

## پرسش های سری اول:

۱. تعریف مدیریت به عنوان یک علم تکیه ی خود را در تصمیم گیری بر چه چیزی قرار می دهد و به چه عواملی اشاره می نماید؟

پاسخ: وظیفه بنیادی طراحی و پایا نگه داشتن محیطی را بر عهده دارند که در آن افراد از راهای همکاری و به گونه ای گروهی بتوانند مأموریت ها و هدف های برگزیده ای را به اجرا در آورند.

۲. طرف داران مدیریت به عنوان هنر چه دلایلی را مطرح می سازند؟

پاسخ:

۳. وظایف مدیریت را نام برده، تفاوت آن با وظایف سازمانی را تشریح کنید؟

پاسخ: ۱- برنامه ریزی ۲- سازمان دهی ۳- به کارگیری نیروی انسانی ۴- هدایت و رهبری ۵- کنترل و نظارت این که باید بین وظایف مدیریت و عناصر سازمانی ( یعنی بخش های تولید، فروش، امور مالی، حمل و نقل، تدارکات، بخش تحقیقات و...) تمایز و تفاوت قائل شد چرا که وظایف مدیر همانطور که گفته شد برنامه ریزی سازماندهی تأمین نیروی انسانی هدایت و کنترل می باشد طبیعی است که هریک از عناصر سازمانی به نوبه خود می تواند شامل همه وظایف مدیریت یا بخشی از آن باشد. و مهم این است که یک مدیر باید هم به وظایف مدیریت و هم به وظایف سازمانی توجه کند.

۴. آیا زمانی را که یک مدیر صرف کارآیی علمی و فنی می نماید می توان جزء زمان مدیریت به حساب آورد و چرا؟

پاسخ: برخی از مدیران قسمتی از وقت خود را صرف کارهای فنی یا تولیدی یا وظیف سازمانی دیگر می کنند. طبیعی است که این اوقات جزء زمان مدیریت به حساب نمی آید و فقط آن بخشی از وقت او که صرف وظایف مدیریت می شود زمان مربوط به مدیریت محسوب می شود.

۵. آیا وسعت و میزان انجام هر یک از عناصر مدیریت در سطوح مختلف مدیریت یکسان است؟ در مورد نظریه ی آقای موريس بحث کنید.

پاسخ: به طوری که در نمودار نشان داده می شود هر اندازه یک مدیر به فعالیت های تولیدی و اجرایی نزدیکتر می شود نسبت فعالیت هایی که لازم است هدایت و کنترل بکند بیشتر خواهد بود و هر اندازه از خط تولید و اجرا دور شویم به سطوح مبانی و سطوح بالای مدیریت حرکت کنیم فعالیت ها بیشتر صرف برنامه ریزی و سازماندهی است و میزان کنترل و مدیریت در همه سطوح ثابت به نظر می رسد. باید توجه داشت که اندازه های موجود در این نمودار را نمی توان در مورد همه فعالیت ها به کاربرد و گفته موريس از این جهت مهم است که توجه به تغییر میزان فعالیت های اجزای مدیریت در سطوح مختلف مدیریت داشته باشیم و آن را ثابت و یکسان ندانیم.

۶. بهره وری، کارآیی و اثربخشی را تعریف کرده تفاوت آنها را توضیح دهید.

پاسخ: بهره بری: میزان نسبت داده به ستاده مضبوط بر حفظ کیفیت در زمان / کارآیی: یعنی دست یابی به اهداف با بکار گیری کمترین منابع / اثربخشی: دستیابی به هدف با هر شرایطی

۷. مدیریت وضعی یا اقتضایی را تعریف کنید؟

پاسخ:

۸. اصول چهارده گانه هانری فایول را توضیح دهید.

پاسخ: ۱- اصل تقسیم کار ۲- اصل اختیار و مسئولیت ۳- اصل وحدت فرماندهی ۴- اصل دلبستگی بخشی ۵- اصل وحدت رهبری ۶- اصل سلسله مراتب سازمانی ۷- تعیین درجه تمرکز و عدم تمرکز اختیارات ۸- دادن فرصت ابتکار به زیر دستان ۹- رعایت عدالت و انصاف در برخورد با زیر دستان ۱۰- حفظ افراد در سازمان یا ایجاد ثبات شغلی ۱۱- نظم و ترتیب ۱۲- پرداخت حقوق و پاداش منصفانه ۱۳- تبعیت از منافع عمومی ۱۴- اصل رعایت انضباط یعنی احترام به قوانین و مقررات

۹. التون مایو که پدر روابط انسانی نامیده شده چه شعاری داشت و مربوط به کدام دوره است؟

پاسخ: (دوره روابط انسانی) انسان رباط نیست و دارای احساسات روحی و روانی است و سازمان یک سیستم اجتماعی است

۱- برنامه ریزی یعنی نگرستن به پیشرو و نگاه کردن به پشت سر است . در این زمینه نظر خود را بیان کنید.

۲- اگر همه تصمیم ها تعهد هایی را در بر دارند و اگر آینده همیشه نامعین است چگونه یک مدیر می تواند در برابر لغزش های گران و پرهزینه خود را ایمن سازد؟

۳- تفاوت های اساسی بین برنامه ریزی های تاکتیکی و استراتژیکی کدامند؟

پاسخ: ۱- برنامه ریزی استراتژیکی برنامه ریزی دراز مدت و تکنیکی (تاکتیکی) کوتاه مدت می باشد. ۲- هر اندازه برنامه روی فعالیت های یک سازمان تاثیر داشته باشد بیشتر استراتژیکی است بنابر این در برنامه ریزی استراتژیکی میدان فعالیت وسیع است ولی در برنامه ریزی تاکتیکی محدود است. ۳- برنامه ریزی تاکتیکی به وسایلی مربوط می شود که برای رسیدن به هدف های مشخص انتخاب شده است، همان هدف هایی که توسط سطوح بالاتر سازمان معین گردیده اند، پس برنامه ریزی استراتژیک مربوط می شود به فرموله کردن هدف ها و انتخاب وسایل برای تحقق آنها بنا بر این برنامه ریزی استراتژیک هم مربوط به نتایج و هم مربوط به وسایل است. هر چند وسایل نیز نسبی است.

۴- سه تفکر یا بینش غالب در برنامه ریزی را نام برده و هر کدام را توضیح دهید.

پاسخ: ۱-راضی کردن یا قانع کردن ۲-بهینه سازی ۳-سازگاری و توافق

۵- در تطبیق سازی برای آینده قطعی، غیر قطعی و نامعلوم چه برنامه هایی پیش بینی می کنند.

پاسخ: دانش ما در مورد آینده به سه طبقه تقسیم می شود که عبارت است از: قطعی، غیر قطعی و نامعلوم. که هر کدام از آنها نیاز به برنامه ریزی مخصوص خود دارد که عبارت اند از: برنامه ریزی متأهدهانه ، مقتضیانه و مسئولانه.

۶- چه تفاوتی بین برنامه ریزی مقتضیانه و مسعولانه وجود دارد؟

پاسخ: **برنامه ریزی متأهدهانه:** در مورد آینده ای است که مشخص و مطمئناً ثابت و بدون تغییر باشد صورت می گیرد. **مقتضیانه:** در مورد آینده ای که برای ما کاملاً معلوم نیست اما امکانات و زمینه های آن تا حدودی روشن است صورت می گیرد. **مسئولانه:** در مورد بخشی از آینده است که نتوان به هیچ وجه پیش بینی کنیم صورت می گیرد.

۷- سلسله مراتب برنامه را ذکر کرده بودجه بر مبنای صفر را توضیح دهید.

پاسخ: ۱-تعیین مقصود و مأموریت ۲- تعیین هدف یا اهداف ۳- تعیین استراتژی ۴- سیاست های کلی یا تعیین خط مشی (راهنمای تفکر در برنامه) ۵- روش ها یا دستورالعمل ها یا آیین نامه ها ۶- قوانین و مقررات ۷- تعیین برنامه عملیاتی ۸- تعیین بودجه یا به عدد و رقم تبدیل کردن برنامه

۸- تفاوت بین سیاست های اساسی، کلی و واحدی را با ذکر مثال بنویسید.

پاسخ: سیاست های اساسی توسط مدیران بالا در سطح سازمان برنامه ریزی می شوند. سیاست های کلی یا خط مشی های کلی که جنبه عمومی دارد توسط مدیران سطوح میانی سازمان به کار گرفته می شود. سیاست های واحدی مربوط به واحد مشخصی از سازمان است که توسط مدیران سطح پایین به کار گرفته می شود.

۹- خط مشی، روش، رویه را تعریف کرده و تفاوت آنها را بیان کنید.

پاسخ: **رویه** ها از سیاست ها محدود ترند و جریان عملیات را در مدیریت مشخص تر می سازند. به عبارت دیگر رویه ها دام هایی هستند که از نظر زمانی به ترتیب تقدم برای رسیدن به هدف برداشته می شوند. در واقع رویه ها یک طرح زمان بندی برای رسیدن به هدف هستند ولی روش ها چگونگی انجام کار را در هر یک از قانون ها تعیین می کنند به عبارت دیگر نحوه اجرای جدول زمان بندی را مشخص می سازند پس به طور کلی برنامه زمان بندی شده را رویه و نحوه اجرای آن را روش گویند.

۱۰- اصل تعهد را تعریف و مثال بزنید.

پاسخ: عبارت است از برنامه ریزی منطقی که در برگیرنده یک دوره زمانی در آیندس که از راه یک رشته کنش ها، برای دستیابی به تعهد هایی که در تصمیم های کنونی جای گرفته اند می باشند. مثل تعهد شرکت برای انجام هزینه در یک برنامه پیش بینی شده و برگشت سرمایه در دوره ی معین برنامه ریزی شده.

۱- سازمان و سازماندهی را تعریف کرده و فرآیند سازماندهی را شرح دهید.

پاسخ: سازمان عبارت است از سیستمی متشکل از اجزای به هم پیوسته و مبتنی بر نظم و انضباط که به منظور دستیابی به هدف های خاص فعالیت می کنند سازماندهی عبارت است از طراحی، ایجاد، حفظ ساختار رسمی برای استفاده مؤثر از منابع فیزیکی و انسانی در جهت تحقق اهداف سازی

۲- در تنظیم نمودار سازمانی به چه مواردی باید توجه داشت؟

پاسخ: با توجه به موقعیت و شرایط حاکم بر سازمان و اولویت های مدیریت، با در نظر داشتن انواع مبانی سازماندهی و مزایا و معایب هر یک طرح مناسبی برای سازمان پیشنهاد می شود. برای تهیه طرح سازمان می توان از روش های تحلیلی یا تلفیقی و یا ترکیبی استفاده کرد.

۳- ویژگی های مهم ادھوکراسی را توصیف کنید؟

پاسخ: ۱- ساختاری ارگانیک و پویا و ناپایدار متشکل از نیروهای تخصصی جوان، آموزش دیده و آماده به کار و علاقمند به خدمت ۲- نیروی انسانی مبتکر، نوع آور و عامل ایجاد تغییر، هم راستا با پدیده های نوین فنی ۳- ساخت غیر متمرکز همراه با قدرت تصمیم گیری در کلیه سطوح سازمانی ۴- مدیریتی نوین و فعال که به جای روش های سنتی مدیریت بیشتر نقش رابط و نمایندگی از جانب واحد مطبوع را ایفا کرده و به نوبه خود در گروه های تخصصی عضویت داشته و در موارد لزوم به انجام وظایف تخصصی اقدام می کند. ۵- ایجاد هماهنگی در کلیه سطوح سازمانی از طریق ارتباط مستقیم، افقی و متقابل ۶- در ادھوکراسی روابط رسمی و مبانی بر مقررات قلمرو محدود دارند و در مقابل جریان ارتباطات سمی نقش فعالی را در کل سازمان ایفا می کنند ۷- نظام کنترل تحمیلی در این نوع سازمان محملی ندارد. به علت اینکه افراد از بلوغ روانی سطح بالایی برخوردار هستند نظام خود کنترلی خود جوش در تک تک اعضاء در انجام وظایف، انجام می دهند. ۸- میزان اختیار قائم نبوده بلکه با اعتبار فرد و تخصص او کاستی و فزونی میابد به عبارت دیگر توان اعمال اختیار تعیین کننده است نه جایگاه رسمی اختیار ۹- نظم و سازمان یافتگی بسیار کم رنگ و سلسله مراتب سازمانی بسیار متغیر و قلمرو سلسله مراتب در ادھوکراسی بسیار محدود است.

۴- روش های تحلیلی چه فرقی با روش های تلفیقی دارد؟

پاسخ: در روش تحلیلی ابتدا وظایف از بالا به پایین تعیین می شود یعنی هدف مشخص است و فقط زیر گروه ها برای تحقق آن شکل می گیرند ولی در تلفیقی وظایف از پایین به بالا شکل می گیرند یعنی اول زیر گروه ها با هم کار می کنند و یک سازمان تشکیل می دهند سپس رفته رفته به هدف می رسند.

۵- سازماندهی سطوح تشکیلاتی از نظر سازمان امور اداری و استخدامی کشور را بنویسید.

پاسخ: دستورالعمل نحوه سازماندهی تشکیلاتی از جانب سازمان امور اداری و استخدام کشور به منظور تدوین و رعایت اصول و ضوابط سازماندهی و اعمال رویه ی یکسان در طراحی تشکیلاتی کشور و با توجه به تفاوت و تنوع موجود در کمیت و کیفیت فعالیت های گوناگون دستور العمل زیر تعیین شده است که در آن سطح سازمانی به تفکیک گروه: دفتر، اداره، اداره کل، مدیریت، و مرکز مورد توجه قرار گرفته است.

۶- سازمان ماتریسی و پروژه ای را توضیح دهید و تفاوت آنها را با یکدیگر بیان کنید؟

۷- چه رابطه ای بین ساختار سازمان و سلسله مراتب وجود دارد؟

۸- برای ارزیابی مدیران در یک مؤسسه چه روشهایی را می توان مورد استفاده قرار داد و چه معیارهایی را برای ارزیابی به کار برد؟

## پرسش های سری چهارم:

۱- سه موضوع اساسی را که در بحث هدایت و رهبری مورد بررسی قرار می گیرد نام برده و هر کدام را توضیح دهید.

پاسخ: ارتباطات، انگیزش، رهبری ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از یک منبع به منبع دیگر و درکش توسط آن منبع است. انگیزش که عامل اساسی در ایجاد تلاش ها و فعالیت های فرد یا افراد است جنبه درونی دارد و بعضی هدف ها را با انگیزه ها یکی می دانند. در حالی که هدف ها جنبه خارجی ولی انگیزه ها جنبه درونی دارد.

۲- عوامل روانشناسی مؤثر در ارتباطات را بیان کنید.

پاسخ: چهار عامل در ارتباطات نقش فعال دارند که عبارت اند از: فرستنده، دریافت کننده، مجاری ارتباط، نمادها.

۳- چه تفاوتی بین هدف ها و انگیزه ها وجود دارد؟ مهمترین تقسیم بندی انگیزه ها را نام برده و توضیح دهید.

پاسخ: انگیزه ها را به سه گروه تقسیم می کنیم. انگیزه های فیزیکی، اجتماعی، روانی.

۴- طبقه بندی مازلو از تقسیم بندی انگیزه ها را بنویسید و نیاز های سطح پایین را توضیح دهید.

پاسخ: بر حسب تقدم و تأخر به شرح زیر است: نیازهای فیزیولوژیکی - نیازهای ایمنی و تأمینی - نیازهای اجتماعی - نیازهای مربوط به مقام و احترام - نیازهای مربوط به شناخت شخصیت خویش ( نیازهای سطوح پایین بیشتر از طریق فعالیت های اقتصادی و مالی ارضاع می گردد در حالی که نیاز های ستونی بالا در چهار چوب فعالیت های اجتماعی و روانی تأمین می شود).

۵- نظر آقای مک گریگور در تئوری X و Y را توضیح دهید و تفاوت آنها را بیان کنید.

پاسخ: تئوری X: بیان کننده نظریه کلاسیک مدیریت از نظر هدایت و کنترل می باشد در این حالت چند خصوصیت برای انسان فرض شده است.

تئوری Y به شکوفایی استعداد ها و خلاقیت های افراد برای حل مسائل سازمانی و واگذاری مسئولیت به آن ها، بیش از نظارت های خشک و تهدید کننده و نظایر آن تأکید می کند و آن را کلید موفقیت مدیران در سازمان ها می دانند.

۶- رهبری را تعریف کرده و انواع مختلف نقش و وظایف رهبری را نام ببرید.

پاسخ: رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص، به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف های تعیین شده گام بردارند. رهبری عبارت است از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه مندی انجام وظیفه نمایند.

## رهبر به عنوان مجری

رهبر به عنوان برنامه ریز، یکی از وظایف رهبر تصمیم گیری در مورد انتخاب روش ها و وسایل برای رسیدن به هدف های سازمان است که جزو برنامه های گروه می باشد. رهبر به عنوان سیاست گذار رهبر به عنوان متخصص رهبر به عنوان نماینده خارجی گروه به دلیل اینکه رهبر بیشتر از سایر افراد از هدف ها و برنامه های گروه مطلع است. رهبر به عنوان کنترل کننده روابط داخلی، رهبر به عنوان مسئول تشویقات و تنبیهات رهبر به عنوان واسطه یا داور رهبر به عنوان نمونه رهبر به عنوان علامت عبور

۷- خصوصیات مورد انتظار از رهبری را نام ببرید.

۱- پاسخ: رهبر باید به عنوان یکی از ما باشد و درک شود رهبر باید عضوی از گروه و به عنوان یک عامل خارجی تلقی نگردد.

۲- رهبر باید به عنوان بیشترین ما درک شود. یعنی رهبر باید علاوه بر اینکه عضوی از گروه باشد لازم است در گروه نقش بارز و محوری داشته و شخصیت او انعکاس جامعی از معیارها و ارزش های گروه باشد.

۳- رهبر باید به عنوان بهترین ما شناخته شود. بیشترین ما بودن برای انجام نقش رهبری لازم است ولی کافی نیست. مدیر یا رهبر باید از نظر معنوی نیز به عنوان یک متخصص فوق العاده برتر درک شود و سیمای یک شبه پدر راداشته باشد.

۴- رهبر باید انتظارات پیروان را برآورده کنده چون که معمولاً دارای ایده مشترکی با گروه هستند و کسانی بر می گزینند که دارای خصوصیات رفتاری مشترک باشند. تا در تحقق هدف های خود موفق شوند.

۸- مبانی قدرت رهبر را نام برده و قدرت مرجعیت را با ذکر مثال توضیح دهید.

۱- پاسخ: قدرت پرداخت پاداشی مانند: دادن اضافه کار یا تشویق نامه یا تقدیر نامه یا ارتقای درجه دادن، مرخصی یا موافقت با انتقال یا ارائه تسهیلات ورزشی و مضافرتی، تغییر ساعت کار.

- ۲- قدرت تنبیه مانند: صدور توبیخ نامه و درج آن در پرونده یا اعمال آیین نامه های انضباطی یا عدم موافقت با افزایش حقوق یا رتبه و یا مخالفت با انتقال یا مخالفت با مرخصی یا اخراج و یا انفصال خدمت.
- ۳- قدرت مرجعیت (قدرتی است که بر مبنای آن پیروان طالب تغییر در ارزش ها و معیارها و رفتار خود بر اساس خواسته خای رهبر هستند) قدرت مرجعیت در عمق وجدان پیروان رسوخ می کند. قدرت مرجعیت می تواند مختص یک سری اعمال خاص عبادی یا علمی و یا اینکه تمام شدن زندگی فردی و اجتماعی گروه را شامل شود.
- ۴- قدرت مهارت قدرتی است که پیروان اعتقاد دارند رهبر یا مدیر دارای مهارت یا دانشی تخصصی است. مانند تبعیت مریضی از یک پزشک یا شاگرد از معلم.
- ۵- قدرت قانونی این قدرت از اقتدار سازمان رسمی بدست می آید و در مدیریت کلاسیک آن را قدرت اصل مدیر می شناسند.