

نمونه سوالات آزمون دکتری همراه با پاسخنامه

در این بخش، مجموعه‌ای از نمونه‌سؤال‌های آزمون دکتری مدیریت همراه با پاسخنامه تشریحی ارائه شده است. این پرسش‌ها بر پایه‌ی محتوای واقعی آزمون‌های سال‌های گذشته و تحلیل روند تکرار موضوعات طراحی شده‌اند. هدف، آشنایی داوطلبان با نوع سؤال‌ات، دامنه مفهومی، و سطح دشواری واقعی آزمون دکتری است تا بتوانند ضمن مرور مباحث نظری، مهارت تحلیل و تطبیق خود را نیز تقویت کنند. سؤال‌ات این فصل حاصل ترکیب تجربه‌ی سال‌های پیشین و بازبینی دقیق سرفصل‌های مصوب وزارت علوم در حوزه‌های نظریه سازمان، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، و مدیریت راهبردی هستند. هر پرسش، یک نکته‌ی کلیدی یا پرتکرار را می‌آزماید و در پاسخنامه، منطق انتخاب گزینه صحیح به‌صورت خلاصه توضیح داده شده است. این مجموعه نه‌تنها ابزاری برای آزمون و خودارزیابی است، بلکه به داوطلبان کمک می‌کند تا الگوی تفکر طراحان سؤال را بشناسند و از دید مفهومی به فهم عمیق‌تر مباحث مدیریت دست یابند.

۱۳-۱- تست‌های مدیریت کلاسیک

۱. بنیان‌گذار مکتب مدیریت علمی کیست؟
(الف) هنری فایول (ب) التون میو (ج) فردریک تیلور (د) ماکس وبر
۲. هدف اصلی مدیریت علمی تیلور چه بود؟
(الف) افزایش انگیزش (ب) ارتقای روابط انسانی (ج) بهبود کارایی (د) توسعه ساختار ارگانیکی
۳. کدام مورد از اصول مدیریت علمی تیلور است؟
(الف) وحدت فرماندهی (ب) انتخاب علمی کارکنان (ج) تمرکززدایی (د) خودکنترلی
۴. مفهوم تقسیم کار نخستین‌بار توسط چه کسی مطرح شد؟
(الف) وبر (ب) آدام اسمیت (ج) تیلور (د) فایول
۵. کدام‌یک از موارد زیر جزء وظایف پنج‌گانه مدیریت از دید فایول است؟
(الف) انگیزش (ب) فرماندهی (ج) ارزیابی عملکرد (د) یادگیری
۶. فایول تأکید داشت که مدیریت یک ... است.
(الف) هنر (ب) علم (ج) فن قابل آموزش (د) رفتار اجتماعی
۷. در نظریه بوروکراسی وبر، مشروعیت قدرت مدیر از کجا ناشی می‌شود؟
(الف) سنت‌ها (ب) ویژگی‌های شخصی (ج) قوانین و مقررات (د) فرهنگ سازمانی
۸. بر اساس نظریه وبر، سازمان بوروکراتیک چه ویژگی دارد؟
(الف) تأکید بر روابط غیررسمی (ب) سلسله‌مراتب روشن و قواعد مکتوب (ج) تأکید بر خلاقیت و نوآوری (د) تمرکز بر رضایت کارکنان
۹. کدام‌یک از موارد زیر با تفکر گیلبرت‌ها ارتباط دارد؟
(الف) مطالعات حرکات و زمان (ب) نظریه سلسله مراتب نیازها (ج) انگیزش بهداشتی (د) روان‌شناسی صنعتی
۱۰. اصطلاح «ارگونومی» برای نخستین‌بار در کارهای چه کسی پدیدار شد؟

- الف) تیلور (ب) لیلیان گیلبرت (ج) هنری فایول (د) ارویک
۱۱. مفهوم POSDCORB توسط چه کسانی مطرح شد؟
- الف) گولیک و ارویک (ب) فایول و تیلور (ج) وبر و میو (د) بارنارد و سایمون
۱۲. در مدل POSDCORB، حرف C به چه معناست؟
- الف) Coordination (هماهنگی) (ب) Control (کنترل) (ج) Communication (ارتباطات) (د) Command (فرماندهی)
۱۳. تمرکز تصمیم‌گیری در ساختار کلاسیک بر چه سطحی است؟
- الف) سطوح پایین (ب) سطوح میانی (ج) مدیریت عالی (د) بین‌سازمانی
۱۴. بر اساس دیدگاه فایول، «وحدت فرماندهی» به چه معناست؟
- الف) هر کارمند فقط از یک مافوق دستور بگیرد. (ب) همه کارکنان در تصمیم‌گیری مشارکت کنند. (ج) تصمیم‌ها از پایین به بالا منتقل شوند. (د) سلسله‌مراتب حذف گردد.
۱۵. کدام نظریه‌پرداز کلاسیک به اصول مدیریتی بیش از کارایی فردی توجه داشت؟
- الف) تیلور (ب) فایول (ج) گیلبرت (د) وبر
۱۶. کدام ویژگی از مشخصه‌های ساختار مکانیکی است؟
- الف) انعطاف‌پذیری بالا (ب) تمرکززدایی (ج) تخصصی شدن زیاد وظایف (د) ارتباطات غیررسمی گسترده
۱۷. از دید تیلور، مهم‌ترین عامل افزایش بهره‌وری چیست؟
- الف) انگیزش درونی (ب) آموزش علمی و انتخاب مناسب کارگر (ج) کاهش ساعات کاری (د) افزایش حقوق ثابت
۱۸. فایول چه تفاوتی میان مدیریت و مهندسی قائل بود؟
- الف) هیچ تفاوتی قائل نبود (ب) مهندسی مربوط به فناوری است، مدیریت به هماهنگی انسان‌ها (ج) مدیریت زیرمجموعه مهندسی است (د) مهندسی جنبه انسانی دارد، مدیریت فنی است
۱۹. از دید کلاسیک‌ها، نقش انسان در سازمان چگونه تعریف می‌شود؟
- الف) خلاق و خودانگیخته (ب) ماشین‌گونه و تابع دستور (ج) پویا و یادگیرنده (د) نماد ارزش‌های فرهنگی
۲۰. مهم‌ترین نقد وارد بر نظریه کلاسیک چیست؟
- الف) تأکید بیش از حد بر انسان (ب) بی‌توجهی به فناوری (ج) بی‌توجهی به عوامل انسانی و انگیزشی (د) نداشتن ساختار مشخص

پاسخنامه تشریحی

۱. ج) فردریک تیلور – پدر مدیریت علمی
۲. ج) افزایش کارایی با روش علمی
۳. ب) انتخاب علمی کارکنان
۴. ب) آدام اسمیت – در کتاب ثروت ملل

۵. (ب) فرماندهی
۶. (ج) فن قابل آموزش
۷. (ج) قوانین و مقررات
۸. (ب) سلسله مراتب و قواعد مکتوب
۹. (الف) مطالعات حرکت و زمان
۱۰. (ب) لیلیان گیلبرت
۱۱. (الف) گولیک و ارویک
۱۲. (الف) Coordination
۱۳. (ج) مدیریت عالی
۱۴. (الف) هر کارمند فقط از یک مافوق دستور می گیرد.
۱۵. (ب) فایول
۱۶. (ج) تخصصی شدن زیاد وظایف
۱۷. (ب) آموزش علمی و انتخاب کارگر مناسب
۱۸. (ب) مهندسی = فناوری / مدیریت = هماهنگی انسان ها
۱۹. (ب) انسان به مثابه ماشین
۲۰. (ج) بی توجهی به عوامل انسانی و انگیزشی

۱۳-۲- تست های سازماندهی و ساختار سازمانی

۱. هدف اصلی از سازماندهی در مدیریت چیست؟
(الف) افزایش انگیزش کارکنان (ب) تعیین روابط و تقسیم وظایف (ج) کنترل عملکرد (د) کاهش هزینه ها
۲. کدام یک از مراحل زیر نخستین گام در فرآیند سازماندهی است؟
(الف) تفویض اختیار (ب) شناسایی فعالیت ها (ج) تعیین ساختار سازمانی (د) طراحی سطوح مدیریت
۳. ساختار سازمانی به چه معناست؟
(الف) شبکه روابط رسمی در سازمان (ب) تعاملات غیررسمی کارکنان (ج) خط مشی های ارتباطی (د) ترکیب فرهنگ و فناوری
۴. تفویض اختیار در سازمان شامل چه عناصری است؟
(الف) اختیار، مسئولیت و پاسخ گویی (ب) اختیار و قدرت (ج) پاداش و تنبیه (د) تصمیم گیری و هماهنگی
۵. کدام یک از موارد زیر نشانه ی تمرکز بالا در سازمان است؟
(الف) تصمیم گیری در سطوح پایین (ب) استقلال زیاد کارکنان (ج) کنترل شدید از سوی مدیریت عالی (د) ارتباطات افقی گسترده
۶. سازمانی که وظایف را بر اساس نوع تخصص گروه بندی می کند، دارای چه ساختاری است؟
(الف) بخشی (ب) شبکه ای (ج) وظیفه ای (د) ماتریسی

۷. در ساختار بخشی، واحدها بر اساس چه معیاری تفکیک می‌شوند؟
 الف) وظیفه (ب) محصول یا منطقه جغرافیایی (ج) فرآیند (د) مهارت فردی
۸. ویژگی بارز ساختار ماتریسی چیست؟
 الف) وجود دو خط فرماندهی (ب) سلسله‌مراتب ساده (ج) تمرکز زیاد تصمیم‌ها (د) استقلال کامل کارکنان
۹. در سازمان‌های ارگانیکی، کدام ویژگی بیشتر دیده می‌شود؟
 الف) رسمیت بالا (ب) تمرکز زیاد (ج) انعطاف‌پذیری و ارتباطات افقی (د) ساختار ثابت
۱۰. رسمیت (Formalization) در ساختار سازمانی به چه معناست؟
 الف) میزان استاندارد شدن رفتارها و رویه‌ها (ب) درجه تخصص‌گرایی (ج) گستره کنترل مدیران (د) میزان تمرکز تصمیم‌گیری
۱۱. تفکیک عمودی سازمان نشان‌دهنده چیست؟
 الف) تنوع فعالیت‌ها (ب) سلسله‌مراتب سطوح مدیریت (ج) پراکندگی جغرافیایی (د) تخصص کارکنان
۱۲. گستره کنترل (Span of Control) به چه معناست؟
 الف) تعداد واحدهای سازمانی (ب) فاصله بین مدیران عالی و کارکنان (ج) تعداد زیردستانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند (د) میزان تمرکز تصمیم‌گیری
۱۳. سازمان مکانیکی در چه شرایطی اثربخش‌تر است؟
 الف) محیط ثابت و قابل پیش‌بینی (ب) محیط پویا و متغیر (ج) نیاز به خلاقیت بالا (د) ساختار غیررسمی
۱۴. در سازمان‌های بزرگ و پیچیده، معمولاً چه نوع تفویض اختیاری مناسب‌تر است؟
 الف) حداقلی (ب) کامل (ج) متعادل (د) حذف‌شده
۱۵. تفاوت اصلی میان تمرکز و عدم تمرکز در چیست؟
 الف) تعداد مدیران (ب) میزان اختیار تصمیم‌گیری در سطوح پایین (ج) گستره کنترل (د) رسمیت و استاندارد
۱۶. کدام نوع ساختار برای سازمان‌های پروژه‌محور مناسب‌تر است؟
 الف) بخشی (ب) ماتریسی (ج) وظیفه‌ای (د) مکانیکی
۱۷. ارتباط افقی در سازمان به چه معناست؟
 الف) ارتباط بین سطوح مختلف سلسله‌مراتب (ب) ارتباط بین مدیران هم‌سطح (ج) ارتباط میان مدیر و زیردست (د) ارتباط میان کارکنان و مشتری
۱۸. واحد ستادی در سازمان چه نقشی دارد؟
 الف) اجرای عملیات اصلی (ب) ارائه مشاوره و پشتیبانی به واحدهای صف (ج) کنترل عملکرد مالی (د) بازاریابی و فروش
۱۹. کدام ساختار معمولاً بیشترین تعارض را در خطوط فرماندهی ایجاد می‌کند؟

- الف) وظیفه‌ای (ب) ماتریسی (ج) بخشی (د) شبکه‌ای
۲۰. مهم‌ترین مزیت ساختار ارگانیکی چیست؟
- الف) افزایش کنترل مدیریتی (ب) کاهش هزینه نظارت (ج) انعطاف‌پذیری و تسهیل نوآوری (د) وضوح سلسله‌مراتب

پاسخنامه سازماندهی و ساختار سازمانی

۱. (ب) تعیین روابط و تقسیم وظایف - هدف اصلی سازماندهی است.
۲. (ب) شناسایی فعالیت‌ها - نخستین گام در فرایند سازماندهی.
۳. الف) شبکه روابط رسمی در سازمان - تعریف ساختار سازمانی.
۴. الف) اختیار، مسئولیت و پاسخ‌گویی - عناصر تفویض اختیار.
۵. (ج) کنترل شدید از سوی مدیریت عالی - نشانه تمرکز بالا.
۶. (ج) وظیفه‌ای - گروه‌بندی بر اساس نوع تخصص.
۷. (ب) محصول یا منطقه جغرافیایی - مبنای تفکیک در ساختار بخشی.
۸. الف) وجود دو خط فرماندهی - ویژگی ساختار ماتریسی.
۹. (ج) انعطاف‌پذیری و ارتباطات افقی - مشخصه سازمان ارگانیکی.
۱۰. الف) میزان استاندارد شدن رفتارها - تعریف رسمیت.
۱۱. (ب) سلسله‌مراتب سطوح مدیریت - مفهوم تفکیک عمودی.
۱۲. (ج) تعداد زیردستان مستقیم هر مدیر - تعریف گستره کنترل.
۱۳. الف) محیط ثابت و قابل پیش‌بینی - شرایط مناسب ساختار مکانیکی.
۱۴. (ج) متعادل - بهترین نوع تفویض اختیار در سازمان‌های بزرگ.
۱۵. (ب) میزان اختیار تصمیم‌گیری در سطوح پایین - تفاوت تمرکز و عدم تمرکز.
۱۶. (ب) ماتریسی - ساختار مناسب برای سازمان‌های پروژه‌محور.
۱۷. (ب) ارتباط بین مدیران هم‌سطح - تعریف ارتباط افقی.
۱۸. (ب) ارائه مشاوره و پشتیبانی به صف - نقش واحدهای ستادی.
۱۹. (ب) ماتریسی - بیشترین تعارض در خطوط فرماندهی.
۲۰. (ج) انعطاف‌پذیری و تسهیل نوآوری - مزیت اصلی ساختار ارگانیکی.

۱۳-۳- تست‌های استراتژی، برنامه‌ریزی و اهداف

۱. هدف اصلی برنامه‌ریزی در سازمان چیست؟
- الف) افزایش انگیزش (ب) کاهش هزینه‌ها (ج) تعیین مسیر دستیابی به اهداف (د) کنترل رفتار کارکنان
۲. کدام مورد از ویژگی‌های برنامه‌ریزی مؤثر است؟
- الف) انعطاف‌پذیری (ب) پیچیدگی (ج) ابهام (د) تمرکززدایی
۳. نخستین گام در فرایند برنامه‌ریزی چیست؟

- الف) تدوین اهداف (ب) ارزیابی عملکرد (ج) انتخاب استراتژی (د) تعیین منابع
۴. برنامه‌ریزی از نظر زمانی به چند دسته تقسیم می‌شود؟
الف) دو نوع (ب) سه نوع (ج) چهار نوع (د) پنج نوع
۵. برنامه‌های عملیاتی معمولاً در چه سطحی تدوین می‌شوند؟
الف) سطح عالی (ب) سطح میانی (ج) سطح عملیاتی (د) سطح راهبردی
۶. تفاوت اصلی بین هدف و استراتژی چیست؟
الف) هدف چگونگی است، استراتژی چرایی (ب) هدف نتیجه مطلوب است، استراتژی مسیر رسیدن به آن (ج) هدف ثابت، استراتژی متغیر (د) هدف مادی، استراتژی معنوی
۷. یکی از فرض‌های اساسی در برنامه‌ریزی چیست؟
الف) محیط پایدار است (ب) تصمیم‌ها آنی اتخاذ می‌شوند (ج) هیچ عامل خارجی مؤثر نیست (د) منابع نامحدودند
۸. در مدل کلاسیک برنامه‌ریزی، کنترل چه نقشی دارد؟
الف) آغازگر فرایند (ب) حلقه بازخورد برای اصلاح انحرافات (ج) جایگزین برنامه‌ریزی (د) مرحله پایانی بدون اثر
۹. برنامه‌ریزی اقتضایی بر چه اصلی استوار است؟
الف) ثبات شرایط (ب) انعطاف در برابر عدم قطعیت محیطی (ج) کاهش اختیار مدیران (د) استفاده از روش‌های سنتی
۱۰. چه کسی برنامه‌ریزی را «تصمیم‌گیری در زمان حال برای آینده» تعریف کرد؟
الف) پیتر دراگر (ب) فایول (ج) تیلور (د) کاتر
۱۱. در سلسله‌مراتب برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی مربوط به کدام سطح است؟
الف) عالی (ب) میانی (ج) عملیاتی (د) گروهی
۱۲. کدام گزینه نمونه‌ای از برنامه تاکتیکی است؟
الف) طراحی چشم‌انداز کلان سازمان (ب) تدوین برنامه تبلیغاتی سالانه (ج) تعیین مأموریت سازمان (د) تعریف ارزش‌های سازمانی
۱۳. مأموریت (Mission) سازمان بیانگر چیست؟
الف) آرزوهای آینده (ب) دلیل وجود و رسالت سازمان (ج) روش انجام فعالیت‌ها (د) برنامه‌های مالی
۱۴. تفاوت چشم‌انداز (Vision) با مأموریت چیست؟
الف) مأموریت آینده‌نگر است، چشم‌انداز حال‌نگر (ب) چشم‌انداز تصویر آینده مطلوب است، مأموریت فلسفه وجودی سازمان
- (ج) مأموریت هدف کوتاه‌مدت است (د) چشم‌انداز محدود به بخش تولید است
۱۵. در مدل SWOT، عامل «فرصت» به کدام دسته تعلق دارد؟
الف) عوامل درونی مثبت (ب) عوامل بیرونی مثبت (ج) عوامل درونی منفی (د) عوامل بیرونی منفی
۱۶. مفهوم «تناسب راهبردی» (Strategic Fit) به چه معناست؟

- الف) هماهنگی اهداف با فرهنگ سازمانی (ب) تطابق استراتژی با محیط و منابع سازمان (ج) تمرکز تصمیم‌گیری در رأس (د) هم‌زمانی اجرای برنامه‌ها
۱۷. برنامه‌ریزی استراتژیک چه ویژگی‌ای دارد؟
- الف) بلندمدت و کلان (ب) کوتاه‌مدت و جزئی (ج) روزانه و تاکتیکی (د) عملیاتی و ثابت
۱۸. در فرایند برنامه‌ریزی، پیش‌بینی به چه معناست؟
- الف) تحلیل گذشته (ب) برآورد شرایط آینده برای تصمیم‌گیری بهتر (ج) کنترل نتایج (د) تعیین اهداف
۱۹. شاخص SMART برای هدف‌گذاری مؤثر، شامل چه ویژگی‌هایی است؟
- الف) خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌بینانه، زمان‌مند
- (ب) ساده، محدود، عملی، روشن، تکرارپذیر
- (ج) ساختاری، معنادار، آماری، راهبردی، تیمی
- (د) سریع، متمرکز، اجرایی، قابل اصلاح، ثابت
۲۰. رابطه بین برنامه‌ریزی و کنترل چگونه است؟
- الف) دو فرآیند مستقل (ب) کنترل دنباله طبیعی برنامه‌ریزی است (ج) کنترل جایگزین برنامه‌ریزی است (د) هیچ رابطه‌ای ندارند

پاسخ‌نامه استراتژی، برنامه‌ریزی و اهداف

۱. (ج) تعیین مسیر دستیابی به اهداف - هدف بنیادین برنامه‌ریزی.
۲. الف) انعطاف‌پذیری - شرط پایداری برنامه‌ها در محیط متغیر.
۳. الف) تدوین اهداف - گام نخست در فرایند برنامه‌ریزی.
۴. (ب) سه نوع - بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت.
۵. (ج) سطح عملیاتی - محل اجرای برنامه‌های روزمره.
۶. (ب) هدف نتیجه است، استراتژی مسیر دستیابی به آن.
۷. الف) محیط پایدار است - فرض ضمنی مدل کلاسیک.
۸. (ب) حلقه بازخورد - برای اصلاح انحراف از اهداف.
۹. (ب) انعطاف در برابر عدم قطعیت محیطی - اصل برنامه‌ریزی اقتضایی.
۱۰. (ب) فایول - تعریف مشهور او از برنامه‌ریزی.
۱۱. الف) عالی - سطح مربوط به تصمیم‌های کلان.
۱۲. (ب) تدوین برنامه تبلیغاتی سالانه - نمونه برنامه تاکتیکی.
۱۳. (ب) دلیل وجود سازمان - بیان رسالت و فلسفه وجودی.
۱۴. (ب) چشم‌انداز تصویر آینده مطلوب است، مأموریت فلسفه وجودی.
۱۵. (ب) عوامل بیرونی مثبت - جزء عوامل محیطی فرصت‌زا.
۱۶. (ب) تطابق استراتژی با محیط و منابع سازمان - مفهوم تناسب راهبردی.
۱۷. الف) بلندمدت و کلان - ویژگی اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک.

۱۸. ب) برآورد شرایط آینده - نقش پیش‌بینی در برنامه‌ریزی.
۱۹. الف) خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌بینانه، زمان‌مند - معیار SMART.
۲۰. ب) کنترل دنباله طبیعی برنامه‌ریزی است - برای سنجش اجرای اهداف.

۱۳-۴- تست‌های تکنولوژی (فناوری سازمان)

۱. منظور از فناوری سازمانی چیست؟
الف) ابزارها و ماشین‌آلات تولید ب) مجموعه‌ای از دانش، مهارت و روش‌های انجام کار در سازمان ج) سخت‌افزارهای کامپیوتری د) روش‌های بازاریابی
۲. چه کسی نخستین بار فناوری را به عنوان یکی از ابعاد ساختاری سازمان معرفی کرد؟
الف) وودوارد ب) تامپسون ج) فایول د) گالبرایت
۳. طبق طبقه‌بندی وودوارد، سازمان‌هایی که تولید انبوه دارند از چه نوع فناوری برخوردارند؟
الف) واحدی ب) انبوه ج) فرایندی د) ترکیبی
۴. در نظریه وودوارد، فناوری واحدی (Unit Production) مربوط به چه نوع تولیدی است؟
الف) تولید استاندارد انبوه ب) تولید سفارشی و خاص ج) تولید پیوسته د) خدمات تکراری
۵. طبق نظر تامپسون، فناوری سازمانی بر اساس چه عاملی طبقه‌بندی می‌شود؟
الف) نوع محصول ب) نوع پیوند وظایف ج) اندازه سازمان د) میزان رسمیت
۶. تامپسون سه نوع فناوری را نام می‌برد. کدام گزینه صحیح است؟
الف) طولی، متقاطع، وابسته ب) مستقل، پیوندی، فشرده ج) زنجیره‌ای، فشرده، واسطه‌ای د) فنی، انسانی، اطلاعاتی
۷. در مدل تامپسون، فناوری فشرده (Intensive Technology) مربوط به کدام نوع سازمان است؟
الف) بیمارستان ب) کارخانه خودروسازی ج) شرکت پستی د) اداره مالیات
۸. فناوری زنجیره‌ای (Long-linked) بیشتر در چه سازمان‌هایی دیده می‌شود؟
الف) خدمات پزشکی ب) تولید صنعتی ج) مشاوره‌ای د) آموزشی
۹. فناوری واسطه‌ای (Mediating Technology) در کدام یک از سازمان‌ها بیشتر مصداق دارد؟
الف) بانک ب) کارخانه سیمان ج) نیروگاه برق د) بیمارستان
۱۰. بر اساس نظریه گالبرایت، فناوری با کدام مفهوم در ارتباط است؟
الف) میزان عدم اطمینان وظیفه ب) سطح انگیزش ج) نوع ساختار رهبری د) میزان پاداش
۱۱. طبق دیدگاه گالبرایت، هرچه عدم اطمینان فناوری بیشتر باشد، سازمان باید ...
الف) رسمی‌تر شود ب) انعطاف‌پذیرتر شود ج) تمرکز بیشتری یابد د) کنترل شدیدتری اعمال کند
۱۲. در دیدگاه پرو (Perrow)، دو بُعد فناوری چیست؟
الف) پیچیدگی و رسمیت ب) تنوع وظایف و قابلیت تحلیل آن‌ها ج) اندازه و ساختار د) تخصص و تمرکز
۱۳. بر اساس مدل پرو، فناوری غیرروتین (Non-routine) چه ویژگی‌ای دارد؟

- الف) وظایف تکراری و قابل تحلیل (ب) وظایف متنوع و غیرقابل تحلیل (ج) ساختار مکانیکی (د) رسمیت بالا
۱۴. در کدام نوع فناوری سازمانی، ساختار مکانیکی مناسب‌تر است؟
الف) فناوری روتین (ب) فناوری غیرروتین (ج) فناوری فشرده (د) فناوری واسطه‌ای
۱۵. رابطه فناوری و ساختار از دیدگاه نظریه اقتضایی چگونه است؟
الف) ساختار سازمانی مستقل از فناوری است
ب) ساختار باید با نوع فناوری متناسب باشد
ج) فناوری از ساختار تبعیت می‌کند
د) بین این دو رابطه‌ای وجود ندارد
۱۶. کدامیک از موارد زیر از آثار پیشرفت فناوری اطلاعات بر سازمان‌هاست؟
الف) افزایش سطوح سلسله‌مراتب (ب) تمرکز تصمیم‌گیری (ج) تسهیل ارتباطات (د) افزایش رسمیت
۱۷. فناوری‌های جدید معمولاً کدام نوع ساختار را تقویت می‌کنند؟
الف) مکانیکی (ب) ارگانیکی (ج) بوروکراتیک (د) وظیفه‌ای
۱۸. در سازمان‌هایی با فناوری پیچیده، نقش مدیران میانی چیست؟
الف) کاهش می‌یابد (ب) افزایش هماهنگی و تفسیر اطلاعات (ج) بی‌اثر می‌شود (د) به کارکنان واگذار می‌شود
۱۹. کدامیک از گزاره‌ها درباره تأثیر فناوری بر فرهنگ سازمانی درست است؟
الف) فناوری باعث حذف ارتباط انسانی می‌شود
ب) فناوری می‌تواند ارزش‌های یادگیری و نوآوری را تقویت کند
ج) فناوری صرفاً ابزار فنی است و بر فرهنگ تأثیری ندارد
د) فناوری موجب افزایش سلسله‌مراتب می‌شود
۲۰. در کل، مهم‌ترین پیام نظریه‌های فناوری سازمان چیست؟
الف) فناوری عامل اصلی انگیزش است
ب) ساختار و رفتار سازمان باید با نوع فناوری سازگار شود
ج) فناوری تأثیری بر سازمان ندارد
د) فناوری تنها در تولید صنعتی اهمیت دارد

پاسخ‌نامه تکنولوژی (فناوری سازمان)

۱. (ب) مجموعه‌ای از دانش، مهارت و روش‌های انجام کار – تعریف جامع فناوری سازمانی.
۲. (ب) تامپسون – نخستین کسی که فناوری را بُعد ساختاری دانست.
۳. (ب) انبوه – در تولید انبوه وودوارد.
۴. (ب) تولید سفارشی – فناوری واحدی در تولید خاص.
۵. (ب) نوع پیوند وظایف – مبنای طبقه‌بندی تامپسون.

۶. ج) زنجیره‌ای، فشرده، واسطه‌ای - سه نوع فناوری تامپسون.
۷. الف) بیمارستان - نمونه فناوری فشرده.
۸. ب) تولید صنعتی - مصداق فناوری زنجیره‌ای.
۹. الف) بانک - نمونه فناوری واسطه‌ای.
۱۰. الف) میزان عدم اطمینان وظیفه - اساس نظریه گالبرایت.
۱۱. ب) انعطاف‌پذیرتر شود - برای مقابله با عدم اطمینان بالا.
۱۲. ب) تنوع وظایف و قابلیت تحلیل - دو بُعد فناوری در مدل پرو.
۱۳. ب) وظایف متنوع و غیرقابل تحلیل - ویژگی فناوری غیرروتین.
۱۴. الف) فناوری روتین - مناسب ساختار مکانیکی.
۱۵. ب) ساختار باید با فناوری متناسب باشد - اصل نظریه اقتضایی.
۱۶. ج) جداسازی ساختارها و تسهیل ارتباطات - پیام فناوری اطلاعات.
۱۷. ب) ارگانیکی - مناسب برای محیط‌های فناورانه و پویا.
۱۸. ب) افزایش هماهنگی و تفسیر اطلاعات - نقش مدیران میانی در فناوری پیچیده.
۱۹. ب) فناوری ارزش‌های یادگیری و نوآوری را تقویت می‌کند.
۲۰. ب) ساختار و رفتار باید با نوع فناوری سازگار شوند - نتیجه کلیدی نظریه‌های فناوری.

۱۳-۵- تست‌های محیط سازمان

۱. منظور از محیط سازمان چیست؟
الف) عوامل درونی سازمان ب) مجموعه نیروها و شرایط بیرونی مؤثر بر سازمان ج) منابع انسانی د) ساختار رسمی
۲. در نظریه سیستم باز، محیط چه نقشی دارد؟
الف) بی‌تأثیر است ب) تهدیدی برای ثبات ج) منبع ورودی و بازخورد برای سازمان د) فقط عامل محدودکننده
۳. چه کسی نخستین بار مفهوم محیط را در نظریه سازمان به‌طور جدی وارد کرد؟
الف) ماکس وبر ب) لارنس و لورش ج) برنز و استاکر د) کتز و کان
۴. نظریه اقتضایی بر چه فرضی استوار است؟
الف) وجود ساختار واحد برای همه سازمان‌ها ب) تناسب ساختار با محیط و فناوری ج) تأکید بر ثبات د) نفی تأثیر محیط
۵. در مدل برنز و استاکر، ساختار ارگانیکی در چه شرایطی مؤثرتر است؟
الف) محیط پایدار ب) محیط پویا و متغیر ج) محیط باثبات و ساده د) محیط بسته
۶. در نظریه لارنس و لورش، محیط‌های متلاطم نیازمند چه ساختاری‌اند؟
الف) بوروکراتیک ب) متمرکز ج) انعطاف‌پذیر و متفاوت برای هر بخش د) متحدالشکل
۷. بر اساس مدل لارنس و لورش، درجه تمایز و یکپارچگی سازمان تابع چیست؟
الف) میزان رسمیت ب) پیچیدگی فناوری ج) پویایی محیط د) اندازه سازمان

۸. چه کسی محیط سازمان را به سه سطح عام، خاص و درونی تقسیم کرد؟
 الف) دانکن ب) دیویس ج) کاتر د) فایول
۹. مفهوم «عدم اطمینان محیطی» به چه معناست؟
 الف) نداشتن اطلاعات کافی درباره آینده محیط ب) نبود رقیب ج) وجود ساختار ارگانیکی د) تمرکز زیاد
۱۰. در مدل دانکن، کدام ترکیب محیطی بیشترین عدم اطمینان را دارد؟
 الف) ساده و پایدار ب) پیچیده و پویا ج) ساده و پویا د) پیچیده و باثبات
۱۱. رابطه محیط با تمرکز سازمانی چگونه است؟
 الف) محیط ناپایدار → تمرکز بیشتر ب) محیط ناپایدار → تمرکز کمتر ج) محیط باثبات → تمرکز کمتر د) محیط ناپایدار → رسمیت بیشتر
۱۲. در نظریه تامپسون، سازمان‌ها برای مقابله با عدم اطمینان محیطی از چه راهی استفاده می‌کنند؟
 الف) تمرکز تصمیم‌گیری ب) ایجاد پیوندهای بین‌سازمانی ج) افزایش رسمیت د) کاهش فناوری
۱۳. در محیط‌های باثبات، چه نوع ساختاری کارا تر است؟
 الف) ارگانیکی ب) ماتریسی ج) مکانیکی د) شبکه‌ای
۱۴. در محیط‌های پویا و رقابتی، کدام ویژگی سازمانی مناسب‌تر است؟
 الف) رسمیت زیاد ب) ارتباطات افقی ج) تمرکز بالا د) کنترل شدید
۱۵. محیط خاص (Specific Environment) شامل چه عواملی است؟
 الف) شرایط سیاسی و فرهنگی ب) ذی‌نفعان مستقیم مانند مشتریان و رقبا ج) فناوری‌های عمومی د) ارزش‌های اجتماعی
۱۶. محیط عام (General Environment) شامل چه عواملی است؟
 الف) تأمین‌کنندگان ب) مشتریان ج) عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی د) رقیبان
۱۷. از دیدگاه نظریه منابع، چرا محیط برای سازمان اهمیت دارد؟
 الف) منابع حیاتی در محیط قرار دارند و سازمان برای بقا باید آن‌ها را کسب کند.
 ب) محیط نقش کمی در عملکرد دارد.
 ج) منابع فقط درون سازمان هستند.
 د) محیط بیشتر عامل تهدید است.
۱۸. در محیط‌های پیچیده، مدیران به چه نوع تصمیم‌گیری نیاز دارند؟
 الف) شهودی و منعطف ب) استاندارد و تکراری ج) سریع و خودکار د) متمرکز و کنترلی
۱۹. محیط سازمانی پویا معمولاً موجب چه تغییری در ساختار می‌شود؟
 الف) تمرکز بیشتر ب) افزایش رسمیت ج) کاهش سلسله‌مراتب و افزایش انعطاف‌پذیری د) افزایش کنترل
۲۰. نتیجه کلی نظریه‌های محیطی در سازمان چیست؟

الف) ساختار ثابت بهترین نتیجه را دارد (ب) تناسب محیط و ساختار عامل کلیدی اثربخشی است (ج) فناوری از محیط مهم‌تر است (د) محیط بر عملکرد اثر ندارد

پاسخ‌نامه فصل محیط سازمان

۱. (ب) مجموعه نیروهای بیرونی - تعریف محیط سازمان.
۲. (ج) منبع ورودی و بازخورد - نقش محیط در سیستم باز.
۳. (د) کتز و کان - نخستین نظریه پردازان تأثیر محیط در سازمان.
۴. (ب) تناسب ساختار با محیط و فناوری - اصل نظریه اقتضایی.
۵. (ب) محیط پویا - مناسب ساختار ارگانیکی.
۶. (ج) انعطاف‌پذیر و متفاوت برای هر بخش - دیدگاه لارنس و لورش.
۷. (ج) پویایی محیط - عامل تعیین‌کننده تمایز و یکپارچگی.
۸. الف) دانکن - تقسیم‌بندی سه‌سطحی محیط.
۹. الف) نداشتن اطلاعات کافی از آینده - تعریف عدم اطمینان محیطی.
۱۰. (ب) پیچیده و پویا - بیشترین میزان عدم اطمینان.
۱۱. (ب) محیط ناپایدار → تمرکز کمتر - نیاز به تصمیم‌گیری سریع‌تر.
۱۲. (ب) ایجاد پیوندهای بین‌سازمانی - راهبرد کاهش عدم اطمینان.
۱۳. (ج) مکانیکی - برای محیط باثبات کارا تر است.
۱۴. (ب) ارتباطات افقی - مناسب محیط پویا و رقابتی.
۱۵. (ب) مشتریان و رقبا - عناصر محیط خاص.
۱۶. (ج) عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی - عناصر محیط عام.
۱۷. الف) منابع حیاتی در محیط‌اند - منطق نظریه وابستگی منابع.
۱۸. الف) شهودی و منعطف - در محیط‌های پیچیده مؤثرتر است.
۱۹. (ج) کاهش سلسله‌مراتب و افزایش انعطاف‌پذیری - پیام ساختاری محیط پویا.
۲۰. (ب) تناسب محیط و ساختار عامل اثربخشی - نتیجه اصلی نظریه‌های محیطی.

۱۳-۶- تست‌های فرهنگ سازمانی

۱. فرهنگ سازمانی به‌طور کلی به چه معناست؟
الف) ساختار رسمی و سلسله‌مراتب سازمان (ب) مجموعه ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک اعضای سازمان (ج) نظام حقوق و دستمزد (د) الگوی ارتباطات رسمی
۲. چه کسی فرهنگ سازمانی را «برنامه‌ریزی ذهنی مشترک» تعریف کرد؟
الف) شاین (ب) هافستد (ج) دنیسون (د) دیل و کندی
۳. به گفته شاین (Schein)، فرهنگ سازمانی در چند سطح قابل مشاهده است؟
الف) دو سطح (ب) سه سطح (ج) چهار سطح (د) پنج سطح
۴. کدام یک از سطوح فرهنگ سازمانی از دید شاین ملموس‌تر است؟

- الف) مفروضات بنیادی (ب) ارزش‌های پذیرفته‌شده (ج) مصنوعات و نمادها (د) باورهای پنهان
۵. در نظریه شاین، مفروضات بنیادی فرهنگ بیانگر چیست؟
الف) رفتارهای روزمره (ب) ارزش‌های آشکار (ج) باورهای ناهوشیار و ریشه‌ای اعضا (د) آیین‌ها و شعارها
۶. هافستد چند بُعد فرهنگی برای تحلیل فرهنگ‌های ملی معرفی کرد؟
الف) سه (ب) چهار (ج) پنج (د) شش
۷. در ابعاد فرهنگی هافستد، بُعد «فاصله قدرت» به چه معناست؟
الف) میزان پذیرش نابرابری قدرت در جامعه یا سازمان
ب) تمایل به همکاری گروهی
ج) اهمیت زمان بلندمدت
د) تمایل به اجتناب از عدم اطمینان
۸. در فرهنگ‌هایی با فردگرایی بالا، چه ویژگی‌هایی غالب است؟
الف) وابستگی شدید گروهی (ب) تأکید بر استقلال فردی (ج) وفاداری به سازمان (د) تصمیم‌گیری جمعی
۹. دیل و کندی فرهنگ سازمانی را بر پایه چه دو عامل تحلیل کردند؟
الف) پاداش و ارزش‌ها (ب) ریسک و بازخورد (ج) رسمیت و تمرکز (د) فناوری و ساختار
۱۰. در الگوی دیل و کندی، فرهنگی که «ریسک بالا و بازخورد سریع» دارد چه نامیده می‌شود؟
الف) فرهنگ فرایندی (ب) فرهنگ سخت‌کوشی (ج) فرهنگ فردگرایانه (د) فرهنگ قهرمانانه
۱۱. دنیسون چهار بعد اصلی فرهنگ سازمانی را شامل چه مواردی می‌داند؟
الف) درگیری، سازگاری، ثبات و مأموریت
ب) کارایی، خلاقیت، رقابت و نظم
ج) پاداش، کنترل، ارتباط و هماهنگی
د) کار گروهی، کیفیت، نوآوری و رهبری
۱۲. در مدل دنیسون، بُعد «درگیری (Involvement)» بیانگر چیست؟
الف) تعهد و مشارکت کارکنان در امور سازمان
ب) رقابت با محیط بیرونی
ج) رعایت قوانین رسمی
د) تمرکز تصمیم‌گیری
۱۳. فرهنگ قوی (Strong Culture) به چه معناست؟
الف) فرهنگی که ارزش‌های مشترک در میان اعضا گسترده و پذیرفته شده باشد.
ب) فرهنگی متنوع و متضاد در بخش‌ها
ج) فرهنگی که از بیرون تحمیل شده است.
د) فرهنگی بدون ارزش‌های پایدار.

۱۴. کدام یک از موارد زیر جزء کارکردهای فرهنگ سازمانی است؟
 الف) ایجاد هویت و انسجام درونی ب) افزایش تمرکز تصمیم‌ها ج) کاهش ارتباطات د) محدود کردن خلاقیت
۱۵. از دیدگاه هافستد، بُعد «اجتناب از عدم اطمینان» به چه معناست؟
 الف) گرایش به نابرابری قدرت ب) میزان تحمل ابهام و نااطمینانی در محیط ج) اهمیت جمع‌گرایی د) کنترل روابط انسانی
۱۶. فرهنگ سازمانی چگونه بر استراتژی اثر می‌گذارد؟
 الف) مانع تدوین اهداف می‌شود
 ب) به عنوان بستری برای اجرای موفق راهبرد عمل می‌کند
 ج) ارتباطی ندارد
 د) فقط در سطح عملیاتی مؤثر است
۱۷. کدام گزینه نمونه‌ای از «نمادهای فرهنگی» است؟
 الف) حقوق و مزایا ب) لوگو، شعار، آیین و داستان‌های سازمانی ج) ساختار سلسله‌مراتبی د) سیستم پاداش
۱۸. از دیدگاه شاین، تغییر فرهنگ سازمانی در کدام سطح دشوارتر است؟
 الف) سطح ظاهری ب) سطح ارزش‌ها ج) سطح مفروضات بنیادی د) سطح نمادها
۱۹. سازمانی که دارای فرهنگ یادگیرنده است، چه ویژگی‌ای دارد؟
 الف) تأکید بر حفظ وضع موجود ب) باز بودن در برابر تغییر و یادگیری از خطاها ج) مقاومت در برابر بازخورد د) تمرکز شدید بر کنترل
۲۰. در کل، نقش فرهنگ سازمانی در اثربخشی چیست؟
 الف) ناچیز و غیرمستقیم ب) بسیار اساسی و تعیین‌کننده رفتار جمعی ج) صرفاً در ارتباطات د) محدود به رهبری

پاسخ‌نامه فصل فرهنگ سازمانی

۱. ب) مجموعه ارزش‌ها و باورها – تعریف فرهنگ سازمانی.
۲. ب) هافستد – مفهوم «برنامه‌ریزی ذهنی مشترک».
۳. ب) سه سطح – شاین: مصنوعات، ارزش‌ها، مفروضات.
۴. ج) مصنوعات و نمادها – ملموس‌ترین سطح فرهنگ.
۵. ج) باورهای ناهوشیار و ریشه‌ای – مفروضات بنیادی.
۶. د) شش – ابعاد فرهنگی هافستد.
۷. الف) میزان پذیرش نابرابری قدرت – فاصله قدرت.
۸. ب) تأکید بر استقلال فردی – ویژگی فرهنگ فردگرا.
۹. ب) ریسک و بازخورد – دو عامل مدل دیل و کندی.
۱۰. د) فرهنگ قهرمانانه – ریسک بالا، بازخورد سریع.

۱۱. الف) درگیری، سازگاری، ثبات و مأموریت - ابعاد دنیسون.
۱۲. الف) تعهد و مشارکت کارکنان - مفهوم درگیری در دنیسون.
۱۳. الف) ارزش‌های مشترک پایدار و پذیرفته‌شده - فرهنگ قوی.
۱۴. الف) ایجاد هویت و انسجام - کارکرد اصلی فرهنگ.
۱۵. ب) میزان تحمل ابهام - اجتناب از عدم اطمینان.
۱۶. ب) بستر اجرای موفق راهبرد - نقش فرهنگ در استراتژی.
۱۷. ب) لوگو، شعار، آیین و داستان‌ها - نمونه نمادهای فرهنگی.
۱۸. ج) سطح مفروضات بنیادی - سخت‌ترین سطح برای تغییر.
۱۹. ب) باز بودن در برابر تغییر و یادگیری - فرهنگ یادگیرنده.
۲۰. ب) اساسی و تعیین‌کننده رفتار جمعی - نقش فرهنگ در اثربخشی.

۱۳-۷- تست‌های تصمیم‌گیری سازمانی

۱. تصمیم‌گیری در مدیریت به چه معناست؟
 - الف) اجرای وظایف اداری (ب) انتخاب بهترین گزینه از میان راه‌حل‌های ممکن (ج) هماهنگی فعالیت‌ها (د) کنترل عملکرد
۲. بر اساس نظر هربرت سایمون، تصمیم‌گیری هسته‌ی اصلی کدام فرآیند مدیریتی است؟
 - الف) سازماندهی (ب) برنامه‌ریزی (ج) کنترل (د) رهبری
۳. مدل تصمیم‌گیری عقلایی (Rational Model) فرض می‌کند مدیران ...
 - الف) اطلاعات کامل دارند و گزینه‌ی بهینه را انتخاب می‌کنند
 - ب) به‌صورت شهودی تصمیم می‌گیرند
 - ج) تصمیم‌ها را بر اساس سیاست انتخاب می‌کنند
 - د) از روش آزمون و خطا استفاده می‌کنند
۴. مفهوم «عقلانیت محدود» (Bounded Rationality) به چه معناست؟
 - الف) مدیران همیشه تصمیم بهینه می‌گیرند
 - ب) تصمیم‌گیری تابع محدودیت‌های اطلاعاتی و ذهنی است
 - ج) تصمیم‌ها کاملاً تصادفی‌اند
 - د) تصمیم‌ها بدون تحلیل صورت می‌گیرند
۵. در مدل عقلانیت محدود، تصمیم‌گیرنده به دنبال چه نوع تصمیمی است؟
 - الف) بهینه (ب) رضایت‌بخش (ج) فوری (د) رادیکال
۶. در مدل افزایشی (Incremental Model)، تصمیم‌گیری چگونه انجام می‌شود؟
 - الف) با تحلیل کامل همه گزینه‌ها (ب) از طریق تغییرات کوچک و تدریجی (ج) با تصمیم‌گیری جمعی (د) بر اساس قوانین ثابت
۷. چه کسی مدل افزایشی را مطرح کرد؟
 - الف) هربرت سایمون (ب) لیندبلوم (ج) مارچ (د) وبر

۸. در مدل سیاسی تصمیم‌گیری، تصمیم نتیجه چیست؟
 الف) اجماع منطقی (ب) قدرت، مذاکره و ائتلاف گروه‌ها (ج) داده‌های علمی (د) فرایند خودکار
۹. تصمیمات برنامه‌ریزی‌شده (Programmed Decisions) معمولاً در چه شرایطی به کار می‌روند؟
 الف) مسائل تکراری و روتین (ب) شرایط جدید و مبهم (ج) بحران‌های غیرمنتظره (د) تصمیمات راهبردی
۱۰. تصمیمات غیربرنامه‌ریزی‌شده (Non-programmed) معمولاً چگونه‌اند؟
 الف) تکراری و ساخت‌یافته (ب) نو، پیچیده و نیازمند قضاوت (ج) روزمره (د) استاندارد
۱۱. در نظریه مارچ و سایمون، تصمیم‌گیری سازمانی بر چه پایه‌ای است؟
 الف) تحلیل منطقی فردی (ب) رویه‌ها و هنجارهای سازمانی (ج) انگیزش کارکنان (د) کنترل مالی
۱۲. در مدل «زباله‌دانی» (Garbage Can Model) تصمیم‌ها چگونه گرفته می‌شوند؟
 الف) از طریق عقلانیت دقیق (ب) به صورت تصادفی بر اثر هم‌زمانی مشکلات و راه‌حل‌ها (ج) با رأی‌گیری جمعی (د) با نظر مدیر عالی
۱۳. مدل زباله‌دانی بیشتر در چه نوع سازمانی دیده می‌شود؟
 الف) بوروکراتیک (ب) دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی (ج) کارخانه‌های تولیدی (د) نظامی
۱۴. تفاوت تصمیم‌گیری فردی و گروهی در چیست؟
 الف) تصمیم گروهی سریع‌تر است (ب) تصمیم گروهی تنوع دیدگاه‌ها را افزایش می‌دهد (ج) تصمیم فردی علمی‌تر است (د) تصمیم گروهی خطا را افزایش می‌دهد
۱۵. یکی از معایب تصمیم‌گیری گروهی چیست؟
 الف) افزایش تعهد اعضا (ب) طولانی شدن فرآیند تصمیم‌گیری (ج) افزایش خلاقیت (د) بهبود دقت تصمیم
۱۶. پدیده «تفکر گروهی» (Groupthink) چه نتیجه‌ای دارد؟
 الف) تصمیم‌های نوآورانه‌تر (ب) تصمیم‌های کم‌کیفیت به دلیل فشار برای توافق (ج) افزایش انتقادپذیری (د) ارتقای کیفیت تحلیل
۱۷. کدامیک از ابزارها در تصمیم‌گیری کمی به کار می‌رود؟
 الف) نظریه صف (ب) پویایی گروه (ج) نظریه مسیر هدف (د) نظریه انتظار
۱۸. تصمیمات راهبردی معمولاً در چه سطحی اتخاذ می‌شوند؟
 الف) عملیاتی (ب) میانی (ج) عالی (د) ستادی
۱۹. هدف نهایی تصمیم‌گیری اثربخش چیست؟
 الف) انتخاب سریع‌ترین گزینه (ب) هماهنگی و تحقق اهداف سازمانی (ج) رضایت شخصی مدیر (د) کاهش هزینه‌های تحلیل
۲۰. از دیدگاه نظریه اقتضایی، تصمیم‌گیری مؤثر بستگی به چیست؟
 الف) اندازه سازمان (ب) سطح فناوری (ج) تناسب روش تصمیم با محیط و ساختار (د) تجربه مدیر

پاسخنامه فصل تصمیم‌گیری سازمانی

۱. (ب) انتخاب بهترین گزینه - تعریف تصمیم‌گیری.
۲. (ب) برنامه‌ریزی - هسته‌ی اصلی مدیریت نزد سایمون.
۳. (الف) اطلاعات کامل و انتخاب بهینه - فرض مدل عقلایی.
۴. (ب) محدودیت‌های ذهنی و اطلاعاتی - مفهوم عقلانیت محدود.
۵. (ب) رضایت‌بخش - تصمیم قابل قبول نه الزاماً بهینه.
۶. (ب) تغییرات تدریجی - اساس مدل افزایشی.
۷. (ب) لیندبلوم - ارائه‌دهنده مدل افزایشی.
۸. (ب) قدرت و ائتلاف - ماهیت مدل سیاسی.
۹. (الف) مسائل تکراری و روتین - تصمیم برنامه‌ریزی‌شده.
۱۰. (ب) نو و پیچیده - تصمیم غیربرنامه‌ریزی‌شده.
۱۱. (ب) رویه‌ها و هنجارهای سازمانی - دیدگاه مارچ و سایمون.
۱۲. (ب) تصادفی و بر اثر هم‌زمانی - مدل زباله‌دانی.
۱۳. (ب) دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی - محیط پرابهام مدل زباله‌دانی.
۱۴. (ب) افزایش تنوع دیدگاه‌ها - مزیت تصمیم‌گیری گروهی.
۱۵. (ب) طولانی شدن فرآیند - یکی از معایب گروهی.
۱۶. (ب) تصمیم‌های کم‌کیفیت - پیامد تفکر گروهی.
۱۷. (الف) نظریه صف - ابزار تصمیم‌گیری کمی.
۱۸. (ج) عالی - سطح تصمیم‌های راهبردی.
۱۹. (ب) تحقق اهداف سازمانی - هدف نهایی تصمیم‌اثربخش.
۲۰. (ج) تناسب روش با محیط و ساختار - اصل اقتضایی در تصمیم‌گیری.

۱۳-۸- تست‌های هدایت و رهبری سازمانی

۱. رهبری در سازمان به چه معناست؟
(الف) کنترل منابع مالی (ب) تأثیرگذاری بر دیگران برای دستیابی به اهداف (ج) تدوین برنامه (د) اجرای مقررات
۲. کدامیک از نظریه‌های زیر جزء نظریه‌های ویژگی‌مدار رهبری است؟
(الف) نظریه فیدلر (ب) نظریه کارزماتیک (ج) نظریه اوهایو (د) نظریه خصایص فردی
۳. مهم‌ترین نقد وارد بر نظریه ویژگی‌مدار چیست؟
(الف) نادیده گرفتن ویژگی‌های شخصی (ب) بی‌توجهی به شرایط و موقعیت (ج) تمرکز بیش از حد بر گروه (د) پیچیدگی زیاد
۴. در مطالعات دانشگاه اوهایو، دو بُعد اصلی رفتار رهبری عبارتند از:
(الف) ساختاردهی و مراعات حال کارکنان (ب) انگیزش و کنترل (ج) اقتدار و آزادی (د) برنامه‌ریزی و کنترل

۵. مطالعات میشیگان چه تفاوتی با اوهایو داشتند؟
 الف) بر جنبه‌های شخصیتی تأکید کردند (ب) بر تمرکز مدیر بر تولید یا کارکنان تأکید داشتند (ج) ساختار را بررسی نکردند (د) بر فناوری تمرکز داشتند
۶. در شبکه مدیریت بلیک و موتون، مدیر ایده‌آل کدام است؟
 الف) ۱.۹ (ب) ۹.۱ (ج) ۹.۹ (د) ۵.۵
۷. بر اساس مدل فیدلر، اثربخشی رهبری تابع چیست؟
 الف) سطح تحصیلات رهبر (ب) رابطه رهبر و پیرو، ساختار وظیفه، و قدرت موقعیتی (ج) مهارت فنی رهبر (د) اندازه گروه
۸. فیدلر برای سنجش سبک رهبری از چه ابزاری استفاده کرد؟
 الف) آزمون MBTI (ب) پرسشنامه LPC (حداقل ترجیحی همکار) (ج) مقیاس OSI (د) ماتریس مسیر هدف
۹. در نظریه مسیر-هدف (Path-Goal) تأکید اصلی بر چیست؟
 الف) ویژگی‌های شخصی رهبر (ب) تطبیق رفتار رهبر با نیازها و ویژگی‌های پیروان (ج) کنترل تصمیمات سازمانی (د) طراحی ساختار
۱۰. کدام یک از سبک‌های زیر جزء سبک‌های رهبری در نظریه مسیر-هدف است؟
 الف) حمایتی، دستوری، مشارکتی، موفقیت‌گرا (ب) اقتداری، آزادمنش، دموکراتیک، استبدادی (ج) فنی، انسانی، مفهومی، سیاسی (د) مشارکتی، نوآورانه، وظیفه‌گرا، تحول‌گرا
۱۱. نظریه مسیر-هدف توسط چه کسی ارائه شد؟
 الف) فیدلر (ب) هاوس (ج) بلیک (د) هرسی و بلانچارد
۱۲. در نظریه هرسی و بلانچارد، سبک رهبری تابع چیست؟
 الف) سطح پختگی و بلوغ پیروان (ب) اندازه سازمان (ج) فناوری (د) رسمیت
۱۳. بر اساس مدل هرسی و بلانچارد، در سطح بلوغ پایین‌تر کارکنان، کدام سبک مناسب‌تر است؟
 الف) تفویضی (ب) مشارکتی (ج) دستوری (د) حمایتی
۱۴. در رهبری کاریزماتیک، نفوذ رهبر بر پایه‌ی چیست؟
 الف) مقام رسمی (ب) پاداش مالی (ج) جذابیت شخصی و باورهای الهام‌بخش (د) قوانین سازمان
۱۵. رهبر تحول‌گرا (Transformational Leader) بر چه چیزی تأکید دارد؟
 الف) کنترل رفتار کارکنان (ب) الهام‌بخشی و تغییر ارزش‌ها و نگرش‌ها (ج) حفظ ثبات (د) تمرکز بر کارایی فنی
۱۶. چه کسی نظریه رهبری تحول‌گرا را توسعه داد؟
 الف) فیدلر (ب) برنز و بس (ج) هرسی (د) مک‌گرگور
۱۷. تفاوت رهبر تراکنشی (Transactional) و تحول‌گرا چیست؟
 الف) تراکنشی بر مبادله پاداش و عملکرد تأکید دارد، تحول‌گرا بر انگیزش درونی و چشم‌انداز. (ب) هر دو یکسان‌اند.

ج) تراکنشی خلاق تر است.

د) تحول گرا فقط به وظیفه توجه دارد.

۱۸. نظریه «رهبر خدمت گزار» بر چه چیزی تأکید می کند؟

الف) قدرت و کنترل ب) خدمت به پیروان و رشد آنها ج) نتیجه گرایی د) نظم بوروکراتیک

۱۹. در نظریه جان کاتر، رهبری مؤثر چگونه توصیف می شود؟

الف) ایجاد نظم و ثبات ب) ایجاد چشم انداز و انگیزش برای تغییر ج) اجرای دستورات د) کنترل

منابع

۲۰. در کل، تفاوت رهبری با مدیریت در چیست؟

الف) رهبری بر انگیزش و جهت دهی انسان ها تمرکز دارد، مدیریت بر برنامه ریزی و کنترل.

ب) رهبری سطح پایین تر از مدیریت است.

ج) هر دو یکسان اند.

د) رهبری بر ساختار تأکید دارد.

پاسخ نامه فصل هدایت و رهبری

۱. ب) تأثیر گذاری بر دیگران - تعریف رهبری.

۲. د) نظریه خصایص فردی - از نوع ویژگی مدار.

۳. ب) بی توجهی به شرایط - نقد اصلی.

۴. الف) ساختاردهی و مراعات حال کارکنان - ابعاد اوهایو.

۵. ب) تأکید بر تمرکز مدیر بر تولید یا کارکنان - مطالعات میشیگان.

۶. ج) ۹.۹ - مدیر ایده آل در شبکه بلیک و موتون.

۷. ب) رابطه رهبر-پیرو، ساختار وظیفه، قدرت موقعیتی - عوامل فیدلر.

۸. ب) LPC - ابزار سنجش سبک رهبری.

۹. ب) تطبیق رفتار رهبر با نیاز پیروان - اساس نظریه مسیر-هدف.

۱۰. الف) حمایتی، دستوری، مشارکتی، موفقیت گرا - سبک های هاوس.

۱۱. ب) هاوس - بنیان گذار نظریه مسیر-هدف.

۱۲. الف) سطح پختگی پیروان - اساس مدل هرسی و بلانچارد.

۱۳. ج) دستوری - مناسب برای بلوغ پایین.

۱۴. ج) جذابیت شخصی و الهام بخش - ویژگی رهبر کارزماتیک.

۱۵. ب) الهام بخشی و تغییر نگرش ها - رهبری تحول گرا.

۱۶. ب) برنز و بس - توسعه دهندگان نظریه تحول گرا.

۱۷. الف) تراکنشی بر پاداش، تحول گرا بر انگیزش درونی - تفاوت اصلی.

۱۸. ب) خدمت به پیروان و رشد آنان - رهبر خدمت گزار.

۱۹. ب) ایجاد چشم انداز و انگیزش برای تغییر - رهبری مؤثر از دید کاتر.

۲۰. الف) رهبری بر انگیزش انسان ها، مدیریت بر کنترل و برنامه ریزی - تفاوت بنیادین.

۱۳-۹- تست‌های کنترل سازمانی و نظارت

۱. کنترل در مدیریت به چه معناست؟
(الف) برنامه‌ریزی برای آینده (ب) مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها (ج) هدایت کارکنان (د) انگیزش
۲. کدام یک از موارد زیر از مراحل فرایند کنترل است؟
(الف) انتخاب اهداف (ب) تعیین استاندارد، سنجش عملکرد، اصلاح انحراف (ج) سازماندهی (د) پاداش‌دهی
۳. هدف اصلی کنترل سازمانی چیست؟
(الف) مجازات کارکنان (ب) تضمین تحقق اهداف سازمانی (ج) جمع‌آوری داده‌ها (د) افزایش هزینه‌ها
۴. کنترل پیش‌نگر (Feedforward Control) به چه معناست؟
(الف) بررسی نتایج گذشته (ب) شناسایی مشکلات قبل از وقوع (ج) اصلاح انحرافات فعلی (د) ارزیابی پس از اقدام
۵. کنترل هم‌زمان (Concurrent Control) در چه مرحله‌ای انجام می‌شود؟
(الف) قبل از اقدام (ب) حین اجرای فعالیت (ج) پس از پایان (د) مرحله برنامه‌ریزی
۶. کنترل پس‌نگر (Feedback Control) مربوط به کدام مرحله است؟
(الف) قبل از اجرا (ب) هنگام اجرا (ج) پس از اجرا و تحلیل نتایج (د) پیش از تصمیم‌گیری
۷. یک سیستم کنترل اثربخش باید دارای چه ویژگی باشد؟
(الف) تمرکز زیاد (ب) دقت، به‌موقع بودن و هزینه مناسب (ج) پیچیدگی زیاد (د) پنهان بودن از کارکنان
۸. نسبت میان کنترل و برنامه‌ریزی چگونه است؟
(الف) کنترل جایگزین برنامه‌ریزی است (ب) کنترل ادامه برنامه‌ریزی است و به آن بازخورد می‌دهد (ج) دو فرایند مستقل‌اند (د) کنترل در سطح پایین‌تر است
۹. در کنترل مدیریت، «انحراف مثبت» به چه معناست؟
(الف) عملکرد پایین‌تر از حد انتظار (ب) عملکرد بهتر از هدف تعیین‌شده (ج) انحراف از ساختار (د) اشتباه در گزارش
۱۰. کدام گزینه ابزار اصلی کنترل راهبردی است؟
(الف) سیستم پاداش (ب) ارزیابی عملکرد کل سازمان در تحقق اهداف بلندمدت (ج) کنترل تولید (د) کنترل مالی کوتاه‌مدت
۱۱. کدام ابزار کنترل بر داده‌های عددی و مالی تکیه دارد؟
(الف) کنترل غیررسمی (ب) کنترل بودجه‌ای (ج) کنترل رفتاری (د) بازخورد انسانی
۱۲. کنترل بودجه‌ای معمولاً برای چه هدفی به کار می‌رود؟
(الف) سنجش بهره‌وری منابع مالی (ب) ارزیابی انگیزش (ج) تحلیل روابط انسانی (د) طراحی ساختار
۱۳. سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS) چه نقشی در کنترل دارند؟

- الف) گردآوری و ارائه اطلاعات برای تصمیم‌گیری و کنترل (ب) طراحی استراتژی (ج) آموزش کارکنان (د) افزایش تمرکز
۱۴. سیستم پشتیبانی تصمیم (DSS) چه تفاوتی با MIS دارد؟
- الف) داده‌های کیفی را تحلیل می‌کند و تعامل‌پذیر است (ب) فقط برای مدیران عالی است (ج) فاقد داده‌های کمی است (د) جایگزین MIS است
۱۵. سیستم اطلاعات اجرایی (EIS) معمولاً در چه سطحی استفاده می‌شود؟
- الف) کارکنان عملیاتی (ب) مدیران میانی (ج) مدیران ارشد (د) تحلیل‌گران فنی
۱۶. یکی از ویژگی‌های کنترل اثربخش چیست؟
- الف) تأخیر در گزارش (ب) تمرکز بر علائم هشداردهنده اولیه (ج) نادیده گرفتن انحراف (د) حذف گزارش
۱۷. کنترل در سازمان‌های نوآور بیشتر باید چگونه باشد؟
- الف) متمرکز و سخت‌گیرانه (ب) غیررسمی و انعطاف‌پذیر (ج) بوروکراتیک (د) مکانیکی
۱۸. رابطه کنترل با انگیزش کارکنان چگونه است؟
- الف) کنترل شدید موجب افزایش انگیزش می‌شود (ب) کنترل باید حمایتی و بازخوردی باشد تا انگیزش را تقویت کند
- (ج) کنترل و انگیزش بی‌ارتباطاند (د) کنترل انگیزش را از بین می‌برد
۱۹. کدام مورد از ابزارهای نوین کنترل به شمار می‌رود؟
- الف) کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard) (ب) گزارش‌های مالی سنتی (ج) کنترل سلسله‌مراتبی (د) توبیخ کتبی
۲۰. در مجموع، نقش کنترل در سازمان چیست؟
- الف) حذف خطاها (ب) تضمین انطباق عملکرد با اهداف برنامه‌ریزی‌شده (ج) افزایش ساختار رسمی (د) کاهش ارتباطات انسانی

پاسخ‌نامه فصل کنترل سازمانی

۱. (ب) مقایسه عملکرد با استاندارد – تعریف کنترل.
۲. (ب) تعیین استاندارد، سنجش عملکرد، اصلاح انحراف – مراحل کنترل.
۳. (ب) تضمین تحقق اهداف – هدف اصلی کنترل.
۴. (ب) پیشگیری از خطا – مفهوم کنترل پیش‌نگر.
۵. (ب) حین اجرا – کنترل هم‌زمان.
۶. (ج) پس از اجرا – کنترل پس‌نگر.
۷. (ب) دقت، به‌موقع بودن، هزینه مناسب – کنترل اثربخش.
۸. (ب) ادامه برنامه‌ریزی و بازخورد – رابطه کنترل و برنامه‌ریزی.
۹. (ب) عملکرد بهتر از هدف – انحراف مثبت.
۱۰. (ب) ارزیابی تحقق اهداف بلندمدت – کنترل راهبردی.

۱۱. ب) کنترل بودجه‌ای - ابزار عددی و مالی.
۱۲. الف) سنجش بهره‌وری مالی - کاربرد کنترل بودجه‌ای.
۱۳. الف) ارائه اطلاعات برای تصمیم‌گیری - نقش MIS.
۱۴. الف) تحلیل داده‌های کیفی و تعاملی - ویژگی DSS.
۱۵. ج) مدیران ارشد - سطح استفاده از EIS.
۱۶. ب) تمرکز بر علائم هشداردهنده اولیه - کنترل مؤثر.
۱۷. ب) غیررسمی و انعطاف‌پذیر - مناسب سازمان‌های نوآور.
۱۸. ب) کنترل حمایتی - تقویت‌کننده انگیزش.
۱۹. الف) کارت امتیازی متوازن - ابزار نوین کنترل.
۲۰. ب) تضمین انطباق عملکرد با اهداف - نقش نهایی کنترل.

۱۳-۱۰- تست‌های قدرت و سیاست سازمانی

۱. قدرت در سازمان به چه معناست؟
الف) توانایی اعمال زور فیزیکی ب) توانایی تأثیرگذاری بر رفتار دیگران ج) اختیار رسمی ناشی از مقام د) کنترل منابع مالی
۲. تفاوت قدرت و اختیار چیست؟
الف) اختیار غیررسمی است، قدرت رسمی ب) اختیار از مقام ناشی می‌شود، قدرت از نفوذ شخصی یا موقعیتی
- ج) هر دو مفهومی یکسان‌اند د) قدرت فقط برای مدیران است
۳. ماکس وبر قدرت را در قالب چه نوع مشروعیتی بررسی کرد؟
الف) مشروعیت عقلانی-قانونی ب) مشروعیت سنتی ج) کاریزماتیک د) هر سه نوع بالا
۴. طبق نظریه فرنچ و ریون (French & Raven)، منابع پنج‌گانه قدرت کدام‌اند؟
الف) پاداش، اجبار، قانونی، تخصص، مرجعیت
ب) پاداش، تجربه، فرهنگ، کاریزما، اجبار
ج) اطلاعات، روابط، موقعیت، کنترل، نفوذ
د) قانونی، ساختاری، فرهنگی، اطلاعاتی، شخصی
۵. قدرت قانونی (Legitimate Power) بر چه اساسی است؟
الف) احترام شخصی ب) موقعیت رسمی در سلسله‌مراتب ج) مهارت فنی د) اطلاعات محرمانه
۶. قدرت تخصصی (Expert Power) از چه منبعی ناشی می‌شود؟
الف) مقام رسمی ب) دانش و مهارت ویژه فرد ج) شبکه روابط د) پاداش مالی
۷. قدرت مرجعیت (Referent Power) معمولاً بر چه عاملی استوار است؟
الف) ترس از مجازات ب) جذابیت شخصی و تحسین دیگران ج) قوانین رسمی د) کنترل منابع
۸. قدرت اجباری (Coercive Power) بر پایه چیست؟
الف) مجازات و تهدید ب) پاداش ج) تخصص د) اقتدار قانونی

۹. از دید پفر (Jeffrey Pfeffer)، قدرت در سازمان چگونه به دست می‌آید؟
 الف) از طریق موقعیت در ساختار و کنترل منابع حیاتی
 ب) از طریق رعایت مقررات
 ج) از طریق سن و تجربه
 د) از طریق واگذاری وظایف
۱۰. بر اساس دیدگاه پفر، سیاست سازمانی چیست؟
 الف) اجرای قوانین ب) استفاده از قدرت برای کسب منافع شخصی یا گروهی ج) تصمیم‌گیری عقلایی د) کنترل عملکرد
۱۱. رابطه قدرت و سیاست چگونه است؟
 الف) سیاست نتیجه اعمال قدرت است ب) قدرت یکی از ابزارهای سیاست است ج) هر دو مستقل‌اند د) سیاست جانشین قدرت است
۱۲. در نظریه کوتر، سیاست سازمانی زمانی افزایش می‌یابد که ...
 الف) اهداف سازمان شفاف باشند ب) منابع محدود و مبهم باشند ج) ساختار متمرکز باشد د) قوانین واضح باشند
۱۳. کدام یک از موارد زیر از نشانه‌های بالای سیاسی بودن سازمان است؟
 الف) اعتماد زیاد ب) اطلاعات آزاد و شفاف ج) رقابت شدید برای منابع و نفوذ د) ساختار ساده
۱۴. قدرت شخصی (Personal Power) بیشتر ناشی از چیست؟
 الف) موقعیت رسمی ب) ویژگی‌ها و روابط فردی ج) سلسله‌مراتب د) قوانین مکتوب
۱۵. قدرت موقعیتی (Positional Power) بر پایه چیست؟
 الف) ویژگی‌های شخصی ب) شایستگی تخصصی ج) جایگاه فرد در ساختار سازمان د) محبوبیت عمومی
۱۶. بر اساس نظریه منابع قدرت پفر، کدام عامل بیشترین تأثیر را بر حفظ قدرت دارد؟
 الف) کنترل منابع حیاتی و غیرقابل جایگزین ب) داشتن مدارک تحصیلی ج) نفوذ در بیرون از سازمان د) وفاداری سیاسی
۱۷. یکی از پیامدهای منفی سیاست سازمانی چیست؟
 الف) افزایش کارایی ب) بی‌اعتمادی و تعارض درون سازمانی ج) نوآوری بیشتر د) هماهنگی تیمی
۱۸. سیاست‌ورزی مثبت در سازمان زمانی است که ...
 الف) در جهت منافع جمعی و اهداف سازمان به کار رود
 ب) برای حذف رقبا استفاده شود
 ج) فقط مدیران از آن بهره‌مند شوند
 د) منجر به تمرکز قدرت گردد
۱۹. رهبران اثربخش چگونه با سیاست سازمانی برخورد می‌کنند؟

- الف) آن را نادیده می‌گیرند (ب) شفاف، اخلاقی و هدف‌محور از آن استفاده می‌کنند (ج) آن را ممنوع می‌کنند (د) از سیاست برای تنبیه کارکنان استفاده می‌کنند
۲۰. در مجموع، قدرت و سیاست سازمانی چه نقشی دارند؟
- الف) صرفاً منفی و مضرند (ب) می‌توانند با مدیریت درست به اثربخشی سازمان کمک کنند (ج) فقط در ساختار رسمی معنا دارند (د) با رهبری ارتباطی ندارند

پاسخ‌نامه فصل قدرت و سیاست سازمانی

۱. (ب) توانایی تأثیرگذاری بر دیگران - تعریف قدرت.
۲. (ب) اختیار از مقام، قدرت از نفوذ - تفاوت اصلی.
۳. (د) هر سه نوع مشروعیت - انواع قدرت در ویر.
۴. الف) پاداش، اجبار، قانونی، تخصص، مرجعیت - منابع پنج‌گانه فرنچ و ریون.
۵. (ب) موقعیت رسمی - اساس قدرت قانونی.
۶. (ب) دانش و مهارت فرد - منبع قدرت تخصصی.
۷. (ب) جذابیت شخصی - مبنای قدرت مرجعیت.
۸. الف) مجازات و تهدید - مبنای قدرت اجباری.
۹. الف) کنترل منابع حیاتی - منبع اصلی قدرت از دید پفر.
۱۰. (ب) استفاده از قدرت برای منافع شخصی یا گروهی - تعریف سیاست.
۱۱. (ب) قدرت ابزار سیاست - رابطه اصلی.
۱۲. (ب) منابع محدود و مبهم - زمینه‌ساز سیاست‌ورزی.
۱۳. (ج) رقابت شدید برای منابع - نشانه سیاسی بودن سازمان.
۱۴. (ب) ویژگی‌ها و روابط فردی - منشأ قدرت شخصی.
۱۵. (ج) جایگاه رسمی - منشأ قدرت موقعیتی.
۱۶. الف) کنترل منابع غیرقابل جایگزین - عامل حفظ قدرت.
۱۷. (ب) بی‌اعتمادی و تعارض - پیامد منفی سیاست.
۱۸. الف) در جهت منافع جمعی - سیاست‌ورزی مثبت.
۱۹. (ب) استفاده شفاف و اخلاقی - برخورد رهبر اثربخش.
۲۰. (ب) می‌توانند با مدیریت درست اثربخش باشند - جمع‌بندی نهایی.

۱۱-۱۳- تست‌های تعارض سازمانی

۱. تعارض سازمانی به چه معناست؟
- الف) هماهنگی کامل میان افراد (ب) ناسازگاری اهداف یا منافع در تعاملات کاری (ج) نافرمانی از مدیر (د) تفاوت فرهنگی
۲. دیدگاه سنتی نسبت به تعارض چیست؟
- الف) تعارض پدیده‌ای طبیعی و گاه مفید است

- (ب) تعارض همواره زیان‌آور و باید حذف شود
- (ج) تعارض عامل نوآوری است
- (د) تعارض را باید نادیده گرفت
۳. دیدگاه روابط انسانی در مورد تعارض چه می‌گوید؟
- (الف) تعارض همیشه زیان‌بار است
- (ب) تعارض گاه مفید و گاه زیان‌بار است
- (ج) تعارض نشانه ضعف مدیریت است
- (د) تعارض در سازمان‌های مدرن از بین می‌رود
۴. دیدگاه تعامل‌گرا (Interactionist) نسبت به تعارض چگونه است؟
- (الف) تشویق به سطحی از تعارض برای حفظ پویایی سازمان
- (ب) حذف کامل اختلافات
- (ج) بی‌تفاوتی نسبت به تعارض
- (د) تمرکز بر انضباط سازمانی
۵. کدام مورد از انواع تعارض درون‌فردی است؟
- (الف) اختلاف بین دو واحد سازمانی (ب) کشمکش بین دو نقش شغلی در فرد (ج) تعارض بین کارکنان و مدیر (د) رقابت بین گروه‌ها
۶. تعارض درون‌گروهی معمولاً در اثر چیست؟
- (الف) ناهماهنگی هدف‌ها و روش‌های انجام کار (ب) نبود ارتباطات میان سازمانی (ج) سیاست‌گذاری دولت (د) رقابت بین سازمان‌ها
۷. تعارض بین‌گروهی چه پیامدی دارد؟
- (الف) تقویت روحیه همکاری (ب) افزایش تعصب گروهی و کاهش همکاری بین واحدها (ج) افزایش هماهنگی (د) ارتقای رضایت شغلی
۸. کدام نوع تعارض به رشد و بهبود عملکرد منجر می‌شود؟
- (الف) تعارض مخرب (ب) تعارض سازنده (ج) تعارض احساسی (د) تعارض شخصی
۹. کدام‌یک از موارد زیر از منابع اصلی تعارض سازمانی نیست؟
- (الف) اهداف متضاد (ب) وابستگی متقابل وظایف (ج) هماهنگی مؤثر (د) تفاوت در ارزش‌ها
۱۰. تعارض مخرب معمولاً زمانی رخ می‌دهد که ...
- (الف) منجر به نوآوری شود (ب) به احساس دشمنی و کاهش عملکرد بیانجامد (ج) بهبود تصمیم‌گیری ایجاد کند (د) ساختار را تقویت نماید
۱۱. مدل مدیریت تعارض توماس-کیلمن بر چه دو بُعد استوار است؟
- (الف) همکاری و قاطعیت (ب) رسمیت و تمرکز (ج) انگیزش و رهبری (د) کنترل و نظارت
۱۲. در سبک رقابتی (Competing) رهبر چگونه عمل می‌کند؟

الف) به منافع دیگران توجه می‌کند (ب) بر منافع خود پافشاری می‌کند (ج) از تعارض دوری می‌کند (د) سعی در مصالحه دارد

۱۳. سبک سازشگر (Compromising) چه ویژگی دارد؟

الف) هر طرف بخشی از خواسته خود را می‌پذیرد و بخشی را واگذار می‌کند
ب) یک طرف کاملاً تسلیم می‌شود
ج) تعارض نادیده گرفته می‌شود
د) رهبر سلطه‌گر است

۱۴. در سبک همکاری (Collaborating)، رهبر چه می‌کند؟

الف) برنده-بازنده (ب) جستجوی راه‌حل برد-برد (ج) اجتناب از تعامل (د) کنترل از بالا
۱۵. سبک اجتناب (Avoiding) چه پیامدی دارد؟

الف) حل سریع تعارض (ب) تداوم مشکل و تأخیر در تصمیم‌گیری (ج) افزایش رضایت (د) تقویت ارتباطات

۱۶. در سبک تطبیقی (Accommodating) رهبر چگونه رفتار می‌کند؟

الف) منافع خود را فدا می‌کند تا رابطه حفظ شود
ب) به رقابت می‌پردازد
ج) از تعارض فاصله می‌گیرد
د) تصمیم را به گروه می‌سپارد

۱۷. کدام عامل موجب تشدید تعارض می‌شود؟

الف) ارتباط مؤثر (ب) اهداف شفاف (ج) رقابت بر سر منابع محدود (د) عدالت سازمانی
۱۸. یکی از راهبردهای مدیریت تعارض، «افزایش ارتباطات» است. هدف از آن چیست؟
الف) تشدید اختلافات (ب) کاهش سوء تفاهم (ج) افزایش رقابت (د) حذف گروه‌ها

۱۹. وجود مقدار معینی از تعارض در سازمان چه اثری دارد؟

الف) کاهش نوآوری (ب) افزایش پویایی و انگیزش (ج) کاهش هماهنگی (د) ایجاد نارضایتی
۲۰. در مجموع، هدف از مدیریت تعارض چیست؟

الف) حذف کامل تعارض (ب) هدایت تعارض به سمت نتایج سازنده (ج) افزایش تنش (د) اجتناب از تصمیم

پاسخ‌نامه یک‌خطی فصل تعارض سازمانی

۱. (ب) ناسازگاری اهداف یا منافع – تعریف تعارض.
۲. (ب) تعارض زیان‌بار و باید حذف شود – دیدگاه سنتی.
۳. (ب) گاه مفید و گاه زیان‌بار – دیدگاه روابط انسانی.
۴. الف) تشویق سطحی از تعارض – دیدگاه تعامل‌گرا.
۵. (ب) کشمکش بین نقش‌ها – تعارض درون‌فردی.
۶. الف) ناهماهنگی در اهداف و روش‌ها – منبع تعارض درون‌گروهی.

۷. (ب) افزایش تعصب گروهی - پیامد تعارض بین گروهی.
۸. (ب) تعارض سازنده - موجب رشد عملکرد.
۹. (ج) هماهنگی مؤثر - منبع تعارض نیست.
۱۰. (ب) احساس دشمنی و کاهش عملکرد - تعارض مخرب.
۱۱. (الف) همکاری و قاطعیت - ابعاد مدل توماس-کیلمن.
۱۲. (ب) پافشاری بر منافع خود - سبک رقابتی.
۱۳. (الف) هر طرف بخشی از خواسته خود را واگذار می کند - سبک سازشگر.
۱۴. (ب) جستجوی برد-برد - سبک همکاری.
۱۵. (ب) تداوم مشکل و تأخیر - سبک اجتناب.
۱۶. (الف) فداکردن منافع خود برای حفظ رابطه - سبک تطبیقی.
۱۷. (ج) رقابت بر سر منابع محدود - عامل تشدید تعارض.
۱۸. (ب) کاهش سوء تفاهم - هدف افزایش ارتباطات.
۱۹. (ب) افزایش پویایی و انگیزش - اثر تعارض سازنده.
۲۰. (ب) هدایت تعارض به سمت نتایج سازنده - هدف مدیریت تعارض.

۱۳-۱۲- تست های تغییر سازمانی

۱. تغییر سازمانی به چه معناست؟
 - (الف) هرگونه دگرگونی در ساختار، فناوری یا رفتار انسان ها در سازمان
 - (ب) جایگزینی کارکنان
 - (ج) افزایش حقوق
 - (د) تدوین برنامه جدید
۲. مهم ترین ویژگی تغییر سازمانی چیست؟
 - (الف) تداوم و تصادفی بودن
 - (ب) آگاهانه، برنامه ریزی شده و هدف دار بودن
 - (ج) همیشگی و اجباری بودن
 - (د) کوتاه مدت بودن
۳. کورت لوین تغییر را در چند مرحله توضیح داد؟
 - (الف) دو (ب) سه (ج) چهار (د) پنج
۴. مراحل مدل تغییر لوین چیست؟
 - (الف) طراحی، اجرا، کنترل (ب) انجمادزدایی، تغییر، انجماد مجدد
 - (ج) برنامه ریزی، انگیزش، اجرا (د) تشخیص، اقدام، ارزیابی
۵. هدف مرحله انجمادزدایی (Unfreezing) چیست؟
 - (الف) تثبیت رفتار جدید (ب) کاهش مقاومت در برابر تغییر (ج) ارزیابی نتایج (د) پاداش دهی
۶. در مدل لوین، مرحله "انجماد مجدد" به چه معناست؟

الف) بازگشت به وضعیت پیشین (ب) تثبیت رفتارها و نگرش‌های جدید (ج) آغاز تغییر (د) حذف افراد مخالف

۷. یکی از دلایل مقاومت کارکنان در برابر تغییر چیست؟

الف) اعتماد زیاد به مدیریت (ب) ترس از ناشناخته‌ها و از دست دادن منافع (ج) نبود تعارض (د) انگیزش بالا

۸. برای کاهش مقاومت در برابر تغییر، کدام اقدام مؤثرتر است؟

الف) اجبار کارکنان (ب) مشارکت دادن آن‌ها در فرآیند تغییر (ج) تهدید با اخراج (د) بی‌اطلاعی از جزئیات

۹. کدام مورد از انواع تغییرات سازمانی است؟

الف) ساختاری، فناورانه، رفتاری (ب) اداری، نظامی، فرهنگی (ج) سیاسی، اجتماعی، اقتصادی (د) فردی، خانوادگی، جمعی

۱۰. تغییر تدریجی در مقایسه با تغییر سریع چه ویژگی دارد؟

الف) پریسک‌تر است (ب) گام‌به‌گام و کم‌هزینه‌تر است (ج) نیازمند بحران است (د) انقلابی است

۱۱. تغییرات مشارکتی و آمرانه از دید هرسی و بلانچارد چه تفاوتی دارند؟

الف) مشارکتی بر گفت‌وگو و توافق، آمرانه بر دستور و اجبار است

ب) مشارکتی سریع‌تر انجام می‌شود

ج) آمرانه کم‌هزینه‌تر است

د) تفاوتی ندارند

۱۲. در دیدگاه ندلر و همکاران، تغییرات تدریجی در مقابل تغییرات سریع چگونه‌اند؟

الف) تدریجی مستمر و باثبات، سریع بنیادین و انقلابی است

ب) هر دو ناگهانی‌اند

ج) تدریجی بی‌برنامه است

د) سریع بدون ریسک است

۱۳. «ساختار برگردان» در نظریه مک‌داف به چه معناست؟

الف) استفاده از ساختار ارگانیکی در دوره خلق ایده و بازگشت به ساختار مکانیکی در دوره اجرا

ب) حذف سلسله‌مراتب

ج) تمرکز بر کنترل

د) افزایش بوروکراسی

۱۴. مفهوم دوسوتوانی سازمانی (Organizational Ambidexterity) چیست؟

الف) توانایی تمرکز هم‌زمان بر نوآوری و کارایی

ب) تمرکز صرف بر تولید

ج) افزایش تمرکز

د) حفظ ثبات کامل

۱۵. توسعه سازمانی (OD) چیست؟
- الف) تغییر تدریجی و برنامه‌ریزی‌شده در فرهنگ و فرآیندهای انسانی
- ب) تغییرات فنی در فناوری
- ج) اصلاح ساختار سازمانی
- د) تجدید منابع مالی
۱۶. نخستین بار اصطلاح توسعه سازمانی را چه کسی مطرح کرد؟
- الف) کرت لوین ب) بکهارد ج) لیندبلوم د) هربرت سایمون
۱۷. هدف نهایی توسعه سازمانی چیست؟
- الف) افزایش کنترل مدیران ب) بهبود اثربخشی، سلامت و یادگیری سازمان
- ج) افزایش سود کوتاه‌مدت د) کاهش کارکنان
۱۸. کدام مورد از روش‌های متداول توسعه سازمانی است؟
- الف) آموزش حساسیت (T-group) ب) افزایش رسمیت ج) تمرکز تصمیم‌گیری د) تغییر فناوری
۱۹. ویژگی کلیدی مداخلات توسعه سازمانی چیست؟
- الف) تمرکز بر جنبه‌های انسانی و رفتاری ب) حذف کار گروهی ج) اجرای دستورات از بالا د) ساختار مکانیکی
۲۰. در مجموع، تفاوت تغییر و توسعه سازمانی چیست؟
- الف) توسعه سازمانی برنامه‌ریزی‌شده و بلندمدت است، تغییر می‌تواند ناگهانی و واکنشی باشد
- ب) هر دو یکی هستند
- ج) تغییر صرفاً فناورانه است
- د) توسعه فقط فنی است

پاسخ‌نامه فصل تغییر و توسعه سازمانی

۱. الف) دگرگونی در ساختار، فناوری یا رفتار – تعریف تغییر.
۲. ب) آگاهانه و هدف‌دار – ویژگی تغییر.
۳. ب) سه مرحله – مدل لوین.
۴. ب) انجمادزدایی، تغییر، انجماد مجدد – مراحل لوین.
۵. ب) کاهش مقاومت – هدف انجمادزدایی.
۶. ب) تثبیت رفتار جدید – معنای انجماد مجدد.
۷. ب) ترس از ناشناخته‌ها – عامل مقاومت.
۸. ب) مشارکت کارکنان – راه کاهش مقاومت.
۹. الف) ساختاری، فناورانه، رفتاری – انواع تغییر.
۱۰. ب) تدریجی و کم‌هزینه‌تر – ویژگی تغییر تدریجی.
۱۱. الف) مشارکتی گفت‌وگو، آمرانه دستور – تفاوت اصلی.
۱۲. الف) تدریجی باثبات، سریع انقلابی – دیدگاه ندلر.

۱۳. الف) تغییر ساختار از مکانیکی به ارگانیکی و بالعکس - مفهوم ساختار برگردان.
۱۴. الف) تمرکز همزمان بر نوآوری و کارایی - دوستوانی سازمانی.
۱۵. الف) تغییر برنامه‌ریزی‌شده انسانی - تعریف توسعه سازمانی.
۱۶. ب) بکهارد - بنیان‌گذار اصطلاح OD.
۱۷. ب) بهبود اثربخشی و سلامت سازمان - هدف نهایی OD.
۱۸. الف) آموزش حساسیت - روش توسعه سازمانی.
۱۹. الف) تمرکز بر جنبه‌های انسانی - ویژگی مداخلات OD.
۲۰. الف) توسعه بلندمدت و برنامه‌ریزی‌شده، تغییر ممکن است واکنشی - تفاوت اصلی.

پیوست: آشنایی با بزرگان مدیریت کلاسیک

آدام اسمیت (Adam Smith, 1723–1790)

پدر علم اقتصاد کلاسیک که اندیشه‌های او پایه‌گذار اصول اولیه مدیریت نیز شد. در اثر معروف خود ثروت ملل، مفهوم تقسیم کار را مطرح کرد و نشان داد که تخصص‌گرایی موجب افزایش بهره‌وری و کارایی می‌شود. این ایده بعدها در نظریه‌های کلاسیک مدیریت (به‌ویژه در آثار تیلور و فایول) گسترش یافت و مبنای طراحی ساختارهای سازمانی قرار گرفت.

چارلز بابیج (Charles Babbage, 1791–1871)

ریاضی‌دان و مخترع انگلیسی که به دلیل دیدگاه‌هایش در زمینه‌ی کارایی تولید و زمان‌سنجی شناخته می‌شود. او در کتاب اقتصاد ماشین‌ها و تولیدگران بر اهمیت اندازه‌گیری و تحلیل علمی عملیات تأکید کرد و مفهوم اولیه‌ی مهندسی صنعتی و مدیریت علمی را پیش کشید.

فردریک تیلور (Frederick W. Taylor, 1856–1915)

بنیان‌گذار مکتب مدیریت علمی که هدفش افزایش بهره‌وری از طریق مطالعه‌ی زمان و حرکت بود. او تأکید داشت که برای هر کار، تنها یک روش بهینه وجود دارد و باید آن را با روش‌های علمی کشف کرد. اندیشه‌های تیلور پایه‌گذار استانداردسازی، تقسیم وظایف و کنترل عملکرد شدند.

هنری فایول (Henri Fayol, 1841–1925)

مدیر و مهندس فرانسوی که با ارائه نظریه مدیریت اداری، پایه‌گذار دیدگاه کلاسیک در ساختار و وظایف مدیران شد. فایول برای نخستین‌بار وظایف پنج‌گانه‌ی مدیریت را تعریف کرد: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل. او همچنین ۱۴ اصل مدیریت را ارائه داد که همچنان در آموزش مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ماکس وبر (Max Weber, 1864–1920)

جامعه‌شناس آلمانی که نظریه بوروکراسی عقلانی را مطرح کرد. از دید وبر، سازمان کارآمد باید بر اساس سلسله‌مراتب، قوانین مدون، تقسیم وظایف و شایسته‌سالاری اداره شود. هدف او کاهش تأثیر روابط شخصی و افزایش پیش‌بینی‌پذیری در عملکرد سازمان‌ها بود.

التون میو (Elton Mayo, 1880–1949)

رهبر جنبش روابط انسانی و مجری آزمایش‌های معروف هاوورن در شرکت وسترن الکتریک بود. میو نشان داد که عوامل اجتماعی و روانی مانند احساس تعلق، حمایت گروهی و توجه مدیران، بیش از پاداش‌های مادی بر بهره‌وری اثر دارند. این دیدگاه آغازگر توجه جدی به انگیزش و رفتار انسانی در محیط کار شد.

چستر بارنارد (Chester Barnard, 1886-1961)

مدیر و نظریه‌پرداز آمریکایی که در کتاب وظایف مدیر اجرایی، سازمان را نظامی از همکاری میان افراد دانست. او بر نقش ارتباطات، انگیزش و پذیرش اقتدار تأکید کرد و مفهوم «منطقه پذیرش» را برای توضیح حدود فرمان‌پذیری کارکنان مطرح نمود.

هربرت سایمون (Herbert Simon, 1916-2001)

یکی از چهره‌های برجسته قرن بیستم در علوم رفتاری و تصمیم‌گیری. او با نظریه عقلانیت محدود (Bounded Rationality) توضیح داد که مدیران به دلیل محدودیت‌های ذهنی و اطلاعاتی، همیشه به دنبال تصمیم بهینه نیستند بلکه تصمیمی «رضایت‌بخش» می‌گیرند. سایمون از بنیان‌گذاران رویکرد سیستمی و نظریه تصمیم در مدیریت است.

پیتر دراگر (Peter Drucker, 1909-2005)

پدر مدیریت نوین و یکی از اثرگذارترین متفکران قرن بیستم. دراگر مفهوم مدیریت بر مبنای هدف (MBO) را مطرح کرد و بر نقش انسان، نوآوری و مسئولیت اجتماعی در سازمان تأکید داشت. او مدیریت را نه علم محض، بلکه «هنر تبدیل دانش به عمل» می‌دانست.

هنری مینتزبرگ (Henry Mintzberg, متولد ۱۹۳۹)

استاد کانادایی که با پژوهش‌های خود درباره‌ی نقش‌های مدیران و پیکربندی‌های سازمانی شناخته می‌شود. او برخلاف نگاه رسمی و سلسله‌مراتبی کلاسیک‌ها، مدیریت را فرآیندی پویا و مبتنی بر تعاملات واقعی افراد در محیط کار معرفی کرد. آثارش پلی میان نظریه و عمل مدیریتی است.

داگلاس مک‌گریگور (Douglas McGregor, 1906-1964)

روانشناس و استاد MIT که با نظریه‌ی معروف X و Y شناخته می‌شود. او دو نگرش متفاوت مدیران نسبت به انسان را تشریح کرد: نظریه X (بدبینانه و کنترل‌محور) و نظریه Y (خوش‌بینانه و اعتمادمحور). دیدگاه او الهام‌بخش بسیاری از نظریه‌های انگیزش و رهبری در مدیریت نوین شد.

فرانک و لیلیان گیلبرت (Frank & Lillian Gilbreth, 1868-1924 و ۱۸۷۸-۱۹۷۲)

زوجی پیشرو در حوزه مطالعات حرکت و زمان بودند و پژوهش‌هایشان مکمل کار تیلور در مدیریت علمی محسوب می‌شود. آن‌ها با تحلیل دقیق حرکات دست و بدن کارگران، روش‌هایی برای کاهش حرکات زائد و افزایش بهره‌وری ارائه کردند. لیلیان گیلبرت از نخستین زنان دانشمند در مدیریت صنعتی بود و بر جنبه‌های انسانی کار تأکید داشت؛ او مفهوم ارگونومی و رفاه کارکنان را وارد ادبیات مدیریت کرد.

مری پارکر فالت (Mary Parker Follett, 1868–1933)

از نخستین نظریه‌پردازان روابط انسانی و یکی از زنان تأثیرگذار در اندیشه مدیریتی است. فالت بر اهمیت مشارکت، همکاری و رهبری بر مبنای نفوذ تأکید کرد، نه سلطه. او مفهوم قدرت با دیگران را در برابر قدرت بر دیگران مطرح ساخت و به‌نوعی پیش‌درآمد نظریه‌های رهبری مشارکتی و رفتار سازمانی شد.

جیمز دی. تامپسون (James D. Thompson, 1920–1973)

از چهره‌های برجسته در نظریه سیستمی و اقتضایی سازمان بود. در کتاب معروفش سازمان‌ها در عمل (Organizations in Action) سازمان را نظامی باز دانست که برای بقا باید با محیطش سازگار شود. او نشان داد که میزان عدم اطمینان محیطی تعیین‌کننده‌ی نوع ساختار و شیوه تصمیم‌گیری سازمان است و بدین‌ترتیب پایه‌های رویکرد اقتضایی را تقویت کرد.

کورت لوین (Kurt Lewin, 1890–1947)

روانشناس آلمانی-آمریکایی که به‌عنوان پدر روان‌شناسی اجتماعی و پویایی گروهی شناخته می‌شود. او مدل معروف سه‌مرحله‌ای تغییر را مطرح کرد: ذوب کردن وضعیت موجود (Unfreezing)، ایجاد تغییر (Changing) و انجماد مجدد (Refreezing). دیدگاه لوین پایه بسیاری از نظریه‌های مدیریت تغییر و رفتار سازمانی امروز است.

کریس آرجریس (Chris Argyris, 1923–2013)

از پیشگامان نظریه یادگیری سازمانی و رفتار فردی در سازمان‌ها. او مفهوم یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را ارائه داد و بر اهمیت بازخورد، بازاندیشی و رشد بلوغ فردی در سازمان تأکید کرد. آرجریس با ترکیب روان‌شناسی و مدیریت، بنیان نظریه‌های جدید در توسعه سازمانی را بنا نهاد.

پیتر سنگه (Peter Senge, متولد ۱۹۴۷)

استاد دانشگاه MIT و نویسنده کتاب مشهور پنجمین فرمان (The Fifth Discipline). او مفهوم سازمان یادگیرنده (Learning Organization) را ترویج کرد که سازمان را نهادی پویا می‌داند که از تجربه، گفت‌وگو و تفکر سیستمی برای رشد مستمر بهره می‌برد. پنج فرمان او شامل تفکر سیستمی، مهارت فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک و یادگیری تیمی است.

گرت مورگان (Gareth Morgan, متولد ۱۹۴۳)

نظریه‌پرداز کانادایی که با کتاب تصویرهای سازمان (Images of Organization) شناخته می‌شود. او سازمان‌ها را با استعاره‌هایی چون ماشین، موجود زنده، مغز و فرهنگ تبیین کرد و نشان داد هر استعاره دیدگاهی متفاوت درباره ساختار و رهبری سازمان ارائه می‌دهد. آثارش درک چندوجهی از سازمان را تقویت کرد.

جان کاتر (John Kotter، متولد ۱۹۴۷)

استاد دانشگاه هاروارد و از برجسته‌ترین صاحب‌نظران رهبری تحول و مدیریت تغییر. او مدل معروف هشت‌مرحله‌ای تغییر سازمانی را معرفی کرد که از ایجاد احساس ضرورت تا نهادینه‌سازی تغییر در فرهنگ سازمان را دربرمی‌گیرد. آثار کاتر به‌ویژه در مدیریت تحول‌های بزرگ و راهبری استراتژیک کاربرد فراوان دارند.

هنری چسبرو (Henry Chesbrough، متولد ۱۹۵۶)

پایه‌گذار مفهوم نوآوری باز (Open Innovation). او نشان داد که سازمان‌ها برای حفظ پویایی و رقابت باید از مرزهای خود فراتر روند و با بیرون از سازمان همکاری کنند. دیدگاهش مبنای شکل‌گیری اکوسیستم‌های نوآوری و همکاری میان دانشگاه، صنعت و دولت شد.

کارل ویک (Karl Weick، متولد ۱۹۳۶)

نظریه‌پرداز معاصر که با مفهوم معناسازی در سازمان (Sensemaking) شناخته می‌شود. وایک سازمان را نه ساختاری ثابت، بلکه فرایندی از ساخت معنا در میان افراد می‌داند. اندیشه او پایه‌گذار رویکرد تفسیری و پسامردن در نظریه سازمان است و تأکید دارد که سازمان‌ها از طریق روایت و گفت‌وگو ساخته می‌شوند.

فیلیپ سلزنیک (Philip Selznick، 1919-2010)

جامعه‌شناس آمریکایی که مفهوم نهادینه شدن (Institutionalization) را در سازمان‌ها مطرح کرد. او نشان داد که سازمان‌ها فراتر از ابزارهای عقلانی، حامل ارزش‌ها و هویت‌های اجتماعی‌اند. کتاب معروفش رهبری در سازمان‌های اداری (۱۹۵۷) بر نقش ارزش‌ها، فرهنگ و مشروعیت در پایداری سازمان‌ها تأکید دارد. دیدگاه او زمینه‌ساز مکتب نهادگرایی در نظریه سازمان شد.

جفری ففر و جerald سالانسیک (Jeffrey Pfeffer & Gerald Salancik)

این دو نظریه‌پرداز با ارائه کتاب قدرت و وابستگی منابع در سازمان‌ها (The External Control of Organizations, 1978) مکتب وابستگی منابع (Resource Dependence Theory) را بنیان گذاشتند. آن‌ها سازمان را سیستمی وابسته به محیط می‌دانستند که برای تأمین منابع حیاتی باید روابط قدرت و مبادله با سایر بازیگران برقرار کند. به باور آنان، بقا و استقلال سازمان به توانایی‌اش در مدیریت وابستگی‌های بیرونی بستگی دارد.

دنیل کتز و رابرت کان (Daniel Katz & Robert Kahn)

دو روان‌شناس سازمانی که با اثر برجسته‌ی خود روان‌شناسی اجتماعی سازمان‌ها (The Social Psychology of Organizations, 1966) دیدگاه نظام باز (Open System) را در نظریه سازمان ترویج کردند. آنان سازمان را موجودی زنده و پویا می‌دانستند که با محیط تبادل انرژی، اطلاعات و منابع دارد. نظریه‌شان پایه‌گذار تلفیق علوم رفتاری با نگرش سیستمی شد و نقش بازخورد و تعامل محیطی را در بقا و اثربخشی سازمان برجسته کرد.

جیمز مارچ و هربرت سایمون (James March & Herbert Simon)

این دو متفکر در کتاب کلاسیک خود سازمان‌ها (Organizations, 1958) پیوندی میان روان‌شناسی شناختی و نظریه سازمان برقرار کردند. آن‌ها مفهوم عقلانیت محدود (Bounded Rationality) را بسط دادند و نشان دادند که تصمیم‌گیری سازمانی نه کاملاً منطقی است و نه کاملاً شهودی؛ بلکه متأثر از ساختار، اطلاعات و هنجارهای درونی سازمان است. کار آنان مسیر پیدایش نظریه‌های تصمیم‌گیری، اقتضایی و نهادی را هموار کرد.

ریچارد دفت (Richard L. Daft, متولد ۱۹۴۴)

از برجسته‌ترین نویسندگان معاصر در حوزه نظریه سازمان و طراحی ساختار. آثار او مانند Organization Theory and Design مرجع اصلی در آموزش مدیریت در سراسر جهان است. دفت سازمان را نظامی باز و پویا می‌داند که باید میان ساختار، راهبرد و محیط تعادل برقرار کند. او همچنین مفاهیمی چون سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی و نوآوری ساختاری را در چارچوبی کاربردی و آموزشی تبیین کرده است.

ماری جو هیچ (Mary Jo Hatch, متولد ۱۹۵۰)

نظریه‌پرداز برجسته در حوزه نظریه سازمان و فرهنگ سازمانی. در کتاب مهم خود Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives، سه دیدگاه متفاوت (مدرن، نمادین و پسامدرن) را در تحلیل سازمان‌ها ترکیب می‌کند. او سازمان را پدیده‌ای چندوجهی می‌بیند و تأکید دارد که فهم کامل آن نیازمند ترکیب عقلانیت، معنا و قدرت است. آثار هیچ پلی میان نظریه و تفسیر فرهنگی سازمان محسوب می‌شود.

استفن پی. رابینز (Stephen P. Robbins, متولد ۱۹۴۳)

نویسنده‌ای پرآوازه و محبوب در حوزه‌ی رفتار سازمانی و مدیریت. کتاب‌های او مانند Organizational Behavior و Management در دانشگاه‌های سراسر جهان تدریس می‌شود. رابینز با زبانی ساده و نظام‌مند مفاهیمی چون انگیزش، رهبری، ادراک، ارتباط و فرهنگ سازمانی را توضیح می‌دهد. ویژگی آثارش، کاربردی بودن و ارتباط میان نظریه و مسائل واقعی سازمان‌هاست.

گرت جونز (Gareth Jones, متولد ۱۹۵۵)

شاگرد و همکار ریچارد دفت، نویسنده‌ی کتاب Organizational Theory, Design, and Change. او بر پویایی ساختار سازمانی و تأثیر فناوری، اندازه و محیط بر طراحی سازمان تأکید دارد. آثارش پیوند میان نظریه کلاسیک و رویکرد اقتضایی را تقویت کرده و در آموزش‌های مدیریتی دانشگاهی بسیار مورد استفاده است.

جیم کالینز (Jim Collins، متولد ۱۹۵۸)

پژوهشگر و نویسنده کتاب‌های پرفروش *Good to Great* و *Built to Last*. او با مطالعات میدانی گسترده نشان داد که شرکت‌های بزرگ چگونه از طریق رهبری سطح پنجم، فرهنگ انضباط و تمرکز بر توانمندی‌های محوری به برتری پایدار دست می‌یابند. کالینز نمونه‌ای از رویکرد ترکیبی پژوهش کاربردی و بینش فلسفی در مدیریت است.

گری همل (Gary Hamel، متولد ۱۹۵۴)

از نظریه‌پردازان برجسته‌ی نوآوری راهبردی و مدیریت آینده‌محور. او در آثارش از جمله *Leading the Revolution* و *Competing for the Future* بر اهمیت خلاقیت، ساختارشکنی و توانایی سازمان در بازآفرینی خود تأکید دارد. همل، مدیریت را فرآیند نوآورانه‌ای می‌داند که باید همانند فناوری، به‌روز شود.

مایکل پورتر (Michael E. Porter، متولد ۱۹۴۷)

استاد دانشگاه هاروارد و بنیان‌گذار مکتب استراتژی رقابتی. او با مدل معروف پنج نیروی رقابتی پورتر و مفهوم زنجیره ارزش (*Value Chain*) نشان داد که مزیت رقابتی سازمان‌ها از تحلیل محیط صنعت و موقعیتیابی هوشمندانه در بازار ناشی می‌شود. آثارش همچنان پایه اصلی مطالعات راهبرد در مدیریت است.

ادوارد دمنینگ (W. Edwards Deming، 1900–1993)

پدر مدیریت کیفیت جامع (TQM) که پس از جنگ جهانی دوم با اصلاح نظام تولید ژاپن، موجب جهش صنعتی این کشور شد. دمنینگ با چرخه معروف PDCA (برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل، اقدام اصلاحی) و ۱۴ اصل مدیریتی خود، کیفیت را به‌عنوان فلسفه‌ای مدیریتی معرفی کرد نه صرفاً فعالیتی فنی.

پیتر سنگه (Peter Senge، متولد ۱۹۴۷)

پیش‌تر اشاره شد، اما در اینجا به عنوان یکی از چهره‌های کلیدی مدیریت نوین باید افزود که سنگه سازمان را نظامی زنده می‌داند که باید یاد بگیرد تا بقا یابد. نظریه‌ی او در زمینه‌ی یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی، مبنای تحول در آموزش سازمانی و توسعه رهبری شده است.