

اصول مدیریت و تئوری سازمان

ویژه :

مهندسی صنایع (مدیریت سیستم و بهره‌وری - مهندسی آینده پژوهش)
مجموعه مهندسی IT - مدیریت رسانه - مدیریت در سوانح طبیعی

قابل استفاده برای :

مجموعه مدیریت و مجموعه مدیریت اجرایی

خلاصه مطالب درسی

نکات ویژه کنکوری

مجموعه سؤالات طبقه‌بندی شده موضوعی

کنکور کارشناسی ارشد



- کلیه حقوق قانونی و شرعی برای ناشر محفوظ است.
- تکثیر تماماً یا قسمتی از این اثر به صورت حروفچینی، چاپ مجدد، چاپ افست، پلی‌کپی، فتوکپی و انواع دیگر چاپ ممنوع است.
- این اثر مشمول قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان مصوب سال ۱۳۴۸ است، هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر، نشر، پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.



انتشارات آزاده

سری کتاب‌های راهیان ارشد

کنکور کارشناسی ارشد اصول مدیریت و تئوری سازمان

- تألیف: احسان آقامیری
- ناظر فنی و چاپ: امیر بدوستانی
- حروفچینی: انتشارات آزاده
- لیتوگرافی: آرمانسا
- چاپ: مروی
- صحافی: صالحانی
- تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- چاپ اول: زمستان ۱۳۹۱
- ناشر: انتشارات آزاده
- شابک: ۰ - ۷۰۰ - ۵۰۱ - ۹۶۴ - ۹۷۸
- بها: ۲۰/۰۰۰ تومان

مسئولیت مطالب کتاب به عهده مؤلف و حق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

- مرکز پخش: انتشارات آزاده - خیابان انقلاب، مقابل دانشگاه تهران (بین خ فخرزای و خ دانشگاه)، جنب بانک ملت، پاساژ پلاک ۱۲۰۲، طبقه زیرهمکف - کدپستی ۱۳۱۴۷۵۴۷۱۳ - تلفن: ۶۶۴۱۴۳۷۴ - ۶۶۴۱۵۷۵۳ دوزنویس: ۶۶۴۱۴۵۱۰

سرشناسه	: آقامیری، احسان
عنوان و نام پدیدآور	: اصول مدیریت و تئوری سازمان / مؤلف احسان آقامیری.
مشخصات نشر	: تهران: آزاده، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۴۹۴ ص: مصور، جدول، نمودار.
فروست	: کنکور کارشناسی ارشد. سری کتاب‌های راهیان ارشد.
شابک	: ۰ - ۷۰۰ - ۵۰۱ - ۹۶۴ - ۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
موضوع	: دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- ایران -- آزمون‌ها
موضوع	: مدیریت -- آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی)
موضوع	: مدیریت -- راهنمای آموزشی (عالی)
موضوع	: سازمان -- راهنمای آموزشی (عالی)
موضوع	: سازمان -- آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی)
موضوع	: آزمون دوره‌های تحصیلات تکمیلی -- ایران.
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۱ الف ۶ / آ ۷ ۲۳۵۳ LB
رده‌بندی دیویی	: ۳۷۸/۱۶۶۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۰۸۷۸۱۷

برای خرید *online* به آدرس زیر مراجعه کنید:
www.rahian-arshad.com

تقدیم بہ

زیبائی سحظات زندگی ام

پدر بزرگوار

و
مادر مہربانم



راهنمای کتاب

با توجه به حجم بالای کتاب‌های موجود در زمینه مدیریت و همچنین وجود زمان محدود، داوطلبین آزمون کارشناسی ارشد می‌توانند با مطالعه این مجموعه به سرعت دانش خود را راجع به مدیریت و همچنین سؤال‌های سال‌های گذشته افزایش دهند. این اثر شامل چهارده فصل است که هر فصل از این کتاب شامل بخش‌های ذیل می‌باشد:

بخش اول: در این بخش سعی شده است که در ابتدا دانش مخاطب در مورد هر یک از مطالب گفته شده با استفاده از متن درس موجود، افزایش یابد. در خیلی از قسمت‌های این متن درس خلاصه شده است یا به صورت جداول یا نمودارهایی طراحی شده است که باعث یادگیری هر چه بیشتر شما می‌گردد. در ضمن علاوه بر وجود متن اصلی درس سؤالاتی برای هر قسمت وجود دارد که با پاسخ به آنها هم مطلب برای شما بیشتر جا می‌افتد و هم مطالب تکمیلی که در متن درس کتاب نیامده است را درمی‌یابید.

بخش دوم: در این بخش مجموعه سؤالاتی که در سال‌های گذشته از این فصل آمده است قرار دارد. حال با توجه به این که این کتاب قابلیت کاربرد برای رشته‌های مختلف را دارد، از داوطلبین محترم خواسته می‌شود که بدون توجه به اینکه رشته آنها چیست به تمامی سؤالات انتهایی هر فصل پاسخ دهند تا بر کل مفاهیم فصل مورد مطالعه مسلط شوند.

بخش سوم: در این بخش پاسخ تشریحی تمامی سؤالات انتهایی هر فصل آورده می‌شود. با این تفسیر که برای پاسخ به سؤالات مذکور از متن اصلی کتاب‌هایی استفاده شده که در انتهای کتاب به عنوان منبع آورده شده است. برای مثال زمانی که در پاسخ سؤالی از این نماد استفاده شده است (۲۱۳-۲۱۲:۱) به این معنا می‌باشد که برای پاسخ به این سؤال از منبع یکم صفحه ۲۱۲ تا صفحه ۲۱۳ استفاده شده است. که در این خصوص نیز به داوطلبین محترم توصیه می‌شود بدون توجه به رشته امتحانی تمامی پاسخ‌های تشریحی مجموعه فوق را مطالعه نمایند.

در پایان وظیفه خود می‌دانم که از زحمات مدیریت مجموعه انتشارات آزاده جناب آقای بدوستانی، همچنین از جناب آقای عالیخانی و سایر همکاران محترمشان که در سایر امور تدوین و چاپ این کتاب از ابتدا تا انتها نقش مؤثری داشتند، همچنین سرکار خانم محمدلو و کلیه همکاران محترمشان در انتشارات آزاده که در امر تایپ، صفحه‌آرایی و طراحی جداول و نمودارهای این اثر نقش بسزایی را ایفا نموده‌اند تشکر ویژه‌ای داشته باشم. همچنین از تمامی دانشجویانم که در این امر عهده‌دار بازخوانی و رفع ایرادات هر فصل بوده‌اند نیز سپاسگزارم. بدون زحمت همه این عزیزان این مجموعه شکل نمی‌گرفت اما در صورت وجود ایراد و کاستی‌ها باید متذکر شوم که تمامی آنها متعلق به اینجانب می‌باشد، که امیدوارم این نقص‌ها را به اینجانب اطلاع دهید.

احسان آقامیری حسین‌آبادی

اسفند ۱۳۹۱

<http://modirarshad.net>

مقدمه مؤلف

در ابتدای فلسفه حیات بشر خاکی شاید یک نفر به تنهایی قادر به برآوردن نیازهای خود توسط انجام اموری مشخص بود و همچنین تنها سازمانی که با آن روبرو می‌شد، خانواده بود. پس از گذشت مدت‌ها و سال‌ها انسان به این فکر افتاد که تنها به اتکای خودش نمی‌تواند تمامی نیازهای خود و افراد خانواده‌اش را برآورده نماید، بنابراین تصمیم به تشکیل جوامع یا سازمان‌هایی گرفت که توسط آنها به برآورده نمودن ضروریات خود و سایرین می‌پرداخت. همراستا با توسعه مدنیت و بزرگ شدن شهرها، سازمان‌های ساخته دست بشر نیز توسعه یافت و در این هنگام نیاز به مدیریت بسیار پدیدار گشت، لذا صاحب‌نظران بر این باورند که تاریخچه شروع مدیریت به ابتدای زندگی بشر بر روی کره خاکی برمی‌گردد.

شاید به طور ناخودآگاه هنگامی که شما به تصاویر اهرام ثلاثه چشم می‌دوزید، به این فکر فرو می‌روید که چگونه این سنگ‌های بزرگ تراشیده شده است یا نحوه حمل و نقل و انتقال این احجام سنگین به چه نحوی در آن زمان صورت پذیرفته است، اما با توجه به حجم بالای کار در این پروژه و حضور تعداد افراد زیاد دست اندر کار در ساخت این بنا، آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که، چگونه تمامی این افراد توانسته‌اند با هماهنگی و در قالب یک تیم این اثر را به اتمام برسانند؟ یا اینکه چگونه این امور به شکل دقیق و بی‌نظیر تنظیم شده‌اند تا این بنا را به یادگار بگذارند. با کمی تأمل می‌توان مدیریت را پاسخی به این سؤال‌ها دانست. این شیوه شاید یکی از ابتدایی‌ترین سیستم‌های مدیریتی بوده است که استفاده شده است، اما در ادامه تحولات و توسعه‌های بشری همراه با صنعتی شدن جوامع، مدیریت نیز همانند سایر علوم، از جنبه هنری و اتفاقی بودن آن کاسته شد و وجهه علمی خود را نمایان ساخت. در ادامه مجامع علمی و دانشگاه‌ها نیز متوجه این مهم گردیدند و تمرکز بیشتری را روی این امر نهادند و باعث توسعه و پیشرفت هر چه بیشتر این رشته نوین شدند. در حال حاضر مدیریت به عنوان جدیدترین رشته علمی سهم قابل توجهی در تمامی امور بشر دارد، و بدون شک سازمانی وجود ندارد که بدون بهره جستن از دانش مدیریت بتواند به موفقیت دست یابد. تا بدین لحظه اندیشمندان و نظریه پردازان زیادی در مورد جنبه‌های مختلف مدیریت به ارائه نظریات خود پرداخته‌اند. حال با توجه به نو بودن این رشته علمی، حجم بالایی از نظریات در مورد جنبه‌های مختلف این

رشته وجود دارد و این امر یادگیری مطالب مهم در مورد این رشته را دچار مشکل می‌کند. برای رفع نقیصه ذکر شده این کتاب در ابتدا مفاهیم کلی در مورد مدیریت و سازمان‌ها را بیان می‌نماید، سپس به بررسی سیر تحولات تاریخی مدیریت می‌پردازد و در فصل‌های بعدی وظایف و نقش‌های مختلف مدیر را تشریح می‌کند. در این کتاب از مثال‌هایی در متن درس استفاده شده است تا مخاطب علاوه بر خواندن درس با پاسخ به این سؤالات بتواند مفهوم بیشتری از مطلب مورد مطالعه را دریافت کند. هر فصل از این کتاب شامل سه بخش است که در بخش اصلی به مروری در مورد مباحث می‌پردازد و با ارائه سؤالی یادگرفته‌های شما را می‌سنجد در بخش بعدی مجموعه سؤالاتی وجود دارد که کلیه مطالبی را که در هر فصل فرا گرفته‌اید را مورد آزمایش قرار می‌دهد و در بخش نهایی هر فصل مخاطب با مطالعه پاسخ تشریحی سؤالات یکبار دیگر قدمی برای یادگیری هر چه بیشتر برمی‌دارد. به صورت کلی این کتاب، آگاهی عمومی در مورد دانش مدیریت را به سرعت بالا می‌برد و می‌تواند شروع خوبی برای مخاطب جهت دنبال نمودن این رشته علمی باشد.

احسان آقامیری حسین آبادی

یادداشت ناشر

«سری کتاب‌های آمادگی برای کنکور کارشناسی ارشد» در بیش از ۳۰۰ جلد، حاصل تلاش فراوان، دقت نظر و انتقال دانش و تجربه بیش از یکصد نفر از نیروهای جوان و متخصص با تحصیلات عالی دانشگاهی از دانشگاه‌های معتبر صنعتی امیرکبیر، علم و صنعت، صنعتی شریف و تهران با تجربه تدریس در دانشگاه‌ها و مؤسسات برتر کنکوری می‌باشد. در این مجموعه، سعی شده تا با بهره‌گیری از کادر فنی مجرب نشر، کیفیت کار را از نظر علمی و فنی بالا برده و به ویژه از نظر حروفچینی و صفحه‌بندی متن، کتاب را نسبت به موارد مشابه متمایز نماییم.

با توجه به نکات یاد شده، پیش‌بینی می‌شد که **راهیان کنکور کارشناسی ارشد** با مطالعه این مجموعه، ضمن صرفه‌جویی در وقت برای تهیه منابع معتبر، با مفاهیم و نکات ضروری مفیدی آشنا شوند که این مهم، با توجه به استقبال خوب و تماس‌های تشکرآمیز خوانندگان محترم در این مدت، بر ما مشخص شد.

راهیان ارشد اولین سعی و تلاش به سبک خود بوده برای ارائه مجموعه‌ای کاملی از بهترین خلاصه درس‌ها، نکات کاملاً ویژه کنکوری و تست‌های طبقه‌بندی شده موضوعی سال‌ها کنکور کارشناسی ارشد با پاسخ تشریحی براساس سرفصل‌های مصوب شورای عالی برنامه‌ریزی و همچنین سرفصل‌های متداول در دانشگاه‌ها، که به عنوان مرجعی معتبر برای استفاده داوطلبان کنکور دانشگاه‌های سراسری و آزاد (برای اولین بار) به بازار عرضه شده است.

انتشارات آزاده از کلیه عزیزانی که به هر نوعی در تولید و توزیع این مجموعه سهمی داشته‌اند صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نماید و نیز کلیه کاستی‌ها و اشکالات موجود را برعهده می‌گیرد و به همین منظور و برای رفع آن‌ها، در انتظار دریافت نظرات انتقادی از استادان گرانقدر، دانشجویان و دیگر خوانندگان این مجموعه و حتی همکاران است.

مدیر انتشارات آزاده

جعفر بدوستانی

۱۲۷۶ - مجموعه مهندسی فناوری اطلاعات (IT)						۱۲۶۲ - مدیریت در سوانح طبیعی					۱۱۳۸ - مجموعه علوم ارتباطات اجتماعی					۱۲۶۰ - مهندسی صنایع						نام رشته	
تجارت الکترونیکی - مهندسی فناوری اطلاعات											مدیریت رسانه					مدیریت سیستم و بهره‌وری - مهندسی آینده‌پژوهی						نام گرایش	
اصول و مبانی مدیریت (ضریب: ۱)						مبانی سازمان و مدیریت (ضریب: ۱)					دانش مدیریت (ضریب: ۴)					اصول مدیریت و تئوری سازمان (ضریب: ۱)						نام درس و ضریب	
۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹	۱۳۸۸	۱۳۸۷	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹	۱۳۸۸	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹	۱۳۸۸	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹	۱۳۸۸	۱۳۸۷	دوره‌ها	
۱۵	۶	۶	۸	۸	۸	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۵	۲۵	۳۰	۳۰	۳۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	تعداد کل سئوالات	
۰	۰	۱	۰	۰	۲	۷	۲	۳	۶	۴	۸	۳	۳	۴	۴	۱	۵	۴	۱	۱	۴	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۱ کلیات
%	%	%۱۷	%	%	%۲۵	%۳۵	%۱۰	%۱۵	%۳۰	%۲۰	%۳۲	%۱۲	%۱۰	%۱۳	%۱۳	%۵	%۲۵	%۲۰	%۵	%۵	%۲۰	درصد سئوالات طرح شده	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	۲	۳	۳	۳	۱	۵	۵	۴	۱	۳	۲	۱	۰	۳	۱	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۲ سیر تحولات مدیریتی
%	%	%	%	%	%	%۲۵	%۱۰	%۱۵	%۱۵	%۱۵	%۴	%۲۰	%۱۷	%۱۳	%۳	%۱۵	%۱۰	%۵	%	%۱۵	%۵	درصد سئوالات طرح شده	
۳	۱	۱	۲	۲	۱	۵	۳	۷	۳	۱	۰	۱	۰	۲	۲	۲	۰	۰	۳	۳	۳	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۳ برنامه‌ریزی
%۲۰	%۱۷	%۱۷	%۲۵	%۲۵	%۱۳	%۲۵	%۱۵	%۳۵	%۱۵	%۵	%	%۴	%	%۷	%۷	%۱۰	%	%	%۱۵	%۱۵	%۱۵	درصد سئوالات طرح شده	
۰	۰	۰	۰	۲	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۲	۱	۰	۰	۰	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۴ استراتژی‌های تولید
%	%	%	%	%۲۵	%	%۵	%۵	%	%۵	%	%	%	%	%۳	%	%	%۱۰	%۵	%	%	%	درصد سئوالات طرح شده	
۱	۱	۱	۱	۲	۲	۱	۷	۴	۲	۲	۵	۴	۶	۴	۵	۵	۲	۵	۳	۳	۱	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۵ سازماندهی
%۷	%۱۷	%۱۷	%۱۳	%۲۵	%۲۵	%۵	%۳۵	%۲۰	%۱۰	%۱۰	%۲۰	%۱۶	%۲۰	%۱۳	%۱۷	%۲۵	%۱۰	%۲۵	%۱۵	%۱۵	%۵	درصد سئوالات طرح شده	
۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۲	۰	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۶ کنترل
%	%	%	%	%۱۳	%	%	%	%	%	%۲۰	%۴	%	%	%	%	%	%	%۵	%	%۱۰	%	درصد سئوالات طرح شده	
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۲	۱	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۷ تصمیم‌گیری
%۷	%۱۷	%۱۷	%۱۳	%	%	%	%۱۰	%۵	%	%۱۰	%	%	%	%	%	%	%۵	%	%	%۵	%	درصد سئوالات طرح شده	
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۲	۲	۳	۲	۰	۱	۰	۱	۳	۱	۰	۰	۰	۱	۰	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۸ خلاقیت و نوآوری
%	%	%	%۱۳	%	%	%	%۱۰	%۱۰	%۱۵	%۱۰	%	%۴	%	%۳	%۱۰	%۵	%	%	%	%۵	%	درصد سئوالات طرح شده	
۳	۲	۱	۲	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۳	۲	۳	۴	۵	۲	۳	۱	۰	۲	۰	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۹ انگیزش و یادگیری
%۲۰	%۳۳	%۱۷	%۲۵	%۱۳	%۱۳	%۵	%	%	%۵	%	%۱۲	%۸	%۱۰	%۱۳	%۱۷	%۱۰	%۱۵	%۵	%	%۱۰	%	درصد سئوالات طرح شده	
۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۲	۵	۰	۱	۴	۱	۱	۱	۰	۱	۰	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۱۰ رهبری
%۷	%	%	%	%	%۱۳	%	%	%	%۵	%	%۸	%۲۰	%	%۳	%۱۳	%۵	%۵	%۵	%	%۵	%	درصد سئوالات طرح شده	
۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۳	۱۱	۲	۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۱۱ ارتباطات
%	%۱۷	%	%	%	%۱۳	%	%	%	%	%	%۱۶	%۱۲	%۳۷	%۷	%۷	%	%۵	%۵	%	%	%	درصد سئوالات طرح شده	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۲	۰	۰	۱	۱	۱	۳	۰	۱	۱	۰	۰	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۱۲ تجزیه و تحلیل سیستم
%	%	%	%	%	%	%	%۵	%	%	%۱۰	%	%	%۳	%۳	%۳	%۱۵	%	%۵	%۵	%	%	درصد سئوالات طرح شده	
۶	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۶	۳	۲	۲	۲	۲	۱	۰	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۱۳ مدیریت منابع انسانی
%۴۰	%	%۱۷	%۱۳	%	%	%	%	%	%	%	%۴	%	%۳	%۲۰	%۱۰	%۱۰	%۱۰	%۱۰	%۱۰	%۵	%	درصد سئوالات طرح شده	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۱۰	۲	۱۱	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۱۴ دانش عمومی مدیریت
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%۱۰	%۵۰	%۱۰	%۵۵	درصد سئوالات طرح شده	

فهرست مطالب

۲۰ فصل اول: کلیات	
۲۰ ۱- ۱- تعریف سازمان	
۲۱ ۲- ۱- مراحل تکامل و بحران سازمانها	
۲۲ ۳- ۱- استفاده از استعاره برای شناخت بهتر سازمان	
۲۲ ۱- ۳- ۱- سازمان همچون ماشین	
۲۲ ۲- ۳- ۱- سازمان به مثابه موجودی زنده	
۲۲ ۳- ۳- ۱- سازمان همسان مغز	
۲۳ ۴- ۳- ۱- سازمان همچون زندان روح	
۲۳ ۵- ۳- ۱- سازمان همچون ابزار سلطه	
۲۳ ۶- ۳- ۱- سازمان همچون فرهنگ	
۲۵ ۱- ۶- ۳- ۱- مدلی برای فرهنگ سازمانی	
۲۶ ۲- ۶- ۳- ۱- مدل فرهنگ سازمانی ریچارد دفت	
۲۷ ۷- ۳- ۱- سازمان به مثابه یک نظام سیاسی	
۲۷ ۱- ۷- ۳- ۱- رفتار سیاسی	
۲۷ ۲- ۷- ۳- ۱- تعارض	
۲۹ ۳- ۷- ۳- ۱- تعارض فردی	
۲۹ ۴- ۷- ۳- ۱- منابع تعارض سازمانی	
۳۱ ۴- ۱- بررسی سازمان از دیدگاه‌های مختلف	
۳۱ ۵- ۱- مدیریت	
۳۱ ۶- ۱- سطوح مدیریت	
۳۲ ۷- ۱- مهارت‌های مدیریت	
۳۳ ۱- ۷- ۱- ارتباط بین سطوح و مهارت‌های مدیریت	
۳۳ ۸- ۱- نقش‌های مدیر	
۳۵ ۹- ۱- ارزیابی عملکرد مدیر	
۳۵ ۱- ۹- ۱- کارایی	
۳۵ ۲- ۹- ۱- اثربخشی	
۳۶ ۳- ۹- ۱- قابلیت سوددهی	
۳۶ ۴- ۹- ۱- بهره‌وری	
۳۷ ۱۰- ۱- کیفیت	
۳۸ ۱- ۱۰- ۱- ایزو	
۳۹ ۲- ۱۰- ۱- مدیریت کیفیت فراگیر	
۳۹ ۳- ۱۰- ۱- گسترش کیفیت عملکرد	
۴۰ ۴- ۱۰- ۱- GEN5	
۴۱ سؤالات فصل اول	
۵۲ پاسخ سؤالات فصل اول	
۷۰ فصل دوم: سیر تحولات مدیریتی	
۷۰ ۱- ۲- انواع رهیافت‌های مدیریتی	
۷۱ ۲- ۲- رهیافت‌های سنتی مدیریت	

۷۱	مدیریت علمی	۱-۲-۲
۷۲	نظریه مدیریت اداری	۲-۲-۲
۷۴	نظریه مدیریت بوروکراسی	۳-۲-۲
۷۶	رهیافت‌های منابع انسانی (نئوکلاسیک‌ها یا رفتاری)	۳-۲-۲
۷۷	رهیافت‌های کمی (علم مدیریت)	۴-۲-۲
۷۸	رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی مدیریت	۵-۲-۲
۷۹	یادگیری سازمانی	۱-۵-۲
۷۹	تئوری‌های بی‌نظمی و آشوب	۲-۵-۲
۸۰	نظریه اقتضایی	۳-۵-۲
۸۰	دسته‌بندی نظریات از نظر ریچارد اسکات	۶-۲-۲
۸۱	نظریه پردازان نوع اول	۱-۶-۲
۸۱	نظریه پردازان نوع دوم	۲-۶-۲
۸۱	نظریه پردازان نوع سوم	۳-۶-۲
۸۱	تامپسون	۱-۳-۶-۲
۸۲	وودوارد	۲-۳-۶-۲
۸۳	چارلز پرو	۳-۳-۶-۲
۸۴	نظریه پردازان نوع چهارم	۴-۶-۲
۸۴	مدل کوئین	۷-۲-۲
۸۶	سؤالات فصل دوم	
۹۴	پاسخ سؤالات فصل دوم	

۱۰۸	فصل سوم: برنامه‌ریزی	
۱۰۸	تعریف برنامه‌ریزی	۱-۳
۱۰۸	هدف	۲-۳
۱۰۹	تکنیک‌های پیش‌بینی	۳-۳
۱۱۱	اهداف برنامه‌ریزی	۴-۳
۱۱۱	ارتباط برنامه‌ریزی با سایر وظایف مدیر	۵-۳
۱۱۲	محاسن و محدودیت‌های برنامه‌ریزی	۶-۳
۱۱۲	سلسله مراتب برنامه‌ها	۷-۳
۱۱۲	رسالت‌ها، مأموریت‌ها یا اهداف بلند مدت	۱-۷-۳
۱۱۳	اهداف کوتاه مدت	۲-۷-۳
۱۱۴	راهبرد (استراتژیها)	۳-۷-۳
۱۱۵	خط مشی‌ها	۴-۷-۳
۱۱۵	مقررات و رویه‌ها و روش‌ها	۵-۷-۳
۱۱۵	برنامه‌های عملیاتی	۶-۷-۳
۱۱۶	بودجه	۷-۷-۳
۱۱۶	نمودار سلسله مراتب برنامه‌ها	۸-۷-۳
۱۱۷	انواع رهیافت‌های برنامه‌ریزی	۸-۳
۱۱۸	انواع برنامه‌ریزی	۹-۳
۱۱۸	برنامه‌ریزی تخصصی	۱-۹-۳
۱۱۸	برنامه‌ریزی عملیاتی	۲-۹-۳
۱۱۸	برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی)	۳-۹-۳
۱۱۹	خصوصیات برنامه‌ریزی جامع	۱-۳-۹-۳

- ۱۱۹ - ۳ - ۹ - ۲ - تفاوت‌های برنامه‌ریزی جامع و عملیاتی
- ۱۱۹ - ۳ - ۹ - ۳ - فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۱۲۱ - سوالات فصل سوم
- ۱۳۰ - پاسخ سوالات فصل سوم

فصل چهارم: استراتژی‌های تولید

- ۱۴۴ - ۱ - استراتژی تولید
- ۱۴۴ - ۲ - استراتژی‌های محصول
- ۱۴۵ - ۳ - مهندسی مجدد BRP (بازسازی فرآیند)
- ۱۴۵ - ۴ - استراتژی سازمانی چابک
- ۱۴۵ - ۵ - استراتژی تولید انعطاف‌پذیر (FMS)
- ۱۴۶ - ۶ - استراتژی طرح
- ۱۴۶ - ۷ - استراتژی مدیریت مواد و تولید بهنگام (JIT)
- ۱۴۶ - ۸ - استراتژی مدیریت و مهندسی قابلیت اطمینان
- ۱۴۶ - ۹ - استراتژی‌های مایکل پورتر
- ۱۴۷ - ۱۰ - استراتژی ماتریس آنسوف (شبکه محصول / بازار)
- ۱۴۸ - ۱۱ - استراتژی ادغام (یکپارچگی)
- ۱۴۸ - ۱۲ - مهندسی ارزش / تحلیل ارزش
- ۱۴۹ - ۱۳ - سبد سرمایه‌گذاری
- ۱۴۹ - ۱۴ - ماتریس B.C.G (گروه مشاورین بوستون)
- ۱۵۰ - ۱۵ - مدل هفت S و فرهنگ سازمان (مک کینزی)
- ۱۵۰ - ۱۶ - عوامل پنجگانه مؤثر بر رقابت در صنعت
- ۱۵۱ - ۱۷ - راهبردهای رقابتی
- ۱۵۲ - ۱۸ - راهبردهای انطباقی (استراتژی‌های چهارگانه)
- ۱۵۳ - ۱۹ - استراتژی مایلزوانسو
- ۱۵۳ - ۲۰ - سیستم 5S
- ۱۵۴ - ۲۱ - مدل کانو (دکتر نوری‌اکی کانو)
- ۱۵۵ - ۲۲ - منحنی عمر محصول
- ۱۵۶ - سوالات فصل چهارم
- ۱۶۰ - پاسخ سوالات فصل چهارم

فصل پنجم: سازماندهی

- ۱۷۰ - ۱ - تعریف سازماندهی
- ۱۷۱ - ۲ - تقسیم کار
- ۱۷۲ - ۳ - هماهنگی
- ۱۷۲ - ۱ - ۳ - اصول هماهنگی
- ۱۷۲ - ۲ - ۳ - انواع هماهنگی
- ۱۷۳ - ۳ - ۳ - ساز و کارهای هماهنگ ساختن خرده سیستم‌های سازمان
- ۱۷۴ - ۴ - ساختار سازمان
- ۱۷۴ - ۱ - ۴ - ساختار رسمی (رویه‌ای)
- ۱۷۴ - ۲ - ۴ - ساختار غیررسمی (الگویی)
- ۱۷۴ - ۵ - ابزار رسمی نمودن سازمان
- ۱۷۵ - ۱ - ۵ - راهنمای سازمان

۱۷۵	۵ - ۲ - نمودار سازمانی
۱۷۵	۵ - ۶ - صف و ستاد
۱۷۶	۵ - ۶ - ۱ - انواع ستاد
۱۷۶	۵ - ۷ - رابطه حیطه نظارت، درجه تمرکز و سلسله مراتب سازمانی
۱۷۸	۵ - ۷ - ۱ - ارتباط سایر عوامل و روندهای جدید در سازماندهی
۱۷۹	۵ - ۸ - طراحی سازمان
۱۷۹	۵ - ۸ - ۱ - ابعاد ساختاری
۱۷۹	۵ - ۸ - ۲ - ابعاد محتوایی
۱۸۰	۵ - ۸ - ۳ - ابعاد سیزده گانه ساختار سازمان
۱۸۱	۵ - ۹ - شاخص‌های تعیین سنجش ساختار سازمان
۱۸۱	۵ - ۱۰ - انواع دسته‌بندی جهت سازماندهی
۱۸۲	۵ - ۱۱ - ساختارهای سنتی
۱۸۴	۵ - ۱۲ - الگوهای جدید ساختار سازمانی
۱۸۷	۵ - ۱۳ - نظریه Z
۱۸۸	۵ - ۱۴ - مقایسه ساختارهای سنتی و جدید سازمانی
۱۸۸	۵ - ۱۵ - مقایسه ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی
۱۸۹	۵ - ۱۶ - سازمان از دیدگاه مینتزبرگ
۱۹۰	۵ - ۱۷ - عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ساختار
۱۹۰	۵ - ۱۷ - ۱ - رابطه استراتژی و ساختار
۱۹۱	۵ - ۱۷ - ۲ - رابطه فناوری با ساختار
۱۹۲	۵ - ۱۷ - ۳ - رابطه اندازه سازمان با ساختار
۱۹۲	۵ - ۱۷ - ۴ - رابطه محیط با ساختار
۱۹۳	۵ - ۱۷ - ۴ - ۱ - استراتژیهای داخلی و خارجی مدیریت محیط
۱۹۴	۵ - ۱۷ - ۵ - رابطه قدرت و کنترل - ساختار
۱۹۶	سؤالات فصل پنجم
۲۰۷	پاسخ سؤالات فصل پنجم

۲۲۶	فصل ششم: کنترل
۲۲۶	۶ - ۱ - تعریف کنترل
۲۲۶	۶ - ۲ - فراگرد کنترل
۲۲۷	۶ - ۲ - ۱ - گام اول: تعیین معیارها و ضوابط کنترل
۲۲۷	۶ - ۲ - ۱ - ۱ - انواع استانداردها
۲۲۸	۶ - ۲ - ۲ - گام دوم: مقایسه استانداردها با عملیات
۲۲۸	۶ - ۲ - ۳ - گام سوم: تشخیص انحرافات و بررسی علل بروز
۲۲۸	۶ - ۲ - ۴ - گام چهارم: انجام اقدامات اصلاحی
۲۲۹	۶ - ۳ - ویژگی‌ها و مشخصات سیستم کنترل مؤثر
۲۲۹	۶ - ۴ - مشکلات کنترل
۲۳۰	۶ - ۵ - انواع طبقه‌بندی‌های کنترل
۲۳۲	سؤالات فصل ششم
۲۳۴	پاسخ سؤالات فصل ششم

۲۴۰	فصل هفتم: تصمیم‌گیری
۲۴۰	۷ - ۱ - تعریف تصمیم‌گیری

۲۴۰	۲-۷ - مراحل تصمیم‌گیری.....
۲۴۱	۳-۷ - مدل و کاربرد آن در تصمیم‌گیری.....
۲۴۲	۴-۷ - فرایند مسأله‌یابی.....
۲۴۳	۵-۷ - انواع موقعیت‌های تصمیم‌گیری.....
۲۴۳	۶-۷ - فراگرد منطقی حل مسأله.....
۲۴۵	۷-۷ - مسائل چالشی در تصمیم‌گیری.....
۲۴۶	۸-۷ - رابطه سطوح مدیریت و انواع تصمیمات.....
۲۴۷	۹-۷ - چگونگی مواجهه مدیر با مسأله.....
۲۴۷	۱۰-۷ - شیوه تصمیم‌گیری.....
۲۴۹	سوالات فصل هفتم.....
۲۵۲	پاسخ سوالات فصل هفتم.....

فصل هشتم: خلاقیت و نوآوری..... ۲۵۸

۲۵۸	۱-۸ - تعریف کارآفرین.....
۲۵۸	۲-۸ - انواع رهیافتهای کارآفرینی.....
۲۵۸	۱-۲-۸ - رهیافت محتوایی (صفات مشخصه).....
۲۵۸	۲-۲-۸ - رهیافت فراگردی (رفتاری).....
۲۵۹	۳-۸ - خلاقیت.....
۲۵۹	۴-۸ - نوآوری.....
۲۶۰	۵-۸ - شیوه‌های تفکر.....
۲۶۰	۶-۸ - فراگرد خلاقیت.....
۲۶۱	۷-۸ - شیوه‌های افزایش سلامت فکر.....
۲۶۳	۸-۸ - موانع اصلی خلاقیت.....
۲۶۴	سوالات فصل هشتم.....
۲۶۸	پاسخ سوالات فصل هشتم.....

فصل نهم: انگیزش و یادگیری..... ۲۷۲

۲۷۲	۱-۹ - تعریف انگیزش.....
۲۷۲	۲-۹ - رابطه انگیزه‌ها و اهداف.....
۲۷۳	۱-۲-۹ - رفتارهای انطباقی و غیرمنطقی.....
۲۷۴	۲-۲-۹ - دسته‌بندی فعالیت‌ها بر حسب هدف.....
۲۷۴	۳-۹ - انواع نظریات انگیزش.....
۲۷۵	۱-۳-۹ - نظریات محتوایی.....
۲۷۵	۲-۳-۹ - نظریات فرآیندی.....
۲۷۵	۳-۳-۹ - نظریات مبتنی بر تقویت (تقویت یادگیری).....
۲۷۵	۴-۹ - نظریه سلسله مراتب نیازها (محتوایی).....
۲۷۶	۵-۹ - نظریه مراحل مختلف زندگی (محتوایی).....
۲۷۷	۶-۹ - نیازهای آشکار (محتوایی).....
۲۷۷	۷-۹ - نظریه زیستی - تعلق - رشد (محتوایی) (E-R-G).....
۲۷۷	۸-۹ - نظریه نیازهای اکتسابی (محتوایی).....
۲۷۷	۹-۹ - نظریه دو ساختی انگیزنده - بهداشت روان (محتوایی).....
۲۷۸	۱۰-۹ - نظریه دوساختی انسان یا تئوری x و y (محتوایی).....
۲۷۹	۱۰-۱ - تئوری رشدیافتگی - رشدنیافتگی (نظریه شخصیت سازمان).....

۲۸۰	۹ - ۱۱ - مقایسه و روابط بین نظریه‌های محتوایی
۲۸۰	۹ - ۱۲ - تئوری انتظار (فرایندی)
۲۸۰	۹ - ۱۳ - تئوری انتظار و عدالت (فرایندی)
۲۸۱	۹ - ۱۴ - نظریه برابری (فرایندی)
۲۸۲	۹ - ۱۵ - اسناد (فرایندی)
۲۸۳	۹ - ۱۶ - نظریه هدفگذاری
۲۸۳	۹ - ۱۷ - نظریه تقویت (اسیکنر و همکارانش)
۲۸۳	۹ - ۱۸ - الگوی اقتضایی انگیزش
۲۸۵	۹ - ۱۹ - یادگیری
۲۸۵	۹ - ۲۰ - راه‌های مختلف یادگیری (معرفت‌پذیری)
۲۸۶	۹ - ۲۱ - روش‌های معرفت‌پذیری
۲۸۶	۹ - ۲۱ - ۱ - روش رفتارگرایی
۲۸۶	۹ - ۲۱ - ۲ - روش شرطی نمودن مؤثر
۲۸۷	۹ - ۲۱ - ۳ - روش شناخت
۲۸۷	۹ - ۲۱ - ۴ - روش معرفت‌پذیری اجتماعی (یادگیری اجتماعی)
۲۸۸	۹ - ۲۲ - مدیریت تغییر
۲۹۰	۹ - ۲۲ - ۱ - رابطه تغییر با ابعاد ساختاری
۲۹۲	سؤالات فصل نهم
۲۹۸	پاسخ سؤالات فصل نهم

فصل دهم: رهبری ۳۱۶

۳۱۶	۱۰ - ۱ - تعریف رهبری
۳۱۶	۱۰ - ۲ - مقایسه رهبری و مدیریت
۳۱۷	۱۰ - ۳ - نظریه‌های رهبری
۳۱۷	۱۰ - ۴ - رهیافت صفات مشخصه (انسان بزرگ)
۳۱۷	۱۰ - ۵ - رهیافت رفتاری
۳۱۸	۱۰ - ۵ - ۱ - پیوستار رهبری
۳۱۸	۱۰ - ۵ - ۲ - مطالعات اوهایو
۳۱۹	۱۰ - ۵ - ۳ - سبک‌سنج مدیریت (شبکه مدیریت)
۳۲۰	۱۰ - ۵ - ۴ - سیستم‌های مدیریت
۳۲۱	۱۰ - ۶ - نظریات اقتضایی (ایجابی)
۳۲۱	۱۰ - ۶ - ۱ - مدل رهبری اقتضایی فیدلر
۳۲۱	۱۰ - ۶ - ۲ - نظریه مسیر - هدف
۳۲۲	۱۰ - ۶ - ۳ - نظریه رهبری وضعیتی
۳۲۴	۱۰ - ۷ - رهیافت‌های نوین رهبری
۳۲۴	۱۰ - ۷ - ۱ - نظریه جانشین‌های رهبری
۳۲۶	سؤالات فصل دهم
۳۳۰	پاسخ سؤالات فصل دهم

فصل یازدهم: ارتباطات ۳۴۰

۳۴۰	۱۱ - ۱ - ارتباطات
۳۴۰	۱۱ - ۲ - اجزاء مدل ارتباطات
۳۴۱	۱۱ - ۳ - ارتباطات یک جانبه و دو جانبه

۳۴۲	۱۱-۴-انواع مسیرهای ارتباطی
۳۴۳	۱۱-۵-ارتباطات در سازمان
۳۴۳	۱۱-۵-۱-شبکه‌های رسمی
۳۴۴	۱۱-۵-۲-ارتباطات غیررسمی (ارتباطات درخت انگوری)
۳۴۵	۱۱-۵-۲-۱-تحلیل شبکه‌های اجتماعی
۳۴۵	۱۱-۵-۲-۲-گروه
۳۴۷	۱۱-۵-۲-۳-نقش افراد در شبکه‌ها
۳۴۷	۱۱-۵-۲-۴-محاسبه تعداد روابط گرایکوناس
۳۴۸	۱۱-۶-شنود موثر
۳۴۸	۱۱-۶-۱-سیک‌های شنود
۳۴۸	۱۱-۷-پنجره جوهری
۳۵۰	۱۱-۸-ارتباطات راغبانه
۳۵۰	۱۱-۹-سیستم‌های جلوه حسی و ارتباطات
۳۵۱	۱۱-۱۰-برنامه‌ریزی ارتباطات با خود و دیگران
۳۵۲	۱۱-۱۱-موانع ارتباطی
۳۵۲	۱۱-۱۲-ادراک
۳۵۳	۱۱-۱۲-۱-نقش ادراک در ارتباطات
۳۵۵	۱۱-۱۳-تحلیل مرادده‌ای
۳۵۶	۱۱-۱۳-۱-مرادده
۳۵۷	۱۱-۱۳-۲-ویژگیهای مؤثر بر ادراک اجتماعی
۳۵۸	سؤالات فصل یازدهم
۳۶۲	پاسخ سؤالات فصل یازدهم
۳۷۰	فصل دوازدهم: تجزیه و تحلیل سیستم
۳۷۰	۱۲-۱-تفکر سیستمی
۳۷۱	۱۲-۲-نظریه عمومی سیستم‌ها
۳۷۱	۱۲-۲-۱-ویژگی‌های نظریه عمومی سیستم‌ها
۳۷۲	۱۲-۳-علم کنترل و ارتباطات
۳۷۲	۱۲-۴-روابط علم ارتباطات و کنترل، نظریه عمومی سیستم‌ها، تفکر سیستمی و رویکرد سیستمی
۳۷۳	۱۲-۵-طبقه‌بندی بولدینگ
۳۷۴	۱۲-۶-تعریف سیستم
۳۷۴	۱۲-۷-عناصر سیستم
۳۷۷	۱۲-۷-۱-انواع روابط بین عناصر سیستم
۳۷۷	۱۲-۸-سیستم باز و بسته
۳۷۸	۱۲-۸-۱-ویژگی‌های سیستم باز
۳۷۹	۱۲-۹-شناسایی محیط سازمان
۳۸۰	۱۲-۱۰-اهداف طراحی سیستم
۳۸۱	۱۲-۱۱-روشهای استقرار سیستم
۳۸۲	۱۲-۱۲-سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)
۳۸۲	۱۲-۱۳-طبقه‌بندی سیستم‌های اطلاعاتی
۳۸۳	۱۲-۱۴-انواع سیستم‌های اطلاعات مدیریت
۳۸۵	سؤالات فصل دوازدهم
۳۸۹	پاسخ سؤالات فصل دوازدهم

۳۹۸	فصل سیزدهم: مدیریت منابع انسانی
۳۹۸	۱- تجزیه و تحلیل شغل
۳۹۹	۲- اقدامات فرایند کارشکافی
۳۹۹	۱-۲- روش‌های جمع‌آوری اطلاعات درباره شغل
۴۰۰	۲-۲- تحلیل جمع‌آوری اطلاعات
۴۰۱	۳-۲- شرح شغل و مشخصات شغل
۴۰۱	۴-۲- تنظیم شرایط احراز شغل
۴۰۱	۳-۳- کاربرد تجزیه و تحلیل شغل
۴۰۱	۱-۳- مراتب تأثیر اهداف در تحلیل شغل
۴۰۲	۴- طراحی شغل
۴۰۳	۱-۴- روشهای طراحی شغل
۴۰۵	۲-۴- نظریات طراحی شغل
۴۰۷	۵- کارمندیابی
۴۰۷	۱-۵- برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۴۱۰	۲-۵- تعریف کارمندیابی
۴۱۰	۳-۵- عوامل کارمندیابی
۴۱۱	۴-۵- مراحل کارمندیابی
۴۱۳	۶- انتخاب
۴۱۳	۱-۶- مراحل انتخاب
۴۱۴	۲-۶- روش ارزیابی جامع
۴۱۵	۳-۶- اجتماعی کردن
۴۱۶	۴-۶- آموزش کارکنان
۴۱۸	۷- ارزشیابی عملکرد
۴۱۸	۱-۷- ارزیابی عملکرد
۴۱۸	۲-۷- فنون و روش‌های ارزیابی
۴۲۱	۳-۷- خطاهای معمول ارزشیابی
۴۲۲	۸- مدیریت حقوق و دستمزد
۴۲۲	۱-۸- مراحل طراحی سیستم حقوق و دستمزد
۴۲۳	۲-۸- روشهای ارزشیابی مشاغل
۴۲۵	۳-۸- نظریات حقوق و دستمزد
۴۲۶	۴-۸- پاداش
۴۲۷	سوالات فصل سیزدهم
۴۳۲	پاسخ سوالات فصل سیزدهم
۴۴۸	سوالات مدیریت مسائل مالی، اقتصادی و معلومات عمومی
۴۵۴	پاسخ سوالات مدیریت مسائل مالی، اقتصادی و معلومات عمومی
۴۶۷	تست‌های کنکور کارشناسی ارشد سراسری و دانشگاه آزاد از سال ۱۳۹۲ به بعد
۴۹۲	فهرست منابع

فصل دوم - سیر تحولات مدیریتی

۱۱۳۸ - مجموعه علوم ارتباطات اجتماعی						۱۲۶۰ - مهندسی صنایع						نام رشته	
مدیریت رسانه						مدیریت سیستم و بهره‌وری - مهندسی آینده‌پژوهی						نام گرایش	
دانش مدیریت (ضریب : ۴)						اصول مدیریت و تئوری سازمان (ضریب : ۱)						نام درس و ضریب	
۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹	۱۳۸۸	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹	۱۳۸۸	۱۳۸۷	دوره‌ها		
۲۵	۲۵	۳۰	۳۰	۳۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	تعداد کل سئوالات		
۱	۵	۵	۴	۱	۳	۲	۱	۰	۳	۱	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۲ سیر تحولات مدیریتی	
%۴	%۲۰	%۱۷	%۱۳	%۳	%۱۵	%۱۰	%۵	%۰	%۱۵	%۵	درصد سئوالات طرح شده		

۱۲۷۶ - مجموعه مهندسی فناوری اطلاعات (IT)						۱۲۶۲ - مدیریت در سوانح طبیعی						نام رشته	
تجارت الکترونیکی - مهندسی فناوری اطلاعات						مبانی سازمان و مدیریت (ضریب : ۱)						نام گرایش	
اصول و مبانی مدیریت (ضریب : ۱)						مبانی سازمان و مدیریت (ضریب : ۱)						نام درس و ضریب	
۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹	۱۳۸۸	۱۳۸۷	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۹	۱۳۸۸	دوره‌ها		
۱۵	۶	۶	۸	۸	۸	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	تعداد کل سئوالات		
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	۲	۳	۳	۳	تعداد سئوالات طرح شده	فصل ۲ سیر تحولات مدیریتی	
%۰	%۰	%۰	%۰	%۰	%۰	%۲۵	%۱۰	%۱۵	%۱۵	%۱۵	درصد سئوالات طرح شده		

در پاسخ به این سؤال که مدیریت واقعاً چیست؟ می‌توان به این مضمون اشاره کرد که مدیریت هم علم است و هم هنر، حال اینکه تعیین نماییم تا چه حد از این مفهوم علم است و چه مقدار از آن هنر می‌باشد باید کندوکاو تاریخی داشته باشیم. اما قبل از کنکاش تاریخی به وضوح می‌توانیم دریابیم که قسمت هنری مدیریت در گذشته‌ها یعنی دوران قبل از کلاسیک‌ها بیشتر بوده است و رفته رفته از قسمت هنری آن کم شده و به سمت علمی بودن آن اضافه گردیده است. و این اضافه شدن مدیون کار نظریه‌پردازانی بوده است که تئوری‌ها و نظریات خود را در زمینه‌های مختلف مدیریت ارائه نموده‌اند. اما به این معنا نیست که در حال حاضر دیگر جنبه هنری مدیریت مهم نیست.

۲-۱- انواع رهیافت‌های مدیریتی

در بررسی سیر نظریه‌های مدیریت، می‌توان آنها را به چهار رهیافت عمده تقسیم‌بندی نمود که عبارتند از:

- ۱- رهیافت‌های سنتی (کلاسیک‌ها)
- ۲- رهیافت‌های منابع انسانی (نئوکلاسیک‌ها)
- ۳- رهیافت‌های کمی (علم مدیریت)
- ۴- رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی

۲-۲- رهیافت‌های سنتی مدیریت

فرض مشترک نظریه‌پردازان این رهیافت، در مورد افراد در محیط کار (انسان منطقی) بیان شده است. آنها عموماً اصول خود را با فرض جهانشمول بودن، ارائه می‌نمودند. و بر این فرض استوارند که افراد با انگیزه‌های مادی به کار می‌پردازند.

این رهیافت به ۳ دسته عمده تقسیم می‌شود که عبارتند از:

الف) مدیریت علمی ب) فراگرد مدیریت یا اصول علم اداره (مدیریت اداری) ج) نظریه بروکراسی (مدیریت بروکراسی)

مثال: شکل‌گیری ۳ جریان در طی سالهای ۱۹۰۰ تا ۱۹۵۰ جدا از هم و در عین حال مرتبط با یکدیگر باعث تشکیل مکتب مدیریت کلاسیک شد. (مدیریت سراسری - ۸۱)

۱) مدیریت علمی، نظریه اداری و نظریه بروکراسی

۲) علم مدیریت، نظریه اداری و نظریه بروکراسی

۳) علم مدیریت، نظریه اداری و نظریه ادھوکراسی

۴) مدیریت علمی، نظریه اداری و نظریه ادھوکراسی

پاسخ: گزینه (۱) صحیح است.

۲-۲-۱- مدیریت علمی

تیلور بنیانگذار مکتب کلاسیک مدیریت بود و از این جهت او را پدر مدیریت علمی می‌نامند. عمده مطالعات او در زمینه «زمان سنجی» و «حرکت سنجی» بود. تیلور یک مهندس آمریکایی بود، که از دانش و مطالعات زمان و حرکت که به زمان‌سنجی و حرکت سنجی تعبیر می‌شود به منظور تجزیه و تحلیل جریان کار استفاده می‌نمود.

اندیشه‌ها و نظریات تیلور در مورد مدیریت و اصول آن در کتاب «اصول مدیریت علمی» در سال ۱۹۱۱ منتشر شد. وی معتقد بود که برای اجرای هر کار و فعالیتی یک «بهترین روش» وجود دارد.

از اصول مدیریت علمی تیلور می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- انتخاب علمی کارکنان استخدام، آموزش و گزینش براساس یکسری اصول و قواعد منطقی و علمی و انتخاب دقیق کارکنان دارای تواناییهای مناسب برای هر شغل.

- همکاری صمیمانه و همه جانبه مدیریت با کارکنان

- تقسیم کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان

- استفاده از روش‌های علمی در انجام امور

- استفاده از سیستم کنترل و اجرای تشویق و تنبیه کارگران

فرانک و لیلیان گیلبرت نیز از جمله ادامه‌دهندگان "مکتب مدیریت علمی" بودند. روش‌های فرانک

گیلبرت همراه با روش‌های تیلور مورد استفاده اکثر مهندسان امروزی می‌باشد. همچنین لیلیان گیلبرت نیز از استانداردهای عملکرد روزانه حمایت می‌نمود.

هنری گانت نیز از هم‌عصران، تیلور بود و نظریات او نیز در دسته‌بندی "مکتب مدیریت علمی" مورد توجه قرار می‌گیرد. نمودارهای گانت که امروزه به کرات استفاده می‌شود. از جمله طرح‌های او می‌باشد.

مثال: اصلی‌ترین فلسفه وجودی مدیریت علمی این فرض است که برای انجام کارها: (مدیریت سراسری - ۸۱)

(۱) چندین راه بهتر وجود دارد. (۲) یک بهترین راه وجود دارد.

(۳) چندین راه بهتر وجود دارد. (۴) یک بهترین راه وجود ندارد.

پاسخ: گزینه (۲) صحیح است.

۲-۲-۲ - نظریه مدیریت اداری

در زمانی که تیلور نظریه‌های خود را براساس مدیریت علمی بنا نهاد، فایول اصول خود را بر مبنای تجارب چند ساله خود بنا نهاد. همچنین برعکس تیلور که بیشتر بر سطح پایین سازمان تأکید داشت، فایول در پی یافتن اصولی کلی برای همه مدیران در تمام سطوح سازمان بود.

دیدگاه مدیریت اداری که به مدیر و عملیات مدیریتی اصلی تمرکز دارد، در اوایل توسط هنری فایول مطرح شد. هنری فایول را پدر مدیریت نو نیز می‌نامند.

فایول فعالیت‌های سازمان را به شش دسته تقسیم نمود:

- فعالیت‌های فنی و تولیدی

- فعالیت‌های بازرگانی (مبادله)

- فعالیت‌های مالی و بهینه‌سازی مصرف (اقتصادی)

- فعالیت ایمنی (حفاظت از اموال و افراد)

- فعالیت حسابداری (تعیین وضعیت مالی)

- فعالیت مدیریتی

فایول برای مدیریت اصول ۱۴ گانه‌ای را وضع نمود که به شرح ذیل می‌باشند:

۱- تقسیم کار: که منظور از این اصل همانا تخصصی کردن است، که از طریق کارایی، بازده تولیدی را افزایش می‌دهد. تقسیم کار موجب کاهش تنوع مسئولیت‌ها می‌گردد. این امر سبب افزایش مهارت و بهبود عملکرد فرد نیز خواهد شد.

۲- اختیار (اختیار قانونی): اختیار قانونی در سازمان به مدیران، این حق را می‌دهد که دستور صادر نمایند و برای اجرای آن از پاداش و تنبیه نیز کمک بگیرند. و در نتیجه در برابر اختیار مسئولیت نیز بوجود می‌آید.

۳- انضباط: منظور از انضباط همان تعهدی است که در نتیجه توافق‌های میان مدیر و کارکنان بوجود می‌آید. این توافق‌ها می‌تواند به صورت کتبی، شفاهی یا حتی به صورت رفتارهایی نانوشته صورت پذیرد. می‌توان این طور استنباط نمود که انضباط حاصل یک رهبری اثربخش است.

۴- وحدت فرماندهی (فرماندهی واحد): هر کارمند باید فقط از یک سرپرست دستورات را دریافت کند و به او گزارش دهد. و تا حدی مخالف سرپرستی چند جانبه می‌باشد.

۵- وحدت جهت (وحدت مدیریت یا جهت‌گیری واحد در سازمان): فعالیت‌های سازمانی که در یک گروه یا دسته طبقه‌بندی می‌گردند و به یک موضوع مرتبط می‌باشند و دارای یک هدف هستند، باید توسط یک مدیر هدایت و رهبری شوند. همچنین می‌توان بیان نمود که برای اجرای یک برنامه واحد، باید مدیر مشخصی تعیین شود.

۶- تبعیت منافع (اهداف) فردی از منافع (اهداف) جمعی (ترجیح منافع گروهی و سازمانی بر منافع فردی) همانطور که از اسم این اصل مشخص است منافع اعضاء و کارکنان سازمان نباید بر منافع کل سازمان، تقدم داشته باشد.

۷- جبران خدمات پرسنل: باید پرداخت یا مزدی منصفانه در ازاء خدمات کارگران در نظر گرفته شود.

۸- تمرکز: به میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری اشاره دارد.

۹- سلسله مراتب: خط فرمان یا اختیار از مدیریت عالی به سطح زیرین سازمان را سلسله مراتب گویند.

۱۰- نظم: منابع انسانی غیرانسانی شامل تمامی منابع، امکانات و تجهیزات باید در مکان صحیح و زمان درست قرار گیرند.

۱۱- عدالت (انصاف): در رفتارها و تصمیم‌گیری‌های مدیران نسبت به زیردستانشان باید انصاف وجود داشته باشد.

۱۲- ثبات (امنیت شغلی یا ثبات دوره خدمتی کارکنان): جابجایی (ترک خدمت) پرسنل به خصوص در سطح بالای سازمان، مقرون به صرفه نیست. اگر کارکنان قبل از این که به بازدهی کامل برسند، جابجا شوند (ترک خدمت کنند)، هزینه‌هایی که صرف آموزش آنها شده است به هدر می‌رود.

۱۳- ابتکار و نوآوری: کارکنان سازمان مجاز به نوآوری می‌باشند.

۱۴- ایجاد روحیه جمعی: که همان احساس وحدت و یگانگی در بین کارکنان است که باعث افزایش قدرت و انسجام سازمان می‌گردد.

از ادامه‌دهندگان راه فایول، می‌توان به ارویک و گیولیک اشاره نمود که وظایف مدیریتی را در قالب موارد ذیل بیان نمودند:

- برنامه ریزی (Planning)
- سازماندهی (organizing)
- کارگزینی (Staffing)
- هدایت (Directing)
- هماهنگی (Coordinating)
- گزارش دهی (Reporting)
- بودجه‌بندی (Budgeting)

که اگر حرف اول این وظایف را در کنار هم آوریم کلمه *POSDCORB* شکل می‌گیرد که از این کلمه برای یادآوری وظایف مدیریتی استفاده می‌نمایند. همچنین خانم "مری پارکرفالت" نیز از جمله افرادی بود که به مکتب "اصول‌گرایی در مدیریت" کمک‌های شایانی نمود. البته در نوشته‌های او از همکاری و روابط گروهی بین افراد بسیار یاد شده است.

مثال: قرارداد روانشناختی میان مدیر و کارکنان یکی از راههای تحقق کدام اصل است؟ (مدیریت سراسری - ۸۷)

(۱) انضباط (۲) نظم (۳) وحدت مدیریت (۴) وحدت فرماندهی

پاسخ: گزینه (۱) صحیح است.

مثال: کدامیک از اصول فایول به ضرورت اجرای برنامه واحد توسط مدیر واحد تأکید دارد؟

(مدیریت سراسری - ۸۲)

(۱) وحدت فرماندهی (۲) وحدت مدیریت (۳) انضباط (۴) تمرکز

پاسخ: گزینه (۲) صحیح است.

۲-۳- نظریه مدیریت بوروکراسی

نظریه‌پرداز مدیریت بوروکراسی، "ماکس وبر" یک جامعه‌شناس آلمانی می‌باشد. و تمرکز اصلی وبر بر طراحی ساختاری مناسب می‌باشد، از جمله ویژگی‌های بوروکراسی "وبر" می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- تقسیم کار روش و وظایف مشخص: شغل‌ها باید به خوبی تعریف شوند و مدیران باید شغل‌ها را جزء جزء تقسیم نمایند و کارکنان در اجرای هر جزء مهارت می‌یابند.

- ساختار سلسله مراتب سازمان

- قواعد و رویه‌های رسمی: که اشاره به اجرای قوانین و مقررات دارد. و موجب هدایت دستورالعمل‌های مکتوب و رفتارها می‌گردد.

- شایسته سالاری (برخورد غیر شخصی): سنجش کارکنان براساس قواعد و رویه‌های یکسان می‌باشد که در مورد همه یکسان است.

- مسیر ترقی مبنی بر شایستگی: اشاره می‌کند که توانایی و عملکرد کارکنان معیار انتخاب و ارتقاء آنها باشد.

- ساختار اختیار: که به تعریف دقیق و صحیح اختیار و مسئولیت برای هر منصب سازمانی اشاره دارد، «وبر» سه نوع اختیار را شناسایی نمود که عبارتند از:

* اختیار سنتی: این اختیار بر حسب اصل و نسب، جنسیت و ... بوجود می‌آید. و به صورت نماد و علائمی می‌تواند همراه باشد.

* اختیار کاریزماتیک: این نوع اختیار هنگامی شکل می‌گیرد که زیردستان به دلیل توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصی رهبر اطاعت می‌کنند.

* اختیار منطقی قانونی: که در اثر استفاده از قوانین و مقررات بوجود می‌آید.

- خردگرایی (حاکمیت عقل)

بروکراسی‌ها از چند منظر مورد انتقاد قرار گرفتند که شامل موارد ذیل می‌باشند:

الف) جابجایی هدف

- رابرت مورتون بیان می‌نماید قوانینی که برای تسهیل در تحقق هدف وضع می‌شوند، بیش از هدف مورد تأکید قرار می‌گیرند. به نحوی که موجب جابجایی هدف با قوانین می‌شود.

- فیلیپ سلزینک بیان می‌دارد که تخصص‌گرایی زیاد موجب می‌شود که اهداف هر واحد فرعی نسبت به اهداف واحدهای دیگر متفاوت باشد. و نسبت به آن در اولویت باشد که در نتیجه این تعارض اهداف بین واحدهای سازمانی، باعث می‌شود که اهداف فرعی واحدها بر اهداف سازمانی تقدم یابند. - آوین گلدنر نیز بیان می‌دارد که قوانین به شکلی درمی‌آید که به جای تعیین رفتارهای غیرقابل قبول، استانداردهای حداقل عملکرد را معین می‌سازد.

- ویکتور تامسون نیز با توجه به این جمله معروف که "مرا سرزنش نکنید، من دقیقاً از قوانین تبعیت نمودم"، بیان می‌کند که تصمیم‌گیرندگان از قوانین برای توجیه اشتباهات خود استفاده می‌نمایند.

ب) کاربرد نامناسب قوانین و مقررات

- مورتون به وابستگی شدید اعضا سازمان و قوانین اشاره دارد، که این امر موجب به کارگرفتن تصمیمات کورکورانه توسط کارکنان می‌شود.

ج) تمرکز قدرت

د) سرخوردگی ارباب رجوع

ه) از خودبیگانگی کارکنان: اشاره به این مطلب دارد که افراد سازمان خود را در قالب دندانه‌های یک چرخ بزرگ می‌دانند. همچنین تخصصی شدن بیش از حد نیز موجبات بی‌هویتی افراد را بوجود می‌آورد.

مثال: در نظریه بروکراسی وبر براساس نظریه سلطه او دو ضابطه اصلی که اعمال قدرت را توجیه‌پذیر می‌کنند کدامند؟

(مدیریت سراسری - ۸۰)

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| ۱) عقلانیت و صلاحیت | ۲) مشروعیت و عقلانیت |
| ۳) مشروعیت و صلاحیت | ۴) سلسله مراتب و عقلانیت |
- پاسخ: گزینه (۲) صحیح است.

مثال: پارکینسون انگیزه گسترش و تورم بوروکراسی را (مدیریت سراسری)

(۱) توسعه اقتصادی جوامع صنعتی

(۲) سیاستهای اشتغال

(۳) تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر و ایجاد وظایف کاذب می داند

(۴) توسعه واحدهای تولیدی قلمداد می کند.

پاسخ: گزینه (۳) صحیح است.

مثال: انتقاد رابرت مورتون به بوروکراسی مربوط به کدامیک از موارد زیر است؟ (مدیریت سراسری)

(۱) جابجا شدن اهداف

(۲) حفظ پیشینه و ایجاد سوابق

(۳) عدم وجود روابط غیررسمی

(۴) تخصصی شدن بیش از اندازه کارها

پاسخ: گزینه (۱) صحیح است.

۲-۳- رهیافت‌های منابع انسانی (نئوکلاسیک‌ها یا رفتاری)

رهیافت‌های منابع انسانی انسانها را اجتماعی و خودشکופا می دانند و بر این باورند که افراد در سازمان در پی ارضاء روابط اجتماعی می باشند. همچنین نگرش رفتاری مدیریت بیان می نماید که مدیر شخصی است که "کار را به وسیله افراد و دیگران انجام می دهد" و از اصول اساسی آنها می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- برانگیختگی کارکنان توسط نیازهای اجتماعی

- پاسخ بیشتر کارکنان به محرک‌های اجتماعی نسبت به محرک‌های مالی و قوانین

- بهبود کارایی بوسیله مدیران از طریق مشارکت زیردستان

از جمله نظریات مهم که در این رهیافت قرار می گیرند می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

مطالعات هاثورن

که از جمله قویترین مطالعات انجام شده است، که در شرکت وسترن الکتریک هاثورن واقع در شیکاگو توسط التون مایو و همکارانش صورت پذیرفت و از جمله نتایجی که از این مطالعات حاصل شد می توان به تأثیر محیط اجتماعی بر افزایش بهره‌وری کارکنان اشاره نمود.

چستر برنارد

وی سازمان‌ها را در قالب یک نظام یا سیستم اجتماعی مطرح نمود که به مشارکت کارکنان برای اثرگذاری بیشتر نیاز دارند. او همچنین وابستگی سازمان به ذینفعانی از قبیل تأمین‌کنندگان، سهام‌داران، مشتریان و ... را مطرح نمود و همچنین تئوری پذیرش اختیار مبنی بر اختیار مستقل کارکنان را مطرح نمود.

مری پارکر فالت

او سازمان‌ها را به مثابه گروه‌ها و جوامع کوچکی می‌داند که مدیران و کارکنان در آن مشارکت می‌کنند. او معتقد بود کسب و کار نوعی خدمت است. همچنین او اصولی را برای هماهنگی ارائه نمود.

نظریه نیازهای انسانی

این نظریه که توسط مزلو ارائه شد، نیازهای انسانی را در ۵ طبقه اصلی به صورت سلسله مراتبی طبقه‌بندی می‌نماید و پیش فرض‌هایی را در مورد ماهیت انسان از قبیل موارد ذیل در نظر می‌گیرد:

اصل توالی: ارضا نیازهای انسان بر مبنای یک سلسله مراتب قابل پیش‌بینی:

- اصل موقتی بودن ارضاء نیاز

- انسان یک کل منسجم می‌باشد (منسجم بودن وجود انسان)

- اصل تنوع نیازهای آگاهانه

- اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده: این اصل بیان می‌کند زمانی که نیازی تا حدی ارضا شود، تا مدتی محرک رفتار نیست.

مثال: کدامیک از نظریات زیر به مدیران نیروی انسانی توصیه می‌نماید که یک کارگر خوشحال یک فرد مولد است؟ (مدیریت سراسری)

(۱) مدیریت علمی (۲) بوروکراسی (۳) سیستم‌ها (۴) روابط انسانی
پاسخ: گزینه (۴) صحیح است.

۲-۴- رهیافت‌های کمی (علم مدیریت)

اساساً این رهیافت به استفاده از روشهای ریاضی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری و حل مسائل مدیریتی اشاره دارد و ابزارهای کمی علم مدیریت به سه شاخه اصلی علم مدیریت، مدیریت عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی تقسیم می‌شوند. واژه‌های "علم مدیریت" و "تحقیق در عملیات"، گاهاً به جای یکدیگر به کار می‌روند. و از کاربردهای علم مدیریت می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱- پیش‌بینی‌های ریاضی ۲- مدل سازی موجودی انبار ۳- برنامه‌ریزی خطی ۴- نظریه صف
۵- مدل‌های شبکه ۶- شبیه‌سازی

در نگرش کمی دو هدف ذیل دنبال می‌شود:

- تصمیم‌گیری مدیریت در انتخاب بهترین راه حل‌ها بهبود یابد.

- ریسک تصمیم‌گیری تا حد امکان کاهش یابد.

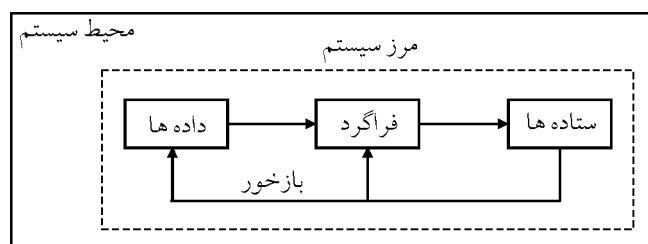
مثال: تحقیق در عملیات (OR) امروزه به کدام یک از جملات زیر نزدیکتر است؟ (منابع - ۸۴)

(۱) عملیاتی (۲) رفتاری (۳) کلاسیک (۴) علم مدیریت
پاسخ: گزینه (۴) صحیح است.

۲-۵- رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی مدیریت

«برتا لندی» سیستم را این گونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از اجزاء به هم پیوسته که برای کسب هدف مشترک با هم در تعامل می‌باشند.

تفکر سیستمی در مدیریت عوامل درونی و بیرونی سازمان را در نظر گرفته و تصویر کامل‌تری برای سازمان ارائه می‌نماید. در این رهیافت سیستم به عنوان یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود و خرده سیستم‌های آن به صورت زیر می‌باشند.



نظریه‌پردازان رهیافت کلاسیک و منابع انسانی بر این باورند که کل سازمان برابر با مجموع اجزاء آن می‌باشد در حالی که نظریه‌پردازان سیستمی کل سازمان را چیزی متفاوت از مجموع اجزاء آن می‌پندارند.

دو نگرش جدید تفکر سیستمی را به جهت جالبی سوق می‌دهد که عبارتند از:

الف) یادگیری سازمانی ب) نظریه آشوب (مجموعه‌های پیچیده غیرقابل پیش‌بینی)

مثال: جامع‌ترین تعریف برای کلمه سیستم در موضوع مدیریت کدام است؟ (منابع - ۸۳)

- ۱) سیستم عبارت است از مجموعه واحد یا کل متشکل از اجزای مربوط به یک سازمان است.
 - ۲) سیستم مجموعه‌ای است از اجزاء که با ارتباط و همبستگی متقابل مجموعه واحد را تشکیل داده و نقش معینی را ایفا می‌کند.
 - ۳) سیستم عبارت است از تعدادی روش وابسته به یکدیگر که با اجرای روش‌های مزبور قسمتی از اهداف یک سازمان تأمین می‌شود.
 - ۴) سیستم عبارت است از مجموعه واحد متشکل از دو یا چند قسمت جزء یا سیستم فرعی که به وسیله مرزهای شناخته شده از سیستم بزرگتر محیط خود جدا می‌کند.
- پاسخ: گزینه (۲) صحیح است.

مثال: جریان‌های فکری بسیار متفاوتی که تفکر سیستمی را به جهت جدید هدایت می‌کنند، عبارتند از:

(مدیریت سراسری - ۸۷)

- (۱) اقتضایی و موقعیتی
 (۲) یادگیری سازمانی و وضعیتی
 (۳) یادگیری سازمانی و نظریه آشوب
 (۴) نظریه نقش‌ها و کمال مدیریت
- پاسخ: گزینه (۳) صحیح است.

۲- ۵- ۱- یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی، فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنها می‌باشد. سازمان‌های یادگیرنده سازمانهایی هستند که افراد به طور مستمر در این سازمانها بر توانایی‌های خود می‌افزایند، تا به اهداف مورد نظر دست یابند و اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شوند. از نظر پترسنج اجزاء اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

- مدل‌های ذهنی
- مهارت شخصی
- تفکر سیستمی
- بصیرت مشترک
- یادگیری گروهی

شرط اساسی تحقق سازمان یادگیرنده همانا دیدگاه مشترک و جمعی برای اعضاء سازمان می‌باشد.

مثال: کدام شرط برای تحقق سازمان یادگیرنده اساسی‌تر است؟ (مدیریت سراسری - ۸۶)

- (۱) وجود افراد صاحب دانش در سازمان
 (۲) احساس نیاز به یادگیری در اعضاء سازمان
 (۳) وجود فضای خلاقیت و نوآوری در سازمان
 (۴) دیدگاه مشترک و جمعی برای اعضاء سازمان
- پاسخ: گزینه (۴) صحیح است.

۲- ۵- ۲- تئوری‌های بی‌نظمی و آشوب

این نظریه‌ها باعث بوجود آمدن نگرش‌های تازه‌ای در مدیریت شده‌اند و همانند نظریه یادگیری سازمانی بر تأثیر بازخور حاصل از ارزیابی محیط بر سیستم‌های سازمانی تأکید دارند. و از ویژگی‌های عمده آن می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- اثر پروانه‌ای
- سازگاری پویا
- خودنمایی
- جاذبه‌های غریب

اساس نظریه آشوب بر این اصل استوار است که در میان رفتارهای ظاهراً تصادفی، نوعی نظم وجود دارد.

مثال: این ادعا که نرخ افزایش و کاهش صادره‌ها و وارده‌ها، در یک سیستم متناسب با یکدیگر است، در کدام نظریه زیر سؤال رفت؟ (مدیریت سراسری - ۹۱)

- (۱) آشوب
 (۲) خودمانایی
 (۳) اثبات‌گرایی
 (۴) سازگاری پویا
- پاسخ: گزینه (۱) صحیح است.

۲- ۵- ۳- نظریه اقتضایی

این رهیافت اصول‌گرایی مطلق را درست نمی‌داند و اساساً بر این اعتقاد می‌باشد که "هر چیزی به موقعیت بستگی دارد". یعنی برای هر وضعیت معین، عواملی در تعیین بهتر ساختار دست دارند، از جمله:

- تغییرات محیطی
- راهبرد
- تکنولوژی
- اندازه سازمان و...

از آنجا که دیدگاه سیستمی بسیار کلی است و بر ویژگی‌های مشترک سیستمها تأکید دارد و از این دست دیدگاه صرفاً وضعیتی بسیار جزئی و خاص می‌باشد و هر وضعیت را کاملاً منحصر به فرد می‌داند، لذا دیدگاه اقتضایی در بین این دو دیدگاه قرار دارد.

مثال: تحقیقات "وودوارد" پیرامون «تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمان» در شکل‌دهی کدامیک از نظریه‌های زیر به کار می‌رود؟

(مدیریت سراسری - ۸۰)

- ۱) سایرنیتیک ۲) سیستم‌ها ۳) اقتضایی ۴) چرخه زندگی
- پاسخ: گزینه (۳) صحیح است.

مثال: کدام مورد نشان‌دهنده متناسب‌ترین مفهوم واژه اقتضایی است؟

(مدیریت سراسری)

- ۱) همه چیز به تکنولوژی سازمان بستگی دارد.
 ۲) همه چیز به ساختار سازمان بستگی دارد.
 ۳) یک بهترین راه حل صرفاً به روابط سازمان و محیط بستگی دارد.
 ۴) یک بهترین راه حل منحصر به فرد وجود ندارد.
- پاسخ: گزینه (۴) صحیح است.

مثال: کدام دیدگاه «هر وضعیت را که مدیر با آن مواجه می‌شود» را کاملاً منحصر به فرد می‌داند؟

(مدیریت سراسری - ۸۶)

- ۱) اقتضایی ۲) ایجابی ۳) وضعیتی ۴) سیستمی
- پاسخ: گزینه (۳) صحیح است.

۲- ۶- دسته‌بندی نظریات از نظر ریچارد اسکات

ریچارد اسکات نظریه‌های سازمان و مدیریت را به چهار نوع تقسیم نموده است که معیار تقسیم‌بندی او بر روی دو بعد دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان و مدل‌های عقلایی یا منطقی و اجتماعی رفتار انسان‌ها در سازمان می‌باشد، و به شکل زیر است:

دیدگاه اجتماعی	نوع ۲ موضوع اصلی: افراد و روابط انسانی ۱۹۳۰ - ۱۹۶۰	نوع ۴ موضوع اصلی: قدرت و سیاست ۱۹۷۵ - ?
	دیدگاه عقلایی	نوع ۱ موضوع اصلی: کارایی ماشین ۱۹۰۰ - ۱۹۳۰
	دیدگاه سیستم بسته	دیدگاه سیستم باز

- دیدگاه عقلایی، ساختار سازمان را وسیله‌ای جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده می‌داند.
- دیدگاه اجتماعی، ساختار سازمان را نتیجه تضاد نیروهایی می‌داند که عوامل مؤثر بر سازمان هستند و در پی قدرت و کنترل می‌باشند.

۲-۶-۱ - نظریه پردازان نوع اول

به کلاسیک‌ها مشهورند و تئوری‌های نظریه‌پردازانی مثل تیلور، هنری فایول، ماکس وبر و دیویس در این نوع قرار می‌گیرند.

۲-۶-۲ - نظریه‌پردازان نوع دوم

نظریه‌پردازان این دسته که به بنیانگذاران مکتب روابط انسانی معروفند و افرادی مانند التون مایو، برنارد، مک‌گریگور همه در این دسته جای می‌گیرند.

۲-۶-۳ - نظریه‌پردازان نوع سوم

تلاش این دسته از نظریات، بوجود آوردن ساختار سازمانی با در نظر گرفتن نیازهای محیطی می‌باشد.

۲-۶-۳-۱ - تامپسون

جیمز تامپسون همانند پارسونز سازمانها را به سه سطح زیر دسته‌بندی می‌نماید:
سطح اول، سطح فنی: که در این سطح داده‌ها به ستاده‌ها تبدیل می‌شوند و کارشناسان فنی در این سطح مشغولند.

سطح دوم، سطح مدیریتی: وارده مورد نیاز سازمان را تأمین می‌نماید و ارتباط بین سطح اول و مشتریان را برقرار می‌کند.

سطح سوم، سطح نهادی: که سازمان را به محیط خارجی پیوند می‌دهد.
تامپسون برای هر سطح یک نظام را مطلوب می‌داند که به شکل زیر می‌باشد:

سطح	نظام مطلوب
فنی	عقلایی
مدیریتی	اجتماعی
نهادی	باز

مثال: براساس نظر تامپسون سازمانها دارای سه سطح فنی، مدیریتی و نهادی هستند. برای هر یک از این سطوح به ترتیب چه سیستمی مناسب است؟

(مدیریت سراسری - ۸۷)

- ۱) سیستم باز، سیستم اجتماعی و سیستم فرهنگی
 - ۲) سیستم بسته، سیستم باز و سیستم عقلایی
 - ۳) سیستم اجتماعی، سیستم انسانی و سیستم باز
 - ۴) سیستم عقلایی، سیستم اجتماعی و سیستم باز
- پاسخ: گزینه (۴) صحیح است.

۲-۶-۳-۲- وودوارد

وی سه نظام اصلی تولید واحدی، تولید انبوه و تولید فرایندی را در نظر گرفت. تولید واحدی: تولیدکنندگان واحدی، محصول فرد را بر حسب سفارش تولید می‌کنند. تولید انبوه: که تولیدکنندگان انبوه، محصولات خود را در قالب دسته‌های بزرگ و انبوه تولید می‌کنند. تولید فرایندی: دارای فرآیند تولیدی پیوسته و خودکار است. وودوارد به نتایج زیر رسید:

- ۱- وجود روابط مشخص بین انواع فناوری (نوع تولید) و ساختار
 - ۲- وجود ارتباط بین اثربخشی سازمانها و تناسب صحیح فناوری و ساختار.
- برای مثال سازمان‌هایی که تولید انبوه دارند، ساختاری دیوان سالارانه دارد و موسساتی که تولید فرایندی و واحدی دارند، ساختاری زنده و انسانی دارند. و قسمتی از یافته‌های وی در جدول زیر آمده است.

نسبت کارگران ماهر	تولید واحدی	تولید انبوه	تولید فرایندی
زیاد	زیاد	کم	زیاد
پپیچیدگی کلی	کم	زیاد	کم
رسمی بودن	کم	زیاد	کم
تمرکز	کم	زیاد	کم

مثال: براساس تحقیقات انجام شده در مدیریت اقتضایی ساختار زیستی (*organic*) مختص و مناسب مؤسسات تولید..... است.

(مدیریت سراسری)

- ۱) انبوه ۲) خط مونتاژ ۳) فرایندی و انبوه ۴) فرایندی و واحدی
- پاسخ: گزینه (۴) صحیح است.

۲-۶-۳-۳- چارلز پرو

وی در پژوهش خود دو بعد اساسی تکنولوژی مبتنی بر دانش را مشخص نمود:

- استثنا (تغییرپذیری و وظیفه)

- خلاقیت (تجزیه و تحلیل پذیری و وظیفه)

و تقسیم‌بندی را در مورد نظام‌های کار سازمان به شکل زیر ارائه نمود:

خلاقیت زیاد	نظام کاری هنری و صنعت‌گرانه هنرپیشگی	نظام کاری غیرتکراری فعالیت‌های تحقیقاتی
خلاقیت کم	نظام کاری تکراری حسابدار بانک	نظام کاری مهندسی فعالیت حسابداران مالیاتی
	استثنا کم	استثنا زیاد

و پیش‌بینی‌های «پرو» از رابطه فناوری و ساختار به شرح زیر می‌باشد:

ویژگی‌های ساختاری				
فناوری	رسمی بودن	تمرکزگرایی	حیطه کنترل	هماهنگی و کنترل
تکراری	زیاد	زیاد	وسیع	قوانین خشک
مهندسی	کم	زیاد	متوسط	گزارشها
هنری و صنعت‌گرانه	متوسط	کم	متوسط به بالا	جلسات کارآموزی
غیرتکراری	کم	کم	متوسط به پایین	جلسات گروهی

- همچنین نظریات سایمون نیز در این دسته قرار می‌گیرد. وی بیان داشت که اصول کلاسیک‌ها چیزی

پیش از یک ضرب‌المثل نمی‌باشد و هر کدام با دیگری در تناقض می‌باشد.

- مطالعات گروه آستون نیز که اندازه سازمان را به عنوان یک عامل مؤثر بر ساختار سازمان می‌دانند در

نظریه پردازان نوع سوم قرار دارند.

مثال: در نظام کاری هنری و صنعت‌گرانه خلاقیت و استثنا می‌باشد. (مدیریت سراسری)

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

پاسخ: گزینه (۴) صحیح است.

۲-۶-۴- نظریه پردازان نوع چهارم

نظریات می‌یر، روان، سالان سیک و پفر نیز در دسته چهارم قرار دارند. وضعیت فعلی تئوری سازمان بیشتر از نظریات نوع سوم و چهارم نشأت می‌گیرد.

۲-۷-مدل کوئین

کوئین و همکارانش مدلی را ارائه نمودند که در قالب ۲ محور عمودی و افقی دسته‌بندی‌های خود را انجام داده‌اند:

افقی: توجه به محیط می‌باشد که در یک سر این طیف توجه به محیط درونی است و در انتهای دیگر این طیف توجه به محیط بیرونی می‌باشد.

محور عمودی: که میزان کنترل و انعطاف را نشان می‌دهد که در یک سمت کنترل و عدم انعطاف را داریم و در سمت دیگر آزادی عمل و انعطاف‌پذیری را مشاهده می‌نماییم.

و هشت جهت‌گیری بوجود می‌آید که شامل موارد ذیل می‌باشد:

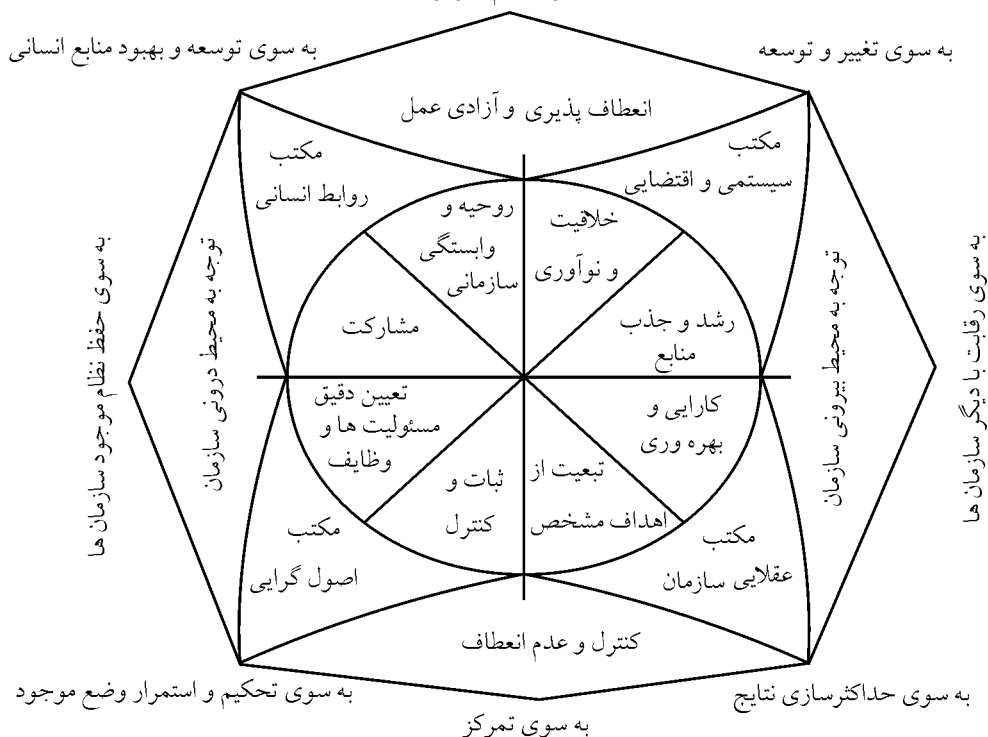
- جهت‌گیری به سمت عدم تمرکز در مقابل جهت‌گیری به سمت تمرکز

- جهت‌گیری به سمت تغییر و توسعه در مقابل جهت‌گیری به سمت تحکیم و استمرار وضع موجود

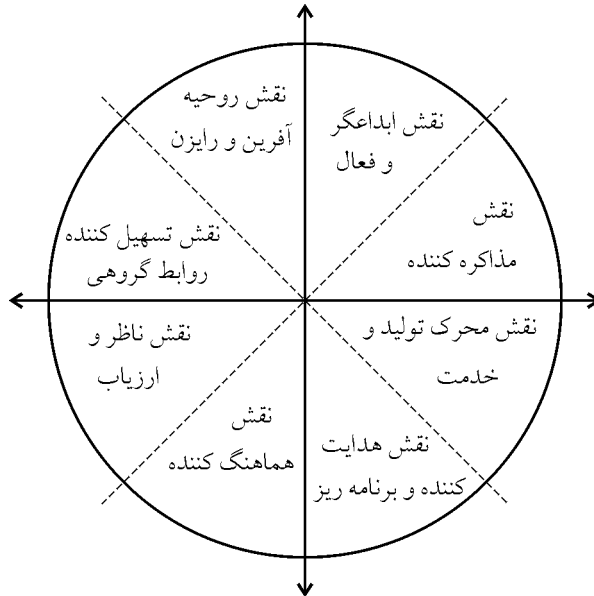
- جهت‌گیری به سمت عدم توسعه و بهبود منابع انسانی در مقابل جهت‌گیری به سوی حداکثر سازی نتایج

- جهت‌گیری به سمت رقابت با دیگر سازمانها در مقابل جهت‌گیری به سوی حفظ نظام موجود در سازمانها

که شکل آن به صورت زیر است: به سوی عدم تمرکز



و در ادامه مدل کوئین، نقشهای هشتگانه‌ای را برای هر بخش از نمودار به شکل زیر ارائه می‌کند:



مثال: ویژگی‌های مکتب سیستمی سازمان کدامند؟

(مدیریت سراسری - ۸۸)

- ۱) مشارکت‌پذیری، انعطاف‌پذیری و توجه به محیط بیرونی
 - ۲) آزادی عمل نسبی، رشد و جذب منابع و نوآوری و خلاقیت
 - ۳) انعطاف‌پذیری، توجه به محیط بیرونی و گرایش به تغییر و توسعه
 - ۴) تبعیت از اهداف مشخص، توجه به محیط درونی، گرایش به تغییر و توسعه
- پاسخ: گزینه (۳) صحیح است.



www.modirarshad.com

مشاوره همگام با رتبه های برتر

همراه با شما از انتخاب منابع تا انتخاب رشته

تحت نظارت علمی استاد آقامیری

درباره دپارتمان مدیریت

دپارتمان تخصصی مدیریت مدیرارشد

با توجه به نیاز روزافزون جامعه به تحصیلات تکمیلی، و نیاز به خدمات آموزشی در حوزه های تخصصی، و خلا محسوس خدمات تحصیلات تکمیلی مناسب در زمینه مدیریت، دپارتمان مدیریت مدیرارشد برای پاسخگویی به این نیاز شکل گرفت. در صدر اهداف این دپارتمان ارائه خدمات با کیفیت در خدمات مکمل آموزش عالی مدیریت برای موفقیت دانشجویان و دانش آموختگان کشور است. از نقاط قوت اصلی این دپارتمان ارتباط مستمر با اساتید برتر و دانشکده های قطب در این حوزه و تمرکز در حوزه ی مدیریت است.

نکات قابل توجه در مورد دپارتمان تخصصی مدیریت:

- ۱- دپارتمان مدیریت برگزاری دوره های آمادگی کنکور کارشناسی ارشد و کنکور دکتری مدیریت در کشور است، که رضایت مندی دانشجویان در سال های گذشته، و رتبه های تکریمی در هر سال نشانگر این موضوع است.
- ۲- کادر اساتید دپارتمان در دوره های آمادگی ارشد و دوره های جنبی مدیریت، از قوی ترین اساتید فعال در زمینه مدیریت کشور هستند، که افتخارات فراوانی را در زمینه های آموزشی و پژوهشی کسب نموده اند. اطلاعات مربوط به گروه اساتید دپارتمان در ادامه ارائه شده است.
- ۳- دپارتمان مدیریت مدیرارشد، تنها مرکزی است که به صورت متمرکز دوره های تخصصی مدیریت را برگزار می نماید، دپارتمان علاوه بر دوره های معمول در مراکز آموزشی، دوره های انحصاری تا به حال برگزار نشده ای را نیز اجرا می کند.

مشاور ارشد امور آموزش دپارتمان تخصصی مدیریت: استاد آقامیری

روش های تهیه کتاب:

- ۱- به صورت اینترنتی: www.Rahianarshad.com
- ۲- نمایندگی های راهیان ارشد: مراجعه به سایت راهیان ارشد
- ۳- حضوری: آدرس: تهران، خیابان انقلاب، مقابل دانشگاه تهران (بین خیابان فخررازی و خیابان دانشگاه)، جنب بانک ملت، پاساژ پلاک ۱۲۰۲، طبقه زیر همکف