

نمونه سوال  
تئوری های پیشرفته اطلاعات

استاد: سرکار خانم دکتر حمیده رسادت جو

تدوین: بابک آشفته نردی

دی ماه ۱۳۹۴

## بخش اول: مدیریت

①

### Meaning Of Management

هرالد کونز: مدیریت هنر انجام کار در سازمان از طریق اشخاص و برای اشخاص (مردم) در سازمانهای رسمی میباشد. **دو دیدگاه در تعریف مدیریت**

بر اساس ماهیت کار مدیریت →

تری: مدیریت فرایند برنامه ریزی + سازماندهی + حسابرسی + کنترل برای رسیدن به اهداف سازمانی توسط مردم از طریق منابع موجود در سازمان → بر اساس وظایف مدیریتی

### Nature & Characteristics Of Management

ماهیت و خصوصیات مدیریت

مدیریت یک عنصر حیاتی در رشد اقتصادی کشور هاست

مدیریت منبای مهمی در تلاشهای یک سازمان و فعالیتهای تجاری و در کل هر گونه فعالیتی میباشد.

مدیریت عنصری پویا و حیات دهنده در هر سازمانی میباشد.

مدیریت یک Process (فرآیند)، Discipline (نظم دهنده) و یک فعالیت است.

مدیریت Intangible (غیر قابل شهود)، هدفدار و دارای قابلیت جهانی میباشد.

### Scope Of Management

محدوده مدیریت

مدیریت بعنوان یک منبع اقتصادی دیده میشود.

مدیریت بعنوان سیستمی از قدرت دیده میشود

مدیریت بعنوان یک کلاس یا نخبگی قلمداد میشود

دیدگاههای گسترده ای در مورد محدوده مدیریت وجود دارد. →

### Importance Of Management

اهمیت مدیریت

به حداکثر رساندن استفاده از منابع

رهبری موثر و ایجاد انگیزه

رسیدن به اهداف

ایجاد تغییر و رشد

بهبود استانداردهای زندگی

برقراری ارتباطات صنعتی سالم (خوب)

### Functions Of Management

اجماعی در مورد طبقه بندی در مدیریت وجود ندارد

واژه های یکسانی در مورد مدیریت بین متخصصین وجود ندارد

نظر نیومن و سامر در ارتباط با مدیریت: وظیفه یک مدیر سازماندهی، برنامه ریزی، رهبری و کنترل میباشد.

نظر هنری فایول در ارتباط با مدیریت: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل میباشد.

**Organizing, Planning, Leading & Controlling**

**Planning, Organizing, commanding & Controlling**

### Luther Gullick POSDCORB

لوتر گیولیک: برنامه ریزی، سازماندهی، امر ستادی (اداری)، هدایت، هماهنگی، گزارش، بودجه بندی

**Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting**

**Planning:** فرایند مشخص کردن اهداف و راه های بدست آوردن اهداف

*The process of establishing goals and a suitable course of action for achieving those goals.*

**Organizing:** فرایندی که دو یا چند نفر بتوانند در کنار هم برای رسیدن به اهداف کار کنند.

*The process of engaging two or more people in working together in a structured way to achieve a specific goal or set of goals.*

**Staffing:** استخدام و آموزش پرسنل برای مسئولیت های خاص و پاسخگو بودن آنها

*Selecting and training the individuals for specific job functions & charging them with the associated responsibilities.*

**Directing:** فرایند تاثیر گذاری و ایجاد انگیزه در کارمندان که بتوانند وظایف محوله را به خوبی انجام دهند.

*It is the process of influencing and motivating employees to perform essential tasks in a n organization.*

**Coordinating:** تلفیق فعالیتهایی که جداگانه در سازمان انجام میپذیرد در جهت به انجام رسیدن به اهداف سازمانی

*The integration of the activities of the separate parts of an organization to accomplish organizational goals.*

**Reporting:** فرایند تولید گزارش (ثبت، تحقیق و بازبینی) برای اطلاع وضعیت سازمان برای بالا دستی ها و زیر مجموعه های آنان

*Process of executives keeping the superiors and subordinates informed about what is going on through records, research and inspection.*

**Budgeting** مشخص نمودن کمیتهها به صورت رسمی برای اختصاص دادن منابع برای فعالیتهای برنامه ریزی شده در بازه زمانی مشخص

*Formal quantitative statement of resources allocated for planned activities over stipulated periods of time.*

### Functional areas of Management

Production , Marketing , Finance , Human Resources , Research & Development , Industrial Engineering , MIS , Maintenance , Quality Engineering , Materials

نواحی عملیاتی مدیریت

### ویژه گنهای علم Elements of Science

مدیریت این چهار ویژگی را دارد پس علم است.

باید بدنه با اصول (مشخص) از اطلاعات را داشته باشد. **Systematic body of knowledge**

از طریق تحقیق و مشاهدات علمی بدست می آید **Scientific inquiry and Observation**

تجربه (دیگران نیز امکان تجربه یک موضوع علمی را داشته باشند) **Experimentation**

بعنوان یک حقیقت جهانی پذیرفته شده باشد. **Universal truths**

### ویژه گنهای هنر Elements of Art

مدیریت این چهار ویژگی را دارد پس هنر است.

قابلیت استفاده کاربردی از دانش **Application of Knowledge**

انجام کار با خلاقیت **Doing things creatively**

امکان اجرای سبک شخصی در کار **Personalized skill**

رسیدن به کمال (تبحر بالا) در کار **Perfection through practice**

## Management: Science as well as Art

- Art of management is as old as civilization.
- Science of management is young and developing
- Both are complementary & mutually supportive

According to Peter Drucker: "Every organization has the same resources to work with. It is the quality of management that spells the difference between success and failure".

Ability to solve problems requires sound knowledge & constant practice

## Management as a Profession

Essential features of profession:

- Well defined body of knowledge
- Formal education and training
- Minimum qualification
- Representative body

- Management has well defined body of knowledge, tools and techniques, research & consultancy
- Acquiring management education through formal training is possible

## Management & Administration

Controversy over the meaning of the terms Management and Administration .

Three schools of Thought:

- administration is broader than management. (american)
- administration is part of management.(English)
- management and administration are identical.(ETC)

**American School of thought:** Administrators think, managers act; administration is a top level activity, management is a lower level function ) roponents-Ordway Tead, Oliver Sheldon, W.Spiegel.(

**English School of thought :**Management is rule making and rule enforcing body ,Administration is just an implementing agency) Proponents- E.F.L.Brech, Henry Fayol, Kimball and Kimball.(

**E.t.c:**Newman, Harold Koontz, McFarland , Ernst Dale maintain that management and administration are identical.

## Roles of Management

Management roles refers to specific categories of managerial behavior. Mintzberg identifies ten management roles grouped under three major heads namely

**interpersonal roles**( roles that involve people and other duties that are ceremonial and symbolic in nature)

Interpersonal roles include: **Figure head, Leader, Liaison**

**informational roles**( roles that involve receiving , collecting and disseminating information)

Informational roles include: **Monitor, Disseminator, Spokesperson**

**decisional roles**( roles that revolve around making choices).

Decisional roles include **Entrepreneur, Disturbance handler, Resource allocator, Negotiator**

## نقش های مدیریت

### interpersonal roles

نقش	توصیف	فعالیت های مشخص
مقام تشریفاتی	رئیس نمادی؛ موظف به اجرای تعدادی وظایف عادی یا ماهیت اجتماعی و حقوق	استقبال از میهمان؛ امضای اسناد حقوقی
رهبر	مسئول ایجاد انگیزه در کارکنان و مسئول فعالیت آنها؛ مسئول پرسنل، آموزش و وظایف مربوطه	اجرای واقعی همه فعالیت های مربوط به کارکنان
رابط	حفظ شبکه تماس های بیرونی که ایجاد نموده است و کسب اطلاع از اینکه چه کسانی اطلاعات و امتیازات را فراهم می کنند.	اعلام وصول نامه، انجام کارهای خارج از سازمان؛ اجرای سایر فعالیت های مربوط به افراد خارج از سازمان

### نقش میان فردی

Figure head

Leader

Liaison

### informational roles

نقش	توصیف	فعالیت های مشخص
گردآورنده	جستجو و دریافت اطلاعات خاص مختلف از طریق آگاهی از سازمان و محیط؛ مرکز سلسه اعصاب اطلاعات درونی و بیرونی درباره سازمان	خواندن ماهنامه ها و گزارشات؛ حفظ ارتباطات شخصی
اطلاع رسان	انتقال اطلاعات دریافتی از سایر کارکنان به اعضای سازمان	تشکیل جلسه اطلاعاتی؛ تماس تلفنی برای پخش اطلاعات
سخنگو	انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان در مورد برنامه ها، سیاست ها، اقدامات، نتایج و غیره؛ انجام وظیفه به عنوان یک متخصص و کارشناس صنعتی سازمان	تشکیل جلسات هیئت مدیره؛ ارائه اطلاعات به رسانه های جمعی

### نقش اطلاعاتی

Monitor

Disseminator

Spokesperson

### Decisional roles

نقش	توصیف	فعالیت های مشخص
کارآفرین	بررسی سازمان و محیط آن برای پیدا کردن فرصت ها و اجرای «پروژه های بهبود» برای انجام تغییرات؛ نظارت بر اجرای مطلوب پروژه خاص	سازماندهی استراتژی و مرور جلسات برای توسعه برنامه جدید
حل کننده مساله	مسئول اقدامات اصلاحاتی به هنگام روپرو شدن سازمان با آشفتگی مهم و غیر قابل انتظار	سازماندهی استراتژی. مرور جلسات مربوط به آشفتگی و بحران
تخصیص دهنده منابع	مسئول تخصیص انواع منابع سازمانی؛ در واقع تأیید یا اعلام نظر در مورد کلیه تصمیمات مهم سازمانی	زمانبندی، درخواست اعطای اختیار، اجرای هر گونه فعالیتی که شامل بودجه بندی و برنامه ریزی کارکنان باشد
مذاکره کننده	مسئول نمایندگی سازمان در مذاکرات مهم	شرکت در مذاکرات مربوط به قراردادهای اتحادیه و عرضه کنندگان

### نقش تصمیم گیری

Entrepreneur

Disturbance handler

Resource allocator

Negotiator

همه مدیران به چهار نوع فعالیت مدیریتی مشغول هستند.

**مدیریت سنتی:** تصمیم گیری، برنامه ریزی و کنترل؛  
**ارتباطات:** تبادل اطلاعات روزمره و انجام کار دفتری؛  
**مدیریت منابع انسانی:** ایجاد انگیزه، اعمال انضباط، مدیریت تعارض، جذب پرسنل و آموزش؛  
**شبکه سازی:** اجتماعی کردن، سیاسی کاری و تعامل با افراد خارج از سازمان.

### مدیران اثر بخش ، مدیران موفق

فرد لوتانز و همکاران در سال ۱۹۸۸ تعداد ۴۵۰ مدیر را مطالعه کردند  
**مدیر موفق:** از نظر سرعت ترقی در سازمان)  
**مدیر موثر:** از نظر کمیت و کیفیت عملکرد و رضایت زیر دستان)

### توزیع زمان در فعالیت مدیران اثر بخش، موفق و متوسط



### Levels of Management

**first line managers** responsible for the overall direction and operations of an organization ( *First line managers: foremen, white collar supervisors, Section heads.*

**middle managers** translate the broad strategies into specific goals for implementation ( *Second line managers : Functional heads and immediate subordinates.*

**top line managers** ( responsible for the production of goods and services).

*Top line managers : CEO, President, Chairman, MD, COO, CIO*

### skills of Management

According to Robert Katz, the following skills are required for managers job:

**Technical skills**( knowledge and proficiency in a specialized field),

**Human skills**( ability to work well with other people individually and in a group),

**Conceptual skills**( ability to think and to conceptualize about abstract and complex situations).

**Political Skills**

### توزیع سازمان بر حسب وظیفه در سطح سازمانی



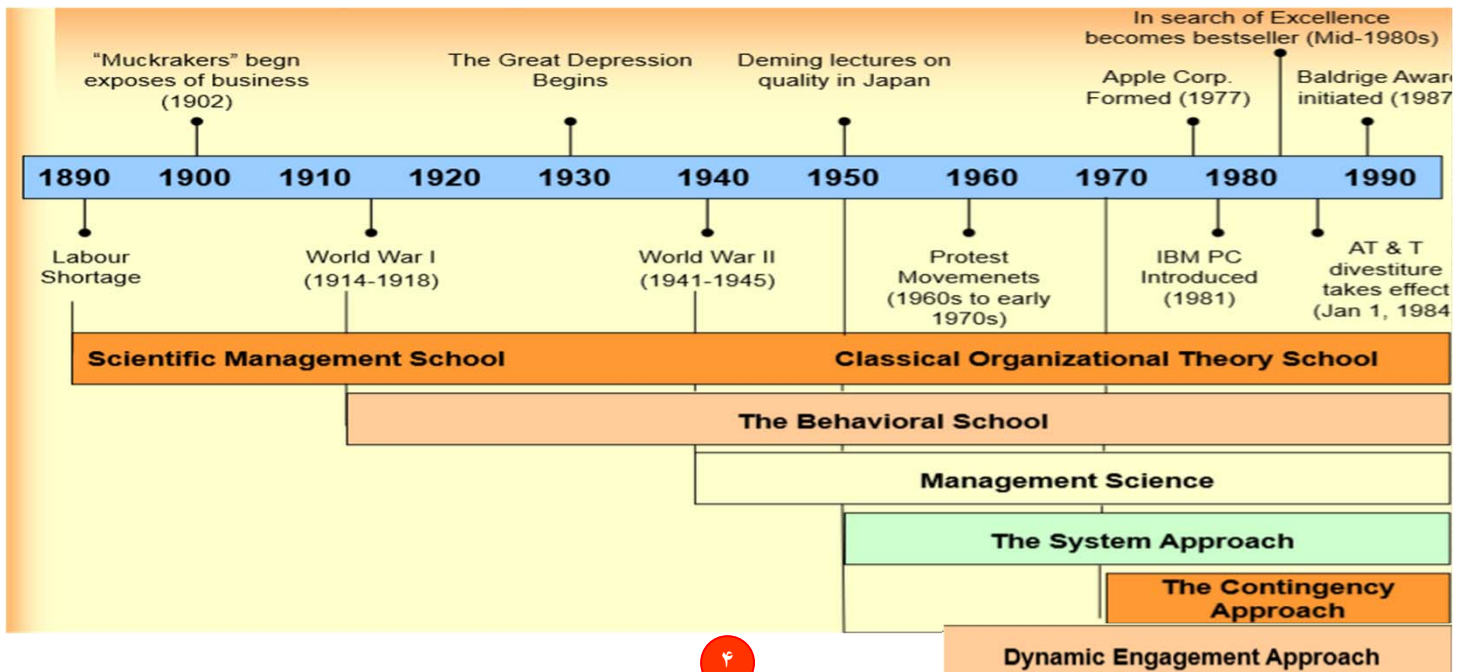
### Relative Skills Needed for Effective Performance at different levels of Management

Top Management	CONCEPTUAL		
Middle Management		HUMAN	
First-line Management			TECHNICAL

### شایستگی های مدیریت

**توانایی های ادراکی:** توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت ها و منافع سازمان؛  
**انسانی:** توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت آنها و انگیزه دادن به آنها؛  
**فنی:** استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی؛  
**سیاسی:** توانایی فرد در بالا بردن قدرت خود، ایجاد پایگاه قدرت و ایجاد ارتباط درست.

### Key Management Theories – An Overvie



# Development of Management thought

**Modern management approaches**  
 Modern management approaches (behavioral, quantitative, systems and contingency approaches) .

**Early management approaches**  
 Early management approaches (Scientific management, administrative management theory and human relations movement)

**Industrial Revolution**

Beginning of 18th century: Industrial Revolution resulted in the advent of machine power , mass production and efficient transportation.

**Adam Smith division of labor**

During 1776: Adam Smith described the advantages of division of labor and specialization

**Venetian business enterprises and their management practices**

During 1400's

Management is as old as human civilization. Ex: Egyptian pyramids, Great Wall of China.

Evolution of management thought can be studied in two broad categories:

Early management approaches  
 Modern management approaches

## ORGANIZATION THEORY: STRUCTURE, DESIGN, AND APPLICATION (CHAPTER 1 / AN OVERVIEW)

AUTHOR: STEPHEN P. ROBBINS REPORTER: CHI-WEI ZU DATE: 9/23/2004

### Outline

Introduction Basic Definition

- Organization - Organization Structure , Organization Design

- Contrasting OT and OB

**Different Perspective on Organization-**

- Systems Perspective

- Life-Cycle Perspective

**Plan of This Book**

**Review and Discussion**

### Organization Definition

- Consciously Coordinated

- Social Entity

- Identifiable Boundary

- Goals

آگاهانه هماهنگ میشود

ماهیت اجتماعی

مرز مشخص (جهت تفکیک افراد داخل با خارج سازمان)

اهداف

ساختار سازمانی

(ویژه گیها)

### Organization Structure

- Complexity

- Formalization

- Centralization

) Centralized vs. Decentralized (

پیچیدگی

رسمی سازی

تمرکز

چقدر؟

همه ما از ابتدای زندگی به نوعی با سازمانهای مختلف در ارتباط هستیم

### تعریف سازمان

سازمان یک پدیده اجتماعی است که آگاهانه هماهنگ میشود و دارای مرز

مشخص و به منظور رسیدن به اهداف معین تشکیل میگردد.

طرح سازمانی

(چارت سازمانی)

### Organization Design

- Emphasizes Management Side

- Constructing

- Changing Achieve the Goals of Organization

- What Is Organization Theory (OT)?

- Why Study OT?

اهمیت مدیریتی

ساختار سازمان

میزان تغییر پذیری

### Contrasting OT and OB

Organization Theory) OT(

- Macro View

- Behavior of Organizations

Organization Behavior) OB(

- Micro View

- Behavior in Organizations

- Individual vs. Group

### دیدگاه سازمانی Systems Perspective

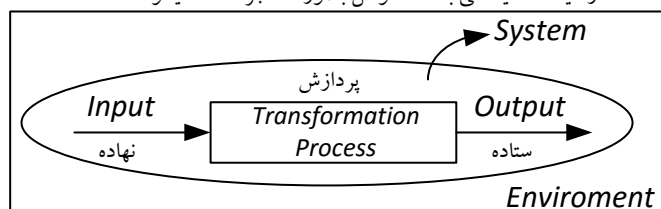
- Definition سیستم مجموعه ای از اجزاء بهم پیوسته است که برای انجام یک کار یا هدف مشخص با هم در ارتباطند.

- Types سیستمهای بسته با محیط بیرونی تعاملی ندارند (مانند ساعت اتوماتیک) تقریباً جایی سیستم بسته وجود ندارد.

) Closed vs. Open (

- Importance

در دیدگاه سیستمی به همه عوامل بصورت مجزاء نگاه میشود



یک سیستم از محیط تاثیر میپذیرد. پس سازمانها باید به محیط توجه داشته باشند

## ویژه گیهای یک سیستم باز

### Open System Characteristics

- Environment Awareness باید از محیطش آگاهی داشته باشد.
- Feedback باید در هر مرحله از عملیات سیستمی امکان بازخورد برای رفع ایراد یا بهینه کردن فرایند داشته باشیم
- Cyclical Character باید بین ستاده و نهاده(در تخصیص منابع) یک چرخه وجود داشته باشد.
- Negative Entropy سازمان ها در تعامل با محیط بطور ذاتی میل به فنا دارند و باید از این اتفاق جلوگیری شود
- Steady State حفظ وضعیت پایدار برای یک سیستم
- Movement Toward Growth and Expansion حرکت به سمت رشد و گسترش (توسعه)
- Balance of Maintenance and Adaptive Activities ایجاد تعادل بین وضع موجود و فعالیتهای مورد انتظار(مورد اتفاق)
- Equifinality هم پایانی، یعنی فقط یک راه برای رسیدن به هدف وجود ندارد بلکه راههای متفاوتی وجود خواهد داشت. که بهترین راه باید انتخاب شود.

## دیدگاه چرخه حیات به سازمان

### Life-Cycle Perspective

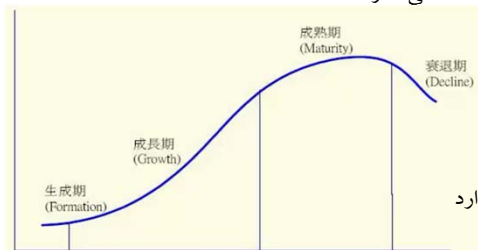
#### Definition

اگر به سازمانها همچون یک موجود زنده نگاه کنیم شامل یک چرخه از تولد تا مرگ خواهد بود (استعاره زیستی) که شامل ۵ مرحله خواهد بود.

#### Stages

- Entrepreneurial
- Collectivity
- Formalization-and-Control
- Elaboration-of-Structure
- Decline

#### Importance



مرحله اول: کارآفرینی (ایده) - سازمان خیلی ساختار ندارد و سلسله مراتب مشخصی ندارد.

مرحله دوم: شکل گیری میباید که انسجام اولیه اتفاق می افتد.

مرحله سوم: سازمان و ترد رسمی سازی و کلا قانونمند شدن و کنترل میباید.

مرحله چهارم: ساختار پیچیده تر میشود

مرحله پنجم: مرحله افول میباید.

فواصل بین مراحل تابعی از زمان است و بستگی به سبک و دیدگاه مدیریتی دارد

## تعریف سازمان

یک نهاد اجتماعی مبتنی بر هدف میباید، ساختار آن بصورت آکاهانه طرح ریزی شده است و دارای سیستمهای فعال و هماهنگ است که با محیط خارجی ارتباط دارد.

## دلایل اهمیت سازمان

- برای دستیابی به هدفها و نتایج مورد نظر، منابع لازم را تهیه و تامین کند.
- کالاها و خدمات را به صورتی کارا و با راندمانی بالا تولید و ارائه کند.
- نوآوری را تشویق و تسهیل نماید.
- از کامپیوتر و تکنولوژی نوین استفاده کند.
- خود را با عوامل محیطی ذر حال تغییر وفق دهد و بر آنها اعمال نفوذ کند.
- به آنچه مورد نظر مشتریان، مالکان و کارکنان است ارجح نهاد و بر ارزش آن بیافزاید.
- بکوشد تا با چالشهای حاصل از ناهمگونی نیروی کار دست و پنجه نرم کند.
- مسائل اخلاقی را رعایت نماید و باعث انگیزش، تشویق و هماهنگی کارکنان گردد.

## تئوری چیست؟

- دنیای کنونی بر اساس مفروضات تئوری سازمان اداره میشود.
- تئوری ها در خلا پدید نمی آیند بلکه بازتاب چیزی هستند که در دنیا جریان دارد. پس با گروه ها در شرایط و ساختارهای سازمانی هستند.
- تئوری ها در صدد توجیه یا پیش بینی (شیوه رفتار افراد و گذشت زمان و فرهنگهای مختلف تغییر میکنند.

### ۱- اثر بخشی سازمانی را تعریف نمایید؟

- 1- میزان تحقق اهداف یا حالت مطلوب اموری که سازمان در تلاش برای بدست آوردن آنهاست.
- 2- توانایی سازمان در بهره برداری از محیط خود در جهت تامین منابع کمیاب و ارزشمند را اثر بخشی می نامند.
- 3- میزان سلامت و کارایی درونی سازمان . در این تعریف به منابع انسانی ، احساس خوشی و رضایت کارکنان و به فرهنگ مساعد سازمانی توجه می شود .
- 4- تامین خواسته های عوامل محیطی و ذی نفعهای سازمان . به طور مثال در دانشگاهها تاکید بر آموزش و فارغ التحصیل نمودن دانشجویان می شود و در مورد کارایی و اشتغال فارغ التحصیلان هدفی مد نظر نیست.

### ۲- اهمیت اثر بخشی سازمانی را توضیح دهید؟

- ۱- معیارهایی را برای سنجش میزان دستیابی به اهداف سازمان فراهم می کند (معیارهای سی گانه )
- ۲- ارزشیابی را در سازمان مورد توجه قرار می دهد ( ارزیابی عملکرد کارکنان ، آموزش مهارت های ضمن خدمت ، انگیزش کارکنان و ... مواردی از این قبیل مطرح می شود )

### ۳- تفاوت کارایی با اثر بخشی سازمانی را بنویسید؟

واژه کارایی مفهوم محدودتری دارد . (تولید زیاد با هزینه کمتر یا نسبت مصرف به محصول یا input-output) در اثر بخشی افراد به دنبال درست انجام دادن فرآیندهای کاری هستند ولی در کارایی انجام دادن کارهای درست مد نظر است. کارایی با کنترل فرآیند و کاربرد منابع ارتباط نزدیکی دارد و اثر بخشی به میزان زیادی با کیفیت در ارتباط است . یعنی محور اساسی در اثر بخشی نتایج و بازده کار است .

در برخی از سازمانها کارایی به اثر بخشی منجر می شود و در برخی رابطه ای بین این دو وجود ندارد

### ۴- مدل هدف را توضیح کنید محاسن و معایب آن را بنویسید؟

مدل هدف دو نوع است که شامل:

**اهداف اداری:** عبارت است از بیانیه های رسمی که به بصورت آرمانی و ذهنی طراحی شده . بیشتر برای جلب رضایت عموم می باشد

**اهداف عملیاتی:** مقاصد حقیقی سازمان منعکس می کند. (وظایف و فعالیتهای عملی انجام شده در سازمان)

**محاسن:**

مسیر کاری را مشخص می کند.

اهداف را به حوزه های فرعی تقسیم می کند .

معیاری برای ارزشیابی فراهم می نماید.

**معایب:**

به اهداف مدیران بیشتر توجه می شود .

ماهیت متناقض اهداف از نظر دورنگاه داشته می شود. (مثل اهداف نظم و فرهنگ.)

بیشتر به گذشته معطوف است و تغییرات را در نظر نمی گیرد.

ممکن است اهداف اداری با عملیاتی یکی نباشند.

### ۵- محاسن و معایب مدل منبع - سیستم را بنویسید؟

**محاسن:**

۱- رقابت را در مقایسه با دیگر سازمان ها در جهت کسب درونداد افزایش می دهد.

۲- سازمان یک سیستم باز است و از محیط بیرونی خود بهره می گیرد .

۳- تغییرات محیطی را مد نظر قرار می دهد.

**معایب:**

۱- توجه بیش از حد به کسب منابع ممکن است آثار تخریبی داشته باشد.

۲- کسب منابع بطور اتفاقی رخ نمی دهد و متضمن اهداف از پیش تعیین شده است که در اینصورت این مدل به

مدل هدف تبدیل می شود.

۶- کدامیک جز محاسن مدل تاملین رضایت عوامل استراتژیک می باشد؟

- ۱- عوامل محیطی و درونی سازمان مورد ملاحظه قرار می گیرد .
- ۲- استنباط جامعه از مسئولیتهای اجتماعی سازمان مورد ملاحظه قرار می گیرد .
- ۳- همه شاخص های به یک اندازه و به صورت همزمان مورد توجه قرار می گیرند.
- ۴- همه موارد

۷- کدامیک جزء روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی می باشد؟

- ۱- کانون توجه ، ساختار سازمانی
- ۲- کانون رقابتی ، ساختار سازمانی
- ۳- کانون توجه ، ساختار رقابتی
- ۴- کانون استراتژیک ، ساختار استراتژیک

۸- چهار الگویی اثر بخشی سازمان کدام است؟

- ۱- الگوی سیستمهای باز ، الگو مبتنی بر روابط انسانی ، الگو مبتنی بر هدف عقلایی ، الگو مبتنی بر فرایند درونی
- ۲- الگو سیستمهای بسته ، الگو مبتنی بر روابط رییس و مرئوس ، الگو مبتنی بر هدف عقلایی ، الگو مبتنی بر فرآیند درونی
- ۳- الگو سیستمهای باز ، الگو مبتنی بر روابط عقلایی ، الگو مبتنی بر روابط رییس و مرئوس و الگو مبتنی بر ارزشهای رقابتی
- ۴- تمام موارد

۹- کدام تعریف اثر بخشی سازمان میباشد؟

- ۱- میزان تحقق اهداف یا حالت مطلوب اموری که سازمان در تلاش برای بدست آوردن آنهاست .
- ۲- توانایی سازمان در بهره برداری از محیط خود در جهت تامین منابع کمیاب و ارزشمند را اثر بخشی می نامند .
- ۳- میزان سلامت و کارایی درونی سازمان . در این تعریف به منابع انسانی ، احساس خوشی و رضایت کارکنان و به فرهنگ مساعد سازمانی توجه می شود .
- ۴- همه موارد

۱۰- کدام گزینه متغیرهای تعیین کننده اثر بخشی می باشد؟

- ۱- علتی ، میانجی ، غایتی
- ۲- علتی ، تولید ، انتظارات
- ۳- سبکهای مدیریتی ، گرایشها ، انتظارات
- ۴- هدفهای سازمان ، نیروهای انگیزش ، ترک کار

۱۱- کدام گزینه روشهای اثر بخشی سازمان است؟

- ۱- روش سنتی و اثر بخشی همزمان
- ۲- روش هدف و منبع سیستم
- ۳- روش فرآیند درونی و اثر بخشی رقابتی
- ۴- روش منبع سیستم و مبتنی بر هدف



- ۱۲- ابعاد تشکیل دهنده سازمان را نام ببرید و توضیح دهید
- ۱۳- پیچیدگی چیست و انواع آن را توضیح دهید
- ۱۴- حیطة کنترل و نظارت را توضیح دهید.
- ۱۵- رسمیت را تعريف كنيد و رسمیت بالا یا کم چیست؟
- ۱۶- تفکیک جغرافیایی را توضیح دهید.
- ۱۷- فنون رسمی سازی را نام برده یکی را توضیح دهید.
- ۱۸- رابطه رسمیت و پیچیدگی را توضیح دهید.
- ۱۹- رابطه رسمیت و تمرکز را توضیح دهید.
- ۲۰- تمرکز و عدم تمرکز را تعريف كنيد
- ۲۱- تمرکز در يك نقطه به چه معناست.
- ۲۲- رابطه بین رسمیت تمکز و پیچیدگی را توضیح دهید
- ۲۳- ارتباط بین ساختار سازمانی پیچیدگی و تمرکز را توضیح دهید

### ۲۴- تعریف کارآفرینی چیست؟

توانایی شکار فرصتها بوسیله افراد بدون در نظر گرفتن منابع موجود که در اختیار آنها قرار گرفته است.

### ۲۵- کارآفرین کیست؟

کسی که در داخل یک سازمان، محصولات، فعالیتها و فن آوری های جدید را کشف می کند و به بهره برداری می رساند

### ۲۶- خصوصیات کارآفرینان را بنویسید؟

توانایی به کارگیری عوامل تولید (زمین، نیروی کار و سرمایه) از خصوصیات کارآفرینان است آنها با استفاده از این عوامل اقدام به تولید کالاها و خدمات جدید می کنند.

### ۲۷- خصوصیات فردی و اخلاقی کارآفرینان را نام ببرید؟

از خود گذشتگی - فداکاری - عملگرا - قاطعیت - رویا پرداز - سرنوشت - فاصله از عامل پولی - تقسیم کار بهینه - هدفمندی - صلاحیت و شایستگی - اراده قوی

### ۲۸- چه عواملی موجب ایجاد کارآفرینی میشود؟ مختصر توضیح دهید.

نتیجه پژوهشها نشان داده است که عوامل اجتماعی و روانی موجب ایجاد کارآفرینی میشود.

عامل روانی: ودربری ترقی و پیشرفت دائمی هستند و اینها از نظر روانی احساس نیازی می کنند که همواره باید به موقعیتهای بزرگی دست یابند.

عامل اجتماعی: آنها احساس میکنند که کارفرمایان به صورت مستقیم یا غیر مستقیم درباره آنان تبعیض قائل میشوند و یا نیاز جامعه موجب ایجاد تغییراتی

در عملکرد آنهاست بنابراین این فشارها کارفرمایان و نیازهای اجتماعی موجب میگردد که کارآفرینان دست به کارهای جدید بزنند.

### ۲۹- تفاوت کارآفرینی و مدیران سنتی در چیست؟

کارآفرینی مستلزم ایجاد تغییرات در تولید است کارآفرین همیشه در پی تغییر است، در برابر آن واکنش نشان میدهد و چون فرصتی پیش آید آن بهره برداری

می کند کارآفرینان در پی استفاده از فرصتهای محیطی و ریسک پذیری میباشند لکن مدیران سنتی در پی عمل کردن و در جهت پایین آوردن خطر و اجتناب

از شکست پاداش دریافت می کنند. همچنین مدیران سنتی بدنبال هدف هماهنگی در فرایند تولید میباشد در صورتیکه کارآفرینان در امر تولید مستقیماً دخالت

میکنند. مدیران سنتی از ریسک و اشتباه پرهیز و اجتناب مینمایند در حالیکه کارآفرینان ریسک و اشتباه را میپذیرند و بعنوان کسب تجربه تلقی مینمایند.

### ۳۰- فواید کارآفرینی چیست؟

۱- باعث افزایش رشد اقتصادی می شود.

۲- بهره وری را بالا میبرد.

۳- باعث بوجود آمدن فن آوری، کالاها و خدمات جدید و جوان شدن بازار رقابت میشود.

### ۳۱- عوامل تقویت کننده (مفید) در کارآفرینی را ذکر نمائید؟

تماس با بازار

نیروی انسانی توانمند

آموزش فنی و تقویت آن

سرمایه گذار بهای قوی

مشاوران توانمند

آموزش در زمینه نوآوری

الگوهای موفق

باتکداران آگاه و جسور

کمک های عرضه کننده مواد اولیه و اعتبارات

شرکتهای پابرجای بازار

### ۳۲- عوامل بازدارنده (مضر) در کارآفرینی را ذکر نمائید؟

ناآشنایی با بازار

نداشتن مهارت فنی

نداشتن سرمایه اولیه

ناآگاهی از نظر تجارت

نداشتن شایستگی

موانع قانونی مقررات دست و پاگیر

سازمانهای انحصاری و رقابت شرکتهای

موقعیت زمانی نامناسب

فقدان برنامه ریزی مدون

**۳۳- منظور از کارآفرینی درون سازمان چیست؟**

مقصود از کارآفرینی درون سازمانی، که به شیوه ای آشکارنمایی از کارآفرینی است این است که سازمانها در درون خود و در ساختار کنونی دست به اقدامات تازه ای بزنند. همچنین کارآفرینی سازمانی مستلزم توجه خاصی از جانب مدیران است زیرا این کار به صورت فطری به گونه ای است که کارها باید خارج از چارچوب و روال عادی سازمان انجام شود.

**۳۴- عوامل مهم در کارآفرینی سازمانها کدام است؟**

باید فرآیندهای کارآفرینی سازمانی هدفها روشن و مشخص باشند. بین مدیران و کارآفرینان یک سیستم مبادله اطلاعات وجود داشته باشد. بر مسئولیت پذیری و حسابداری افراد تاکید شود. برای تلاش های خلاق پاداش های مناسبی در نظر گرفته شود.

نمونه سؤالات تستی

**۳۵- منظور از کارآفرینی سازمانی کدامیک از گزینه های ذیل میباشد؟**

- الف- شرکت با هدف کارآفرینی نسبت به جذب کارآفرینان اقدام نماید.
- ب- شرکت با تکیه بر تکنولوژی و ارتقاء در ابزار و ماشین آلات دست به کارآفرینی زند.
- ج- سازمانها در درون خود و در ساختار کنونی دست به اقدامات تازه ای بزنند.
- د- پیروی از الگوهای جدید و کسب مهارت

**۳۶- در تعریف کارآفرینی کدام گزینه صحیح است؟**

- الف- ایجاد فرصتهای شغلی
- ب- گسترش فعالیت و افزایش تولید
- ج- بهینه سازی شرایط محیطی و شغلی کار
- د- توانایی شکار فرصتها بوسیله افراد بدون در نظر گرفتن منابع موجود

**۳۷- در تفاوت کارآفرینان و مدیران سنتی کدام گزینه صحیح است؟**

- الف- کارآفرینان ریسک پذیر- بدنبال اهداف بلندمدت- سرپرستی و نظارت- فاصله از شکست و ضرر میباشد لکن مدیران سنتی این خصوصیات را دارا نمیباشند.
- ب- کارآفرینان ریسک پذیر- بدنبال اهداف بلندمدت- دخالت مستقیم در کار- شکست و اشتباه را میپذیرند در حالیکه مدیران سنتی اینگونه نیستند.
- ج- کارآفرینی خطر ریسک را نمیپذیرند و بدنبال اهداف کوتاه مدت- دخالت مستقیم در کار هستند در حالیکه مدیران سنتی اینگونه نیستند.
- د- کارآفرینان ریسک پذیر بوده و بدنبال اهداف کوتاه مدت- سرپرستی و نظارت و پذیرش شکست و ضرر بوده در حالیکه مدیران سنتی این خصوصیات را دارا نمیباشند.

**۳۸- عوامل مفید در کارآفرینی کدام گزینه است؟**

- الف- نیروی انسانی- آموزش- سرمایه گذاری- مشاوران و الگوهای موفق
- ب- آشنایی با بازار- آموزش- جذب کارآفرینان- برنامه ریزی
- ج- نیروی انسانی- آموزش- برنامه ریزی- جذب سرمایه گذاری
- د- آشنایی با بازار- آموزش- کسب تجربه- جذب سرمایه گذاری

۳۹- کدام عوامل موجب ایجاد کارآفرینی میشود؟

الف-عوامل سیاسی واجتماعی

ب- عوامل آموزشی وفرهنگی

ج-عوامل فرهنگی واجتماعی

• د- عوامل اجتماعی وروانی

۴۰- عوامل بازدارنده در کارآفرینی کدام است؟

الف- رقباء - موانع قانونی- تورم-ابزارناکافی

ب-نیروی انسانی ناکارآمد- موقعیت زمانی نامناسب-نبود سرمایه-تورم وعوامل اجتماعی

• ج- موقعیت زمانی نامناسب -فقدان برنامه ریزی مدون- ناآشنایی بابازارنداشتن مهارت فنی

د-شرکتهای پابرجا- نیروی انسانی بی تجربه- فشارهای سیاسی واجتماعی-نداشتن سرمایه

**۴۱- دیدگاه سیستمی یارویکردسیستم فنی واجتماعی درطراحی شغل راشرح دهید؟**

رویکرد فنی واجتماعی فناوری ابزار فنون رویه ها مهارتها دانش وشبوه های مورداستفاده کارکنان برای انجام مشاغل میباشد وهمچنین روابط متقابل بین آنها را دربرمیگیرد. ازاین روسیستم فنی واجتماعی بر مبنای همکاری کارکنان سبک مدیریت مشارکتی کنترل داخلی گروه بندی بهینه وظایف مهارتهای کلی وچندگانه وبهینه ساری مشترک بوده وبنوعی افرادبعنوان منابع قابل توسعه ومکمل ماشین هامیباشندوسازمان بصورت تخت میباشد یعنی اینکه سازمان باکمترین لایه وسلسله مراتب میباشد.

**۴۲- دیدگاه ماشینی برچه اصولی استوارمیباشد؟**

تکنولوژی عامل تعیین کننده - انسانها بعنوان بخشی ازماشین  
انسانها بعنوان بخشی ازماشین - افرادبعنوان ابزارمصرفی درسازمانها  
تقسیم دقیق وظایف مهارتهای دقیق کلی - کنترل های خارجی  
سازمان بلند - سبک مدیریت امرانه - رقابت

**۴۳- مدل ویژگی شغل راشرح دهید؟**

این مدل به ویژگیهای اصلی یعنی شغل روابط متقابل تاثیربر بهره وری انگیزش ورضایت کارکنان رامعین مینماید که به تنوع شغل و معنی داربودن وظیفه همچنین اهمیت وظیفه واستقلال واختیاردر کارونتیج عملکرد کاری بشاغل یعنی دارای بازخورباشد.  
در صورتیکه تنوع مهارت معنی داربودن وظیفه واهمیت وظیفه باهم ترکیب گرددشخص کارخودردارای ارزش دانسته واگرشخص درشغلی دارای اختیارباشد این امر باعث احساس مسئولیت درخصوص عملکردخود داده وشغل رابصورت اثربخش انجام میدهند

**۴۴- گروه کاری خودگردان راشرح دهید ؟**

روش کاری خودراطرح ریزی وخودانتخاب واجرا نمایند مانندساعت ورودوخروج بازارباب خودرو

**۴۵- نظریه فعال سازی راشرح دهید؟**

دراین نظریه باایجاد تنوع کاری وكاهش خستگی کارکنان فعال میگرددند وعواملی که باعث یکنواختی میگردد بنوعی حذف گردیده وشغل کارکنان همواره گردش میباشد.

سؤالات تستی

**۴۶- تاثیرطراحی شغل درنیروی انسانی به چه بستگی دارد؟**

- الف - به کارایی نیروی انسانی
- ب- به کیفیت زندگی کاری
- ج- ساعت ورودوخروج کارکنان
- د-موردالف وب صحیح میباشد

**۴۸- گروه کاری منسجم یعنی اینکه ؟**

- الف -وظایف به یک گروه کاری سپرده شده وخودجوش انجام دهند
- ب - گروه توسط مدیر به نفرات جزء تقسیم گردد
- ج- هرشخص به کارخودمشغول گردد
- د- هیچ کدام

**۴۷- غنی سازی شغل یعنی اینکه ؟**

- الف - بخشی از کارسرپرستان را کارکنان انجام داده بامسئولیت کار
- ب- گزینه اضافی شغل حذف گردد
- ج کارراتخصصی یک نفرانجام دهد
- د کلیه کارها توسط سرپرست اداره گردد

**۴۹- در صورتیکه استقلال کاری وبازخورد شغلی وجودنداشته باشد ؟**

- الف - کارکنان انگیزه کاری خودرا ازدست میدهند
- ب- کارکنان راندمان کاری خودراچندبرابر میکنند
- ج- کارکنان باهم رقابت میکنند
- د- هیچ گونه تغییری در کارایجاد نمیگردد

۵۰- بازنگری طراحی شغل چه وقت میباید؟

- الف - طراحی شغل باعث ایجاد بهبود عملکرد گردیده
- ب - شرایط کار مساعد بوده اما طراحی باعث بهبود کاری بیشتر میگردد
- ج - کارکنان از طراحی شغل استقبال نمایند
- د - هر سه مورد

۵۱- بامفهوم بودن شغل یعنی ؟

- الف - کارکنان وظیفه شغل خود را بدانند
- ب - کارکنان کار را به خوبی انجام دهند
- ج - کارکنان معنی شغل را به خوبی برای دیگران تعریف نمایند
- د - کارکنان در یک گروه کاری به انجام وظیفه مشغول گردند

۵۲- روش زیستی یا بیولوژیک در طراحی شغل یعنی اینکه ؟

- الف - محیط کار با وضعیت فیزیکی فرد سازگار باشد
- ب - عوارض منفی از کار خذف گردد
- ج - انتظار شخص از محیط کار برآورده گردد
- د - هر سه مورد

۵۳- روش انگیزشی و روان شناختی یعنی اینکه ؟

- الف - توجه به رضایت مندی کارکنان افزایش یابد
- ب - کالا و خدمات ارائه شده بررسی گردد
- ج - کارکنان در یک دوره زمانی ارزیابی گردند
- د - تقسیم کار چرخشی باشد

۵۴- سبک مدیریتی سیستم فنی و اجتماعی چگونه میباید؟

- الف - مدیریت مشارکتی است
- ب - مدیریت بصورت امرانه است
- ج - مدیریت بر مبنای مشارکتی و امرانه است
- د - هیچکدام

۵۵- نظریه قدرت کارکنان چگونه تعریف میگردد؟

- الف - کارکنان از لحاظ روانی از قدرت کمی برخوردارند
- ب - وظایف یکنواخت و تکراری رامیسنندند
- ج - کارکنان کارهای دارای مهارت کم رامیسنندند
- د - هر سه مورد صحیح میباید

۵۶- مدیریت دانش چیست؟

پاسخ: مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها کمک میکند تا اطلاعات و مهارتهای مهم را که بعنوان حافظه سازمانی محسوب میشود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند.

۵۷- انواع دانش را با ذکر مثال توضیح دهید؟

الف. دانش آشکار (مستند)  
دانشی است که عینی بوده و بصورت رسمی و زبان سیستماتیک می تواند بیان شود به اعتقاد نوناکا این نوع دانش مستقل از کارکنان بوده و در سیستمهای اطلاعات کامپیوتری، کتابها، مستندات سازمانی و نظایر اینها وجود دارد. دانش صریح دارای قابلیت کد گذاری و بیان آن از طریق گویش است  
اطلاعات موجود در کتابها، مستندات داخل کامپیوتر و ... دانش آشکار می توان با حروف و اعداد نشان داد شود (دانش قابل بیان)

ب. دانش پنهان یا نهفته  
دانشی که انتزاعی بوده و دست یابی به آن آسان نیست. از طریق تجربه و یادگیری کسب می شود، کد گذاری شده نیست. دانش نانوشته سازمان که بیانگر میزان تجربه و مهارت کارکنان است.  
- منابع و محتوای آن در ذهن افراد است  
این دانش شامل ادراکات، احساسات و دریافت های درونی و ذهنی است.

۵۸- اجزای چرخه دانش را نام ببرید؟

تشخیص، خلق، ذخیره، اشتراک کاربرد

۵۹- هدف کلیدی مدیریت دانش چیست؟

تبدیل دانش غیررسمی، ذهنی و شخصی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح)

۶۰- موانع مدیریت دانش را نام ببرید؟

عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی و عوامل فنی و تکنولوژیکی

نمونه سؤالات تستی

۶۱- داده های پردازش شده ..... را تشکیل می دهند

- الف: اطلاعات
- ب: آمار
- ج: هر دو
- د: درگاه

۶۱- دانش ترکیبی از ..... است

- الف: اطلاعات + تجربه فرد
- ب: اطلاعات
- ج: داده
- د: علل

۶۲- تبدیل اطلاعات به دانش و برعکس فرایندی ..... است

- الف: دائمی
- ب: گذرا
- ج: زود گذر
- د: ب و ج

۶۳- دانش به دو دسته ..... و ..... تقسیم می شود

- الف: آشکار - پنهان
- ب: مخفی - پوشان
- ج: الف و ب
- د: آشکار و نیمه آشکار

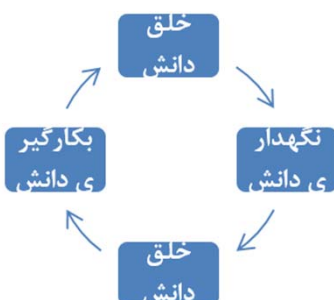
۶۴- پر کردن خلاء های دانش از طریق تبدیل و تولید دانش جدید یعنی؟

- ۱- خلق دانش
- ۲- تشخیص دانش
- ۳- ذخیره دانش
- ۴- کاربرد دانش

۶۵- مدیریت دانش فرآیندی است که به واسطه آن سازمانها در زمینه ..... دانش کی م ب س ک ا ر ی یاه ت راهم ،

- ۱- انتقال دانش
- ۲- یادگیری و کد گذاری و انتقال دانش
- ۳- یادگیری دانش
- ۴- کد گذاری دانش

۶۶- شکل زیر کدام مدل مدیریت دانش است؟



- ۱- نوناکا
- ۲- استیو هالس
- ۳- عمومی
- ۴- بویست

۶۷- رویکرد اجرای مدیریت دانش را نام ببرید؟

- ۱- اکتشاف - طراحی - توسعه
- ۲- اکتشاف - توسعه - طراحی
- ۳- اکتشاف - توسعه - طراحی - اجرا
- ۴- اکتشاف - طراحی - اجرا

۶۸- در متون مدیریت دانش، تأکید بسیاری بر ارتقای فرهنگ سازمانی به سمت ..... شده است.

- ۱- اشتراک دانش
- ۲- فرهنگ سازمانی
- ۳- فرهنگ سازمانی به سمت اشتراک دانش
- ۴- دانش



۶۹-اهداف مدیریت دانش؟

- الف: منابع دانش ، تسهیل و بهبود دستیابی به دانش و توزیع آن ، تقویت محیط دانش. بی یاراد که این اونها بشناسند مت پریده ،
- ب: منابع دانش ، تسهیل و بهبود دستیابی به دانش و توزیع آن ، تقویت محیط دانش.
- ج: مدیریت دانش به عنوان یک دارایی، منابع دانش
- د: تسهیل و بهبود دستیابی به دانش و توزیع آن ، تقویت محیط دانش

۷۰-موانع مدیریت دانش کدام است؟

- ۱-۳ و ۲
- ۲- عوامل فرهنگی ، عوامل سیاسی
- ۳- عوامل انسانی ، عوامل سازمانی
- ۴-عوامل انسانی ، عوامل سازمانی ، عوامل فرهنگی ، عوامل سیاسی و عوامل فنی و تکنولوژیکی

۷۱-مهمترین عامل موفقیت مدیریت دانش؟

- ۱-فرهنگ سازمانی
  - ۲-رویکرد سازمان
  - ۳-عوامل فنی
  - ۴-هیچکدام
- ۷۲- یکی از دیگر چالشهای واقعی مدیریت دانش، ..... به صورتی قابل استفاده برای دیگران است
- ۱-عقاید کارکنان
  - ۲- تدوین تجربیات و عقاید کارکنان
  - ۳-تجربیات

۷۳-..... معتقد است که مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایند لازم برای شناسایی ، جذب داده ، اطلاعات و دانش های موردنیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم ها و اقدامات سازمان و افراد.

- ۱- مائهو ترا
  - ۲- کارل ویک
  - ۳- شریر
  - ۴- ۲ او
- ۷۴- واقعیتهای از یک موقعیت یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست.
- ۱-اطلاعات
  - ۲- داده
  - ۳- داده و اطلاعات
  - ۴- هیچکدام

۷۵- هدف اصلی SS چه می باشد، و اهداف تفصیلی آن را نام ببرید (۵ مورد را ذکر کنید)؟

- هدف اصلی SS بهسازی فرآیند های سازمان و حذف اتلاف میباشد و اهداف تفصیلی SS در موارد زیر خلاصه میشود.
۱. برقراری ایمنی
  ۲. رسیدن به کارآیی
  ۳. ارتقای کیفیت
  ۴. حذف ضایعات
  ۵. کاهش خرابی تجهیزات
  ۶. افزایش بهره وری
  ۷. ارتقای روحیه کارکنان
  ۸. جلب نظر مشتری

۷۶- عوامل اثرگذار بر روی سازمانی در SS چند دسته بوده و موارد یکی از آن عوامل را نام ببرید؟

شامل دو دسته کلی عوامل دور و عوامل نزدیک می باشد .  
الف - عوامل دور عبارتند از :

- ۱- فرهنگ ملی
- ۲- فرهنگ مذهبی
- ۳- نظام اقتصادی
- ۴- نظام سیاسی و حقوقی

ب - عوامل نزدیک عبارتند از :

- ۱- خواست و حمایت مشتری
- ۲- خواست و حمایت عرضه کنندگان و تامین کنندگان
- ۳- خواست و حمایت همپیمانان و سهامداران
- ۴- رقبا و رقابت

۷۷- فرهنگ سازمانی در بخش عوامل اثرگذار در روی سازمانی SS چه تاثیری دارد؟

فرهنگ و جو سازمانی و چگونگی ماهیت و جهت گیری آن در قبال پذیرش تحول نسبتاً گسترده و عمیق ناشی از پیاده سازی SS و آمادگی و قابلیت برای اجرای آن، تأثیر مستقیم و قدرتمندی دارد.

۷۸- سه مورد از عمده ترین موانع و مشکلات اجرای نظام SS را ذکر نمایید؟

- ۱- عدم آموزش کافی کارکنان جهت اجرای صحیح سیستم.
- ۲- عدم شناخت کافی از این نظام و تواناییهای آن و عدم حمایت لازم مدیران ارشد.
- ۳- عدم توجه به تداوم اجرای اصول SS و بلند مدت بودن اجرای آن.
- ۴- ساده انگاشتن نظام SS و عدم بررسی عمیق آن.
- ۵- تصویر و برداشت ناصحیح از هزینه بر بودن اجرای این نظام در اوایل اجرای آن.

۷۹- ابعاد چهارگانه SS را نام ببرید؟

- الف - تفکیک و تعمیر
- ب - تمیزی
- ج - تداوم و ایمنی
- د - تعلیم و انضباط

۸۰- عوامل دوراثرگذار برون سازمانی s5 کدام گزینه است؟

الف - فرهنگ ملی

ب - فرهنگ مذهبی و نظام اقتصادی

ج - نظام سیاسی و حقوقی

د - هر سه مورد

۸۱- تعریف کوتاه s5 کدام گزینه می باشد؟

الف - s5 سیستمی برای بهینه سازی در محیط کاری باشد.

ب - s5 سیستمی برای آراستگی در محیط کاری باشد.

ج - s5 سیستم مدیریتی جهت بازاریابی مدرن در سیستم مجازی می باشد.

د - موارد الف و ب صحیح می باشد.

۸۲- عوامل موثر در اجرای نظام s5 کدامند؟

الف - عوامل درون و برون سازمانی

ب - عوامل سیستمی و اقتصادی سازمانی

ج - عوامل درون و برون سازمانی و فردی و کاری و سیستمی

د - عوامل سیستمی و اقتصادی و برون سازمانی

۸۳- از عوامل اثرگذار فردی در s5 کدام گزینه صحیح نمی باشد؟

الف - آرامش با مشکل خانوادگی

ب - تطبیق پذیری

ج - تشویق و پاداش

ب - ریسک پذیری و یاریسک گریزی

۸۴- از عوامل نزدیک اثرگذار برون سازمانی کدام گزینه صحیح است؟

الف - خواست بازار جهانی

ب - خواست بازار داخلی

ج - خواست و حمایت مشتری

د - خواست و حمایت تولیدکننده و کارکنان

۸۵- توان مالی در سیستم s5 و پیاده سازی این سیستم مستلزم بهره گیری از ..... می باشد.

الف - نقدینگی مشتری

ب - سهام

ج - بازار بورس

د - منابع مالی

۸۶- تداوم و ایمنی (seiketsu) از ابعاد نظام s5 بمعنای.....

الف - تداوم، استانداردسازی و حفظ وضع مطلوب و ترتیب و تمیزی در رعایت در کار می باشد.

ب - تداوم، استانداردسازی با توجه به منشور کارفرمای سازمان می باشد.

ج - ایجاد محیطی مناسب در قالب استاندارد ملی.

د - رعایت اصول نظام مدیریت اجرایی.

۸۷- گزینه مربوط به مزایای پیاده سازی S۵ کدام گزینه نمی باشد؟

- الف - کاهش ابهام در کار
- ب - بهبود روابط کارکنان
- ج - کاهش خرابی ماشین آلات
- د - خواست و حمایت هم پیمانان و سهامداران

۸۸- نظام S۵ اولین بار بعد از..... در کشور..... شکل گرفت ولی ایده اولیه این سیستم ..... نمی باشد بلکه ..... در هنگام بازدید از برخی ..... آشناسدند.

- الف - جنگ جهانی دوم - ژاپن - ژاپنی - صنایع آمریکا
- ب - جنگ جهانی دوم - ژاپن - ژاپنی - صنایع آلمان
- ج - جنگ جهانی دوم - آمریکا - آمریکا - صنایع ژاپن
- د - جنگ جهانی دوم - آلمان - آلمان - صنایع آمریکا

۸۹- رضایت شغلی در نظام S۵ بعنوان یک متغیر مستقل در پیاده سازی این سیستم موثر است وهم بعنوان یک ..... وابسته از نتایج پیاده سازی S۵ متاثر می گردد. کارکنان بطور طبیعی از..... در یک محیط ایمن، زیبا و مرتب، لذت می بردند.

- الف - راهکار - سهامداران
- ب - متغیر - شرکا
- ج - متغیر - کارکنان
- د - گزینه ب وج صحیح است

۹۰- تعارض سازمانی چیست؟ نظریات مربوط به آن را نام برده و توضیح دهید.

تعارض یک موضوع ادراکی است و ادراک تضاد، مخالفت، کمیابی و ایجاد موانع برای یکدیگر را در بر دارد. دو نظریه در ارتباط با تعارض وجود دارد. یکی نظریه سنتی تعارض که فرض می کند همه تعارض ها بد هستند. لاجرم هر نوع تعارضی، یک تاثیر منفی روی اثربخشی سازمان دارد. و یکی از م سئولیت های عمده مدیریت این است که تلاش کند تا اطمینان حاصل نماید که تعارضی بروز نمیکند و اگر هم بروز کند، سریعاً نسبت به حل آنها اقدام می شود. در واقع رویکرد سنتی به تعارض، حذف و از میان برداشتن تعارض را با مدیریت تعارض اشتباه می گیرد. نظریه دومی که در ارتباط با تعارض وجود دارد، نظریه رفتاری (روابط انسانی) است که در آن تضاد امری نامطلوب شمرده می شود ولی اجتناب ناپذیر است به گونه ای که مدیران باید تلاش کنند تضاد را به حداقل ممکن کاهش دهند، نظریه سومی که در ارتباط با تعارض وجود دارد، نظریه تعامل گرایان است که مطابق با آن تعارض مواعی که منجر به جستجو و دستیابی به روش های بهتر انجام کارها شود و راضی بودن به وضع موجود را بر هم زند، سازنده و مفید است. تغییر نیاز به یک محرک دارد. آن محرک، همان تعارض است.

۹۱- ۵ مورد از منابع تعارض سازمانی را نام ببرید و یک مورد را توضیح دهید.

- ۱- وابستگی متقابل وظیفه که به حد و حدودی که دو واحد سازمان در مساعدت به یکدیگر، دریافت اطلاعات، موافقت بر سر کارها و دیگر فعالیتهای هماهنگ کننده برای انجام وظایف تکراری، بطور اثربخش، به هم وابسته اند، اشاره می کند. ضمن اینکه این حلقه ارتباطی بین وابستگی متقابل وظیفه و تعارض مستقیم نیست.
- ۲- وابستگی یک جانبه، بدین معنا که توازن قدرت تغییر کرده است. انتظار ایجاد تعارض، قطعاً زیادتر است، زیرا واحد حاکم از انگیزه کمتری برای هماهنگی با واحد زیر دست خود، برخوردار است.
- ۱- تفکیک افقی بیش از حد واحدها چون وظایفی که هر کدام از واحدها باید انجام دهند و خرده محیط هایی که هر کدام با آنها در ارتباط می باشند، متفاوت تر خواهند شد.
- ۴- رسمیت کم به سبب اینکه قوانین و مقررات از طریق حداقل سازی ابهام، تعارض را کاهش می دهند.
- ۵- وابستگی به منابع مشترک کمیاب. چون هر واحد سازمانی به ممانعت از سازمان دیگر در استفاده از منابع می پردازد.
- ۶- تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم های پرداخت.
- ۷- تصمیم گیری مشارکتی، زیرا افراد تحت تاثیر تصمیمات اتخاذ شده توسط یک فرد خاص قرار می گیرند.
- ۸- عدم تجانس اعضا، که در اینصورت کمتر احتمال دارد که اعضا با همدیگر بصورت روان و یکنواخت کار کرده و با هم همکاری نمایند.
- ۹- عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد.
- ۱۰- نارضایتی از نقش
- ۱۱- تحریف ارتباطات، مخصوصاً ارتباطات عمودی، مکتب اصالت عمل مطرح میکند که یکی از منابع تعارض این است که بعضی از واحدها، اطلاعات مورد نیاز واحدهای دیگر را درون خود مخفی نگه می دارند. وقتی اطلاعات مهم بصورت کاملاً محرمانه نگهداری می شود به تبع آن تعارضات می توانند آشکار شوند.

۹۲- ۵ مورد از فنون رفع تعارض را نام ببرید و یک مورد را توضیح دهید.

- ۱- اهداف فراگیر، به معنای هدفی که مورد پذیرش دو یا چند واحد می باشد.
- ۲- کاهش وابستگی دو طرفه بین واحدها، موقعی که وابستگی های دو طرفه و یک طرفه موجب تعارضاتی می شوند.
- ۳- توسعه منابع در جهت جلوگیری از کمیاب بودن منابع
- ۴- حل مسأله بصورت دو طرفه که به عنوان معتبرترین روش برای حل تعارضات بین گروهها توصیف شده است، مستلزم این است که طرفین متعارض بصورت بالقوه میل به تحقق یک راه حل بهتر از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل داشته باشند و این بر خلاف قانون تعارض گری شام می باشد که نظرات مشابه بوسیله نظرات مخالف از دور خارج شود.

## نمونه سئوالات تشریحی

۵- سیستم های استیناف، در اینصورت رفع تعارضات از طریق ایجاد مجاری رسمی برای ارائه شکایات صورت می گیرد.

۶- اختیار رسمی از طریق ارجاع اختلافات به مافوق

۷- افزایش روابط متقابل، مثلاً از طریق مبادله شغل بین پرسنل در واحدهای متعارض

۸- معیارها و سیستم های پاداش جامع سازمان، که واحدها بر اساس همکاریشان مورد ارزشیابی قرار گیرند.

۹- ادغام واحدهای متعارض، از طریق گسترش مرزهای این واحدها در جهت جذب منبع محرک تعارض.

### ۹۳- فنون ایجاد تعارض سازنده را نام ببرید و یک مورد را توضیح دهید.؟

بر اساس دیدگاه تعامل گرایان، موقعی که تعارض خیلی کم است، مدیران برای ایجاد تعارض سازنده ملزم به ایجاد تضاد هستند.

۱- ارتباطات، که با دستکاری مجاری ارتباطی سبب بوجود آمدن ابهام می شوند.

۲- عدم تجانس، از طریق افزودن واحدی که دارای ارزش های خیلی متفاوت تر از واحد فعلی است.

۳- رقابت، با تأکید کردن بر اهمیت برد و باخت و ایجاد موفقیت های رقابتی بین واحدها

### ۹۴- یکی از منابع تعارض سازمانی تحریف ارتباطات است، آنرا توضیح دهید.؟

ارتباطات می تواند یک منبع بسیار عمده و اصلی تعارض باشد، همینطور اطلاعات کامل و ناقص. مکتب اصالت عمل (عمل گرایی) مطرح می کند که یکی از

منابع تعارض ارتباطی این است که بعضی از واحد ها، اطلاعات مورد نیاز واحدهای دیگر را درون واحد خود مخفی نگه می دارند. وقتی اطلاعات مهم

بصورت کاملاً محرمانه نگهداری می شود، به تبع آن تعارضات می توانند آشکار شوند. مطالعات صورت گرفته، ثابت کرده است که اگر دوائر سازمانی از

نوعی دانش تخصصی برخوردارند که در انجام فعالیت های دیگر واحدها کاربرد دارد، تعارض بین واحدها افزایش می یابد.

## نمونه سئوالات تستی

### ۹۵- معتبرترین روش برای حل تعارضات بین گروه ها کدام است ؟

الف) اهداف فراگیر

ب) کاهش وابستگی دوطرفه

• ج) حل مساله بصورت دوطرفه

د) افزایش روابط متقابل

### ۹۶- کدامیک از موارد زیر از فنون ایجاد تعارض سازنده نمی باشد ؟

الف) ارتباطات

ب) عدم تجانس

ج) رقابت

• د) توسعه منابع

### ۹۶- کدامیک از منابع تعارض سازمانی منجر به اهداف، گرایش های سازمانی و فلسفه های مدیریت متفاوت بین واحدها می شود ؟

الف) وابستگی متقابل وظیفه

ب) وابستگی یک جانبه

• ج) تفکیک افقی بیش از حد واحدها

د) تصمیم گیری مشارکتی

### ۹۷- کدامیک از موارد زیر جزء منابع ارزش های ضد تعارض هستند ؟

الف) خانه

ب) مدرسه

ج) نهاد مذهبی

• د) همه موارد

۹۸- کدامیک از موارد زیر از منابع تعارض سازمانی نیستند؟

الف) وابستگی متقابل وظیفه

ب) وابستگی یک جانبه

• ج) توسعه منابع

د) تحریف ارتباطات

۹۹- کدامیک از دیدگاه‌های زیر در تعارض، می‌گوید تضاد نه تنها مضر نیست بلکه حتی برای ایجاد عملکرد دو سطح بهینه نیاز است؟

الف) دیدگاه سنتی

ب) دیدگاه رفتاری

• ج) تعامل گرایی

د) گزینه ۲ و ۳

۱۰۰- حذف وضعیت‌های برد و باخت، نهادی کردن طرح پاداش یا مشارکت در سود یک سازمان فراگیر به کدامیک از موارد رفع

تعارض سازمانی برمی‌گردد؟

الف) سیستم‌های استیناف

ب) افزایش روابط متقابل

ج) ادغام واحد‌های متعارض

• د) معیارها و سیستم‌های پاداش جامع سازمان

۱۰۱- یکی از راه‌های ایجاد تحرک در واحدی که رکود بر آن حاکم است افزودن افرادی به آن واحد است که دارای پیشینه، تجربه و

ارزش‌های خیلی متفاوت تر از اعضا فعلی آن واحدها هستند که به آن ..... می‌گویند.

الف) ارتباطات

• ب) عدم تجانس

ج) رقابت

د) هیچکدام

۱۰۲- حوزه های اصلی مدیریت استعداد را نام ببرید.؟

مدیریت استعداد دارای چرخه ای است که شامل ۳ حوزه اصلی است: شناسایی و جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، و توسعه استعدادها

۱۰۳- مدیریت استعداد را تعریف کنید.؟

تسهیل پیشرفت مسیر شغلی و ایجاد افرادی بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از فرایندها، منابع، سیاستها، روشها، و رویه های رسمی و مدون

۱۰۴- چرا مبحث مدیریت استعداد، امروزه مورد توجه ویژه قرار گرفته است؟

- ۱- ارتباط مستقیم بین استعدادها و عملکرد برتر سازمان: مطالعات نشان داده است هنگامی که سازمانی بر روی استعدادهایش سرمایه گذاری می کند، افزایش درآمد چشمگیری خواهد داشت. در نتیجه، استعدادها می توانند بر روی عملکرد کسب و کار تأثیر داشته باشند.
- ۲- ارزش آفرینی استعدادها: ارزش مالی سازمان ها به کیفیت استعدادهای آنها بستگی دارد و استعدادها به سرعت ارزش سازمان را افزایش می دهند.
- ۳- کسب و کار در محیط پیچیده تر و پویاتر: رقابت شدید، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل های جدید کسب و کار چرخه حیات کوتاه تری دارند و خواهان نوآوری مستمرند.
- ۴- تغییر انتظارات کارکنان: انتظارات کارکنان در حال تغییر است؛ از طرفی سازمان ها تأکید بیشتر بر روی استراتژی ها و شیوه های مدیریت استعداد دارند. کارکنان امروزی:

- به طور فزاینده ای علاقمند به انجام کار معنی دار و چالش برانگیزند.
  - نسبت به حرفه خود، بیش از سازمانشان وفادارند.
  - نسبت به ساختار و منبع قدرت سنتی کمتر تطبیق دارند.
  - بیشتر علاقمند به ایجاد تعادل بین کار و زندگی هستند.
  - خواهان تعیین مسیر توسعه شغلی خود هستند.
- پاسخگویی به این چالش های بی شمار، تسخیر قلب ها و مغزهای کارکنان امروزی را بسیار دشوار کرده است. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی در جذب و نگهداشت استعدادهای کلیدی بسیار تعیین کننده است. به وسیله فرآیند مدیریت استعداد، کارکنان به سازمان علاقمند می شوند

۱۰۵- اهداف مدیریت استعداد را عنوان نمایید؟

به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از :

- تشخیص پست های توسعه و شکاف های شایستگی مدیریتی
- نگهداری متخصصین کلیدی
- شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی
- تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت ها و مهارت های انسانی
- تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت ها و مهارت ها و یافتن کمبودها و نیازها
- اندازه گیری و پیگیری مستمر قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیت ها و مهارت های مطلوب از طریق استراتژی ها و برنامه های آموزشی و پرورشی
- تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا
- تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان
- کاهش هزینه های نیرویابی بیرونی
- برخورد چالش گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی

۱۰۶- اجزای تشکیل دهنده فرآیند مدیریت استعداد کدامند؟

- بیان روشن نیاز سازمان به استعدادها جهت اجرای استراتژی کسب و کار
- شناسایی پتانسیل استعدادها موجود در سازمان
- ارزیابی میزان آمادگی استعدادها برای موقعیت های شغلی بالاتر
- سرعت بخشیدن به توسعه استعدادها



۱۰۷- دلایل کلی اهمیت مدیریت استعداد را عنوان نمایید:

مدیریت استعداد به دودلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می شود و دوم این که این کارکنان برای پستهای کلیدی در آینده انتخاب و آماده میشوند

۱۰۸- عناصری که برای تحقق فرآیند مدیریت استعداد باید در نظر گرفته شود کدامند؟

۱- برنامه سازمان: این عنصر تعیین کننده انواع نیروی انسانی سازمان مورد نیاز برای مواجهه یا پشت سر گذاشتن برنامه های کسب و کار در آینده همچنین مهارت های تخصصی و سطوح تجربه مورد نیاز برای هر موقعیتی است.

۲- سیاست های استخدامی: بر پایه برنامه سازمان، این سیاست های رسمی استخدامی هستند که تعیین می کنند چه زمانی فرآیند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابع کارمندی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است.

۳- برنامه توسعه: این عنصر اطمینان می دهد که در هر نوع شغلی اهداف استاندارد عملکردی و مسیرهای توسعه شغلی به طور کامل تعیین گردیده اند.

۴- برنامه نگهداری: این عنصر پاداش ها را با سیستم هایی که به وسیله عملکرد های منحصر به فرد و برنامه های توسعه، تشخیص می دهند پاداش ها به چه کسانی باید داده شود مطابقت می دهد.

۵- برنامه ارزیابی: این عنصر اطمینان می دهد که هر کارمند به شکل رسمی و غیر رسمی به صورت دوره ای در تمام طول سال مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۶- برنامه کنار گذاری: این عنصر زمانی تعیین کننده است که یک شغل دیگر بیش از این مورد نیاز نباشد و باید حذف شود یا به اندازه کافی در آن تغییراتی صورت گیرد و افراد در این مشاغل نیاز به ارزیابی مجدد داشته باشند.

۱۰۹- کدامیک از موارد جزو سطوح سلسله مراتب مدیریت استعداد نیست؟

د) مدیریت منابع انسانی

ج) مدیریت عملکرد

الف) انتخاب ب) استخدام

۱۱۰- سرمایه اجتماعی را تعریف کنید؟

سرمایه اجتماعی اشتراکات آشکاری با مفهوم سرمایه انسانی دارد. به بیانی دیگر سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی مکمل هم هستند. سرمایه انسانی شامل افرادی است که در برخی موارد ممکن است به دنبال منافع فردی خود باشند، اما سرمایه اجتماعی بر جمع، ارزشها و تعلقات گروهی تأکید می‌ورزد. سرمایه اجتماعی چیزی است که در روابط یا شبکه‌های خود با دیگر افراد داریم. به زبان ساده تر سرمایه اجتماعی روابطی است که انسان با کسانی که میشناسد برقرار میکند. سرمایه اجتماعی در بین گروه‌های دوستی، همسایگان، هم مسلمانان، هم مدرسه‌ای‌ها، اعضاء کلوپ‌های ورزشی و..... قابل مشاهده است.

درعین حال وجود کلمه سرمایه درواژه سرمایه اجتماعی، تأکید بر این دارد که سرمایه اجتماعی مثل سرمایه انسانی یا سرمایه اقتصادی، مولد است، یعنی فرد میتواند از طریق سرمایه اجتماعی ارزشی بوجود آورد، کاری انجام دهد، به هدفی نایل شود، مأموریتی را به انجام برساند که در صورت فقدان سرمایه اجتماعی، آن اثر بوجود نمی‌آید.

سرمایه اجتماعی را میتوان حاصل پدیده‌های همچون اعتماد متقابل؛ تعامل اجتماعی متقابل؛ گروه‌های اجتماعی؛ احساس هویت جمعی و گروهی؛ احساس وجود تصویری مشترک از آینده و کار گروهی در یک سیستم اجتماعی دانست.

۱۱۱- سرمایه انسانی را تعریف کنید؟

منظور از سرمایه انسانی، دانش، قابلیت‌ها، مهارت‌ها و خبرگی نیروی انسانی در سازمان است. امروزه سازمانها با این شعار که دانایی قدرت است، سعی دارند با به کارگیری و استخدام افراد باهوش و خلاق و همچنین با آموزش آنان، در جهت تحقق اهداف سازمانی گام بردارند. سرمایه انسانی نیازمند مدیریت صحیح و برنامه ریزی شده است. بدون هدایت این سرمایه و در صورت مدیریت ضعیف آن، اهداف سازمان تحقق نخواهد یافت و زمینه برای کوچ افراد نخبه و فعال فراهم میگردد. در قرن اخیر به منابع انسانی به عنوان عنصری هوشمند توجه شده است. نیروی انسانی کارآمد در یک سازمان جزو سرمایه‌های ارزشمند به شمار می‌آید. ایجاد انگیزه‌های کاری و بروز خلاقیت و نوآوری به شیوه مدیریت بستگی دارد. به وجود آوردن محیط کاری مناسب، بهبود روابط انسانی در محیط کار، کم کردن استرسها و ارزشگذاری برای فکرها از شیوه‌هایی است که مدیریت باید اعمال کند. تنها راه حفظ و استفاده بهینه از سرمایه‌های انسانی بهیچ‌گونه آموزش مستمر و تأمین نیازهای نیروی انسانی است. سازمانی که چشمان خود بر واقعیتها مینهد و قادر به درک ارزش سرمایه‌های انسانی خود نیست، محکوم به فنا و زوال است و عاقبتی تاریک او را انتظار میکشد.

۱۱۲- سرمایه فیزیکی را تعریف کنید؟

به داراییهای مشهود و ملموس سازمان از قبیل زمین، ساختمان اداری، اثاثیه و ملزومات اداری، ماشینآلات، وجوه نقدی و ... سرمایه فیزیکی گفته میشود. حفظ و نگهداری از این سرمایه‌ها برای سازمان هزینه بر بوده و به مرور زمان مستهلک میشوند. با این وجود این سرمایه‌ها برای سازمان ارزش و اعتبار خاص خود را دارند، چرا که بدون داشتن این سرمایه‌ها تولید میشود و نه سازمان میتواند به ارائه خدمات بپردازد. در واقع این قبیل سرمایه‌ها جزو زیرساختهای زیربنایی و اساسی سازمان به حساب می‌آیند. با پیدایش سازمانهای مجازی که سازمانهای هزاره سوم لقب گرفتند، بیش از پیش از اهمیت سرمایه‌های فیزیکی کاسته شده است. آنچه در چنین فضای سازمانی نمود پیدا میکند، شبکه است که بر محور ارتباطات و اطلاعات می‌چرخد. بسیاری از وظایف سنتی و کارکردهای معمول آن وجود خارجی ندارند، کارکنان نیز چه بسا که چهره همدیگر را نمیبینند، چون محل کار ثابتی ندارند.

۱۱۳- سرمایه فکری را تعریف کنید؟

بین ارزش بازاری شرکت و ارزش دفتری آن تفاوتی وجود دارد که مبتنی بر دانش بوده و به دارایی‌های ناملموس شرکت اشاره مینماید و به آن سرمایه فکری (یا IC) اطلاق میگردد. برخی جهت تشریح این سرمایه از استعاره درخت که زندگی اش وابسته به ریشه‌ای است که در زیر خاک پنهان است، استفاده می‌کنند و می‌گویند که موفقیت شرکت به سرمایه فکری اش وابسته است که آن نیز یک منبع پنهان است. بسیاری معتقدند نقش و اهمیت سرمایه فکری در سودآوری پایدار و مستمر شرکت‌ها بیش از بازده سرمایه مالی آنها میباشد.

سرمایه فکری از سه عنصر سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای / مشتری تشکیل شده است.

- ۱- سرمایه انسانی: نشان دهنده دانش افراد یک سازمان است و به عنوان دانش ترکیبی، مهارت، تجربه و توانایی تک تک افراد سازمان تعریف می‌شود.
- ۲- سرمایه ساختاری: شامل همه ذخایر غیر انسانی دانش در سازمان می‌شود که از افراد درون سازمان مجزا می‌باشند.
- ۳- سرمایه مشتری: ارزشی است که مشتریان سازمان برای سازمان قائل اند و در نتیجه ارتباط بین سازمان و مشتریانش شکل می‌گیرد.

• ۱۱۴- ساختار و طرح سازمانی چیست؟

پاسخ صفحه ۲۲ و ۲۳ کتاب رایبیز

• ۱۱۵- سه مورد از ویژگی های یک سیستم باز را بطور کامل شرح دهید.

- ویژگی های سیستم باز:
- ۱- آگاهی از محیط
  - ۲- بازخورد
  - ۳- ویژگی دورانی
  - ۴- آنتروپی منفی
  - ۵- وضعیت ثبات
  - ۶- حرکت به سوی رشد و توسعه
  - ۷- تعادل بین فعالیتهای نگهدارنده و انطباقی
  - ۸- همپایانی
- تعاریف به تفصیل در صفحات ۳۳ تا ۳۶ کتاب رایبیز

• ۱۱۶- مراحل پنجگانه چرخه حیات سازمانها را بطور کامل شرح دهید؟

پاسخ در صفحات ۳۸ تا ۴۰ کتاب رایبیز

• ۱۱۷- پیچیدگی چیست؟

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره میکند. تفکیک افقی، میزان یا حد تفکیک افقی بین واحدها را نشان میدهد. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد

• ۱۱۸- فنون رسمی سازی را نام برده و دو مورد را بطور کامل شرح دهید؟

فنون رسمی سازی: گزینش - الزامات نقش - قوانین، رویه ها، خط و مشی ها، قوانین - آموزش - شعائر  
تعریف در صفحات ۹۳-۹۷ کتاب رایبیز

• ۱۱۹- عناصر مشترک در سازمانها کدامند؟

- ۱- بدنه اصلی عملیات The core operating: کارکنانی که در ارتباط با تولید محصولات و یا ارائه خدمات مؤسسه کارهای اصلی انجام می دهند.
- ۲- بخش عالی سازمان The apy stratejic: مدیران عالی سازمان، کسانی که مسئولیت کل سازمان را به عهده دارند.
- ۳- بخش میانی The line Middle: مدیرانی که هسته عملیاتی را به بخش عالی سازمان پیوند می دهند.
- ۴- متخصصین فنی ( فنی سالاران ): تحلیلگران، کسانی که مسئولیت اجرای شکل های خاص استاندارد سازی را در سازمان به عهده دارند. ( مهندسی، زمان سنجی و حرکت سنجی و ..... )
- ۵- بخش ستاد پشتیبانی: افرادی که واحدهای ستادی را تصدی می کنند، کسانی که خدمات پشتیبانی غیر مستقیم به سازمان ارائه می دهند.

• ۱۲۰- ساختار سازمانی ساده را شرح داده و نقاط قوت و ضعف آن را بیان کنید؟

(پاسخ در صفحات ۲۳۷ تا ۲۴۰)

پیچیدگی کم / رسمیت کم / متمرکز ( اختیارات در دست یک شخص خاص متمرکز متمرکز دارد )  
مناسب حال سازمان های تخت بوده که یک هسته عملیاتی ارگانیک داشته و تقریباً همه افراد گزارش خود را به یک مدیر عالی سازمان ارائه می دهند .

نقاط قوت :

- ۱- ساده است ۲- سریعاً شکل می گیرد ۳- منعطف است ۴- برای حفظ آن هزینه ای لازم نیست ۵- لایه های زائد در آن وجود ندارند ۶- مسئولیت افراد مشخص است ۷- میزان ابهام در هدف حداقل است ( اعضا به راحتی از رسالت سازمان آگاهی دارند و براحتی تأثیر فعالیت تک تک افراد بر رسیدن به اهداف قابل محاسبه است )

نقاط ضعف :

- ۱- قابلیت کارپردی محدودی دارد
- ۲- عدم کفایت این ساختار وقتی که اندازه سازمان افزایش می یابد .
- ۳- قدرت در دست یک نفر متمرکز است ( زمینه سوء استفاده از قدرت وجود دارد )
- ۴- تمرکز قدرت می تواند برخلاف اثر بخشی و بقاء سازمان عمل کند
- ۵- بیشترین ریسک را دارد و حول محور خواسته های یک فرد خاص دور می زند  
( یک سکنه قلبی می تواند مرکز تصمیم گیری سازمان را متلاشی کند - ساختار بر مبنای شخص خاصی شکل گرفته است )  
چه موقع باید آنرا بکار بگیرد ؟

ساختار ساده : تسلط مدیریت عالی (ی طیحته ت ا دیده ت ا بن ا مزا سا ای و دشا با یو پ و د سا ط یح ه ای و دشا ب ی ری گ ل کش ه ی ل و ا ل حار م رد ای ه د و ب ک چو ک ن ا مزا سا رگا ، و یا نوعی بحران همرا باشد و یا اینکه مدیر ارشد، مالکیت سازمان را به عهده دارد و یا مدیر ارشد اجرایی سازمان خواهان تمرکز قدرت در دست خود است و یا قدرت ناشی از اعتماد زیردستان بر خوردار است. )