

۱۱۱- نظام تحرک که یکی از در نظام حاکم در سازمان است سعی دارد..... (۱) حاکمیت سازمان تثبیت شود. (۲) ارزشیابی در سازمان اعمال شود. (۳) انگیزش نیروی انسانی در سازمان آشکار شود. (۴) رقابت‌هایی بین واحدها ایجاد شود.
پاسخ صحیح: گزینه (۴) رقابت‌هایی بین واحدها ایجاد شود.
منبع: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تالیف دکتر مصطفی عسکریان ص ۲۶

در هر سازمان دو نظام خاص حکم فرمائی می کند:

۱- **نظام تحرک** که سعی دارد رقابت‌هایی بین واحدها بوجود آورده و در رابطه با این هدف امکانات لازم را تامین کند.

۲- **نظام ارتباطی** بین گروه ها و مدیریت: که در این نظام ضمن دریافت اخبار مربوط به امور جاری از نظر محیط و هدف به قضاوت می پردازد.

با توجه به نظام‌های حاکم در یک سازمان، می‌توان گفت که عمل مدیریت در هر سازمانی باید از یک انگیزه‌ی متعادل کننده و یا انگیزه‌ی هماهنگ کننده پیروی کند و در تحقق یکی از این دو هدف مدیریت در متمرکز ساختن تصمیم‌گیری‌ها و تفویض نمودن اختیارات و مسئولیت‌ها جهت اجرای تصمیمات سعی نماید.

۱۱۲- لازمه‌ی مدیریت برای تحقق هدف ایجاد انگیزه هماهنگی در نیروی انسانی سعی در انجام کدام مورد است؟ (۱) واگذاری اختیار اتخاذ تصمیمات مربوط به هر واحد به خود واحد (۲) اتخاذ تصمیمات مقتضی در سازمان تا جایی که ممکن است (۳) متمرکز ساختن تصمیم‌گیری‌ها و تفویض اختیارات و واگذاری مسئولیت‌ها برای اجرای تصمیمات (۴) غیرمتمرکز ساختن تصمیم‌گیری‌ها و تفویض اختیارات و واگذاری مسئولیت‌ها برای اجرای تصمیمات
پاسخ صحیح: گزینه (۴) غیر متمرکز ساختن تصمیم‌گیری‌ها و تفویض اختیارات و واگذاری مسئولیت‌ها برای اجرای تصمیمات
منبع: مدیریت عمومی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۹۵

**نکته:** در برخی از مواقع شبیه به مورد سوال فوق (۱۱۲) ممکن است طراحان سوال، صورت سوالات را به صورت واضحی بیان ننمایند حال آنکه این سوال در حالت کلی یکی از مباحث بسیار تخصصی در رشته‌ی مربوطه بوده که داوطلب در طول دوره‌ی تحصیل با آن برخوردهای زیادی داشته است. در چنین مواقعی لازم است که داوطلب با دقت صورت سوال را با هر یک از گزینه‌ها به صورت جداگانه بخواند و به تحلیل هر یک از آنها بپردازد.

داوطلب در موقع خواندن این سوال باید به عبارت کلیدی هماهنگی در نیروی انسانی در صورت سوال دقت نماید و به مفهوم تمرکز و عدم تمرکز بپردازد:

طبق تعریف صاحب‌نظران از مفاهیم تمرکز و عدم تمرکز، سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم‌گیری در دست مدیران بالاترین رده‌ی سازمان است، سازمان متمرکز (مرکز مدار) و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم‌گیری در رده‌های مختلف پراکنده شود، سازمان غیر متمرکز (پراکنده مرکز) نامیده می‌شود.

در این سوال گزینه‌ی ۳ به طرز مشهودی نادرست می‌باشد. چرا که هنگامی که تصمیم‌گیری بصورت متمرکز انجام شود، نیاز چندانی به انجام هماهنگی بین نیروی انسانی نمی‌باشد؛ در این مواقع چون تصمیم‌گیری توسط یک شخص انجام می‌شود عملاً هماهنگی بین واحدها به خودی خود وجود دارد. (هماهنگی زمانی معنا پیدا می‌کند که تصمیمات گوناگون توسط افراد گوناگون گرفته شود) غیر متمرکز ساختن تصمیم‌گیری و تفویض اختیار و حالا بخاطر جلوگیری از هرج و مرج سازمانی باید از طرف مدیریت به امر هماهنگی بین واحدها پرداخته شود) از طرف دیگر هنگامی که تصمیم‌گیری بصورت متمرکز انجام می‌شود، تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت معنای درستی ندارد. گزینه‌ی یک می‌تواند گزینه‌ی درستی باشد. چراکه در مواقع واگذاری اختیار اتخاذ تصمیمات مربوط به هر واحد به خود واحد، هماهنگی نیز ضرورت می‌یابد؛ ولی با این حال گزینه‌ی ۴ نسبت به این گزینه کامل‌تر می‌باشد و لذا به عنوان گزینه‌ی درست انتخاب می‌شود. گزینه‌ی ۲ نیز ربطی به صورت سوال ندارد.

۱۱۳- هنگامی که نیازهای یک معلم با انتظاراتی که از او می‌رود توافق نداشته باشد، کدام کشمکش بروز پیدا می‌کند، کشمکش بین:
(۱) نقش و وظیفه
(۲) نقش و شخصیت
(۳) توقع و انتظارات
(۴) انتظارات و شخصیت
پاسخ صحیح: گزینه (۲) کشمکش نقش و شخصیت
منبع: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۱۴۸

در رابطه با پاسخ به این سوال پرداختن به این نکته قابل توجه می‌باشد که:

**رفتار یا عمل معین در هر سازمانی، نتیجه‌ی تعامل انتظارات سازمانی با نیازها و پیش‌آمادگی‌های اعضای آن است؛**

مثلاً، ارزشیابی کارکنان به وسیله‌ی مدیر، تحت تأثیر موازین و ملاک‌های سازمانی و نیز انگیزه‌ها و خواسته‌های خود مدیر صورت می‌گیرد (یعنی موازین سازمانی ایجاب می‌کند که مدیر، کارکنان زیردست خود را در فواصل زمانی معین، بر اساس ملاک‌های مشخصی ارزشیابی کند. از این رو مدیر از خط‌مشی و موازین سازمانی پیروی خواهد کرد. ولی هر مدیری شاید به دلیل ویژگی‌های شخصیتی خود، ممکن است این ارزشیابی را متفاوت از مدیران دیگر انجام دهد.

در نتیجه‌ی تعامل دو عنصر **انتظارات سازمانی و نیازهای فردی** و بر اثر فقدان توافق و یگانگی میان این دو بعد رفتار، ۳ نوع تعارض و کشمکش ممکن است رخ دهد که بر عملکرد فرد و سازمان اثر می‌گذارد.

۱- کشمکش نقش و شخصیت

۲- کشمکش نقش

۳- کشمکش شخصیت

➤ **کشمکش نقش و شخصیت** هنگامی بروز می‌کند که الگوی انتظارات نقش با الگوی انگیزه‌های فردی که ایفای آن نقش را برعهده دارد، توافق نداشته باشد؛ مثلاً فردی که گرایش شدیدی به تسلط و برتری جویی دارد، ولی نقش سازمانی او مستلزم اطاعت و فرمانبرداری از مافوق است، در این حالت میان نقش و شخصیت او تعارض بوجود می‌آید. در این حالت اگر فرد بخواهد مطابق نقش خود عمل کند ممکن است دچار نارضایتی و ناخرسندی درونی شده و در مدت زمانی انگیزه‌ی خود را از دست بدهد و اگر مطابق شخصیت خود عمل کند ممکن است نقش خود را به درستی ایفا نکند و ضمن ایجاد هرج و مرج در سازمان، انتقاد و سرزنش دیگران را نیز برانگیزد. (صحیح بودن ۲)

➤ کشمکش نقش موقعی بروز می‌کند که ایفا کننده‌ی نقش معینی ملزم باشد که در آن واحد، به انتظارات سازمانی متضاد و ناهمخوانی پاسخ دهد. **این کشمکش‌ها زاینده‌ی موقعیت سازمانی است و به شخصیت دارنده‌ی نقش ربطی ندارد.** مثلاً در مدرسه‌ای عده‌ای از معلمان انتظار داشته باشند که مدیر در امور آموزشی، آنها را راهنمایی کند و از کلاس آنها مرتباً بازدید نماید و عده‌ی دیگر توقع داشته باشند که مدیر آنها را دارای صلاحیت دانسته و از دخالت در امور کلاسی آنها خودداری نماید. یا اینکه در مدرسه‌ای از فرد معینی انتظار داشته باشند که هم ناظم باشد و هم مشاور (غلط بودن گزینه ۱).

➤ کشمکش شخصیت در اثر نیازها و انگیزه‌های متضاد فردی ایجاد می‌شود و به شخصیت فرد بستگی دارد. عدم تعادل شخصیتی موجب می‌شود که فرد با نقش خود یا با سازمانی که در آن کار می‌کند، اختلاف پیدا کند و نیز نمی‌تواند رابطه‌ای محکم و استوار با نقش خود برقرار کند و یا اینکه عادات و وظایف محوله را نادرست درک می‌کند. (غلط بودن گزینه ۳ و ۴).

۱۱۴- هنگامی که مدیر مدرسه‌ای با انجام دادن وظایف خود رضایت خاطر کسب می‌کند چه احساسی دارد؟ احساس:

(۱) تعلق به مدرسه

(۲) همانندی با اعضا

(۳) به کارگیری عقل در مدرسه

(۴) ایجاد تعادل در مدرسه

پاسخ صحیح: گزینه (۱) احساس تعلق به مدرسه

منبع: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۱۵۲

**روحیه** به عنوان یکی از ملاک‌های رفتار سازمانی تابع سه متغیر تعلق پذیری، همانندی و عقلانیت می‌باشد؛ (یعنی توافق معقول بین انتظارات نقش‌ها، نیازهای فردی و اهداف سازمانی).

➤ **تعلق پذیری** اشاره می‌کند به احساس ایفاگر نقش به هنگامی که انتظارات سازمان با نیازهای شخصی او توافق دارند. در این حالت وی در انجام کار خود رضایت حاصل کرده، بر اثر آن به سازمان خود احساس تعلق و بستگی خواهد کرد.

➤ **همانندی** اشاره به حالتی دارد که بین هدف‌های سازمان با ارزش‌ها، هدف‌ها و نیازهای شخصی فرد توافق حاصل آید؛ که در این حالت فرد هدف‌های سازمان را همانند و هم‌ذات با اهداف و ارزش‌های سازمان می‌پندارد و در این حالت گفته می‌شود: هدف سازمان، هدف من است. لذا گزینه ۲ صحیح نمی‌باشد.

➤ **عقلانیت** بر وجود یک رابطه‌ی منطقی و عقلانی میان انتظارات و هدف‌های سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر انتظارات نقش سازمانی فرد تا چه حد برای دستیابی به اهداف سازمانی مناسب و مقتضی است. پس گزینه ۳ نیز صحیح نمی‌باشد.

۱۱۵- طبق نظریه انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ، عوامل بهداشتی می‌توانند موجب بروز کدام مورد شوند؟

(۱) رضایت شغلی

(۲) عدم رضایت شغلی

(۳) عدم رفع نیازها

(۴) خود بیگانگی

پاسخ صحیح: گزینه (۲) عدم رضایت شغلی

منبع: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۱۰۵

نظریه انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ یک نظریه دو عاملی انگیزش است. در این نظریه هرزبرگ، رضایت و نارضایتی کارکنان سازمان‌ها را از دو دسته عوامل متمایز ناشی می‌داند. عوامل بهداشتی که فقدان آنها نارضایتی شغلی ایجاد کرده و حضور آنها از نارضایتی جلوگیری می‌کند؛ و عوامل انگیزشی که موجب رضایت شغلی می‌شود.

به عبارت دیگر در این نظریه رضایت و نارضایتی مستقل از یکدیگرند و از عوامل متفاوتی سرچشمه می‌گیرند. طبق این نظریه وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی می‌کنند، نارضایتی آنان به عوامل محیطی مربوط است (عوامل محیطی عبارتند از: خطمشی‌ها و مدیریت سازمان، نظارت و سرپرستی، شرایط کار، حقوق و دستمزدها، مقام و تأمین و روابط متقابل میان کارکنان). در مقابل وقتی افراد از کار خود احساس رضایت و خشنودی می‌کنند، این رضایت به خود کار مربوط است (پیشرفت و موفقیت در انجام کار، قدردانی برای حسن انجام کار، افزایش مسئولیت و رشد حرفه‌ای).

همانگونه که ذکر گردید در این نظریه رضایت و نارضایتی مستقل از یکدیگرند و از عوامل متفاوتی سرچشمه می‌گیرند و عوامل انگیزشی موجب رضایت شغلی می‌شود. (غلط بودن گزینه ۱)

ذکر این مورد حائز اهمیت است که:

**عوامل بهداشتی پاسخگوی نیازهای سطوح پایین سلسله مراتب مزلو (نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی و اجتماعی) و عوامل انگیزشی جوابگوی نیازهای سطوح بالای آن (احترام و خودیابی) به شمار می‌روند.**

از نظر بنده بهتر بود طراح تست صورت سوال را اینگونه مطرح نماید:

طبق نظریه انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ، **فقدان** عوامل بهداشتی می‌توانند موجب بروز کدام مورد شوند؟

(۱) رضایت شغلی

(۲) **عدم رضایت شغلی**

(۳) عدم رفع نیازها

(۴) خود بیگانگی

۱۶- محور بروکرایی در نظام‌های اداری از جمله در نظام آموزش و پرورش چیست؟

(۱) ایجاد نظام تقسیم کار

(۲) ایجاد روابط میان کارکنان

(۳) انطباق کار با شخصیت کارکنان

(۴) منطقی و قاعده‌مند ساختن کار

پاسخ صحیح: گزینه (۴) منطقی و قاعده‌مند ساختن کار

منبع: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه‌بند، نشر روان، ص ۶۸ و ۸۵

مقدمات مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه‌بند، نشر روان، ص ۵۱

محور بروکرایی در نظام‌های اداری عقلانیت و منطقی ساختن کار می‌باشد. از لحاظ نظریه‌های کلاسیک، سازمان به منزله‌ی یک نظام عقلانی است که برای رسیدن به هدفهای خاص طراحی شده‌اند. عقلانیت و منطق به هدف‌مداری سازمان اشاره دارد. در هر سازمانی از جمله سازمان‌های آموزشی هر فعالیتی که صورت می‌گیرد، آشکارا با اهداف سازمان ارتباط دارد و اینگونه هدف‌مداری یگانه توجیه مشروع هر الگوی فعالیت سازمانی است.

تقسیم کار، سلسله مراتب (روابط میان کارکنان)، قواعد و مقررات، جهت‌گیری غیر شخصی و مسیر شغلی از ویژگی‌های بروکرایی می‌باشند نه محور بروکرایی. (غلط بودن گزینه ۱ و ۲)

انطباق کار با شخصیت کارکنان یکی از ویژگی‌های نهضت روابط انسانی است (غلط بودن گزینه ۳).

۱۱۷- مجموعه باورها، احساسات، رفتارها و نمادهای موجود در یک سازمان بیانگر کدام مورد است؟

(۱) جو سازمان

(۲) فرهنگ سازمان

(۳) اصول سازمان

(۴) ساختار سازمان

پاسخ صحیح: گزینه (۲) فرهنگ سازمان

منبع: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۲۰۶

فرهنگ سازمانی اشاره دارد به هنجارهای رفتار، مفروضات، ارزش‌ها و باورهای سازمانی. فرهنگ سازه‌ای است معرف مجموعه کلی از باورها،

نمادها، رفتارها، دانش، جرائم، ارزش‌ها و اهداف که شیوهی زندگی یک فرد را می‌سازد (صحیح بودن گزینه ۲).

جو سازمانی دلالت می‌کند بر ادراکات کارکنان سازمان که بازتاب هنجارها، مفروضات و باورهای سازمانی است (غلط بودن گزینه ۱).

ساختار سازمانی، روش و شیوه‌ای است که به وسیلهی آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. (غلط بودن گزینه ۴).



۱۱۸- مدیر مدرسه‌ای که تشخیص می‌دهد مشکل رفتاری یکی از معلمان او مربوط به عوامل انگیزشی (مطابق با نظریه دو عاملی هرزبرگ) است، باید بر روی کدام عوامل تمرکز کند: (۱) پیشرفت و توسعه شغلی (۲) خط مشی و مقررات مدرسه (۳) مقررات و آئین نامه‌ها (۴) تحکیم مقام و موقعیت
پاسخ صحیح: گزینه (۱) پیشرفت و توسعه شغلی
منبع: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۱۰۵
پاسخ مرتبط: پاسخ تشریحی سوال ۱۱۵ آزمون کارشناسی ارشد ۹۲

طبق نظریه دو عاملی انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ رضایت و نارضایتی مستقل از یکدیگرند و از عوامل متفاوتی سرچشمه می‌گیرند.

عوامل بهداشتی ← فقدان آنها نارضایتی شغلی ایجاد کرده و حضور آنها از نارضایتی جلوگیری می‌کند؛

عوامل انگیزشی ← موجب رضایت شغلی می‌شود.

طبق این نظریه وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی می‌کنند، نارضایتی آنان به عوامل محیطی مربوط است (عوامل محیطی عبارتند از: خط‌مشی‌ها و مدیریت سازمان، مقررات و آئین نامه‌ها، نظارت و سرپرستی، شرایط کار، حقوق و دستمزدها، مقام و تأمین و روابط متقابل میان کارکنان).

در مقابل وقتی افراد از کار خود احساس رضایت و خشنودی می‌کنند، این رضایت به خود کار مربوط است (پیشرفت و موفقیت در انجام کار، قدردانی برای حسن انجام کار، افزایش مسئولیت و رشد حرفه‌ای).

در مورد گزینه‌های سوال مربوطه (۱۱۸)، تنها گزینه‌ی یک (پیشرفت و توسعه شغلی) مربوط به عوامل انگیزشی بوده و گزینه‌های ۲، ۳ و ۴ (خط مشی و مقررات مدرسه، مقررات و آئین نامه‌ها، تحکیم مقام و موقعیت) هر سه مربوط به عوامل بهداشتی می‌باشند.

۱۱۹-تبدیل کلاس درس به جامعه کوچک توسط معلم در دستیابی کدام مورد به دانش آموز کمک می کند؟
(۱) درک جامعه
(۲) شناخت جامعه
(۳) شناخت قانون جمعی
(۴) شناخت فرهنگ اجتماعی
پاسخ صحیح: گزینه (۳) شناخت قانون جمعی
منبع: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تالیف دکتر مصطفی عسکریان ص ۵۲

بر معلم لازم است که با تبدیل محیط کلاس به جامعه‌ی کوچک، به دانش آموزان کمک کند تا **قانون جمعی** را شناخته و ارتباط جمعی را بوجود آورند. از راه پذیرش شاگردان و گوش دادن به آنها، نیازهای دانش آموزان را درک کند تا ضمن آموزش آنها را پرورش دهد.

همچنین اهداف برنامه‌ی تربیت معلم، به شرح زیر بیان شده است:

۱. معلم را به تشریح و تفهیم مسائل اجتماعی قادر سازد؛
۲. **جهت شناخت قانون زندگی جمعی، به او کمک نماید و در تبدیل محیط کلاس به جامعه‌ی کوچک او را آماده سازد؛**
۳. نحوه‌ی گوش دادن به دانش آموز و حس دفاع از حقایق را با شناخت مسائل اجتماعی در او بیدار سازد؛
۴. حس ایجاد رابطه و گفت و شنود را در او تقویت کند؛
۵. در آموزش ایجاد یادگیری و شناخت‌های لازم به او مهارت بخشیده و او را با روش‌های مختلف تدریس آشنا سازد؛
۶. از اطلاعات لازم و کافی در مورد مواردی که مسئولیت تدریس آنها به عهده خواهد گرفت، بهره‌ور سازد؛
۷. در ایجاد احساس مسئولیت به او کمک نموده و او را در مقابل دانش آموزان مسئول سازد؛
۸. برای توسعه‌ی شناخت‌های فرد هماهنگ با نیروی اخلاقی و فرهنگی او را قادر سازد.

۱۲۰) کدام مورد مفهوم مدیریت را کامل بیان می‌کند؟ مدیریت عبارتست از: (۱) هدایت کردن و ایجاد هماهنگی با بکارگیری آگاهی‌های شکل یافته جهت افزایش بازدهی سازمان‌ها (۲) اداره کردن یک موسسه برای اجرای برنامه‌ها (۳) ایجاد تعاون و هماهنگی بین منابع سازمان (۴) سوق دادن امکانات به سوی برآوردن هدف
پاسخ صحیح: گزینه (۱) هدایت کردن و ایجاد هماهنگی با بکارگیری آگاهی‌های شکل یافته جهت افزایش بازدهی سازمان‌ها
منبع: مقدمات مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۶۲ منبع: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تالیف دکتر مصطفی عسکریان، نشر امیرکبیر، ص ۶۴

دکتر عسکریان، در کتاب سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، مدیریت را به این صورت تعریف نموده است:

مدیریت در لغت به معنی اداره کردن یک مؤسسه است ولی امروزه با پیشرفت‌های سریع سازمان‌های انسانی، که در اثر گسترش تمدن و برملا شدن نیازها به وجود آمده‌اند، مدیریت، غیر از معنای لغوی در مفهوم "هدایت کردن با بکارگیری مجموعه آگاهی‌های شکل یافته که بدان وسیله فرد با ایجاد هماهنگی در سازمان، بازدهی آن را افزایش می‌دهد" متجلی است.

دکتر علاقه‌بند (۱۳۸۹) می‌گوید، مدیریت به معنای کلی و اعم آن عبارتست از: هماهنگ سازی کوشش‌های افراد انسانی و استفاده‌ی مؤثر از منابع دیگر برای تحقق هدف‌های سازمان.

✓ از وظایف عمده‌ی مدیر این است که بتواند در محیط کار به اقتضای موقعیت، اصول و یافته‌های علمی و مهارت‌های فنی را هنرمندانه و با رعایت موازین اخلاقی بکار بسته، مشکلات را حل کند و هدفی را تحقق بخشد.

نکته: سوالات در بحث مفهوم مدیریت به صورت‌های گوناگونی مطرح می‌شود، که ممکن است منجر به سردرگمی داوطلب شود. برای حل این مشکل بایستی کارکردهای کلی مدیریت آموخته شود تا این سوال در هر شکلی که بیاید، به درستی پاسخ داده شود.

✓ به طور کلی وظایف یا کارکردهای مدیریت توسط فایول عبارتند از: "برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل"

گزینه‌ی ۲ مفهوم لغوی مدیریت را بیان می‌کند (نادرستی گزینه ۲)

گزینه‌های ۳ و ۴ هیچ‌یک، مفهوم و کارکردهای مدیریت را بصورت کامل بیان نمی‌کند (نادرستی گزینه ۳ و ۴)

۱۲۱) مدیریتی که وظایف اعضا را به آنها ابلاغ می‌کند ولی بر چگونگی اجرای وظایف دخالتی ندارد، از چه نوع مدیریتی برخوردار است؟  
مدیریت:

(۱) رفاقتی

(۲) عضو گرا

(۳) سایه نما

(۴) هرچه بادا باد

پاسخ صحیح: گزینه (۳) سایه نما

منبع: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تألیف دکتر مصطفی عسکریان، نشر امیرکبیر، ص ۷۰

**نکته:** مدیران را باتوجه به روش مدیریت آنها می‌توان به: سایه‌نما، میانه‌رو، صرفاًهدف‌گرا و عضوگرا تقسیم نمود.

✓ **مدیریت سایه نما:** شیوه مدیریت در این سبک بدین گونه است که فرد مدیر وظایف اعضا را به آنها ابلاغ نموده و در چگونگی اجرای آن وظایف کاری ندارد و سعی می‌کند که کارکنان سازمان را به حال خود بگذارد.

بدین جهت که گاه سایه وار از بالای سر آنها گذشته و اثری از خود به جای نمی‌گذارد و اهم وظایف او که ارائه‌ی طریق کارکنان و سوق دادن آنان در جهت صحت اجرای برنامه‌هاست به فراموشی می‌سپارد. در سبک مدیریت سایه نما، ابلاغ مصوبات خواسته‌های سازمانی و اخذ مدرک از کارکنان، دریافت و یا رویت دستورات بوسیله آن‌ها در سرلوحه وظایف او قرار دارد، تا اگر مورد بازخواست قرار گیرد بتواند با رفع تکلیفی که کرده است، خود را تبرئه نماید. در مدیریت سایه نما، برآورد هدف جنبه شخصی دارد.

✓ **مدیریت میانه رو:** در این سبک از مدیریت، هدف و اعضا متفقاً مورد توجه قرار می‌گیرند. بدین طریق که مثل مدیریت هدفگرا منظور صرفاً افزایش بازده است. در این گونه مدیریت هدف، توازن بین رضایت اعضا و مقدار کمی و کیفی بازده مورد نظر می‌باشد. اعمال این نوع مدیریت لازم میدارد که اعضا در طرح ریزی و تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گرفته و طرف شور و مشورت باشند.

✓ **مدیریت صرفاً هدفگرا:** در این سبک از مدیریت، مدیر سعی دارد، به هر نحوی که باشد هدف سازمان را برآورد کرده و بدون عطف توجه کامل به روابط انسانی بین اعضا در سروسامان دادن به امور جاری سازمان کوشش نماید. پس لازمه رسیدن به این منظور این است که مدیر در راس سازمان فرد مطلق العنان بوده و به تنهایی مسئولیت طرح و برنامه ریزی، نظارت بر اجرای برنامه‌ها و کنترل آنها را به عهده بگیرد.

✓ **مدیریت عضو گرا:** در این شیوه مدیریت، رضایت اعضا بیش از هر چیز مورد توجه است. ولی نظر به اینکه برآورد هدف با به کارگیری نیروی انسانی موجود در سازمان نیز مورد توجه است، لذا این گونه مدیریت سعی دارد که با ایجاد رضایت باطن در کارکنان به انگیزش انجام امور محوله در آنها بپردازد. تشویق و ترغیب کارکنان در این گونه مدیریت مورد توجه است.

۱۲۲) عاملی که بیشترین تاثیر را در مدیریت آموزش و پرورش دارد، کدام است؟
(۱) معلمان
(۲) تشکلهای سیاسی
(۳) برنامه‌ریزان آموزشی
(۴) حکومت حاکم بر جامعه
پاسخ صحیح: گزینه (۴) حکومت حاکم بر جامعه
منبع: مقدمات مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۷۹

شیوه‌های مدیریت در نظام آموزش و پرورش اساسا به نظریه‌ی سیاسی و حکومت حاکم به جامعه وابسته است و فقط هنگامی تغییر می‌کند که نگرش سیاسی دستخوش تغییر و دگرگونی شود.

از این‌رو در کشورهایی که مفهوم آمرانه‌ی حکومت مقبول است، احتمالا شیوه‌ی مدیریت در نظام آموزشی از ویژگی‌های نظام آمرانه برخوردار خواهد بود و در کشورهایی که مفهوم مردمی حکومت مورد پذیرش است، احتمالا پیش‌بینی‌هایی برای مشارکت مردم در امر رهبری و اداره‌ی نظام آموزشی مد نظر قرار خواهد گرفت.

**ویژگی‌های آموزش و پرورش در کشورهای مختلف با آرمان‌ها و هدف‌های سیاسی، اجتماعی اقتصادی بستگی دارد.**

اصول سازماندهی و مدیریت امور آموزشی نیز بر مبنای همین آرمان‌ها و هدف‌ها تعیین می‌شود که به سهم خود کیفیت آموزش و پرورش را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

برنامه‌ریزان آموزشی با توجه به دیدگاه‌ها و نظرات نظام سیاسی حاکم بر جامعه به تعیین اهداف و شیوه‌های دستیابی به آنها می‌پردازند (غلط بودن گزینه ۳)

تشکل‌های سیاسی نیز در صورتی بر نظام آموزشی تاثیر می‌گذارند که یکی از عوامل تاثیرگذار بر حکومت سیاسی حاکم بر کشور باشند (نادرستی گزینه ۲)

معلمان ممکن است بر کیفیت نظام یاددهی یادگیری و مدرسه تاثیر گذارند نه بر مدیریت آموزش و پرورش (نادرستی گزینه ۱).

۱۲۳) قدرت اجرایی مدیر از کدام ویژگی او ناشی می‌شود؟ (۱) کیفیت خود او (۲) نحوه‌ی ارزشیابی او (۳) نحوه‌ی اجرای مقررات به وسیله‌ی او (۴) سابقه‌ی او
پاسخ صحیح: گزینه (۱) کیفیت خود او
منبع: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تالیف دکتر مصطفی عسکریان ص ۷۷

یکی از نقش‌های اساسی مدیر دستور به اجرای امور و نظارت بر انجام آنهاست. پس قبل از هر چیز بر مدیر لازم است که نحوه‌ی فرماندهی را بداند. جهت جامه‌ی عمل پوشانیدن به این وظیفه، نمی‌توان با ترسانیدن افراد از اجرای مقررات موفق شد. بلکه کیفیت‌های معنوی، هوشی و طرز تفکرات فرد در مقابل هم‌نوع، اجازه‌ی اعمال قدرت در انجام مسئولیت‌ها به فرد می‌دهد.

نباید قدرت اجرایی را با توانایی اشتباه نمود. زیرا توانایی فرد مدیر را سازمان به او تفویض می‌کند، ولی قدرت اجرایی از خود فرد ناشی می‌شود. هر چند سازمان با دادن اختیارات، توانایی مدیر را افزایش دهد، ولی مدیر بدون داشتن قدرت منشعب از کیفیت فردی، اجازه‌ی انجام امور را به طور شایسته پیدا نکرده و عمل فرماندهی را قادر نخواهد بود.

نحوه‌ی اجرای مقررات به وسیله‌ی مدیر به توانایی تفویض شده به وی از سازمان بستگی دارد نه به کیفیت خود وی (نادرستی گزینه ۳).

نحوه‌ی ارزشیابی مدیر و سابقه‌ی وی زیر مجموعه‌ی کیفیت مدیر می‌باشند (نادرستی گزینه‌های ۲ و ۴).

هنگامی که صحبت از نحوه‌ی ارزشیابی مدیر و نحوه‌ی اجرای مقررات به وسیله‌ی او به میان آمده و یا هنگامی که گفته می‌شود مدیران آموزشی قبل از انتصاب به شغل مدیریت باید به اندازه‌ی کافی سابقه آموزشی داشته باشند، ویژگی‌ها و کیفیت مدیر مورد نظر می‌باشد.

حالا پاسخ تشریحی را کاملاً مطالعه فرمایید تا بتوانید این پاسخ این سوال را در رابطه با دانسته‌های مدیریتی خود پاسخ دهید.

هر سازمانی برای تحقق اهداف خاصی بوجود می‌آید و تحقق اهداف سازمان، مفهوم اثربخشی سازمان و مدیریت را در بر دارد. اثربخشی مدیر نیز مفهوم کیفیت مدیر را دربردارد.

وظایف مدیران در سازمان‌ها عبارتند از:

۱- مدیر باید هدف‌های سازمان را تحقق بخشد؛

۲- مدیر باید برای تحقق اهداف از اشخاص دیگر، از طریق ایجاد انگیزه‌ی کار و خلاقیت در آنها استفاده نماید؛

۳- مدیر باید جوانب انسانی کار را مطلوب و خوشایند نگهدارد، تا افراد با خوشنودی و نشاط کار کنند؛

۴- مدیر باید تمهیداتی برای رشد و نوآوری و تغییر بکار ببندد.

در صورت تحقق اهداف فوق ما سازمان اثربخشی خواهیم داشت که اثربخشی و کیفیت مدیر در نقش اجرایی وی موجب آن شده است.

۱۲۴) در مدیریت موسسات آموزشی لازم است به اتفاق هدف‌های تربیتی و برنامه‌ها به کدام مورد نیز توجه شود؟

۱) مقررات

۲) امکانات

۳) مدیریت

۴) نیروی انسانی

پاسخ صحیح: گزینه ۴) نیروی انسانی

منبع: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تالیف دکتر مصطفی عسکریان ص ۷۲  
مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان. ص ۱۰۲

از نظر عسکریان (۱۳۷۶)، در مدیریت موسسات آموزشی، هدف‌های تربیتی، برنامه‌ها، نیروی انسانی (معلمان، کارکنان اداری و دانش‌آموزان) باید متفقاً مورد نیز توجه گیرند.

**یادآوری:** برای پاسخ به این سوال به شیوه‌ی تحلیلی، می‌توان از نظریه‌ی همکاری و نگرش رفتاری بارنارد کمک گرفت.

شیوه‌ی نگرش رفتاری اولین بار از اندیشه‌های بارنارد تأثیر پذیرفت. به زعم وی، مضمون اصلی در تحلیل سازمان‌ها، **همکاری و همیاری همه-ی اعضای سازمان** در نیل به یک **هدف** مشترک است. اگر همه‌ی اعضا در هدف سازمان سهیم باشند، سازمان بصورت یک **نظام همکاری** در می‌آید. بنابراین در هر سازمانی لازم است در کنار هدف‌ها و برنامه‌ها، به نیروی انسانی و کسانی که این اهداف به وسیله‌ی آنها تحقق می‌یابد توجه شود. چرا که در صورتی که هدف‌ها بدون توجه به نیازها و توانایی‌های نیروی انسانی تعیین شود، مورد پذیرش واقع نخواهند شد و نیروی انسانی انگیزه‌ای برای تحقق آنها نخواهند داشت.

(۱۲۵) گردن نهی معلمان درباره‌ی پذیرش فرمان مدیر مدرسه، مدیر را در کدام مورد قادر می‌سازد؟ (۱) فرماندهی به اعضا (۲) صدور دستورات برای اجرای امور (۳) اعمال مدیریت (۴) اجرا کردن بخشنامه‌ها
پاسخ صحیح: گزینه (۲) صدور دستورات برای اجرای امور
منبع: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تالیف دکتر مصطفی عسکریان ص ۳۶

#### اختیارات مدیران در مؤسسات از دو منبع سرچشمه می‌گیرد:

**منبع اول:** در یک مؤسسه خصوصی در برخی از جوامع که زائیده‌ی سرمایه و مالکیت اختصاصی است، اختیار ناشی از حق مالکیت خصوصی است. در مؤسسات عمومی یا دولتی، اختیار ناشی از دولت است که به فرد عامل یا مدیر به طور رسمی تفویض می‌شود.

**منبع دوم:** گردن نهی اعضای یک مؤسسه به پذیرش فرمان یک مدیر، که او را قادر به صدور دستورات برای اجرای امور می‌کند. در تثبیت این نظر، هر موقع در دستگاهی، اختیار به صورت رسمی و خصوصی به مدیر تفویض شود، ولی زیردستان از او فرمان نبرند، در این صورت اعمال مدیریت تحقق نخواهد یافت. این اختیار قدرت مدیر را ناشی از زیردستان می‌داند که در هر زمان و هر موردی احتمال تزلزل دارد.



۱۲۶) مدیریت و رهبری در یک سازمان: (۱) با یکدیگر همسانند (۲) دارای نقاط مشترک با یکدیگر (۳) مجزا از یکدیگرند (۴) مکمل یکدیگرند
پاسخ صحیح: گزینه (۴) مکمل یکدیگرند
منبع: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۱۵۳ سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تالیف دکتر مصطفی عسکریان ص ۸۳

در بحث تفاوت‌های مدیریت و رهبری مطالب زیر را بخاطر بسپارید:

۱- نظر به ابعاد شخصی و انتظارات سازمانی در یک سازمان می‌توان گفت "مدیریت" با بعد هنجاری و "رهبری" با بعد شخصی پیوستگی دارد.

۲- مدیریت اساساً به اجرای خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف توجه دارد، در حالیکه رهبری به بررسی و بهبود هدف‌های موجود علاقه نشان می‌دهد.

مثلاً مدیر در مورد کارکنان در وهله‌ی اول به بهبود و پیشرفت شایستگی‌ها و نگرش آنان علاقه‌مند است تا بدان وسیله هدف‌های موجود به طور اثربخش تحقق یابند. توجه رهبر در این زمینه معطوف به اصلاح و تجدید نظر در اهداف است.

۳- مدیر به حال و اکنون توجه دارد در حالی که رهبری حال و آینده را در نظر گرفته، به جریان تغییر برای ایجاد خط‌مشی‌ها و رویه‌های جدید سازمانی توجه دارد.

مدیریت اساساً با هدایت رفتار در یک ساختار سلسله‌مراتبی سرو کار دارد. در این سلسله‌مراتب که شامل روابط متقابل اداری است، یک عضو یعنی مافوق، پیشقدم و مبتکر اقدامات و عملیات اداری است و عضو دیگر یعنی مرئوس یا زیردست، پذیرنده و اجرا کننده‌ی آنها. ماهیت رابطه‌ی مافوق یارئیس و مرئوس یا زیردست نسبی بوده و به شیوه و سبک مدیریت یا رهبری در یک سیستم اجتماعی معین بستگی دارد.

(بنابراین موارد مدیریت و رهبری در یک سازمان با هم همسان و یا مجزا از یکدیگر نیستند، بلکه مکمل یکدیگرند.)

۱۲۷) چه کس یا کسانی یکی از عناصر عمده‌ی شکل سازمانهای آموزشی است؟
(۱) معلم
(۲) مدیر مدرسه
(۳) اولیاء دانش‌آموزان
(۴) کارکنان مدرسه
پاسخ صحیح: گزینه (۱) معلم
منبع: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تالیف دکتر مصطفی عسکریان ص ۴۷

یکی از عناصر عمده‌ای که شکل سازمانهای آموزشی بدون آن امکان‌پذیر نیست، نیروی انسانی آموزشی آن سازمان یعنی (معلم) است.

کار و فعالیت مؤثر هر نظام آموزشی مستلزم افراد شایسته و واجد شرایط است. معلمان از جمله افرادی هستند که نقش‌های مهمی در نظام آموزش پرورش ایفا می‌نمایند؛ از این رو برای جذب، استخدام، بکارگماری و نگهداری آنان باید ضوابط و ملاک‌های متناسب با شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و نظام آموزشی موجود باشد تا بر پایه‌ی آنها بتوان آنان را جذب و در نظام آموزشی بکار گرفت.

مدیر مدرسه، کارکنان، اولیاء دانش‌آموزان هر یک به نوبه‌ی خود نقش مهمی در نظام آموزش پرورش ایفا می‌نمایند ولی نقش اصلی تربیت و پرورش دانش‌آموزان بر عهده‌ی معلم می‌باشد (نادرستی سایر گزینه‌ها).

۱۲۸) دوری از گناه و لغزش، جزء کدام یک از اهداف دوره متوسطه جمهوری اسلامی ایران است؟ جزء اهداف:

۱) فرهنگی

۲) اجتماعی

۳) اخلاقی

۴) اقتصادی

پاسخ صحیح: گزینه ۳) اخلاقی

منبع: مقدمات مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۱۹۷

هر جایی به مفهوم گناه و لغزش دیده می شود بحث اخلاقیات مطرح است و برای دوری از گناه و اشتباه باید اخلاقیات خود را تقویت نماییم.

#### اهداف اخلاقی دوره ی متوسطه عبارتند از:

۱- از عوامل گناه و لغزش دوری می جوید.

۲- ارزشها و ضد ارزشها را تشخیص می دهد و به پاسداری از ارزشها پای بند است.

۳- از توانایی های خود به درستی استفاده می کند.

۴- در رفتار و گفتار خود به رعایت حیا و عفت پای بند است.

۵- اطاعت از والدین را وظیفه خود می داند و دیگران را نیز به اطاعت از آنها تشویق می کند.

۶- برای انجام کارهای خود برنامه ریزی می کند.

۷- انجام کار خیر را در راه خدا عبادت می شمارد.

۸- افکار و اعمال ناپسند را در شأن خود نمی داند و از انجام آن خودداری می کند.

۹- از لباسهای مناسب اسلامی و ایرانی استفاده می کند.

۱۰- با دور اندیشی آینده بهتری می سازد.

۱۱- موازین دین و اجتماع را در آراستگی ظاهری رعایت می کند و نسبت به ترویج آن اهتمام دارد.

۱۲- دیگران را با تواناییهایشان می شناسد و عیب جویی را یک ضد ارزش می داند.

۱۳- انتقاد پذیری و نقد توأم با حسن نیت را با اهمیت و زمینه پیشرفت می داند.

۱۴- کمک به دیگران را بر کمک خواستن از آنها ترجیح می دهد و در ترویج روحیه اقدام شخصی می کوشد.

۱۵- برای پیشرفت کشور و راحتی هموطنانش تلاش می کند و آسایش و امنیت مردم را نتیجه وحدت و یکپارچگی می داند.

۱۶- رفتار و اعمال خود را بر پایه عقل و فکر ارزشیابی و انتخاب می کند.

۱۷- رفتاری متعادل دارد و به احساسات خود مسلط است.

۱۸- قوانین و مقررات را رعایت می کند و در ترویج آن می کوشد.

گناه و لغزش به اهداف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی نامربوط است ( نادرستی سایر گزینه ها ).

۱۲۹) تصمیمات سازمانی به هر نحوی اتخاذ شود، نحوه‌ی به اجرا درآوردن تصمیمات به چه عاملی بستگی دارد؟

۱) کارکنان

۲) مجری تصمیم

۳) مدیریت سازمان

۴) رهبری فرد مدیر

پاسخ صحیح: گزینه ۳) مدیریت سازمان

منبع: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۱۴۴

تصمیمات سازمانی به هر نحوی و هرجایی اتخاذ شود، نحوه‌ی به اجرا درآوردن آن به مدیر سازمان بستگی دارد. در توجیه این پاسخ، مطرح نمودن دو بحث مفید می‌باشد.

۱- رفتار یا عمل معین در هر سازمانی، نتیجه‌ی تعامل انتظارات سازمانی با نیازها و پیش‌آمادگی‌های اعضای آن است؛ مثلاً، ارزشیابی

کارکنان به وسیله‌ی مدیر، تحت تأثیر موازن و ملاک‌های سازمانی و نیز انگیزه‌ها و خواسته‌های خود مدیر صورت می‌گیرد

( یعنی موازن سازمانی ایجاب می‌کند که مدیر، کارکنان زیردست خود را در فواصل زمانی معین، بر اساس ملاک‌های مشخصی ارزشیابی کند. از این رو مدیر از خط‌مشی و موازن سازمانی پیروی خواهد کرد. ولی هر مدبری شاید به دلیل ویژگی‌های شخصیتی خود، ممکن است این ارزشیابی را متفاوت از مدیران دیگر انجام دهد. اگر او در بند روابط خوب اجتماعی با کارکنان زیر دست خود باشد، این گرایش ارزشیابی او را تحت تأثیر قرار خواهد داد. شخص دیگر ممکن است چندان در بند روابط اجتماعی با کارکنان زیردست خود نباشد، در این صورت او ممکن است دستورالعمل‌ها و موازن سازمانی را مورد توجه بیشتری قرار دهد. در هر دو مورد رفتار مدیر تحت تأثیر دو عامل فردی و سازمانی قرار خواهد گرفت، منتها در مورد مدیر اول، تأثیر شخصیت او و در مورد مدیر دوم تأثیر اقتدار و موازن سازمانی بر رفتار غلبه‌ی بیشتری خواهد داشت).

یعنی: مدیر می‌تواند با توجه به علایق یا ویژگی‌های شخصیتی خود تصمیمات را اجرا نماید.

۲- در هر نظامی به خصوص نظام اداری متمرکز که وظایف مدیران به آنان ابلاغ می‌شود، طبق نظریه‌ی همکاری بارنارد، مدیران (با کارکنان) هستند که آن تصمیم را می‌پذیرند که اجرا کنند یا خیر. در هر سازمانی لازم است در کنار هدف‌ها، به کسانی که این اهداف به وسیله‌ی آنها تحقق می‌یابد توجه شود. چرا که در صورتی که هدف‌ها بدون توجه به نیازها و توانایی‌های نیروی انسانی تعیین شود، مورد پذیرش واقع نخواهند شد.

۱۳۰) مفهوم اختیار مدیر در ارتباط با کارکنان، قدرتی است که بوسیله‌ی آن، مدیر کدام عمل را انجام می‌دهد؟

۱) عملکرد کارکنان را ارزشیابی می‌کند.

۲) برنامه‌های سازمان را به اجرا در می‌آورد.

۳) مقررات را درباره‌ی کارکنان به اجرا در می‌آورد.

۴) کارکنان را به انجام یا عدم انجام کاری فرمان می‌دهد.

پاسخ صحیح: گزینه ۳) مقررات را درباره‌ی کارکنان به اجرا در می‌آورد.

منبع: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تالیف دکتر علی علاقه بند، نشر روان، ص ۸۳.

نظریه **اختیار** و توصیف سازمان‌ها بر مبنای ساختار روابط ناشی از آن از جمله مباحثی است که وبر در دل نظریه بروکراسی ساخته و پرداخته نموده است. در سازمان‌ها بر مبنای ساختار روابط ناشی از اختیار، روابطی پدید می‌آید که اجازه می‌دهد برخی از افراد برای برخی دیگر دستور صادر کنند و این بدان معناست که دسته‌ی اول صاحبان اختیار هستند.

از طرف دیگر وبر سه نوع اختیار و اقتدار را تشخیص داد و به موجب منشأ مشروعیت، آنها را طبقه‌بندی نمود:

۱- **اختیار فرمند:** که منشأ آن **«کارِزما» یا فرماندی و جاذبه‌ی شخصی** است.

۲- **اختیار سنتی:** که بر رسوم و سنن فرهنگی و ارزش‌های اجتماعی مبتنی است.

۳- **اختیار قانونی:** که منشأ آن **قوانین و مقررات عقلانی** است که برای نظم اجتماعی وضع می‌شوند.

هنگامی که مدیران دارای اختیار قانونی هستند، از آنجاییکه این اختیار بر مبنای قوانین و مقررات است، آنان می‌توانند مقررات را در مورد کارکنان اجرا نمایند. و در واقع در اینجا اطاعت از شخص و مقام و منصب در میان نیست، بلکه اصل اطاعت از قانون است.

ارزشیابی از عملکرد کارکنان، اجرای برنامه‌های سازمانی و فرمان دادن به کارکنان برای انجام یا عدم انجام کارها بر مبنای قانون و تحت مقررات سازمانی انجام می‌شود لذا هیچ‌یک از آنها گزینه‌ی صحیح نمی‌باشند.

«تحلیل سوالات»

سوال ۱۱۱ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد و داوطلب در صورت حفظ مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

سوال ۱۱۲ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، داوطلب در صورت حفظ و تحلیل مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

سوال ۱۱۳ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد و داوطلب در صورت حفظ مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

سوال ۱۱۴ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، داوطلب در صورت حفظ مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

سوالات ۱۱۵ و ۱۱۸ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارند، مبحث مربوط به نظریه انگیزشی - بهداشتی هرزبرگ، جزء مباحث مهم درس مدیریت آموزشی است که در آزمون‌های زیادی، به طرق مختلف بیان شده است که داوطلب در صورت حفظ مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

سوال ۱۱۶ از نظر دشواری در سطح بالایی قرار دارد، که داوطلب در صورت حفظ مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

سوال ۱۱۷ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، مبحث مربوط به فرهنگ سازمان، جزء مباحث مهم درس مدیریت آموزشی است که در آزمون‌های زیادی، به طرق مختلف بیان شده است و داوطلب در صورت حفظ مطلب مربوطه می‌تواند بدرستی به آن پاسخ دهد.

سوال ۱۱۹ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، که داوطلب در صورت حفظ مطالب این مبحث می‌تواند بدرستی به آن پاسخ دهد.

سوال ۱۲۰ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، که داوطلب در صورت حفظ مطالب این مبحث می‌تواند بدرستی به آن پاسخ دهد.

سوال ۱۲۱ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، مبحث مربوط به سبک‌های مدیریتی، جزء مباحث مهم درس مدیریت آموزشی است که در آزمون‌های زیادی، به طرق مختلف بیان شده است که داوطلب در صورت حفظ مطالب این مبحث می‌تواند بدرستی به آن پاسخ دهد.

سوال ۱۲۲ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، داوطلب در صورت حفظ دقیق مطالب این مبحث می‌تواند بدرستی به آن پاسخ دهد.

سوال ۱۲۳ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، داوطلب در صورت حفظ دقیق مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند بدرستی به آن پاسخ دهد. مبحث مربوط به این سوال، نیز جزء مباحث مهم درس مدیریت آموزشی است که در آزمون‌های زیادی و در سالهای مختلف به طرق گوناگون بیان شده است.

سوال ۱۲۴ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، داوطلب در صورت حفظ مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

سوال ۱۲۵ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، داوطلب در صورت حفظ مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

سوال ۱۲۶ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، داوطلب در صورت حفظ دقیق مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند بدرستی به آن پاسخ دهد.

سوال ۱۲۷ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، داوطلب در صورت حفظ مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

سوال ۱۲۸ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد، داوطلب در صورت حفظ مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد. مبحث مربوط به اهداف آموزش و پرورش، نیز جزء مباحث مهم درس مدیریت آموزشی است که در آزمون‌های زیادی و در سالهای مختلف به طرق گوناگون بیان شده است.

سوال ۱۲۹ از نظر دشواری در سطح بالایی قرار دارد. داوطلب در صورت تحلیل مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

سوال ۱۳۰ از نظر دشواری در سطح متوسطی قرار دارد. داوطلب در صورت حفظ دقیق مطالب مربوط به این مبحث می‌تواند این سوال را بدرستی پاسخ دهد.

ذکر این نکته الزامیست که اکثر سوالات مدیریت از دسته‌ی سوالات مفهومی می‌باشند که فقط می‌توان با مطالعه دقیق منابع آنها را تحلیل نموده و به پاسخ صحیح رسید.

**همانطوریکه توجه فرمودید تعداد قابل توجهی از سوالات از کتب دکتر علاقه‌بند طرح شده‌اند و لذا به داوطلبان عزیز مطالعه دقیق منابع ( به خصوص کتب دکتر علاقه‌بند) توصیه می‌شود.**

با آرزوی توفیق و سربلندی

تیم تألیف DLM