

پاسخ تشریحی سوالات کنکور دکتری مدیریت سال
1396

- مطالب مربوط به مباحث منابع انسانی در حد مطالب ارائه شده در کتاب‌های سازمان و مدیریت است.
- در صورت مشاهده تفاوت در صفحات رفرنس‌ها لازم به توضیح است که این تفاوت ناشی از تفاوت در سال چاپ کتاب است و منابع دقیق شناسایی شده است.

❖ سوالات

- 1- رویکردهای مطرح در کدام نظریه بدنبال روش‌هایی هستند تا بر اساس آن، افراد و گروه‌ها هویت سازمانی برای خود ایجادکنند و هویت آنها در فرهنگ سازمانی گنجانده شود؟
1- سازمان نئومدرنیست 2- سازمان پست مدرنیست 3- سازمان مدرنیست 4- سازمان انعکاسی
- 2- نظریه تیلور، در کدام سطح تحلیلی قرار دارد؟
1- روانشناسی اجتماعی 2- ساختاری 3- سازمانی 4- محیط کلان
- 3- توانایی مدیر در «فرصت‌شناسی» و «یافتن نظم در بی‌نظمی» براساس کدام ویژگی نظریه آشوب ضرورت می‌یابد؟
1- هولوگرافیک - اثر پروانه‌ای 3- جاذبه‌های غریب - حساسیت به شرایط اولیه
2- هولوگرافیک - جاذبه‌های غریب 4- اثر پروانه‌ای - جاذبه‌های غریب
- 4- براساس دیدگاه کدام اندیشمند، در بوروکراسی، مقررات و رویه‌های رسمی که برای تسهیل در تحقق اهداف وضع می‌شوند بیش از هدف مورد تاکید قرار می‌گیرند؟
1- وارن بنیس 2- آلفوین گلدنر 3- رابرت مرتون 4- پیتر دراگر
- 5- مهارت زدایی در سازمان رکن اصلی کدام نظریه است؟
1- ازخودبیگانگی کارکنان 2- تقسیم کار 3- فرآیندکار 4- بوروکراسی
- 6- اجزای سازمان یادگیرنده:
1- مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک و یادگیری گروهی
2- مدل‌های ذهنی، سبک رهبری، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک و یادگیری گروهی
3- مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تصمیم‌گیری شهودی، یادگیری گروهی
4- مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، چشم‌انداز مشترک، ارتباطات اثربخش
- 7- کدامیک از انواع سوءگیری‌ها و خطاها در تصمیم‌گیری، تشریح می‌کند که چطور یک تصمیم‌گیرنده شیفته و پایبند به اطلاعات اولیه‌ای است که بدست آورده می‌شود، و در مقابل ایده‌های بعدی مانع تراشی می‌کند؟
1- خطای کامروایی آنی 3- خطای واپس‌نگری
2- اثر لنگراندازی 4- خطای بازنمایی

- 8- اصول راهنما در مدل سطل زباله چیست؟
- 1- قدرت 2- تجربه و مقایسه 3- شانس و تصادف 4- نظریه و عمل
- 9- کدام اصول برنامه‌ریزی به ترتیب بر ضرورت درک روشن ذینفعان از «نتایج برنامه» و «چگونگی عملکرد برنامه» تاکید دارد؟
- 1- اصل احتساب - اصل شفافیت 3- اصل شفافیت - اصل آگاه‌سازی
 - 2- اصل شفافیت - اصل احتساب 4- اصل آگاه‌سازی - اصل شفافیت
- 10- زمانی که سازمانی استراتژی تنوع محصول یا خدمت را انتخاب می‌کند، چه نوع ساختاری برایش مفیدتر خواهد بود؟
- 1- بخشی 2- ساده 3- وظیفه‌ای 4- پروژه‌ای
- 11- در کشورهایی که از نظر فرهنگی فاصله قدرت در آنها کم و اجتناب از عدم‌اطمینان زیاد است، کدام نوع ساختار سازمانی ترجیح داده می‌شود؟
- 1- ساختاربخشی 2- بوروکراسی ماشینی 3- بوروکراسی حرفه‌ای 4- ادھوکراسی
- 12- کدام ویژگی میان «فن‌آوری هنری» و «فناوری غیر تکراری» مشترک است؟
- 1- رسمیت در هر دو متوسط است. 3- حیطه کنترل در هر دو متوسط به بالا است.
 - 2- تمرکزگرایی در هر دو کم است. 4- هماهنگی و کنترل در هر دو مبتنی بر رویه‌ها است.
- 13- در سازمانی که دارای تکنولوژی زنجیره‌ای است، هماهنگی ساختاری چگونه خواهد بود؟
- 1- تنظیم متقابل، انعطاف‌پذیری، تعامل و رابط
 - 2- برنامه‌ریزی، رویه‌های استاندارد شده و کنترل
 - 3- استانداردهای یکپارچه قابل مشاهده، رویه‌های تکراری و قواعد
 - 4- برنامه‌ریزی، تعامل و استانداردهای منعطف
- 14- کدام نظریه جزو نظریه‌های محتوایی انگیزش است؟
- 1- برابری آدامز 2- نیاز مک کللند 3- انتظار و روم 4- هدفگذاری لاک
- 15- کدام عامل ساختاری امکان شکل‌گیری تعارض در سازمان را بیشتر می‌کند؟
- 1- تفکیک بیش از حد واحدها 3- وابستگی یکجانبه واحدها
 - 2- وابستگی متقابل وظیفه‌ای واحدها 4- رسمیت بالای درون سازمانی

16- در کدام رویکرد نظارت سازمانی، فرآیندهای اداری شخصی‌زدایی می‌شود و منشا اختیار

برای کارکنان جهت برقراری اختیار و مواجهه با چالش‌ها، فاقد شفافیت است؟

1- ساختاری 2- فرهنگی 3- فنی 4- نامحسوس

17- کدام مورد در خصوص روش مهندسی انسانی مصداق دارد؟

1- ارتباط میان نیازهای اجتماعی با رضایت شغلی

2- ارتباط میان ایمنی و سلامت کاری با رضایت شغلی

3- ارتباط میان نیازهای اجتماعی و بهره‌وری

4- ارتباط میان ایمنی و سلامتی کاری با بهره‌وری

❖ پاسخ کلیدی:

پاسخ	سوال	پاسخ	سوال
1	10	4	1
2	11	1	2
2	12	4	3
2	13	3	4
2	14	-	5
3	15	1	6
1	16	2	7
4	17	3	8
		4	9

7- پاسخ گزینه 2- اثر لنگراندازی

سوگیری‌ها و خطاها در تصمیم‌گیری

- 1- خطای اعتماد بنفَس بیش از حد: زمانی که تصمیم‌گیرنده تمایل دارد که اینطور ببیندیشد که بیشتر از دیگران و اجراکنندگان تصمیمات می‌داند و دیدگاه مثبت غیرواقع‌بینانه نسبت به خودش و عملکردش دارد.
- 2- خطای کامروایی آنی: در این خطا که به آن رضایت‌مندی فوری نیز گفته می‌شود، تصمیم‌گیرنده خواهان پاداش فوری و اجتناب از هزینه‌های فوری است. برای این افراد، گزینه‌هایی که دارای بازده سریع هستند نسبت به گزینه‌هایی که از بازدهی بالاتری در آینده برخوردارند، اهمیت بیشتری دارند.
- 3- اثر لنگراندازی: تشریح می‌کند که چطور یک تصمیم‌گیرنده شیفته و پایبند به اطلاعات اولیه که بدست آورده می‌شود و در مقابل ایده‌ها و اطلاعاتی که بعدها دریافت می‌کند، مانع‌تراشی نموده و برای نپذیرفتن آنها توجیهات مختلفی ارائه می‌کند.
- 4- ادراک گزینشی: زمانی که تصمیم‌گیرنده بصورت گزینشی اقدام به سازماندهی و تفسیر رویدادها بر مبنای ادراکات نادرست میکند دچار این خطا است. این موضوع بر اطلاعاتی که کسب می‌کند، مسائلی که شناسایی می‌کند و گزینه‌هایی که ایجاد می‌کند، تاثیر می‌گذارد.
- 5- خطای راستی آزمایی: تصمیم‌گیرندگانی که بدنبال اطلاعاتی هستند که گزینه‌های گذشته و اطلاعات از پیش آماده شده را تصدیق نمایند دچار این خطا هستند. این افراد تمایل به پذیرش اطلاعاتی دارند که ارزش‌ها و دیدگاه‌های آنها را مورد تایید قرار می‌دهد و اطلاعاتی که دیدگاه‌های آنها را به چالش می‌کشاند، از سوی آنها مورد شک و تردید و انتقاد قرار می‌گیرد.
- 6- خطای بزرگنمایی: زمانی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیرنده، جنبه‌های خاصی از یک موقعیت را انتخاب نموده و برجسته می‌کند، در حالی که دیگران برای آن جنبه‌ها اهمیتی قائل نیستند. در این شرایط ضمن اینکه برخی از جنبه‌ها برجسته جلوه داده می‌شوند، همزمان جنبه‌های دیگر کم‌اهمیت جلوه داده شده و یا حذف می‌گردند. بنابراین آنچه که دیده می‌شود تحریف می‌گردد و موضوعات اصلی بر مبنای اطلاعات نادرست بنیان گذاشته می‌شوند.
- 7- خطای دسترس: زمانی اتفاق می‌افتد که تصمیم‌گیرنده تمایل دارد رخدادهایی را بخاطر بیاورد که تازه‌ترند و اخیراً به وقوع پیوسته‌اند. نتیجه چنین خطایی این خواهد بود که توانایی بخاطر آوردن رویدادها بصورت عینی مختل خواهد شد و قضاوت‌ها و ارزیابی‌های احتمالی بر فرآیند تصمیم‌گیری حاکم می‌شود.

- 8- خطای بازنمایی: وقتی تصمیم‌گیرنده احتمال رخداد حوادث را بر مبنای مقایسه با رویدادهای دیگر برآورد می‌نماید، این خطا رخ می‌دهد. مدیران این خطا را در هنگام قیاس نمودن و مشاهده موقعیت‌های مشابه و همسان که وجود خارجی ندارند از خود بروز می‌دهند.
- 9- خطای مربوط به رویدادهای تصادفی: اقداماتی را تشریح می‌کند که تلاش می‌کند رویدادهای تصادفی را معنادار و نشانه چیزی جلوه دهد. علت این خطا این است که بیشتر تصمیم‌گیرندگان علاقه ندارند که با شانس سروکار داشته باشند. حتی اگر رویدادهای تصادفی برای آنها پیش بیاید که پیش‌بینی آنها برای هیچ کسی امکان‌پذیر نباشد.
- 10- خطای فرورفتن در هزینه‌های گذشته: زمانی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیرنده فراموش می‌کند که گزینه‌های فعلی نمی‌توانند گذشته را اصلاح کنند. آنها در ارزیابی گزینه‌ها به جای تمرکز بر پیامدهای آتی، به نادرستی بر روی هزینه‌های پولی، زمانی و کاری گذشته متمرکز می‌شوند. آنها به جای فراموش کردن این هزینه‌ها دائماً ذهنشان را به هزینه‌های گذشته معطوف می‌دارند.
- 11- خطای خودخدمتی: کسانی که بدنبال تمجیدشدن بخاطر موفقیت‌هایشان هستند و در هنگام شکست به سرزنش عوامل بیرونی می‌پردازند دچار این خطا هستند.
- 12- خطای واپس‌نگری یا قهقراگرایی: عبارتست از تمایل تصمیم‌گیرندگان به باورهای کاذب و دروغین بطوری که آنها مدعی می‌شوند دقیقاً نتایج یک رویداد را پیش‌بینی کرده‌اند در حالی که پیامدهای آن رویداد واقعا برای همه روشن و مشخص بوده‌است.
- (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 241-243)

8- پاسخ: گزینه 3- شانس و تصادف

مدل‌های تصمیم‌گیری

- 6 مدل تصمیم‌گیری:
- 1- مدل کلاسیک: استراتژی بهینه‌سازی
 - 2- مدل اداری: استراتژی رضایت‌بخش
 - 3- مدل تصمیم‌گیری تغییرات تدریجی: استراتژی مقایسات جایگزین شده
 - 4- مدل کنکاش ترکیبی: استراتژی انطباقی
 - 5- مدل سطل زباله: تصمیم‌گیری غیرعقلایی
 - 6- مدل سیاسی: عقلانیت شخصی

مدل شاخص‌ها تصمیم‌گیری	تعیین اهداف	تجزیه و تحلیل وسيله - هدف	ارزیابی تصمیم خوب	اصول راهنما
مدل کلاسیک	اهداف سازمانی قبل از ارائه گزینه‌ها تنظیم می‌شوند	همیشه مبتنی بر تجزیه و تحلیل وسیله - هدف است	بهترین وسیله برای تحقق هدف سازمانی	تئوری
مدل اداری	اهداف معمولاً قبل از ارائه گزینه‌ها تعیین می‌شوند	بصورت مستمر از تجزیه و تحلیل وسیله - هدف استفاده می‌شود ولی بندرت نیز اهداف تغییر می‌کنند	نتایج سازمانی رضایت‌بخش	تئوری و تجربه
مدل پویای مختلط	خطوط راهنمای خط‌مشی قبل از ارائه گزینه‌ها تنظیم می‌شوند	اهداف گسترده و وسایل موقتی بوده و تجزیه و تحلیل‌ها متمرکز می - شوند	نتایج سازمانی رضایت‌بخش	تئوری، تجربه و مقایسه
مدل تغییرات تدریجی	اهداف و گزینه‌ها درهم تنیده هستند	تجزیه و تحلیل وسیله - هدف وجود ندارد. وسيله‌ها و هدف‌ها منفک از هم نیستند	تصمیم‌گیران می - پذیرند که تصمیمات در جهت درست قرار دارند.	تجربه و مقایسه
مدل سطی زباله	اهداف بصورت خودجوش پدیدار می‌شوند	وسيله‌ها و اهداف مستقل از هم هستند و شانس و تصادف آنها را بههم متصل می‌کند	مشارکت‌کنندگان راه‌حل‌ها را به مسائل مرتبط می‌سازند	شانس و تصادف
مدل سیاسی	اهداف بصورت خودجوش پدیدار می‌شوند اما شخصی هستند	اهداف شخصی تعیین - کننده راه‌های سازمانی هستند	اهداف شخصی محقق می‌شوند	قدرت

جدول 2: مقایسه مدل‌های تصمیم‌گیری (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 231)