

• فصل اول: سوالات استخدامی - بخش اول: سوالات استخدامی مدیریت رفتار سازمانی

۱- «اشنایدر» رفتار سازمانی را چگونه توصیف می کند؟

(۱) فرایندی در جهت تغییر به سوی نتایج مثبت

(۲) فرایندی که بر مبنای رابطه علت و معلول استوار است

(۳) امتزاج مطالعات فردی، گروهی، سازمانی

(۴) همکاری کارکنان و رابطه مسالمت آمیز با مدیران

ه: گزینه ۳ «اشنایدر» رفتار سازمانی را به عنوان امتزاج مطالعات فردی، گروهی، و سازمانی

که شروع آن به سال ۱۹۷۹ میرسد و همچنین توجه به روند آتی آن مفید به نظر می رسد. بر اساس تحقیقات جدید چشم اندازهای تازه ای از نظریات دانشمندان، درباره پدیده سازمان می داند که از روان شناسی صنعتی- سازمانی و تئوریهای سازمان و مدیریت با منشأ روان شناسی اجتماعی روان سنجی جامعه شناسی (کار سازمانی و حرفه ای) و مدیریت پویول مرجع دانشگاه و مدرسه (علمی، روابط انسانی) نشأت گرفته است.

۲- مطابق تقسیم بندی باری استاو، بخش خرد رفتار سازمانی ریشه در چه چیزی دارد؟

(۱) علوم شناسی (۲) جامعه شناسی (۳) اقتصاد (۴) روان شناسی

ه: گزینه ۴ «باری استاو، رفتار سازمانی را به دو بخش تقسیم میکند:

۱ بخش خرد که ریشه در روانشناسی دارد و محققان این بخش تمایل به تئوریهای محدودتر و موضوعهای تحقیق کاربردی دارند.
 ۲ بخش کلان که ریشه در جامعه شناسی علوم سیاسی و اقتصاد دارد و محققان این بخش به دلیل ویژگیهای خاص این بخش به تئوریهای وسیع و تحقیقات تجویزی و تجربی که کاربردی نیست، علاقه مندند.

۳- به عقیده تولمن و همکارانش رفتار توسط چه چیزی تعریف می شود؟

(۱) شناخت (۲) گرایش اجتماعی (۳) آموزه های فرهنگی (۴) ارزش ها

ه: گزینه ۱ «ادوارد تولمن» با اینکه به عنوان یک رفتارگرا شناخته شده است؛ ولی کارش میتواند

برای ارائه چارچوب شناختی به کار رود. او معتقد بود رفتار هدفمند است و به طرف مقصود هدایت می شود. تولمن از تجربه های آزمایشگاهی دریافت که حیوانات وقوع حوادث مختلف، را به دنبال هم یاد میگیرند. برای مثال آنها می آموزند هنگام گرسنگی برای دریافت غذا با دیدن شکل به خصوصی حرکتی انجام دهند. تولمن معتقد بود، یادگیری یعنی انتظار حادثه به خصوصی که منجر به نتیجه ویژه ای میشود. این مفهوم شناختی انتظار بر این دلالت دارد، که موجود زنده در مورد هدفش

اندیشه میکند و یا بدان آگاه است. تولمن و همکارانش در حمایت از گرایش شناختی ادعا کردند که رفتار توسط شناخت تعریف میشود.

۴- مکتب رفتارگرایی نوین با کار چه کسی شرو شد؟

(۱) تولمن (۲) جان واستون (۳) اسکینر (۴) آلبرت باندورا

ه: گزینه ۳ ← مکتب رفتارگرایی نوین، با کار «اسکینر» آغاز شد. وی یکی از متنقدترین روان شناسان عصر حاضر است که میگوید؛ رفتار گرایان اولیه کمک زیادی در مورد درک رفتارهای پیچیده افراد نکردند بلکه فقط رفتارهایی را که به وسیله محرک برانگیخته میشوند، توصیف نمودند. منظور وی رفتارهایی است که به صورت ساده اتفاق می افتند و به وسیله محرک برانگیخته نمی شوند. به بیان دیگر محرک- پاسخ در توضیح واکنشهای فیزیکی کوشش نموده است، مثلاً ضربه زدن به زانوی کسی که نشسته و پایش آزاد است، (محرک) پرتاب پای وی (پاسخ) را به همراه دارد. اسکینر «از طریق تجربه های شرطی نمودن، عامل دریافت که پی آمدهای یک پاسخ خیلی بهتر از یک محرک مؤثر میتواند رفتارهای گوناگون را توضیح دهد. او بر اهمیت رابطه پاسخ- محرک یا پی آمدهای اقتضایی تأکید داشت. موجود زنده برای دریافت پی آمد مطلوب مجبور است بر محیط خود اثر بگذارد یعنی به زعم وی رفتار تابعی از پی آمدهای آن است. مثلاً شخص کار میکند (پاسخ) تا در پایان ماه حقوق دریافت کند (محرک) و یا دانشجو به کتابخانه می رود (پاسخ) تا کتاب دلخواه خود را مطالعه نماید (محرک)

۵- علت معرفی چارچوب های شناختی و رفتارگرایی به طور مجزا چیست؟

(۱) درک بهتر اختلاف فرهنگی (۲) درک بهتر پدیده پیچیده رفتار انسانی

(۳) رسیدن به نحوه ایجاد اختلاف طبقاتی (۴) ایجاد گرایش یادگیری اجتماعی

ه: گزینه ۲ ← علت معرفی چارچوبهای شناختی و رفتارگرایی به طور مجزا درک بهتر پدیده پیچیده «رفتار انسانی» است. درک رفتار انسان در سازمان هدفی حیاتی برای چارچوب نظری رفتار سازمانی است. به علاوه اگرچه رفتار سازمانی از علوم رفتاری پایه مانند روان شناسی، یا جامعه شناسی نیست، ولی دو هدف جالب دیگر را علاوه بر درک کردن، یعنی پیش بینی و کنترل رفتار دنبال میکند. رشته رفتار سازمانی به عنوان وسیله ای اساسی در خدمت مدیران منابع انسانی است. پیش بینی و کنترل منابع انسانی نسبت به اهداف گرایشی نوین در مدیریت که در حل مسائل و مشکلات کوشش خواهد نمود بسیار حساس است. پس می توان گفت اهداف چارچوب نظری رفتار سازمانی درک پیش بینی و کنترل رفتار انسانها در سازمان هاست.

۶- در بررسی تفاوت بین مدیران و رهبران، به عقیده بنیس برای بقا در قرن ۲۱ به چه چیزی نیازمندیم؟

(۱) نسل جدیدی از رهبران (۲) نسل جدیدی از مدیران

(۳) تحولات اجتماعی عظیم (۴) تغییر اصول مدیریتی

ه: گزینه ۱ ← «بنیس» معتقد است برای بقا در قرن بیست و یکم، ما نیازمند نسل جدیدی از رهبران هستیم. (رهبران نه مدیران). تمایز بین این دو مهم است. رهبران بر محیط آشفته، مبهم و بی ثبات غلبه می کنند که گاهی فعالیتهای آنان توطئه چینی علیه ما به نظر میرسد؛ ولی اگر کار را به آنان واگذار کنیم قطعاً آشوب را فرو می نشاند؛ در حالی که مدیران تسلیم میشوند. سپس او به تفاوت‌های بین رهبران و مدیران اشاره دارد.

۷-..... عبارت است از تأثیر گذاشتن بر افراد، جهت وادار نمودن آنها به کوششی دلخواه به سمت هدف های گروهی.

(۱) مدیریت (۲) هدایت (۳) رهبری (۴) سازماندهی

ه: گزینه ۳ ← رهبری؛ عبارت از تأثیر گذاشتن بر افراد جهت وادار نمودن آنها به کوششی دلخواه به سمت هدفهای گروهی است. و یا میتوان گفت رهبری استفاده از فرایند ارتباطات، در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها به سوی مقاصد مشخص است. و با رهبری فرایند نفوذ در دیگران است. به طوری که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند.

۸- تئوری های اولیه یونان باستان، مفهوم تئوری ابر مرد را چگونه بیان میکند؟

(۱) این تئوری به لازمه قدرت در رهبری اشاره دارد.

(۲) این تئوری یک نگرش واقعی به خصوصیات فردی رهبری است.

(۳) بر اساس این تئوری خصوصیات رهبری آموختنی است.

(۴) در این نظریه انسان‌ها یا با خصوصیات رهبری به دنیا می آیند یا بدون آنها

ه: گزینه ← تئوری های اولیه به یونان باستان و رم قدیم منتسب است. تئوری ابر مرد معتقد است، که هر فرد یا با خصوصیات رهبری به دنیا می آید یا بدون آن. مثلاً ناپلئون رهبر زاده شده و خصوصیات رهبری را کسب نکرده است. او که دارای تواناییهای طبیعی رهبری بود در هر وضعیت دیگری هم قرار میگرفت، رهبر می شد. اما با خره تئوری ابر مرد جای خود را به نگرش واقعی تر خصوصیات فردی رهبر داد. تحت تأثیر مکتب روان شناسی فردی این حقیقت پذیرفته شد، که خصوصیات رهبری کاملاً ذاتی نیست بلکه، میتوان آنها را آموخت. در طول سالها ویژگیهای فردی رهبران مورد مطالعه قرار گرفت. از این یافته ها و مطالعاتی که درباره خصوصیات جسمی رهبران انجام گرفت. این نتیجه حاصل شد که رهبران اندکی از پیروان خویش با هوشتر و درشت اندام ترند.

۹- کاتز به کدام یک از مهارت های زیر برای توصیف وی گی رهبران اشاره می کند؟

(۱) مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی (۲) مهارت های خلاقیت

(۳) مهارت های سازماندهی و سیاستمداری (۴) دانش شغلی

ه: گزینه ۱ ← به طور کلی، نتایج حاصل از تحقیقات درباره اینکه رهبران چه خصوصیات را عموماً دارا می باشند و یا کدام یک از این خصوصیات از دیگران مهمترند به توافق نرسیده اند. نگرش خصوصیات فردی در رهبری، تا حدودی جنبه توصیفی دارد و از ارزش تحلیلی یا پیش بینی اندکی برخوردار است. نگرش خصوصیات فردی هنوز اعتبار دارد.

اما اکنون تأکید از خصوصیات شخصیتی رهبر به مهارت‌های شغلی وی تغییر یافته است. «کاتز» از مهارت‌های فنی ادراکی و انسانی برای مدیریت اثر بخش نام برده است. «یوکل» مهارت‌هایی چون، خلاقیت سازماندهی سیاستمداری دانش شغلی و توانایی سخنوری را برای رهبران نام می برد. این تئوری ها از این نظر که می توانند در انتخاب رهبران و آموزش دادن و بهبود آنان مورد استفاده قرار گیرند، دارای اهمیت هستند.

۱۰- کدام یک از گزینه‌های زیر معتقد است که رهبر بیشتر مزایا و پاداش برای پیروان خود فراهم می‌کند تا ناراحتی و هزینه؟

- (۱) تئوری ابر مرد
(۲) تئوری مبادله
(۳) تئوری اقتضایی رهبری
(۴) تئوری مسیر صرف رهبری

ه: گزینه  تئوری های گروه و مبادله رهبری: تئوریهای گروه رهبری از روان شناسی اجتماعی نشأت گرفته است. به خصوص تئوری مبادله کلاسیک، اساس این نگرش است. این تئوری معتقد است، که رهبر بیشتر مزایا و پاداش برای پیروان خود فراهم میکند تا ناراحتی و هزینه. بایستی یک مبادله مثبت بین رهبران و پیروان برای دستیابی به اهداف گروه موجود باشد. چستر بارنارد، چنین تحلیلی را برای مدیران و کارکنان سازمان حدود بیش از نیم قرن پیش به کار برد. اخیرا دیدگاه مبادله اجتماعی رهبری چنین توجیه شده است تئوریهای مبادله پیشنهاد میکنند که اعضای گروه با تحمل میزانی هزینه و دریافت منفعتی که برای دیگر اعضای گروه هزینه به بار می آورد در گروه شرکت میکنند. تعامل مستمر است زیر اعضای گروه مبادله اجتماعی دارند و پاداشی دو سویه را دریافت میکنند. این مطلب اشاره دارد که رهبری یک فرایند مبادله بین رهبر و پیروان است. تحقیقات روانشناسی اجتماعی میتواند این مبادله را تأیید کند. به علاوه مطالعات دانشگاه اوهایو و آنچه پس از آن انجام شد به خصوص بعد مراعات حال پیروان از دیدگاه گروه رهبری حمایت میکند.

۱۱- مدل پیوند زوجی عمودی در ارتباط با کدام یک از تئوری های رهبری است؟

- (۱) تئوری ابر مرد
(۲) تئوری اقتضایی رهبری
(۳) تئوری مسیر هدف رهبری
(۴) تئوری مبادله رهبری

ه: گزینه  مدل پیوند زوجی عمودی: این مدل در رابطه با تئوری مبادله رهبری است که اخیرا مبادله رهبر-عضو نامیده شده است. مدلهای پیوند زوجی عمودی (VDL) یا مبادله رهبر-عضو (LM) میگویند: رهبران با فرودستان، رفتار متفاوتی دارند به خصوص رهبران و فرودستان روابط زوجی (دو نفری) را که بر رفتار هر دو طرف اثر میگذارد، را توسعه میبخشند برای مثال، فرودستانی که متعهد هستند و کوشش بیشتری میکنند از منابع شغلی رهبر (همچون: اطلاعات، اعتماد و توجه) بیشتر از کسانی که به گونه ای دیگر رفتار میکنند بهره می برند.

۱۲- کدامیک از ابعاد تعریف شده فیدلر در مورد مطلوبیت وضعیت رهبری نمی باشد؟

- (۱) رابطه رهبر عضو
(۲) ساختار وظیفه
(۳) ویژگی های ذاتی رهبر
(۴) قدرت مقام رهبر

ه: گزینه ۳ ➡ مدل اقتضایی فیدلر: فیدلر برای آزمون فرضیه ای که از یافته های تحقیق قبلی

تنظیم کرده بود، مدل اقتضایی اثر بخشی رهبری را ابداع کرد. این مدل رابطه بین سبک رهبری و وضعیت مطلوب را نشان میدهد. فیدلر مطلوبیت وضعیت را بر اساس سه بعد که از تجربه به دست آورده بود توصیف کرد:

۱ رابطه رهبر - عضو: که مهمترین متغیر در تعیین مطلوبیت وضعیت میباشد.

۲ ساختار وظیفه: دومین داده مهم در مطلوبیت وضعیت است.

۳ قدرت مقام رهبر: که از اختیار رسمی وی ناشی میشود و سومین بعد مهم وضعیت میباشد.

۱۳- علت اینکه تئوری مسیر- هدف با تئوری انتظار انگیزش و مدل رهبری مطالعات اوهایو بستگی پیدا میکند، چیست؟

(۱) در مدل انتظار انگیزش افراد هنگامی که کارشان به نتیجه ارزشمندی منجر شود، از کار خود راضی هستند. و بر اساس مدل اوهایو رهبران فرودستان خود را بر می انگیزند.

(۲) در مدل انتظار انگیزش، وظیفه- مداری در حد بالا و رابطه- مداری در حد پایین می باشد و بر اساس مدل اوهایو مهمترین کار رهبر، تأمین کمبودهای هر وضعیت است

(۳) در مدل انتظار انگیزش افراد هنگامی که کارشان به نتیجه ارزشمندی منجر شود، از کار خود راضی هستند و بر اساس مدل اوهایو مهمترین کار رهبر، تأمین کمبودهای هر وضعیت است.

(۴) در مدل انتظار انگیزش، وظیفه- مداری در حد بالا و رابطه- مداری در حد پایین می باشد و بر اساس مدل اوهایو رهبران فرودستان خود را بر می انگیزند.

ه: گزینه ۱ ➡ علت اینکه تئوری مسیر- هدف با تئوری انتظار انگیزش و مدل رهبری مطالعات اوهایو بستگی پیدا میکند این است که، در مدل انتظار انگیزش افراد هنگامی از کار خود رضایت دارند که، تصور کنند کارشان به نتیجه ارزشمندی منجر میشود و با این اعتقاد تلاش بیشتری میکنند. و بر اساس مدل اوهایو رهبران فرودستان خود را بر می انگیزند. آن گونه که بر انتظار آنان اثر می گذارند. بر اساس نظریه مسیر- هدف مهمترین کار رهبر، تأمین کمبودهای هر وضعیت است. مثلاً در یک شغل غیر ساختاری رهبر میتواند، با راهنمایی رضایت کارکنان را افزایش دهد. مثلاً در یک آزمایشگاه کوچک اگر راهنمایی های رهبر زیاد باشد، رضایت شغلی هم بالاست. اما در یک شغل ساختاری مثل خط مونتاژ رضایت وقتی بالاست که راهنمایی های رهبر خیلی کم باشد رهبر (رابطه)- (مدار) چون مشاغل ساختاری اصولاً کسالت آورترند، و رضایت کمتری ایجاد میکنند و رفتار رابطه- مدار رهبر در کاهش این کسالت مؤثر است. در ضمن در مشاغل ساختاری فعالیتها بسیار روشن است و رهبر وظیفه- مدار از اثر بخشی کمتری برخوردار است. اما اگر شغلی غیر ساختاری میباشد به پیشنهاد نظریه مسیر- هدف نوعی شیوه رهبری که وظیفه- مداری در حد بالا و رابطه- مداری در حد پایین باشد، حداکثر اثر بخشی را خواهد داشت. زیرا فعالیتهای لازم و انتظارات عملکرد واضح و روشن نیستند، بنابراین به رفتار وظیفه- مداری رهبر بیش از رابطه-مداری او نیاز است، ولی مشاغل غیر ساختاری ذاتاً انسان را راضی تر میکند و کسالت و تنش کمتری همراه می آورد در این وضعیت رفتار رابطه- مداری رهبر اهمیت زیادی ندارد.