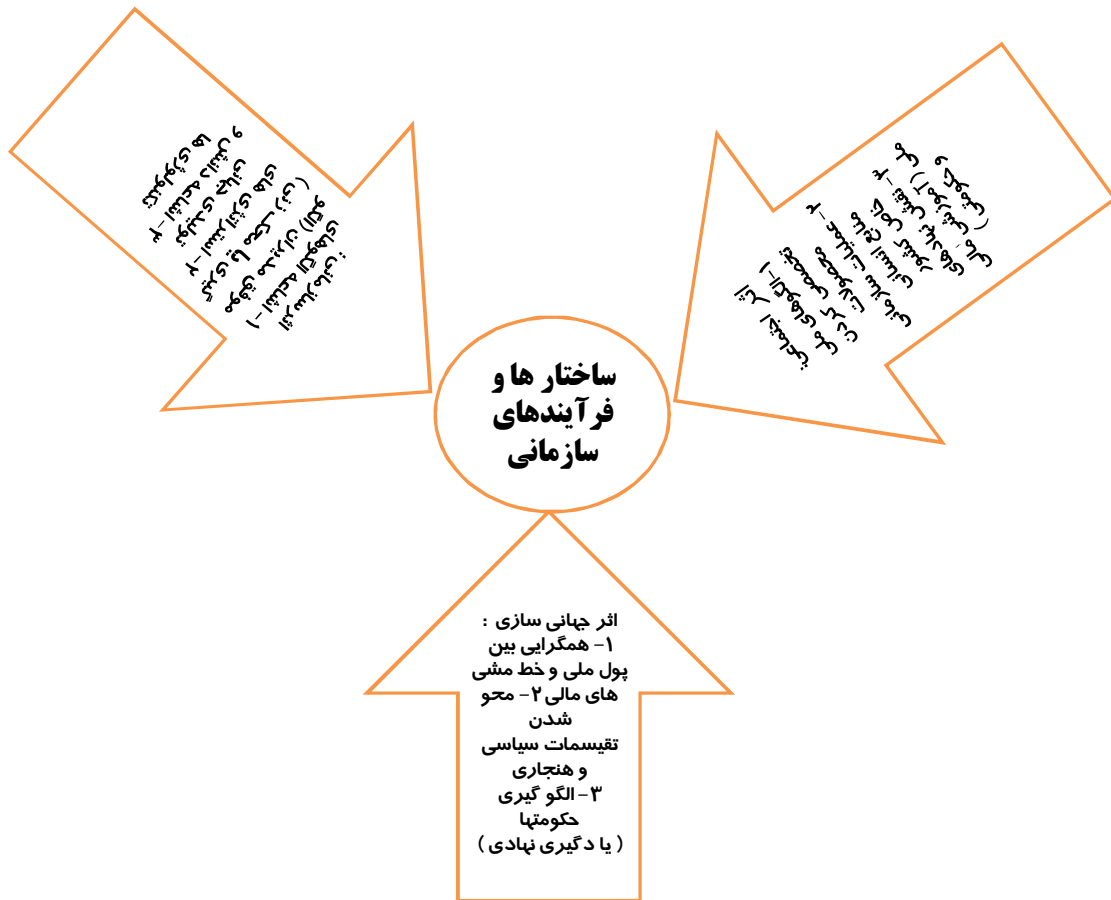




## آنچه خواهید خواند:

- مدل متوازن اثرات اجتماعی ، سازمانی و جهانی سازی در مدیریت تطبیقی
- مقدمه
- دلایل مطالعه مدیریت تطبیقی
- هدف مدیریت تطبیقی
- آشنایی با روش مطالعه ی تطبیقی به منظور شناخت ، تبیین و تحلیل پدیده ها
- تعریف مطالعه تطبیقی و کاربرد آن در سازمانها
- پیشروان مطالعات تطبیقی
- انواع مطالعات تطبیقی
- مطالعات تطبیقی در نظامهای اداری در جوامع مختلف و ادوار کوناگون و فواید آن
- تعریف مطالعه تطبیقی اداری (مدیریت تطبیقی)
- نگرش نظامند( مبتنی بر نظامهای باز) در مطالعات تطبیقی اداری
- اهمیت الگو برای بررسبهای تطبیقی اداری
- تعریف ساخت سازمانی
- انواع مطالعات تطبیقی نظامهای اداری
- اهداف مطالعات تطبیقی نظامهای اداری
- مشکلات مطالعات تطبیقی اداری
- ویژگیهای نظام اداری کشورهای در حال توسعه
- سازمان و مدیریت در اتحاد جماهیر شوروی سابق
- سازمان و مدیریت در آمریکا
- سازمان و مدیریت در ژاپن
- آشنایی با ویژگیهای مدیریت صنعتی در ژاپن و مقایسه آن با آمریکا و اروپا
- مقایسه اجزای فرایند مدیریت در ژاپن و آمریکا
- تاثیر فرهنگ ژاپنی بر سازمانها
- سازمان و مدیریت در جمهوری خلق چین
- سازمان مدیریت در منطقه آفریقا
- فلسفه و جهت گیری مدیریت در چهار کشور
- نگرشی بر اکثر ایسم ها بصورت مختصر و زیبا
- بررسی تطبیقی تعداد روزهای تعطیل رسمی در چند کشور
- شباهت ها و تفاوت های فرهنگی ملل مختلف
- جدول مقایسه گرایش اقوام ایرانی به رویکردها و سبک های مدیریت
- مقایسه نظام های آموزشی در پنج قاره جهان
- سوالات تشریحی و پاسخهای آنان (۱۲۰ سوال)
- سوالات چهارگزینه ای (۱۰۵ سوال)





**مدل متوازن اثرات اجتماعی ، سازمانی و جهانی سازی در مدیریت تطبیقی**



- آزمون مجموعه ۵۰ سوال اول تشریحی در **هفته ششم** تقویم آموزشی نهمسال تحصیلی (۴نمره)
- آزمون مجموعه ۵۰ سوال دوم تشریحی در **هفته یازدهم** تقویم آموزشی نهمسال تحصیلی (۴نمره)
- آزمون مجموعه سوالات تشریحی باقیمانده به همراه سوالات چهار گزینه ای در **آزمون پایانترم** (۱۰نمره)
- تحقیق و ارائه کلاسی (۳نمره)



مقدمه





مهم ترین و اصلی ترین مرحله ی تحقیق و توسعه اطلاعات و علوم بشر مرحله ی نظریه پردازی است که بیان روابط نامشهود بین پدیده ها ست و به صورت حدس و الهام حاصل می شود. البته این الهامات یا حدسها اتفاقی نیست بلکه از نحوه ی نگرش محقق به موضوع نشأت می گیرد و معمولا متأثر از دیدگاه های فلسفی و اعتقادی محقق است که در این قسمت و بالتبع در مراحل بعدی نیز تأثیر خواهد گذاشت. به هر حال نظریه به پیدایش طرح نظری و سرانجام فرضیه می انجامد.

مطالعات اداری تطبیقی (مدیریت تطبیقی) سیری در نظامهای اداری کشورهای مختلف و خوشه چینی از خرمن تجارت عملی جوامع دیگر است.



### برای مطالعه مدیریت تطبیقی دلایل بسیاری موجود است:

نخست آنکه مادر دنیایی وابسته به هم زندگی می کنیم. در این وابستگی دولتها و به تبع آن مدیریت دولتی کشورها نقش عمده ای ایفا می کنند. از سوی دیگر بخش خصوصی نیز تابع قوانین و مقررات دولتی بوده و رفتارهای آن با سیاستهای دولتی تنظیم می شود. در این حال هم مدیران دولتی و هم مدیران بخش خصوصی و غیر دولتی باید تفکر و نگرشی جهانی داشته باشد و به عوامل برون مرزی خود توجه کافی مبذول کنند زیرا صنایع داخلی کشورها و سازمانهای دولتی تحت تاثیر سیاستها و رقابتهای خارجی قرار دارد و امروزه هیچ موسسه و سازمانی از رقابت خارجی مصون نیست. دوم آنکه مطالعه فرهنگ ملی را می زدید و ما را به سوی ادراکی فراتر از آن سوق می دهد. سوم آنکه تجزیه و تحلیل تطبیقی مدیریت با گسترش تعداد متغیرهای سازمانی در یک زمینه ی مطالعاتی به افزایش مبانی علم و آگاهی می انجامد مثلا فرهنگهای مختلف را می توان بر روی طیفی با متغیرهای مختلف سازماندهی کرد. هر فرهنگی دامنه ی محدودی از ویژگی ها را در آن طیف نشان می دهد. با انتخاب دقیق فرهنگها می توان دامنه ی متغیرها را گسترش داد و به ویژگیهای بیشتری دست یافت. چهارم آنکه تجزیه و تحلیل تطبیقی مدیریت با خارج ساختن ما از چارچوب مفروضاتی که معمولا بستر عمل ما را تشکیل می دهند به گسترده شدن آگاهی ما از امکانات مدیریت کمک می کند و نیز توانایی ما را برای تشریح و درک فرایندهای مدیریتی هر کشور دو چندان می سازد. و بالاخره اینکه مهمترین دلیل مطالعه ی مدیریت تطبیقی این است که به فرد کمک می کند شناخت و درک صحیحی از محیط و فرهنگ خود به دست آورده ؛ در حقیقت مادامی که مطالعه ی سازمان مدیریت به جامعه ای خاص محدود شود ، نقش محیط و فرهنگ در نزد پژوهشگران نادیده گرفته می شود. این پژوهشگران مدیریت تطبیقی بودند که : اهمیت فرهنگ و محیط را به عنوان عوامل حیاتی و حساس در مطالعه ی نظامهای مدیریت معرفی کردند.





## هدف مدیریت تطبیقی

نظامهای اداری تطبیقی یا مدیریت تطبیقی یکی از رشته های مدیریت است که اهداف کلی آن به شرح زیر است:

۱. درک نظریات و ابداعات سایر جوامع در زمینه های مدیریت و اداره ی امور و آگاهی از تجربیات عملی آنها.
۲. یافتن معیارها یا الگوهایی برای مقایسه و درک وجوه تشابه و تمایز بین سازمانها و عوامل متشکله ی آن اعم از ساختاری و رفتاری و در نهایت سنجش و ارزیابی آنها در یک کشور و یا بین کشورهای گوناگون.
۳. در نتیجه گیری از مقایسه ی نظامها و شیوه های مدیریت در نظامهای اجتماعی مختلف به منظور دستیابی به چهارچوبهای کلی (نظری).



## آشنایی با روش مطالعه ی تطبیقی به منظور شناخت ، تبیین و تحلیل پدیده ها

مهمترین و اصلیتترین مرحله ی تحقیق و توسعه اطلاعات و علوم بشر مرحله ی نظریه پردازی است که بیان روابط نامشهود بین پدیده ها است و به صورت حدس و الهام حاصل می شود. البته این الهامات یا حدسها اتفاقی نیست بلکه از نحوه ی نگرش محقق به موضوع نشأت می گیرد و معمولاً متأثر از دیدگاههای فلسفی و اعتقادی محقق است که در این قسمت و بالتبع در مراحل بعدی نیز تأثیر خواهد گذاشت. به هر حال نظریه به پیدایش طرح نظری و سرانجام فرضیه می انجامد.

به طور کلی در هر کار تحقیقی محقق در پی یافتن پاسخ برای سوالهایی است که در پیش رود. در واقع آن دارد که فرضیه خود را محک زند و از صحت و سقم آن آگاهی یابد.

دوشیوه کلی که محققان را در شناخت پدیده ها و محک زدن فرضیه هایاری می دهند عبارتند از:

۱. روش تجربه و آزمایش
۲. روش مقایسه ای

## تجربه و آزمایش: روش اصلی بازبینی فرضیه ها در علوم طبیعی است.

**فرضیه:** قانونی فرضی است که به مدد تجربه و آزمایش سنجیده میشود که یا اثبات و پذیرفته می شود یا نفی و مردود اعلام می شود. در آزمایشهای علوم طبیعی، به کمک وسایل و تجهیزات آزمایشگاهی کوشش میشود تا عوامل موثر بر پدیده به طور برنامه ریزی شده تغییر یابد و آثار آن بررسی شود. محقق علوم طبیعی در محیط آزمایشگاه نور و حرارت و فشار را تغییر می دهد و آثار آن را بر پدیده مورد آزمایش ارزیابی میکند. اما در علوم اجتماعی و انسانی کاربردین سادگی نیست و اغلب با چنین سهولتی نمی توان شرایط حاکم بر پدیده ها را تغییر داد.

روش مقایسه در مقوله سازمان و مدیریت به پژوهشگر امکان می دهد تا با صحت و دقت و عینیت بیشتری از چگونگی تحقیق آگاهی یابد و از این طریق محدودیتهایی را جبران کند که در روش تجربه و آزمایش علوم طبیعی نسبت به پدیده های اجتماعی، چون سازمان، مطرح است.





## تعریف مطالعه تطبیقی و کاربرد آن در سازمانها

گفتیم مطالعه تطبیقی عبارت است از نوعی روش بررسی که پدیده ها را در کنار هم می نهد و به منظور یافتن نقاط افتراق و تشابه آنها را تجزیه و تحلیل می کند. اصولاً مادر زندگی روزمره خود به طور ساده کاربررسی تطبیقی را دائماً انجام می دهیم زمانی که کالای خاصی را از میان انواع مشابه آن می گزینیم هنگامی که رشته تحصیلی خود را از میان رشته های دیگر انتخاب می کنیم و وقتی، برای کار، سازمانی را بر دیگری ترجیح می دهیم، به نوعی مقایسه و تطبیق دست زده ایم. اما در مطالعات تطبیقی اداری که به طور علمی با مسایل برخورد می کنیم کار کمی پیچیده تر می شود و برای بررسی باید با عدم مختلف را در نظر گرفت تا مطالعه جامع باشد.

**مطالعه تطبیقی عبارت است از: کنار هم نهادن دو پدیده که بایکدیگر حداقل یک وجه اشتراک دارند و بررسی دقیق و تجزیه و تحلیل همه جانبه آنها به منظور شناخت نقاط تشابه و اختلافشان.**

نکات مهمی که در مطالعه تطبیقی باید بررسی شوند عبارتند از: نگرش همه جانبه، انتخاب متغیرهای ماکلهای مقایسه پذیر و انتخاب پدیده های مقایسه پذیر و تطبیق پذیر (دو پدیده حداقل یک وجه اشتراک داشته باشند). زمانی که مقایسه در مطالعات تطبیقی معنی پیدای می کند که: دو پدیده شباهتهایی با هم داشته باشند.



## پیشروان مطالعات تطبیقی

دانشمندان غربی منتسکیو را جزو اولین کسانی دانسته اند که مطالعات خود را با مقایسه و تطبیق بین جوامع آغاز کرد. آگوست کنت و دورکیم نیز مقایسه را روش اساسی تحقیق در علوم اجتماعی تلقی می کردند. دورکیم تحلیل شباهت و تفاوتها در میان جامعه ها و نهادها را بهترین وسیله کشف قوانین جامعه شناسی می دانست. اما شاید به جرات بتوان ادعا کرد در شرق مطالعات تطبیقی با قدمت بیشتری وجود داشته است.

ابو جعفر محمد بن حسن ملقب به شیخ طوسی، از علمای بزرگ شیعه، از پایه گذاران این بررسیهاست. علامه حلی از فقیهان بزرگ شیعه در قرن هفتم نیز کتابی با عنوان مختلف الشیعه فی احکام الشریعه تالیف کرده است که مطالعه ای تطبیقی به شمار می آید. عرضه کننده و اشاعه دهنده الگوی تاریخی مقایسه ای در تبیین و تحلیل پدیده های اجتماعی ابن خلدون است.





### انواع مطالعات تطبیقی:

۱. فلسفه تطبیقی ۲. حقوق تطبیقی ۳. روان شناسی تطبیقی ۴. مطالعات تطبیقی در ادیان  
 ۵. ادبیات تطبیقی ۶. اقتصاد تطبیقی ۷. مطالعات تطبیقی در نظامهای آموزشی  
 ۸. مطالعات تطبیقی در سیاست (سیاست تطبیقی)



### مطالعات تطبیقی در نظامهای اداری در جوامع مختلف و ادوار گوناگون و فواید آن

مطالعات تطبیقی در نظامهای اداری در جوامع مختلف یا دوره های گوناگون همانند مطالعات تطبیقی در سطح خرد (درون یک کشور) در پی آنست که، با تطبیق و مقایسه، نظامهای اداری جوامع را بررسی کند و وجوه اشتراک و افتراق آنها را بیابد. نگرش مبتنی بر نظامهای باز شیوه ای است که محقق را در این زمینه یاری می دهد و امکان بررسی همه جانبه سازمان را مهیا می کند. برای پرداختن به بررسیهای تطبیقی مدیریت در جوامع مختلف یا دوره های گوناگون مزایای بسیاری بر شمرده اند:

**نخست**، گسترش مدیریت بدون مطالعات تطبیقی و بررسی سازمانها و نحوه اداره ی آنها در میان سایر ملل و فرهنگها امکانپذیر نیست .

**دوم**، تجربیات و عملکردهای سایر کشورها ممکن است برای کشورهای دیگر مفید و سازنده باشد .

**سوم**، مطالعات تطبیقی در زمینه اداره ی امور سازمانها نقش مهمی ایفا می کند. نقاط قوت و ضعف فرضیه ها و نظریه ها هنگامی روشنتر می شود که در موقعیتهای و شرایط واقعی آزموده شوند.

**چهارم**، مطالعات تطبیقی، بانسان دادن نمونه های عملی، درک نظریه های مدیریت را ساده می کند.

**وبالآخره**، مطالعات تطبیقی اداری در جوامع مختلف در ادوار گوناگون انسان را با اطلاعات و اندیشه های نو آشنا می کند و از گرایش به مطلق گرایی و قایل شدن به روشهای انحصاری در مسایل سازمانی جلوگیری می کند و به رشد ذهنی انسان کمک می کند.





## نگرش نظامند (مبتنی بر نظامهای باز) در مطالعات تطبیقی اداری

نظریه پردازان در مطالعات تطبیقی اداری، سازمان را نظام بازی در نظر می گیرند که با محیطهای مختلف در تعامل است و معتقدند توجه صرف به سازمان مجزا از عوامل و محیطهای بیرون سازمانی گمراه کننده است. این دیدگاه در مقابل دیدگاه مبتنی بر نظام بسته قرار دارد. در نظام بسته فقط به تاثیر متغیرهای درون سازمانی بر ساختار سازمانی، الگوهای رفتاری و اثربخش تاکید می شود. در حالی که در نگرش مبتنی بر نظام باز به اثر عوامل محیطی بر سازمان تاکید می شود.



## اهمیت الگو برای بررسیهای تطبیقی اداری

تشخیص ضرورت و اهمیت مطالعات تطبیقی اداری بسیار ساده است اما چگونگی انجام و شیوه بررسیهای تطبیقی اداری چندان ساده نیست و اصولی را باید در نظر گرفت. سوال اصلی اینست که چگونه می توان سازمانها را با هم مقایسه کرد؟ در پاسخ باید گفت: چون زمینه های تطبیق و مقایسه دوی پدید آمده، وسیع و پیچیده است، انجام مقایسه و تطبیق دو سازمان تقریباً محال است و باید از طبقه بندی استفاده کرد.

طبقه بندی متغیرهای مختلف سازمان به صورت الگوی مطالعه تطبیقی در مدیریت

| خصوصیات نظام سازمانی                                |  | متغیرهای اصلی و موثر در رسیدن به اهداف مورد نظر |
|---|--|---|
| دید نظام مند باز و منعطف                            | دید نظام مند بسته و ماشینی                       | اهداف و ماموریتهای سازمان                       |
| چند هدفی منعطف و سازگار شونده با محیط               | تک هدفی خشک و انعطاف پذیر                        | سلسله مراتب و ارتباطات                          |
| ارتباطات نزدیک                                      | سلسله مراتب از بالا به پایین ارتباطات رسمی و خشک | ماهیت وظایف                                     |
| متنوع و مختلف                                       | تکراری و یکنواخت، مشابه                          | فرآیندهای عملیاتی                               |
| متغیر و استاندارد نشده                              | ثابت و استاندارد شده                             | میزان رسمی بودن                                 |
| بسیار کم  | بسیار زیاد                                       | قوانین و مقررات                                 |
| کم و کلی  | مفصل و جزئی                                      | اختیارات  |
| غیر متمرکز و مشارکتی                                | متمرکز و سلسله مراتبی                            | نقشهای سازمانی                                  |
| کلی و قابل تغییر                                    | مشخص و معین                                      | عوامل انگیزشی                                   |
| پادشاهی درونی و غیر مادی                            | پادشاهی خارجی و مادی                             | سبک رهبری                                       |
| مشارکت جویانه                                       | مستبدانه و آمرانه                                | قدرت  |
| توزیع قدرت برای نیل به هدف                          | تمرکز قدرت برای کنترل                            | شیوه تصمیم گیری                                 |
| مشارکتی و انعطاف پذیر                               | فردی و برنامه ریزی شده                           | برنامه ریزی                                     |
| انعطاف پذیر و کلی                                   | ثابت و جزئی                                      | کنترل   |
| دو طرفه و کلی - خود کنترلی                          | بالا سری و دقیق                                  | روشهای حل تعارض                                 |
| از طریق روبه رویی و کمک گروه باز کردن و گشودن تعارض | از طریق سرپرست از طریق قانون سروش نهادن بر تعارض |   |





### تعریف ساخت سازمانی:

عبارت است از اجزای و عواملی که بایکدیگر در ارتباط اند و مجموعه آنها برای تحقق هدف سازمان ضروری است. وقتی دوسازمان را از جهت ساخت سلسله مراتبی مقایسه می کنیم اساس تطبیق ساخت است. یا زمانی که ساختار نظام مدیریت شورایی را در کشورهای مختلف بررسی می کنیم ساخت را اساس مقایسه قرار داده ایم. برخی محققان، فناوری و دانش فنی سازمان را خصوصیتی قلمداد کرده اند که می تواند در مطالعات تطبیقی اداری ملاک مقایسه باشد و از آن برای یافتن وجوه افتراق و اشتراک سازمانها استفاده کرد. در یکی از تحقیقات کلاسیک در این زمینه نظام تولید سازمانها به سه صورت تولید واحدی، انبوه و فرآیندی در نظر گرفته شده است. در تحقیق دیگری سازمانها از نظر پیچیدگی و پویایی فناوری مورد استفاده به گروه های مختلف تقسیم شده و آثار آنها بررسی شده است.



### انواع مطالعات تطبیقی نظامهای اداری

**الف) طبقه بندی کاربردی:** ۱. مطالعه تطبیقی اداری بین کشورها، جوامع و فرهنگهای مختلف ۲. مطالعه نظامهای اداری در دوره های مختلف تاریخ ۳. مطالعه نظامهای اداری در درون یک جامعه یا یک گروه از کشورهای مشابه (هم خانواده از نظر سازمان و مدیریت) ۴. برداشتهای مختلف از نظامهای اداری در یک جامعه یا در یک گروه

**ب) طبقه بندی از نظر تشابه یا اختلاف بین دو پدیده:** ۱. مقایسه نزدیک (قریب) ۲. مقایسه دور (بعید)

**ج) طبقه بندی از نظر سطح بررسی:** ۱. سطح خرد ۲. سطح کلان



وقتی نظام اداری دوره قاجاریه را با نظام اداری کنونی ایران مقایسه می کنیم از چه نوع مطالعه تطبیقی استفاده کرده ایم؟

جواب: مطالعه تطبیقی اداری

جواب: شباهتها

جواب: تفاوتها

محقق در مقایسه دور یا بعید در جستجوی چه چیزی است؟

هدف در مقایسه نزدیک یا قریب چه چیزی است؟



### اهداف مطالعات تطبیقی نظامهای اداری

نمونه هایی از اهداف مطالعات تطبیقی عبارتند از: ۱. درک نظریه ها، اندیشه ها و ابداع های سایر جوامع ۲. شناخت نظامهای اداری در ادوار مختلف ۳. آگاهی از دیدگاه ها و تلقیهای گوناگون ۴. شناخت نظام اداری یک جامعه و چگونگی ارتباطات اجزای آن ۵. یافتن نظام اداری کارآمدتر و مقرون به صرفه تر ۶. توسعه نظام اداری ملی ۷. دستیابی به نظام اداری مطلوبتر







## مشکلات مطالعات تطبیقی اداری

برخی مشکلات مطالعات تطبیقی اداری عبارتند از: ۱. انتخاب واحدهای مورد مطالعه ۲. تعیین متغیرها و ملاکهای مقایسه و میزان مقایسه پذیر بودن آنها ۳. دخالت نظریه های شخصی ۴. مشکل انتخاب متغیرها ۵. کمی تحقیقات انجام شده



## ویژگیهای نظام اداری کشورهای در حال توسعه:

### ۱. تقلیدی بودن نظام مدیریت و بی اصالتی تشکیلات:

الگوی اساسی مدیریت دولتی جوامع در حال توسعه عمدتاً به جای اینکه از متن نظام اجتماعی آنها نشأت گرفته باشند، تقلیدی از نظامهای مدیریتی جوامع غربی اند. همه این کشورها، حتی آنهایی که هیچگاه تحت سلطه استعمار نبوده اند، تلاش کرده اند تا به نوعی الگوهای بیگانه را در نظام اداری خود به کار گیرند، بدون آنکه تناسب و هماهنگی الگوی مدیریت غربی را با اوضاع و احوال یا شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقلیمی و بومی کشور خود در نظر گیرند. بی اصالتی تشکیلات و تقلیدی بودن نظام مدیریت که عمدتاً با ویژگیهایی همچون استبداد اداری، نخبه گرایی و قیومیت همراه بوده است از خصوصیات بارز نظام اداری کشورهای در حال توسعه و یکی از مشکلات اساسی آنهاست.

### ۲. بازدهی کم و ناموثر بودن نظام اداری:

میزان اثربخشی و بازدهی نظام اداری کشورهای در حال توسعه نسبت به کشورهای پیشرفته کمتر است یکی از دلایل آن ناهماهنگی نظام اداری غربی با شرایط فرهنگی و ارزشی جوامع در حال توسعه باشد، علت دیگر، ضعف تخصصی و یا عدم استفاده موثر از متخصصان است، بیکاری مزمن و کم کاری در ادارات دولتی بسیار دیده می شود.

### ۳. جایگزینی اهداف فردی به جای اهداف عمومی (تمرکز قدرت در دست دیوانسالارها):

در اغلب سازمانهای اداری کشورهای در حال توسعه حفظ مقام و شغل و تحقق اهداف فردی و اجتماعی از عمده ترین دغدغه های هر مدیر است. وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت جنبه صوری دارد و اهتمام در حفظ مسند مدیریت است. امور سازمانی جنبه سیاسی پیدا می کند و کمترین مسایل فنی توجه می شود.

### ۴. نظام ناشایستگی در مدیریت نیروی انسانی:

هدف نظام شایستگی اینست که شایسته ترین افراد به خدمت سازمان درآیند و طبق ضوابط و مقررات موجود در سازمان بر اساس شایستگی و صلاحیت دقیقاً ارزیابی شوند و در صورت استحقاق، ترفیع و ارتقا یابند. ولی در نظام ناشایستگی، سازمانها در انتصاب و ارتقا یابند ضوابط و مقررات نیستند و عواملی مثل خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات، وابستگی به مراتب عالی سازمان، وابستگی به مقامات سیاسی، اساس استخدام قرار میگیرد.



### ۵. دیوانسالاری سیاسی:

طبق نظروگل "دیوانسالاری سیاسی بر عملکرد مستخدمان دولت آثار منفی چندمی می گذارد" اومی گوید از آنجاکه در نظام اداری کشورهای در حال توسعه دیوانسالارها تابع ارزشیابی و انتقاد مقامات سیاسی قرار می گیرند، علاقه کمی به بروز خلاقیت و ابتکار از خود نشان می دهند.

### ۶. فساد اداری و سازمان غیر پاسخگو:

فساد اداری معمولاً به انحراف از شیوه های قانونی و استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی اطلاق می شود که رشوه یکی از آنهاست.

### چه عواملی باعث ایجاد رشوه می شود؟

جواب: ۱. پیچیدگی ۲. نارسایی ۳. به روز نبودن قوانین ۴. دیوانسالاریهای عریض و طویل و غیر پاسخگو ۵. ناآگاهی مردم از حقوق خود ۶. عدم دسترسی به اطلاعات ۷. ضعف ایمان ۸. فقر مادی ۹. روحیه فردگرایی ۱۰. به دنبال راه حلهای سریع و آسان بودن

### ۷. مهارت گسیختگی دیوانسالاریها (نبود شیوه هایی برای کنترل و نظارت بر دیوانسالاری ها):

دیوانسالاری هانیر و هومنابع وامکانات جامعه را انحصاراً به خود اختصاص می دهند و به صورت واحدهایی نیرومند در جامعه درمی آیند. آنها بابه کارگیری تخصص های فنی، با استفاده از قوانین و مقررات دولتی، با تکابه هدفهای ضروری و حیاتی خود و بابه گیری از اهرمهای سیاسی به قدرت نمایی می پردازند و به این ترتیب سازمانهایی که باید در خدمت جامعه باشند به صورت مخدوم درمی آیند و جامعه را به خدمت خود می گیرند.

### ۸. فرهنگ سخنگویی به جای عمل:

در کشورهای در حال توسعه برنامه های جامع و کلی طرح می شوند اما به عمل ختم نمی شوند، قوانین و مقرراتی که وضع می شوند به اجرا در نمی آیند، صداقت در کلام ارزشمند است ولی در جامعه بی صداقتی رایج است.

### ۹. تشکلهای غیر رسمی در سازمان:

توسعه ارتباطات غیر رسمی در کشورهای در حال توسعه به صورت عاملی بازدارنده در آمده و سد راه تحقق اهداف رسمی سازمان و ناکارایی آن شده اند.

### ۱۰. روحیه تقدیر گرایی:

روحیه تقدیر گرایی در برخی از کشورهای در حال توسعه در مقابل تحقیق و توسعه، نوآوری و انتقال فناوری سدی ایجاد کرده است که تحقق اهداف توسعه ملل مذکور را با مشکل مواجه ساخته است.





## سازمان و مدیریت در اتحاد جماهیر شوروی سابق

### دیوانسالاری شوروی از زمان تاسیس سازمانهای اداری تا انقلاب اکتبر ۱۹۱۷:

تشکیل سازمانهای اداری منظم و نظام سازمانی در روسیه با حکومت تاتار هادرسال ۱۲۴۰ آغاز شد. آنان برای جمع آوری مالیات، سرشماری مردم و اداره امور سازمانهای اداری تشکیل دادند. که ابزار کار قدرتهای سیاسی حاکم به شمار می رفت، آنها روز به روز وسعت یافتند طوری که در عهد تزار الکساندر به سال ۱۸۱۱ دیوانسالاری آنقدر وسیع و پیچیده شد که امکان نظارت به آن وجود نداشت.

### دیوانسالاری پس از انقلاب ۱۹۱۷:

در دوران پیش از انقلاب رهبران انقلاب مخصوصاً لنین کوشیدند نظریه های سیاسی خود را عرضه کنند و معتقد بودند دولت آینده روسیه دولتی است که به وسیله مردم اداره می شود. به این ترتیب دستگاه دیوانسالاری کهن پس از انقلاب ۱۹۱۷ از حرکت ایستاد. رهبران انقلاب کوشیدند تا از کارگران، دهقانان و سربازان در دستگاه های دولتی استفاده کنند.

### ویژگیهای نظام اداری پس از انقلاب ۱۹۱۷:

۱. استخدام و ورود به خدمات دولتی ۲. ارتقای شغلی ۳. تداخل وظایف و بازدهی کم به علت کنترل بیش از حد کارکنان ۴. فشارهای شدید وارد بر مدیران ۵. پرداختهای اضافی به مدیران به علت افزایش تولید

### فراهم شدن مقدمات فروپاشی:

دیوانسالاری اداری در شوروی پس از انقلاب ۱۹۱۷ نظام گسترده و متمرکز بود که گرچه اقداماتی در جهت عدم تمرکز در آن انجام گرفت، هیچ یک در جهت توزیع قدرت و تفویض اختیارات تصمیم گیری نبود و تمامی موسسات تابع دستگاه مرکزی بودند به طوری که می توان گفت دیوانسالاری به همراه حزب کمونیست نیروی سیاسی بانفوذی در ساخت پیچیده دولت شوروی بود که روز به روز بر وسعت و دامنه نفوذ آن افزوده می شد.

### سیمای دیوانسالاری شوروی در انقلاب دوم:

دیوانسالاری شوروی در دهه نود چهره تازه ای به خود می گیرد و واجد خصوصیات می شود که آنرا از دیوانسالاری در دهه های گذشته متمایز می کند. دیوانسالاری دهه نود شوروی در سایه فضای باز سیاسی و نظم تازه بازسازی روح تازه ای می یابد. دیوانسالاری در دهه نود شوروی حاصل ضرورت تغییر در ساختاری ناموفق بود.

### اهداف نظام اداری شوروی در دهه نود:

۱. ایجاد ساختاری عقلایی که علایق و آرمانهای افراد را بر آورده می کند. ۲. ایجاد ساختاری اجتماعی که عدالت اجتماعی و حمایت اجتماعی را برای مردم فراهم آورد. ۳. ایجاد ساختاری اجتماعی که امکان بهره گیری از توان بالقوه افراد و رشد و پرورش نیروی خلاق آنان را فراهم کند. ۴. ایجاد ساختاری اجتماعی که قدرت تطبیق و هماهنگی با متغیر امروز را دارا باشد.



### فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی (افول الگوی جهان دوقطبی):

مرگ رژیم کمونیستی در یک دوره تقریباً سه ساله یعنی از ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۱ رخ داد ولی فروپاشی رسمی اتحاد جماهیر شوروی با سرعت شگفت آوری در پی شکست کودتای اوت ۱۹۹۱ علیه گورباچف و سیاستهای اصلاحی وی صورت گرفت. در دسامبر ۱۹۹۱ رسماً اعلام شد که اتحاد جماهیر شوروی دیگر وجود ندارد.

### دلایل عمده ناکارایی سوسیالیسم کلاسیک- ظهور سوسیالیسم مبتنی بر بازار آزاد:

۱. اقتصاد جهانی ۲. فناوری ۳. شکست تمرکززدایی ۴. هزینه های گزاف طرح های دولت رفاه گستر ۵. دگرگونی در نیروی کار ۶. اهمیت روزافزون فرد



### سازمان و مدیریت در آمریکا

#### نظام اقتصادی:

اقتصاد آمریکا بر پایه اصول سرمایه داری بنا شده است. از طرفی بخش دولتی آمریکا نسبت به آلمان و انگلستان سهم اقتصادی بیشتری دارد. بنابراین بهتر است اقتصاد آمریکا را اقتصادی در آمیخته و یا ترکیبی از بخشهای دولتی و خصوصی به شمار آوریم که به طور مستقل از یکدیگر فعالیت می کنند. دولت فدرال گاه گاهی در امور بخش خصوصی مداخله کرده است. دلیلش حصول اطمینان از پذیرش و اجرای ایین نامه ها و مقررات فدرال از طرف صنایع خصوصی است. آمریکاسالهای پس از جنگ جهانی دوم از لحاظ ترازپرداخت در موقعیت مطلوبی قرار داشت اما به خصوص در دهه گذشته در تجارت با ژاپن کسری تجاری عظیمی داشته است.

#### نظام سیاسی:

در نظام فدرال آمریکاطی چندسال گذشته قدرت و اختیارات پیوسته از ایالتها سلب و به مرکز واگذار شده است. ویژگیهای اصلی این رژیم چنین است: رئیس قوه مجریه مستقلاً انتخاب می شود، قطع نظر از برخورداری و یا عدم برخورداری از حمایت قوه مقننه، برای کل دوره تعیین شده بر سر کار باقی می ماند.

### دو حزب سیاسی مهم کشور آمریکا کدامند؟ دموکراتها و جمهوری خواهان

#### ساختار نیروی انسانی و آموزشی:

از نظر ساختار نیروی انسانی ایالات متحده زمانی بزرگترین مرکز نیروی انسانی علمی و فنی در سطح پیشرفته به شمار می رفت. اما امروزه کشورهای زیادی از این لحاظ با آمریکا قابل مقایسه اند، از جمله ژاپن. در ژاپن کیفیت آزمایشهای علمی و فنی بسیار عالی است.



### ارتباطات و فناوری-تحقیق و توسعه:

شبکه ارتباطات آمریکا از فناوری پیشرفته و وسیعی برخوردار است. شبکه های ماهواره تلفن و تلویزیونها را با اکثر مناطق جهان متصل می سازند. ورود رایانه های شخصی به شرکتها امکان دسترسی به انواع بانکهای اطلاعاتی و شبکه های پستی الکترونیکی را فراهم کرده است. امروزه پردازش داده های الکترونیکی در زمینه های مدیریت اطلاعات و ارتباطات بین افراد در داخل و بین سازمانها به طور اساسی متحول شده و کارایی ادارات را بالا برده است.

### ساختار سازمانی:

الزامات ساختاری عبارتند از: ۱. اندازه ۲. فناوری ۳. محیط  
شرکتهای بزرگ در آمریکا معمولاً با ساخت سلسله مراتبی اداره می شوند.

### ساختهای مورد استفاده در شرکتهای آمریکایی چه مواردی هستند؟

۱. ساختار سازمانی مبتنی بر وظایف ۲. سازمان بر مبنای محصول ۳. ساختار سازمانی جغرافیایی
۴. ساختار ماتریسی یا پروژه ای.

### نقش اتحادیه ها:

در ایالات متحده دو نوع اتحادیه وجود دارد: ۱. اتحادیه صنعتی ۲. اتحادیه پیشه وری  
اتحادیه های صنعتی با شرکتهای بزرگ در سطح ملی در ارتباط اند و هدف آنها انعقاد پیمانهای کارگری در سطح ملی است. موافقت نامه محلی نیز اغلب در کنار آن میان هر کارخانه و نمایندگان اتحادیه محلی بسته می شود. از طرفی دیگر، اتحادیه های پیشه وری در سطح محلی با سازمان در ارتباط اند. اصولاً جنبش اتحادیه گرایی در آمریکا برای جلوگیری از استثمار کارگران بوده است.

### فلسفه مدیریت:

به طور سنتی مدیران آمریکایی بر تفکیک فعالیتهای مدیریتی و فعالیت واقعی تولید تأکید کرده اند. بیشتر مدیران معرف و حامی منافع مالکان اند در حالی که کارگران بر حسب عادت مخالف این منافع اند. مدیریت امتیازهایی مثل حق تخصیص منابع، حق استخدام، حق اخراج را در شرکت دارند. اطلاعات سازمانی فقط در حد اطلاع منتشر می شوند، روابط خصمانه بین مدیران و کارکنان امری نامتعارف نبوده است. هیوز و آبرناتی در مقاله خود با عنوان "روش مدیریتی در برخورد با بار کد اقتصادی" معتقدند با ارزیابی کارایی مدیران و هم بسته کردن پاداشها به عملکردهای فصلی مدیران تشویق می شوند تا سودآوری کوتاه مدت سرمایه را در نظر بگیرند.

### الگوی جدید مدیریت آمریکایی:

توجه مدیریت آمریکایی به نیروی کار، به عنوان منبع دارایی به جای بدهی، مدیران آمریکایی را وادار کرد بانگرش تازه ای به نقش بخشهای مربوط به کارکنان خود نگاه کنند. اخیراً اصطلاح مدیریت منابع انسانی جانشین واژه همگانی مدیریت امور کارکنان شده است.  
ویژگی ممتاز مدیریت منابع انسانی جهت گیری راهبردی آن در مدیریت منابع انسانی است که از دولحاظ قابل ذکر است:



۱. ایجاد و توسعه فرایندهایی که به موجب آنها مدیریت منابع انسانی در کلیه مراحل برنامه ریزی راهبردی تاثیرگذار باشد و آن را محقق سازد. ۲. به کارگرفتن و تشویق و تعمیم تفکر راهبردی در ایفای نقش منابع انسانی.

### محیط فرهنگی:

هاف استند در حدود سال ۱۹۸۰ درباره کارگران و مدیران یک شرکت بزرگ چندملیتی آمریکایی مطالعاتی انجام داد. هاف استند مطالعاتی از ۵۰ کشور جمع آوری کرد. وقتی نتایج کار خود را تحلیل می کرد متوجه شد برخی کشورها با ابعاد فرهنگی مشخصی طبقه بندی می شوند که این ابعاد را نمی توان با عوامل دیگر نظیر سطح شغل، سطح توسعه اقتصادی کشور و... توصیف کرد. این ابعاد با خصوصیات فرهنگی وصف می شوند.

چهار بعد فرهنگی که هاف استند کشورها را بر اساس آنها گروه بندی کرد عبارتند از:

۱. فاصله قدرت ۲. اجتناب از عدم اطمینان ۳. فردگرایی در برابر جمع گرایی ۴. مردسالاری در برابر زن سالاری

در آمریکا به چه عواملی به عنوان اهداف اصلی زندگی تاکید می شود؟

۱. تحقق استعداد های فردی ۲. رهبری و ثروت



## سازمان و مدیریت در ژاپن

### آشنایی با ویژگی های مدیریت صنعتی در ژاپن و مقایسه آن با آمریکا و اروپا

پیشرفتهای حیرت انگیز ژاپن در چند دهه اخیر تمامی اذهان را در کشورهای پیشرفته صنعتی به خود معطوف داشته است و صاحب نظران اقتصاد، صنعت و مدیریت به دنبال یافتن راز پیشرفت و توسعه ژاپن به مطالعه و بررسی پرداخته اند.

### تعریف راهبرد:

راهبرد عبارت است از طرح های کلی و جامع برای تحقق آرمانها و اهداف اساسی و بلند مدت سازمان.





### الویت های رقابتی:

الویتهای رقابتی کشورهای ژاپنی، آمریکایی و اروپایی تفاوتهای بارزی باهم دارند در جدول زیر ملاحظه می کنید. زمینه های مورد توجه به ترتیب اهمیت ذکر شده است.

| اروپا                          | ژاپن                           | آمریکا                         |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| بهبود کیفیت کالا               | قیمت ارزان                     | بهبود کیفیت کالا               |
| تحويل به موقع کالا             | تغییرات سریع در طرح های تولیدی | تولید کالاهایی با عملکرد عالی  |
| تولید کالاهایی با عملکرد عالی  | بهبود کیفیت کالا               | تحويل به موقع کالا             |
| قیمت ارزان                     | تولید کالاهایی با عملکرد عالی  | تحويل سریع کالا                |
| تغییرات سریع در طرح های تولیدی | تحويل به موقع کالا             | خدمات بعد از فروش              |
| تحويل سریع کالا                | تغییرات سریع در حجم تولید      | قیمت ارزان                     |
| تغییرات سریع در حجم تولید      | خدمات بعد از فروش              | تغییرات سریع در طرح های تولیدی |
| خدمات بعد از فروش              | تحويل سریع کالا                | تغییرات سریع در حجم تولید      |

### تلاش های جدید برای افزایش اثربخشی:

| اروپا                         | ژاپن                        | امریکا                                |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| سیستمهای کنترل تولید و موجودی | گروههای کنترل کیفی          | سیستمهای کنترل تولید و موجودی         |
| مشاغل خودکار                  | مشاغل خودکار                | آموزش سرپرستان                        |
| آموزش سرپرستان                | تولید محصول قدیمی به سبک نو | کاهش تعداد کارکنان                    |
| تجدید سازمان تولیدی           | کاهش میزان نیروی کار        | استفاده از سیستمهای اطلاعاتی در تولید |
| اصلاح سیستم موجود تولید       | حفاظت صنعتی                 | حفاظت صنعتی                           |
| تجدید نظر در تولیدات قدیمی    | تغییر شرایط فیزیکی کارخانه  | گروههای کنترل کیفی                    |
| ایجاد انگیزه های کاری         | ایجاد انگیزه های کاری       | ایجاد انگیزه های کاری                 |
| تغییر در روابط                | وسیع کردن وظایف کارکنان     | تجدید نظر در تولیدات قدیمی            |

### مدیریت در ژاپن:

ژاپن کشور پیشرو در صنعت و پیشتاز در اقتصاد توسعه در مدت بیش از یک قرن توانست برنامه ای عظیم برای تجدید حیات اداری و اقتصادی خود طراحی و اجرا کند و کشوری منزوی و سنتی را به پیشرفته ترین کشور تبدیل کند. فئودالیسم متمرکز ژاپن از سال ۱۶۰۳ آغاز شد و با خود نوعی دیوانسالاری به وجود آورد که مشخصه اصلی او موروثی بودن مشاغل بود. کارکنان سازمانها از خانواده فئودالها انتخاب می شدند و اساس انتخاب، انتصاب و ارتقا طبقات خانوادگی بود. در سال ۱۸۸۰، برای استخدام امتحان ورودی گذاشتند، موسسات آزمایشی توسعه یافتند و بر تعداد فارغ التحصیلان افزوده



شد. کارکنان و اعضای سازمانهای اداری در این زمان برخلاف سنتهای گذشته که نوکرد دولت خوانده می شدند خود را از گروهی بالاتر و در مرتبه ای برتر می دانستند.

پس از شکست ژاپن در جنگ جهانی دوم، این کشور به اشغال نیروهای متقین درآمد و از نظر سیاسی و نظام اداری دستخوش تغییرات بسیاری شد.

مقایسه اجزای فرایند مدیریت در ژاپن و آمریکا:

| ویژگیهای مدیریت آمریکایی  | ویژگیهای مدیریت ژاپنی   |
|---|---|
| <p>۱. گرایش به برنامه ریزی کوتاه مدت</p> <p>۲. تصمیم گیری فردی</p> <p>۳. مشارکت عده معدود</p> <p>۴. تصمیمات از بالا به پایین منتقل می شود</p> <p>۵. تصمیم گیری سریع</p> | <p>برنامه ریزی و تصمیم گیری:</p> <p>۱. گرایش به برنامه ریزی بلندمدت</p> <p>۲. تصمیم گیری جمعی</p> <p>۳. مشارکت همگانی</p> <p>۴. تصمیمات از پایین به بالا منتقل می شود</p> <p>۵. تصمیم گیری بطنی</p> |
| <p>۱. مسئولیت فردی</p> <p>۲. ساختار رسمی</p> <p>۳. نبود فرهنگ مشترک سازمانی</p>   | <p>سازماندهی:</p> <p>۱. مسئولیت گروهی</p> <p>۲. ساختار غیر رسمی</p> <p>۳. فرهنگ مشترک سازمانی</p>   |
| <p>۱. استخدام افراد در سنین مختلف</p> <p>۲. تحرک و جابجایی سریع</p> <p>۳. وابستگی به شغل</p> <p>۴. استخدامهای کوتاه مدت</p>   | <p>امور استخدامی:</p> <p>۱. استخدام افراد جوان از دانشگاهها</p> <p>۲. تحرک و جابجایی بسیار کم</p> <p>۳. وفاداری به سازمان</p> <p>۴. استخدام دائمی و در سنین بزرگ</p>                                |
| <p>۱. رهبر تصمیم گیرنده و رئیس گروه است</p> <p>۲. رهبری دستوری</p> <p>۳. روابط از بالا به پایین</p>   | <p>هدایت و رهبری سازمان:</p> <p>۱. رهبر سازمان عضو گروه است.</p> <p>۲. رهبری پدران</p> <p>۳. روابط از پایین به بالا</p>   |
| <p>۱. کنترل به وسیله مدیران</p> <p>۲. کنار گذاشتن کنترل کیفی</p> <p>۳. کنترلهای رسمی و مشخص</p>   | <p>کنترل:</p> <p>۱. کنترل به وسیله همکاران</p> <p>۲. استفاده زیاد از کنترل کیفی</p> <p>۳. کنترلهای غیر رسمی و تلویحی</p>  |







## تأثیر فرهنگ ژاپنی بر سازمانها:

- ویژگیهای فرهنگ ژاپنی، موثر در رفتار اداری کارکنان سازمانها کدامند؟  
 ۱. فرهنگ تعلق و دلبستگی سازمانی  
 ۲. پشتکار، سختکوشی، صلاحیت تخصصی و احساس مسئولیت در برابر گروه



## سازمان و مدیریت در جمهوری خلق چین

### تشکیل جمهوری خلق چین (بازسازی کشور):

در سال ۱۹۴۹ جنگ داخلی در چین پایان یافت و جمهوری خلق در این کشور تشکیل شد. در این سال همچنین بازسازی سوسیالیستی کشور در همه زمینه ها آغاز شد. دولت جدید به سرعت سیاستهای اقتصادی و برنامه های معروف به سالهای بازسازی (۵۲-۱۹۴۹) و اولین برنامه پنج ساله (۵۷-۱۹۵۳) را به اجرا گذاشت.

### انواع مالکیت در چین:

شرکتهای صنعتی در چین به چند نوع عمده تقسیم می شوند؟  
 جواب: ۱. شرکتهایی که در مالکیت دولت اند و دولت ابزار تولید را در اختیار دارد. ۲. شرکتهایی که مالکیت جمعی دارند و بیانگر مالکیت عمومی اند. در این شرکتهای ابزار تولید به شکل جمعی در اختیار کارکنان شرکتهای است.

### نظام حقوقی و قانونی:

در یکی دودهمه اخیر چینها درک کرده اند که قانون در تشکیل جامعه مدرن سهم عمده ای دارد. به همین جهت دولت چین درباره جنبه های مختلف نقشها و کارکردهای اجتماعی قوانینی وضع کرده است، از جمله قانون سرمایه گذاری مشترک بین چینها و خارج، قانون شرکتهای خصوصی، قانون مدیریت بر کارکنان در امور سرمایه گذارهای مشترک.

### خط مشی های آموزشی در نظام فن شناختی:

کدام خط مشیها سیاستهایی است که دولت بنیان نهاده است: جواب: ۱. پی ریزی دوباره آزمون ورودیه دانشگاهها و کالجها ۲. استفاده از امتحان برای تصمیم گیری در مورد تعیین صلاحیت ۳. تدارک ابزار ثنوی آموزشی برای کسانی که به دانشگاه نرفته اند ۴. انتخاب کارگران ۵. اعطای پاداش و گواهینامه شایستگی به تولیدکنندگان فعال.

### محیط فرهنگی چین، تأثیر کنفوسیونیسیم بر شکل گیری سوسیالیسم:

محیط فرهنگی که گرایش فکری و رفتار چینی های سرزمین اصلی را شکل داده است، ترکیب یگانه ای از سوسیالیسم و افکار کنفوسیوس است. وقتی که مائو و حزیش سعی کردند چین را سوسیالیست کنند پی بردند زدن مارکسیسم انیسیسم در چین بدون تعدیل و تطبیق این مکتبها با اوضاع و شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تلاشی بیهوده است. مهمترین عمل مائو این بود که عقیده و عمل مارکسیسم را با معانی و قالبهای رفتاری برگرفته از چین تلفیق کرد تا بتواند برای عرضه به مردم چین قابل فهم کند.



### فرهنگ چینی و تفاوت آن با فرهنگ غربی:

در ذیل به برخی از ویژگیهای فرهنگ چین و تاثیر این ویژگیها بر فرآیند مدیریت چینی اشاره می کنیم: نخست، در فرهنگ غرب انسان از نظر افراد، ارباب طبیعت هستند، چینیها انسان را مدد کار طبیعت می دانند، آنها حوادث آینده را اجبری می دانند و به محاسبه دقیق رغبتی ندارند. دوم، در جامعه غربی پذیرش این حقیقت که مردم نمی توانند فرد باشد مشکل است. بودا اصرار داشت که "نفس" یک توهم است و همه انسانها مظهر نفس جمعی اند. در جامعه بوداییسم مردم به خود جمعی (نفس جمعی) توجه بیشتری نشان می دهند تا نفس فردی. سوم، در چین مردم با گروههای اولیه، گروههای غیر رسمی نظیر طایفه، قبیله، انجمنهای فارغ التحصیلان و انجمنهای منطقه ای توجه بیشتری نشان می دهند تا گروههای ثانویه (سازمانهای رسمی).

### خصوصیات فرهنگ چینی:

از آنجاکه جوامع چینی به مدت ۵۰۰۰ سال فرهنگ کنفوسیونیسم را تجربه کرده اند، افکار و رفتار کنفوسیوسی دارند. کنفوسیونیسم همچنین بر روابط اساسی و اجتماعی پنج گانه تأکیدی کند: ۱. رابطه حاکم و زیری ۲. رابطه پدر فرزندی ۳. رابطه شوهر و زن ۴. رابطه برادر بزرگتر با برادران کوچکتر ۵. رابطه دولت با دولت

### تاثیر فرهنگ چینی بر مدیریت:

به طور کلی تاثیر فرهنگ چینی بر مدیریت در موارد ذیل قابل ذکر است: ۱. تمرکز در تصمیم گیری ۲. تصمیم گیری متمرکز عاملی مهم در مشارکت پایین کارکنان است ۳. نفوذ ارتباطات غیر رسمی ۴. گرایشهای فامیلی، حساسیت قومی\_قبیله ای، فامیل بازی در ساختار سازمان چینی نقش مهمی دارد.

### فلسفه مدیریت چینی:

هر چند چینیها و ژاپنیها خصوصیات مشترکی دارند، اما فلسفه آنها متفاوت است. تحت تاثیر کنفوسیونیسم چینیها به ذن و فرضیه خوبی طبیعت و پاکای فطرت بشر علاقه مندند. فلسفه مدیریت چینی بر خودسازی مدیران تاکید دارد. "خودسازی یعنی: خودمدیریتی و خودکنترلی"



### سازمان مدیریت در منطقه آفریقا

#### محیط فرهنگی:

قاره آفریقا از تنوع فرهنگی برخوردار است. علی رغم صدها سال نفوذ پر قدرت فرهنگی خارجیان، هنوز محیط فرهنگی آن با سایر نقاط جهان تفاوتهای عمده دارد.

#### فردگرایی در برابر جمع گرایی:

اکثر گروههای فرهنگی آفریقا به دلیل گستردگی بافت خانوادگی که ویژگی اکثر جوامع آفریقایی است از جمع گرایی امتیاز بالایی اخذ کنند



### فاصله قدرت:

مطالعات هاف استدگویای این واقعیت است که به طور کلی جوامع در تخصیص منابع معیارهای متفاوتی را به کار می برند، در نتیجه به نابرابری افراد در جامعه از لحاظ قدرت و ثروت دامن می زنند. هاف استد دریافت فیلی پین، هندو مکزیک از این بعد فرهنگی امتیاز بالایی می گیرند. در آفریقا فاصله طبقاتی بسیاری دیده می شود. هاف استد معتقد است جوامعی که فاصله قدرت در آنها زیاد است عقیده دارند: "راه تغییر نظام اجتماعی بر کنار کردن کسانی است که بر مستد قدرت تکیه زده اند." همچنین، اعتقاد به فاصله قدرت زیادی میلی واکراه مدیران عالی به سپردن قدرت به سطوح پایین و نیز عدم تمایل آنها به قبول مشارکت را نشان می دهد.

### پرهیز از عدم اطمینان:

بررسیهای هاف استد نشان می دهد که جوامعی مانند ژاپن، یونان و پرتغال که دارای فرهنگ قوی پرهیز از عدم اطمینان اند تلاش می کنند اضطراب خود را درباره آینده بایک سری قوانین دقیق کاهش دهند، در واقع احساس امنیت خود را افزایش دهند و نهادینه کنند.

### مردسالاری در برابر زنسالاری:

هاف استد معتقد است که ژاپن و اطیش از لحاظ مردسالاری و دانمارک و سوئد از لحاظ زنسالاری امتیاز بالایی می گیرند. به نظر نویسنده امتیاز بیشتر کشورهای آفریقایی نیز نزدیک به دانمارک و سوئد است تا ژاپن و اطیش.

### نظام های سازمان و مدیریت:

حال پنج نظام داخلی مدیریت را بررسی می کنیم: ۱. فلسفه مدیریت و فرایندهای سازمانی ۲. ساختار سازمانی ۳. رهبری و مدیریت ۴. انگیزش ۵. مدیریت منابع انسانی.

### فلسفه مدیریت و فرایندهای سازمانی:

فلسفه مدیریت در آفریقا شبیه اصول کلاسیک مدیریت است. میان مدیریت و کارکنان تمایز آشکاری از لحاظ مدیریت دیده می شود. مدیریت دارای قدرت، اختیار و ابزار تشویق و تنبیه برای کنترل کارکنان است. از کارکنان انتظار می رود از دستورات مدیریت اطاعت کنند. در نتیجه سازمانها سلسله مراتبی و بسیار دیوانسالارانه اند، ارتباطات یک طرفه و از بالا به پایین است.

### ساختار سازمانی:

سازمان های آفریقایی بر اساس نوع، اندازه و مالکیت متفاوت هستند. سازمان ها و شرکت های دولتی عمدتاً بزرگ، سلسله مراتبی، ماشینی، بسیار رسمی و شدیداً متمرکز اند. سازمان های کوچک بومی اکثراً غیر رسمی، غیر سلسله مراتبی، مسطح و غیر تشریفاتی اند. و به صورت متمرکز سازمان یافته اند.

### رهبری و مدیریت:

رهبری و مدیریت آفریقا از لحاظ کیفی با کمبودهای شدیدی مواجه است. شیوه های جاری مدیریت که با آنها رهبر رسمی فراهم مسایل، قدرت تردیدناپذیری دارد از نیروی هدایت کافی برای توسعه مدیریت و تحقق رهبری نوین



برخوردار نیست. استعدادهای کارآفرین، خلاق و علاقمند به پیشرفت نیز به دلیل وجود نظام اداری دیوانسالارانه، ریسک ناپذیر، و مبتنی بر اطاعت مطلق سرکوب و پاپمال می شوند.

رهبری و مدیریت به سه وظیفه اصلی و متفاوت از یکدیگر احتیاج دارد آن وظایف کدامند؟ جواب: ۱. مدیریت موثر میان سازمان و محیط برای تبادل مداوم منابع مهم و اساسی همراه با پشتیبانی سیاسی. ۲. مدیریت قوی و استفاده مطلوب از این منابع برای دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان. ۳. ایجاد و توسعه کارگروهی و پاداش دهی مناسب به منظور ایجاد احساس مسئولیت مشترک در میان اعضا.

## انگیزش:

مطالعات انجام شده در آفریقا نشان می دهد که منابع انگیزشی در سطوح سازمانی و گروههای نژادی متفاوت است. برای کارگران سطوح پایین هنوز بسیاری از نیازهای ابتدایی و اصلی انگیزه ساز است. در پژوهشی که درزامبیا بین ۳۴۱ نفر کارکنان مشاغل مختلف انجام شدشش عاملی که در ایجاد انگیزه در کارکنان اثر تعیین کننده داشت به ترتیب زیر مشخص شدند: ۱. ماهیت کار ۲. رشد و پیشرفت ۳. تامین مالی و فیزیکی ۴. ارتباطات با دیگران ۵. رعایت انصاف و بی طرفی/عدم رعایت انصاف در عملکردهای سازمانی ۶. مشکلات شخصی

## مدیریت منابع انسانی:

طبق یکی از گزارشهای بانک جهانی، کمبود مهارت و تجربه افراد، برای تقویت بخشهای دولتی و خصوصی، همواره مانع عمده ای در روند توسعه اقتصادی آفریقا و همچنین بزرگترین مشکل منابع انسانی است. اغلب میان تحصیل، دانش و تجربه افراد و تقاضای مشاغل نوعی عدم ارتباط و همبستگی وجود دارد، این مشکلات از عوامل متعددی ناشی می شوند، از جمله: تعلیم و تحصیلات نامتناسب با نیازهای بازار کار، روشهای ناشایست استخدام، گزینش (انتخاب)، جایگزینی، کارمندی، مدیریت و سرپرستی ضعیف، فقدان کارراهه های شغلی، ناکارایی و از کار افتادگی کارکنان و دخالتهای برون سازمانی مانند مداخله های سیاسی.





### فلسفه و جهت گیری مدیریت در چهار کشور :

در جدول زیر فلسفه و جهت گیری مدیریت چهار کشور خلاصه شده است. در آفریقا فلسفه مدیریت نمونه بارزی از نظریه X یا Y است که بر مبنای آن از قدرت و اختیار در اداره کارکنان استفاده می شود. سبک مدیریت تحکم آمیز و آمرانه است. بین مدیریت و کارکنان تولید تمایز آشکاری دیده می شود. صلاحیت تصمیم گیری در مدیران خلاصه می شود که از میان نخبگان هستند. بر منافع مدیران حداکثر کنترل تاکید می شود. افق زمانی تصمیم گیری کوتاه مدت است. کارکنان آفریقایی حس وفاداری کمی دارند و از نوآوری و ریسک پذیری بیزارند.

| ابعاد                                | منطقه / کشور   |  |                                    |   |
|--------------------------------------|--|--|------------------------------------|---|
|                                      | آفریقا   | چین  | ژاپن                               | آمریکای شمالی                             |
| نظریه Y یا X                         | حاکمیت نظریه X   | ----   | نظریه Y                            | اغلب نظریه X                              |
| روش مدیریت                           | تحکم آمیز  | مشارکت اجباری  | مشارکتی                            | گرایش به شیوه مشارکتی                     |
| اختیار تصمیم گیری                    | مدیران تصمیم می گیرند.   | مشارکت کارکنان اهمیت دارد                                      | مدیر به تنهایی حق تصمیم گیری ندارد | مدیران اختیار تصمیم گیری دارند            |
| تاکید بر                             | منافع مدیر   | جمع گرایی  | جمع گرایی                          | منطقی بودن، مصلحت گرایی                   |
| فاصله میان مدیر و کارکنان تولید      | تمایز آشکار  | ----   | تمایز آشکار نیست                   | تمایز آشکار                               |
| جهت گیری مدیریتی                     | مدیران وضع موجود را دوست دارند.  | منافع حزب و کارگران اهمیت دارد.                                | مدیران مراقب زیردستان اند          | به سمت منافع مالکان است.                  |
| افق زمانی کوتاه مدت در مقابل بلندمدت | کوتاه مدت  | کوتاه مدت  | بلندمدت                            | کوتاه مدت                                 |
| موارد دیگر                           | وفاداری کم، بدعت گذاری در ریسک پاداش ندارد، شرح وظایف شغلها محدود است. | مدیران باید صلاحیت سیاسی و فنی داشته باشند، همکاری مسالمت آمیز | ----                               | تطبیق با گرایشات جدید در نظریه های مدیریت |





## نگرشی بر اکثر ایسم ها بصورت مختصر و زیبا

### امپریالیسم

امپریالیسم از کلمه قدیم تر (امپراطوری) گرفته شده است. و این اصطلاح عنوان برای قدرت یا دولتی بوده که خارج از محدوده و کشور خود به زور به تصرف سرزمین ها و ممالک دیگر اقدام می کرده، و آنجا را جهت بهره برداری، تحت سلطه خود قرار می داده است. و معنای امپریالیسم با کلمه استعمار پیوندی نزدیک دارند. و امپریالیسم به امپریالیسم نظامی، اقتصادی و فرهنگی تقسیم می شود.

### میلیتاریسم

به معنای ارتش سالاری می باشد. به چهار حالت در سازمان ارتش مانند جنگجویی، سروری ارتش بر دستگاه دولت، بزرگداشت سپاهگیری و بسیج کشور برای هدف های نظامی را ارتش سالاری گویند. وقتی این چهار حالت کاملاً فراهم شد ارتش سالاری کامل گویند. و میلیتاریسم زمینه را برای دژسالاری، نازیسم، فاشیسم و فالانژیسم فراهم می کند.

### دزسالاری

نام و اصطلاحی برای حکومت هایی است که با روش استبدادی و ترور بر سر کار می آیند.

### نازیسم

عنوانی است برای حکومت آلمان در دوره "آدولف هیتلر" و گاهی هم ردیف معنای فاشیسم می باشد. و نیز نازی علامت اختصاری "حزب ناسیونال سوسیالیست کارگران آلمان" به رهبری هیتلر است.

### فاشیسم

این اصطلاح به صورت عام نامی است برای همه رژیمهایی که بقایشان بر پایه دیکتاتوری و زور و کشتار استوار است. اما به معنای خاص، نام جنبشی است که در سال 1929 به رهبری "موسولینی" در ایتالیا به راه افتاد.

### فالانژیسم

نام حزب فاشیست اسپانیا می باشد. این حزب را "خوزه آنتونیو پرمودو ریورا" پسر دیکتاتور پیشین، "پرمودو ریورا"، در سال ۱۹۳۳ بنیان گذاشت.

### تیرانی (تیرانیسم)

عنوانی است برای حکومت ظالمانه ای که قدرت را از راه غیر قانونی در یونان باستان به دست می گرفت و در یونان "تورانوس" (Tyrnnus) می نامیدند.

### ماکیاولیسم (استبداد جدید)

مکتب ماکیاولیسم که آن را "فلسفه استبداد جدید" نیز می خوانند، عبارت از مجموعه اصول و دستوراتی است که ماکیاولی فیلسوف و سیاستمدار ایتالیایی (۱۴۶۹-۱۵۲۷) برای حکومت ارائه داده است. که خلاصه این مکتب عبارت است از: تأسیس دولتهای متحد و قوی که تابع کلیسا و دین نباشد. طرفداری از ظلم و استبداد و حکومت نامحدود. انسان موجود سیاسی و فطرتاً شرور است لذا برای علاج شرارت انسان حکومتی مقتدر و مستبد لازم است. اخلاق و مذهب تابع سیاست زمامدار می باشد، اگر صلاح دید در حکومت از دین و اخلاق استفاده می کند و اگر صلاح ندید استفاده نمی کند. زمامدار به منزله قانون است و مردم باید از حاکم و زمامدار اطاعت کنند، اما خودش از قانون مستثنی است و هر چه بخواهد می تواند انجام دهد. روش حکومت در مکتب ماکیاولیسم آن است که زمامدار برای رسیدن به قدرت و حفظ آن مجاز است به هر عملی مانند زور، حيله، تزویر، جنایت، تقلب، نقض قول و پیمان شکنی و نقض



مقررات اخلاقی متوسل شود. و هیچ نوع عملی برای رسیدن به قدرت و حفظ آن برای زمامدار ممنوع نیست، به شرط اینکه تمام این اعمال را پنهانی و سری انجام دهد. و جنایاتی که هیتلر و موسولینی دیکتاتورهای آلمان و ایتالیا انجام دادند بر همین افکار دور می زد.

### نیپیلیسم

نیپیلیسم یا هیچ انگاری، این اصطلاح از واژه (نیپیل) در زبان لاتین به معنای هیچ آمده است. و نیپیلیسم مکتبی فلسفی است که منکر هر نوع ارزش اخلاقی و مبلغ شکاکیت مطلق و نفی وجود است. و گروهی از آنارشیست های قرن ۱۹ روسیه را نیز نیپیلیست خوانده اند. مؤسسه فرقه نیپیلیسم "میخائیل باکونین" (۱۸۷۶-۱۸۱۴م) بوده است

### سوفیسم

در زبان یونان سوفیسم و سوفیزا به معنای آموزش و سوفوس به معنای عقل و خرد می باشد. اما از نظر اصطلاح سوفیست عنوانی برای فلاسفه قبل از سقراط می باشد. که آنان مورد انتقاد سقراط و افلاطون قرار گرفتند. اما بعدها به کسانی گفته می شد که در بحث ها و گفتگوی با مغالطه و زبان بازی بر حریف خود پیروز می شدند

### سپتی سیسم

این همان فلسفه شکاکین است. پیروانش معتقداند که انسان راهی برای شناخت حقایق ندارد. از این رو باید در همه امور توقف نماید. حتی علوم ریاضی را هم به طور احتمال قبول کند. این مسلک شبیه سوفیسم و نسبی گری است

### آتیسم

پیروان این مکتب می گویند چیزی به عنوان مافوق طبیعت وجود ندارد. و انسان را فقط موجود طبیعی می دانند که باید با همان عقل طبیعی اداره شود

### کمونیسم

کمونیسم این اصطلاح از ریشه لاتینی (کمونیس) به معنای اشتراکی گرفته شده است. و این عقیده از سال ۱۸۴۰ م. رواج یافت. و معنای اشتراک محدود به ثروت و دارائی ها نمی شود، بلکه اشتراک شامل زنان و مسائل جنسی می گردد. بنابراین کمونیسم تمام منابع اقتصادی کشور اعم از صنعتی و امور دیگر مربوط به جامعه است نه افراد و خانواده ها، اما کمونیسم به معنای جدید عبارت است از اینکه دولت بر تمام مراکز اقتصادی جامعه کنترل داشته باشد و همه چیز باید در دست او قرار گیرد.

### مارکسیسم

کمونیسم به معنای خاصی که امروز در نقاط مختلف دنیا رایج است کمونیسم مارکسیسم است. زیرا مؤسس کمونیسم "کارل مارکس" فیلسوف آلمانی (۱۸۸۳-۱۸۱۸م) بود که بعد از مارکس، "فریدریش انگلس (۱۸۹۵-۱۸۲۵م)", "لنین" و "استالین" از رهبران کمونیسم بودند. بعد از درگذشت استالین (۱۹۵۳) "مالنکوف"، "بولگانین" و "خروشچف" جانشین وی شدند. البته آراء مارکس و انگلس توسط نفوذ فلاسفه آلمانی مخصوصاً "هگل" و "فوپرباخ" گسترش یافت

### لنینیسم

لنینیسم نوع دیگری از مارکسیسم است که منسوب به ولادیمیر ایلیچ لنین بنیانگذار رژیم کمونیست و پیشوای انقلاب اکتبر ۱۹۱۷ روسیه می باشد. لنین در اصول افکار مارکس تغییراتی داد به طوری که مواردی بر آن افزود و عناصری از آن را حذف کرد، تا مناسب اوضاع جامعه روسیه گردد. و در ضمن عقاید لنین بعد از انقلاب و رسیدن به قدرت نسبت به قبل از انقلاب تغییر یافت



### استالینسم

بعد از لنین "یوسف استالین (۱۹۵۳-۱۸۷۹م.)" - نخست وزیر و دبیر کل حزب کمونیست و دیکتاتور اتحاد شوروی سابق - روی کار آمد و در عقائد لنین اصلاحاتی انجام داد که افکار او به نام استالینسم مشهور گردید

### بولشوویسم

بولشوویسم عنوان ایدئولوژی حزب بولشویک به رهبری لنین بود. علت به وجود آمدن بولشوویسم به خاطر اختلافی بود که در حزب مخفی سوسیال دموکرات روسیه بر سر مسأله عضویت در حزب پدید آمد. به دنبال آن، حزب به دو گروه بولشویک (در زبان روسی به معنای اکثریت) به رهبری لنین، و منشویک (به معنای اقلیت) به رهبری "مارتوف" تقسیم شد. و لنین در سال ۱۹۱۸ نام حزب خود را "حزب کمونیست سراسر روسیه (بولشویکها)" نهاد، و در سال ۱۹۲۵ به نام "حزب کمونیست سراسر اتحاد شوروی" و در سال ۱۹۵۳ به "حزب کمونیست اتحاد شوروی" تغییر یافت

### پوپولیسم

پوپولیسم به معنای مردم باوری است. به اینکه هدف های سیاسی را باید بر اساس خواست مردم جدا از احزاب و نهادها پیش برد، و خواست مردم عین حق و اخلاق است. به عبارت دیگر هر چه مردم خواستند همان حق و اخلاق می باشد. که در واقع بولشوویسم ترکیبی از مارکسیسم و پوپولیسم است

### بورژوا

در قرون وسطا فردی از اهل شهر آزاد (بورگ) را که نه ارباب بود و نه دهقان "بورژا" می نامیدند. در قرن های هفدهم و هجدهم ارباب ها و کارفرماها را در برابر کارگران و بازرگانان به این نام خطاب می کردند. در فرانسه عنوانی برای طبقه میانه سوداگر و پیشه ور یا شهرنشینانی که بر ملاک دارائی از حقوق سیاسی برخوردار بودند اطلاق می شد، و اما در اصطلاحی سیاسی معنای خاص خودش را دارد.

بورژوازی در اصطلاح مارکسیستی به معنای سرمایه داران، سوداگران، پیشه وران و دارندگان مشاغل آزاد است. در برابر "پرولتاریا" که به کارگرانی گفته می شد که هیچ وسیله تولیدی جز نیروی کار خود برای تأمین زندگی ندارند.

### سوسیالیسم

واژه سوسیالیسم (جامعه باوری) در زبان فرانسه به معنای اجتماعی می باشد. و در انگلیسی (سوسیالیسم) سیاستی که هدف آن نظارت جامعه بر وسایل تولید و اداره آنها به سود همگان است. البته این تعریف، یک تعریف جامع نیست، زیرا نظارت عمومی بر اموال و تولید معنای وسیعی دارد. اما بهترین وجه اشتراک سوسیالیست برتری جامعه و سود همگانی بر نظریه فردگرایی و سود فردی است، که سوسیالیسم به انواع متعددی مانند سوسیالیسم لیبرال، مارکسی، نوین، تکاملی، فابیان، صنفی و پارلمانتر و اقسام دیگر، تقسیم می شود

### کاپیتالیسم

کاپیتالیسم روشی است که در آن وسائل عمده تولید به کمک سرمایه های شخصی فراهم شده و اموال به مالکیت صاحبان سرمایه باقی می ماند. در کاپیتالیسم کارگران به عنوان روز مزد اجیر صاحبان سرمایه اند، و تمام قدرت مالی در دست اشخاص معدودی در جامعه خواهد بود. در مقابل کاپیتالیسم، کمونیسم و لنینیسم و استالینسم قرار دارد.

### پیورتنیسم

یکی از فرّق مذهبی آمریکا است که به ثروت اندوزی و سرمایه داری و تجارت ظالمانه مشروعیت می دهد. و این مسلک اصلی ترین عنصر فرهنگی و مذهبی تمدن آمریکایی است و با روح سرمایه داری آنان هماهنگ است





### ناسیونالیسم

عبارت است از اعتقاد به برتری یک ملت و قوم بر تمام ملل و اقوام دیگر و لزوم وفاداری مطلق و بدون هیچ قید و شرطی نسبت به قوم و ملت خود، و مباحثات کردن هر قوم و قبیله نسبت به فرهنگ و زبان و نژاد خودش. بنابراین ناسیونالیسم (ملی گرایی) خود را از همه برتر و دیگران را پایین تر از خود می داند، که به ناسیونالیسم اقتصادی و سیاسی تقسیم می شود

### انتر ناسیونالیسم

در برابر ناسیونالیسم، انتر ناسیونالیسم قرار دارد که معتقد است خیر و سعادت بشر اقتضا می کند که ملت ها بدون در نظر گرفتن تعصب های قومی با هم همکاری داشته باشند

### آنارشیسم

در لغت یونانی به معنای حکومت است و آنارشی یعنی بدون حکومت. لذا در مسلک آنارشیسم حکومت را موجب مصائب و بدبختی های مردم می داند. و بنیاد آنارشیسم بر دشمنی با دولت می باشد. البته مخالف هرج و مرج هم هستند، اما به نظام و حکومتی فکر می کنند که بر اساس همکاری آزاده پدید آید. و پیشوای آنارشیسم جدید پیروزوف پرودون " فرانسوی (اوایل قرن ۱۹ م.) می باشد.

### ایدآلیسم

ایدآلیسم به معنای خیال پرستی است و ایدآلیست کسی را گویند که معتقد است که سیاست باید تابع آمال یا ایدآل های انسانی گردد. این مسلک در برابر "رنالیسم" یا واقع پرستی و اصالت دادن به واقع قرار دارد.

### رنالیسم

همانطوری که بیان شد رنالیسم (واقع پرستی و دنبال حقیقت بودن) در مقابل ایدآلیسم قرار دارد. رنالیست سعی دارد خود را با حقایق جهان و محیط جامعه وفق دهد و عوامل حقیقی را در حوادث دخالت دهد

### فئودالیسم

فئودالیسم یک سازمان بزرگ اجتماعی و اقتصادی و سیاسی است که در بسیاری از نقاط اروپا و خاور دور و خاور میانه در قرون وسطی، قبل از تشکیل دولت های ملی جدید وجود داشته است. خصلت عمده در فئودالیسم آن است که از طرف شاه هر قسمت از اراضی بزرگ به تصرف اشراف به نام فئودال در می آید، و آن زمین های بزرگ از طرف فئودال یا نمایندگانشان به کشاورزان اجاره داده می شود. و اشراف هم در مقابل این اجاره نسبت به کشاورزان آن منطقه اختیارات قضائی و حکومتی و مالی و سیاسی داشتند.

ولی در زمان حاضر فئودالیسم به کشوری گفته می شود که عده ای از اشراف و مالکین املاکی را مالک می باشند و کشاورزان از حقوق سیاسی محروم اند، و یا به مقداری کم از حقوق سیاسی و کشور بهره مند هستند.

### فاکسیونالیسم

فاکسیون به معنای حزب است. این اصطلاح را "جورج واشنگتن" در آغاز استقلال آمریکا به جای پارتنی (حزب) به کار برد. فاکسیونالیسم یعنی حزب پرستی و عقیده به لزوم وجود احزاب سیاسی و اتکاء دولت و حکومت با احزاب عامه که آن را سیستم حزبی (پارتنی سیستم) نیز می نامند. در مقابل کمونیسم که تک حزبی است قرار دارد. فرق پلورالیسم با فاکسیونالیسم آن است که اصطلاح اولی عمومیت دارد و شامل عقیده به لزوم تعدد جمعیت و انجمن ها از هر قبیل اعم از مذهبی و فرهنگی و علمی و سیاسی و اقتصادی می باشد، در حالی که فاکسیونالیسم تنها معتقد به تعدد احزاب سیاسی است



### مولتی پارٹیسم

به معنای چند حزبی است که در دموکراسی غرب تولد یافته است و در نظام سیاسی احزاب متعدد وجود دارد که در قدرت سهیم هستند، و هیچ یک از این احزاب به اکثریت مطلق دست پیدا نمی کند، و کشور بر اساس چند حزبی اداره می گردد. و گاهی هم احزاب متعدد برای آنکه کرسی های بیشتری را در پارلمان به دست آورند، دست به ائتلاف می زنند. اما ائتلاف دائمی نیست ولی تعداد احزاب هم موجب ضربه به اقتدار ملی نمی شود

### ماتریالیسم

مکتب ماتریالیسم یا مادیت و اصالت را به ماده دادن، از مکاتب بسیار قدیم می باشد و تاریخ آن به زمان یونان قدیم می رسد. و عبارت است از اعتقاد به این که تنها ماده وجود دارد و هر چه عنوان ماوراء الطبیعه و حالت متافیزیکی داشته باشد، مانند خدا، روح و فرشتگان وجود ندارد

### دوگماتیسم

دوگماتیسم آئینی است که می گوید پذیرش موضوعی احتیاج به استدلال ندارد، و آن را باید بدون دلیل قبول کرد و بدون چون و چرا آن را از بدیهیات شمرد. و یا اینکه در عقیده از سنت سابق کورکورانه تقلید نمود.

### دیالکتیک

این اصطلاح در فلسفه از طرف فلاسفه در معانی مختلف به کار رفته است. اما از نظر لغت دیالکت (Dialekt) به معنای زبان محلی، مکالمه، شیوه سخن و لهجه و اصطلاحات زبان ملت های مختلف به کار رفته است. اما از نظر اصطلاحی هر کدام از فلاسفه معنای خاصی از آن را اراده کرده اند. سقراط به معنای مکالمه و فلسفی کردن هر موضوع به صورت سؤال و جواب به کار برده، افلاطون به معنای روش منطقی استعمال کرده است. هگل و مارکس این لفظ را مشابه هم استعمال کرده اند، با این فرق که دیالکتیک هگل ایدالیسم است و دیالکتیک مارکس ماتریالیسم و توجه به مسائل مادی است. و برای دیالکتیک معانی متعددی ذکر نموده اند، به کتاب هایی که در این موضوع تألیف شده مراجعه نمایید.

### رادیکالیسم

در لغت به معنای ریشه است و این کلمه از طرف لیبرال های انگلیسی در قرن ۱۹ استعمال شد، که مایل بودند به ریشه موضوعی نفوذ کنند، و طالب تجدید اساس کلیسا و خواستار انحلال مجلس اشراف و گاهی متمایل به لغو سلطنت بودند. اما این اصطلاح بیشتر در مورد کسانی اطلاق می شود که از مؤسسات سیاسی و اجتماعی موجود ناراضی و عصبانی شده اند و درصدد تغییرات اجتماعی هستند.

ولی در جامعه امروزی به کسانی که درصدد اصلاحات اساسی جهت بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی می باشند، رادیکال می گویند. اما در آمریکا این اصطلاح بیشتر درباره سوسیالیست ها و کمونیست ها اطلاق می شود. اما در اروپا در گروه های اصلاح طلب به کار می رود

### دموکراسی

اصطلاح دموکراسی از اصطلاحات تمدن یونان قدیم است، و حکومت مردم بر مردم را دموکراسی می نامیدند. اما در اصطلاح جدید عبارت از حکومت مردم که با توجه به آراء اکثریت مردم از طریق انتخاب نمایندگان تشکیل می گردد، و اداره امور کشور در اختیار اکثریت آراء مردم قرار می گیرد. و دموکراسی به دموکراسی مستقیم (خالص) سیاسی، اقتصادی و صنعتی تقسیم می گردد



## سندیکالیسم

تریڈیونیون یا اتحادیه های کارگری را در فرانسه سندیکا می نامند. سندیکالیسم نام یک مکتب سیاسی و هم، نام یک جنبش سیاسی انقلابی است که بین سوسیالیسم و آنارشسیسم سازشی به وجود می آورد

## ایدئولوژی

این کلمه فانسوی است که مرکب از "idee" به معنای تصور و اندیشه + logie به معنای شناخت " می باشد. ایدئولوژی روشی از اندیشه است که می خواهد هم جهان را توضیح دهد و هم دگرگون سازد. و اولین بار این واژه را دستوت دوتراسی (۱۸۳۶-۱۷۵۴) دانشمند فرانسوی به کار برد. و هدف او از این کلمه (اندیشه شناسی) یا (دانش ایده ها) بود. و گاهی هم به معنای سنجیده و ناسنجیده استعمال می شود. و در لغت فرانسوی به کسی که در یک ایدئولوژی صاحب نظر است و جنبه مرجعیت دارد، ایدئولوگ گفته می شود

## اپوزیسیون

در زبان فرانسه به معنای مخالفت یا مخالفان، و در معنای وسیع خودش عبارت است از کوشش اتحادیه ها، حزب ها، گروه ها، دسته ها و افراد برای دستیابی به هدف هایی که در نظر دارند، و هدفشان مخالفت با اهداف دارندگان قدرت سیاسی، اقتصادی می باشد و اپوزیسیون در معنای محدود، نامی برای گروهی که در نظام های حکومت پارلمانی به موجب قانون اساسی موجودیت آنها به رسمیت شناخته شده است، و در پارلمان گروهی را تشکیل می دهند که به حکومت ارتباط ندارد و از دولت حمایت نمی کند اما خود را به قانون اساسی وفادار می دانند.

اپوزیسیون پارلمانی با شرکت در گفت و گوهای مجلس و با شور قانونی، مطابق شرایطی که قانون معین کرده در کار حکومت نظارت مستقیم دارد. افکار عمومی را در جریان می گذارد. مهمترین وظیفه اپوزیسیون آن است که به انتخاب کنندگان امکانات انتخاب دیگری می دهد. اپوزیسیون مظهر حکومت احتمالی آینده است، و جزء مکمل نظام های پارلمانی در کشورهایمانند انگلستان، فرانسه و سوئد است که معمولاً دو حزب اصیل در آنها وجود دارد که به نوبت نقش حاکم و اپوزیسیون را به عهده می گیرند. اما در نظام های یک حزبی مانند آمریکا اپوزیسیون به صورت قانونی وجود ندارد.

## مائوئیسم

به افکار مائوتسه تونگ (۱۸۹۳-۱۹۷۶) رهبر انقلاب کمونیستی چین درباره استراتژی جنگ انقلابی و سازگار کردن مارکسیسم - لنینیسم با اوضاع چین گویند. مائو علاوه بر اندیشه کمونیستی در چین، کانون مبارزه را از شهرها به روستاها و از کارگران در شهر به دهقانان در روستا انتقال داد. و مائو با ارتش دهقانی خود و با جنگ های چریکی در هدف خود در سال ۱۹۴۹ پیروز شد.

## سکولاریسم

سکولر در زبان انگلیسی و فرانسوی به معنای دنیوی و آنچه که مربوط به دنیا است می باشد. و از کلمه سکولوم به معنای امور دنیا مشتق و گرفته شده است. سکولاریسم به دنیاپرستی و امور مادی اصالت می دهد. و آنچه مربوط به غیر دنیا باشد، مانند مسائل معنوی و دین و مذهب را رد می کند. و مرادف با کلمه سپ تیسیم است

این اصطلاح ابتدا توسط جمعی شکاک و منکرین خداوند در انگلیس تحت نظارت "هولی اوک (Holyoake)" به وجود آمد. هولی اوک که شاگرد "رابرت اوون" بود در واقع مؤسس این فکر بود. سکولاریسم توسط تاجران و دلانان اقتصادی اروپا ترویج شد تا بتوانند با محو دین به اهدافشان زودتر برسند، و شعار سکولاریسم حرف دین از صحنه زندگی اعم از سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و هنری است. و بر اساس سکولاریسم دین از



سیاست جدا است. لذا میرزا حسین خان سپهسالار صدر اعظم ناصرالدین شاه، روحانیت را از دخالت در امور سیاسی منع می کرد.

## لائسیسم

مسئله است با دین و معنویت ضدیت دارد معادل معنای سکولاریسم می باشد.

## پلورالیسم

پلورالیسم به معنای مسلك كثرت گرایي می باشد، كه پلورالیسم دینی نجات و رستگاری انسان را در يك دین و مذهب نمی داند. و معتقد است كه حقیقت مطلق، مشترك میان همه ادیان است. و در نتیجه پیروان تمام ادیان اهل نجات و رستگاریند. قائلین به پلورالیسم گویند دین دارای قرائت های مختلف است و برداشت هر فردی از دین صحیح می باشد.

روشن است كه سرانجام این افكار منجر به تعطیل شریعت و معنویت خواهد شد. و این اندیشه به پلورالیسم اخلاقی، سیاسی، اجتماعی و دینی تقسیم می شود. پدید آورنده پلورالیسم در این قرن های اخیر مونتسکیو بوده، و بعد از او استقلال طلبان آمریکا آن را پرورش داده اند و پلورالیسم در برابر مسلك مونیسیم قرار دارد كه معتقد است کلیه جهان خلقت تابع يك اصل اند شبیه (وحدت وجودی) كه فلاسفه اسلامی قائل هستند.

## لیبرالیسم

این اصطلاح از واژه لیبرال مشتق شده و دارای ریشه فرانسوی لیبر به معنای آزاد است. این مسلك زندگی انسان را فقط در همین دنیا می داند. و می گوید: آزادی انسان نامحدود است و هیچ نیرو و منبعی نمی تواند او را مقید كند و بایدها و نبایدهایی را برای او تعیین كند. به عبارت دیگر چیزی به عنوان دین نمی تواند برای بشر تعیین سرنوشت كند و برای او شی ای را حلال یا حرام نماید.

لیبرالیسم به دو قسمت اصلی، لیبرالیسم سیاسی و اقتصادی تقسیم می شود و این مسلك در اواخر قرن ۱۸ در انگلیس ظهور پیدا كرد و از مؤسسين آن "جرمی بنتهام، جیمز میل. جان استورات میل، توماس هیل گرین" می باشند. و می توان لیبرالیسم را امانیسیم عقل گرا یا خود مختاری امانیستی نامید كه در آن انسان خود مختار است. در واقع لیبرالیسم اندیشه انسان محوری می باشد.

## اباحی گری:

اباحه گری به معنای نفی حلال و حرام الهی و پایبند نبودن به دستور دین در زندگی فردی و اجتماعی می باشد. و این فكر در راستای نشر بی دینی و ترویج بی بند و باری در بین مردم قدم بر می دارد. و این فكر نتیجه لیبرالیسم است.

## امانیسم (انسان گرایی)

در مسلك امانیسیم (انسان مداری) انسان جای خداوند می نشیند و تکیه گاه تشخیص ارزش ها را خود انسان می داند، و خداوند را برای برطرف شدن دردهای روحی بشر و برآورده كردن نیازهای بشر می باشد و حضرت حق تعالی از خود اصالتی ندارد.

## اندیویدوالیسم

به معنای اصالت دادن به فرد است و معتقدند كه سعادت يك فرد و سودجویی او باعث سعادت جامعه می گردد

## اگزستانسیالیسم:

مکتبی كه معیار كمال انسان را فقط در آزادی او می داند، و معتقد است كه تنها موجودی كه آزاد آفریده شده انسان می باشد و محكوم هیچ جبر و ضرورت و تحمیلی نیست و هر چیزی كه بر ضد آزادی و منافات با آن داشته باشد،



انسان را از انسانیت خارج می نماید. و اگر انسان خود را وابسته و متعلق و بنده چیزی نماید از انسانیت خارج شده است. و پیروان این اندیشه می گویند اعتقاد به خداوند نوعی اسارت و مانع رشد بشر است

## رفرمیسم:

تفکری است که قلمرو دین را تنها رابطه انسان و خداوند می داند و دین را از صحنه اجتماعی و سیاسی حذف می کند، این مسلک و سکولاریسم هر دو در جهت حذف دین گام بر می دارند

## پوزیتیویسم اخلاقی:

پیروان آن عقیده دارند که ارزش های اخلاقی واقعیت عقلانی ندارد و خوب و بد تابع آراء مردم است. اگر مطلبی را امروز گفتند خوب است آن مطلب ارزش می شود، و اگر فردا همان مطلب را گفتند بد است، آن موضوع خوب، بد و ناپسند می شود

## پوزیتیویسم:

پیروان مسلک اعتقاد دارند انسان فقط از طریق حس، علم پیدا می کند و مادیات و امور طبیعی را درجه بندی کرده اند و می گویند هر چیزی که بیشتر قابل لمس و حس باشد، بیشتر مورد توجه انسان است

## مدرنیسم:

کلمه مدرن را رومیان نخستین بار در قرن ششم میلادی از ریشه ( Modo به تازگی) گرفتند، و در فارسی به معنای نو می باشد. اما در اصطلاح به معنای نو شدن ابزار می باشد و مبنای نهائی بشر و سعادت او فقط علم است، و پیروان این اندیشه معتقدند که باید علم را به جای دین قرار داد. وسایل جدید، شناخت و ذهنیت ها و روان شناسی تازه انسان جایگزین روش های قدیمی گردد  
امروزه روش های جهانی دیگر با مردم دیگر که دارای روحیات دیگری بوده اند جوابگوی نسل جدید نیست، و باید به فرهنگ، تاریخ، فلسفه و زبان نگاهی دیگر انداخت.

## پست مدرنیسم:

این مسلک می گوید انسان به دلیل وابستگی به فرهنگ، زبان، آداب و رسوم نمی تواند به آنها از دیده برتری نگاه کند و نمی توان دآوری کرد که کدام فرهنگ غرب است.

## پروتستانتیسم لیبرال:

این دیدگاه متأثر از مدرنیسم است که اساس دین را تجربه دینی اشخاص می داند، و در اینکه عقل می تواند در مسائل الهیات اظهار نظر کند، شک دارند

## مونارشی

به معنای رژیم سلطنتی ای است که در آن پادشاه قوای سه گانه را شخصاً در دست دارد. و معمولاً به شکل موروثی یا با زور به قدرت می رسد، و شاه خود را بالاتر از قانون می داند

## کنستیتوسیونال:

به معنای سلطنت مشروطه است که قدرت پادشاه محدود است، و مجلس شاه را در انجام وظایفش یاری می کند. مجلس قوانین را وضع می کند و پس از تأیید پادشاه برای اجراء در اختیار قوه مجریه قرار می گیرد

## موبوکراسی:

به حکومتی که در دست مردمان نالایق و خودسر که از عرصه های سیاسی و اقتصادی و فرهنگی دور هستند می باشد، موبوکراسی گویند





## سمپوزیوم :

به جلسه ای که برای بحث و تبادل نظر درباره موضوعی مشخص که مورد علاقه شرکت کنندگان است گفته می شود.

## رومانتیسیم:

جنبش هنری، ادبی و فلسفی که از اواخر قرن ۱۸ در اروپا شکل گرفت، و تا اواسط قرن ۱۹ استمرار یافت و این حرکت در مقابل نهضت کلاسیک جدید است که بر طبیعت تأکید دارد و به وجود عاطفه و احساس و خیال تأکید می کند.

## لایبگری

در زبان انگلیسی به معنای سرسرا می باشد. اما در اصطلاح سیاسی آمریکا به معنای نفوذ در قوه قانونگذاری (از راه تماس با دو مجلس و زیر نفوذ آوردن آنها) و نظر خود را از این طریق اعمال کردن است

## فیمینیسیم (زن سالاری)

مربک از دو کلمه Feminine به معنای مؤنث و زنانه با پسوند ism می باشد که اولین بار در سال ۱۸۳۷ وارد لغت فرانسوی شد. و در اصطلاح به آنچه در قرن نوزدهم در آمریکا تحت عنوان جنبش زنان معروف بود گفته می شود. و قبل از آن در قرن هفده در انگلیس ندهای فمینیستی بوده است

غرب با ترویج فرهنگ زن گرایی و با کشاندن زنان به کارخانه ها و کارگاه ها به تجارت بازار سرمایه داری رونق خاصی داد، و در نتیجه تباهی و از بین رفتن هویت زن و فروپاشی کانون خانواده را به همراه داشت. این مطالب از کتاب هایی مانند: مکتب های سیاسی، دانشنامه سیاسی، نفوذ و استحاله، تحلیل و نقد پلورالیسم دینی، تاریخ سیاسی معاصر ایران، فرهنگ حییم، فرهنگ عمید، فرهنگ دهخدا و ... گرفته شده است



## بررسی تطبیقی تعداد روزهای تعطیل رسمی در چند کشور

در خیلی از کشورهای دنیا علاوه بر یکشنبه، روزهای شنبه هم تعطیل است که این موضوع یعنی دو روز تعطیلی که در ایران اتفاق نمی افتد البته بعضی از ادارات و شرکت ها روزهای پنجشنبه تعطیل یا نیمه تعطیل هستند که این موضوع بستگی به ساعات کاری آن اداره دارد. بعضی از ادارات، ساعات کاری شان طی روزهای عادی بیشتر از شرکت های دیگر است. در نتیجه روزهای پنجشنبه تعطیل هستند اما بعضی شرکت های دیگر در روزهای عادی ساعات کاری کمتری دارند و در نتیجه، کارمندان ساعت های باقی مانده را در روز پنجشنبه به صورت نیمه وقت پر می کنند.

| کشور   | تعداد روزها |
|--------|-------------|
| ایران  | ۲۵          |
| فرانسه | ۱۲          |
| روسیه  | ۲۷          |
| مالزی  | ۱۷          |
| امارات | ۸           |
| انگلیس | ۲۳          |



|       |   |
|-------|---|
| ترکیه | ۷ |
|-------|---|

### این کشورها به تعطیلات خود اهمیت می دهند

#### چین، هنگ کنگ

برای کارگران چینی، علاوه بر تعطیلات آخر هفته، در طول سال روزهای دیگری همچون روز سال نو، جشنواره بهار، روز کارگر و روز ملی نیز به عنوان روزهای تعطیل محاسبه می شود. در بین کارگران آنهایی که در شرکت های چندملیتی مشغول به کار هستند علاوه بر روزهای گفته شده از تعطیلات کریسمس نیز بهره می برند. تعطیلات سالیانه نیز که بین یک تا دو هفته است معمولا به صورت توافقی میان کارگران و کارفرمایان تعیین می شود. اینگونه تعطیلات که جمعا ۱۶ روز هستند چین را به عنوان یکی از اولین کشورها با تع طیلی زیاد معرفی می کنند.

#### مصر

۲۱ روز تعطیلی برای شغل های رسمی، ۱۶ روز تعطیلات عمومی در طول سال و دو روز تعطیلات آخر هفته، مجموع تعطیلات ثابت و متغیر را در مصر تشکیل می دهند. در صورت همزمانی تعطیلات عمومی با تعطیلات آخر هفته، این روزها در هفته آتی کارمندان دولتی محاسبه می شود. شرکت های خصوصی نیز تعطیلات آخر هفته را نیز جزو روزهای تعطیل عمومی خود در نظر می برند. از این رو این روزها در زمره تعطیلات سالیانه کارمندان قرار گرفته و باعث کاهش آن می شوند.

#### هند

تعطیلات سالیانه به صورت میانگین برای کارمندان شرکت های خصوصی بین ۱۵ تا ۲۰ روز است. شلوغ ترین فصل مسافرت برای شهروندان هندی، تعطیلات تابستانی مدارس در ماه ژوئن است که در آن بسیاری از خانواده ها به سفرها و تفریح های متعدد می پردازند.

#### اندونزی

جشن عید فطر در آخرین روز ماه مبارک رمضان یکی از برجسته ترین اعیاد و تعطیلات اندونزی محسوب می شود. در این روز که در زبان محلی لباران نامیده می شود، بسیاری از کلان شهرنشینان به ویژه مسلمانان به زادگاه های خود که اغلب مناطق روستایی هستند، بازمی گردند. دولت نیز معمولا تعطیلاتی یک هفته ای (پنج روزه) را برای بهره گیری کامل شهروندان از عید در نظر می گیرد.

#### تایلند

مرخصی سالانه کارمندان تایلندی ۴۰ روز است که ۱۰ روز آن را تعطیلات ۱۰ روز مرخصی های استحقاقی و ۲۰ روز را مرخصی های استعلاجی تشکیل می دهند. علاوه بر مرخصی سالانه، ۱۳ روز نیز به عنوان تعطیلات مذهبی و ملی به جمع ایام غیرکاری شهروندان تایلندی اضافه می شود.

#### مراکش

بیشتر روزهای تعطیل به دو یا سه هفته ماه اوت مربوط است که معمولا صرف تفریح در کنار سواحل اقیانوسی و مدیترانه ای این کشور می شود. در این بین شاید خانواده هایی با سطح درآمد متوسط به دیگر مناطق کشور مسافرت کنند.





### مالزی

کارمندان این کشور معمولاً از ۱۴ تا ۲۴ روز مرخصی سالیانه و از ۳۰ روز مرخصی پزشکی بهره می‌برند. اکثر این تعطیلی‌ها یا به نوعی مرخصی‌ها، در پایان یا آغاز سال که مصادف با جشن‌ها و مراسم سنتی و تعطیلات رسمی همچون عید مبارک، کریسمس، سال نو چینی و دیپاوالی است، گرفته می‌شوند. فصل تعطیلات مالزی معمولاً از ماه نوامبر آغاز و تا فوریه سال بعد ادامه دارد.

### شیلی

تعطیلات عمومی شیلی ۱۳ روز است. برخی از این تعطیلات که در روزهای کاری قرار می‌گیرند، معمولاً به یکشنبه‌ها نزدیک می‌شوند تا به این وسیله کارمندان از سه روز تعطیلی استفاده کنند. اکثر رویدادهای فرهنگی و سنتی شیلی رابطه‌ای نزدیک با جشن روز استقلال این کشور دارد؛ جشنی که هر ساله در هجدهم ماه سپتامبر برگزار می‌شود.

### ترکیه

تابستان مهم‌ترین زمان برای تعطیلات در ترکیه است. تعطیلات مذهبی نیز یکی دیگر از ایام تعطیل ترکیه محسوب می‌شوند. دو جشنواره مذهبی و سه روز تعطیلات ملی از جمله روزهای غیرکاری این کشور هستند که شمار ایام تعطیل ترکیه را به ۱۳ روز می‌رسانند.



## شابهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی ملل مختلف

شبهاتهای انسانها بسیار است چرا که آدمی در تمام نقاط دنیا برای زندگی تلاش می‌کند و شغلی برای خود دست‌وپا کرده و تشکیل زندگی می‌دهد و بچه‌دار می‌شود و با خویشان و نزدیکان و دوستان خود معاشرت می‌کند. انسانها قوانینی برای خود وضع می‌کنند و آداب و فرهنگ و سنن برای جامعه بوجود می‌آورند. آنان برای زندگی خود خانه، روستا و شهر می‌سازند و از خانواده و کشورشان حفاظت و دفاع می‌کنند و بسیاری شبهاتهای دیگری نیز دارند. و اما انسانها تفاوتهایی هم دارند بخصوص تفاوت فرهنگی و آداب و رسوم. تفاوت فرهنگی بین مردمان قاره‌ها، کشورها و مناطق مختلف و شهرها و روستاها وجود دارد. مثلاً مردمان قاره آسیا با قاره آمریکا متفاوت است همچنین با مردمان اروپا و آفریقا. آسیایی‌ها بیشتر مردم آداب‌دان، متواضع، مودب و با حجب و حیا هستند و به دیگران احترام زیادی قائل می‌شوند و در بعضی مواقع هم ظاهر سازند و منویات درونی خود را بروز نمی‌دهند و تا حدودی پیچیده هستند. در این قاره کهن آداب و رسوم و سنتهای زیادی وجود دارد که از هزاران سال پیش توسط مردمان این قاره بوجود آمده است و در بیشتر موارد هنوز هم پابرجا هستند. سنتهایی که اصالت مردم هر سرزمین را از دیگران متمایز می‌سازد. به عنوان مثال چینی‌ها سنتهای مخصوص خود را دارند و هندی‌ها، ژاپنی‌ها، کره‌ای‌ها و اعراب و ... نیز همینطور.

مردم ایران هم با مردم دیگر کشورها تفاوت دارند. به طور مثال مردم برخلاف آمریکایی‌ها و اروپایی‌ها که مردم خونسرد و بی‌تفاوت و تا حدود زیادی منضبط هستند، مردمی خونگرم، زودجوش و تا حدود زیادی دلسوز هستند و نمی‌توانند بی‌تفاوت باشند چرا که مردمی باعاطفه و مهربان و بسیار مهمان‌دوست هستند و بیشتر مواقع به کمک دیگران می‌شتابند و آنان را تنها نمی‌گذارند. درد و رنج هم‌نوع خود را تحمل نمی‌کنند و به راحتی از کنارش نمی‌گذرند. ایرانیان در دنیا به مهمان‌دوستی معروفند و مردمان دیگر کشورها که به ایران سفر می‌کنند از این خصلت ایرانیان به نیکی یاد





می‌کنند. ایرانیها انسانهای سخت‌گیری نیستند و به راحتی گذشت می‌کنند و از خطاهای دیگران می‌گذرند و مردمان ایران بخشنده و سخاوتمند هستند و تا حدودی هم به دست و دلبازی معروفند هرچند در مواردی هم خصوصیات منفی هم دارند که البته خصوصیات مثبتشان آنرا می‌پوشاند و قابل اغماض است، ایرانیها جمع‌دوست هستند و از تنهایی گریزان و گوشه‌گیری و انزواطلبی را نمی‌پسندند و اگر اوضاع اقتصادی‌شان خوب باشد دوست دارند رفت و آمد زیاد داشته باشند و از معاشرت با دیگران لذت می‌برند.

فرهنگ یک سیستم مشترک باورها- ارزش‌ها و روش‌هاست که به مرور زمان گروهی از مردمان در یک بخش از جهان اختیار می‌کنند. به سخن دیگر فرهنگ را می‌توان راه زندگی دانست، راهی که افراد یک ملت در برابر یکدیگر و در مقابله با محیط برای بهتر زیستن برگزیده‌اند و از نسلی به نسل دیگر از راه یادگیری منتقل می‌شود. عقل و اندیشه در مواجهه با فرهنگ به کار می‌افتد و فرهنگ نیز در پرتو عقل و اندیشه به جلو رانده می‌شود. هسته‌ی اولیه‌ی شخصیت انسان اگرچه در ابتدا در آغوش مادر جوانه می‌زند، اما در دل فرهنگ رشد می‌کند. فرهنگ با مغز انسان یا به عبارتی با عقل و اندیشه برخورد متقابل دارد. از این رو نباید فرهنگ را لایه‌ای دانست که روی مغز می‌نشیند. اگر یک پرده‌ی حریر زربفت را به نظر آوریم، مشاهده می‌شود الیاف ظریف ابریشم و طلا به دقت و ظرافت در هم بافته شده‌اند. شخصیت نیز از بهم آمیختگی فرهنگ با مغز ساخته و تافته می‌شود. تفاوت در آن است که پرده‌ی حریر تغییر شکل نمی‌دهد، اما چین و شکن‌های مغز و دنباله‌های سلولی و مواد شیمیایی داخل و خارج سلول‌های آن از زمان کودکی تا بلوغ پیوسته رشد می‌کند و سیری به کمال دارد و همزمان، با فرهنگی در تماس و تأثیر متقابل است که آن هم در حال تبلور و تجدد است.

ویلیام کاودیل (William Caudill) اولین دانشمندی است که با پژوهش‌های گسترده در رشته علوم انسانی نقش برخورد فرهنگ شرق با غرب را در رشد شخصیت انسان مطالعه کرده است. در یکی از این پژوهش‌ها، کودکان آمریکایی با کودکان ژاپنی مورد تحقیق و مطالعه قرار گرفته‌اند. از جمله نشان داده است که کودکان آمریکایی نسبت به کودکان ژاپنی زودتر حرکات بدنی و بازی کردن و صحبت نمودن را شروع می‌نمایند. دلیل آن را فرهنگ آمریکایی می‌داند که مادران فرزند خود را هرچه زودتر به تحرک و تکلم و آزادی و مستقل زیستن تشویق می‌نمایند، در حالیکه در فرهنگ ژاپن مادر کودک را پیوسته به آرامش و مؤدب بودن و سر و صدا نکردن و به خود وابسته بودن تشویق می‌نماید. پژوهش‌های مستند نشان می‌دهد که کودکان آمریکایی نسبت به سایر کودکان در جهان زودتر شروع به حرف زدن می‌نمایند، زودتر به راه می‌افتند و کارهای خود را مانند غذا خوردن، لباس پوشیدن و بند کفش بستن را زودتر انجام می‌دهند.

فرهنگ غرب جوان را فردگرا و فارغ از هر مسئولیتی نسبت به خانواده بار می‌آورد، اما در فرهنگ شرق و از جمله در فرهنگ کشور عزیزمان ایران، اطاعت از پدر و مادر واجب است و جوان احساس مسئولیت در قبال خانواده می‌کند.

از جمله تفاوت فرهنگ شرق و غرب را می‌توان چنین شمرد:

همکاری در شرق و رقابت در غرب، ادامه‌ی رابطه‌ی جوانان پس از ازدواج با خانواده خود در شرق، و جدایی آنها و تشکیل خانواده هسته‌ای در غرب، علاقه و اشتیاق به گذشته در شرق و توجه بیشتر به آینده در غرب، اعتقاد به سرنوشت در شرق و سرنوشت‌سازی در غرب، کنار آمدن با طبیعت در شرق و غلبه بر طبیعت در غرب، سنتی بودن در شرق و نو آوری و ابتکار در غرب، رعایت ادب و آداب در شرق و بی‌اعتنایی به شوون و آداب در غرب. بزرگترین فشار روحی در برخورد دو فرهنگ برای کسانی است که به اجبار از فرهنگ اولیه جدا شده و در نقطه‌ی



جغرافیایی دیگری ساکن گردیده و از حمایت‌های اجتماعی و روابط دوستانه و فامیلی خود محروم شده‌اند. بدون استثناء این فشار هر گروه سنی مانند نوزادان، کودکان، جوانان، و بزرگسالان را متأثر می‌کند.

از پیش گفته شد که هسته ی اولیه شخصیت کودک، در آغوش مادر به وجود می‌آید، اما این آغوش مادر در غرب به لحظه ی تولد محدود شده است، زیرا بزودی نوزاد شیشه ی شیرخوری را از دستان دیگر گرفته و در گهواره ی خود بدون حضور مادر باید آن را بنوشد. ساختار اقتصادی غرب همراه با نهضت زنان و فمینیسم مادران را به حضور فعال در جامعه می‌خواند. در منزل نشستن و خانه‌داری کردن و بچه‌داری را دون شأن خانم‌ها می‌دانند. مهاجرینی که از شرق به غرب می‌آیند، ناگهان میزان‌ها را دگرگون می‌بینند. برای ادامه ی حیات، پیر و جوان باید کار کنند. اگر در چین پدر بزرگ و مادر بزرگ پرورش کودک را بر عهده دارند و اگر در افریقا به خواهر بزرگتر و برادر بزرگتر این وظیفه محول می‌شود، در غرب این میزان‌ها باید زیر و رو شود. همه باید کار کنند تا صورت حساب‌ها در پایان ماه پرداخت شود. برای نوزاد و کودک هم برنامه‌ریزی شده است. آنها باید برای ساعات طولانی در شیرخوارگاه‌ها و یا کودکانستان‌ها بسر برند، تا مادر خسته و پدر خسته‌تر و پدر بزرگ درمانده و مادر بزرگ از دست رفته، کودکان را که از همه ی آنها کوفته‌ترند، به خانه آورده هر یک بتواند در گوشه‌ای در عالم خود فرو رود.

در مورد نوجوانان گفتنی است که از آسیای جنوب شرقی خانواده‌هایی که به امریکا می‌آیند، پسران نوجوان به علت یادگیری سریع زبان و پذیرش فرهنگ جدید، به کار گمارده می‌شوند و در ابتدا تنها نان‌آور خانواده می‌شوند. به سخن دیگر این نوجوان بدون آن که دوران بلوغ را بگذرانند، باید نقش فرد بالغ را ایفا کند و در همان حال در کنار خود، جوان امریکایی را مشاهده می‌کند که برای چند سال دوره ی بلوغ خود را با کیفیات ویژه ی آن می‌گذراند تا بالغ شود و آماده ی کار و قبول مسئولیت و آن هم برای خودش بشود. در این راستا جوان ایرانی تدریجاً با دو فشار مقابل می‌شود. در خارج از خانه از وابستگی به خانه تحقیر می‌شود، و در داخل خانه از گرایش به فرهنگ غرب و تمایلات فردگرایی مورد سرزنش قرار می‌گیرد، و این در زمانی است که باید با تمرکز فکر و خیالی آسوده هویت خود را کسب نماید. اما برخورد با فرهنگ بیگانه به او اجازه ی تفکر و تعمق نمی‌دهد، تجزیه و تحلیل را مشکل می‌کند و قضاوت نادرست می‌شود. در نتیجه هویتی متزلزل و ناستوار برایش بجا می‌ماند.

زمانی که هویت پابرجا و قوی نیست، جوان در ابهام و تیرگی زندگی می‌کند. از برخورد با افراد پرهیز دارد و در هر حرکتی احساس تشویش و ضعف می‌کند. در مدرسه ناموفق است. تدریجاً مأیوس و ناامید و ملاً افسرده می‌شود. افسردگی انرژي و انگیزه ی او را می‌کاهد و از توفیق باز می‌ماند. عدم موفقیت از یکسو و سرزنش و تحقیر از سوی دیگر او را خسته و درمانده می‌کند. برخورد جوانان ایرانی با فرهنگ غرب را نباید با این نمونه محدود کرد. دو گروه دیگر از جوانان ایرانی در مقابله با فرهنگ غرب سر برآورده‌اند. اول گروه بیشمار جوانان موفق‌اند. آنها ژن ویژه‌ای به ارث برده و از تعلیم و تربیت مناسبی در خانه و مدرسه برخوردار بوده و از برکت هوش و استعدادی که به درستی پرورش یافته، در رشته‌های فنی و علمی و اقتصادی و اجتماعی، در غرب پیشرفت شایسته نموده و احترام همگان را جلب کرده‌اند.

اما گروه دومی که تعدادشان زیاد نیست، نه به افسردگی مبتلا شده‌اند و نه موفق‌اند. آنها مجذوب و فریفته ی شیوه‌های "پست مدرنیسم" شده‌اند.





جدول مقایسه گرایش اقوام ایرانی به رویکردها و سبک های مدیریت

| مشخصات رویکرد شهودی و سبک سازگاری مدیریتی (نمره ۲/۴۹-۱)                                | جایگاه اقوام ایرانی و نمرات آنان                                     | مشخصات رویکرد عقلایی و سبک کنترلی مدیریتی (نمره ۴-۲/۵)                       |
|--|--|--|
| ☆ برای پیگیری امور تاکید بر جزئیات اهمیت ندارد.  | فارس ها = ۲/۸۵۷<br>آذری ها = ۲/۷۷۴<br>کردها = ۲/۷۴۵                  | ☆ برای پیگیری امور باید برای جزئیات اهمیت زیادی قائل شد.                     |
| ☆ پیگیری های گسترده و متفرقه موثرتر از منظم و متمرکزند.                                | بلوچ ها = ۲/۷۷۵<br>ترکی ها = ۲/۷۸۷<br>لرها = ۲/۹۱۸<br>عرب ها = ۳/۰۱۷ | ☆ پیگیری های منظم و متمرکز موثرترند.   |
| ☆ برنامه ریزی غیررسمی موفقیت آمیزتر است.   | میانگین نمره اقوام ایرانی = ۲/۸۴۲                                    | ☆ برنامه ریزی رسمی موفقیت آمیزتر است.  |
| ☆ برنامه ریزی غیرمتمرکز موفقیت آمیزتر است.   | توضیح: مشاهده  | ☆ برنامه ریزی متمرکز موفقیت آمیزتر است.                                      |
| ☆ اطلاعات کیفی و ذهنی مهمتر از اطلاعات کمی و عینی هستند.                               | می شود کردها دارای کمترین  | ☆ اطلاعات کمی و عینی مهمتراند.   |
| ☆ منابع شخصی و غیر رسمی مفیدتر از منابع رسمی سازمان هستند.                             | گرایش به مدل کنترلی و عرب ها و لرها دارای                            | ☆ منابع اطلاعات مفید منابع رسمی سازمان هستند.                                |
| ☆ تجزیه و تحلیل داده ها به روش های غیر رسمی مثل گفتگو مناسبتر از روش های کمی است.      | بیشترین گرایش به مدل کنترلی هستند.                                   | ☆ تجزیه و تحلیل اطلاعات بیشتر باید کمی و با پیش بینی دقیق باشد.              |
| ☆ پیگیری امور برنامه ریزی باید با مشارکت کلیه کارشناسان در کلیه سطوح انجام شود.        |  | ☆ پیگیری امور برنامه ریزی بیشتر باید توسط کارشناسان ارشد صورت گیرد.          |
| ☆ تصمیم گیری ها نباید فقط در سطح عالی سازمان انجام شود.                                |  | ☆ تصمیم گیری ها باید در سطح عالی سازمانی اتخاذ شود.                          |
| ☆ در هدف گذاری ها تعیین کلیات و شاخص ها کافی است.                                      |  | ☆ اهداف سازمان ها باید به صورت واضح تعریف شوند                               |
| ☆ نظارت کلی بر تحقق اهداف کافی است و نیازی ندارد اهداف بصورت واضح و شفاف ارزیابی شوند. |  | ☆ اهداف سازمان ها باید به طور واضح ارزیابی و در قبال تحقق آن پاداش داده شود. |
| ☆ تاکید بر افق زمانی بلند مدت بیشتر از کوتاه مدت است                                   |  | ☆ برنامه ریزی باید در افق زمانی کوتاه مدت طراحی و به صورت آنی اجرا شود.      |





شنايدر، سوزان و بارسو، لویی. مدیریت در پهنه فرهنگ ها، مترجمین: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۹، چاپ اول



## مقایسه نظام های آموزشی در پنج قاره جهان

### قاره آسیا

در قاره پهناور آسیا با مجموعه متنوعی از نظام های آموزشی مواجه می باشیم که از یک سو برخی به دلیل تطابق بیش تر وضعیت نظام با اهداف از پیش تعیین شده و برخورداری از امکانات، تجهیزات و نیروی انسانی آموزش دیده از وضعیت مطلوب تری برخوردار بوده و از سوی دیگر برخی نیز با ادامه حاکمیت روش های سنتی برنظام آموزشی مدارس از بازدهی لازم برخوردار نبوده و به دلایل عدم تأمین منابع مالی مورد نیاز، عدم برخورداری از امکانات، فرصت ها، تجهیزات و شرایط لازم از آموزشی پویا محروم می باشند. در این پیش گفتار تجزیه و تحلیل نظام آموزشی کشورهای جهان مد نظر نبوده بلکه به نگاهی توصیفی به اطلاعات موجود اکتفا می گردد.

#### مقطع آموزش پایه :

براساس قوانین مصوب هر یک از کشورهای جهان بخشی از مقطع تحصیلی به عنوان مقطع آموزش پایه تلقی گردیده و کلیه شهروندان مؤلف اند که پس از احراز شرایط لازم و قانونی از آموزش قانونی این مقطع برخوردار گردند. دولت ها نیز به نوبه خود مؤلف اند در جهت برخورداری هرچه بیشتر شهروندان از این مقطع تسهیلات لازم را فراهم نموده و به ارائه خدمات به صورت رایگان مبادرت نمایند. مقطع آموزش اجباری در برخی از کشورهای قاره آسیا (۲۶ درصد) من جمله کشورهای ترکیه، سوریه، ویتنام، ایران، امارات متحده عربی و..... تنها شامل مقطع آموزش ابتدایی و در سایر کشورها نیز (۴۸ درصد) این مقطع دو مقطع آموزش ابتدایی و مقدماتی متوسطه را شامل می گردد. در میان کشورهای آسیایی طولانی ترین مقطع آموزش پایه به کشورهای برونئی دارالسلام با ۱۲ سال و کشورهای آذربایجان، ارمنستان، قزاقستان به مدت ۱۱ سال تعلق دارد. کوتاه ترین مقطع آموزش پایه نیز به کشورهای اختصاص دارد که آموزش در آن مقطع تنها مختص مقطع ابتدایی بوده و حداقل دوره آموزشی ۵ سال به طول می انجامد. از جمله کشورهای فوق می توان به کشورهای میانمار، مغولستان، ویتنام و..... اشاره نمود.

#### سن ورود به مقطع آموزش پیش دبستانی :

در میان کشورهای آسیایی کمترین سن ورود به آموزش پیش دبستانی سن ۲ سالگی ( در کشورهای قبرس و اسرائیل (فلسطین اشغالی) و بیش ترین سن ورود به این مقطع سن ۵ سالگی است که در کشورهای تایلند، اندونزی، ایران و..... مشاهده می گردد. در اکثریت قریب به اتفاق کشورهای قاره آسیا سن ورود به مقطع آموزش پیش دبستانی ۳ سال (۴۸ درصد) و یا ۴ سال (۳۴ درصد) می باشد. لازم به ذکر است مقطع آموزش پیش دبستانی در عمده نظام های آموزشی کشورهای دنیا اجباری نیست.

#### مقطع آموزش ابتدایی :



پایین ترین سن ورود به مقطع آموزش ابتدایی سن ۵ سالگی (در کشورهای، پاکستان، سریلانکا، میانمار) و مسن ترین دانش آموزان شاغل به تحصیل در مقطع ابتدایی نیز در کشورهای فلسطین و اردن به دلیل طولانی بودن آن مقطع با ۱۵ سال سن و کشور یمن با ۱۴ سال سن مشاهده می گردد. طولانی ترین مقطع آموزش ابتدایی (۱۰ سال) در کشورهای فلسطین و اردن مشاهده می گردد.

## مقطع آموزش متوسطه :

مقاطع آموزش رسمی با توجه به اهمیت مقاطع در نظام آموزشی کشورهای جهان به دو مقطع اصلی آموزش ابتدایی و متوسطه تقسیم می گردد در برخی از کشورهای قاره آسیا (۱۴ درصد) نظام آموزشی تنها به دو مقطع مذکور تقسیم شده و از انشعابات بیشتری برخوردار نمی باشد. به عنوان مثال در کشور آنگوئلا (دوره ابتدایی ۱۰ سال و مقطع متوسطه ۴ سال)، یمن (دوره ابتدایی ۹ سال و مقطع متوسطه ۳ سال) به طول می انجامد و این درحالی است که در اکثر کشورهای این قاره (۸۶ درصد) مقطع آموزش متوسطه خود از دو مقطع کوتاه تر با عناوین مقطع مقدماتی متوسطه و مقطع تکمیلی متوسطه متشکل می گردد. کوتاه ترین طول مدت متوسطه در مجموع کشورهای قاره آمریکا در کشور ونزوئلا با طول مدت ۲ سال و در کشور السالوادور و برزیل با طول مدت ۳ سال و طولانی ترین مقطع متوسطه ۸ سال نیز در کشورهای سریلانکا، کویت و در کشورهای آذربایجان، بنگلادش، ترکمنستان، سنگاپور، هند به مدت (۷سال) مشاهده می گردد. طولانی ترین مقطع مقدماتی متوسطه در کشور سریلانکا با ۶ سال طول مدت مقطع و کوتاه ترین آن با ۲ سال طول مدت مقطع در کشور بوتان مشاهده می گردد. طولانی ترین مقطع تکمیلی متوسطه ۴ سال (در کشورهای پاکستان، کویت، ایران) و کوتاه ترین مقطع در کشورهای چین، گرجستان، مغولستان، مالدیو و... مشاهده می گردد.

## قاره آفریقا

در قاره آفریقا به دلیل وجود کشورهای متعدد شاهد تنوع زیادی در نظام های آموزشی می باشیم. به طور مسلم اکثریت کشورهای قاره آفریقا در زمره کشورهای توسعه نیافته قرار گرفته و برخی در زمره کشورهای درحال توسعه محسوب می گردند. تبعات چنین وضعیتی در مجموع شرایطی را پدید می آورد که به جز در مواردی معدود، نظام های آموزشی این قاره به دلیل عدم برخورداری از امکانات و تجهیزات لازم، نیروی انسانی متخصص و عدم سرمایه گذاری و پشتیبانی های مالی لازم از کیفیت قابل توجهی برخوردار نباشد. با این وجود کلیه این موارد مانع از این نمی گردد که جنبه های مثبت به صورت موردی وجود نداشته و یا در برخی نمونه های معدود نظام های موفق، تجارب قابل استفاده ای وجود نداشته باشد. به طور کلی از نکات برجسته در مطالعات نظام های آموزشی قاره آسیا می توان به اجرای طرح ها و برنامه های جهانی آموزش اشاره نمود که در جهت رفع محرومیت، افزایش پوشش تحصیلی، ارتقای کیفیت آموزشی و... به اجرا در آمده است. طی تحقیقات به عمل آمده مشخص گردیده است که مطالعه و بررسی راه بردهای فوق تا حدود زیادی راه گشا و اثر بخش بوده است.

## مقطع آموزش پایه :



بر اساس قوانین مصوب کشور بخشی از مقطع تحصیلی به عنوان مقطع آموزش پایه تلقی گردیده و کلیه شهروندان مؤلف اند که پس از احراز شرایط لازم و قانونی از آموزش قانونی این مقطع برخوردار گردند. دولت ها نیز به نوبه خود مؤلف اند در جهت برخورداری هرچه بیشتر شهروندان از این مقطع تسهیلات لازم را فراهم نموده و به ارائه خدمات به صورت رایگان مبادرت نمایند.

مقطع آموزش پایه در بسیاری از کشورهای قاره آفریقا (۵۰ درصد) تنها شامل مقطع آموزش ابتدایی می گردد مانند (کشورهای اسیوی، چاد، کامرون، گینه) و این درحالی است که در برخی کشورها نیز (۴۱ درصد) این مقطع از دو مقطع ابتدایی و مقدماتی متوسطه متشکل می گردد. این وضعیت در کشورهای الجزایر، کنگو، تونس، نامبیا، نیجر و... مشاهده می گردد.

لازم به ذکر است برخی از کشورها (۹ درصد) اطلاعات مربوط به این مقطع را گزارش نکرده اند. در میان کشورهای آفریقایی طولانی ترین مقطع آموزش پایه به کشورهای ری یونیون، سنت هلنا، گابن و... با ۱۰ سال مقطع آموزش تعلق دارد.

کوتاه ترین مقطع آموزش پایه نیز به کشورهای اختصاص دارد که آموزش در آن مقطع تنها مختص مقطع ابتدایی با حداقل دوره آموزشی ۴ ساله می باشد که از آن جمله می توان به کشورهای سائوتومه و پرنسیپه اشاره نمود.

### سن ورود به آموزش پیش دبستانی:

در میان کشورهای آفریقایی کمترین سن ورود به آموزش پیش دبستانی سن ۲ سالگی (در کشورهای ری یونیون) و بیشترین سن ورود به این مقطع سن ۶ سالگی است که در کشور نامیبیا مشاهده می گردد. در اکثر کشورهای این قاره سن ورود به مقطع پیش دبستانی در سنین ۳ سال (۳۸ درصد) و یا ۴ سال (۳۶ درصد) می باشد. لازم به ذکر است مقطع آموزش پیش دبستانی در اکثر نظام های آموزشی کشورهای دنیا اجباری نیست.

### مقطع آموزش ابتدایی:

پایین ترین سن ورود به مقطع آموزش ابتدایی سن ۵ سالگی (در کشورهای، سنت هلنا، سیرالئون و موریتوس دیده شده و مسن ترین دانش آموزان شاغل به تحصیل در مقطع ابتدایی نیز در کشور لیبی به دلیل طولانی بودن آن مقطع با ۱۴ سال سن مشاهده می شود. طولانی ترین مقطع ابتدایی با ۹ سال طول مدت مقطع در کشوریبیبی پس از آن ها کشورملاوی و سودان با ۸ سال مشاهده می گردد. کوتاه ترین طول مقطع نیز ۴ سال بوده که در کشورهای مثل سائوتومه و پرنسیپه و آنگولا. مشاهده می گردد.

### مقطع آموزش متوسطه:

به طور کلی مقاطع آموزش رسمی با توجه به اهمیت مقاطع در نظام آموزشی کشورهای جهان به دو مقطع اصلی آموزش ابتدایی و متوسطه تقسیم می گردد. در برخی از کشورهای قاره آفریقا (۵/۱۲ درصد) نظام آموزشی تنها به دو مقطع مذکور تقسیم شده و از تفکیک بیشتری برخوردار نمی باشد. به عنوان مثال در کشور رواندا (دوره ابتدایی ۷ سال و مقطع متوسطه ۶ سال)، کنیا (دوره ابتدایی ۸ سال و مقطع متوسطه ۴ سال) و لیبی (دوره ابتدایی ۹ سال و مقطع متوسطه ۳ سال)، اما در اکثر کشورهای این قاره (۵/۸۷ درصد) مقطع متوسطه خود از دو مقطع کوتاه تر تقسیم می شود که با عنوان دوره مقدماتی متوسطه و مقطع تکمیلی متوسطه شناخته می گردد.





کوتاه ترین طول مدت متوسطه در مجموع کشورهای قاره آفریقا در کشورهای لیبی و سودان با طول مدت ۳ سال مشاهده شده و طولانی ترین مقطع متوسطه ۷ سال در کشورهای گینه. موزامبیک، چاد و.... دیده می شود. طولانی ترین مقطع تکمیلی متوسطه ۵ سال است که در کشور موزامبیک دیده شده و کوتاه ترین مقطع در کشورهایی لسوتو، ملاوی آفریقای جنوبی و.... مشاهده می گردد.

## قاره آمریکا

قاره آمریکا خود از دو بخش آمریکای شمالی و جنوبی تشکیل شده است که به طور نسبی می توان چنین تقسیم بندی را به نوعی به بعد آموزشی آن قاره نیز تعمیم داد، چرا که در آمریکای شمالی کیفیت آموزشی دو کشور بزرگ و توسعه یافته کانادا و ایالات متحده آمریکا که قسمت اعظم این قاره را تشکیل داده اند، در مقایسه با دیگر کشورها از مطلوبیت چشم گیری برخوردار می باشد و دلایل این مطلوبیت را می توان در بسیاری از عوامل از جمله توجه سرمایه گذاری همه جانبه در حوزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهم ترین عوامل توسعه جامعه، مطالعه و تحقیق مستمر برای بهبود روند کیفی و کمی آموزش، برخورداری از وسایل کمک آموزشی و فن آوری روز، شیوه های نوین تربیت معلم و روش های آموزشی و... جستجو کرد. عامل موثر دیگری که نقشی انکارناپذیر بر کیفیت آموزشی دارد برخورداری کشورهای مذکور از نظام آموزشی غیرمتمرکز است، به نحوی که هر یک از ایالت ها دارای «وزارت آموزش و پرورش» مجزا بوده و آن وزارت می تواند در محدوده ایالت خود از استقلال و قدرت تصمیم گیری لازم برای اداره امور برخوردار باشد. همین موضوع سبب رقابتی سازنده بین ایالت های مختلف شده و در نهایت به مدد دیگر عوامل در مقایسه با کشورهای آمریکای جنوبی چهره مطلوبتری از نظام آموزشی را ترسیم می نماید. البته توضیح این نکته ضرورت دارد که بر شمردن امتیازات فوق به منزله نامناسب بودن وضعیت آموزش در کشورهای آمریکای جنوبی نیست، چرا که اصلاحات آموزشی انجام شده یکی و دو دهه اخیر در برخی از کشورها تحولات فراوانی در ارتقاء سطح آموزش آن کشورها به وجود آورده است. مطالعه و بررسی هر کدام از آن موارد می تواند راه گشای کارشناسان و برنامه ریزان آموزشی گردد.

### مقطع آموزش پایه :

بر اساس قوانین مصوب در هر کشور بخشی از مقطع تحصیلی به عنوان مقطع آموزش پایه تلقی شده و همه شهروندان مؤظف می باشند که پس از احراز شرایط لازم و قانونی از آموزش این مقطع برخوردار گردند. دولت نیز به نوبه خود مؤظف است برای برخورداری هرچه بیشتر شهروندان از این مقطع تسهیلات لازم را فراهم نموده و این خدمات را به صورت رایگان ارائه نماید.

مقطع آموزش پایه در برخی از کشورهای این قاره (۳۱ درصد) تنها مقطع ابتدایی را در برمی گیرد برای مثال کشورهای، پاناما، مکزیک، پرو، پاراگوئه و.... و در برخی از کشورهای (۶۹ درصد) نیز کشورهایی مانند، آرژانتین ایالات متحده، آمریکا، دومتیکن گرانادا و.... مشاهده می گردد.

در میان کشورهای آمریکایی طولانی ترین مقطع آموزش پایه مربوط به کشورهای آنگوئلا و سنت کریستوفرونویس با ۱۲ سال طول مدت مقطع است. کوتاه ترین مقطع آموزش پایه نیز به کشورهای اختصاص دارد که آموزش در آن مقطع تنها مختص مقطع ابتدایی بوده و حداقل ۵ سال به طول می انجامد مانند کشور کلمبیا .



## سن ورود به آموزش پیش دبستانی:

در میان کشورهای آمریکایی کمترین سن ورود به آموزش پیش دبستانی سن ۲ سالگی بوده که در کشورهای، گوادلوپ، مارتینی گویان فرانسه و... مشاهده می گردد و بیش ترین سن ورود به این مقطع ۵ سالگی است که کشورهای، پاناما، گواتمالا، کوبا، شیلی از آن جمله اند. در اکثر کشورهای این قاره سن ورود به مقطع پیش دبستانی ۳ سال (۴۷ درصد) است.

## مقطع آموزش ابتدایی :

پایین ترین سن ورود به مقطع آموزش ابتدایی سن ۵ سالگی است که در کشورهای، باهاما بلیز و سنت لوسیا و... دیده می شود و مسن ترین دانش آموزان شاغل به تحصیل در مقطع ابتدایی نیز در کشور السالوادور و به دلیل طولانی بودن آن مقطع با ۱۵ سال سن و سپس کشورهای برزیل و ونزوئلا با ۱۴ سال سن مشاهده می گردد. طولانی ترین مقطع ابتدایی با ۹ سال در کشورهای السالوادور و ونزوئلا و پس از آن ها کشورهای دومینیکن، شیلی برزیل و... با ۸ سال طول مدت مقطع مشاهده می گردد. کوتاه ترین طول مقطع ۵ سال بوده که در کشورهایی مثل، کلمبیا گویان، فرانسه گوادلوپ و... به اجرا در می آید.

## مقطع آموزش متوسطه :

به طور کلی مقطع های آموزش رسمی با توجه به اهمیت مقطع ها در نظام آموزشی کشورهای جهان به دو بخش اصلی ابتدایی و متوسطه تقسیم می گردد در برخی از کشورها قاره آمریکا (۳۵ درصد) برای مثال کشور آنگوئلا (دوره ابتدایی ۷ سال و مقطع متوسطه ۵ سال)، بلیز (دوره ابتدایی ۸ سال و مقطع متوسطه ۴ سال)، و برزیل ( دوره ابتدایی ۸ سال و مقطع متوسطه ۳ سال ) نظام آموزشی تنها به دو گروه مورد اشاره تقسیم گردیده و از تفکیک بیشتری برخوردار نمی باشد. اما در اکثر کشورهای این قاره (۶۵ درصد) مقطع متوسطه به دو مقطع کوتاه تر تقسیم گردیده که با عنوان مقطع مقدماتی متوسطه و مقطع تکمیلی متوسطه شناخته می شوند. کوتاه ترین طول مدت متوسطه در مجموع کشورهای قاره آمریکا در کشور ونزوئلا با طول مدت ۲ سال و در کشور السالوادور و برزیل با طول مدت ۳ سال مشاهده شده و طولانی ترین مقطع متوسطه ۷ سال در کشورهای جامائیکا، سورینام، گوادلوپ و... به اجرا در می آید. طولانی ترین مقطع مقدماتی متوسطه در کشور سنت ویسنت و گرنادین با ۵ سال طول مقطع و سپس کشورهای پرو و شیلی دیده می شود. طولانی ترین مقطع تکمیلی متوسطه ۴ سال است که در کشور جامائیکا دیده شده و کوتاه ترین مقطع با ۲ سال طول مدت مقطع مانند هندوراس، نیکاراگوا و آرژانتین و ... به اجرا در می آید.

## قاره اروپا

در میان قاره های جهان قاره اروپا را می توان به عنوان جایگاهی قلمداد کرد که مجموعه ای از پیشرفته ترین و متنوع ترین نظام های آموزشی را در خود جای داده است. دلایل پیشرفت این نظام ها را می توان در عواملی ذیل جستجو نمود:

- ۱- استقرار و اجتماع اکثر کشورهای توسعه یافته در این قاره،
- ۲- قدمت فرهنگی و سوابق ممتد و طولانی علمی و آموزشی در هر یک از کشورها،





- ۳- وقوف براهمیت و نقش آموزش و پرورش در توسعه جامعه و سرمایه گذاری های لازم در این زمینه،
- ۴- شناسایی و بهره برداری مفید کشورها از منابع، ظرفیت ها و پتانسیل های موجود خود،
- ۵- برنامه ریزی و آینده نگری ها لازم،
- ۶- ساختار مناسب مدیریتی حاکم بر نظام آموزشی،
- ۷- بهره گیری از مشارکت های مؤثر مردمی،
- ۸- برخورداری و به کارگیری فن آوری پیشرفته در چارچوب برنامه آموزشی

لازم به توضیح است میزان کارآیی نظام های آموزشی و برخورداری از عوامل فوق در کشورهای این قاره یک سان نبوده و می توان کشورهای مختلف را از این نظر به سطوحی مختلفی تقسیم بندی نمود. اما شاخص ترین نمونه ها را می توان در کشورهای آلمان، انگلیس، اسکاندیناوی و... مشاهده کرد. همان گونه که در ابتدا نیز در این نوشتار نگاهی توصیفی به ساختار نظام آموزشی مدنظر بوده و طرح مطالب فوق تنها به منظور جلب توجه پژوهش گران و علاقه مندان به این حوزه برای بررسی و مطالعه در زمینه شیوه های مختلف مدیریت و اداره آموزش و پرورش، نوآوری های آموزشی، پیوند آموزش با بازار کار و اشتغال، حضور مؤثر مردم و مشارکت های مردمی در آموزش و غیره است که در گام های بعدی می تواند حوزه مطالعاتی مناسبی را پیش روی علاقه مندان امر آموزش قرار دهد.

### مقطع آموزش پایه :

آموزش پایه در تعداد کمی از کشورهای این قاره (۷ درصد) برای مثال کشورهای آلبانی، مقدونیه، لهستان و... تنها مقطع ابتدایی را در برمی گیرد. در اکثر کشورها نیز (۸۸ درصد) این مقطع شامل مقطع ابتدایی و مقدماتی متوسطه می گردد. این وضعیت در کشورهایی مانند آلمان، بلژیک، انگلیس، هلند و... مشاهده می شود. لازم به توضیح است تعداد معدودی از کشورها (۵درصد) اطلاعات ویژه این مقطع را گزارش نکرده اند.

درمیان کشورهای اروپایی طولانی ترین مقطع آموزش پایه مربوط به کشور هلند با ۱۳ سال و بعد از آن کشورهایی مانند آلمان، جبل الطارق، بلژیک و... به میزان ۱۲ سال به طول می انجامد. کوتاه ترین مقطع آموزش پایه نیز ۸ سال بوده که در کشورهایی مانند اسلوانی، بلغارستان، رومانی، سن مارینو و... مشاهده می گردد.

سن ورود به آموزش پیش دبستانی : درمیان کشورهای اروپایی کمترین سن ورود به آموزش پیش دبستانی سن ۲ سالگی بوده که در کشورهای، اسپانیا، ایسلند، فرانسه و... مشاهده شده و بیش ترین سن ورود به این مقطع ۵ سالگی است که تنها در کشور سوئیس به اجرا در می آید. در اکثر کشورهای این قاره سن ورود به مقطع پیش دبستانی سن ۳ سال است.

### مقطع آموزش ابتدایی :

پایین ترین سن ورود به مقطع آموزش ابتدایی سن ۴ سالگی است که در کشور جبل الطارق دیده شده و در عین حال پایین ترین سن ورود به این مقطع در جهان می باشد و مسن ترین دانش آموزان شاغل به تحصیل در مقطع ابتدایی نیز در کشورهای لهستان و مقدونیه به دلیل طولانی بودن آن مقطع با ۱۴ سال سن مشاهده می گردد. طولانی ترین مقطع ابتدایی با ۸ سال طول مدت مقطع نیز در کشورهای آلبانی، جبل



الطارق و مقدونیه، به اجرا در می آید. کوتاه ترین طول مقطع نیز ۳ سال بوده که متعلق به کشور روسیه فدرال می باشد و در عین حال این مدت زمان رکورد کوتاه ترین مقطع ابتدایی در جهان نیز به حساب می آید.

## مقطع آموزش متوسطه :

به طور کلی مقطع های آموزش رسمی با توجه به اهمیت آن ها در نظام آموزشی کشورهای جهان به دو بخش اصلی ابتدایی و متوسطه تقسیم می شوند در برخی از کشورها قاره اروپا (۷ درصد) برای مثال کشورهای آلبانی، مقدونیه و لهستان (دوره ابتدایی ۸ سال و مقطع متوسطه ۴ سال) نظام آموزشی تنها به دو گروه مورد اشاره تقسیم شده و از تفکیک بیشتری برخوردار نمی باشد، اما در اکثر کشورهای این قاره (۸۶ درصد) مقطع متوسطه به دو مقطع کوتاه تر تقسیم گردیده که با عناوین مقطع مقدماتی متوسطه و مقطع تکمیلی متوسطه شناخته می شوند. کوتاه ترین طول مدت متوسطه در مجموع کشورهای قاره اروپا در کشور آلبانی، مقدونیه و لهستان با طول مدت ۴ سال مشاهده گردیده و طولانی ترین مقطع متوسطه ۹ سال می باشد که در کشور آلمان به اجرا در می آید و در عین حال طولانی ترین دوره متوسطه در جهان به حساب می آید. طولانی ترین مقطع مقدماتی متوسطه در کشور آلمان با ۶ سال و سپس ۵ سال در کشورهای لتونی، لیتوانی، روسیه فدرال و... مشاهده می شود. و کوتاه ترین آن نیز با ۲ سال طول مدت در کشورهای اسپانیا، استونی، بلژیک، مالت و... به اجرا در می آید. طولانی ترین مقطع تکمیلی متوسطه ۵ سال است که در کشورهایی مانند سن مارینو و مالت، و کوتاه ترین مقطع با ۲ سال طول مدت مقطع در کشورهایی مانند اوکراین، ایرلند، روسیه سفید و مشاهده می شود.

## قاره اقیانوسیه

### مقطع آموزش پایه :

بر اساس قوانین مصوب در هر کشور بخشی از مقطع تحصیلی به عنوان مقطع آموزش پایه تلقی گردیده و شهروندان مؤلف اند که پس از احراز شرایط لازم و قانونی، آموزش این مقطع را سپری نمایند. دولت نیز به نوبه خود موظف است برای شهروندان واجد شرایط این مقطع تسهیلات لازم را فراهم نموده و این خدمات را به صورت رایگان ارائه نماید.

مقطع آموزش پایه در برخی از کشورهای این قاره (۲۰ درصد) برای مثال کشورهای تووالو، جمهوری وانواتو، ساموآ و... تنها مقطع ابتدایی، را در برمی گیرد و در اکثر کشورها نیز (۶۵ درصد) این مقطع شامل دو مقطع ابتدایی و مقدماتی متوسطه می شود. این روال آموزشی در کشورهایی مانند استرالیا، توکلو، زلاندنو، گوام به اجرا در می آید. لازم به توضیح است برخی از کشورها (۱۵ درصد) از دادن اطلاعات مربوط به این مقطع امتناع ورزیده اند. در میان کشورهای اقیانوسیه طولانی ترین مقطع آموزش پایه مربوط به کشورهای توکلو و سانوآی آمریکا با ۱۲ سال طول مدت مقطع است. کوتاه ترین مقطع آموزش اجباری متعلق به جمهوری وانواتو می باشد که در آن مقطع، آموزش حداقل ۶ سال به طول می انجامد.

سن ورود به آموزش پیش دبستانی: در میان کشورهای آمریکایی کمترین سن ورود به آموزش پیش دبستانی سن ۲ سالگی بوده که در کشور زلاندنو مشاهده شده و بیش ترین سن ورود به این مقطع ۵ سالگی است که در



کشورهای گوام، نائورو و پاپواگینه نو دیده شده است. در نیمی از کشورهای این قاره سن ورود به مقطع پیش دبستانی سن ۳ سالگی بوده و در بقیه کشورها ایسن میزان، از سن ۲ سالگی تا ۵ سالگی متغیر می باشد.

### مقطع آموزش ابتدایی :

پایین ترین سن ورود به مقطع آموزش ابتدایی سن ۵ سالگی است که در کشورهای استرالیا، توکلو، زلاندنو و... دیده می شود و مسن ترین دانش آموزان شاغل به تحصیل در مقطع ابتدایی نیز در کشورهای توکلو، توالو و گوام و... به دلیل طولانی بودن آن مقطع با ۱۳ سال سن مشاهده می شود. طولانی ترین مقطع ابتدایی با ۹ سال در توکلو و پس از آن کشورهای ساموآی آمریکا، گوام و ساموآ با ۸ سال طول مدت مقطع مشاهده شده است. طول مقطع نیز ۵ سال بوده که در کشورهایی مثل کالدونیای جدید و پولنسیا فرانسه دیده می شود.

### مقطع آموزش متوسطه :

به طور کلی مقاطع آموزش رسمی با توجه به اهمیت مقاطع در نظام آموزشی کشورهای جهان به دو بخش اصلی آموزش ابتدایی و متوسطه تقسیم می گردد. در برخی از کشورها قاره اقیانوسیه (۴۵ درصد) نظام آموزشی تنها به دو گروه مورد اشاره تقسیم گردیده و از تفکیک بیشتری برخوردار نمی باشد برای مثال کشور توکلو (دوره ابتدایی ۹ سال و مقطع متوسطه ۲ سال)، نیئو (دوره ابتدایی ۶ سال و مقطع متوسطه ۶ سال)، و جزیره نورفورک ( دوره ابتدایی ۷ سال و مقطع متوسطه ۴ سال). اما در بقیه کشورهای این قاره (۵۵ درصد) مقطع متوسطه خود به خود به دو مقطع کوتاه تر تقسیم گردیده که با عناوین مقطع مقدماتی متوسطه و مقطع تکمیلی متوسطه شناخته می شوند. کوتاه ترین طول مدت متوسطه در مجموع کشورهای قاره اقیانوسیه در کشور توکلو با مدت ۲ سال و در کشورهای توالو، گوام، نائورو با طول مدت ۳ سال مشاهده شده و طولانی ترین مقطع متوسطه ۷ سال در کشورهایی مانند تونگا، جمهوری وانواتو، زلاندنو و... دیده می شود. طولانی ترین مقطع مقدماتی متوسطه در کشورهای پولنسیا فرانسه، زلاندنو، کالدونیای جدید و... با ۴ سال طول مقطع و کوتاه ترین آن با ۲ سال طول مدت مقطع در کشورهای جزایر اقیانوس آرام و ساموآی آمریکا دیده می شود. طولانی ترین مقطع تکمیلی متوسطه ۳ سال است که در کشورها مانند جزایر کوک، جمهوری وانواتو، زلاندنو و... دیده شده و کوتاه ترین مقطع با ۲ سال طول مدت مقطع در کشورهایی مانند استرالیا، جزایر سلیمان، ساموآ و مشاهده می شود





## سوالات تشریحی و پاسخهای آنان

### ۱- مدیریت تطبیقی را تعریف کرده و اهمیت و ضرورت مطالعه این درس را بیان کنید ؟

تئوری مدیریت تطبیقی عبارت است از تجزیه و تحلیل شباهتها و تفاوتها بین سیستم های متنوع مدیریت و بازرگانی یک کشور با کشورهای مختلف . این مطالعات می تواند در حوزه های مثل تطبیق سازمانهای کوچک با سازمانهای بزرگ و صنایع تولیدی با سازمانهای خدماتی و غیره صورت پذیرد . اساساً تطبیق انواع سازمانهای مشابه دردو یا چند کشور متفاوت و همچنین تبیین اینکه چرا آنها دارای روشهای مختلفی هستند و یا چرا آنها همانند هم عمل می کنند را مدیریت تطبیقی می گویند.

هدف مدیریت تطبیقی طراحی موثرترین استراتژی و ساختار سازمانی و موثرترین استراتژی و ساختار سازمانی و موثرترین استفاده از منابع انسانی است سازمانها باید بدانند چگونه و چرا فرهنگها بر فعالیت آنها تاثیر می گذارد چرا که سازمانها در فرهنگها مختلف فعالیت می کند و هیچ سازمانی نمی تواند بدون درک محیطش عملکرد موثری داشته باشد. در علوم اجتماعی و انسانی امکان انجام کار آزمایشگاهی وجود ندارد و تطبیق تنها چاره ای است که پیش روی ما گذاشته شده است

### ۲- انواع مطالعات مدیریت تطبیقی نام ببرید ؟

- ۱- تحقیقات جزئی نگر
- ۲- تحقیقات قوم گرا
- ۳- تحقیقات تعدد گرایان
- ۴- مدیریت تطبیقی
- ۵- تحقیقات جهان مدار
- ۶- تحقیقات هم افزا

### ۳- مدلها و الگوهای مدیریت تطبیقی را نام برده و یک مورد شرح دهید.

۱- مدل توسعه اقتصادی

۲- مدل محیطی

۳- مدل رفتاری

۴- مدل سیستم های باز

۵- مدل انطباقی مابین چن

۶- مدل اصلاح شده راگونات

۷- مدل اصلاح شده کونتز

مدل توسعه اقتصادی اساساً مدلی کلان است که بر اساس روندها در مدیریت به جای عملیات مدیریت در سطح خود توجه دارد که فرض بر منطق عام جهانشمول پشتوانه فرایند صنعتی شدن همه کشورها است



مدل محیطی: اگر تعدادی از عوامل فرهنگی به دقت انتخاب شوند و به طور نظام یافته مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند تاثیرات آنها بر اثر بخشی مدیریت قابل تشخیص است همچنین این مدل با بهبود بخشیدن به آگاهی سازمانها از اثرات فرهنگی بر عملکرد کارکنان و گروهها در سطح فرد قابل کاربرد است

### ۴- در خصوص چالشها و مشکلات مدیریت تطبیقی توضیح دهید

۱) فقدان داده های اولیه : داده ها و ارقام تفضیلی مربوط به بسیاری از کشورها کمتر در دسترس است  
۲) اطلاعات موجود در کشورهای صنعتی به صورت مقایسه ای وجود ندارد  
۳) آمارها و داده های مشابه به شدت سیاسی بوده و خطاها و اشتباهات زیادی دارد و دستکاری صورت می گیرد .

۴) یافتن یک سری اشکال و طرح ها که قدرت سازگاری و هماهنگ سازی داشته باشد .

۵) آمارهای بین المللی ممکن است تأخر زمانی داشته باشد .

۶) تفاوت و تعدد زبان و معانی

۷) برخی از اقتصادهای ملی بر برخی از عملکردهای اقتصادی تاکید دارند .

۸) تفاوتهای فرهنگی موجب ایجاد نگرش متفاوت به اطلاعات و داده های مشابه شود .

۹) تعلیم گرایبی یا جهان شمولی گرایی امری ضروری است اما منجر به رقیق شدن و تضعیف دیدگاه می شود .

### ۵- رویکردهای مدیریت تطبیقی بر اساس دیدگاه رایینسون به اختصار شرح دهید

طبق نظریه رایینسون سه رویکرد اساسی در مدیریت تطبیق وجود دارد .

۱ - رویکرد عام گرا در این رویکرد استدلال می شود که تفاوتهای ناچیزی میان مدیران در زمینه های اجتماعی و فرهنگی مختلف وجود دارد و تئوری ها و عملیات به سادگی از یک فرهنگ به فرهنگ های دیگر قابل انتقال است . این رویکرد بر شباهتهای کلی به جای تفاوتها در میان فرهنگ ها تاکید دارد .

۲- رویکرد خوشه اقتصادی در این رویکرد استدلال می شود که شباهتها و تفاوتهای اقتصادی میان کشورها یا در بین گروههایی از کشورها مهمترین شالوده وظایف مدیریت است .

۳- رویکرد خوشه فرهنگی در اینجا در مقابل با رویکرد قبلی بر این نکته تاکید می شود که چطور تفاوتهای رفتاری و نگرشی در میان فرهنگها تعیین کننده وظایف مدیریت است .

### ۶. منظور از رویکرد اثر جهانی سازی و رویکرد اثر سازمانی در مطالعات تطبیقی چیست ؟

رویکرد اثر جهانی سازی: دیدگاه همگرایی کشورها باتوجه به مقولاتی مثل تکنولوژی ، توسعه اقتصادی و خط مشی ها ی صنعتی و اخیراً سبک مدیریت مورد توجه قرار داده است که در راستای مدرنیزاسیون ، تئوری همگرایی استدلال می کنند تفاوتهای نهادی و خصیصه های فردی به تدریج در حال محو شدن هستند و از آن طرف گسترش تکنولوژی بر افزایش همگرایی تاکید دارد .

رویکرد اثر سازمانی : سازمانها در فرآیند تکاملی خود شروع به انتقال تکنولوژی و انتقال عملیات مدیریت از شرکتهای چند ملیتی و شرکتهای سایر کشورها می کنند و از طریق استراتژی الگوبرداری و محک زنی روشها و سبکهای مدیریتی سایر سازمانها را مورد استفاده قرار می دهند . بنابراین الگوهای سازمانی و مدیریتی موفق می تواند در درون یک جامعه و همچنین در جوامع دیگر مورد استفاده قرار گیرد . شرکتهای چند ملیتی مکانیز مه های



مؤثری برای انتقال دانش بین کشورهای مختلف هستند و ملاحظه می گردد اثر سازمانی باعث کم رنگ شدن اثر اجتماعی بر رویه های مدیریتی و کسب و کار می گردد . ولی در عین حال رویکرد اثراجماعی و فرهنگی دارای یکسری محدودیتهایی هستند و شواهدی برای اثرات جهانی سازی و سازمانی وجود دارد . هرچند که این دو رویکرد در بعضی موارد مکمل یکدیگرند ولی در برخی موارد بایکدیگر متناقض هستند.

## ۷- به اعتقاد برخی از اندیشمندان رویکرد فرهنگی رویکرد قالب در مدیریت تطبیقی است در این خصوص توضیح دهید

رویکرد های فرهنگی : رویکرد غالب در مدیریت تطبیقی در سه دهه گذشته مباحث فراوانی در خصوص نقش فرهنگ ملی در شکل دهی عملیات سازمانها در بین صاحب نظران دانشگاهی و اهل فن صورت گرفته است برخی معتقد هستند بر عام گرایی و تشابهات بین سازمانها تاکید دارند . برخی دیگر بر منحصر بودن سازمانها در زمینه های فرهنگی خودشان تاکید دارند ولی این دو دسته مقابل هم نیستند بلکه تکمیل کننده یکدیگرند . فرهنگ به سادگی قابل تعریف نیست آن بعنوان الگوهای رفتاری مرتبط با ارزشها و عقاید که در طول دوره زمانی شکل گرفته است باید توجه داشت فرهنگ داخل کشورها بسیار متنوع است

## ۸- در خصوص تحقیق هافستدر مورد ابعاد فرهنگی توضیح دهید :

تحقیقات وی بر این پایه بود که مردم چرا و چطور در فرهنگهای مختلف عمل می کنند . او پنج بعد را به شرح ذیل در نظر گرفت :

- ۱- فاصله قدرت درجه ای از نابرابری در میان افراد که مردم یک کشور آن را عادی می دانند .
- ۲- فردگرایی درجه ای از افراد در یک کشور که ترجیح می دهند به جای عضویت در گروه بصورت فردی عمل نمایند .
- ۳- مرد خوبی درجه ای از ارزشهای مردانه مثل قاطعیت ، رقابت ، موقعیت مورد تاکید هستند و در مقابل آن ارزشهای زنانه مثل کیفیت زندگی ، خدمت رسانی قرار دارد
- ۴- اجتناب از عدم اطمینان درجه ای که افراد یک کشور موقعیت های ساختار یافته را بر شرایط ساختار نیافته ترجیح می دهند .
- ۵- جهت گیری بلند مدت مفهوم ضمنی جهت گیری ضمنی تاکید بر زندگی شرافتمندانه در این دنیا با عقل معاش ( صرفه جویی ) و پشتکار بعنوان فصلیت اساسی است .

## ۹- اداره امور عمومی را تعریف نموده و اجزای آن را توضیح دهید

اداره امور عمومی، آن بخش از اداره امور است که در یک عرصه سیاسی به وجود می آید اجزاء آن عبارتند از:

- ۱- ویژگی ها و رفتار کارگزاران دولتی که شامل اقدام اعضای موثر در فرآیند اداره امور می باشد. مخصوصاً مقامات ویژه
- ۲- تشکیل و فعال سازی نهادهایی برای هدایت امور مربوطه به دولت جهت سازماندهی اقدام گسترده اداری



۳- محیط شناسی یا بوم شناسی اداری که شامل رابطه سیستم فرعی اداره با محیط و محیط با اداره به عنوان بخشی از سیستم سیاسی می باشد.

### ۱۰- رویکرد وظیفه گرایی در کشورها را توضیح دهید

- ۱- کشورهای توسعه یافته: یک کار تخصصی را یک نهاد تخصصی انجام می دهد.
- ۲- کشورهای منشوری: یک کار تخصصی را چند نهاد تخصصی انجام می دهد.
- ۳- کشورهای توسعه نیافته: یک نهاد چند کار را انجام می دهد ولی نه تخصصی

### ۱۱- ادبیات سنتی در مطالعات تطبیقی را تعریف نموده و گروه های فرعی آنرا ذکر

#### نماید

۱- ادبیات سنتی: ادبیات سنتی که باهدف مطالعه تطبیقی تعدیل شده بود، عمدتاً ادامه ادبیات محدود اندیش وبخشی نگر بود و در آن مطالعه موردی سیستم های اداری عملاً به مقایسه آنها با یکدیگر تبدیل شد.   
▶ ادبیات سنتی تعدیل شده را به دوگروه فرعی تقسیم می کنند:

گروه اول: شامل مطالعاتی است که به موضوعات فرعی اداره امور از منظر تطبیقی نگریسته اند مباحثی مانند:

سازمان اداری، مدیریت امور کارکنان، اداره امور مالی، روابط بین حوزه ها اداره امور شرکت های دولتی

گروه دوم: شامل مطالعاتی است که سیستم های اداره امور را به عنوان یک کل برای تطبیق مد نظر قرار می دهند.

### ۱۲- سیر گسترش مطالعات تطبیقی، در اداره امور عمومی را توضیح دهید

- ۱- روند اول: حرکت از رویکرد هنجاری به تجربی: یعنی دوری جستن از تلاش برای توصیف شکل های بهتر و آرمانی تر برای اداره امور و حرکت به طرف توجه بیشتر به اطلاعات توصیفی وتحلیل مربوطه به آن
- ۲- روند دوم: حرکت از رویکرد های شهودی به قانون مند یعنی بین مطالعاتی که بریک مورد خاص تاکید می کند ومطالعاتی که در جستجوی نتایج قابل تعمیم، قوانین وفرضیاتی که بیان کننده نظم رفتاری وهمچنین همبستگی بین متغیرها می باشد، تفکیک قائل است
- ۳- روند سوم: حرکت از مطالعات تطبیقی غیر مرتبط به سمت مرتبط بامحیط: مطالعاتی واقعاً تطبیقی هستند که تجربی، ضابطه مند ومربط بامحیط باشد.

### ۱۳- دید گاههای دانشمندان در زمینه رفتار بوروکراتیک به چند گروه تقسیم میشوند؟

- ۱- رفتار کمتر بوروکراتیک.
  - ۲- رفتار های غیر بوروکراتیک.
  - ۳- رفتارهای بوروکراتیک.
- ▶ رفتار کمتر بوروکراتیک:





به رفتار معمولی، وظیفه ای، و مورد نیاز که در عملیات بوروکراتیک بدیهی بوده و طبیعی تلقی می شوند، تاکید دارند.

▶ رفتار غیر بوروکراتیک:

بر رفتارهای ناقص که احتمالاً ناشی از گرایش بوروکراسی به عقلایی بودن می باشد و نوع ساختاری که به منظور حفظ این گرایش طراحی شده است تاکید دارند.

▶ رفتارهای بوروکراتیک:

به متناسب بودن رفتار بوروکراسی با محیط، که نتیجه آن نیز ایجاد استاندارد قابل انعطاف، به منظور تعیین رفتار بوروکراتیک می باشد اعتقاد دارند.

### ۱۴- ویژگی های بوروکراسی عمومی کدامند؟

ویژگیهای ساختاری اصلی را می توان در سه مورد به شرح ذیل محدود کرد

۱- سلسله مراتب

۲- تقسیم کار با تخصص گرائی

۳- توانائی یا شایستگی

در میان سه ویژگی بالا سلسله مراتب مهمترین آنها است.

### ۱۵- چهار ویژگی مدیریت آمریکایی را ذکر نمایید:

(۱) استخدام کوتاه مدت

(۲) پیشرفت سریع ومسیر شغلی تخصصی

(۳) ارزیابی فردی و رسمی و کوتاه مدت و پیوسته

(۴) توجه به کارکنان بعنوان جزئی از ماشین

(۵) مدیریت سلسله مراتبی

(۶) برنامه ریزی سوگیری کوتاه مدت دارد.

(۷) تصمیم گیری بصورت فردی صورت میگیرد

(۸) مسئولیت وپاسخگویی فردی است

(۹) روند تصمیم گیری سریع اما اجرای آن کند است

(۱۰) ساختار سازمانی رسمی

(۱۱) جابجایی افراد بین سازمانها راحت است

(۱۲) وفاداری کارکنان به سازمان در حد پایینی است

(۱۳) آموزش کارکنان مورد تردید است وسازمانها مایلند از کارکنان آموزش دیده استفاده کنند

(۱۴) مدیریت از بالا به پایین است

(۱۵) نظارت بر عملکرد فرد صورت میگیرد نه گروه

(۱۶) امنیت شغلی پایین است

(۱۷) ملاک ارشدیت شغل سازمانی است



## ۱۶- در مدیریت ژاپنی چند نوع خلاقیت وجود دارد؟ توضیح دهید

(۱) خلاقیت در فناوری

(۲) خلاقیت در بازاریابی

(۳) خلاقیت در برنامه ریزی تولید

داشتن یکی از سه نوع خلاقیت بدون دو نوع دیگر نابودی در کسب و کار را بهمراه دارد. یک مشخصه منحصر بفرد توسعه فناوری ژاپن استقلال آن از فناوری دفاعی است. ژاپن در بازار مصرف ونه در صنعت دفاعی تغییرات دائمی ایجاد کرده است. در ژاپن سود هرگز در اولویت نیست اما در آمریکا همیشه سود سالیانه در اولویت است. در آمریکا رفتار مدیران نسبت به نیروی کار وحتى مدیران رده های پایین تر شدید ومبتنی بر سلسله مراتب اداری است. در حالی که محیط مطبوع برای مدیران ژاپنی چندان اهمیتی ندارد. در آمریکا داشتن یک دفتر شیک و مدرن با مبلمان و بزرگ در اولویت است. اما ژاپنیها اعتقادی به دفتر خصوصی ندارند. مدیریت ژاپنی علاقمند به بهبود کیفیت کارخانه ها و محیط راحت ساده و دلپذیر است زیرا معتقدند تاثیر مستقیمی بر بهره وری دارد.

## ۱۷- تعهد به مشتریان و منابع انسانی را در شرکتهای ژاپنی و امریکایی مقایسه نمایید

در ژاپن تعهد به مشتریان در سطح جهانی است اما این خصوصیت در شرکتهای امریکایی وجود ندارد. نحوه قیمت گذاری در ژاپن بر اساس کاهش مداوم هزینه و قیمت است یعنی هزینه ها و قیمتها تواما کاهش می یابد در حالی که در شرکتهای امریکایی قیمت گذاری بر اساس هزینه بعلاوه مقداری سود است و به هزینه های تولید در بلند مدت توجه نمی شود. در ژاپن نقش مدیریت منابع انسانی کلیدی است اما شرکتهای امریکایی اهمیت کمتری به آن می دهند. در ژاپن استخدام بلند مدت و برای تمام عمر استولی در آمریکا استخدام کوتاه مدت است. در ژاپن ترفیع شغلی آهسته ولی در آمریکا ترفیع به سرعت صورت میگیرد. در ژاپن کنترل ضمنی و غیر رسمی است ولی در آمریکا کنترل سریع واضح است. تصمیم گیری ومسئولیت در ژاپن گروهی است اما در آمریکا بصورت فردی صورت می گیرد.

## ۱۸- نظام رینگی در مدیریت ژاپنی را توصیف نمایید

واژه رینگی در اصل از دو بخش «رین» به معنی «پیشنهاد دادن به بالادست و جلب نظر وی با آن «و» «کی» به معنی «اندیشه کردن و تصمیم گرفتن» تشکیل شده است. در نتیجه نظام رینگی مفاهیم هر دو بخش را در بر گرفته است و به معنی تصمیم گرفتن از راه نوشته و سند به کار گرفته می شود. بدین صورت که: مدیران رده های پایین سازمان روزانه با شماری از تصمیم ها روبرو هستند، آنان در سند یا برگه تصمیم گیری موضوع مورد نظر را به روشنی توصیف می کنند و توصیه خود را نیز برای گشودن آن مشکل عنوان می سازند و سپس آن را به تمام بخشها و دفاتر گوناگون می فرستند که این تصمیم با کار آنها پیوستگی پیدا خواهد کرد و مدیران این بخشها پس از بررسی، چنانچه با آن موافق باشند، مهر خود را در کنار آن برگه نقش می زنند. این برگه آرام آرام با گذشتن از مسیر گوناگون به میز ریاست می رسد، هنگامی که ریاست شرکت هم مهر خود را بر برگه تصمیم گیری نهاد، آن برگه به صورت یک تصمیم درمی آید و برای اجرا به مدیری که آن را در تمام آغاز تهیه کرده بود، بازگردانده می شود.



## ۱۹- نظریه A و J و Z را توصیف و مقایسه نمایید

### تعریف نظریه A

نوع مدیریت آمریکایی است که بیشتر ویژگیهای بوروکراسی را دارد که در آن برنامه ریزی سوگیری کوتاه مدت دارد تصمیم گیری و مسئولیت فردی و روند تصمیم گیری تند ولی بکازگیری آن کند است ساختار سازمان رسمی و دیوانسالاری است.

### تعریف نظریه J

نوع مدیریت ژاپنی است که بیشتر ویژگیهای سازمان ادوکراسی را داراست نظریه J را میتوان نقطه مقابل نظریه A دانست برنامه ریزی بیشتر بلند مدت تصمیم گیری و مسئولیت گروهی روند تصمیم گیری کند ولی اجرای آن به سرعت انجام می شود.

### تعریف نظریه Z

نوع مدیریتی که برگرفته از مدیریت ژاپنی است اما با فرهنگ آمریکایی تطبیق پیدا کرده است که بیشتر ویژگیهای مدیریت ژاپنی را دارد چون بعضی ویژگیهای مدیریت ژاپنی مانند تبعیض علیه زنان در فرهنگ آمریکا جایی ندارد. بنیانگذار نظریه Z ویلیام اوچی است

## ۲۰- پنج ویژگی مدیریت ژاپنی را بدخواه ذکر نمایید

بطور کلی میتوان ویژگیهای مدیریت ژاپنی را به این صورت بیان کرد:

- (۱) استخدام مادام العمر
- (۲) نظام رینگی: "رین" یعنی پیشنهاد دادن به بالا دست و جلب نظر وی و "گی" یعنی اندیشه کردن و تصمیم گرفتن.
- (۳) ترفیع و پیشرفت بطئی و کند
- (۴) ارزیابی جمعی و ضمنی دراز مدت و مقطعی و غیر رسمی است
- (۵) توجه به تمام جنبه های زندگی کارکنان
- (۶) مدیریت در محل: یعنی رابطه عاطفی کارمندان و مدیران ژاپنی بقدری قوی است که هیچ مدیری پشت در های بسته نمیماند بلکه همراه کارکنان در قسمت های مختلف کارخانه به مدیریت میپردازد.
- (۷) برنامه ریزی سوگیری بلند مدت دارد.
- (۸) تصمیم گیری بصورت گروهی و از راه همگرایی انجام می شود.
- (۹) مسئولیت و پاسخ گویی گروهی است.
- (۱۰) روند تصمیم گیری کند اما اجرای آن تند است.

## ۲۱- مدیریت در محل (مدیریت ژاپنی) را تعریف نمایید؟

مدیریت در محل: رابطه عاطفی میان مدیران ژاپنی و کارمندان به قدری وسیع است که هیچ مدیری در موسسات ژاپنی در یک مجموعه دفتری دورافتاده و پشت درهای بسته مخفی نمی گردد. بلکه همراه با کارمندان خود در قسمتهای مختلف کارخانه به فعالیت می پردازد و از انجام امور و مشکلات و نواقص کار، آگاه می گردد. این شیوه رهبری، «مدیریت در محل» نامیده می شود.





## ۲۲- سه تفاوت شاخص مدیریت و رهبری در سازمان را ذکر نمایید

- ۱- مدیریت، انجام صحیح کارها است و رهبری، انجام کارهای صحیح.
- ۲- رهبری موثر، اولویت بندی صحیح کارها است و مدیریت مؤثر، نظم و انضباط در انجام آن ها.
- ۳- مدیریت، کارآیی در بالا رفتن از نردبان موفقیت است؛ رهبری تعیین می کند که آیا (این) نردبان به درستی به دیوار تکیه داده شده است (یا نه؟).

## ۲۳- عناصر مشترک در سازمانها را نام برده ونحوه اثر گذاری آنها بر سازمان را شرح دهید

عناصر مشترک در سازمانها :

- ۱- بدنه اصلی عملیات The operating core: کارکنانی که در ارتباط با تولید محصولات و یا ارائه خدمات مؤسسه کارهای اصلی انجام می دهند .
- ۲- بخش عالی سازمان The stratejic apey: مدیران عالی سازمان ، کسانی که مسئولیت کل سازمان را به عهده دارند.
- ۳- بخش میانی The Middle line : 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 . ( مهندسين ، زمان سنجی و حرکت سنجی و ..... )
- ۵- بخش ستاد پشتیبانی : افرادی که واحد های ستادی را تصدی می کنند ، کسانی که خدمات پشتیبانی غیر مستقیم به سازمان ارائه می دهند .

### هریک از این بخش ها ، می توانند سازمان را تحت سلطه خود در آورند :

- ۱- اگر کنترل توسط هسته عملیاتی صورت گیرد بوروکراسی حرفه ای بوجود می آید که جزو ساختارهای ماشینی است .
- ۲- اگر کنترل توسط مدیریت عالی صورت گیرد ساختار ساده بوجود می آید که جزو ساختارهای ارگانیک است .
- ۳- اگر کنترل توسط مدیریت میانی صورت گیرد بوروکراسی بخشی و شعبه ای بوجود می آید که جزو ساختارهای ماشینی است.
- ۴- اگر کنترل توسط متخصصان فن سالار بر سازمان صورت گیرد بروکراسی ماشینی بوجود می آید که جزو ساختارهای ماشینی است.
- ۵- اگر کنترل توسط نیروهای ستادی و پشتیبانی صورت گیرد ادوکراسی (سازمان ویژه - موقت ) بوجود می آید که جزو ساختارهای ماشینی است .

## ۲۴- ساختار ساده در سازمان را تعریف نمایید

ساختار ساده : ( تسلط مدیریت عالی ) ، ساده و پویا سازمان های کوچک یا مراحل اولیه می باشد ( یک خرده فروشی کوچک) (یک شرکت الکترونیک که کار آفرینانی مبتکر دارد )

پیچیدگی کم

رسمیت کم



متمركز ( اختیارات در دست یک شخص خاص متمركز مبتكر 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 .

### ۲۵- ویژگی بوروکراسی ماشینی در سازمان را توضیح دهید

بوروکراسی ماشینی Machine bureaucracy : تسلط متخصصین فنی وظایف عملیاتی بسیار تکراری بوده و قوانین و مقررات بسیار رسمی است اختیارات متمركز می باشد و تصمیم گیری از سلسله مراتب تبعیت می کند قوانین و مقررات بر کل ساختار حاکمیت دارد

### ۲۶- ویژگی های بوروکراسی حرفه ای را بنویسید

بوروکراسی حرفه ای : ( تسلط هسته عملیاتی )  
ترکیبی از استاندارد سازی با پدیده عدم تمرکز است  
به جای تخصص گرایی وظیفه ای به تخصص گرایی اجتماعی متکی است ( تخصص گرایی بر مبنای مالکیت مهارت های فردی است نه بر تقسیم کار )  
در این ساختار ، قدرت در هسته عملیاتی متمركز است زیرا مهارت های مهم نیاز سازمان در اختیار آنهاست و در بکارگیری آن استقلال دارد ( عدم تمرکز )

### ۲۷- ویژگی های ساختاربخشی (شعبه ای) را بنویسید

ساختاربخشی ( شعبه ای ) : ( تسلط بخش میانی مدیریت )  
بخش ها خود را نوعی شرکت به حساب می آورند که بوروکراسی ماشینی بر آنها کمتر است  
بخش ها در گروههای وظیفه ای با تقسیم کار در سطح بالا ، رسمیت زیاد، اختیار متمركز در دست مدیران سازماندهی می شوند .

### ۲۸- ویژگی های ادوکراسی ( تسلط بر پشتیبانی) را بنویسید

- ادوکراسی ( تسلط بر پشتیبانی )
- ۱- تفکیک افقی زیاد ، عمودی کم
  - ۲- رسمیت کم
  - ۳- عدم تمرکز
  - ۴- حساسیت و انعطاف پذیری

### ۲۹- عملکرد و جنبه های مثبت و منفی بوروکراسی را ذکر نمایید

عملکرد و جنبه های مثبت بوروکراسی  
اصل تخصص ( تقسیم کار )  
ساختار  
قابلیت پیشگویی و ثبات  
عقلایی بودن



دموکراسی ( مردم سالاری )

عملکرد و جنبه های منفی بوروکراسی

خشکی مقررات

جمود شخصی ( به انسان به عنوان یک شیئی بی روح و عامل تولید نگرسته می شود و نه به عنوان انسانی با احساس )

جا به جایی اهداف

محدودیت های موجود در طبقه بندی

خودمحوری و ایجاد امپراتوری

هزینه کنترل ها و نظارت ها

نگرانی و اضطراب

### ۳۰- انواع بوروکراسی را نام برده و توضیح دهید

انواع بروکراسی:

- بوروکراسی ماشینی: هنری مینزبرگ نظام بوروکراسی را با توجه به درجه یادگیری نیروی انسانی با مهارت اداری و عادی و مهارت های تخصصی و حرفه ای به دو دسته تقسیم کرده و به ارائه این دو مفهوم پرداخته است.
- بوروکراسی ماشینی در مورد بکار گیری استانداردها در نظام اداری است و مفهوم کلیدی این نوع بوروکراسی استاندارد کردن است ( سازمان ثبت احوال و وزارت دارایی ). بوروکراسی ماشینی اگر خوب اجرا شود از لحاظ اقتصادی و با صرفه بودن قابل توجه است. در این نظام به خلاقیت نیاز چندانی نیست و نقاط ضعف آن عبارتند از ۱ - کارکنان باید در چاقوب مقررات و تجربیات امور محوله را انجام دهد و در صورت مواجه شدن با مسئله ای نا آشنا از حل آن باز خواهند ماند ۲ - احساس پوچی و از خود بیگانگی در کارکنان وجود دارد.
- بوروکراسی حرفه ای: پدیده بوروکراسی حرفه ای ظرف چهار سال گذشته ظاهر شده است و به سازمانها امکان می دهد تا به استخدام متخصصانی توانا و کاملا آموزش دیده اقدام کنند. در سازمانهای بوروکراتیک حرفه ای، بسیاری از مشاغل تخصصی هستند و در نتیجه به افرادی با معلومات دانشگاهی و دارای تجربه و مهارت نیاز است تا به عنوان هسته عملیاتی سازمانی کار کنند.

### ۳۱- پایگاه قدرت در بوروکراسی به چند دسته تقسیم میشود؟ توضیح دهید

پایگاههای قدرت عبارتند از: ۱- قدرت سنتی. ۲- قدرت کاریزما. ۳- قدرت منطقی قانونی.

قدرت سنتی: قدرت سنتی باوری است که اعضا سازمان نسبت به مدیر دارند و از طریق سنتها و آداب و رسوم بوجود می آید. در این نوع قدرت، شایستگی درجه مشخصی ندارد، تخصص لازمه احراز مقام نیست، انتصاب و ترفیع نظم و ترتیبی ندارد و سلسله مراتب بر پایه منطق استوار نیست

قدرت کاریزما: ازدیدگاه وبر قدرت کاریزما قدرتی است که توانایی و نفوذ خاص رهبر ناشی می شود. کاریزما با همه رویه های موسسات در مورد مدیریت سنتی و منطقی مخالف است. رهبر کاریزماتیک کسی است که نبوغ و توانایی خارق العاده ای دارد که او را از دیگران ممتاز می کند.



قدرت منطقی- قانونی: از آنجایی که مردم وجود مقررات را قانونی می دانند و از آن اطاعت می کنند، قدرت منطقی- قانونی بوجود می آید. در واقع مدیریت متکی بر قدرت قانونی زمانی وجود دارد که کارکنان بر اساس توانایی و شایستگی و سلسله مراتب سازمانی به پست های بالای سازمان برسند که این خود موجب مشروعیت می شود .

### ۳۲- ویژگی کنترل کیفیت و تضمین کیفیت در سازمان را بررسی نمایید

| ویژگی های کنترل کیفیت   |
|---|
| کیفیت محصولات را با استانداردهای تعیین شده مقایسه می کند و منابع خطا را تشخیص می دهد.                               |
| فعالیت هایی است که کیفیت محصول را با استانداردهای از پیش تعیین شده بررسی می کند.                                    |
| فرد کنترل کننده مسئول کنترل کیفیت است. تمام افراد تیم کیفیت در قبال تضمین کیفیت مسئولند.                            |
| فعالیت های کنترل کیفیت را ارزیابی می کند که آیا دستیابی به هدف تعیین شده میسر است یا در فرایند ضعف و نقص وجود دارد؟ |
| خطاها را تشخیص، گزارش و مرتفع می کند.   |
| کارکنان بخش کنترل کیفیت در صورت نیاز می توانند کار گروه تضمین کیفیت را انجام دهند                                   |

| ویژگی های تضمین کیفیت   |
|---|
| مجموعه ای از فعالیت های سیستماتیک و برنامه ریزی شده که کیفیت و مطابقت محصولات و خدمات را با استانداردهای از پیش تعیین شده تضمین می کند. |
| فعالیت هایی که فرایند تولید محصول را ایجاد و یا ارزیابی می کند.   |
| برنامه در حال اجرا برای دستیابی به هدف اصلی را ارزیابی می کند که آیا نقصی وجود دارد یا نه؟  |
| فعالیت های کنترل کیفیت را ارزیابی می کند که آیا دستیابی به هدف تعیین شده میسر است یا در فرایند ضعف و نقص وجود دارد؟                     |
| از ایجاد خطا جلوگیری می کند.  |
| کارکنان تضمین کیفیت نباید کار وظایف اعضای کنترل کیفیت را انجام دهند   |

### ۳۳- دسته بندی استانداردها را نام برده و توضیح دهید:

#### دسته اول: استانداردهای ملی

این استانداردها در یک کشور تهیه می شود و برای حمایت از مصرف کنندگان داخلی، تصویب قوانین مشخص برای تولید و ... استفاده می شود. بعنوان مثال در ایران سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی

#### دسته دوم: استانداردهای منطقه ای





این استانداردهای توسط گروهی از کشورها و برای بهتر شدن مراودات آنها تهیه می شود، مثلاً استاندارد مرتبط با اتحادیه اروپا یا استاندارد کشورهای آفریقایی

### دسته سوم: استانداردهای شرکتی

شرکت های بزرگ معمولاً استانداردهایی را برای پیمانکارهای خود تعریف می کنند تا پیمانکارها برای همکاری و ارائه محصول به این سازمان ها استانداردهای آنها را رعایت کنند. بعنوان مثال سازه گستر سایپا استاندارد با نام AR8202 برای تامین کنندگان خود تهیه کرده است که هر سازمانی که بخواهد با سایپا همکاری کند و برای آن قطعه تولید کند باید این استاندارد را اجرایی کند

### دسته چهارم: استاندارد های بین المللی

این استانداردها با هدف راحت تر کردن ارتباط بین کشورها و مبادلات آنها تدوین شده است و مورد تایید تمام کشورهای دنیا می باشد. یکی از بزرگترین نهادهای تدوین استانداردهای بین المللی سازمان ایزو می باشد که از کشورهای مختلف عضو آن بوده و برای مسائل مختلف استانداردهای گوناگون تدوین می کنند.

## ۳۴- مؤلفه های مختلف برنامه ریزی مدیریت را در کشورهای ژاپن و آمریکا و چین مقایسه نمایید

| مؤلفه                          | مدیریت ژاپنی                                      | مدیریت آمریکایی   | مدیریت چینی  |
|--------------------------------|---|---|--|
| جدول زمان برنامه ریزی          | ۱- نگرش طولانی مدت                                | ۱- اصولاً نگرش کوتاه مدت  | ۱- نگرش کوتاه مدت و طولانی مدت (برنامه ۱ساله، برنامه ۵ساله)          |
| نوع تصمیم گیری                 | ۲- تصمیم گیری جمعی با اجماع                       | ۲- تصمیم گیری فردی  | ۲- تصمیم گیری توسط کمیته ها (اما در رده بالاتر به صورت فردی می باشد) |
| تعداد افراد در تصمیم گیری      | ۳- مشارکت تعداد زیادی از افراد در تصمیم گیری      | ۳- مشارکت تعداد کمی از افراد در تصمیم گیری و سعی در قبولاندن آن | ۳- بالا، پایین، مشارکت در سطوح پایین تر                              |
| جریان سطوح تصمیم گیری          | ۴- جریان تصمیمات از بالا به پایین و پایین به بالا | ۴- تصمیمات از بالا به پایین جریان می یابد                       | ۴- از بالا به پایین  |
| زمان مورد نیاز برای تصمیم گیری | ۵- تصمیم گیری زمان بر و کند اما اجرای سریع        | ۵- تصمیم گیری سریع اما اجرای کند و زمان بر                      | ۵- تصمیم گیری زمان بر و کند و اجرای کند                              |

## ۳۵- مؤلفه های مختلف سازماندهی مدیریت را در کشورهای ژاپن و آمریکا و چین مقایسه نمایید

| مؤلفه         | مدیریت ژاپنی              | مدیریت آمریکایی           | مدیریت چینی            |
|---------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|
| مسئولیت پذیری | ۱- مسئولیت و حسابرسی جمعی | ۱- مسئولیت و حسابرسی فردی | ۱- مسئولیت فردی و جمعی |
| صراحت و شناخت | ۲- ابهام در مسئولیت تصمیم | ۲- دقت و صراحت در مسئولیت | ۲- تلاش برای ایجاد     |



| تصمیم   | تصمیم   | تصمیم   | تصمیم      |
|---|---|---|------------|
| سیستم مسئولیت پذیری کارخانه                       |   |   |            |
| ۳- ساختار سازمان رسمی و بوروکراتیک                | ۳- ساختار سازمان رسمی و بوروکراتیک                        | ۳- ساختار سازمانی غیر رسمی                                    | نوع ساختار |
| ۴- ایجاد هویت از طریق شرکت، اما فاقد روحیه رقابتی | ۴- فقدان فرهنگ سازمانی مشترک؛ ایجاد از طرق حرفه و نه شرکت | ۴- فرهنگ و فلسفه سازمانی مشترک با روحیه رقابت با دیگر شرکت ها | فرهنگ      |

### ۳۶- مولفه های مختلف کنترل مدیریت را در کشورهای ژاپن و آمریکا و چین مقایسه نمایید

| مدیریت در چین   | مدیریت در آمریکا                               | مدیریت در ژاپن  | مؤلفه          |
|---|--|---|----------------|
| ۱- کنترل به وسیله گروه و مافوق  | ۱- کنترل به وسیله مدیر مافوق                   | ۱- کنترل به وسیله همکاران                               | کنترل کننده    |
| ۲- کنترل اولیه متمرکز بر عملکرد گروهی است اگرچه کنترل فردی نیز متداول است | ۲- کنترل بر عملکرد فردی متمرکز است             | ۲- کنترل بر عملکرد گروهی متمرکز است                     | تمرکز کنترل    |
| ۳- برای حفظ وجهه کارکنان تلاش می کنند                                     | ۳- سعی در شناسایی خلافاکار دارند               | ۳- حفظ وجهه کارکنان                                     | هدف کنترل      |
| ۴- استفاده از حلقه های کنترل کیفیت محدود است                              | ۴- از حلقه های کنترل کیفیت کمتر استفاده می شود | ۴- به طور گسترده از حلقه های کنترل کیفیت استفاده می شود | شیوه های کنترل |

### ۳۷- مولفه های مختلف رهبری مدیریت را در کشورهای ژاپن و آمریکا و چین مقایسه نمایید

| مدیریت چین                                    | مدیریت آمریکا   | مدیریت ژاپن   | مؤلفه          |
|---|---|---|----------------|
| ۱- رهبر به عنوان رئیس گروه (کمیتة) عمل می کند | ۱- رهبر به عنوان تصمیم گیرنده و عضو گروه عمل می کند       | ۱- رهبر به عنوان تسهیل کننده اجتماعی و عضو گروه عمل می کند      | نقش رهبر       |
| ۲- سبک دستوری (والد- فرزند)                   | ۲- سبک دستوری   | ۲- سبک قیم مآبانه   | سبک رهبر       |
| ۳- ارزش های مشترک، تأکید بر هماهنگی           | ۳- ارزش های متنوع و فردگرایی                              | ۳- ارزش های مشترک ارتباطات را تسهیل می کند                      | ارزش های رهبری |
| ۴- اجتناب از مواجهه چهره به چهره              | ۴- مواجهه و برخورد چهره به چهره متداول است. تأکید بر شفاف | ۴- اجتناب از مواجهه، گاهی اوقات رهبری ابهامات، تأکید بر هماهنگی | صراحت رهبری    |



|          |                                       |   |          |
|----------|---------------------------------------|---|----------|
|          | سازی می شود                           |   |          |
| ارتباطات | ۵- ارتباطات اصلی از بالا به پایین است | ۵- ارتباطات مهم و اصلی از بالا به پایین و پایین به بالاست و ارتباطات غیررسمی از پایین به بالاست | ارتباطات |

### ۳۸- مؤلفه های مختلف مدیریت منابع انسانی را در کشورهای ژاپن و آمریکا و چین مقایسه

#### نمایند

| مؤلفه                  | مدیریت ژاپنی   | مدیریت آمریکایی   | مدیریت چینی   |
|------------------------|--|---|---|
| استخدام                | ۱- افراد جوان از مراکز آموزشی استخدام می شوند. تغییرپذیری و جابجایی افراد بین سازمان ها به سختی صورت می گیرد | ۱- افراد جوان از مراکز آموزشی و دیگر سازمان ها جذب می شوند و به طور مکرر بین سازمان ها در حال جابجایی هستند | ۱- استخدام بیشتر از مراکز آموزش صورت می گیرد و استخدام از سایر سازمان ها کم است.            |
| روند ارتقاء            | ۲- ارتقاء آهسته از طریق ارشیدیت  | ۲- پیشرفت سریع مطلوب و مورد انتظار است  | ۲- ارتقاء آهسته اما افزایش حقوق منظم است  |
| وفاداری کارکنان        | ۳- وفاداری به سازمان   | ۳- وفاداری به حرفه  | ۳- فقدان وفاداری به سازمان و حرفه   |
| ارزیابی عملکرد کارکنان | ۴- ارزیابی عملکرد یک یا دو بار در سال  | ۴- ارزیابی جامع به طور معمول سالی دو بار  | ۴- ارزیابی عملکرد به طور معمول سالی یک بار  |
| معیار ارتقاء           | ۵- ارتقاء براساس عملکرد بلندمدت و سایر معیارها   | ۵- ارتقاء براساس عملکرد اولیه فرد و اغلب باتوجه به عملکرد کوتاه مدت   | ۵- ارتقاء براساس عملکرد تحصیلات و توانایی بالقوه (ضمن توجه به روابط خانوادگی و فامیلی) است. |
| برنامه های آموزشی      | ۶- آموزش و توسعه به صورت سرمایه گذاری بلندمدت  | ۶- به آموزش و توسعه (به دلیل جابجایی و خروج افراد از سازمان) به دیده تردید نگاه می شود                      | ۶- برنامه های آموزشی در دسترس - برگزاری آزمون اداری برای مدیران                             |
| امنیت شغلی             | ۷- زندگی شخصی و شغلی به طور مشترک  | ۷- فقدان امنیت شغلی   | ۷- امنیت شغلی، زندگی استخدامی واقعی است   |

### ۳۹- تراست " چیست ؟

از اتحاد چند شرکت با اهداف یکسان که می تواند تولید کالای یکسان یا ارائه خدمات یکسان باشد به گونه ای که سهم عمده بازار را تامین می کنند " تراست " می گویند با این فرض که در اینگونه شرکتها سهام شرکتهای



عضو را به صورت امانت نگاه می دارند و البته مالکیت سهام هر شرکت مربوط به خود همان شرکت است و شرکتهای عضو یک "تراست" استقلال فنی و مالی و بازرگانی خود را از دست می دهند و زمام امور آنها در "تراست" قرار می گیرد ، وظیفه اصلی تراست کنترل شرکتهای عضو از طریق آرای سهامداران آن شرکتهای و انتصاب مدیران و اعمال نظارت بر امور آنهاست به گونه ای که بیشترین سود برای "تراست" حاصل شود و در نهایت سود حاصله بین اعضاء تقسیم می شود .

اگر چندین شرکت "تراست" اتحادیه تشکیل دهند به آن "کنسرن" گفته می شود . که اصولا در کشورهای صنعتی این "کنسرنها" دارای قدرت و تسلط زیادی هستند با توضیحات مختصر ارائه شده مشخص گردید که شرکتهای " تراست" قدری باعث انحصاری شدن تولید یا خدمات خاص خود می شوند که شاید از نظر مصرف کننده چندان مطلوب نباشد .

#### ۴۰- کارتل را تعریف نمایید

شرکتهایی هستند که در یک رشته خاص فعالیت می کنند و با حفظ استقلال مالی و حقوقی خود با یکدیگر متحد می شوند و در مورد تقسیم بازار میان خود و حجم تولید و قیمت کالا با یکدیگر به توافق می رسند. هدف کارتلها تسلط بر بازار یک کالای خاص از طریق تضعیف یا از بین بردن رقابت در بازار آن کالا توسط ایجاد انحصار است. نمونه بارز کارتلها از سال ۱۹۳۳ در آلمان و کشورهای اروپای غربی است. به خاطر تاثیر منفی کارتل در از بین بردن رقابت، قوانین ضد ایجاد کارتل در آلمان و برخی کشورهای دیگر بوجود آمد.

#### ۴۱- شرکتهای هلدینگ را توضیح دهید

شرکتهای "هلدینگ" یا شرکتهای مادر برخلاف شرکتهای " تراست" که در بالا در خصوص آنها مختصری توضیح ارائه شد ، مالک سهام شرکتهای تولیدی و یا خدماتی زیر گروه خود هستند و معمولا این سهام را تا حدی خریداری می نمایند که بتوانند برای آن شرکتهای تصمیم گیری کنند ، همانطور که می دانید سهام داران ممتاز یک موسسه حق تصمیم گیری برای آن موسسه را ندارند و از این رو شرکت مادر با خرید نیمی از سهام عادی شرکت می تواند تصمیم گیری آن را بر عهده گیرد .

در شرکتهای هلدینگ ، شرکتهای تابعه استقلال حقوقی خود را تا حد زیادی حفظ می کنند اما استقلال مالی آنها به کلی از بین می رود و ممکن است بنا بر صلاح دید مالک آنها سیاستهای داخلی آنها نیز دستخوش تغییراتی گردد .

از جمله سرشناس ترین شرکتهای هلدینگ می توان به شرکت نوکیا ، سامسونگ ، ال جی و ... اشاره نمود .

#### ۴۲- مزیت مطلق در تجارت جهانی را توضیح دهید

چنانچه کشوری بتواند کالایی را ارزانتر از کشور دیگری تولید کند و کشور مقابل نیز کالای دیگری را ارزانتر از کشور نخست تولید کند، هریک از کشورها در تولید کالایی که ارزانتر تولید کرده اند، مزیت مطلق دارند. بنابراین چنانچه هر کشور به صدور کالایی که در آن مزیت دارد و به ورود کالایی که در آن مزیت ندارد، مبادرت ورزد، هر دو کشور از این مبادله نفع خواهند برد.

#### ۴۳- مزیت نسبی در تجارت جهانی را توضیح دهید



بر اساس مفهوم مزیت نسبی؛ چنانچه کشوری یک کالا را نسبت به دیگر کالاها ارزانتر تولید کند، این کشور در تولید چنین کالایی مزیت نسبی دارد. بعلاوه، اگر کشور مذکور بتواند کالای مورد نظر را در مقایسه با سایر کشورها با هزینه پایین‌تری صادر کند در مقایسه با سایر کشورها از مزیت نسبی در صادرات برخوردار خواهد بود.

## ۴۴- انواع روشهای پرداخت بین‌المللی را نام برده و مختصراً توضیح دهید

انواع روشهای پرداخت:

### ۱. روش حساب باز (حساب دفتری - نسبه یا امانی) (Open Account)

این روش بر پایه اعتماد کامل فروشنده به خریدار استوار است. با انتخاب این روش بیشترین ریسک متوجه فروشنده کالا می‌باشد و بر اساس توافق خریدار می‌بایست پس از دریافت کالا وجه آن را به فروشنده پرداخت کند.

فروشنده مطابق با پروفرمای اولیه، کالای مورد معامله را تأمین (تولید) می‌نماید و آن را برای خریدار ارسال می‌کند. هم‌زمان با ارسال کالا اسناد حمل نیز توسط فروشنده و به نام خریدار تنظیم و مستقیماً برای خریدار ارسال می‌شوند. خریدار پس از دریافت کالا اقدام به پرداخت وجه کالا می‌نماید.

فروشنده در این روش در معرض ریسک عدم دریافت وجه کالا قرار دارد. این روش سرعت و سهولت بالایی دارد و به دلیل حذف واسطه‌ها در تجارت خارجی، عمدتاً فی مابین کشورهای اروپایی مورد استفاده است.

### ۲. روش وصولی ساده (Clean Collection)

فروشنده مطابق با پروفرمای اولیه، کالای مورد معامله را تأمین (تولید) می‌نماید و آن را برای خریدار ارسال می‌کند. هم‌زمان با ارسال کالا اسناد حمل نیز توسط فروشنده و به نام خریدار تنظیم و مستقیماً برای خریدار ارسال می‌شوند.

فروشنده بر مبنای اسناد حمل، برات ساده‌ای را بر عهده خریدار کشیده و از طریق بانک خود و یا مستقیماً برای خریدار ارسال می‌کند. در صورت قبولی برات از سوی خریدار، وی مطابق با شرایط برات نسبت به پرداخت وجه کالا (برات) به صورت دیداری و یا مدت دار (بر اساس شرایط پرداخت برات) اقدام می‌نماید.

این روش نسبت به روش قبلی برای فروشنده ریسک کمتری دارد و در صورت قبولی برات توسط خریدار، فروشنده می‌تواند وجه آن را از طریق بانک خود پیگیری کند و چون در برات زمان پرداخت تعیین می‌شود زمان انتظار فروشنده برای دریافت وجه مشخص است.

در صورت عدم قبولی برات توسط خریدار این روش به Open Account تبدیل می‌شود.

### ۳. برات اسنادی (وصولی اسنادی) (Documentary Collection)

کلید مراحل ارسال اسناد از طریق بانک فروشنده (Remitting Bank) صورت می‌پذیرد و به همین دلیل نسبت به دو روش قبل ریسک فروشنده کمتر است. در این روش، فروشنده پس از تهیه و تولید کالا، به همراه اسناد حمل، دستورالعمل خود را نیز ارسال می‌کند. فروشنده به همراه اسناد یک دستورالعمل (Instruction) به بانک خود می‌دهد و بانک فروشنده، اسناد را به همراه دستورالعمل برای بانک خریدار (Collecting Bank) ارسال می‌کند. هر دو بانک فروشنده و خریدار می‌بایست بر اساس دستورالعمل فروشنده، متناسب با وظایف



خود عمل نمایند. این روش از نظر خریدار مطلوبیت کمتری دارد زیرا باید دقیقاً بر اساس دستورالعمل فروشنده عمل کند.

#### ۴. اعتبار اسنادی (Documentary Letter Of Credit)

در این روش ارسال کالا از سوی فروشنده تنها پس از ابلاغ اعتبار اسنادی مورد قبول وی انجام خواهد شد و دریافت وجه توسط فروشنده، تنها در ازای ارائه اسناد مطابق با شرایط اعتبار امکان پذیر است. وقتی پرداخت از طریق سیستم بانکی صورت گیرد، بانک در این حالت به عنوان واسطه عمل می کند و از آنجا که بانکها با اسناد سروکار دارند و تنها اصالت اسناد را تا حدی معقول بررسی می کنند اصل کالا معمولاً کنترل نمی شود مگر اینکه بازرسیهای مختلف قبل و بعد از حمل از سوی خریدار درخواست شده باشد. در صورت ارائه اسناد، مطابق با آنچه که از قبل مشخص شده بود، بانکها پرداخت را انجام خواهند داد.

این شیوه بیشتر به نفع فروشنده است زیرا خریدار هیچ کنترلی بر کالا ندارد و حتی امکان دارد فروشنده قبل از ارسال کالا اسناد حمل را به بانک ارائه و وجه اسناد را دریافت نماید. البته راههای بسیاری برای جلوگیری از این موضوع وجود دارند و خریدار این امکان را دارد که شرایطی را در اعتبار اسنادی بگنجانند و حتی المقدور ریسکهای موجود را کمتر کند. در این حالت ریسک عدم دریافت وجه برای فروشنده حذف می شود و خریدار با در نظر گرفتن شرایط سختگیرانه در اعتبار، از دریافت کالای مورد نظر، اطمینان حاصل می کند. در اعتبار اسنادی، فروشنده حتماً باید شرایط مندرج در اعتبار را برای تنظیم و ارسال اسناد و حمل کالا رعایت کند. با توجه به استقبال خریداران و فروشندگان از اعتبار اسنادی و استفاده روزافزون از آن، در ادامه، توضیحات مفصل تر و کاربردی تری را برای آن ارائه خواهیم داد. (ادامه مطلب ...)

#### ۵. صددرصد پیش پرداخت (Full Advanced Payment)

این روش مطلوب ترین روش برای فروشنده می باشد و بر پایه اعتماد کامل خریدار به فروشنده استوار است، زیرا قبل از ارسال کالا، کل وجه کالا را دریافت می نماید و بیشترین ریسک را برای خریدار به همراه دارد. این روش جهت تأمین مالی و ایجاد اطمینان خاطر برای فروشنده می تواند به همراه اعتبار اسنادی (که فقط درصدی از مبلغ اعتبار به عنوان پیش پرداخت است) مورد استفاده قرار گیرد. تقسیم بندی روشهای پرداخت بر اساس حداقل ریسک برای خریدار و فروشنده:

|                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| ترتیب مطلوبیت روش پرداخت برای فروشنده | ترتیب مطلوبیت روش پرداخت برای خریدار |
| 1. صددرصد پیش پرداخت                  | 1. روش حساب باز                      |
| 2. اعتبار اسنادی                      | 2. روش وصولی ساده                    |
| 3. برات اسنادی (وصولی اسنادی)         | 3. برات اسنادی (وصولی اسنادی)        |
| 4. روش وصولی ساده                     | 4. اعتبار اسنادی                     |



5. درصد پیش پرداخت

5. روش حساب باز

### ۴۵- چرخه های تجارت بر اساس یک دوره چهار مرحله ای کدامند

- رکود اقتصادی: یک روند آهسته در فعالیتهای اقتصادی
- افت اقتصادی: پائین ترین نقطه عطف در یک تجارت چرخشی ، جایی که رکود اقتصادی دچار تغییر شده و به سمت توسعه و رشد می رود.
- رونق اقتصادی: سرعت فعالیت اقتصادی افزایش می یابد.
- توسعه اقتصادی: به اوج رسیدن فعالیت های اقتصادی

### ۴۶- چرخه های اقتصادی بر اساس زمان را ذکر نمایید

- نظریه جوزف کیچین: چرخه اقتصادی بین ۳ تا ۵ سال می باشد .
- نظریه کلمنت جاگلر: سرمایه گذاری ثابت در چرخه های اقتصادی از ۷ تا ۱۱ سال می باشد.
- نظریه بنیادی سیمون: چرخه سرمایه گذاری بین ۱۵ تا ۲۵ سال می باشد.
- نظریه نیکولیا: موج طولانی چرخه تکنولوژی از ۴۵ تا ۶۰ سال می باشد.

### ۴۷- ده نشانه از رکود اقتصادی را ذکر نمایید

- تعداد بیکاران جامعه زیاد شود.
- کمپانیهای بزرگ دچار ورشکستگی شوند.
- بانکها به تعهد وام دادن عمل نکنند.
- قیمت وسایل مورد نیاز افزایش یابد.
- آمار استخدام کاهش یابد.
- قیمت اوراق بهادار کاهش یابد ولی خریداری وجود نداشته باشد.
- تولید سرانه داخلی کاهش یابد.
- پس انداز کردن افزایش یابد.
- و زمانی که شما موارد بالا را در زندگی خود حس کرده و نگران اوضاع خواهید شد.

### ۴۸- تعریف ایستایی اقتصادی چیست؟

- در اصطلاح تورم ایستایی اقتصاد به معنای یک دوره از اقتصاد است که رشدی آهسته و یا اصلاً رشد ندارد. بر طبق آمار افزایش تولید ناخالص ملی رشد ۳٪ یا کمتر از آن در هر سال دلیل ایستایی اقتصادی است، در سال ۱۹۷۰ آمریکا دچار ایستای اقتصاد شد.

### ۴۹- تعریف عام بحران اقتصادی را ذکر نمایید

- در یک دوره زمانی مردم دچار نگرانی می شوند و دارایی های خود را به پول نقد و سرمایه تبدیل می کنند، در سال ۱۹۷۰ آلمان و آمریکا دچار بحران اقتصادی شدند.

### ۵۰- ویژگی های دوران رکود اقتصادی را ذکر نمایید







- قیمت‌ها میل به کاهش پیدا می کند.
- سطح موجودی ها در انبار ها افزایش پیدا می کند زیرا خریدار کمتر پیدا می شود.
- سطح در آمد مردم به دلیل درآمد پایین تر کاهش می یابد، بنابراین سطح عمومی تقاضا در اقتصاد پایین می یابد.
- بدلیل کاهش تولیدات، سطح بیکاری بالا می رود و به همین دلیل قدرت خرید مردم کاهش می یابد.
- چون شرکتها تولید نمی کنند بنابراین دنبال سرمایه گذار جدید نیستند و به همین جهت در سطح عمومی اقتصاد سطح سرمایه گذاری پایین می آید.
- از آنجا که رکود اقتصادی منجر به مشکلات اقتصادی و فقر عمومی می شود بانکهای مرکزی تلاش می کنند که با پایین آوردن نرخ بهره جان تازه ای به اقتصاد بدهند. به همین جهت نرخ بهره نیز در شرایط رکود اقتصادی کاهش می یابد.

### ۵۱- ویژگی های دوران بحران اقتصادی را ذکر نمایید

- قیمت‌ها میل به کاهش شدید پیدا می کنند .
- سطح موجودی ها در انبار ها افزایش بی رویه پیدا می کند زیرا خریدار کمتر پیدا می شود.
- سطح درآمد مردم به دلیل بحران به شدت کاهش می یابد و بنابراین سطح عمومی تقاضا در اقتصاد افت شدید پیدا می کند.
- به دلیل کاهش تولیدات سطح بیکاری بالا می رود و به همین دلیل قدرت خرید مردم کاهش می یابد این وضعیت به طوری شدید می شود که بخشی از مردم پول حتی پول غذا را هم ندارند.
- چون شرکتها تولید نمی کنند بنابراین به دنبال سرمایه گذاری جدید نیستند و به همین جهت در سطح سرمایه گذاری جدید نیستند و به همین جهت در سطح عمومی سرمایه گذاری پایین می آید. به عبارتی سرمایه گذاری متوقف می شود.
- دولت‌ها برای مقابله با بحران مجبورند مخارج بیشتر کنند و از طرف دیگر به دلیل کاهش تولید نمی توانند درآمدهای خود را بیشتر کنند. این رو کسری بودجه در شرایط رکود اقتصادی شدت بوجود می آید و توسعه می یابد.
- از آنجا که رکود اقتصادی منجر به مشکلات اقتصادی و فقر عمومی می شود بانکهای مرکزی تلاش می کنند که با پایین آوردن نرخ بهره جان تازه به اقتصاد بدهند.
- به همین جهت نرخ بهره نیز در شرایط رکود اقتصادی کاهش می یابد و عمدتاً به صفر می رسد.

### ۵۲- ویژگی های دوران رونق اقتصادی را ذکر نمایید

- قیمت‌ها میل به افزایش پیدا می کنند . زیرا تقاضا در سطح عمومی اقتصاد افزایش پیدا می کند.
- سطح موجودی ها در انبار ها کاهش می یابد زیرا خریدار بیشتری پیدا می کند.
- سطح در آمد مردم به دلیل درآمدهای بیشتری که به دست می آورند افزایش می یابد بنابراین این سطح عمومی تقاضا در اقتصاد بالا می رود.



■ به دلیل افزایش تولیدات سطح بیکاری کاهش می یابد به همین دلیل قدرت خرید مردم افزایش می یابد.

■ چون تولید شرکتها بیشتر می شود آنها به دنبال سرمایه گذاری جدید می روند و به همین جهت در سطح عمومی اقتصاد سطح سرمایه گذاری بالا می رود.

■ از آنجا که رونق اقتصادی منجر به افزایش تولید و تقاضا و رفاه عمومی می شود و در عین حال نرخ بهره نیز افزایش می یابد، بانکهای مرکزی تلاش می کنند که با بالا بردن نرخ بهره تورم را کنترل نمایند. به همین جهت نرخ بهره نیز در شرایط رونق اقتصادی افزایش میابد.

### ۵۳- ویژگیهای دوران ایستایی اقتصادی را ذکر نمایید

■ شرایط ممکن است در اقتصاد به وجود می آید که نه نرخ رشد اقتصادی بالا می رود نه پایین می آید در این شرایط نرخ رشد اقتصادی نه بالا رود نه پایین بیاید. در این شرایط نرخ رشد اقتصاد بسیار کند و در سطح پایینی قرار می گیرد این شرایط به رکود و به تعبیر بهتر به کساد اقتصادی تعبیر شده است نام بهتر برای آن ایستایی اقتصادی است در این شرایط تحرک در اقتصاد دیده نمی شود و دلمردگی بین فعالان اقتصادی رایج است. تولید ملی نرخ رشد قابل توجهی ندارد و سطح بیکاری و سرمایه گذاری تغییر چندانی نمی کند این وضعیت اگر برای مدتی قابل توجه ادامه یابد اقتصاد به شرایطی می رسد که ایستایی اقتصادی نامیده شده است. مفهوم ایستایی اقتصادی در جامعه سرمایه داری کاربرد محدودی دارد زیرا اقتصاد این جامعه ها یا در حال رشد است و یا در حال نزول. ایستایی اقتصادی در اقتصاد این کشورها دیده می شود. یکی دیگر از کاربردهای بسیار گسترده آن هم در اقتصاد های قبل از سرمایه داری است که رکود و ایستایی قابل توجهی در این دوره دیده می شود

### ۵۴- مدیریت تحول سازمانی چیست؟

تحول سازمانی نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که اساس آن بر بینش ها و آگاهی های حاصله از پویایی های گروهی و نظریه و عملی مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده، استوار است. حوزه تحول سازمان در راه تکاملی خود به چارچوبی منسجم از نظریه ها و کاربردها رسیده است که می تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند.

تحول سازمانی از سازمانها و همچنین افرادی که درون سازمانها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می کند. همین طور در زمینه تغییرات برنامه ریزی شده ای که منجر به ترغیب افراد، گروهها و سازمانها به کارکرد بهتر می شود، سخن به میان می آورد.

### ۵۵- در مورد تغییرات سازمانی توضیحاتی ارائه فرمایید؟

«تغییر» بدین معناست که وضعیت جدید امور با وضعیت سابق آنها فرق کند. تغییر در همه جا متداول است؛ تغییر به رهبران کمک می کند تا تغییر را از این منظر که «تغییر نوعی فرصت است» مد نظر قرار دهند و آن را تحقق بخشند.

بیشتر عوامل مسبب تغییر، در خارج از سازمان قرار دارند. عواملی نظیر مؤسسات دولتی، رقبای فناوریهایی جدید، مشتریان، نیروهای بازار و به طور کلی جامعه، از این جمله اند. گاهی اوقات عوامل تغییر از درون سازمان نشأت



می گیرند. به عنوان مثال، روی کار آمدن مدیر جدید، منسوخ شدن کالاها یا خدمات، جهت گیری های استراتژیک جدید، کاهش سودآوری و یا افزایش در نیروهای کاری مختلف از عوامل درونی مسبب تغییرند. برای درک تحول سازمان، ضروری است در ابتدا « تغییر » فهم شود و سپس ضرورت تغییر برنامه ریزی روشن شود.

### ۵۶- گامهای موثر بر تغییر را نام برده و مختصراً توضیح دهید

پنج گامی که روی مدیریت تغییر تاثیر می گذارد

گام ۱: درک آنچه نیاز به تغییر دارد

گام ۲: شفاف کردن فرایندهای تغییر

گام ۳: تخصیص بهینه منابع

گام ۴: به کارکنان توجه کنید.

گام ۵: از بالا رهبری کنید.

### ۵۷- در خصوص عوامل تغییر و مقاومت در برابر تغییر در سازمانها توضیح دهید

فرایند تغییر زمانی موثر تر است که یک "عامل تغییر" در سازمان وجود داشته باشد. حضور پیشگامان تغییر، فرایند و انجام فعالیت ها را برای رسیدن به اهداف و کسب و کار تشویق می کنند. عامل تغییر فرد یا گروهی از کارکنان هستند که به عنوان شتاب دهنده تغییر در درون سازمان کار می کنند. به عبارت دیگر، عوامل تغییر، مسئول اداره کردن فرایند تغییر می باشند که ممکن است از درون سازمان مانند مدیران و یا کارکنان باشند و یا ممکن است خارج از سازمان به شکل مشاوران باشند.

### ۵۸- تاکتیکهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر را نام ببرید

به طور کلی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، ۶ تاکتیک وجود دارد که شامل:

- آموزش و توسعه نیروی کار علاقه مند و انتقال اطلاعات درباره تغییراتی که قرار است رخ دهد.

- درگیر کردن ذینفعان در تغییر از طریق مشارکت

- حمایت در قالب مشاوره

- پیوند دادن تغییر با پاداش و جبران خدمت

- اجرای تغییر از طریق همکاری

- و بالاخره اقدامات قهری مانند از دست دادن ترفیع یا تهدید به انتقال

### ۵۹- نقش تحول فکری مدیریت در تحولات سازمانی را تشریح نمایید

نگرش فکری حاکم بر یک مجموعه، تحت تاثیر فلسفه فکری مدیران آن است. از آنجایی که به طور طبیعی، مسئولیتها و اختیارات در دست مدیران است، آنها با رفتار، عملکرد و سیاستگذاران خود، سازمان را به سمتی سوق می دهند که منطبق بر رویکرد فکری خودشان باشد و این موضوعی غیرقابل انکار است. بدیهی است این سیر طبیعی را به هیچ وجه نمی توان تغییر داد. قاعدتاً می بایستی مدیران از نظر نگرش فکری، مخصوصاً در حوزه فرهنگ کار، دارای تفکرات سالم و بهینه ای باشند. به عبارت بهتر، انتظار می رود که رویکرد فکری مدیران، هرچه بیشتر بر ایده آل های انسانی، اجتماعی و علمی منطبق شوند.

### ۶۰- تحول اداری را توضیح داده و ناصر کلیدی آنرا ذکر نمایید



هدف از تحول اداری عبارت است از تقویت توانمندی های نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظائف و نقش فعلی دولت و یا به تعبیری دیگر هدف از تحول اداری، انطباق نقش ها، توانمندی ها و قابلیت های نظام اداری است که امری حیاتی و برای توسعه ضروری می باشد. موضوع نوین سازی و ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفت های تکنولوژی در راستای تحقق خواسته های جامعه می باشد. تحول اداری فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه های اطلاعاتی و ... را دنبال می کند.

### عناصر کلیدی در تحول اداری

الف ( ساختار سازمانی: که الگویی از تعاملات و هماهنگی طراحی شده از طرف مدیریت برای مرتبط ساختن وظایف افراد و گروهها به منظور نائل شدن به هدفهای سازمانی است .

ب ( فناوری : شامل دانش ، ابزار و وسایل روشهای انجام کار است که یک سازمان برای تولید محصولات و توزیع خدمات خود به کار می گیرد .



ج ( نیروی انسانی : منظور ایجاد دگرگونی افراد در محیط کار، اصلاح مهارتها ، ادراکها ، برداشت ها و رفتار مورد لزوم برای انجام وظایف کاری است. به منظور افزایش میزان تاثیر دگرگونیهای صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل: ساختار سازمانی و فناوری ، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است .



د ( فرهنگ سازمانی : منظور از فرهنگ سازمانی ، مجموعه ای از ارزشها، تعهدها و باورهای مشترک می باشد که اعضای یک سازمان را به هم پیوند می دهد

### ۶۱- فساد اداری را تعریف نمایید



«فساد در قانون هرگونه فعل یا ترک فعلی است که توسط هر شخص حقیقی یا حقوقی به صورت فردی، جمعی یا سازمانی که عمداً و با هدف کسب هرگونه منفعت یا امتیاز مستقیم یا غیرمستقیم برای خود یا دیگری، با نقض قوانین و مقررات کشوری انجام پذیرد؛ یا ضرر و زیانی را به اموال، منافع، منابع یا سلامت و امنیت عمومی و یا جمعی از مردم وارد نماید نظیر رشاء ، ارتشاء ، اختلاس، تبانی، سوءاستفاده از مقام یا موقعیت اداری، سیاسی، امکانات یا اطلاعات، دریافت و پرداخت های غیرقانونی از منابع عمومی و انحراف از این منابع به سمت تخصیص های غیرقانونی، جعل، تخریب یا اختفاء اسناد و سوابق اداری و مالی

### ۶۲- انواع فساد چیست؟

بر اساس حوزه های وقوع فساد، می توان انواع فساد را به شرح زیر بیان نمود. البته در بسیاری از مواقع این موارد به صورت ترکیبی ملاحظه می شود. به طور مثال وقتی شاهد فساد اقتصادی هستیم، به طور هم زمان فساد اخلاقی یا سیاسی هم بروز کرده است.

- فساد اقتصادی
- فساد سیاسی
- فساد اعتقادی
- فساد اخلاقی



• فساد اجتماعی

• فساد اداری

### ۶۳- راهکاری های عملی مقابله با فساد اداری را توضیح دهید

#### سیستم سازی (نظام سازی)

- تعیین فرآیندهای کاری مستند، معقول و منطقی؛ بدان معنا که با تعیین فعالیت های کلیدی و ترسیم مسیر اجرای آن
- ها بر اساس مدل های علمی رایج بتوانیم مبنایی استاندارد و عقلایی را در اجرای امور پایه گذاری کرده، تا از اعمال سلیقه ها و یا فساد جلوگیری نماید.
- اصلاح ساختار و سازمان؛ به منظور افزایش کارایی و اثربخشی و حذف نقاط کور سیستمی برای جلوگیری از امکان نفوذ غیر مجاز به سیستم.

#### کادر سازی

- تربیت منابع انسانی مورد نیاز و مناسب برای هر یک از جایگاه های شغلی اولویت دار در کشور (بر اساس شاخص های تعریف شده برای هر شغل)
- تربیت منابع انسانی مورد نیاز و مناسب برای هر یک از مناصب (بر اساس شاخص های تعریف شده برای هر منصب)

### ۶۴- رویکردهای اصلی در پیشگیری از فساد اداری به چند گروه تقسیم میشوند؟ توضیح دهید

#### رویکردهای تحقیقاتی متداول در پیشگیری از فساد اداری به چهار گروه اشاره می کنند

- ۱ - رویکرد علمی: بر مبنای این رویکرد، به مدد شاخه های علوم رایج، بویژه علوم انسانی، به شناخت چرایی پدیده فساد، چرایی بروز آن و چگونگی پیشگیری یا مبارزه با آن (بر اساس یافته های علمی) پرداخته می شود
- ۲ - رویکرد تجربی: اساس این رویکرد مبتنی بر تحقیقات صورت گرفته قبلی شامل افت و خیزها، ضعفها و قوت های حرکت های قبلی است تا با بهره گیری از تجربه های آنها در جهت پیشگیری از وقوع فساد گام بردارد؛
- ۳ - رویکرد ارزشی: در این رویکرد با مراجعه به منابع اسلامی و ملی، مبانی و مصادق های پیشگیری و مبارزه با پدیده فساد استنباط، استخراج و بهره برداری می گردد؛
- ۴ - رویکرد تطبیقی: این رویکرد، استفاده از تجربیات دیگر کشورها، سازمان های فراملی و منطقه ای و بین المللی را مورد توجه قرار می دهد.

### ۶۵- جرائم اقتصادی را تعریف کرده، پنج نمونه از مصادیق آنرا نام ببرید

جرائم اقتصادی در اصطلاح عبارت است آن دسته از جرایمی که علیه اقتصاد کشور ارتکاب می یابند، یا به این قصد انجام می شوند، یا در عمل موجب اختلال در نظام اقتصادی کشور می شوند. جرم اقتصادی جرمی نیست که ویژگی اقتصادی داشته باشد، بلکه جرمی است که آثار و تبعات سوء اقتصادی داشته باشد

اما مهم ترین جرائم اقتصادی عبارت اند از:

۱. قاچاق کالا و ارز؛ ۲. پول شویی؛ ۳. احتکار؛ ۴. ربا و رباخواری؛ ۵. رشوا و ارتشا؛ ۶. اخلال در نظام پولی یا ارزی کشور؛



۷. اخلال در امر توزیع مایحتاج عمومی؛ ۸. اخلال در نظام تولیدی کشور؛ ۹. قاچاق میراث فرهنگی و ثروت ملی؛  
 ۱۰. تشکیل شرکت‌های مضاربه‌ای صوری؛ ۱۱. اخلال در نظام صادراتی کشور؛ ۱۲. تشکیل شرکت‌های هرمی؛  
 ۱۳. جرایم مالیاتی؛ ۱۴. جرایم مربوط به بازار اوراق بهادار (بورس) (۸).

## ۶۶- ملاک‌ها و جلوه‌های توسعه یافتگی و توسعه نیافتگی را نام برده و سه نای آنرا بدخواه

### توضیح دهید

مهمترین معیارها برای این منظور عبارتند از:

#### ۱. سطح تولید و درآمد ملی یا درآمد سرانه:

یکی از معیارهای کمی اندازه‌گیری توسعه نیافتگی یا توسعه یافتگی، درآمد سرانه یک کشور است. گرچه کشور با درآمد سرانه بالا را نمی‌توان لزوماً توسعه یافته تلقی کرد اما هر کشور توسعه یافته دارای درآمد سرانه نسبتاً بالایی است. تقریباً کشور توسعه یافته ای وجود ندارد که سطح درآمد سرانه آن پایین و مثلاً مشابه کشورهای آفریقایی باشد.

#### ۲. تداوم رشد معقول اقتصادی:

گرچه ممکن است کشورهای توسعه یافته دارای نرخ رشد خیلی بالایی نباشد اما کشورهای توسعه یافته معمولاً در رشد اقتصادی خود دارای ثبات هستند و اگر گاه‌گاه رشد اقتصادی آن‌ها به دلیل دچار کاهش شود مجدداً تمایل به بازگشت به وضعیت عادی را دارند. این در حالی است که یک کشور توسعه نیافته چنان‌چه به دلیل موقتاً صاحب رشد قابل توجهی شود با تغییر جزئی در شرایط رشد اقتصادی آن دچار کاهش شدید شده و تمایل به بازگشت به آن رشد بالا را ندارد.

#### ۳. نرخ رشد جمعیت:

به طور کلی در کشورهای توسعه یافته نرخ رشد جمعیت بسیار پایین و در برخی موارد صفر است. در حالی که در اغلب کشورهای توسعه نیافته نرخ رشد جمعیت نسبتاً بالاست. رشد اندک جمعیت در کشورهای توسعه یافته عمدتاً ناشی از کاهش نرخ زاد و ولد است در حالی که رشد بالای جمعیت در کشورهای توسعه نیافته بیشتر ناشی از بالا بودن نرخ زاد و ولد است، گرچه نرخ مرگ و میر در کشورهای توسعه نیافته نیز تا حد قابل توجهی کاهش یافته است. اما هنوز در مقایسه با کشورهای توسعه یافته نرخ مرگ و میر بالاست.

#### ۴. نرخ باسوادی و بیسوادی:

به طور معمول نرخ بیسوادی در کشورهای توسعه یافته بسیار پایین و تقریباً صفر است. در حالی که نرخ بیسوادی در کشورهای توسعه نیافته بسیار بالا است. در ضمن باید توجه داشت که کیفیت باسوادی در کشورهای توسعه یافته بسیار متفاوت از کشورهای توسعه نیافته است. در کشورهای توسعه یافته افراد باسواد علاوه بر این که سواد خواندن و نوشتن دارند، دارای یک فن و مهارت شغلی مرتبط با سواد خود می‌باشند و حال آنکه امار باسواد در کشورهای توسعه نیافته عمدتاً بر سواد خواندن و نوشتن تاکید دارند. به علاوه درصد جمعیت اهل مطالعه در کشورهای توسعه یافته بسیار بالاتر از کشورهای توسعه نیافته است.

#### ۵. توزیع درآمد و امکانات:



شاید در ابتدا فرض شود که در کشورهای غربی و توسعه یافته نابرابری توزیع درآمد و امکانات وجود دارد. اما در هر حال توزیع درآمد و امکانات در کشورهای توسعه یافته مناسب تر از کشورهای توسعه نیافته است. در واقع بدترین وضع توزیع درآمد مربوط امریکا نیست بلکه مربوط به کشورهای امریکای لاتین و آسیای جنوبی است. نکته مهم تر آن است که نابرابری توزیع درآمد در کشورهای توسعه نیافته سبب پدید آمدن موقعیت ممتاز و شان و منزلت اجتماعی ویژه ای برای ثروتمندان آن ها می شود که انواع تبعیض ها را به همراه دارد. در حالی که در کشورهای توسعه یافته اولاً، وجود نظام تامین اجتماعی کارآمد تا حد زیادی مشکلات نابرابری توزیع درآمد را کم رنگ کرده است و ثانیاً افراد جامعه بدون توجه به سطح درآمد از مقام و منزلت اجتماعی نسبتاً مناسبی برخوردارند که از پدید آمدن تبعیض جلوگیری می نماید.

## ۶. ترکیب تولید و مصرف:

در کشورهای توسعه یافته طی فرایندی توسعه هم از جهت تولید و هم از جهت مصرف به تدریج از سهم محصولات کشاورزی کاسته می شد. ادامه روند به این صورت بود که ابتدا بر سهم محصولات صنعتی افزوده شده، بعد به همراه کاهش آن از سهم محصولات کشاورزی و صنعتی بر سهم خدمات افزوده می شد. به عبارت دیگر امروزه درصد بالایی از تولید و مصرف کشورهای توسعه یافته از نوع خاصی خدمات مانند تحصیل، تفریح، ورزش، هنر، مراقبت های درمانی و مواردی از این قبیل می باشد. در کشورهای در حال توسعه به طور معمول سهم تولید و مصرف محصولات کشاورزی و برخی اقلام نسبتاً ضروری صنعتی از کل تولید و مصرف بالاتر است. زیرا در سطوح پایین درآمد معمولاً درصد بالایی از درآمد، صرف کالاهای ضروری می شود. در برخی از کشورهای در حال توسعه رشد سریع جمعیت و عدم قابلیت جذب نیروی کار توسط بخش کشاورزی و عدم امنیت کافی و سایر موانع بازدارنده، سبب شده است تا سهم خدمات از کل تولید ملی بسیار بالا باشد، اما اگر هم سهم خدمات بالاست نه ناشی از بالا بودن اقلامی چون تفریح و هنر، بلکه ناشی از مشاغل و خدماتی چون تجارت و دلالی و هم چنین خدمات تقریباً غیرضروری دولتی است.

## ۷. سرانه تسهیلات آموزشی و بهداشتی:

در کشورهای توسعه یافته تسهیلات آموزشی از قبیل هزینه سرانه آموزش (از مکتب تا عالی)، تعداد معلم نسبت به دانش آموز و دانشجو، مساحت فضای آموزشی نسبت به دانش آموز و دانشجو، سرانه کتاب دانش آموز و دانشجو و مواردی از این قبیل بالاتر از کشورهای در حال توسعه است. هم چنین تسهیلات همراه با آزمایش و عمل یا به صورت کاربردی است که سبب ایجاد ابداعات و نوآوری های تکنولوژیکی می شود. هم چنین در کشورهای توسعه یافته تسهیلات بهداشتی و درمانی از قبیل تعداد پزشک به ازای یک جمعیت مشخص، سرانه بستر بیمارستانی، هزینه سرانه بهداشتی بسیار بالاتر از کشورهای در حال توسعه است.

## ۸. بیکاری و کم کاری:

بی کاری از مشکلات بزرگ اقتصادی در بسیاری از کشورهای جهان سوم و حتی در کشورهای پیشرفته است. با این حال اولاً، درصد بیکاری در کشورهای توسعه نیافته بسیار بالاست و ثانیاً، با احتساب بیکاری پنهان در این کشورها که درصد قابل توجهی از نیروی کار را در خود جا داده است. همچنین کم کاری گسترده در بخش دولتی، ابعاد بیکاری در کشورهای توسعه نیافته بسیار گسترده است. نکته دیگر آن است که جمعیت بیکار در





کشورهای توسعه یافته تحت پوشش سیستم های تامین اجتماعی است و حال آنکه در کشورهای توسعه نیافته جمعیت بیکار از پوشش حمایتی مناسبی بهره مند نیست.

### ۶۷- اتحادیه های کارگری را تعریف نمایید

اتحادیه ی کارگری، سازمانی است، داوطلبانه و مستقل، متشکل از کارگران یک حرفه یا یک صنعت، صرف نظر از تفاوت های عقیدتی، سیاسی، مذهبی، جنسی و نژادی که به منظور تامین و حمایت از منافع گروهی و اعتلای موقعیت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی آنان ایجاد می شود. سازمان های کارگری در کشورهای مختلف عناوین گوناگون دارند؛ مثلا در انگلستان عناوین این سازمان ها عبارتند از: اتحادیه، فدراسیون، کنفدراسیون؛ در فرانسه، سندیکا، فدراسیون و کنفدراسیون؛ و در ایران انجمن صنفی، کانون و کانون عالی.

### ۶۸- الگوهای فرهنگی در جوامع مختلف را نام برده و انواع انرا توضیح دهید

الگوهای فرهنگی: بسیار متنوع اند و بر حسب میزان صراحت و آشکار بودنشان به دو دسته تقسیم می شوند: الگوهای خاموش (که به آسانی قابل مشاهده و تعمیم اند، مثل غذا خوردن، لباس پوشیدن، خانه ساختن، همچنین آداب و رسوم، تشریفات، مراسم و اعیاد و غیره)

الگوهای آشکار: (که به آسانی قابل مشاهده و کشف نیستند، یا بهتر بگوییم به آسانی قابل درک و بیان نمی باشند و افراد جامعه برای بیان این قبیل الگوها واژه خاصی ندارند و نمی توانند آنها را در قالب کلمات بیان کنند و از اظهار صریح آنها عاجزند).

الگوهای خاموش: را بر حسب درجه قاطعیت و جامعیت آنها رسمی و یا غیر رسمی می نامند. الگوهای رسمی الگوهایی هستند که توسط افراد جامعه جهانی و مطلق تلقی می شوند. برای مثال، خاصیت سوزان بودن آتش و سوختن به مثابه بالاترین درد.

نگرشهایی از این قبیل که هرگز زیر سؤال کشیده نمی شوند و به منزله حقایق بی قید و شرط تلقی می گردند جزو الگوهای خاموش رسمی بشمار می آیند.

الگوهای خاموش غیر رسمی: از قاطعیت کمتری برخوردارند. اما آنها نیز اغلب ناگفته مانده و چه بسا که افراد از وجود آنها ناآگاهند. برای مثال، بعضیها دوست دارند دوستان و آشنایان خود را پند و اندرز دهند. ظاهرا آنان این کار را از روی خیرخواهی انجام می دهند اما آگاه نیستند که پند و اندرز دادن به دیگران خود نوعی اثبات برتری در روابط اجتماعی است.

### ۶۹- تطبیق را تعریف نموده و کاربرد آن را در سازمانها ذکر کنید.

تطبیق بمعنای بررسی عوامل، بمنظور مشاهده و کشف همانندی و تفاوت های میان آنهاست و مدیریت تطبیقی در سازمانها بمعنای بررسی مسائل مدیریت و کاربرد و همانندی آنها در سازمانهای دولتی و غیر دولتی، بازرگانی و تولیدی و خدماتی، بلوغ سازمانی، فرهنگ سازمانی و تجارب و تخصص تیم مدیریتی، فرهنگی ملل و ..... می باشد.

### ۷۰- اهداف مطالعات تطبیقی را ذکر نمایید.

۱- اهداف نظری: دستیابی به یک سلسله اصول و نظریه های علمی که دارای اعتبار جهانی است





۲- اهداف کاربردی: تناسب بین تئوریها، ابزار و شیوه های مدیریت با شرایط محیط سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی

### ۷۱- کاربرد نظرات و اصول مدیریت در هر موقعیت، و هر زمان ممکن چه نام دارد؟

مدیریت تطبیقی

### ۷۲- اهمیت مدیریت تطبیقی چیست؟

- افزایش حمایت از تئوری بوسیله افزایش دامنه متغیرها
- پیدا کردن متغیرهای اثر گذار تئوریهای مدیریت با هر کشور یا سازمان
- جهانی شدن و لزوم فعالیت در صحنه بین المللی و تعامل با کشورهای دیگر
- درک بیشتر از فرهنگهای دیگر کشورها و عکس العمل بهتر در همکاریهای بین المللی
- ایجاد یک سازمان یادگیرنده و تجربه نکردن مجدد تجربه های بد دیگران

### ۷۳- دلایل مطالعات تطبیقی را به اختصار ذکر کنید.

- سازمانهای اداری، تولیدی و تجاری امروزه تابعی از پیشرفت تکنولوژی هستند. رشد تکنولوژی هم تبعات مثبت و هم تبعات منفی در روابط بین کارکنان سازمان در مدیریت دارند.
- علوم انسانی همواره با مقایسه با هم رشد می کند. همواره روز در برابر شب، فرهنگ پویا در مقابل فرهنگ منزوی، سبکهای مدیریتی در مقایسه با هم (ابزار رشد است)
- همه نظریات مدیریت و قوانین اصلی مدیریت در هر کجا صدق نمی کند و به اصطلاح نیاز به چکش کاری دارد.

### ۷۴- در مورد انواع نگرشهای مدیریت تطبیقی توضیح دهید (۵ نگرش)

۱- نگرش توسعه اقتصادی: در این نوع مطالعات تطبیقی تاکید بر رفتن سازمانها بسمت صنعتی شدن است. مراحل توسعه صنعتی:

- ۱- قبل از انقلاب صنعتی: ابزار تولید ساده و صرفا انجام کار توسط انسانها
- ۲- بعد از انقلاب صنعتی: جایگزینی ماشین بجای کارهای ساده انسانی
- ۳- انقلاب علمی: بالا رفتن مهارت انسانها در کنار پیچیده تر شدن ماشینها
- ۴- توسعه صنعتی: ارتقاء کیفیت محصولات- کاهش ضایعات- سپردن امور تفکر به ماشینها- هوشمند سازی ماشین آلات

۲- نگرش محیطی: ۱- در این نوع مطالعات تطبیقی به عوامل محیطی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، قانونی، آموزشی توجه می شود. (عوامل غیر اقتصادی)

۳- نگرش رفتاری: تاثیر اعتقادات، گرایشها، سیستمهای ارزشی به الگوهای رفتاری، معیارهای ارزشی



- ۴-نگرش سیستمی: ۲- تقسیم بندی های مختلف سازمان:
- (باز و بسته) (وظیفه ای، اطلاعاتی، اجتماعی، سیاسی)
  - (ارزشهای مشترک، استراتژی، ساختار، نظامها، ستاد، سبک و مهارتها)
- ۵-نگرش فرهنگی: ۳- تطبیق سبکهای مدیریت بر فرهنگ کشورها، مدیریت ژاپنی، آمریکایی، چینی بحث اکولوژیکی

## ۷۵-دو روش بررسی تحلیلی و سیستمی را بررسی و پنج ویژگی هر کدام را ذکر نمائید:

روش تحلیلی:

الف- در این روش سیستم (سازمان) از محیط جدا شده و فقط اجزاء و عوامل آن بررسی می شود  
ب- هدف اصلی و اساسی روشن ساختن جزئیات است.

ج- عموماً فقط یک متغیر تغییر داده می شود

د- بیشتر در مواردی نتیجه می دهد که روابط متقابل اجزاء و عوامل، ساده و خطی هستند

و- این روش، سیستم (سازمان) را مستقل از زمان بررسی می کند و معتقد است که پدیدارها (نتایج) بحالت اول باز می گردند.

روش سیستمی:

الف- سیستم (سازمان) با توجه به پیرامونش بررسی می شود. روابط بین سازمان و محیط

ب- آثار ناشی از روابط متقابل اجزاء و عوامل بررسی می شوند

ج- هدف درک کلی سیستم (سازمان) است

د- گروههای مختلف متغیرها با هم تغییر داده می شوند.

و- وابسته به زمان بررسی می شوند و در نتیجه نتایج در زمانهای مختلف ممکن است اندکی تغییر یابند.

ر- روابط بین اجزاء غیر خطی و پیچیده است.

## ۷۶-در خصوص هفت عامل فرهنگ سازمان اثر بخش و تاکید آن در مدیریت آمریکایی و ژاپنی

توضیح دهید.

هفت عامل فرهنگ سازمان اثر بخش عبارتند از:

استراتژی، ساختار سازمان، سیستمهای رایج، شیوه مدیریت، مهارت، کارکنان و هدفهای حاکم سه تای اول با نام عامل سخت می باشند که مورد تاکید مدیریت آمریکایی هستند و چهارتای دوم عامل نرم هستند که مورد تاکید مدیریت ژاپنی هستند.

• استراتژی عبارت است از: ایجاد و رشد و تغییرات اساسی بمنظور بهبود چشم گیر

• ساختار: ایجاد یک استخوان بندی قابل تغییر و سازشگر با کارهای استراتژیک

• سیستم: هماهنگی رویه های رسمی و غیر رسمی، بودجه بندی های لازم متناسب با طراحی محصولات جدید.

• شیوه مدیریت: شیوه مدیریت متناسب با استراتژی، مشارکت مدیران با کارکنان



- مهارت: انجام وظایف سازمانی به بهترین شکل ممکنه، مهارتها هم دستخوش تغییرات تکنولوژی هستند و باید متحول شوند
- کارکنان: میزان اختصاص منابع جهت رشد و پیشرفت کارکنان، قراردادن کارکنان در مسیرهای شغلی که عملا به مسیر پیشرفت سازمان کمک کند.
- اهداف عالی سازمان: ماموریت سازمان، آنچه که موجب ثبات و پایداری سازمان می شود.

### ۷۷- نظریه تیچی در خصوص ابعاد مختلف سیستم در سازمان چیست؟ نظریه T.P.C این دانشمند

سیستم را دارای سه بعد فنی و سیاسی و فرهنگی می داند:

سیستم فنی برای حل مسائل تولید طراحی شده و چگونگی منابع فنی و مالی را برای تولید مطلوب ترتیب می - دهد و استراتژی و طرح سازمانی برای حل مشکلات تولید را در بر می گیرد.

سیستم سیاسی در پی حل مسئله توزیع منابع و مراجع قدرت در سازمان است. تصمیم گیریهای میسر شغلی و ساختار قدرت را دنبال می کند.

سیستم فرهنگی برای حل مشکل ارزش و باورهای طراحی شده مشترک در کارکنان تشکیل میشود.

### ۷۸- در خصوص تنظیم تئوریهای بومی مدیریت با توجه به تفکر سیستمی توضیح دهید.

جوامع در حال توسعه بمنظور بهره گیری موثر از امکانات و رسیدن به جوامع توسعه یافته، بدنبال راههای رسیدن بموفقیت آنان هستند. چنانچه قالب های حقوقی، اخلاقی و فلسفی این راهها شناخته نشود، موفقیتی حاصل نخواهد شد، لذا لازم است اصول جهانی مدیریت و تئوریهای کشورهای مختلف موفق، ابتدا با فرهنگ و چارچوبهای هر کشور تطبیق داده شود و سپس نتایج به اجرا گذارده شود.

### ۷۹- مدل اول تطبیق تئوریا با شرایط بومی را توضیح دهید: ( مدل پنج مرحله ای)

در مدل اول چارچوب نظام مدیریت بومی بر پنج عنصر پایه ریزی می شود

مرحله اول: نظام ارزشها ابتدا باید ارزشهای بنیادی تعیین شود. باورهای اساسی روشن شود و مبانی ایدئولوژیک و واقعیتهای حاکم بر جامعه (خط قرمزها) بنا شود.

مرحله دوم: تنظیم قالبهای تنظیم تئوریهای مدیریتی باید به موازات تحولات در سایر رشته های موازی مانند جامعه شناسی، اقتصاد، علوم سیاسی، روانشناسی صورت گیرد و سپس پیکربندی باید بصورت مجموع صورت پذیرد.

مرحله سوم: الگوها و مدل ها اقتباس نباید کورکورانه صورت پذیرد. با توجه به نتایج مرحله ۱ و ۲ باید تئوری کشورهای موفق بصورت الگو و مدل درآمده و در چند نوع ارائه گردد.

مرحله چهارم: آموزش قبل از بکارگیری حتما باید الگو بصورت کاربردی به کارکنان آموزش داده شود.

مرحله پنجم: کاربرد بعد از آموزش و توجیه کارکنان، الگوها بصورت فنون و تکنیک بکار برده شود.



## ۸۰- در مورد مدل هفت مرحله ای تطبیق تئوریهای مدیریت با شرایط بومی توضیح دهید.

- قدم اول: ایده مدیریتی باید در چارچوب نظام ارزشی کشور دریافت کننده باشد.
- قدم دوم: ابتدا شرایط فرهنگی، سیاسی و سایر عوامل مربوط به کشور انتقال دهنده را باید شناخت.
- قدم سوم: خود ایده را تجزیه و تحلیل کرد و هدف از ایده را شناخت.
- قدم چهارم: ابعاد مختلف کشور دریافت کننده ایده از لحاظ تاریخی را بررسی کرد.
- قدم پنجم: رابطه میان ایده و نیاز جامعه را بررسی کرد. آیا ایده جدید رفع نیاز می کند؟
- قدم ششم: در صورت وجود نیاز، سازش و توافق ایجاد کرد.
- قدم هفتم: بعد از اجراء سیستم، به منظور تشخیص نقاط ضعف و قدرت، اصلاحات را بصورت دوره ای تکرار کرد.

## ۸۱- آینده نگری را تعریف کرده، اجزاء آنرا ذکر کنید.

- آینده نگری یعنی قدرت دیدن همه چیز قبل از وقوع آنها و ایجاد قدرت حل مسئله بهنگام وقوع و پیشگیری از وقوع است، شامل مراحل و اجزاء زیر است:
- الف- درک تاثیرات: توانایی درک آینده
- ب- تفکر واگرا: کشف بیش از یک راه حل
- ج- تفکر همگرا: تمرکز روی داده ها و اولویت بندی گزینه ها
- د- نقشه برداری: ترسیم راه از حال به آینده
- و- مدل سازی: توصیف وضعیت ایده آل در آینده

## ۸۲- آینده نگری محتوایی و آینده نگری فرایند را توضیح دهید:

- در آینده نگری محتوایی آنچه اهمیت دارد اطلاعات مربوط به آینده است و نوع این اطلاعات مهم نیست. اما آینده نگری فرایند به چگونگی این اطلاعات و استفاده از اطلاعات و به اجرا درآوردن اطلاعات متمرکز است.

## ۸۳- پارادایم چیست؟

- پارادایم در لغت به معنی مدل، روش، الگو و چارچوب می باشد و در علم مدیریت عبارتست از چارچوب فکری و یک طرح برای درک و توضیح ابعاد خاصی از حقیقت. پارادایم دو ویژگی دارد:

- ۱- محدودیتها را تعریف می کند
- ۲- راهنمایی می کند که در محدوده چگونه عمل کنیم تا موفق شویم

## ۸۴- بر اساس دیدگاه سیسیل جی هوارد، ویژگی مدیران با تفکر جهانی چیست؟

- الف- دیدگاه چند بعدی تجربه کار در صنایع مختلف، محیطهای مختلف
- ب- مهارت در مدیریت اجرایی کارکردن در تمام رده های مدیریت و آشنایی با مقوله سیاست و سیاست کاری
- ج- توانایی در تصمیم گیری مدبرانه مدیریت بحران
- د- حساسیت فرهنگی فرهنگ محور بودن
- و- توانایی ایجاد تیم مهارت های مدیریت انسانی- توانایی تحمل حاشیه های کار گروهی



## ۸۵- ویژگیهای قرن بیست و یکم چیست؟

- ۱- تغییر از اقتصاد ملی به جهانی
- .....
- ۲- حرکت از جامعه صنعتی به اطلاعاتی
- نیاز روز افزون به دستیابی به اطلاعات مشتریان برای تولید بهتر
- ۳- عدم تمرکز
- واژه شبکه- عدم تمرکز در تصمیم گیری- تغییر روشهای تصمیم گیری
- ۴- رقابت
- دسترسی به منابع ارزان تر، افزایش بازده سرمایه، افزایش سهم بازار
- ۵- ربوده شدن نخبگان
- جذب متخصصین خارجی و مهاجرت آنان

## ۸۶- اصطلاح سازمان موج سوم را توضیح و ویژگیهای آن را ذکر نمایید.

سازمانهای موج سوم سازمانهایی هستند که در عصر اطلاعات توسعه یافته و دارای سه ویژگی:

- الف- قابلیت انعطاف
- ب- خلاقیت
- ج- نوآوری
- هستند.
- الف- قابلیت انعطاف برای پذیرش اطلاعات و تجدید سازمان- سازمان موج سوم هیچگاه ثبات دائمی ندارند و کارمندان آن موقتی هستند.
- ب- کارکنان سازمان نسبت به سازمان تعهد داشته و همواره از خلاقیت خود در این راه استفاده می کنند.
- ج- از نوآوری و پذیرش خطر حمایت می کنند. از سلسله مراتبی به ساختار شبکه ای تغییر می کنند.

## ۸۷- در تفکر سیستمی سازمانها چگونه اند؟

- الف- سازمانهای، سیستمهای بازی هستند که دائما با محیط خود در تعامل اند.
- ب- بخشهای مختلف سازمان با شرایط در محیطهای مختلف به حیات خود ادامه می دهند.
- ج- سازمانها همواره در حال فراگیری و درک شرایط محیطی جدیداند.
- د- اثر بخشی یا صحت سازمانی بر اساس معیارهای سیستمی ارزیابی می شود.

## ۸۸- سازمانهای مجازی را تعریف کنید و ویژگیهای آن را ذکر نمایید.

سازمانهای مجازی را شبکه موقت از واحدها و سازمانهای مستقل دانسته اند که شامل تولید کننده، مشتری و حتی رقبا است و به کمک تکنولوژی اطلاعات با هم در ارتباطند.

ویژگیها:

- ۱- فن آوری
- اطلاعات محور بودن از طریق شبکه های اطلاعات
- ۲- فرصت طلبی
- موقتی بودن، رسمی نبودن و در پی بهره برداری از فرصتها بودن
- ۳- عالی ترین
- بهترین بودن در نوع خود
- ۴- اعتماد
- در شبکه اعتماد بین تولید کننده، مشتری و رقبا در تبادل درست اطلاعات (علت: سرنوشت مشترک)
- ۵- نبودن مرز
- بدون حد و مرز فیزیکی در جذب مشتری و ارائه محصول



## ۸۹- مزایای سازمانهای مجازی را ذکر کنید.

- ۱- فاصله‌ها مانع انجام جلسات، همکاریها و تبادل نظر نمی‌شود.
- ۲- به حداقل رساندن پیامدهای منفی کارهای انسانی نظیر اعتصاب، انفجار، آتش سوزی
- ۳- کاهش هزینه فضاهای اداری
- ۴- کاهش تردد مشتری

## ۹۰- مدیریت دانش را تعریف کنید.

مجموعه روشها و فنونی که طی آن تعدادی از افراد متخصص دور هم جمع شده و دانش خود را به اشتراک گذاشته و دانش جدید بوجود می‌آورند.

## ۹۱- رهبری و مدیریت در سازمانهای مجازی چه ویژگیهایی باید داشته باشند؟

با ارزش‌ترین دارایی رهبران قرن بیست و یکم توانایی تخیل آنهاست. باور مهمترین شعار مدیران قرن بیست و یکم باید باشد. تحمیل به کارکنان وجود ندارد و هدف باید این باشد که تصمیمات مدیران به افراد بصورت اعتقاد درآید.

## ۹۲- پنج تفاوت مدیریت دولتی و دولت مدیریتی را ذکر نمائید.

### دولت مدیریتی

### مدیریت دولتی

- |  |   |
|--|---|
| ۱- دولت تدارک دهنده خدمات عمومی است                  | ۱- دولت مصرف کننده از خدمات عمومی است                     |
| ۲- دولت تنها تدارک دهنده کالا است                    | ۲- بخش خصوصی وارد فرایند تدارک کالا می‌شود                |
| ۳- بخش خصوصی توان رقابت با دولت را ندارد             | ۳- بخش خصوصی با دولت در رقابت است                         |
| ۴- کارایی بیشتر جلوه می‌کند                          | ۴- اثر بخشی بیشتر جلوه می‌کند                             |
| ۵- خشکی و سختی مقررات، جلوگیری کننده تنوع است        | ۵- انعطاف پذیری دولت بالا است                             |
| ۶- مردم به دلیل وابسته بودن سربار دولت هستند         | ۶- مردم به علت برخورداری از استقلال دولت، یاور دولت هستند |
| ۷- پیکره دولت به علت تمرکز در امورات عریض و طویل است | ۷- پیکره دولت جمع و جور و قابل کنترل است.                 |
| ۸- مشاغل ساده و یک بعدی هستند                        | ۸- مشاغل تخصصی و چند بعدی اند                             |
| ۹- روسای سازمانها نقش مدیریتی و نظارت اند دارند      | ۹- روسای سازمان مربی و راهنما و مرشدکارکنان- دولت هستند   |

## ۹۳- مدیریت کیفیت جامع چیست؟

مدیریت کیفیت جامع یک مفهوم کلی است که سبب بهبود مستمر در سازمان می‌شود و شامل اصولی می‌شود که از مدیریت رده بالا گرفته تا کوچکترین اجزاء دخیل در سازمان باید از آن پیروی کنند و در همه فعالیت‌های شرکت به رضایت مشتریان درونی و بیرونی در مقایسه با کنترل هزینه‌ها و سقف تولید اهمیت بیشتری بدهد.

## ۹۴- عناصر تشکیل دهنده مدیریت کیفیت جامع کدامند؟ مختصراً توضیح دهید.





- ۱- تمرکز روی مشتریان ارتباط مستمر با انتظارات مشتریان و تجزیه و تحلیل خواسته های مشتری
- ۲- بهبود فرایند تمرکز بر فرایندهای تولید محصول و طراحی مجدد فرایندها برای بهتر شدن
- ۳- مشارکت فراگیر آموزش کارکنان و عرضه کنندگان فرعی (ارائه دهندگان و تولید کنندگان مواد اولیه)

### ۹۵- مدیریت مشارکتی شامل چه ابعادی است؟

اعتماد به زیر دستان، آزادی بیان، حل مسئله بصورت گروهی، جریان روان اطلاعات، اهداف گروهی

### ۹۶- مزایا و منافع مشارکت در سازمان چیست؟

- ۱- افزایش کمیت و کیفیت تولید
- ۲- ایجاد احساس مالکیت در کارکنان
- ۳- کاهش ستیزه جویی و دشمنی در سازمان
- ۴- شکستن فرهنگ غلط سکوت در سازمان
- ۵- کاهش ترک خدمت و غیبت
- ۶- کاهش شکایتها و ناراحتیها و فشارهای روانی

### ۹۷- محدودیتهای مشارکت در مدیریت در سازمان چیست؟

- ۱- محدودیت زمانی
  - ۲- توانایی سازگاری و علاقه کارکنان به مشارکت
  - ۳- آزادی عمل شغلی
- مورد نیاز است

قبل از مشارکت، ایجاد فرهنگ مشارکت مورد نیاز است. مشارکت از قدرت استبدادی مدیران کم می کند. منطقه آزادی شغلی و عمل کارکنان با اضافه شدن، از تمرکز تصمیم گیری مدیران می کاهد و ناچار شیوه مدیریت را تغییر می دهد.

### ۹۸- چهار سطح مدیریت مشارکتی را نام برده با هم مقایسه کنید:

- ۱- نظام اول: سلطه گر - استبدادی (رویکرد بالا به پایین) - بدون اعتماد به کارکنان - فرایند تماما در اختیار مدیریت عالی
- ۲- نظام دوم: سلطه گر - خیرخواهانه (دیکتاتوری با زور و اجبار کمتر) - تصمیم گیری محدود به کارمندان واگذار میشود
- ۳- نظام سوم: مشورتی - آزادی عمل بیشتر کارکنان - ارتباط سازمانی بالا به پایین و برعکس - تعادل در همه سطوح
- ۴- نظام چهارم: مشارکتی - منطبق با مفروضات نظریه Y مک گریگور - ارتباطات مورب

### ۹۹- رهبری، انگیزش، هدفها را در چهار سطح مدیریت مشارکتی مقایسه کنید:

|      |           |          |     |                               |
|------|-----------|----------|-----|-------------------------------|
| ۴    | ۳         | ۲        | ۱   |                               |
| کامل | قابل توجه | تا حدودی | هیچ | رهبری: اعتقاد به مرئوس مذاکره |



با روسا

انگیزش: ترس تهدید تنبیه، پاداش      ترس تهدید      پاداش - تنبیه      پاداش - تنبیه      پاداش - مشارکت

مشارکت - تنبیه

هدفها: مقاومت در برابر هدف      مقاومت قوی      مقاومت متوسط      گاهی مقاومت      بدون مقاومت

### ۱۰۰- ویژگی کارکنان علمی در سازمان‌ها چیست؟

- ۱- علاقمند به فراگیری دانش روز
- ۲- ضوابط و چارچوب کلاسیک و سنتی سازمان را نمی‌پذیرند و همواره خواهان آزادی عمل هستند.
- ۳- چالش‌گر هستند و همواره بدنبال مباحث بحث‌انگیزند.
- ۴- غیر قابل پیش‌بینی‌اند و هدایت آنان مهارت خاص می‌خواهد.
- ۵- سرعت عمل بالایی دارند.
- ۶- تعهد سازمانی پایدار دارند.

### ۱۰۱- دانش پنهان چیست و چه ویژگی‌هایی دارد.

دانش پنهان به اطلاعاتی اطلاق می‌شود که در ذهن کارکنان وجود دارد اما قابل بیان نیست. در مدیریت ژاپنی، این اعتقاد وجود دارد که دانش پنهان در همه جای سازمان وجود دارد و مدیران به کمک مدیریت دانایی باید آن را از درون افکار کارکنان بیرون بکشند و شیوه‌مند نمایند.

- ۱- انتقال آن دشوار است (مانند مهارت دوچرخه سواری)
- ۲- شخصی است (به طرق مختلف می‌توان به آن رسید)
- ۳- بسیار فرار است (اگر بموقع استخراج نشود از ذهن پاک می‌شود)
- ۴- بخش قابل توجهی از دانش کارکنان را تشکیل می‌دهند.

### ۱۰۲- چهار راهکار انتقال دانش را بصورت ماتریس بیان کنید؟

|              |                |               |
|--------------|----------------|---------------|
| به دانش پیدا | به دانش پنهان  |               |
| آشکار سازی   | معاشرت اجتماعی | از دانش پنهان |
| ترکیب کردن   | درونی سازی     | از دانش پیدا  |

انتقال از پنهان به پنهان      ایجاد روابط خوب با همکاران و بحثهای کاری و فنی در مجالس غیر رسمی

انتقال پنهان به پیدا      تبدیل به گزارش کتاب فیلم

انتقال پیدا به پنهان      خواندن کتاب، جزوه و دیدن فیلم و تعمق و تفکر در ذهن

انتقال از پیدا به پیدا      حلقه های فکری- اتاق فکر- حلقه های کیفیت





### ۱۰۳- چهار ویژگی سازمانهای دانش محور را ذکر کنید.

۱. بخوبی می دانند کجا قرار دارند و به کجا می خواهند بروند
۲. نسبت به پیرامون خود حساسند و همگان با آن پیش می روند
۳. کمبودها را می شناسند و می دانند کدام تخصص را باید جذب کنند تا به شایستگی مورد نیاز برسند.
۴. به گرفتن بازخوردها حساسند

### ۱۰۴- سه نگرش ذهنی مانع یادگیری کدامند؟

۱. من قبلاً آنرا می دانستم
۲. با من سازگار نیست
۳. به من ثابت کن

### ۱۰۵- در ساختار سازمانی پاسخ سوالات زیر با چه داده می شود؟

- کارها را تا چه میزان باید تقسیم کرد؟ بوسیله تقسیم کار
- ترکیب کارها باید بر چه اساسی باشد؟ بوسیله گروه بندی کارها
- افراد و گروه، گزارش کار را به چه کسی بدهند؟ بوسیله زنجیره فرماندهی
- چه کسی یا کسانی حق تصمیم گیری دارند؟ بوسیله تمرکز یا عدم تمرکز

### ۱۰۶- ساختار سازمانی را تعریف کرده، انواع آنرا نام ببرید.

ساختار سازمانی نحوه گرد هم آمدن و چیدن افراد در یک واحد سازمانی را نشان می دهد.

۱. ساختار سازمانی بر مبنای وظیفه
  ۲. ساختار سازمانی بر مبنای محصول
  ۳. ساختار سازمانی بر مبنای ماتریسی
- قسمتها بر مبنای وظیفه تخصصی شکل می گیرند و بعلت تخصصی بودن هر قسمت محدوده مهارتهای خاص مشخص می شود و بسیج کردن افراد متخصص راحت تر است و تمرکز برای بالابردن کیفیت کاری هر قسمت بیشتر است.
  - همه افرادی که در ساختن یک محصول دخالت دارند گرد هم می آیند، یا همه کسانی که با نوع مشخصی از مشتری سر و کار دارند گرد هم می آیند.
  - ترکیبی از دو نوع ساختار قبلی است. در این ساختار کارهای تخصصی در سطر ماتریس و جریان اختیار به شکل ستون عمودی در نظر گرفته می شود.

### ۱۰۷- سازمان جهانی را تعریف کنید و در مورد سازمان در محیط جهانی توضیح دهید.

سازمان جهانی سازمانی است که کالا یا خدماتی را در یک و بیش از یک کشور تولید کرده یا بفروش می رساند. سازمانهای جهانی، با دنیا به مانند یک بازار بزرگ برخورد می کنند و در تولید یا فروش محصولات خود سلیقه و نیازهای آنان را در نظر دارند.

سازمان در محیط جهانی برای دستیابی به منابع با ارزش پراکنده در جهان باید تدابیر خاصی اتخاذ کند. مواد اولیه، نیروی کار از جمله این منابع اند.



زمانی که سازمان گسترش جهانی می یابد و شروع به خرید مواد اولیه از خارج و فروش محصولات در خارج می نماید، مدیران وظیفه یادگیری و بکارگیری تفاوت‌های میان کشورها و فرهنگ‌های ملی را دارند.

### ۱۰۸- ویژگی‌های طرح‌ریزی و تصمیم‌گیری در ژاپن و آمریکا را با هم مقایسه کنید.

| <u>ژاپن</u>                       | <u>آمریکا</u>                           |
|-----------------------------------|---|
| تاکید بر اهداف بلند مدت           | تاکید بر اهداف کوتاه مدت                |
| تصمیم‌گیری جمعی با تاکید بر توافق | تصمیم‌گیری فردی با تاکید بر سلسله مراتب |
| شرکت زیاد افراد در تصمیم‌گیری     | شرکت کم افراد در تصمیم‌گیری             |
| آزادی و استقلال در تصمیم‌گیری     | سعی در قبولاندن افراد به تصمیم          |
| تصمیمات استراتژی                  | تصمیمات تاکتیکی                         |

### ۱۰۹- ویژگی‌های رهبری سازمانی در آمریکا و ژاپن را با هم مقایسه کنید.

| <u>ژاپن</u>                       | <u>آمریکا</u>                                  |
|-----------------------------------|--|
| کار و زندگی شخصی در هم آمیخته است | جدا بودن کار از زندگی شخصی                     |
| شیوه رهبر و پیرو، پدرگرایانه است  | شیوه رهبر و پیرو آمرانه، محکم و قدرتمندانه است |

### ۱۱۰- ابعاد اصلی فرهنگ به نقل از هاف است، چیست؟

۱. فردگرایی / جمع‌گرایی
  ۲. فاصله زیاد / کم قدرت
  ۳. پرهیز از ابهام بشکل ضعیف / قوی
  ۴. مردسالاری / زن‌سالاری
  ۵. جهت‌گیری بلند مدت و کوتاه مدت
- به ماهیت روابط میان فرد با افراد دیگر ارتباط دارد.
  - با ابزاری که یک جامعه برای مدیریت از آن استفاده می کند ارتباط دارد. این ابزار واقعیتی است که می‌گوید افراد با هم نابرابر هستند و به شکل متفاوت‌تاز توانایی‌های فیزیکی و ذهنی خود استفاده می کنند.
  - پرهیز از بی اطمینانی اگر ضعیف باشد، با اعمال کنترل کمتر تاکید میشود و کارکنان به پذیرش ابهام تشویق می‌شوند.
  - تقسیم نقش‌ها بین جنسیت‌های مختلف را مشخص می کند. تفاوت بین سهم مردان از مدیریت سازمان‌ها با زنان، در تصمیم‌گیریها و مدیریت منابع انسانی موثر است.
  - جهت‌گیری بلند مدت مرتبط است با صرفه‌جویی، استقامت و پشتکار

### ۱۱۱- مرد سالاری در سازمان را با زن سالاری مقایسه کنید.

نظام‌های مرد سالار بر ارزشهایی نظیر مثبت‌گرایی، کسب پول و عدم توجه به دیگران تاکید می کنند. در حالیکه در جوامع زن سالار به همکاری میان افراد، حفظ محیط زیست، اهمیت کیفیت زندگی تاکید می‌شود.



## ۱۱۲- آثار فردگرایی و جمع گرایی را بر عملکرد مدیریت مقایسه نمایید.

### فرهنگ فردگرایی

سازمانها بیشتر جنبه غیر شخصی دارند  
سازمانها صرفا از منافع خودشان دفاع میکنند  
سازمان، ابتکارات فردی را تشویق می کند  
وظیفه مداری بر رابطه مداری غالب است

### فرهنگ جمع گرایی

سازمانها همانند یک خانواده هستند  
سازمانها از منافع کارکنانشان دفاع می کنند  
سازمان از مشارکت و احساس وظیفه گروهی حمایت می کند  
رابطه مداری بر وظیفه مداری غالب است

## ۱۱۳- آثار فاصله قدرت بر عملکرد مدیریت در سازمان را مقایسه نمایید.

### فاصله قدرت کم

تمرکز سازمانی کمتر  
ساختار سازمانی تخت تر (مسطح تر)  
فعالیت های صف و ستاد همتراز هستند  
زیردستان مورد مشاوره مشاوره قرار می گیرند

### فاصله قدرت زیاد

تمرکز سازمانی بیشتر  
ساختار سازمانی بلندتر (سلسه مراتب بلند)  
اهمیت فعالیت های صف از ستاد بیشتر است  
زیر دستان یاد گرفته اند به آنها گفته شود چکار کنند

## ۱۱۴- آثار پرهیز از ابهام را در سازمانهای ریسک پذیر و ریسک گریز مقایسه کنید.

### فرهنگ ریسک پذیر

ساختار دهی کم فعالیتها  
کم بودن میزان قوانین و مقررات مکتوب  
کلی نگری  
انعطاف پذیری

### فرهنگ ریسک گریز

ساختار دهی زیاد به فعالیتها  
زیاد بودن قوانین و مقررات مکتوب  
جزئی نگری  
استاندارد سازی

## ۱۱۵- فرهنگ مردسالاری و زن سالاری در سازمانها را با هم مقایسه کنید.

### زن سالار

حساسیت کم تر است و کمتر منجر به تبعیض می شود  
در زندگی خصوصی افراد دخالت نمی شود  
به مهارت های نرم، تفویضی و شهودی پاداش داده می شود  
پاداش های اجتماعی ارزشمندند  
جسارت مورد تمسخر قرار می گیرد  
بر کیفیت زندگی کاری تاکید می شود

### مرد سالار

حساسیت بیشتر است و بیشتر به تبعیض منجر می شود  
در زندگی خصوصی افراد بیشتر دخالت می شود  
قاطعیت، رقابتی بودن و پشتکار مورد پاداش قرار می گیرد  
پاداش های فردی بیشتر رایج و ارزشمند است  
جسارت مورد تقدیر قرار می گیرد  
بر مسیر ترقی افراد تاکید می شود

## ۱۱۶- جهت گیری کوتاه مدت و بلند مدت را در سازمانها با هم مقایسه کنید: (چهار مورد)

### جهت گیری کوتاه مدت

### جهت گیری بلند مدت



|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| احترام به آداب و سنن                       | احترام به آداب و سنن                  |
| احترام به الزامات اجتماعی صرف نظر از هزینه | احترام به الزامات و سنن با شرایط مدرن |
| توقع دسترسی سریع به نتیجه                  | احترام به الزامات در چارچوب تعریف شده |
|  | تلاش برای رسیدن آهسته به نتایج        |

### ۱۱۷- زای کای در مدیریت ژاپنی به چه معناست؟

زای کای یک گروه سیاسی- اقتصادی متشکل از رهبران قدرتمند مالی است که نفوذ فراوانی در دولت و امور سیاسی دارد.

### ۱۱۸- در تقابل فرهنگی سازمانها با همدیگر چند استراتژی وجود دارد؟

- استراتژی نوع اول: فرهنگ کوچکتر بی چون و چرا تسلیم فرهنگ غالب می گردد.
- استراتژی نوع دوم: فرهنگ کوچکتر در ظاهر تسلیم شده اما در باطن سعی دارد اصالت خود را حفظ کند.
- استراتژی نوع سوم: فرهنگ کوچکتر استراتژی نه جنگ و نه سازش را برمیگزیند و جهت حفاظت از خود سد دفاعی محکمی میسازد و خود را در آن محصور می کند.
- استراتژی نوع چهارم: فرهنگ کوچکتر با تمام قوا به مقابله با فرهنگ غالب می کند.

### ۱۱۹- در خصوص واژه های نوسازی، توسعه، تغییر در بروکراسی توضیح دهید.

نوسازی به معنای جایگزین شدن هر چیز که در گذشته وجود داشته بدلیل نادیده گرفتن آینده غیر قابل اجتناب با شکل معنایی می باشد. توسعه به معنای قابلیت گسترش می باشد و در عمل بمعنای نوسازی سایی می باشد و تغییر حاصل ضرب دو شاخص نوسازی و توسعه است و دوره صنعتی را عوض می کند.

### ۱۲۰- شاخص های مشترک کشورهای در حال توسعه را نام برده و توضیح دهید.

- شاخص های مشترک: ایدئولوژی توسعه، سیاستهای توسعه، سیاستهای رقابتی خویی، مداخله و کنترل نظامی
- داشتن دکترین و ایدئولوژی و تمایل به توسعه اولین شاخصه مشترک این کشورها است. ملت سازی یا بسیج نیروی انسانی و منابع مادی پیش شرط این شاخص است.
- پس از تدوین ایدئولوژی، سیاست گذاری



### سوالات چهار گزینه ای

۱- کتاب مختلف الشیعه فی احکام الشریعه تالیف کدام یک از فقهای بزرگ شیعه می باشد؟

- الف- شیخ طوسی      ب- علامه حلی ✓      ج- ابن خلدون      د- مولانا

۲- کدام یک از نظام های فرعی زیر جزء نظام مدیریت و بازرگانی می باشد؟

- الف- اتحادیه ها ✓      ب- نظام حقوقی      ج- فناوری      د- ساختار صنعتی

۳- در مورد الگوهای روابط اجتماعی در جوامع مختلف و استفاده از آنها در مطالعات تطبیقی، طبق نظر دیویس کدام نوع رابطه بر روابط عمودی پابرجا تاکید دارد؟

- الف- روابط خانوادگی      ب- روابط گروهی      ج- روابط قراردادی      د- روابط اجتماعی ✓



۴- کدام نوع مقایسه جانشین روش تجربی در علوم اجتماعی است؟

- الف- مقایسه در سطح خرد
- ب- مقایسه در سطح کلان
- ج- مقایسه نزدیک ✓
- د- مقایسه دور

۵- در کدام گزینه هدف کلی مطالعات تطبیقی نظام های اداری بیان شده است؟

- الف- درک نظریه ها و اندیشه ها و ابداع های سایر جوامع در زمینه های مطالعات اداری
- ب- ایجاد وسعت دید و شناخت بهتر و کامل تر نظام های اداری و چگونگی عملکرد آنها ✓
- ج- آگاهی از دیدگاهها و تلقی های گوناگون نسبت به نظام اداری
- د- شناخت نظام های اداری در ادوار

۶- استواری و اعتبار رشته های علمی به ..... در آن رشته ها بستگی دارد.

- الف- امکانات عالی
- ب- امکانات نیروی انسانی
- ج- تجهیزات علمی
- د- ذخایر تحقیقی ✓

۷- یکی از جنبه های مشترک بین کشورهای در حال توسعه کدام است؟

- الف- ضعف تخصصی کارکنان در نظام های اداری حاکم بر این شرکت
- ب- دارا بودن نظام برنامه ای و متمرکز
- ج- خصوصیات نظام اداری حاکم بر این جوامع و مشکلات ناشی آن ✓
- د- نارسایی و ضعف تخصصی در ساختار حاکم جامعه

۸- در کدامیک از کشورهای زیر، دو نوع اتحادیه صنعتی و پیشه وری وجود دارد؟

- الف- ژاپن
- ب- شوروی
- ج- آمریکا ✓
- د- چین

۹- نظام IIT در کدامیک از کشورهای زیر به طور وسیع کاربرد دارد؟

- الف- آفریقا
- ب- آمریکا
- ج- شوروی
- د- ژاپن ✓

۱۰- اولین اولویت رقابتی در کشور ژاپن کدام مورد است؟

- الف- بهبود کیفیت کالا
- ب- قیمت ارزان ✓
- ج- تحویل به موقع کالا
- د- تحویل سریع کالا

۱۱- تولید با کیفیت عالی در آمریکا در اولویت ..... و در اروپا در اولویت ..... است.

- الف- اول- اول
- ب- دوم- اول
- ج- اول- دوم ✓
- د- دوم- دوم

۱۲- کدام یک از گزینه های زیر نشان دهنده برنامه های جامع و کلی و دورنگر سازمان اند که برای تحقق اهداف و

آرمان های موسسه به کار می روند؟

- الف- ساختار سازمان
- ب- راهبردهای سازمانی ✓
- ج- ماموریت سازمان
- د- اهداف سازمان

۱۳- کدام یک از متغیرهای زیر جزء S های سخت طبق نظر پاسکال و آتوس می باشند؟

- الف- ساختار سازمانی ✓
- ب- سبک مدیریت
- ج- بافت نیروی انسانی
- د- اهداف والا

۱۴- ژاپنی ها به کدامیک از موارد زیر گرایش شدیدی دارند؟

- الف- فرد گرایی
- ب- امنیت
- ج- پرهیز از عدم اطمینان ✓
- د- مرد سالاری

۱۵- چین چه نوع اقتصادی دارد؟

- الف- کمونیستی و برنامه ریزی شده
- ب- کمونیستی و غیر برنامه ریزی شده
- ج- سوسیالیستی و برنامه ریزی شده ✓
- د- سوسیالیستی و غیر برنامه ریزی شده





۱۶- در ساختار تحلیل تصمیم گیری، چه کسانی به کاربرد روش دقیق سنجش کمتر اهمیت می دهند؟

- الف- آمریکایی ها
- ب- ژاپنی ها
- ج- آفریقایی ها
- د- چینی ها ✓

۱۷- کدامیک از موارد زیر جزء تاثیر فرهنگ چینی بر مدیریت می باشد؟

- الف- گرایش های فامیلی ✓
- ب- نفوذ ارتباطات رسمی
- ج- عدم تمرکز در تصمیم گیری
- د- تصمیم گیری غیر متمرکز

۱۸- کدامیک از موارد زیر جزء اهداف چهارگانه نوسازی در چین نمی باشد؟

- الف- فناوری
- ب- صنعت
- ج- بازرگانی ✓
- د- کشاورزی

۱۹- کدام جوامع کاملاً بر طبیعت و زمین وابسته بوده اند؟

- الف- آفریقا ✓
- ب- آمریکا
- ج- چین
- د- ژاپن

۲۰- ظرفیت بالقوه بازار در آفریقا چگونه است؟

- الف- کم
- ب- وسیع ✓
- ج- متوسط
- د- نامحدود

۲۱- از نظر ویژگی نظام فن آورانه در آفریقا، کدام گزینه صحیح می باشد؟

- الف- فن آوری در سطح بالا و جدید
- ب- فن آوری در سطح پایین و قدیمی ✓
- ج- فن آوری در سطح بالا و قدیمی
- د- فن آوری در سطح پایین و جدید

۲۲- سازمانهای اجتماعی در کدامیک از کشورهای زیر در برابر تغییر در جهت گیری های دیوانسالارانه و تحول در نظام اداری شدیداً مقاومت نشان داده اند؟

- الف- آمریکا
- ب- ژاپن
- ج- چین
- د- آفریقا ✓

۲۳- با توجه به ابعاد فرهنگی هافاستد، کدام گزینه صحیح می باشد؟

- الف- در آمریکای شمالی فاصله قدرت کم است ✓
- ب- در ژاپن قدرت زیاد است
- ج- در چین فاصله قدرت زیاد است
- د- در آفریقا فاصله قدرت کم است

۲۴- در کدام کشور فرایند ارتباطات مبتنی بر رعایت آداب و رسوم است که بر اساس آن همه نظرها و دیدگاه ها مورد توجه قرار می گیرد؟





الف- آفریقا

ب- ژاپن ✓

ج- آمریکا

د- چین

۲۵- پژوهشگران غربی و شرقی کدام عامل را روش اساسی در مطالعات اجتماعی خویش می دانستند؟

الف- مطالعه

ب- تحلیل

ج- پیش بینی

د- مقایسه ✓

۲۶- کدامیک از اندیشمندان زیر، تحلیل شباهتها و تفاوتها در میان جامعهها و نهادها را بهترین وسیله کشف قوانین

جامعه شناسی می دانستند؟

الف- منتسکیو

ب- دورکیم ✓

ج- آکوست کنت

د- دوورژه

۲۷- نظام حقوق تضمین کننده کدامیک از روابط زیر در جامعه است؟

الف- قراردادی ✓

ب- سازمانی

ج- اجتماعی

د- گروهی

۲۸- کدامیک از گزینه های زیر از جنبه های مشترک بین کشورهای در حال توسعه است؟

الف- دارا بودن نظام برنامه ای و متمرکز

ب- میزان مساحت این کشورها نسبت به کل دنیا

ج- تعداد کارکنان نظام های اداری حاکم بر این کشورها

د- خصوصیات نظام اداری حاکم بر این جوامع و مشکلات ناشی از آن ✓

۲۹- مهمترین و اصیل ترین مرحله تحقیق و توسعه اطلاعات و علوم بشر کدام مرحله می باشد؟

الف- تجربه

ب- نظریه پردازی ✓

ج- آزمایش

د- مطالعه تطبیقی

۳۰- کدامیک از گزینه های زیر در وهله نخست ظهور اقتصاد جهانی را ممکن ساخته است؟

الف- ارتباطات از راه دور ✓

ب- وجود ساختاری عقلایی





ج- بهره گیری از توان بالقوه افراد

د- تحقق عدالت اجتماعی

**۳۱- بهره گیری از سازمانهای اداری برای مقاصد سیاسی و استفاده از آنها به عنوان سکوی پرتاب به مشاغل بالاتر،**

**عارضه کدام ویژگی نظام اداری کشورهای در حال توسعه می باشد؟**

الف- جایگزینی اهداف فردی به جای اهداف عمومی ✓

ب- تقلیدی بودن نظام مدیریت

ج- بازدهی کم و ناموثر بودن نظام اداری

د- نظام ناشایستگی در مدیریت نیروی انسانی

**۳۲- این نوع ساختار عمدتاً در شرکتهایی به کار می رود که در تولید محصولی خاص مهارت دارند؟**

ب- ساختار بر مبنای محصول

الف- ساختار سازمانی مبتنی بر وظایف ✓

د- ساختار ماتریسی

ج- ساختار سازمانی جغرافیایی

**۳۳- کدام کشور از نظر ساختار نیروی انسانی زمانی بزرگترین مرکز نیروی انسانی علمی و فنی در سطح پیشرفته به**

**شمار می رفت؟**

الف- آلمان

ب- ایالات متحده ✓

ج- ژاپن

د- انگلستان

**۳۴- این نوع ساختار بیشتر با انجام اموری که به فناوری بالا نیازمند است تناسب دارد؟**

الف- مبتنی بر وظایف

ب- جغرافیایی

ج- ماتریسی ✓

د- بر مبنای محصول

**۳۵- در بسیاری از سازمانها کدام عامل را مهم و بنیادی می دانند که در افزایش اثربخشی سازمان موثر است؟**

الف- توسعه برنامه های آموزشی

ب- بالا بردن کیفیت تولیدات

ج- پاداش

د- مدیریت منابع انسانی ✓

**۳۶- با توجه به تقسیم بندی بعد فرهنگی از دیدگاه هافاستد، این عامل ناظر بر نحوه مواجهه افراد جامعه با امکان**

**مخاطرات احتمالی آینده است؟**

الف- فاصله قدرت

ب- اجتناب از عدم اطمینان ✓

ج- فردگرایی در برابر جمع گرایی

د- مرد سالاری در برابر زن سالاری



۳۷- کدامیک از گزینه های زیر اولین اولویت رقابتی در آمریکا و اروپا می باشد؟

- الف- بهبود کیفیت کالا/√
- ب- قیمت ارزان
- ج- تحویل به موقع کالا
- د- تحویل سریع کالا

۳۸- فنوداليسم متمرکز ژاپن با خود نوعی دیوانسالاری بوجود آورد که مشخصه آن کدام است؟

- الف- مشخص بودن وظایف اداری
- ب- انتخاب و ارتقاء در مشاغل
- ج- عدم دخالت نظرات شخصی
- د- موروثی بودن مشاغل/√

۳۹- کدام خصوصیت سازمانهای ژاپنی حس وفاداری و تعلق سازمانی را بسیار نموده است؟

- الف- ارتقاء بر مبنای ارشدیت
- ب- شرایط بازنشستگی
- ج- استخدام مادام العمر/√
- د- عدم توسل به نظام قضایی

۴۰- کدامیک از موارد زیر جزو عامل Sهای نرم می باشد؟

- الف- سیستم های اطلاعاتی
- ب- راهبردهای سازمانی
- ج- ساختار سازمانی
- د- بافت نیروی انسانی/√

۴۱- از نظر چینی ها به چه عاملی در تشکیل جامعه مدرن سهم عمده ای دارد؟

- الف- اقتصاد
- ب- قانون/√
- ج- سیاست
- د- مدیریت

۴۲- در جامعه کشور چین مردم به کدامیک از گروههای زیر بی توجهی می کنند؟

- الف- طایفه
- ب- گروههای ثانویه/√
- ج- انجمن های فارغ التحصیلان
- د- انجمن های منطقه ای

۴۳- در کشور ایران اصلی ترین علت موفقیت چینی ها را در چه چیزی می دانند؟

- الف- کاهش مداخله دولت
- ب- استفاده از کنترل های سازمانی





ج- افزایش مشارکت کارکنان

د- جذب سرمایه خارجی ✓

۴۴- فرهنگ کدام کشور مبین قدرت کم و زیاد، مردسالاری و زن سالاری توأمان است؟

الف- ژاپنی ✓

ب- چینی

ج- آفریقایی

د- آمریکایی

۴۵- در آفریقا فلسفه مدیریت نمونه بارزی از نظریه:

الف- Z

ب- Y

ج- X ✓

د- XY

۴۶- فرآیند ارتباطات در سازمانهای ژاپنی چگونه است؟

الف- یک سویه و عمودی است

ب- عمودی و توأم با ترس است

ج- مبتنی بر آداب و رسوم است ✓

د- عمودی و دوگانه است

۴۷- روش مدیریت در کدام کشور به سبک مشارکت اجباری می باشد؟

الف- ژاپن

ب- چین ✓

ج- آفریقا

د- آمریکا

۴۸- کدامیک از گزینه های زیر در مورد برنامه ریزی مرکزی صحیح است؟

الف- برنامه ریزی مرکزی در آمریکای شمالی وجود دارد

ب- در ژاپن دولت رهنمودهای اداری را بر عهده ندارد

ج- برنامه ریزی در چین متمرکز و تحت حاکمیت ایدئولوژی حزب کمونیست نیست

د- در آفریقا برنامه ریزی متمرکز است ✓

۴۹- کدام گزینه در مورد سازمان های آفریقایی صحیح می باشد؟

الف- ارتباطات دو سویه و دیوانسالارانه

ب- سلسله مراتبی و غیر بوروکراتیک

ج- سلسله مراتبی و بسیار دیوانسالارانه ✓

د- بوروکراتیک و متعهد

۵۰- از بعد اقتصادی در کدام کشور هم سرمایه داری دولتی و هم بازار آزاد وجود دارد؟



الف- سوئد

ب- اتریش

ج- دانمارک

د- آفریقا ✓

۵۱- در اغلب سازمانهای اداری کشورهای در حال توسعه به کدام مسئله کمتر توجه می شود؟

الف- سازماندهی

ب- فنی ✓

ج- کنترل

د- نظارت

۵۲- مهمترین و اصلی ترین مرحله تحقیق و توسعه اطلاعات علوم بشر کدام مرحله می باشد؟

الف- مرحله مقایسه

ب- مرحله آزمایش

ج- مرحله نظریه پردازی ✓

د- مرحله گسترش اطلاعات

۵۳- روش اصلی بازبینی فرضیه ها در علوم طبیعی کدام است؟

الف- تجربه و آزمایش ✓

ب- استقراء

ج- قیاس

د- استنتاج

۵۴- کدام یک از جملات زیر در باب انتخاب دو سازمان جهت مقایسه و مطالعه تطبیقی صحیح است؟

الف- دو سازمان باید کاملا با هم بیگانه باشند.

ب- دو سازمان باید کاملا مشابه هم باشند.

ج- مطالعه تطبیقی روش مناسبی برای تحقیق بر روی سازمانها نمی باشد.

د- دو سازمان باید حداقل یک وجه اشتراک داشته باشند. ✓

۵۵- هدف از فلسفه تطبیقی کدام است؟

الف- بررسی فلسفه اقتصادی- سیاسی در نظامهای مختلف

ب- بررسی مکاتب فلسفی در جوامع و ادوار مختلف ✓

ج- مقایسه و تجزیه و تحلیل فلسفه دولتها در دنیا

د- مطالعه و یافتن مبداء پیدایش ادیان

۵۶- کدام یک از گزینه های زیر عبارت است از مطالعه وجوه اشتراک و افتراق میان نظامهای اداری و مدیریت از

ابعاد و جنبه های گوناگون؟

الف- مدیریت تطبیقی ✓

ب- روانشناسی تطبیقی



ج- اقتصاد تطبیقی

د- سیاست تطبیقی

**۵۷- میزان تمرکز و رسمی بودن جزء عناصر موجود در کدام نظام فرعی در مدیریت تطبیقی می باشد؟**

الف- نظام حقوقی

ب- خط مشی ها

ج- فرآیندهای سازمانی

د- ساختار سازمانی ✓

**۵۸- اجزاء و عواملی که با یکدیگر در ارتباط اند و مجموعه آنها برای تحقق هدف سازمان ضروری است چه نام دارد؟**

الف- خط مشی

ب- تاکتیک

ج- ساخت سازمانی ✓

د- سازماندهی

**۵۹- نظام حقوقی در جامعه تضمین کننده کدام نوع روابط در جامعه است؟**

الف- روابط اجتماعی

ب- روابط قراردادی ✓

ج- روابط سازمانی

د- روابط گروهی

**۶۰- هنگامی که در مقایسه بدنبال یافتن میزان شباهت و معنای این مشابهت ها باشیم از کدام روش بهره می گیریم؟**

الف- مقایسه نزدیک

ب- مقایسه دور ✓

ج- مقایسه میانی

د- مقایسه اداری

**۶۱- کدام یک از جملات زیر درباره کشورهای در حال توسعه صحیح است؟**

الف- تمام شیوه های مدیریت غربی وارد شده در کشورهای در حال توسعه محتوای واقعی خود را یافته اند.

ب- میزان اثر بخشی نظام اداری این کشورها در سطح بالایی قرار دارد.

ج- میزان نیروهای انسانی متخصص این کشورها زیاد است. ✓

د- تعداد زیاد کارکنان در رده های بالایی سازمان و مشاغل همچون مدیر، مشاور و ... کاملاً محسوس است.

**۶۲- در سازمانهای اداری کشورهای در حال توسعه کدام یک از اهداف مندرج در گزینه ها جزء عمده ترین دغدغه**

**های مدیر بحساب نمی آید؟**

الف- حفظ مقام

ب- تحقق اهداف سازمانی ✓

ج- تحقق اهداف فردی







د- تحقق اهداف اجتماعی

۶۳- انحراف از شیوه های قانونی و بطور کلی استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی را چه می گویند؟

الف- سرپیچی از دستور مدیر

ب- عدم تقسیم کار مطابق با صلاحیت

ج- عدم وجود رهبری صحیح در سازمان

د- فساد اداری ✓

۶۴- از لحاظ تفکیک ساختاری اختیارات حکومتی، ایالات متحده نمونه بارز چه نوع رژیم هایی می باشد؟

الف- ریاستی دموکراتیک ✓

ب- آریستوکراتیک

ج- کنفدرال

د- پارلمانی

۶۵- در کدام یک از گزینه ها الزامات ساختاری به درستی بیان شده است؟

الف- اندازه، رهبری، سازماندهی

ب- رهبری، فن آوری، سازماندهی

ج- اندازه، فن آوری، محیط ✓

د- برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری

۶۶- سازمان ماتریسی ترکیب کدام نوع از روش های سازماندهی می باشد؟

الف- جغرافیایی + وظیفه

ب- پروژه ای + وظیفه ✓

ج- شبکه ای + وظیفه

د- پروژه ای + وظیفه

۶۷- کدام بعد از مطالعات هافاستد بیانگر این واقعیت است که افراد نابرابرند و به شکل نابرابر متولد می شوند و به

شکل متفاوت از ویژگیهای ذهنی و فیزیکی خود بهره می برند؟

الف- اجتناب از عدم اطمینان

ب- فاصله قدرت ✓

ج- فردگرایی در برابر جمع گرایی

د- مردسالاری در برابر زن سالاری

۶۸- اصلی ترین مشخصه ژاپنی اصیل و محترم کدام است؟

الف- تعلق و وفاداری به گروه خانواده و سازمان ✓

ب- پرهیز تعارض و رفع اختلافات

ج- فرامانبرداری محض از مدیران و سرپرستان

د- توجه به سلسله مراتب و ایجاد روابط رسمی

۶۹- مدیران چینی اغلب ترجیح می دهند بر اساس کدام روشها برای تصمیم گیری اقدام کنند؟



- الف- روشهای منطقی  
 ب- بر اساس مدل‌های شبیه سازی  
 ج- بر اساس فراست ذاتی و قضاوت ذهنی ✓  
 د- بر اساس مدل ریاضی
- ۷۰- روابط پنجگانه بیان شده در کنفوسیونیسیم مانند روابط شوهر و زن یا پدر فرزندی چه معنایی را می‌سازند؟

- الف- همکاری گروهی  
 ب- اطاعت شخص از مافوق ✓  
 ج- بهره وری بالا  
 د- ایجاد روح عدالت

۷۱- فلسفه مدیریت در آفریقا بیشتر شبیه به کدام دسته از نظریات مدیریت می باشد؟

- الف- اصول نئوکلاسیک مدیریت  
 ب- اصول مدیریت اقتضایی  
 ج- اصول کلاسیک مدیریت ✓  
 د- اصول مدیریت نوین

۷۲- در آفریقا و ایالات متحده به ترتیب فلسفه مدیریت نمونه بارزی از کدام نظریه می باشد؟

- الف- نظریه X- نظریه Y ✓  
 ب- ERG- نظریه مازلو  
 ج- نظریه هاف استند- نظریه مینتزبرگ  
 د- نظریه دراگر- نظریه سیکل زندگی

۷۳- در ایالات متحده روابط بین مدیریت و اتحادیه ها بطور سنتی چگونه بوده است؟

- الف- مجادله آمیز ✓  
 ب- توافق کامل  
 ج- تفاهم آمیز  
 د- توافق نسبی

۷۴- فاصله قدرت در کشورهای چین و آفریقا به ترتیب چگونه است؟

- الف- کم- کم  
 ب- کم- زیاد ✓  
 ج- زیاد- کم  
 د- زیاد- زیاد

۷۵- در قلمرو سیاسی- اجتماعی در بعد احزاب سیاسی، کشور چین دارای چه حالتی است؟

- الف- دو حزب سیاسی  
 ب- حزب سیاسی واحد ✓  
 ج- بدون حزب سیاسی





د- چند حزبی

۷۶- جهت گیری در فرآیند گروهی در آمریکای شمالی و ژاپن به ترتیب چگونه است؟

الف- به سمت وظیفه- به سمت حفظ کارکنان ✓

ب- انگیزش ضعیف- به سمت حفظ کارکنان

ج- از خود بیگانگی- به سمت وظیفه

د- به سمت فرآیند- به سمت وظیفه

۷۷- بر اساس مطالعات هاف استد ژاپن و اتریش از لحاظ ویژگی مرد سالاری حائز چه امتیازی می گردند؟

الف- بسیار پایین

ب- پایین

ج- متوسط

د- بالا ✓

۷۸- کدام یک از گزینه های زیر جزء ویژگیهای سازمان ها و شرکت های دولتی آفریقا نمی باشد؟

الف- سلسله مراتبی

ب- بسیار رسمی

ج- غیر متمرکز ✓

د- ماشینی

۷۹- دو شیوه کلی که محققان را در شناخت پدیده ها و محک زدن فرضیه ها یاری می دهند عبارت اند از:

الف- روش تجربه و آزمایش، روش مقایسه ای ✓

ب- روش تجربه و آزمایش، روش توافقی

ج- روش مقایسه ای، روش آزمایش و خطا

د- روش توافقی، روش آزمایشگاهی

۸۰- با توجه به تفاوت بین روش مطالعات تطبیقی و آزمایشهای علوم طبیعی کدام گزینه صحیح است؟

الف- در مطالعات تطبیقی عوامل موثر بر پدیده های مورد تحقیق تغییر می یابد.

ب- در آزمایشهای علوم طبیعی عوامل موثر بر پدیده های مورد تحقیق تغییر می یابد. ✓

ج- در مطالعات تطبیقی عوامل موثر بر پدیده ها برای محقق مهم نیست.

د- در مطالعات تطبیقی محققان در محیط آزمایشگاهی به مطالعه می پردازند.

۸۱- در آزمایشهای علوم طبیعی به کمک وسایل و تجهیزات کوشش می شود تا..... آثار آن بررسی شود.

الف- عوامل موثر بر پدیده به طور برنامه ریزی شده تغییر یابد. ✓

ب- عوامل موثر که با پدیده های متفاوت ارتباط مستقیم دارد تغییر یابد.

ج- عوامل موثر که با پدیده ارتباط مستقیم دارد تغییر یابد.

د- عوامل موثر با چند پدیده ارتباط یابد.

۸۲- مطالعه تطبیقی عبارت است از ..... به منظور شناخت نقاط تشابه و اختلافشان.



- الف- کنار هم نهادن دو پدیده که با یکدیگر حداکثر یک وجه اشتراک دارند و بررسی دقیق و تجزیه و تحلیل همه جانبه آنها
- ب- کنار هم نهادن دو پدیده که با یکدیگر فقط یک وجه اشتراک دارند به منظور شناخت یک جنبه
- ج- کنار هم نهادن دو پدیده که با یکدیگر فقط یک وجه اشتراک دارند و بررسی دقیق و تجزیه و تحلیل یک جنبه آنها
- د- کنار هم نهادن دو پدیده که با یکدیگر حداقل یک وجه اشتراک دارند و بررسی دقیق و تجزیه و تحلیل همه جانبه ✓

**۸۳- نکات مهمی که در مطالعه تطبیقی باید بررسی شوند عبارت اند از:**

- الف- نگرش همه جانبه، انتخاب متغیرهای مورد مطالعه و قابلیت انعطاف آنها
- ب- نگرش همه جانبه، انتخاب متغیرهای مورد نظر و تغییر آنها
- ج- نگرش همه جانبه، انتخاب متغیرهای مورد نظر و رفتاری کردن آنها
- د- نگرش همه جانبه، انتخاب متغیرها یا ملاکهای مقایسه پذیر و انتخاب پدیده های مقایسه پذیر و تطبیق پذیر ( دو پدیده حداقل یک وجه اشتراک داشته باشند) ✓

**۸۴- زمانی کار مقایسه در مطالعات تطبیقی معنی پیدا می کند که:**

- الف- دو پدیده کاملاً مختلف باشند.
- ب- دو پدیده شباهتهایی با هم داشته باشند. ✓
- ج- دو پدیده کاملاً شبیه هم باشند.
- د- دو پدیده کاملاً از هم دور باشند.

**۸۵- بطور کلی مطالعات تطبیقی تلاشی است به منظور:**

- الف- یافتن روشی جهان شمول
- ب- یافتن وجوه شباهت یا اختلاف بین دو پدیده ✓
- ج- مطالعه پدیده های موجود در علوم طبیعی
- د- یافتن راه حلی متعادل

**۸۶- یکی از پایه گذاران مطالعات تطبیقی در شرق ..... است.**

- الف- شیخ طوسی ✓
- ب- مولانا
- ج- سعدی
- د- بوعلی سینا

**۸۷- فلسفه تطبیقی یکی از انواع مطالعات تطبیقی است و هدف آن ..... است.**

- الف- مطالعه و بررسی مکاتب فلسفی در جوامع و ادوار مختلف ✓
- ب- مطالعه و یافتن نقاط اشتراک و اختلاف فلسفه انسانها در نژادها و جوامع گوناگون
- ج- مقایسه و تجزیه و تحلیل فلسفه دولتها در دنیا
- د- بررسی فلسفه اقتصادی در نظامهای مختلف



**۸۸- توجه اصلی در مطالعات تطبیقی بین نظامهای اداری در جوامع مختلف معطوف است به:**

الف- بررسی یک بعدی سازمانی

ب- بررسی همه جانبه سازمانی ✓

ج- مطالعه دو پدیده فیزیکی

د- مطالعه جنبه های اساسی در یک پدیده

**۸۹- محیط های خارجی موثر بر سازمان عبارت اند از:**

الف- قانونی، سیاسی، طبیعی، جغرافیایی و انسانی

ب- اجتماعی، سیاسی، جغرافیایی و اقلیمی

ج- قانونی، طبیعی، سیاسی، جغرافیایی و انسانی

د- اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، فیزیکی، فن شناختی و اقتصادی ✓

**۹۰- مطالعه تطبیقی سازمانها بدون توجه به اثر محیط های خارجی بر آنها گمراه کننده است زیرا:**

الف- سازمانهای تحت تاثیر محیطها شکل می گیرند و با محیط ها در تعاملند. ✓

ب- سازمانها صادره های خود را به محیط خارجی می فرستند.

ج- سازمانها چارچوب معینی دارند.

د- سازمانها مرزبندی های دقیقا مشخصی دارند.

**۹۱- مطالعه تطبیقی اداری فقط مقایسه ساده بین سازمانها نیست بلکه، به دلیل ..... و ارتباط آن با سایر**

**محیطها، توجه به عوامل موثر در سازمان اهمیت زیادی دارد.**

الف- بررسی و کنترل روانی و رفتاری افراد سازمان

ب- پیچیده بودن نقشهای سازمانی

ج- ریشه داشتن سازمانها در فرهنگ و نظام ارزشی جامعه ✓

د- جدا بودن اجزای داخلی سازمان ها

**۹۲- نظام ارزشی جامعه نقش مهمی در ..... بازی می کند.**

الف- مطالعات تطبیقی ✓

ب- مطالعات فن شناختی

ج- مطالعات فیزیکی

د- مطالعات فنی

**۹۳- سازمانها را می توان با ..... بررسی کرد.**

الف- دید نظام مند

ب- دید جزءنگر

ج- دو دید کلی نظام باز و بسته ✓

د- دید اقتضایی

**۹۴- نقشهای سازمانی از دید نظام باز ..... است.**

الف- مشخص و معین





ب- کلی و تغییر پذیر ✓

ج- فردی

د- ثابت و جزئی

۹۵- منظور از ساخت، که متغیر مطالعه تطبیقی است، ..... است.

الف- ترتیب خاص همبستگی اجزای یک مجموعه برای هدفی معین ✓

ب- نحوه عملکرد واحدهای سازمانی

ج- تعداد نیروی انسانی در سازمان

د- نظام شورایی در مدیریت

۹۶- علت استفاده از بررسی‌های چند متغیره در مطالعات تطبیقی ..... است.

الف- کاملتر بودن و معتبر بودن نتایج آن است.

ب- ایجاد انگیزش در محقق است. ✓

ج- هدفدار بودن و دقت آن است.

د- اساس قراردادن ساخت است.

۹۷- کدامیک از گزینه‌های زیر صحیح است؟

الف- استفاده از متغیر ساخت در بررسی‌های تطبیقی پیچیده‌تر از متغیر عملکرد و وظیفه است.

ب- مقایسه ساخت زمانی معنی پیدا می‌کند که با توجه به عملکردهایشان بررسی کنیم.

ج- ساختها را به روشنی عملکردها نمی‌توان تشخیص داد و مطالعه کرد.

د- اگر وظیفه و عملکرد را در بررسی‌های تطبیقی به کار گیریم، کار بررسی مشکلتر از به کار گرفتن متغیر

ساخت خواهد بود ✓

۹۸- یکی از دلایل مهم در استفاده از دیوانسالاری، به عنوان متغیر مطالعه تطبیقی، ..... است.

الف- ایده آل بودن آن

ب- وجود تقسیم کار در آن

ج- خلاصه بودن آن

د- وجود این الگوی سازمانی در تمام کشور ✓

۹۹- هر گاه در مطالعه تطبیقی انواع ساختهای مختلف را در برابر هم قرار بدهند:

الف- دیدگاه‌های مختلف در مورد چند پدیده بررسی می‌شود.

ب- بررسی بعید انجام می‌گیرد. ✓

ج- بررسی تک متغیره انجام می‌گیرد.

د- دیدهای مختلف نسبت به یک پدیده بررسی می‌شود.

۱۰۰- محقق در مقایسه دور یا بعید در جستجوی ..... است.

الف- اختلافها

ب- مشابهتها ✓

ج- تفاوتها



د- دقت

۱۰۱- در مقایسه نزدیک یا قریب هدف ..... است.

الف- دقت و هدف اصلی (جستجو تفاوتها) ✓

ب- مقایسه انواع ساختها

ج- بررسی تفاوتهای قومی

د- قوم نگاری

۱۰۲- هدف کلی مطالعات تطبیقی نظامهای اداری.....

الف- یافتن نظام اداری کارآمدتر و مقرون به صرفه تر است. ✓

ب- ایجاد وسعت دید، شناخت کامل نظامهای اداری و چگونگی عملکرد آنهاست.

ج- استفاده کاربردی از نظریه های نظریه پردازان سایر کشورهاست.

د- دستیابی به نظام اداری مطلوب تر است.

۱۰۳- دخالت نظریه های شخصیت در مطالعه تطبیقی:

الف- امری طبیعی و قابل قبول است.

ب- یکی از مشکلات مطالعه تطبیقی است. ✓

ج- قابل اغماض است.

د- به فرهنگ محققان بستگی دارد.

۱۰۴- عملی بودن متغیرها با جامع و کامل بودن آنها:

الف- هیچ تعارضی ندارد.

ب- غالباً در تعارض است و مشکل ایجاد می کند. ✓

ج- باعث پویایی مطالعات تطبیقی است.

د- همراستا است.

۱۰۵- استواری و اعتبار رشته های علمی به ..... در آن رشته ها بستگی دارد.

الف- امکانات مالی

ب- امکانات نیروی انسانی

ج- تجهیزات علمی

د- ذخایر تحقیقی ✓

