

## با سلام حضور داوطلبان گرامی

متون درک مطلبی که در ادامه قرار داده شده مربوط به کنکورهای سراسری رشته مدیریت اجرایی و MBA بوده است و به نحوی انتخاب شده تا به بهترین شکل شما را با چالش‌های موجود در سوالات کنکور آشنا کند. خواهشمند است، هر یک از متون را چند بار منتقدانه و چالش برانگیز بخوانید سپس به دقت حل تشریحی را بخوانید و به توضیحات داده شده متمرکز شوید. امیدوارم با خواندن این متون تا حدی به تسلط لازم در خواندن متون درک مطلب برسید ...

با احترام  
محسن طورانی

## آزمون سراسری سال 88

درباره تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد دلایل متعددی ارائه می‌شود. کافمن (1971) به این نتیجه رسید که تغییر در سازمان از مجرای جابه‌جایی کارکنان رخ می‌دهد. با وجود این که سازمان افراد را گزینش می‌کند، به آن‌ها آموزش می‌دهد و بدان گونه که می‌خواهد می‌پروراند، ولی نیروهایی که پیاپی در سازمان جایگزین می‌شوند به نسل‌های متفاوت تعلق دارند.

گاهی عوامل محیطی، سازمان را مجبور می‌کند که در خود تغییراتی ایجاد کند. طرفداران محیط زیست، حمایت از مصرف‌کنندگان و سایر گروه‌های مختلف اجتماعی فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌آورند و آن‌ها را در مسیرهای خاصی قرار می‌دهند. گاهی سازمان‌ها مجبور می‌شوند مرام یا اصول اخلاقی رایج در جامعه خاص (که خود جزئی یا بخشی از آن هستند) را رعایت کنند و آن‌ها را به صورت سیاست‌ها و روش‌های اجرایی خود درآورند (به نوشته مایر و رووان، 1977 مراجعه کنید). نیروهای حاکم بر محیط و نظام‌های مستقر در جوار سازمان، قوانینی را بر سازمان تحمیل می‌کنند و سازمان را وادار می‌سازند در مسیری که مورد قبول سایر نهادهای فعال اجتماعی است، گام بردارد. تحقیقی تجربی درباره اصلاحاتی که سازمان‌های خدماتی در شهرها، طی سال‌های 1880 تا 1935 اعمال کرده‌اند، انجام شد. نتیجه تحقیق نشان داد سرعتی که سازمان‌ها سیاست‌های رایج در جامعه را می‌پذیرند یا برنامه‌های مورد قبول محیط و جامعه را به اجرا درمی‌آورند، به این امر بستگی دارد که قوانین ایالتی و ولایتی تا چه اندازه از قدرت اجرایی برخوردارند، سازمان‌ها با چه سرعتی باید خود را با شرایط جدید وفق دهند و ضمانت اجرایی قوانین و مقررات تا چه اندازه است (به نوشته تالبر و زاگر، 1983 مراجعه کنید).

گاهی دستوراتی صادر می‌شود که سازمان باید در جهت اجرای آن‌ها تغییراتی را بپذیرد، ولی باید گفت که در مرحله اجرا، کار به همین سادگی انجام نمی‌شود. در این مورد بر روی سازمان پست ایالات متحده آمریکا تحقیقی در طی سال‌های 1970 تا 1971 انجام شد. این سازمان بایستی مقررات خاصی را به اجرا در می‌آورد و خود را تجدید سازمان می‌کرد (به نوشته بی‌گارت، 1977 مراجعه کنید). بی‌گارت به این نتیجه می‌رسد که تجدید ساختار در سازمان پست ایالات متحده آمریکا باعث شد که نیروهای بسیار زیادی در داخل و خارج سازمان پدید آید. هدف این نیروها حمایت و تحکیم قدرت گروه‌های متعدد و ذی‌نفع بود. این نتیجه‌گیری همانند نتیجه‌ای است که سایر پژوهشگران به آن رسیدند و بر نقش اصلی و اهمیت گروه‌های ذی‌نفع در درون سازمان تأکید کردند. گروه‌های ذی‌نفع اصولاً با توجه به تخصص‌های مربوط و یا بر اساس ساختار و سلسله مراتب سازمانی به وجود می‌آیند (به نوشته هیچ، 1980 مراجعه کنید).

1. بهترین عنوان برای این متن چیست؟

- 1) انواع تغییرات سازمانی
- 2) عوامل مؤثر بر تغییرات سازمانی
- 3) علل جابه‌جایی کارکنان در سازمان‌ها
- 4) تقابل نظرات چهار محقق در مورد سازمان

2. پژوهش در مورد سازمان پست ایالات متحده آمریکا نشان‌دهنده چیست؟

- 1) دستورات خلاف منافع سازمان است.
- 2) گروه‌های ذی‌نفع در مورد مدیریت سازمانی تخصص دارند.
- 3) ایجاد نیروهای درونی و بیرونی سازمان ماحصل تجدید سازمان است.
- 4) گروه‌های ذی‌نفع را باید در درون و نه در بیرون آن تقویت کرد.

3. نمونه اصلاحات سازمان‌های خدماتی در شهرها با چه هدفی ارائه شده است؟

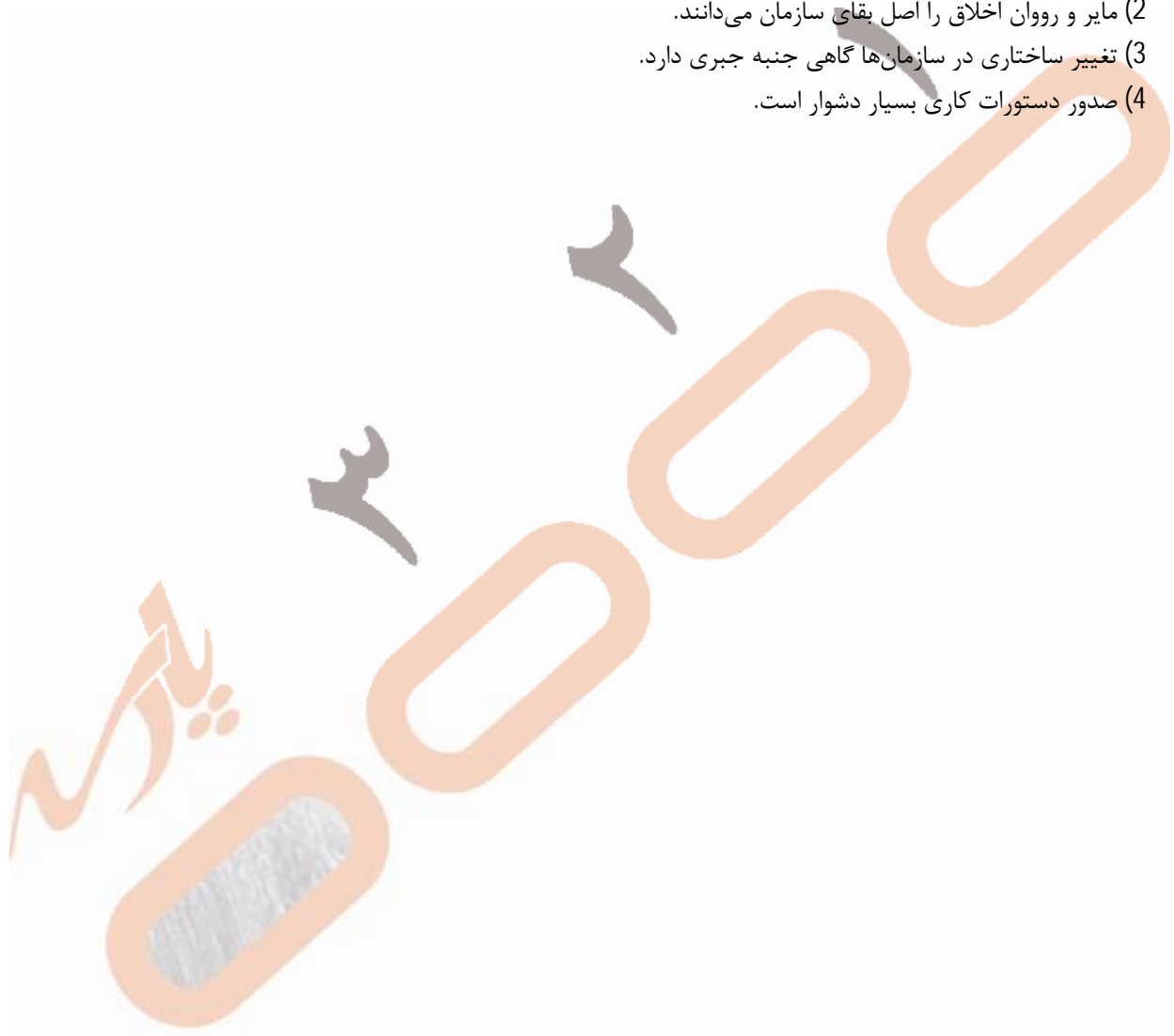
- 1) تأثیر عوامل محیطی بر تحولات در سازمان‌ها
- 2) میزان ضمانت اجرایی مقررات سازمان‌ها
- 3) تأثیرپذیری طرفداران محیط زیست از تغییرات آن
- 4) آشنایی با نظام‌های مستقر در جوار سازمان در سال‌های 1880-1935

4. پاراگراف سوم چه هدفی را دنبال می‌کند؟

- 1) بررسی میزان اتفاق نظر بین «بی‌گارت» و «هیج»
- 2) توصیف یکی از انواع تغییرات سازمانی در آمریکا
- 3) تبیین یکی از دلایل تغییرات در سازمان‌ها
- 4) ارائه خلاصه‌ای از کل متن

5. با توجه به متن، کدام گزینه صحیح است؟

- 1) فشار متقابل سازمانی و نیروهای بیرونی تابع گروه‌های ذی‌نفع است.
- 2) مایر و رووان اخلاق را اصل بقای سازمان می‌دانند.
- 3) تغییر ساختاری در سازمان‌ها گاهی جنبه جبری دارد.
- 4) صدور دستورات کاری بسیار دشوار است.



## آزمون سراسری سال 89

در دورنمای راهبردی پرورش منابع انسانی، تجزیه و تحلیل محیطی به مثابه ابزار تشخیص مدیریت راهبردی مورد استفاده قرار گرفته است. استدلال این بحث، این است که اگر فرد (سازمان) مایل به اتخاذ تصمیمات واقع‌گرایانه و آگاهانه درباره آینده باشد، باید به طور منظم و متمرکز به خارج از حوزه عملیاتی و سازمانی خود توجه کند. این اقدام، عنصر ضروری فرآیندی است که در آن از یک طرف، تهدیدات مربوط به رشد و حیات سازمان پیش‌بینی و از طرف دیگر، راه‌های جدیدی برای تفکر و عمل کشف می‌شود. تجزیه و تحلیل رقیب، یک فن حمایتی است که سازمان به آن وسیله به اقدامات بازیگران موجود و آتی فعال در عرصه فعالیت‌های خود توجه ویژه‌ای معطوف می‌دارد. بهینه‌کاوی، هم با تجزیه و تحلیل محیط - در تعریف وسیع و جامع آن - و هم با تجزیه و تحلیل رقیب - به طور خاص - سروکار دارد.

فاولر (1997) یادآوری می‌کند که معنی لغت‌نامه‌ای بهینه‌کاوی، شیار کوچک ایجاد شده بر روی کتیبه سنگی یک بنا یا ساختمان است که ارتفاع آن از سطح دریا به دقت اندازه گرفته شده است. زمانی که ارتفاع مکان‌های مجاور سنجیده می‌شود، از این علامت به عنوان یک مرجع استفاده می‌شود. به نظر فاولر، بهینه‌کاوی در سازمان نیز شبیه همین قضیه است. به نظر وی، بهینه‌کاوی شامل واریسی (مقایسه) عملکرد، فرآیندها و نظام‌های یک سازمان مشخص با عملکرد، فرآیندها و نظام‌های سازمان‌های دیگر است تا مشخص شود که استانداردهای سازمان در مقایسه با دیگر سازمان‌ها در چه وضعیتی (بالتر یا پایین‌تر) قرار دارد؟

بهینه‌کاوی صرفاً یک مقایسه با سایر سازمان‌ها - بدون توجه به ویژگی‌های سازمان‌های مورد مقایسه - نیست، بلکه شناسایی سازمان‌های مورد مقایسه بسیار مهم است. بنابراین بهینه‌کاوی در واقع فرآیند مستمر سنجش محصولات، خدمات و اقدامات سازمان در برابر سرسخت‌ترین و قوی‌ترین رقیب و یا شرکت‌هایی است که به عنوان رهبران صنعت شناسایی شده‌اند (کیرنز، 1990). در این تعریف، به ماهیت دائمی و مستمر فرآیند اشاره شده است. البته این کار در مقایسه با بازتاب عینی و عملی فرآیند، کاری نمادین است. این کار کمک می‌کند که توجه ما به اهمیت بررسی محیط جلب شود. انجام مستمر این کار در واقع آرزویی بلندپروازانه است مگر اینکه سازمان این اداره کنکاش محیطی داشته باشد که البته در صورت وجود چنین اداره‌ای هنوز کل فرآیندها، رویه‌ها و نظام‌های سازمان به طور واقع‌گرایانه مورد توجه واقع نمی‌شوند. با این حال، بیش‌تر نویسندگان ادعا می‌کنند که بهینه‌کاوی نباید فعالیتی موقت و اتفاقی، بلکه باید تلاشی مداوم برای کسب اطلاعات تطبیقی از هر جای ممکن تلقی شود.

منطق پشتیبان بهینه‌کاوی، جستجوی اطلاعات تطبیقی عملکرد است. ولی بهینه‌کاوی فراتر از نظرات بر استانداردها و نقشه‌برداری منفعلانه از فعالیت‌های دیگر سازمان‌ها - و مقایسه آن با سازمان خودی - است. بهینه‌کاوی باید موجب درس گرفتن از موفقیت‌ها و شکست‌های دیگران شود. بهینه‌کاوی اقدامی است برای شناسایی فعالیت‌هایی که دیگران انجام می‌دهند و فعالیت‌هایی که یک سازمان باید انجام دهد. بنابراین هدف اصلی بهینه‌کاوی باید انجام چنین کشفیاتی جهت تأثیرگذاری بر اقدامات خویش باشد. این بحث، در تعریفی دیگر به این ترتیب ارائه شده است: بهینه‌کاوی جستجوی بهترین اقدامات انجام شده در صنعت است که منجر به انجام عملکرد متعالی می‌شود (کمپ، 1989).

فرآیند بهینه‌کاوی به طور مجازی و در هر حوزه‌ای از زنجیره ارزش سازمان، فرآیندها و کارکردهای اصلی آن، مثل تولید، فروش، توزیع و همچنین فرآیندها و کارکردهای پشتیبانی مثل پرورش منابع انسانی قابل انجام است.

فعالان پرورش منابع انسانی باید بدانند که هدایت بهینه‌کاوی و انجام مقایسه با دیگران می‌تواند برای آنان مزایایی اساسی در پی داشته باشد. بهینه‌کاوی، عملی ضروری است. اگر اطلاعات و آگاهی کافی درباره بهینه‌کاوی نداشته باشیم، اعتبار پرورش منابع انسانی به مخاطره می‌افتد. بهینه‌کاوی در سازمان‌هایی که آن را پذیرفته‌اند، به طور روزافزون به عنوان یک امر اثرگذار و شریک اصلی یادگیری سازمان تلقی می‌شود (ویلیامز، 1995). در این بحث‌ها، متخصصان پرورش منابع انسانی کجا قرار می‌گیرند؟

### 1. قیاس مطرح شده در پاراگراف دوم، به چه منظور است؟

- 1) نشان دادن اهداف سازمانی بهینه‌کاوی
- 2) تبیین افق بلند بهینه‌کاوی در باستان‌شناسی
- 3) توضیح عملکرد سازمان‌ها در سطوح پایین و بالا
- 4) تأیید دقیق بودن نظرات فاولر

2. در بهینه‌کاوای عمدتاً به کدام حیطة پرداخته می‌شود؟

- (1) نحوه شکست سرسخت‌ترین رقبا
- (2) شناسایی راهبران برجسته صنایع
- (3) مقایسه سازمان‌ها به منظور دستیابی به رویه‌های عالی
- (4) تقویت زنجیره توزیع

3. دو رکن اصلی در روش بهینه‌کاوای، کدام است؟

- (1) یافتن نقطه قوت سازمان خودی و نقاط ضعف سازمان‌های بیگانه
- (2) تجزیه و تحلیل محیط و یافتن مدیران راهبردی
- (3) تربیت منابع انسانی و یافتن شریک اصلی مناسب
- (4) کشف سازمان‌های مورد مقایسه و مقایسه آن‌ها

4. همه موارد زیر، با آنچه در متن به صراحت عنوان شده است، مطابقت دارند، به جز:

- (1) توجه بیش از حد به محیط بیرون سازمان، مغایر واقع‌گرایی است.
- (2) بازی در عرصه رقابت، نیازمند شناخت سایر سازمان‌ها است.
- (3) تصمیم‌گیری واقع‌گرایانه، مستلزم تحلیل خود و رقیب است.
- (4) بهینه‌کاوای فراتر از تقویت فرآیند تولید است.

5. در ادامه متن فوق، نویسنده به احتمال زیاد به کدام مفهوم می‌پردازد؟

- (1) طبقه‌بندی فعالان پرورش نیروهای انسانی
- (2) دورنمای راهبردی پرورش منابع انسانی
- (3) جایگاه خبرگان تربیت منابع انسانی در بهینه‌کاوای
- (4) چگونگی تجزیه و تحلیل محیط

## آزمون سراسری سال 90

بدیهی است هنگامی که دو طرف از طریق مذاکره، برای حل اختلاف رابطه متقابل برقرار می‌کنند، هریک از طرفین مذاکره درباره آنچه می‌خواهد از مذاکره و حل اختلاف به دست آورد، دیدگاه مشخصی دارد. این موضوع هم بسیار روشن است که هریک از مذاکره‌کنندگان علاقه‌مند است نتیجه‌ای که به صورت مشترک به دست می‌آید، قطعی و باثبات باشد. اگر یکی از طرفین یا هر دو به نتیجه‌ای از مذاکره برسد که موجب پشیمانی یا تأسف وی گردد، درصدد برمی‌آید که یک بار دیگر جلسه‌ای برای مذاکره تشکیل دهد که اغلب در محیطی غیردوستانه انجام خواهد شد. ولی اگر نتیجه مذاکره برای یک دوره زمانی بلندمدت دوام یابد، آن را «نتیجه بادوام» می‌نامند. دوام یا ثبات تنها ویژگی مذاکره موفقیت‌آمیز نیست، بلکه یک ضرورت است.

لیندا پوتمن دو نوع کلی از فرآیند مذاکره را شناسایی کرد که از نظر ثبات یا دوام نتیجه مذاکره با هم متفاوتند. فرآیند بدون باخت، مذاکره‌ای است که هر دو طرف مذاکره موفق خواهند شد. اغلب این مذاکره را مذاکره بدون باخت می‌نامند. مذاکره بدون باخت، یعنی مذاکره‌ای که هر یک از طرفین می‌کوشد دیدگاه خود را تعدیل کند و بر سر منافع حاصل به توافق برسد، از نوع مذاکره‌ای است که آن را آزاد می‌نامند و هریک از مذاکره‌کنندگان خود را در وضعیتی قرار می‌دهد که گویا به جای طرف دیگر قرار گرفته است.

شرکت دارویی مدیسین شرکتی کوچک است که اغلب در مذاکره با شرکت‌های بزرگ‌تر به نتیجه‌های بدون باخت دست می‌یابد. برای تولیدکنندگان بزرگ، روند جاری این است که بیش‌تر بر محصولات و خدمات تأکید کنند. اصولاً شرکت‌های بزرگ واحدهای تولیدی را (که محصولات اصلی یا محوری تولید نمی‌کنند) به شرکت‌های دیگر (معمولاً شرکت‌های بزرگ) می‌فروشند. ولی محصولاتی که در حجم پایین تولید می‌شوند به شرکت‌های کوچک‌تر، مانند مدیسین واگذار می‌شوند و این شرکت‌ها از طریق توجه دقیق می‌توانند این خطوط محصول را موفق سازند. این درست همان وضعی است که در مورد محصولی به نام «ایسوتریکا» که برای بهداشت پوست مورد استفاده قرار می‌گیرد، رخ داد و شرکت مدیسین حق تولید شرکت‌های آمریکایی - کانادایی (اسمیت کلاین بیچام) را خریداری کرد.

فرآیند برد و باخت، اقدامی است که هر یک از طرفین مذاکره می‌کوشد به بیش‌ترین سود دست یابد و می‌خواهد که بیش‌ترین زیان را به طرف دیگر تحمیل کند. اغلب این را حالت برد و باخت می‌نامند. به بیان دیگر، آن را حالتی می‌دانند که مجموع اعداد صفر می‌شود، یعنی سود یک طرف به زیان طرف دیگر تمام خواهد شد و مجموع این دو عدد صفر می‌شود. پوتمن بر این باور است که روند مزبور بسیار بحث‌برانگیز و بی‌ثبات است، ولی در مواردی هم، خود به خود، بسیار طولانی است.

پوتمن مدعی است که در هر مذاکره‌ای، هر دو فرآیند («برد و باخت» و «بدون باخت») وجود دارند. بنابراین، دو طرف مذاکره به جای اینکه یکی از دو فرآیند را بر دیگری ترجیح دهند و یکی را انتخاب کنند، درگیر بحث‌هایی می‌شوند که تنش بین آن‌ها را افزایش می‌دهد. پوتمن می‌گوید این کار بدون خطر است، زیرا هریک از طرفین مذاکره را قادر می‌سازد که برای حفظ منافع خود راه خاصی بیابد. بدیهی است این کار موجب بی‌ثباتی کل فرآیند نخواهد شد.

گاهی یکی از طرفین مذاکره داوطلبانه اطلاعاتی را به طرف دیگر می‌دهد و از او هم می‌خواهد بدین‌گونه عمل کند و می‌کوشد روش بدون باخت را در پیش گیرد. اغلب، بررسی تاریخچه یک رابطه نشان می‌دهد که کفه ترازو به نفع این روش سنگینی می‌کند. اگر طرفین مذاکره از طریق مبادله اطلاعات (اطلاعاتی که هریک از آن‌ها محرمانه نگه می‌داشت) بکوشد جوی آکنده از اعتماد بر فضای مذاکره حاکم کند و اگر گذشته مذاکره‌ها منجر به نتایج رضایت‌بخش برای هر دو طرف باشد، در آن صورت باید انتظار داشت که در آینده هم اطلاعات بیش‌تری رد و بدل کنند و مذاکره‌ها بر آن اساس انجام شود. صحنه سیاست بین‌الملل نمونه‌ای از این حالت را ارائه می‌کند. رابطه بین ایالات متحده آمریکا و اتحاد جماهیر شوروی سابق با آهنگی کند ولی با قدم‌هایی استوار رو به بهبودی می‌رود و گفت‌وگوهای مربوط به کاهش تسلیحات مسیر پیشرفت را می‌پیماید، زیرا طرفین درگیر مذاکره دیدگاه‌ها، نگرانی‌ها و نیازهای خود را به شیوه‌ای آشکارتر به آگاهی طرف دیگر می‌رسانند.

### 1. هدف اصلی متن، کدام است؟

- 1) برشمردن ویژگی‌های دوگانه مذاکرات موفقیت‌آمیز
- 2) مذاکرات دوستانه و مذاکرات غیرقطعی و غیردوستانه

3) توضیح دو فرآیند مذاکره با ثبات متفاوت

4) توصیف شرکت‌های موفق در مذاکرات «بدون باخت» و «برد و باخت»

2. کدام مورد، در خصوص «قرار دادن خود به جای طرف مقابل مذاکره» صدق می‌کند؟

1) به منافع طرف خودی لطمات درازمدت وارد می‌کند.

2) ساز و کار کلیه مذاکرات برای حل اختلاف است.

3) ویژگی منحصر به فرد مذاکرات دو جانبه است.

4) به مذاکرات مبتنی بر تعدیل منافع طرفین کمک می‌کند.

3. در فرآیند برد و باخت، .....  
.....

1) هدف اصلی رسیدن به مبادله کامل اطلاعات است.

2) منفعت و ضرر هریک از طرفین مذاکره صفر است.

3) فرآیند مذاکره روی نمی‌دهد.

4) ممکن است فرآیند بدون باخت هم به مذاکرات افزوده شود.

4. کدام یک از موارد زیر را می‌توان از متن استنتاج کرد؟

1) مذاکره امری انعطاف‌پذیر است که در جریان آن، هر دو فرآیند اهمیت دارند.

2) نوع برد و باخت پس از سقوط شوروی منسوخ شده است.

3) مذاکرات آزاد بر دو نوع باثبات و بی‌ثبات است.

4) تاریخ مذاکرات مؤید آن است که همواره منافع یکی از طرفین تأمین شده است.

5. همه موارد زیر با متن همخوانی دارد، به جز این که .....  
.....

1) در مذاکره نوع دوم، جمع منفعت و ضرر صفر است.

2) پوتن هر دو فرآیند مذاکره را بدون خطر و بادوام می‌داند.

3) شرکت مدیسین اساس کار خود را مذاکره با نتیجه بادوام قرار داد.

4) دوام نوع دوم مذاکره ممکن است زمان‌بر باشد.

## آزمون سراسری سال 93

مدیریت یک صفت ارثی و فطری نیست، بلکه نوعی تعامل اجتماعی تخصصی و یک فرآیند دوجانبه، تبادلی و گاهی تحول ساز است که طی آن یک همکار یا عضو اجازه می‌یابد ضمن تأثیرگذاری بر سایر اعضا، به آن‌ها انگیزه بدهد تا به هدف‌های گروهی و فردی خویش برسند. مدیران، خواه‌ناخواه، باید بر حال و هوای سازمان خود مسلط باشند.

بیش‌تر مدیرانی که استعداد خداداد دارند دل و دماغ و خلق و خوی سازمان خود را به کمک آمیزه‌ای غریب از توانایی‌های روان‌شناختی کنترل می‌کنند و این آمیزه همان است که هوش عاطفی می‌نامیم. [1] اهمیت هوش عاطفی در محیط کار به دلیل ارتباط زیادی است که بین بلوغ عاطفی و توانایی‌های مدیران وجود دارد. [2] صاحب‌نظرانی مثل سلوی و گلمن بر مبنای تحقیقات خود چنین بیان می‌دارند که روحیه مدیر و رفتارهای او تأثیرات بسزایی بر عملکرد کلی سازمان دارد زیرا روحيات کاملاً مسری و قابل انتقال به دیگران هستند. [3] مثلاً یک مدیر عصبی، سازمان زهرآگینی به وجود می‌آورد که پر از افراد کم‌آموز منفی است. یا یک مدیر بشاش و الهام‌دهنده پیروان وفاداری را به دنبال خود خواهد داشت که می‌توانند هر چالشی را از سر راه خود بردارند. از آنجاکه روحيات و رفتارهای مدیران، محرک‌های نیرومند موفقیت کاری به شمار می‌روند، لذا وظیفه اصلی مدیران ارشد رهبری عاطفی است. به عبارت دیگر، قبل از این که مدیران بتوانند به کارهایی مثل تعیین استراتژی، تعیین بودجه یا استخدام کارکنان بپردازند، باید در وهله اول به تأثیر روحيات و رفتارهای خود بر دیگران توجه نشان دهند، این دسته از مدیران هیجان‌های خود را شناخته و بر آن‌ها دهنه می‌زنند و در ضمن، احساسات دیگران را درک کرده و کم و زیاد حالت‌های حسی و هیجانی سازمان خود را می‌سنجند. [4]

### 1. هدف اصلی نویسنده در متن فوق، کدام است؟

- (1) تعریف مدیریت کارآمد براساس نظرات اهل فن و تحقیقات جدید
- (2) اشاره به اهمیت کنترل عواطف و احساسات در روابط شخصی
- (3) تبیین ویژگی‌های مدیران موفق در مقابل مدیران ضعیف
- (4) تأکید بر یکی از خصیصه‌های مهم در امر مدیریت

### 2. بر اساس متن فوق، کدام‌یک از موارد زیر، صحیح است؟

I توانایی مدیر در کنترل روحيات افراد سازمان، صفتی غیرفطری است که در برخی مدیران پرورش یافته است.  
 II هوش عاطفی، نمایی از روحيات روان‌شناختی مدیر است که بر دستیابی افراد یک سازمان به اهداف گروهی و فردی تأثیر زیادی دارد.

III مدیریت، ارتباطی دوجانبه است که طی آن، مدیر و کارکنان تلاش می‌کنند با ایجاد انگیزش متقابل در یکدیگر، امکان بلوغ عاطفی طرفین و در عین حال تحقق اهداف سازمانی را فراهم سازند.

- (1) II      (2) III      (3) I و II      (4) I و III

### 3. کدام‌یک از موارد زیر، مکان مناسبی برای جمله زیر می‌باشد؟

«توانایی‌هایی مثل خودآگاهی، همدلی و عملکرد مالی، نمونه‌هایی از رشد و تعالی عاطفی می‌باشند.»

- (1) [4]      (2) [3]      (3) [2]      (4) [1]

### 4. کدام‌یک از موارد زیر را می‌توان از متن فوق، استنباط نمود؟

(1) هوش عاطفی، توانایی سازنده است که معمولاً آفاکننده حس مثبت بین افراد سازمان می‌باشد.  
 (2) مدیریتی که برخاسته از تعاملات اجتماعی است، یقیناً دوجانبه بوده و همواره باعث تحول و دگرگونی درونی طرفین می‌گردد.

(3) کار اصلی یک مدیر ارشد، استفاده از هوش عاطفی خود در راستای تعیین خط‌مشی سازمان و هماهنگ نمودن افراد آن می‌باشد.



4) مدیران عاطفی، معمولاً به‌طور غریزی احساسات افراد تحت امر خود را شناسایی کرده و آن‌ها را با روحیات خود مطابقت می‌دهند.

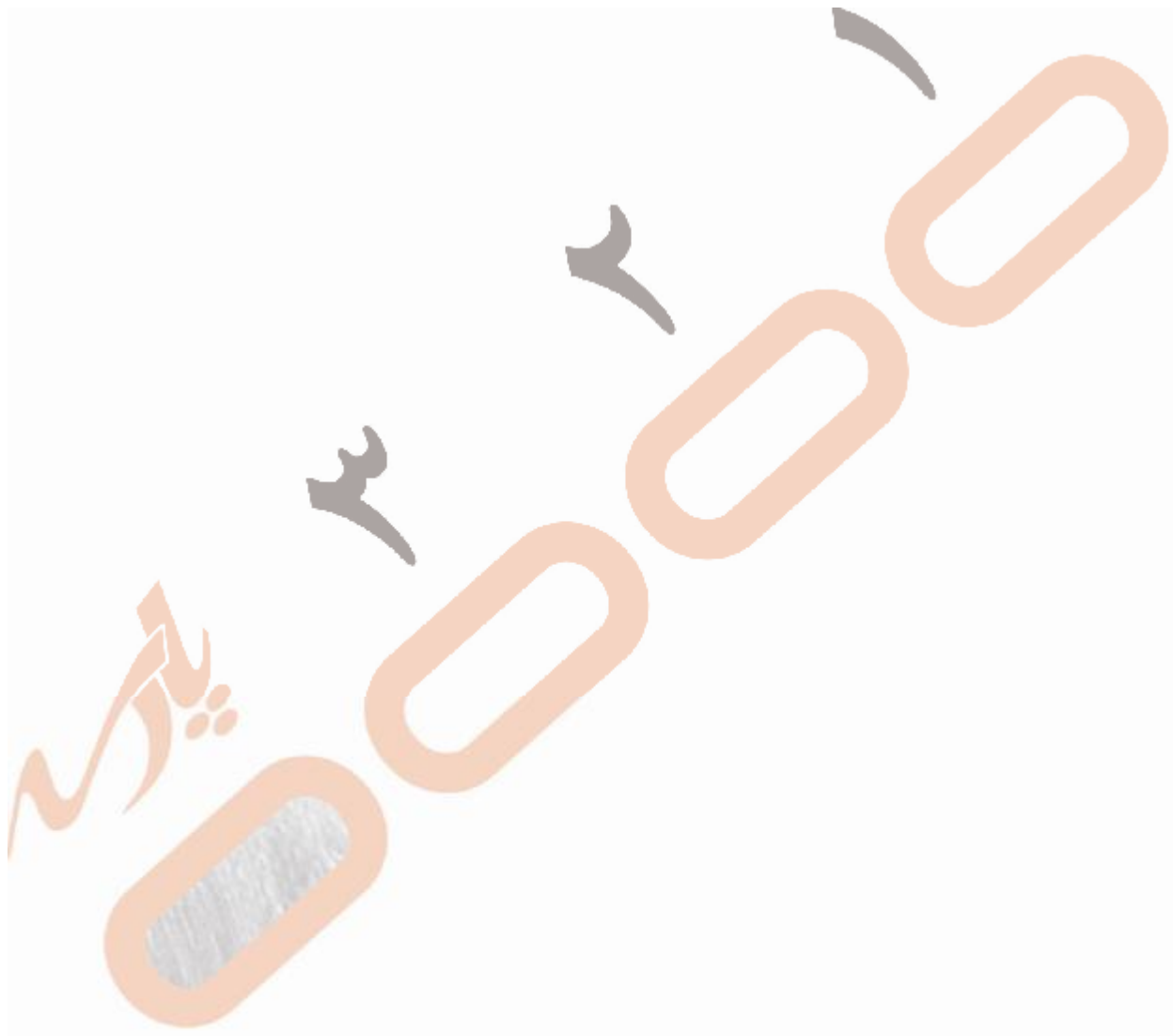
5. بر اساس متن فوق، یک عامل مهم موفقیت اعضای سازمان، کدام مورد می‌باشد؟

1) تعامل مدیر ارشد با اعضای درون گروه‌های سازمانی و مدیران مشابه خود

2) استعدادهای خدادادی مدیران سازمان

3) روحیه چالش‌پذیری مدیران

4) رفتار و روحیات فردی مدیران ارشد



## آزمون سراسری سال 94

اقتصاد کلان به‌عنوان یک موضوع مستقل در ادبیات علم اقتصاد با اندیشه‌های جان مینارد کینز متولد شد. کینز با بیان عدم کارکرد تحلیل‌ها و دیدگاه‌های کلاسیک اقتصادی، شیوه جدیدی از تبیین مسایل اقتصادی را مطرح نمود که به اقتصاد کلان موصوف شد. در این چارچوب، مفاهیم جدیدی مستقل از دیدگاه‌های خرد، در حوزه ادبیات اقتصادی وارد شد و همچنین برخی از متغیرهای اقتصادی در نگاه کلان در مقایسه با تعاریف خرد اقتصادی آن نیز دچار تحول گردید، به طوری که متغیرهایی همچون مصرف کل، سرمایه‌گذاری، بودجه دولت، تورم، رکود، نقدینگی، تقاضای کل و عرضه کل در بستر اقتصاد کلان پس از اندیشه کینزی به ادبیات اقتصادی وارد شد و مفاهیم دیگری مانند پول، بهره، درآمد، تولید و اشتغال بار معنایی متفاوتی از نگرش خرد پیدا کرد.

نوع ماهیت انتزاعی مفاهیم کلان که ناشی از توجه و تأکید به بررسی رشد متغیرهای اقتصادی است باعث شد تا دیدگاه‌ها و اندیشه‌های گوناگونی در این حوزه شکل گیرد. در این رهگذر، بسته به نوع نگاه به موضوعات کلان، شیوه تفکر در حل مسایل کلان، طیف مختلفی از مکاتب اقتصادی را می‌توان تقسیم بندی نمود. این اختلاف آرا و نظرها هرچند غنای بیشتر نظرات اقتصاد کلان و ادبیات مربوط به آن را فراهم نموده است، ولی تفاوت‌های محسوس و گاهی فاحش در تفسیر موضوعات اقتصادی باعث شده است تا علم اقتصاد را به علمی غامض و پیچیده تبدیل نماید.

به طور خاص، تفسیر پدیده‌های شکل‌دهنده تورم در نگرش مکاتب اقتصادی بسیار متفاوت است. تورم از یک دیدگاه محصول سیاست‌های نامناسب مالی و پولی دولت است که با فشار بر تقاضای کل اقتصاد موجبات رشد سطح عمومی قیمت‌ها را فراهم می‌سازد.

از منظر دیگر، تورم متأثر از انعطاف‌پذیری عرصه کل اقتصاد و فشار هزینه ایجاد می‌شود و در دیدگاهی دیگر تأثیر نهادهای اقتصادی و اجتماعی بر ساختار اقتصاد به‌عنوان دلیل بروز تورم مطرح می‌شود و در این میان دیدگاه‌های دیگری نظیر تورم پولی و تورم ناشی از واردات کالا در بستر تجاری نیز وجود دارد.

در این میان، تلاش‌هایی برای نزدیک کردن دیدگاه‌ها در اقتصاد کلان از طریق پایه‌گذاری نظریات اقتصادی بر پایه اصول بنیادی اقتصاد خرد صورت گرفته است، اما این تلاش‌ها برای افزایش توافق جمعی به دلیل نوع برخورد انتخابی به بنیان‌های خرد، در برخی موارد موفقیت آمیز نبوده است. در این مسیر، استفاده از روش تحلیل منطق ریاضی توانسته است گام‌های مثبتی را در ایجاد تعاریف مشترک، ایجاد چارچوب‌های منطقی و نیز نتایج قابل دفاع فراهم آورد. هرچند این اعتقاد وجود دارد که تفسیر پدیده‌های اقتصادی با استفاده از دانش ریاضی زمانی پسندیده است که بتواند دانش ریاضیات را در خدمت علم اقتصاد قرار دهد و نه برعکس.

### 1. کدام یک از موارد زیر، به بهترین وجه، موضوع اصلی متن را بیان می‌کند؟

- 1) ظهور نظریه‌ای خاص، دامنه مسایل مطروحه در آن و دلایل اختلافات موجود میان حامیان آن بحث می‌شود.
- 2) شباهت‌ها و اختلافات دو دیدگاه رقیب در علم اقتصاد در زمینه تجزیه و تحلیل مسایل خرد و کلان، تجزیه و تحلیل شده است.
- 3) نکات مثبت و منفی موجود در یک مکتب اقتصادی نوظهور نقد و بررسی می‌شود و راه حلی مشخص برای پالایش آن عنوان می‌گردد.
- 4) دلایل پیدایش و تحول نگرشی جدید در علم اقتصاد بررسی و توانایی آن در جواب به مسایل جدید علم اقتصاد نوین و پیش‌بینی تحولات اقتصادی زیر سؤال برده می‌شود.

### 2. نقش پاراگراف‌های 3 و 4 که در خصوص تورم هستند، کدام است؟

- 1) طرح مسئله‌ای اقتصادی که هم دیدگاه کلان و هم دیدگاه خرد در تبیین خاستگاه و ارائه طریق برای مهار آن با چالش روبه‌رو هستند.
- 2) تأکید بر آنکه اختلاف نظر نزد اقتصاددانان حاصل آن است که معضلات اقتصادی، حاصل تعامل متغیرهای گوناگون است.
- 3) مهر تأیید بر ادعایی هستند که در آخرین جمله پاراگراف دوم وجود دارد.

4) توجیه لزوم نگاه کلان به مسایل خرد اقتصادی

3. منظور از «مکاتب اقتصادی» که در پاراگراف دوم آمده است، کدام است؟

- 1) مکاتب اقتصادی در نگرش خرد
- 2) مکاتب اقتصادی در نگرش کلان
- 3) مکاتب اقتصادی، مستقل از نحوه نگرش به مسایل اقتصادی
- 4) مکاتب اقتصادی خاص حاصل از دیدگاه‌های خاص اقتصاددانان خرد و کلان

4. کدام مورد، مطابق متن حاضر، صحیح است؟

- 1) اقتصاد کلان نحوه نگرش به متغیرهای اقتصادی را عوض کرد ولی متغیر جدیدی را به معادله نیفزود.
- 2) علم اقتصاد به واسطه تنوع مسایل موجود در آن، علمی غامض است و کلان یا خرد بودن دیدگاه اقتصادی ربطی به این امر ندارد.
- 3) دستاورد مهم کینز آن است که اقتصاد کلان را بدون توجه یا تأثیرپذیری از تحلیل‌ها و دیدگاه‌های کلاسیک اقتصاد پایه‌ریزی کرد.
- 4) در برخی موارد، گام‌هایی که در جهت کم کردن فاصله دیدگاه‌های اقتصاددانان کلان صورت گرفته، تأثیر مثبت داشته‌اند.

5. کدام مورد، بیانگر نظر نویسنده متن درباره استفاده از روش تحلیل منطق ریاضی در کم کردن شکاف میان نظرات

مختلف در اقتصاد کلان است؟

- 1) تردید عمیق
- 2) خوش بینی محتاطانه
- 3) مخالفت صریح
- 4) مبهم و نامشخص

## آزمون سراسری سال 88

### 1. گزینه 2 درست است.

در هر پاراگراف یکی از عوامل مؤثر بر تغییرات سازمانی بیان شده است:

پاراگراف اول: جابه‌جایی کارکنان

پاراگراف دوم: عوامل محیطی

پاراگراف سوم: دستورات صادرشده که سازمان باید در جهت اجرای آن‌ها تغییراتی را بپذیرد.

گزینه 1: این متن درباره انواع تغییرات سازمانی نیست؛ بلکه درباره انواع عوامل ایجادکننده تغییرات سازمانی است.

گزینه 3: در پاراگراف 1 از جابجایی کارکنان در سازمان‌ها تنها به‌عنوان یک عامل مؤثر بر تغییرات سازمانی یاد شده است و اصولاً دلیل مطرح شدن جابه‌جایی کارکنان در متن، اثری است که بر تغییرات سازمانی دارد و متن به‌طور مستقل به آن نپرداخته است. افزون بر آن هیچ اشاره‌ای به علل جابه‌جایی کارکنان در سازمان‌ها نشده است.

گزینه 4: در متن به نتایج تحقیقات چهار محقق در خصوص تغییرات سازمانی اشاره شده است، که پژوهش دو محقق اول در خصوص عوامل مختلف مؤثر بر تغییرات سازمانی است و هرکدام عاملی را مستقل از عوامل ارائه‌شده توسط محقق دیگر بررسی می‌کند. محقق سوم عامل دیگری را مرتبط با پژوهش دوم مورد مطالعه قرار می‌دهد. نظریه محقق چهارم نیز در خصوص دیگر عامل مؤثر بر تغییرات سازمانی است. این تحقیقات هر کدام یک عامل را بررسی می‌کند و هیچ‌یک در تقابل با دیگری نیست.

### 2. گزینه 3 درست است.

با توجه به جمله «تجدید ساختار سازمان پست ایالات متحده آمریکا باعث شد که نیروهای بسیار زیادی در داخل و خارج سازمان پدید آید» می‌توان گفت ایجاد نیروهای درونی و بیرونی سازمان، نتیجه تجدید سازمان است.

گزینه 1: در پاراگراف سوم به اجرای مقرراتی در سازمان پست ایالات متحده آمریکا، که بنا بر دستورات انجام شده بود، اشاره شده است؛ اما هیچ سخنی از اینکه این مقررات و دستورات خلاف منافع سازمان بوده‌اند، به میان نیامده است.

گزینه 2: با توجه به اینکه در پایان متن آمده است: «گروه‌های ذی‌نفع اصولاً با توجه به تخصص‌های مربوط و یا بر اساس ساختار و سلسله‌مراتب سازمانی به وجود می‌آیند»، این گروه‌ها تخصص‌های متفاوتی دارند و نمی‌توان گفت که لزوماً در مورد «مدیریت سازمانی» تخصص دارند.

گزینه 4: در پاراگراف سوم می‌خوانیم: «تجدید ساختار در سازمان پست ایالات متحده آمریکا باعث شد که نیروهای بسیار زیادی در داخل و خارج سازمان پدید آید. هدف این نیروها حمایت و تحکیم قدرت گروه‌های متعدد و ذی‌نفع بود». بر اساس این جملات، تغییرات اتفاق افتاده منجر به شکل‌گیری نیروهایی در جهت تقویت گروه‌های ذی‌نفع شد. در ادامه نیز می‌خوانیم: «این نتیجه‌گیری همانند نتیجه‌ای است که سایر پژوهشگران به آن رسیدند و بر نقش اصلی و اهمیت گروه‌های ذی‌نفع در درون سازمان تأکید کردند». بنابراین نتیجه حاصل از تجربه سازمان پست مؤید اهمیت گروه‌های ذی‌نفع درون سازمان‌ها است. بر اساس این جملات هر تغییر سازمانی، به دلیل اهمیت این گروه‌ها، منجر به ایجاد تغییراتی در آن‌ها (در راستای تقویت آن‌ها) می‌شود. با توجه به این توضیحات، نه گروه‌های ذی‌نفع درونی و بیرونی، در متن، در تقابل با یکدیگر قرار گرفته‌اند (واژه درون در «گروه‌های ذی‌نفع در درون سازمان» نقش اصلی در مفهوم و روند جمله ندارد و منظور، این نبوده که در مقابل بیرون سازمان قرار بگیرد) و نه صحبت از لزوم تقویت این گروه‌ها است. این گروه‌ها به‌طور طبیعی با تغییرات سازمان، راه تقویت خود را پیدا می‌کنند.

### 3. گزینه 1 درست است.

در پاراگراف دوم نویسنده درباره تأثیر عوامل محیطی بر تغییرات سازمانی صحبت کرده است. مثال اصلاحات انجام شده در شهرها توسط سازمان‌های خدماتی نیز، در همین پاراگراف و در رابطه با همین موضوع آورده شده است. به‌طور دقیق‌تر، این مثال سرعت پذیرش سیاست‌های رایج در جامعه (یک عامل محیطی) و یا اجرای برنامه‌های مورد قبول محیط و جامعه (یک عامل محیطی) از سوی سازمان‌ها را بررسی می‌کند. سرعت پذیرش سیاست‌ها و اجرای برنامه‌ها، طبیعتاً یکی از مؤلفه‌های تغییر و تحولات سازمانی (سرعت انجام تحولات) است. لذا هدف از ذکر این نمونه، تأثیر عوامل محیطی بر تحولات سازمان‌ها است.

گزینه 2: در نمونه اصلاحات سازمان‌های خدماتی در شهرها، به میزان ضمانت اجرایی قوانین و مقررات ایالتی و ولایتی (و البته نه مقررات سازمان‌ها) به‌عنوان یکی از عواملی که در سرعت تحقق تغییر و تحولات سازمانی مؤثر است، اشاره شده است. بنابراین، بحث میزان ضمانت اجرایی مقررات، خود به‌عنوان توضیحی در جهت توضیح چگونگی و سرعت تأثیر عوامل محیطی بر تغییرات سازمانی آمده است.

گزینه 3: در متن از طرفداران محیط زیست به‌عنوان یکی از عوامل محیطی مؤثر بر تغییرات سازمانی یاد شده و به نمونه مورد اشاره در صورت سؤال نیز ربطی ندارد.

گزینه 4: می‌توان عبارت‌های «سیاست‌های رایج در جامعه» و «قوانین ایالتی و ولایتی» را نوعی اشاره ضمنی به نظام‌های مستقر در دوران مورد اشاره دانست. اما این موارد صرفاً با هدف تشریح سرعت تغییر در سازمان‌ها آمده است و خود این نظام‌ها و آشنایی با آن‌ها موضوع بحث نیست. لذا نمی‌توان هدف از ارائه نمونه اصلاحات سازمان‌های خدماتی را آشنایی با این نظام‌ها دانست.

### 4. گزینه 3 درست است.

متن به‌طور کلی به بیان عوامل مؤثر بر تغییرات سازمانی می‌پردازد. در پاراگراف سوم نیز در حقیقت به دستورات و قوانین به‌عنوان یکی از دلایلی که سبب تغییر در سازمان‌ها می‌شوند، اشاره شده است.

گزینه 1: هرچند می‌توان از متن برداشت کرد که میان این دو اتفاق نظر وجود دارد (چراکه در متن می‌خوانیم که نتیجه‌گیری تحقیق بی‌گارت «همانند نتیجه‌ای است که سایر پژوهشگران [از جمله هیچ] به آن رسیدند»؛ اما موضوع اصلی این پاراگراف اصولاً بررسی میزان اتفاق نظر میان این دو نویسنده نیست؛ بلکه نظرات بی‌گارت و هیچ در جهت تقویت مطلب گفته‌شده (پیچیدگی تغییرات سازمانی حاصل از دستورات صادرشده در مرحله اجرا) ارائه شده است.

گزینه 2: کلیه بخش‌های متن به بیان انواع عوامل ایجادکننده تغییرات سازمانی می‌پردازند؛ و نه انواع تغییرات سازمانی در آمریکا. پاراگراف سوم هم یکی از این عوامل را معرفی می‌کند.

گزینه 4: این متن پاراگراف جمع‌بندی ندارد و در هر پاراگراف یک عامل تغییر سازمانی معرفی و تشریح می‌شود. در پاراگراف سوم هم دستورات صادرشده به‌عنوان یکی از این دلایل توصیف شده است.

### 5. گزینه 3 درست است.

از جملات زیر، که در متن آورده شده‌اند، می‌توان اجبار در تغییر ساختار سازمان را استنباط کرد:

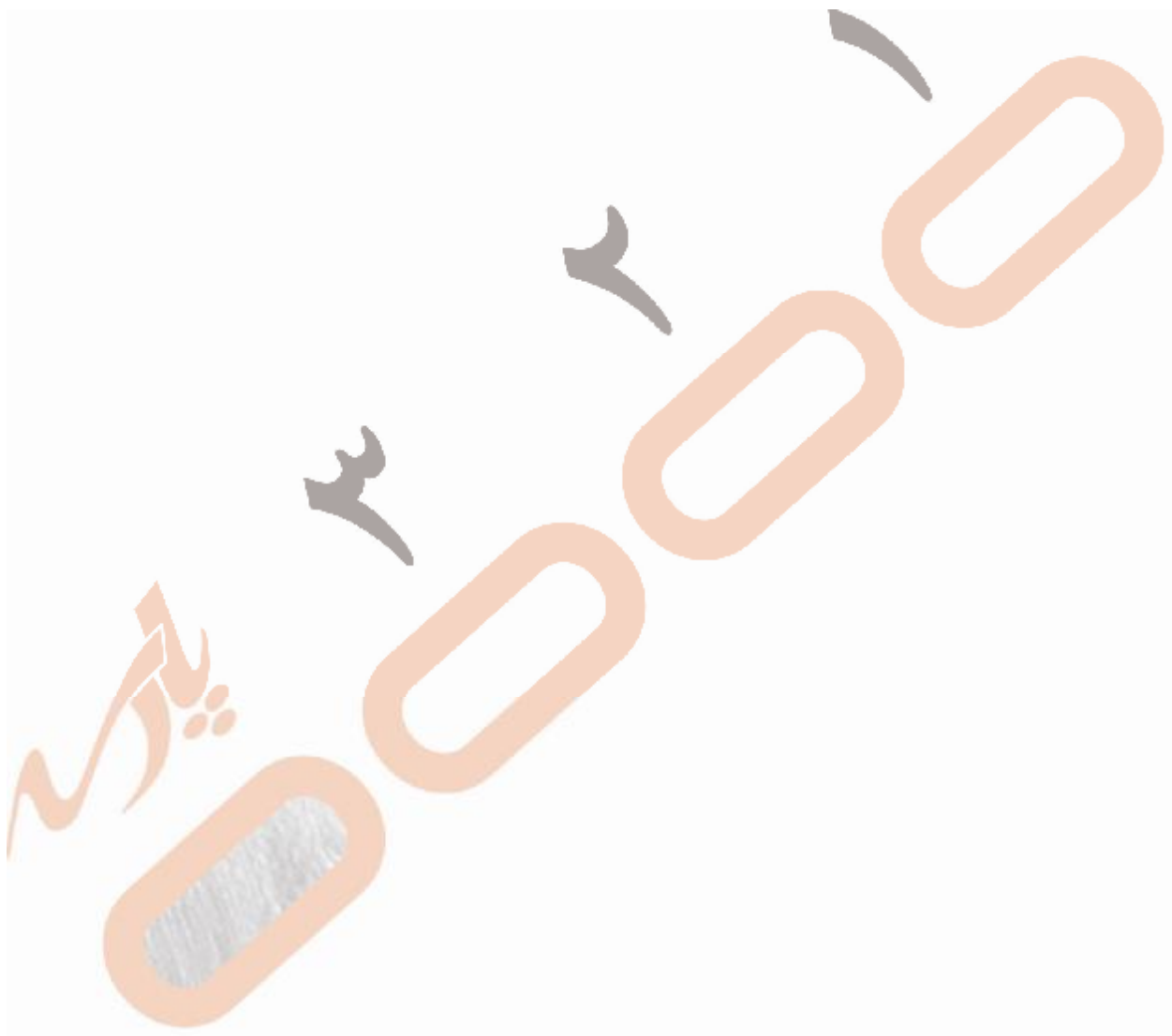
«گاهی سازمان‌ها مجبور می‌شوند مرام یا اصول اخلاقی رایج در جامعه خاص را رعایت کنند.»

«گاهی دستوراتی صادر می‌شود که سازمان باید در جهت اجرای آن‌ها تغییراتی را بپذیرد.»

گزینه 1: با توجه به پاراگراف سوم، تغییر در سازمان با شکل‌گیری نیروهای درونی و بیرونی حامی منافع گروه‌های ذی‌نفع همراه خواهد شد و به فشار متقابل سازمان و نیروها به پیروی از گروه‌های ذی‌نفع اشاره‌ای نشده است.

گزینه 2: بر اساس نظر نویسندگان مورد اشاره، «گاهی سازمان‌ها مجبور می‌شوند مرام یا اصول اخلاقی رایج در جامعه خاص را رعایت کنند و آن‌ها را به‌صورت سیاست‌ها و روش‌های اجرایی خود درآورند». این جمله بیان می‌کند که سازمان‌ها مجبورند سیاست‌هایشان را بر اساس اصول اخلاقی تغییر دهند؛ اما این امر بدان معنا نیست که چنانچه این کار را نکنند، بقایشان به خطر می‌افتد. بنابراین، نمی‌توان از این جمله استنباط کرد که این نویسندگان اصول اخلاقی رایج در جامعه را اصل بقای سازمان می‌دانند.

گزینه 4: در پاراگراف سوم می‌خوانیم: «گاهی دستوراتی صادر می‌شود که سازمان باید در جهت اجرای آن‌ها تغییراتی را بپذیرد، ولی باید گفت که در مرحله اجرا، کار به همین سادگی انجام نمی‌شود». بنابراین آنچه دشوار است، اجرای تغییرات بر اساس دستورات صادرشده است، و نه صدور دستورات.



## آزمون سراسری سال 89

### 1. گزینه 1 درست است.

در پاراگراف دوم ابتدا به معنی لغوی (ترجمه احتمالاً انگلیسی) بهینه‌کاوی اشاره شده، که شیاری در یک ساختمان است و به‌عنوان مرجع اندازه‌گیری ارتفاع اماکن مجاور به کار می‌رود. در ادامه آمده است: «بهینه‌کاوی در سازمان نیز شبیه همین قضیه است» بنابراین قیاس مطرح‌شده، تشابه میان اندازه‌گیری ارتفاع از طریق شیار مذکور و فرآیند بهینه‌کاوی است. در ادامه نیز پس از تعریف بهینه‌کاوی، با این جمله به هدف آن اشاره شده است: «...تا مشخص شود که استانداردهای سازمان در مقایسه با دیگر سازمان‌ها در چه وضعیتی (بالتر یا پایین‌تر) قرار دارد؟». در حقیقت منظور نویسنده این است که همان‌گونه که برای اندازه‌گیری ارتفاع مکان‌ها، آن‌ها را با شیار مذکور مقایسه می‌کنند و اختلاف ارتفاع را با آن می‌سنجند تا بتوانند ارتفاع را اندازه‌گیری کنند، در بهینه‌کاوی هم موقعیت سازمان را نسبت به سازمان‌های دیگر به‌عنوان مرجع می‌سنجند، تا بتوانند وضعیت سازمان را تعیین کنند. بنابراین این قیاس مطرح‌شده تا درک اهداف سازمانی اجرای بهینه‌کاوی را تسهیل کند.

گزینه 2: بحث شیار ایجادشده در کتیبه سنگی، به‌هیچ‌وجه به‌عنوان مسئله باستان‌شناسی مطرح نشده است.

گزینه 3: نه در قیاس مطرح‌شده و نه در سایر بخش‌های متن، سخنی از نحوه عملکرد در سطوح مختلف سازمانی به میان نیامده است.

گزینه 4: نظر فالور - که همان قیاس مطرح‌شده است - به‌منظور درک اهداف بهینه‌کاوی بیان شده و متن درصدد تأیید وی یا انتقاد از وی نیست.

### 2. گزینه 3 درست است.

انتهای پاراگراف چهارم به‌وضوح مقایسه سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به رویه‌های عالی را به‌عنوان حیطة بهینه‌کاوی بیان می‌کند: «بهینه‌کاوی جستجوی بهترین اقدامات انجام‌شده در صنعت است، که منجر به انجام عملکرد متعالی می‌شود». همان‌گونه که پیش‌تر در متن خوانده‌ایم، جستجوی بهترین اقدامات انجام‌شده، از طریق شناخت دیگر سازمان‌ها و مقایسه سازمان خودی با آن‌ها صورت می‌گیرد. بنابراین در بهینه‌کاوی سازمان‌ها با هم مقایسه می‌شوند تا به رویه‌های عالی دست یابند.

گزینه 1: به سرسخت‌ترین رقبا در این جمله اشاره شده است: «بهینه‌کاوی در واقع فرآیند مستمر سنجش محصولات، خدمات و اقدامات سازمان در برابر سرسخت‌ترین و قوی‌ترین رقبا و یا شرکت‌هایی است که به‌عنوان رهبران صنعت شناسایی شده‌اند». بنابراین، اقدامات سازمان در برابر سرسخت‌ترین رقبا (و منطقاً تلاش برای شکست آن‌ها) تنها یکی از اقداماتی است که در بهینه‌کاوی صورت می‌گیرد و نمی‌توان آن را حیطة اصلی بهینه‌کاوی دانست.

گزینه 2: در همان جمله‌ای که در توضیح گزینه پیشین آمد، به رهبران صنایع نیز اشاره شده است: «... سرسخت‌ترین و قوی‌ترین رقبا و یا شرکت‌هایی است که به‌عنوان رهبران صنعت شناسایی شده‌اند» و این مورد نیز یکی از کارهایی است که در بهینه‌کاوی انجام می‌گیرد و حیطة اصلی آن نیست.

گزینه 4: اشاره به فرآیند توزیع، در پاراگراف پنجم آمده است: «فرآیند بهینه‌کاوی به‌طور مجازی و در هر حوزه‌ای از زنجیره ارزش سازمان، فرآیندها و کارکردهای اصلی آن، مثل تولید، فروش، توزیع و ... قابل انجام است». با توجه به این جمله و تعریف بهینه‌کاوی، این فرآیند منجر به تقویت زنجیره تأمین نیز می‌شود؛ اما این مورد نیز تنها یکی از اقدامات بهینه‌کاوی محسوب می‌شود.

### 3. گزینه 4 درست است.

در پاراگراف دوم می‌خوانیم: «بهینه‌کاوی صرفاً یک مقایسه با سایر سازمان‌ها - بدون توجه به ویژگی‌های سازمان‌های مورد مقایسه - نیست، بلکه شناسایی سازمان‌های مورد مقایسه بسیار مهم است». بنابراین نویسنده، اولاً بهینه‌کاوی را یک مقایسه با سایر سازمان‌ها می‌داند و ثانیاً توجه به ویژگی‌های سازمان‌های مورد بررسی و کشف و شناسایی آن‌ها بر اساس این ویژگی‌ها را مهم می‌داند. بنابراین دو رکن اصلی بهینه‌کاوی، کشف سازمان‌های مورد مقایسه و مقایسه آن‌هاست.

گزینه 1: در هیچ کجای متن به نقاط قوت و ضعف سازمان خودی یا سازمان‌های بیگانه اشاره‌ای نشده است.

گزینه 2: در انتهای پاراگراف اول می‌خوانیم: «بهینه‌کاوی، هم با تجزیه و تحلیل محیط و هم با تجزیه و تحلیل رقیب سروکار دارد». بنابراین از تجزیه و تحلیل محیطی به‌عنوان یکی از اقدامات بهینه‌کاوی نام برده شده است. اما همان‌گونه که در ادامه متن می‌خوانیم و پیش از این نیز بحث شد، این تجزیه و تحلیل با هدف شناسایی سازمان‌های دیگر و مقایسه سازمان خود با آن‌ها انجام می‌گیرد. بنابراین تجزیه و تحلیل محیطی یکی از ابزارهایی است که برای این مقایسه مورد استفاده قرار می‌گیرد. در جمله ابتدایی متن، به مدیریت راهبردی اشاره شده؛ اما هیچ‌جا سخنی از مدیران راهبردی و شناسایی آن‌ها به میان نیامده است.

#### 4. گزینه 1 درست است.

در بخش‌های مختلف متن بر لزوم تجزیه و تحلیل دائمی و توجه به محیط خارجی سازمان تأکید شده است؛ تا جایی که راه تحقق آن را تأسیس «اداره کنکاش محیطی» در سازمان می‌داند. از اشاره به عدم واقع‌گرایی در جمله‌ی «در صورت وجود چنین اداره‌ای هنوز کل فرآیندها، رویه‌ها و نظام‌های سازمان به‌طور واقع‌گرایانه مورد توجه واقع نمی‌شوند»، نمی‌توان برداشت کرد که توجه بسیار به موضوع کنکاش محیطی، موجب عدم توجه واقع‌گرایانه شده است. با توجه به واژه «هنوز» در این جمله، احتمالاً منظور از این جمله آن است که علاوه بر کنکاش محیطی اقدامات دیگری نیز برای توجه واقع‌گرایانه به همه ابعاد سازمان مورد نیاز است.

گزینه 2: در پاراگراف سوم می‌خوانیم: «بهینه‌کاوی در واقع فرآیند مستمر سنجش محصولات، خدمات و اقدامات سازمان در برابر سرسخت‌ترین و قوی‌ترین رقبا و یا شرکت‌هایی است که به‌عنوان رهبران صنعت شناسایی شده‌اند». بنابراین در این جمله به لزوم شناخت رقبا و بررسی شرایط و اقدامات آن‌ها در فرآیند بهینه‌کاوی اشاره شده است. این موضوع در واقع به نحوه بازی در عرصه رقابت اشاره دارد. در جمله پیشین نیز می‌خوانیم: «در بهینه‌کاوی... شناسایی سازمان‌های مورد مقایسه بسیار مهم است». بنابراین پس از شناخت سازمان‌های دیگر، می‌توان رقبا را شناسایی و در عرصه رقابت نقش بازی کرد.

گزینه 3: در پاراگراف اول می‌خوانیم: «اگر فرد (سازمان) مایل به اتخاذ تصمیمات واقع‌گرایانه و آگاهانه درباره آینده باشد، باید به‌طور منظم و متمرکز به خارج از حوزه عملیاتی و سازمانی خود توجه کند». در نتیجه تصمیم واقع‌گرایانه مستلزم توجه به خارج از سازمان یا همان تجزیه و تحلیل محیطی است. در ادامه متن نیز بیان می‌شود که این تجزیه و تحلیل برای شناسایی رقبا و مقایسه خود با آن‌هاست. بنابراین برای اتخاذ تصمیمات واقع‌گرایانه، سازمان (یا فرد) باید خود و رقبای خود را تحلیل کند.

گزینه 4: در پاراگراف پنجم می‌خوانیم: «فرآیند بهینه‌کاوی به‌طور مجازی و در هر حوزه‌ای از زنجیره ارزش سازمان، فرآیندها و کارکردهای اصلی آن، مثل تولید، فروش، توزیع و همچنین فرآیندها و کارکردهای پشتیبانی مثل پرورش منابع انسانی قابل انجام است». بر اساس این جمله و با توجه به هدف بهینه‌کاوی - که منجر به «انجام عملکرد متعالی» و در نتیجه تقویت فرآیندها می‌شود - بهینه‌کاوی تقویت فرآیند تولید را به ارمغان می‌آورد؛ علاوه بر آن تقویت سایر فرآیندها و کارکردهای سازمان را نیز به همراه دارد. بنابراین بهینه‌کاوی فراتر از تقویت فرآیند تولید است.

#### 5. گزینه 3 درست است.

در پاراگراف آخر درباره بهینه‌کاوی در پرورش منابع انسانی صحبت شده و در آخرین جمله آمده است: «در این بحث‌ها، متخصصان پرورش منابع انسانی کجا قرار می‌گیرند؟». بنابراین، به نظر می‌رسد در ادامه متن به جایگاه این متخصصان در بهینه‌کاوی پرداخته شود.

گزینه 1: همه متن درباره بهینه‌کاوی است و جمله پایانی هم پرسشی در خصوص نسبت متخصصان منابع انسانی با بحث بهینه‌کاوی است. لذا اگر صحبتی از فعالان منابع انسانی به میان بیاید نیز، باید منحصراً در رابطه با بحث بهینه‌کاوی باشد و قاعدتاً طبقه‌بندی فعالان منابع انسانی، صرفاً مرتبط با بهینه‌کاوی نیست.

گزینه 2: محور اصلی متن ارتباطی به مباحث صرفاً راهبردی ندارد و جمله آخر نیز نشان می‌دهد که این روند در ادامه نیز حفظ خواهد شد.



گزینه 4: چگونگی تجزیه و تحلیل محیط پیش از این در متن بررسی شده و پاراگراف انتهایی به بحث فعالان منابع انسانی در بهینه‌کاو می‌پردازد و ادامه متن هم باید در همین راستا باشد.

## آزمون سراسری سال 90

### 1. گزینه 3 درست است.

در پاراگراف دوم آمده است: «لیندا پوتمن دو نوع کلی از فرآیند مذاکره را شناسایی کرد که از نظر ثبات یا دوام نتیجه مذاکره با هم متفاوت‌اند» و ادامه متن، این فرآیندها را شرح داده است.

گزینه 1: در پاراگراف اول می‌خوانیم: «اگر نتیجه مذاکره برای یک دوره زمانی بلندمدت دوام یابد، آن را «نتیجه بادوام» می‌نامند. دوام یا ثبات تنها ویژگی مذاکره موفقیت‌آمیز نیست، بلکه یک ضرورت است». بنابراین مذاکره موفقیت‌آمیز باید بادوام باشد. در ادامه متن آمده است: «لیندا پوتمن دو نوع کلی از فرآیند مذاکره را شناسایی کرد، که از نظر ثبات یا دوام نتیجه مذاکره با هم متفاوت‌اند». بر این اساس، متن هم به مذاکرات بادوام پرداخته و هم به مذاکراتی که ثبات ندارد، در نتیجه موفقیت‌آمیز نیستند.

گزینه 2: نویسنده تنها یک بار در پاراگراف اول به مذاکرات در فضای غیردوستانه اشاره کرده، که آن را پیامد نارضایتی و پشیمانی طرفین از نتیجه مذاکرات دانسته است. بنابراین این اشاره یک بحث فرعی در روند کلی متن است و نمی‌توان بررسی مذاکرات دوستانه و غیردوستانه را هدف اصلی متن دانست.

گزینه 4: نویسنده تنها به معرفی شرکت دارویی مدیسینز پرداخته که «اغلب در مذاکره با شرکت‌های بزرگ‌تر به نتیجه‌های بدون باخت دست می‌یابد». این معرفی نیز به‌عنوان نمونه‌ای از این‌گونه مذاکرات و در جهت توضیح بیشتر آن آمده است. افزون بر آن، اشاره‌ای به شرکت‌های موفق در مذاکرات برد و باخت نشده است.

### 2. گزینه 4 درست است.

این مطلب در پاراگراف دوم آمده است: «مذاکره بدون باخت، یعنی مذاکره‌ای که هر یک از طرفین می‌کوشد دیدگاه خود را تعدیل کند و بر سر منافع حاصل به توافق برسد، از نوع مذاکره‌ای است که آن را آزاد می‌نامند و هریک از مذاکره‌کنندگان خود را در وضعیتی قرار می‌دهد که گویا به‌جای طرف دیگر قرار گرفته است».

گزینه 1: در هیچ‌کجای متن سخنی از لطمه درازمدت به منافع به میان نیامده است.

گزینه 2: بر اساس پاراگراف دوم، این روش در مذاکرات بدون باخت کاربرد دارد، نه تمامی مذاکرات.

گزینه 3: در بخشی از متن که راجع به قرار دادن خود به‌جای طرف مقابل صحبت شده است، اشاره‌ای به اینکه این مورد منحصر به مذاکرات دوجانبه یا چندجانبه و حتی صرفاً منحصر به مذاکرات است، نشده است.

### 3. گزینه 4 درست است.

در پاراگراف پنجم آمده است: «پوتمن مدعی است که در هر مذاکره، هر دو فرآیند «برد و باخت» و «بدون باخت» وجود دارند»؛ بنابراین، در فرآیند برد و باخت، ممکن است فرآیند بدون باخت نیز به مذاکره افزوده شود.

گزینه 1: در پاراگراف آخر به کاربرد مبادله اطلاعات در فرآیند مذاکره بدون باخت اشاره شده است و نه در مذاکره برد و باخت.

گزینه 2: در پاراگراف 4 درباره فرآیند برد و باخت آمده است: «سود یک طرف به زیان طرف دیگر تمام خواهد شد و مجموع این دو عدد صفر می‌شود». این جمله بدان معنی است که در این مذاکرات اندازه سود یک طرف با اندازه زیان طرف دیگر مساوی است؛ به عبارت دیگر می‌توان گفت یک طرف مذاکره به سودی به‌عنوان مثال معادل  $+A$  دست می‌یابد و ضرر طرف مقابل نیز معادل  $-A$  است و مجموع این دو، مساوی صفر خواهد بود. طبیعتاً این جمله بدان معنی نیست که منفعت و ضرر هریک از طرفین مذاکره مساوی صفر است.

گزینه 3: اصولاً برد و باخت یک نوع از دو نوع فرآیند مذاکره‌ای است، که در متن به آن‌ها اشاره شده است.

### 4. گزینه 1 درست است.

در پاراگراف پنجم می‌خوانیم: «پوتمن مدعی است که در هر مذاکره‌ای، هر دو فرآیند («برد و باخت» و «بدون باخت») وجود دارند». از این جمله، می‌توان برداشت کرد که در هر مذاکره‌ای امکان روی دادن هر دو نوع مذاکره وجود دارد و مذاکره فرآیندی با

ماهیت از پیش تعیین شده و صلب نیست، بلکه فرآیندی انعطاف پذیر است. در ادامه همین جمله می خوانیم: «بنابراین، دو طرف مذاکره به جای اینکه یکی از دو فرآیند را بر دیگری ترجیح دهند و یکی را انتخاب کنند...»؛ از این جمله نیز می توان -با اغماض- استنباط کرد که در مذاکره، هیچ کدام از دو نوع مذاکره بر دیگری رجحان نداشته، بلکه هر دو فرآیند اهمیت دارند.

گزینه 2: نام شوروی تنها در پاراگراف آخر، هنگام اشاره به مذاکرات میان آمریکا و شوروی به عنوان نمونه ای از مذاکرات بدون باخت آورده شده است و هیچ سخنی از سقوط شوروی یا منسوخ شدن فرآیند برد و باخت، چه در این بخش متن، چه سایر بخش ها به میان نیامده است.

گزینه 3: در پاراگراف دوم مذاکره آزاد این گونه تعریف شده است: «مذاکره بدون باخت، یعنی مذاکره ای که هر یک از طرفین می کوشد دیدگاه خود را تعدیل کند و بر سر منافع حاصل به توافق برسد، از نوع مذاکره ای است که آن را آزاد می نامند». بنابراین مذاکره آزاد، همان مذاکره بدون باخت است. پیش از این در پاراگراف اول در خصوص ثبات مذاکرات آمده بود: «دوام یا ثبات تنها ویژگی مذاکره موفقیت آمیز نیست، بلکه یک ضرورت است». بنابراین مذاکره موفق مذاکره ای با ثبات است. در پاراگراف دوم همچنین می خوانیم: «فرآیند بدون باخت، مذاکره ای است که هر دو طرف مذاکره موفق خواهند شد». بر این اساس فرآیند بدون باخت یک فرآیند موفقیت آمیز است، که بر اساس توضیح پاراگراف اول لازم است با ثبات باشد. با توجه به همه این توضیحات، مذاکره آزاد نام دیگر بدون باخت است که یک فرآیند صرفاً با ثبات است و نمی تواند بی ثبات باشد.

گزینه 4: در پاراگراف آخر می خوانیم «اغلب، بررسی تاریخچه یک رابطه نشان می دهد که کفه ترازو به نفع این روش [روش بدون باخت] سنگینی می کند». پیش از این نیز از توضیحاتی که در مورد روش بدون باخت ارائه شده، می توان برداشت کرد که در این نوع مذاکره منافع هر دو طرف تأمین می شود. در نتیجه بر اساس تاریخ مذاکرات، در اغلب مذاکرات منافع هر دو طرف تأمین شده است، نه منافع یکی از طرفین. افزون بر آن، واژه همواره در این گزینه احتمال درست بودن آن را به شدت کاهش می دهد.

#### 5. گزینه 2 درست است.

در پاراگراف دوم می خوانیم: «لیندا پوتمن دو نوع کلی از فرآیند مذاکره را شناسایی کرد، که از نظر ثبات یا دوام نتیجه مذاکره با هم متفاوت اند». در پاراگراف چهارم نیز درباره فرآیند برد و باخت آمده است: «پوتمن بر این باور است که روند مزبور بسیار بحث برانگیز و بی ثبات است». بنابراین نوع برد و باخت با دوام نیست.

گزینه 1: همان گونه که در توضیح گزینه 2 سؤال 3 آمده است، در فرآیند برد و باخت (نوع دوم مذاکرات)، جمع منفعت و ضرر صفر است.

گزینه 3: در پاراگراف سوم می خوانیم: «شرکت دارویی مدیسین شرکتی کوچک است که اغلب در مذاکره با شرکت های بزرگ تر به نتیجه های بدون باخت دست می یابد». می دانیم که مذاکره بدون باخت یک فرآیند با دوام است. در نتیجه این شرکت، اساس کار خود را مذاکره با نتیجه با دوام قرار داده است.

گزینه 4: با توجه به پاراگراف چهارم که بیان می کند: «پوتمن بر این باور است که روند مزبور [فرآیند برد و باخت] بسیار بحث برانگیز و بی ثبات است، ولی در مواردی هم، خود به خود، بسیار طولانی است»، ممکن است این نوع مذاکره زمان بر شود. لازم به توضیح است احتمالاً منظور از دوام نوع دوم مذاکره در این گزینه، به نتیجه رسیدن مذاکره است (که البته واژه بسیار نامناسبی برای این معنا است!).

#### آزمون سراسری سال 93

#### 1. گزینه 4 درست است.

متن با توضیح کوتاهی درباره مدیریت آغاز می گردد: «مدیریت یک صفت ارثی و فطری نیست، بلکه نوعی تعامل اجتماعی تخصصی و یک فرآیند دوجانبه، تبادلی و گاهی تحول ساز است» و در پاراگراف دوم -که بخش عمده متن است- با تعریف هوش عاطفی به عنوان یکی از ویژگی های مدیران ادامه می یابد: «بیش تر مدیرانی که استعداد خداداد دارند، دل و دماغ و خلق و خوی سازمان خود را به کمک آمیزه ای غریب از توانایی های روان شناختی کنترل می کنند و این آمیزه همان است که هوش عاطفی می نامیم»؛ سپس اهمیت هوش عاطفی مدیر و تأثیرات آن در سازمان به تفصیل بیان می شود: «اهمیت هوش عاطفی در محیط کار به دلیل ارتباط زیادی است که بین بلوغ عاطفی و توانایی های مدیران وجود دارد...».

بنابراین هدف اصلی متن معرفی و تأکید بر اهمیت هوش عاطفی به عنوان یکی از خصیصه‌های مهم در مدیریت است. گزینه 1: در متن، مدیریتی که همراه با هوش عاطفی مدیر است، با عنوان مدیریت کارآمد یا در معنای آن بیان نشده است. به نظرات اهل فن و تحقیقات نیز تنها در جمله «صاحب‌نظرانی مثل سلوی و گلن بر مبنای تحقیقات خود چنین بیان می‌دارند...» اشاره شده که محور اصلی متن را تشکیل نمی‌دهد و جدید یا قدیمی بودن تحقیقات آنان نیز مشخص نشده است.

گزینه 2: اگر منظور از کنترل عواطف و احساسات، با اغماض هوش عاطفی باشد، این ویژگی و تأثیرات آن در سازمان و روابط سازمانی تبیین شده است، نه در روابط شخصی.

گزینه 3: در متن «روحیات و رفتارهای مدیران، محرک‌های نیرومند موفقیت کاری» دانسته شده است، نه عاملی که قطعاً موفقیت را در پی دارد و لزوماً ویژگی تمامی مدیران موفق است. از طرف دیگر، درباره مدیران ضعیف، صحبتی به میان نیامده است؛ حتی اگر یک مدیر بشاش و الهام‌دهنده را نماینده مدیران موفق و یک مدیر عصبی را نماینده مدیران ضعیف فرض کنیم، باز هم مقایسه کوتاهی که میان آنان انجام شده است، نمی‌تواند هدف اصلی نویسنده باشد؛ زیرا این بخش به عنوان مثالی برای نتایج تحقیقات سلوی و گلن در مورد تأثیر روحیه مدیر بر عملکرد کلی سازمان بیان شده است.

## 2. گزینه 1 درست است.

(I) نادرست است؛ در پاراگراف دوم می‌خوانیم: «بیش‌تر مدیرانی که استعداد خداداد دارند، دل‌ودماغ و خلق‌وخوی سازمان خود را به کمک آمیزه‌ای غریب از توانایی‌های روان‌شناختی کنترل می‌کنند و این آمیزه همان است که [آن را] هوش عاطفی می‌نامیم». بنابراین، توانایی مدیر در کنترل روحیات افراد سازمان، صفتی فطری دانسته شده است.

(II) درست است؛ بر اساس جمله «بیشتر مدیرانی که استعداد خداداد دارند، دل‌ودماغ و خلق‌وخوی سازمان خود را به کمک آمیزه‌ای غریب از توانایی‌های روان‌شناختی کنترل می‌کنند و این آمیزه همان است که [آن را] هوش عاطفی می‌نامیم»، هوش عاطفی نمایی از روحیات روان‌شناختی مدیر است. همچنین جمله «... روحیات و رفتارهای مدیران، محرک‌های نیرومند موفقیت کاری به شمار می‌روند...» مؤید آن است که بهره‌گیری صحیح مدیران از روحیات و رفتارهای مناسب به کمک هوش عاطفی، در موفقیت کاری یا همان دستیابی افراد یک سازمان به اهداف گروهی و فردی تأثیر زیادی دارد.

(III) نادرست است؛ در جمله ابتدایی متن می‌خوانیم: «مدیریت ... نوعی تعامل اجتماعی تخصصی و یک فرآیند دوجانبه ... است، که طی آن یک همکار یا عضو اجازه می‌یابد ضمن تأثیرگذاری بر سایر اعضا، به آن‌ها انگیزه بدهد تا به هدف‌های گروهی و فردی خویش برسند». بر این اساس، مدیریت یک ارتباط دوجانبه است که در آن انگیزش متقابل وجود دارد و این امر به تحقق اهداف سازمان (هدف‌های گروهی) کمک می‌کند، اما نقشی در بلوغ عاطفی طرفین ندارد. بر اساس متن، بلوغ عاطفی - همان‌گونه که پیش از این توضیح داده شد - یک توانایی فطری است.

## 3. گزینه 3 درست است.

در جمله «اهمیت هوش عاطفی در محیط کار به دلیل ارتباط زیادی است که بین بلوغ عاطفی و توانایی‌های مدیران وجود دارد»، به ارتباط میان بلوغ عاطفی و توانایی‌های مدیران اشاره شده است؛ بنابراین، جمله ارائه‌شده در صورت سوال (توانایی‌هایی مثل خودآگاهی، همدلی و عملکرد مالی، نمونه‌هایی از رشد و تعالی عاطفی هستند)، که در آن توانایی‌های مرتبط با بلوغ (رشد و تعالی) عاطفی ذکر شده‌اند، با جمله قبل تناسب دارد.

گزینه 4: در این جمله هوش عاطفی تعریف شده است. چنانچه جمله بعد از آن، جمله «اهمیت هوش عاطفی در محیط کار...» نبود، شاید جایگاه جمله ارائه‌شده می‌توانست در اینجا نیز مناسب باشد. چراکه در این صورت، پس از تعریف هوش عاطفی، برخی توانایی‌های مربوط به آن ذکر شده بود، که منطقی می‌نمود. اما با توجه به وجود جمله بعد در متن و توضیحات گزینه صحیح، جایگاه جمله در اینجا بهینه‌ترین حالت نیست.

گزینه 2: در این جمله به تحقیقات سلوی و گلن درباره تأثیرات روحیه بر عملکرد کلی سازمان اشاره شده است. بنابراین جمله بعدی باید در همین رابطه باشد. جمله بعدی متن در حال حاضر، مثال‌هایی از همین تأثیرگذاری است؛ بنابراین بسیار متناسب است و نباید جمله‌ای میان این دو جمله بیاید.

گزینه 1: جمله آخر درباره توجه مدیران به تأثیر روحیات خود بر دیگران و درک احساسات دیگران و سنجش هیجانات سازمانی است. پس جمله بعدی نیز باید مثال‌ها یا جزئیاتی در رابطه با همین موارد خاص باشند، که جمله ارائه‌شده چنین نیست.

#### 4. گزینه 1 درست است.

با توجه به پاراگراف دوم متن، پیروان یک مدیر بشاش و الهام‌دهنده «... می‌توانند هر چالشی را از سر راه خود بردارند» و «... روحیات و رفتارهای مدیران، محرک‌های نیرومند موفقیت کاری به شمار می‌روند...»؛ بنابراین، هوش عاطفی یک توانایی سازنده است. همچنین، بر اساس تحقیقات سلوی و گلنن، «... روحیه مدیر و رفتارهای او تأثیرات بسزایی بر عملکرد کلی سازمان دارد؛ زیرا روحیات کاملاً مسری و قابل انتقال به دیگران هستند». بنابراین، هوش عاطفی مدیر باعث انتقال و القای حس مثبت به افراد سازمان می‌شود.

گزینه 2: بر اساس اولین جمله متن، مدیریت، خود نوعی تعامل اجتماعی است نه برخاسته از تعاملات اجتماعی (البته می‌توان این بخش را با اغماض صحیح نیز در نظر گرفت). از طرف دیگر در همین جمله آمده است: «... گاهی تحول‌ساز است...» یعنی لزوماً همواره باعث تحول و دگرگونی نمی‌شود. در ادامه می‌خوانیم: «...مدیریت... یک فرآیند دوجانبه است، که طی آن یک همکار یا عضو اجازه می‌یابد ضمن تأثیرگذاری بر سایر اعضا به آن‌ها انگیزه بدهد تا به هدف‌های گروهی و فردی خویش برسند»؛ بنابراین، درست که مدیریت فرآیندی دوجانبه است، اما تأثیرگذاری آن در جهت هدف‌های گروهی و فردی است، نه در جهت تحول درونی.

گزینه 3: در متن آمده است: «... وظیفه اصلی مدیران ارشد رهبری عاطفی است. ... قبل از این‌که مدیران بتوانند به کارهایی مثل تعیین استراتژی، تعیین بودجه یا استخدام کارکنان بپردازند، باید در وهله اول به تأثیر روحیات و رفتارهای خود بر دیگران توجه نشان دهند»؛ بنابراین، استفاده از هوش عاطفی در راستای تعیین استراتژی، یا به‌نوعی خط‌مشی سازمان و هماهنگ نمودن افراد آن، کار اصلی یک مدیر ارشد نیست.

گزینه 4: در آخرین جمله متن آمده است: «این دسته از مدیران ... احساسات دیگران را درک کرده...»؛ بنابراین، مدیران عاطفی روحیات دیگران را درک می‌کنند و می‌پذیرند و آن را با خود مطابقت نمی‌دهند.

#### 5. گزینه 4 درست است.

بر اساس تحقیقات سلوی و گلنن، «... روحیه مدیر و رفتارهای او تأثیرات بسزایی بر عملکرد کلی سازمان دارد...». همچنین در متن آمده است که پیروان یک مدیر بشاش و الهام‌دهنده «... می‌توانند هر چالشی را از سر راه خود بردارند» و «... روحیات و رفتارهای مدیران، محرک‌های نیرومند موفقیت کاری به شمار می‌روند...». بنابراین، رفتار و روحیات مدیران ارشد در موفقیت اعضای سازمان نقش بسزایی دارد.

گزینه 2: در متن، تنها درباره یک استعداد خدادادی مدیران یعنی هوش عاطفی بحث شده است، نه تمامی استعدادهای خدادادی مدیران.

گزینه 1: در متن تأثیر هوش عاطفی در تعامل مدیر و اعضای سازمانی و دستیابی به اهداف سازمان بررسی شده است، نه تعامل آن‌ها مستقل از بحث هوش عاطفی). افزون بر آن، متن به تعامل مدیر ارشد با مدیران مشابه اشاره‌ای نکرده است.

گزینه 3: درباره این گزینه در متن صحبتی به میان نیامده است.

### آزمون سراسری سال 94

#### 1. گزینه 1 درست است.

با توجه به جمله‌ی «اقتصاد کلان به‌عنوان یک موضوع مستقل در ادبیات علم اقتصاد با اندیشه‌های جان مینارد کینز متولد شد»، متن مشخصاً به تولد یا ظهور اقتصاد کلان به‌عنوان نظریه‌ای خاص اشاره کرده است. در ادامه می‌خوانیم: «در این چارچوب، مفاهیم جدیدی مستقل از دیدگاه‌های خرد، در حوزه ادبیات اقتصادی وارد شد و همچنین برخی از متغیرهای اقتصادی در نگاه کلان در مقایسه با تعاریف خرد اقتصادی آن نیز دچار تحول گردید، به‌طوری‌که متغیرهایی همچون مصرف کل، سرمایه‌گذاری، بودجه دولت، تورم، رکود، نقدینگی، تقاضای کل و عرضه کل در بستر اقتصاد کلان پس از اندیشه کینزی به ادبیات اقتصادی وارد شد و

مفاهیم دیگری مانند پول، بهره، درآمد، تولید و اشتغال بار معنایی متفاوتی از نگرش خرد پیدا کرد». نویسنده در این جمله دامنه مسائل مطرح شده در این نظریه را بیان کرده است.

نویسنده در پاراگراف بعدی به اختلافات موجود در این حوزه اشاره کرده است: «در این رهگذر، بسته به نوع نگاه به موضوعات کلان، [یا همان] شیوه تفکر در حل مسائل کلان، طیف مختلفی از مکاتب اقتصادی را می‌توان تقسیم‌بندی نمود. این اختلاف آرا و نظرها...». بنابراین نویسنده دلیل اختلافات موجود میان حامیان نظریه اقتصاد کلان را -که وجود شیوه‌های مختلف تفکر در حل مسائل کلان است- نیز ذکر کرده است.

گزینه 2: در پاراگراف اول درباره اقتصاد کلان آمده است: «در این چارچوب، مفاهیم جدیدی مستقل از دیدگاه‌های خرد، در حوزه ادبیات اقتصادی وارد شد و همچنین برخی از متغیرهای اقتصادی در نگاه کلان در مقایسه با تعاریف خرد اقتصادی آن نیز دچار تحول گردید». بنابراین این مورد که تعاریف اقتصادی در اقتصاد کلان و خرد با هم متفاوت‌اند، مطرح شده است؛ اما در ادامه متن اشاره‌ای به چگونگی این تفاوت نشده و به تفاوت نگاه‌ها و اختلافات در خود اقتصاد کلان پرداخته شده و تنها یک مفهوم اقتصاد کلان، (طبیعتاً) از منظر اقتصاد کلان و کاملاً مستقل از اقتصاد خرد توضیح داده شده است.

گزینه 3: با توجه به توضیحات گزینه 1، متن یک نظریه را معرفی کرده و به وجود اختلافات در مکاتب مختلف آن اشاره کرده است، و نه یک مکتب اقتصادی نوظهور (متن از اقتصاد کلان به‌عنوان یک نظریه جدید یاد کرده، که مکاتب مختلفی را در خود جای می‌دهد؛ بنابراین بهتر است در اشاره به آن، از واژه مکتب استفاده نشود). از این موارد نمی‌توان مشخصاً برداشت کرد که نکات مثبت و منفی اقتصاد کلان مطرح شده است.

گزینه 4: با توجه به جمله‌ی «کینز با بیان عدم کارکرد تحلیل‌ها و دیدگاه‌های کلاسیک اقتصادی، شیوه جدیدی از تبیین مسائل اقتصادی را مطرح نمود، که به اقتصاد کلان موصوف شد»، شاید بتوان گفت که متن اشاره بسیار کوتاهی به دلایل پیدایش نگرش کلان در علم اقتصاد دارد. اما آنچه در پاراگراف‌های بعدی متن مطرح شده، اختلافات موجود در نگرش‌های مختلف اقتصاد کلان و ارائه شدن روش‌هایی برای حل آن‌هاست، نه ناتوانی آن در جواب به مسائل جدید علم اقتصاد نوین و پیش‌بینی تحولات اقتصادی.

## 2. گزینه 3 درست است.

در انتهای پاراگراف دوم آمده است: «تفاوت‌های محسوس و گاهی فاحش در تفسیر موضوعات اقتصادی باعث شده است تا علم اقتصاد را به علمی غامض و پیچیده تبدیل نماید [شود]»، سپس در پاراگراف‌های سوم و چهارم، نمونه‌ای از این تفاوت در تفسیر پدیده‌های شکل‌دهنده تورم از منظر مکاتب اقتصادی مختلف بیان شده است، تا تأییدی بر ادعای آخرین جمله پاراگراف دوم باشد. گزینه 1: در پاراگراف‌های 3 و 4، بحث درباره تفاوت در تفسیر تورم به‌عنوان یک مسئله اقتصادی است، نه ارائه راهی برای مهار آن. افزون بر آن، آن‌گونه که در پاراگراف اول خوانده‌ایم، تورم یک مفهوم مربوط به اقتصاد کلان است و در اقتصاد خرد مطرح نبوده است: «متغیرهایی همچون... تورم... در بستر اقتصاد کلان پس از اندیشه کینزی به ادبیات اقتصادی وارد شد».

گزینه 2: در پاراگراف‌های 3 و 4، هر یک از مکاتب یا نگرش‌ها یک متغیر را به‌عنوان عامل معضل اقتصادی تورم در نظر گرفته‌اند و لذا متن اشاره‌ای به تعامل متغیرهای گوناگون برای تفسیر این پدیده ندارد. افزون بر آن پیش از این در پاراگراف 2 خوانده‌ایم که وجود شیوه‌های تفکر مختلف در حل مسائل کلان، مولد اختلاف نظر نزد اقتصاددانان کلان‌نگر است، و نه نتیجه شدن معضلات اقتصادی از تعامل متغیرهای گوناگون.

گزینه 4: همان‌گونه که در توضیح گزینه 1 آمد، تورم -که در پاراگراف‌های 3 و 4 درباره آن صحبت شده است- متغیری است که با اقتصاد کلان به ادبیات اقتصادی وارد شد و لذا یک مسئله خرد اقتصادی نیست.

## 3. گزینه 2 درست است.

اصولاً کل متن درباره اقتصاد کلان است. در پاراگراف دوم می‌خوانیم: «نوع ماهیت انتزاعی مفاهیم کلان که ناشی از توجه و تأکید به بررسی رشد متغیرهای اقتصادی است باعث شد تا دیدگاه‌ها و اندیشه‌های گوناگونی در این حوزه شکل گیرد. در این رهگذر، بسته به نوع نگاه به موضوعات کلان، [یا همان] شیوه تفکر در حل مسائل کلان، طیف مختلفی از مکاتب اقتصادی را می‌توان تقسیم‌بندی نمود». بر این اساس، تقسیم‌بندی مکاتب اقتصادی، بسته به نوع نگاه به موضوعات کلان انجام شده است؛ بنابراین، منظور مکاتب اقتصادی در نگرش کلان است.

گزینه 1: در متن به جز اشاره‌ای کوتاه به تحول برخی از متغیرهای اقتصادی در نگاه کلان در مقایسه با تعاریف خرد اقتصادی آن (به هنگام ظهور نظریه کلان) در پاراگراف اول، هیچ سخنی از اقتصاد خرد به‌طور کلی و یا مکاتب آن به میان نیامده است.

گزینه 3: با توجه به جمله‌ی «بسته به نوع نگاه به موضوعات کلان... طیف مختلفی از مکاتب اقتصادی را می‌توان تقسیم‌بندی نمود»، این تقسیم‌بندی اولاً در حوزه مفاهیم کلان است و ثانیاً متأثر از نوع نگاه یا همان نحوه نگرش به مسائل اقتصادی کلان است و مستقل از آن نیست.

گزینه 4: همان‌گونه که در توضیح گزینه 1 همین سوال آمد، بحث اقتصاد خرد و مکاتب اقتصادی خاص حاصل از دیدگاه‌های خاص اقتصاددانان خرد در متن مطرح نشده است.

#### 4. گزینه 4 درست است.

در پاراگراف آخر آمده است: «تلاش‌هایی برای نزدیک کردن دیدگاه‌ها در اقتصاد کلان ... صورت گرفته است ... در این مسیر، استفاده از روش تحلیل منطق ریاضی توانسته است گام‌های مثبتی را ... فراهم آورد». بنابراین لااقل گام‌های مرتبط با روش تحلیل منطق ریاضی تأثیرات مثبتی داشته است.

گزینه 1: در پاراگراف اول آمده است: «مفاهیم جدیدی مستقل از دیدگاه‌های خرد، در حوزه ادبیات اقتصادی وارد شد و همچنین برخی از متغیرهای اقتصادی در نگاه کلان در مقایسه با تعاریف خرد اقتصادی آن نیز دچار تحول گردید». بنابراین، اقتصاد کلان علاوه بر تغییر نحوه نگرش به متغیرهای اقتصادی، متغیرهای جدیدی را نیز به متغیرهای اقتصادی افزوده است.

گزینه 2: در پاراگراف دوم می‌خوانیم: «این اختلاف آرا و نظرها هرچند غنای بیشتر نظرات اقتصاد کلان و ادبیات مربوط به آن را فراهم نموده است، ولی تفاوت‌های محسوس و گاهی فاحش در تفسیر موضوعات اقتصادی باعث شده است تا علم اقتصاد را به علمی غامض و پیچیده تبدیل نماید». بنابراین علم اقتصاد در حوزه کلان، به دلیل تفاوت‌های محسوس و گاهی فاحش در تفسیر موضوعات اقتصادی- که خود محصول وجود اختلاف آرا و نظرها در اقتصاد کلان هستند- به علمی غامض و پیچیده تبدیل شده است. پس این پیچیدگی لزوماً در همه ابعاد نیست و متن صرفاً به پیچیدگی در حوزه کلان صحنه می‌گذارد.

گزینه 3: در پاراگراف اول، عدم کارکرد تحلیل‌ها و دیدگاه‌های کلاسیک اقتصادی از نظر کینز بیان شده است. همچنین عنوان شده که وی برخی از متغیرهای اقتصادی را در مقایسه با تعاریف خرد اقتصادی تغییر داد؛ بنابراین وی قاعداً به دیدگاه‌های اقتصاد خرد یا همان کلاسیک بی‌توجه نبوده است. اما در هیچ بخشی از متن، به تأثیر پذیرفتن یا نپذیرفتن شیوه جدید وی از این تحلیل‌ها و دیدگاه‌ها اشاره‌ای نشده است.

#### 5. گزینه 2 درست است.

نویسنده در پاراگراف آخر، استفاده از روش تحلیل منطق ریاضی را در کم کردن شکاف میان نظرات مختلف در اقتصاد کلان، مثبت ارزیابی نموده که نشان از خوش‌بینی وی نسبت به این روش دارد: «استفاده از روش تحلیل منطق ریاضی توانسته است گام‌های مثبتی را در ایجاد تعاریف مشترک، ایجاد چارچوب‌های منطقی و نیز نتایج قابل دفاع فراهم آورد». سپس، اعتقاد دیگری را بیان کرده است، که این خوش‌بینی را اندکی تعدیل و لزوم رعایت جانب احتیاط را در استفاده از آن مطرح می‌کند: «هرچند این اعتقاد وجود دارد که تفسیر پدیده‌های اقتصادی با استفاده از دانش ریاضی زمانی پسندیده است که بتواند دانش ریاضیات را در خدمت علم اقتصاد قرار دهد و نه برعکس».

گزینه 1: نویسنده ابتدا به گام‌های مثبت این روش اشاره کرده است و در ادامه استفاده صحیح از این روش را مستلزم رعایت شروطی دانسته است که با رعایت آن این روش می‌تواند همچنان پسندیده و مؤثر باشد. با توجه به این موارد، نویسنده همچنان به استفاده از این روش خوش‌بین است و تنها هشدار در خصوص نحوه استفاده از آن داده است. بنابراین، نمی‌توان نظر او را در این مورد تردید عمیق دانست.

گزینه 3: نویسنده به گام‌های مثبت این روش اشاره می‌کند و این امر نشان می‌دهد که نظر وی نسبت به آن مساعد بوده و با آن مخالف نیست.

گزینه 4: نویسنده در دو جمله مورد اشاره در توضیح گزینه صحیح، موضع خود را در مورد روش تحلیل منطق ریاضی به‌صراحت بیان کرده است. وی تأثیر این روش را مثبت می‌داند و برای نحوه استفاده صحیح از آن پیشنهاد یا هشدار می‌دهد.