

س 1 (سلسله مراتب نیازها (نظریه مازلو) را بنویسید

- 1- نیازهای جسمی و زیستی (اولین نیازهای انسان نیازهای حیاتی - هوا، آب، غذا . .)
- 2- نیازهای ایمنی (آرامش - رها از بیماری و حادثه و عوامل تهدید کننده...)
- 3- نیازهای دوستی و محبت (علاقمند به دوستی، محبت، روابط خانوادگی اجتماعی ..)
- 4- نیازهای ارزش و احترام (نیازمند به اینکه دیگران ارزش و اعتبار برایش قائل شوند)
- 5- نیازهای دانستن و درک کردن (میل به آگاهی از محیط پیرامون) که موجب گرایش به دانش و آگاهی میشود
- 6- نیازهای زیبایی شناسی (تمایل به زیبایی و زیبا دوستی) که موجب پرورش هنرمیشود
- 7- نیازهای خودیابی و خود شکوفایی (عالیترین سطح نیاز - شناخت خویش، خودآگاهی، تحقق استعدادها و توانایی ها

س 2- اصول اساسی ایجاد رابطه خوب با دیگران را بنویسید

- 1- با افراد طبق خصوصیات فردی آنها رفتار کنید (شناخت خصوصیات فردی و رعایت تفاوت‌های فردی)
- 2- افراد را از وضعیت کارشان آگاه کنید (روشن نمودن توقع ما از افراد - پاسخ مناسب به انتظارات افراد - قدرت و ضعف افراد در مقابل کارشان نمایان کنید - سطح قابل قبول کار مشخص نمایید)
- 3- افراد را بموقع و مناسب تشویق کنید (رعایت خصوصیات فردی بنمایید - بموقع تشویق کنید) کارهای ارزشمند را تشویق کنید - تشویق متناسب با کار انجام شده باشد
- 4- از تغییرات ناگهانی دوری کنید و قبل از ایجاد تغییر افراد را آگاه کنید بدون اطلاع فرد تغییر ندهید - علت تغییر را به فرد بگویید - با ملایمت رفتار کنید تا تغییرات توسط افراد پذیرفته شود
- 5- از استعداد و توانایی افراد به بهترین شکل استفاده کنید (در جستجوی استعدادهای نو در محیط کار باشید - هرگز مانع پیشرفت کسی نشوید)

س 3 - یکی از راه حل علمی مشکل گفتگو با فرد مورد نظر است چه ضوابطی حین گفتگو باید رعایت شود

- 1- با فرد مورد نظر(و در صورت نیاز افراد قابل اعتماد و آگاه به مشکل گفتگو کنید، به نظرات و احساسات آنها توجه کنید - آیا خشم نفرت انتقام مبنای مشکل بوده پس ارتباط رودر رو و
 - 2- دیدن چهره فرد مناسب است
 - 3- انتخاب زمان مناسب
 - 4- انتخاب مکان مناسب
 - 5- موضوع گفتگو باید از پیش تعیین شود برای جلوگیری از حدس و گمان
 - 6- هدف گفتگو فراموش نگردد عدم گرایش به حاشیه و فرعی
- 7- ایجاد جو صداقت و صمیمیت عدم استفاده از روش فریبکارانه
 - 8- گوش دادن مؤثر برای ارتباط مؤثر و پی بردن به احساسات واقعی - هم توجه ظاهری با نگاه کردن بهمراه تاییدهای کلامی
 - 9- تشویق فرد به گفتگو در باره مطالبی که برایش مهم است
 - 10- پیشگیری از ایجاد سد ارتباطی رفتارهایی چون قطع صحبت، توهین، تهدید، مشاجره، دادزدن، جروبحث بی مورد و . . مانع برقراری ارتباط میشوند
 - 11- مرور و نتیجه گیری مطالب گفتگو

س 4- مشکلاتی که سرپرستان برای خود ایجاد میکنند

- 1- دستورهای غلط که بدون تفکر صادر می شوند.
 - 2- آموزش ندیدن افراد جدید یا آموزش نامناسب و ناکافی
 - 3- بکارگیری و جایگزینی نامناسب افراد
 - 4- توجه نداشتن به تفاوت‌های فردی کارکنان
 - 5- آگاهی نداشتن از استعداد و توانایی و مهارت کارکنان
 - 6- توجه نکردن به میل، علاقه و گرایش کارکنان به کارها
 - 7- تردید در واگذاری بخشی از اختیارات به کارکنان
 - 8- توجه نداشتن به چگونگی انگیزش (برانگیختن) افراد که موجب داشتن کارکنان بی انگیزه یا کم انگیزه می گردد.
- 9- رفتار خشن و آمرانه با کارکنان
 - 10- نبودن نظم موثر در محیط کار و توجه نداشتن به مقررات و قوانین سازمان
 - 11- دادن ابزار کار نامناسب به کارکنان و وجود غلط نگهداری ابزار و وسائل
 - 12- نداشتن طرح و برنامه برای انجام کار
 - 13- رعایت نکردن شرایط ایمنی کار به علت نا آگاهی از اصول ایمنی و بهداشت کار
 - 14- نداشتن آمادگی برای مقابله با بحرانهای کار

س 5) هرم مدیریت سازمان را نوشته در هر مورد توضیح مختصر بنویسید

- 1- رده مدیران عالی (ارشد) سازمان- گروه مدیران عالی کار سیاست گذاری، تعیین خط مشی و سایر موارد کلان مربوط به سازمان را بر عهده دارند.
- 2- رده مدیران میانی- این گروه برنامه ها و سیاست های کلی سازمان را از گروه مدیران بالاتر از خود دریافت و پس از تبدیل به برنامه های اجرایی در اختیار سرپرستان قرار می دهند.
- 3- رده مدیران عملیاتی - این مدیران به طور مستقیم با کار و عملیات اصلی که هدف سازمان است درگیرند، از میان مدیران سازمان، سرپرستان هستند که بطور مستقیم با کارکنان اجرایی و عملیاتی در ارتباطند و به همین علت سرپرستان را مدیران خط مقدم جبهه کار نامیده اند.

س 6 - اختیار و مسئولیت را شرح دهید

اختیار عبارت از اجازه ، قدرت و یا حق قانونی است که (مدیریت) سازمان به فرد می دهد تا از عهده کارهایی که به او واگذار شده برآید. مسئولیت یعنی مورد سوال و بازخواست قرار گرفتن در مقابل اختیاراتی که به فرد واگذار شده است. مسئولیت جنبه های مختلفی دارد مانند مسئولیت کاری، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت اجتماعی و ... بنابراین مسئولیت کاری عبارت از مورد سوال و بازخواست قرار گرفتن در مورد کاری است که فرد بر عهده دارد.

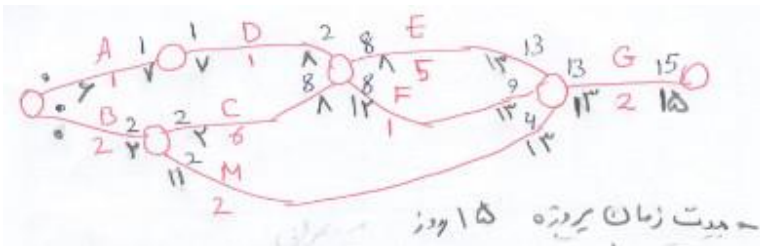
س 7 - روشهای آموزش را بنویسید

- 1- آموزش حین کار On the Job Training - OJT مری یا سرپرست بر کار فرد نظارت و روش صحیح کار را یاد میدهد - این روش ساده و کاربردی است عیب آن اینکه به استعداد فراگیر توجه نمیشود
- 2- آموزش در شرایط مشابه، قبل از شروع کار - مزیت اینکه قبل از شروع بکار بتعداد زیادی میتوان آموزش داد لطمه ای به فرایند کار وارد نمیکند - عیب اینکه ابزار و ماشین آلات خاص آموزشی لازم دارد
- 3- روش تجربی (استاد ، شاگردی) فراگیر طی مدتی با مشاهده دقیق رفتار استاد به کار آشنا میگردد. مزیت اینکه از نزدیک با کار آشنا میشود عیب این روش اینکه بر پایه تجربه فرد استوار است و ممکن است زمان زیادی طول بکشد روشی طولانی پرزحمت و با بازده کم است. سرپرستان که فاقد اطلاعات و اقتدار لازم باشند از این روش استفاده میکنند.
- 4- روش ترکیبی - آموزش بیانی و آموزش تجربی ترکیب میگردد یعنی هم با توضیح و هم در عمل به فراگیر آموزش داده میشود این روش قابل قبول است ولی عیب اینکه به استعداد فراگیر توجه نمیشود
- 5- روش بیانی (شفاهی): برای مواردی که هدف آشنایی و توجیه با کار و بالا بردن سطح آگاهی است این روش مفید است. مزیت اینکه روشی ارزان و ساده است . عیب اینکه یک سویه بودن و برداشتهای متفاوت و رسمی بودن و محدود بودن میزان مشارکت
- 6- روش بحث گروهی: مطلب بوسیله معلم ارائه میگردد و فراگیران با گفتگو و بحث و بررسی به کندو کاو میپردازند (در دو شیوه بحث هدایت شده توسط مربی و بحث آزاد توسط فراگیران و مربی رهبری میکند) برای افراد جدید و کم تجربه خوب است مهارت مربی و رهبری و متانت او بسیار مهم است
- 7- روش ورقه تجزیه کار - کار به بخشهای مختلف تجزیه میشود و مربی هر بخش را تشریح میکند و بعد از اتمام یک بخش بسراغ بخش بعدی میرود. هیچ نکته ای فراموش نمیشود. بخشهای مختلف کار به همراه نکات مهم و ایمنی و نکاتی که باعث بهبود کار میگردد به همراه استفاده از حواس ده گانه توضیح داده میشود
- 8- روش گردش علمی -
- 9- روش حل مسئله
- 10- روش سخنرانی
- 11- روش طوفان ذهنی
- 12- روش پرسش و پاسخ
- 13- روش ایفای نقش
- 14- مطالعه موردی با تاکید بر مشکلات جاری سرپرستها با بحث و تبادل نظر و استفاده از

س 8) مثالی از کنترل پروژه :

پروژه ای دارای فعالیتهایی ذیل میباشد پیش بینی زمان انجام و نمودار آنرا رسم کنید فعالیتهای در مسیر بحرانی بنویسید جدول ES,EF,LS,LF, SLACK اگر فعالیت E دو زمان با تاخیر صورت گیرد پروژه چقدر عقب میافتد - اگر فعالیت D دو زمان با تاخیر صورت گیرد پروژه چقدر عقب میافتد.

حل: ابتدا نمودار انجام فعالیت ها را رسم میکنیم



پروژه 15 واحد زمانی طول میکشد و مسیر بحرانی

$B \rightarrow C \rightarrow E \rightarrow G$

در مسیر بحرانی نباید تاخیر شود اگر هر مقدار زمانی در این

مسیر تاخیر شود کل پروژه به تاخیر میافتد

اگر در انجام فعالیت E دو زمان تاخیر شود کل پروژه از 15 زمان به 17 زمان طولانی تر میشود زیرا E در مسیر بحرانی است

اگر در انجام فعالیت D دو زمان تاخیر شود کل پروژه از 15 زمان به همان 15 زمان باقی میماند زیرا در انجام فعالیت D میتواند 6 زمان تاخیر

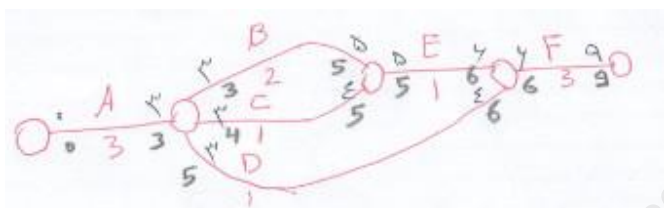
شود

فعالیت	پیش نیاز	زمان	ES	EF	LS	LF	SLACK
A	-	1	0	1	6	7	6
B	-	2	0	2	0	2	0
C	B	6	2	8	2	8	0
M	B	2	2	6	11	13	9
D	A	1	1	2	7	8	6
E	C,D	5	8	13	8	13	0
F	C,D	1	8	9	12	13	4
G	E,F,M	2	13	15	13	15	0

س 9) در جدول زیر این پروژه حداقل در چند ماه تمام میشود - فعالیتهای در مسیر بحرانی یترتیب نام ببرید - در انتهای ماه سه موارد ذیل اعلام شده با رسم دو ستون بنام بررسی زمان و بررسی هزینه، اشکالاتی که در انتهای ماه سوم مشاهده میکنید شرح دهید. کدام فعالیتها حتما به بازدید از محل پروژه نیاز دارد(چرا)

فعالیت	پیش نیاز	زمان	بودجه کل پیش بینی شده	هزینه واقعی بعد از ماه سوم	در صد تکمیل بعد از ماه سوم
A	-	3	100	110	100
B	A	2	40	100	40
C	A	1	150	120	100
D	A	1	120	120	100
E	C,B	1	200	40	20
F	D,E	3	50	0	0

حل:



مدت زمان پروژه 9 و مسیر بحرانی A >> B >> E >> F

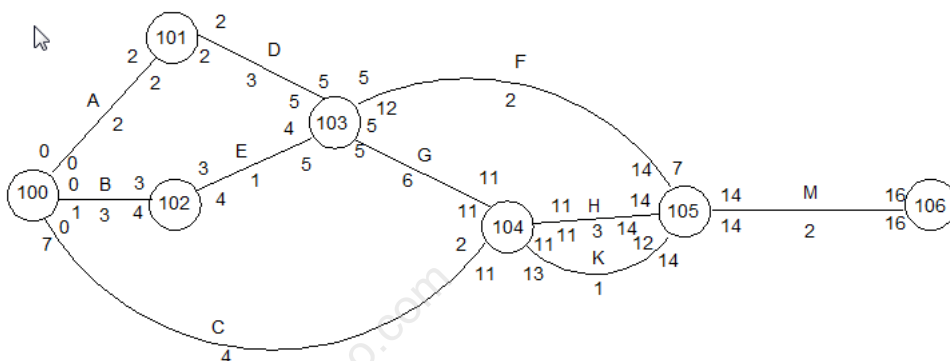
فعالیت	بررسی زمانی	بررسی ریالی
A	باید ماه سوم تمام میشده که اظهار داشته تمام شده (OK)	$[(100 \times 100) / 100] - 110 = -10$ هزینه غالب است غیر قابل پرداخت (ERROR)
B	باید انتهای ماه 3 شروع و ماه 5 خاتمه یابد پیمانکار گفته بعد از ماه سوم 40٪ کار انجام داده (غیر قابل قبول بازدید محل لازم است) (ERROR)	غیر قابل پرداخت پس از بازدید محل بررسی شود (ERROR)
C	باید انتهای ماه 3 یا 4 شروع و ماه 4 یا 5 خاتمه یابد پیمانکار گفته بعد از ماه سوم 100٪ کار انجام داده (غیر قابل قبول بازدید محل لازم است) (ERROR)	غیر قابل پرداخت پس از بازدید محل بررسی شود (ERROR)
D	باید انتهای ماه 3 تا 5 شروع و ماه 4 تا 6 خاتمه یابد پیمانکار گفته بعد از ماه سوم 100٪ کار انجام داده (غیر قابل قبول بازدید محل لازم است) (ERROR)	غیر قابل پرداخت پس از بازدید محل بررسی شود (ERROR)
E	باید انتهای ماه 5 شروع و ماه 6 خاتمه یابد پیمانکار گفته بعد از ماه سوم 20٪ کار انجام داده غیر قابل قبول است چون خودش گفته هنوز پیش نیازش یعنی B تمام نشده پس پیمانکار دروغ میگوید (غیر قابل قبول) (ERROR)	غیر قابل پرداخت (ERROR)
F	باید انتهای ماه 6 شروع و ماه 9 خاتمه یابد پیمانکار گفته کاری نکرده ام (OK)	در زمان قانونی کاری نکرده وجهی هم نمیشوهد (OK)

1) نمودار انجام کار (شبکه پرت) جدول زیر را رسم نمایید زمان انجام کل پروژه و مسیر بحرانی پروژه را مشخص نمایید . منظور از مسیر بحرانی چیست جدول ES- EF- LS-LF و Slack را رسم نمایید اگر فعالیت C دو روز با تاخیر انجام شود زمان انجام کل پروژه چقدر میشود(چرا). اگر فعالیت E دو روز با تاخیر انجام شود زمان انجام کل پروژه چقدر میشود(چرا)

3 نمره

حل : نمودار انجام کار

فعالیت	پیش نیاز	زمان
A	-	2
B	-	3
C	-	4
D	A	3
E	B	1
F	D,E	2
G	D,E	6
H	C,G	3
K	C,G	1
M	H,F,K	2



مدت زمان پروژه 16 زمان میباشد

مسیر بحرانی $A > D > G > H > M$ و جدول جدول ES EF LS LF SLACK در ذیل

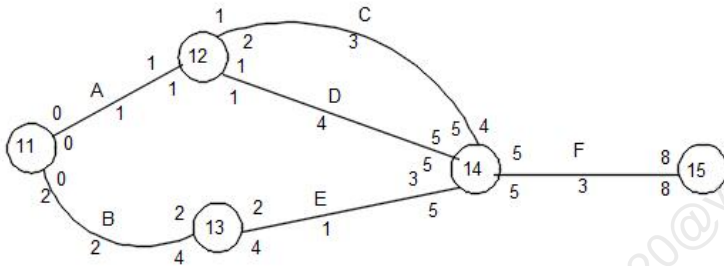
چون فعالیت C هفت زمان حق تاخیر دارد بنابراین اگر زمان فعالیت C دو زمان طولانی تر شود پروژه از 16 زمان به همان 16 زمان باقی میماند

چون فعالیت E یک زمان حق تاخیر دارد بنابراین اگر زمان فعالیت E دو زمان طولانی تر شود پروژه از 16 زمان به 17 زمان طولانی تر میشود چون E در مسیر بحرانی نیست باید نمودار را مجدد با این زمان جدید ترسیم کرد

فعالیت	پیش نیاز	زمان	ES	EF	LS	LF	میزان حق تاخیر Slack
A	-	2	0	2	0	2	0 بحرانی
B	-	3	0	3	1	4	1
C	-	4	0	4	7	11	7
D	A	3	2	5	2	5	0 بحرانی
E	B	1	3	4	4	5	1
F	D,E	2	5	7	12	14	7
G	D,E	6	5	11	5	11	0 بحرانی
H	C,G	3	11	14	11	14	0 بحرانی
K	C,G	1	11	12	13	14	2
M	H,F,K	2	14	16	14	16	0 بحرانی

2) در جدول زیر این پروژه حداقل در چند ماه تمام میشود - با رسم نمودار فعالیت‌های در مسیر بحرانی یترتیب نام ببرید - در انتهای ماه چهارم موارد ذیل اعلام شده با رسم دو ستون بنام بررسی زمان و بررسی هزینه، صحت و اشکالاتی که در انتهای ماه چهارم مشاهده میکنید در این دو ستون کامل شرح دهید. 3 نمره

فعالیت	پیش نیاز	زمان	بودجه کل پیش بینی شده	هزینه واقعی بعد از ماه چهارم	در صد تکمیل بعد از ماه چهارم
A	-	1	60	50	100
B	-	2	15	15	100
C	A	3	60	35	50
D	A	4	10	10	100
E	B	1	40	0	0
F	C,D,E	3	30	3	10



مدت زمان انجام پروژه 8 زمان میباشد

مسیر بحرانی $A > D > F$

فعالیت	بررسی عملکرد پیمانکار از منظر زمان انجام هر فعالیت بعد از ماه چهارم	بررسی عملکرد پیمانکار از منظر هزینه هر فعالیت بعد از ماه چهارم
A	درصد انجام کار اعلام شده - طبق نمودار صحیح است	هزینه مغلوب $60 * \left(\frac{100}{100}\right) - 50 = +10$ هزینه کمتر اعلام شده پس صحیح
B	درصد انجام کار اعلام شده - طبق نمودار صحیح است	$15 * \left(\frac{100}{100}\right) - 15 = 0$ هزینه با پیش بینی بودجه یکی است پس صحیح
C	درصد انجام کار اعلام شده - طبق نمودار صحیح است	غالب هزینه $60 * \left(\frac{50}{100}\right) - 35 = -5$ چون هزینه زیاد اعلام شده پس غلط
D	بازدید از محل - زیرا این فعالیت باید انتهای ماه پنجم تمام شود نه اینکه ماه چهارم	$10 * \left(\frac{100}{100}\right) - 10 = 0$ پرداخت صورت وضعیت بعد از بازدید محل
E	درصد انجام کار اعلام شده - طبق نمودار صحیح است	$0 * \left(\frac{100}{100}\right) - 0 = 0$ صحیح
F	غیر قابل قبول زیرا پیش نیازها انجام نشده	غیر قابل پرداخت زیرا پیش نیازها انجام نشده