

## فصل ۱: مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی

س۱: رفتار سازمانی (OB) چیست و هدف از مطالعه آن چیست؟ ج: رفتار سازمانی حوزه‌ای مطالعاتی است که به بررسی تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختار سازمانی بر رفتار داخل سازمان‌ها می‌پردازد. هدف از آن، به‌کارگیری این دانش در راستای افزایش کارایی سازمان است.

س۲: عملکردهای اصلی مدیریت را نام ببرید. ج: عملکردهای اصلی مدیریت عبارتند از:

- برنامه‌ریزی: تعریف اهداف، استقرار استراتژی و طرح‌ریزی برای هماهنگ کردن فعالیت‌ها.
- سازماندهی: تعیین وظایف، مشخص کردن ساختار گزارش‌دهی و محل اتخاذ تصمیمات.
- رهبری: ایجاد انگیزه در کارکنان، هدایت دیگران و حل تضادها.
- کنترل: نظارت بر فعالیت‌ها برای اطمینان از انطباق آن‌ها با برنامه و اصلاح انحرافات.

س۳: نقش‌های مدیریتی از دیدگاه مینتزبرگ را در سه دسته اصلی طبقه‌بندی کنید. ج:

- نقش‌های میان‌فردی: شامل نقش‌های نمایشی (سمبولیک)، رهبری و رابطه‌ای.
- نقش‌های اطلاعاتی: شامل نقش‌های نظارت، انتشاردهنده و سخنگو.
- نقش‌های تصمیم‌گیرنده: شامل نقش‌های کارآفرین، رسیدگی‌کننده به اختلال، تخصیص‌دهنده منابع و مذاکره‌کننده.

س۴: تفاوت مدیران "موفق" و "اثربخش" از دیدگاه لوتانس چیست؟ ج:

- مدیران موفق: معیار موفقیت آن‌ها، سرعت ارتقاء مقام در سازمان است. این مدیران بیشترین زمان خود را به فعالیت شبکه‌سازی (۴۸٪) و کمترین زمان را به مدیریت منابع انسانی (۱۱٪) اختصاص می‌دهند.
- مدیران اثربخش: اثربخشی آن‌ها بر اساس کمیت و کیفیت عملکردشان و میزان رضایت و تعهد کارمندان‌شان سنجیده می‌شود. این مدیران بیشترین زمان خود را به ارتباطات (۴۴٪) و کمترین زمان را به شبکه‌سازی (۱۱٪) اختصاص می‌دهند.

---

## فصل ۲: مبانی رفتار فردی (توانایی، ویژگی‌های بیوگرافیک و یادگیری)

س۵: توانایی به چند دسته اصلی تقسیم می‌شود؟ تعریف کنید. ج: توانایی به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود:

- توانایی ذهنی: استعداد انجام کارهای فکری مانند تفکر، استدلال و حل مسئله.
- توانایی جسمی: قابلیت انجام کارهایی که نیازمند بنیه بدنی، قدرت و زبردستی است.

س۶: نظریه‌های یادگیری را نام برده و به طور خلاصه توضیح دهید. ج: سه نظریه اصلی یادگیری عبارتند از:

- شرطی‌سازی کلاسیک: در این نوع شرطی‌سازی، فرد به محرکی پاسخ می‌دهد که در حالت عادی به آن واکنشی نداشته است. این یادگیری از طریق ایجاد رابطه بین یک محرک شرطی‌شده و یک محرک غیرشرطی‌شده رخ می‌دهد.
- شرطی‌شدن عامل (Operant Conditioning): در این نوع شرطی‌سازی، رفتار ارادی مطلوب منجر به دریافت پاداش یا جلوگیری از تنبیه می‌شود. در واقع رفتار، تابع پیامدهای خود است.
- یادگیری اجتماعی: این دیدگاه معتقد است که افراد می‌توانند از طریق مشاهده و تجربه مستقیم نیز یاد بگیرند.

س۷: چهار روش اصلی "شکل دادن به رفتار" را نام ببرید. ج:

1. تقویت‌کننده مثبت: واکنش نشان دادن به یک رفتار با چیزی خوشایند (مانند تشویق کارمند).
2. تقویت‌کننده منفی: واکنش به یک رفتار با حذف چیزی ناخوشایند (مانند انصراف استاد از پرسیدن سوال به دلیل نگاه کردن دانشجو به یادداشت‌ها).
3. تنبیه: ایجاد شرایطی ناخوشایند برای جلوگیری از یک رفتار نامطلوب.
4. خاموشی‌سازی: حذف هرگونه تقویتی که برای حفظ یک رفتار وضع شده است.

### فصل ۳: نگرش‌ها و رضایت شغلی

س۸: سه عنصر اصلی نگرش کدامند؟ ج:

1. عنصر شناختی: بخش نظری یا اعتقادی یک نگرش.
2. عنصر عاطفی: بخش احساسی یا هیجانی یک نگرش.
3. عنصر رفتاری: قصد فرد برای رفتار به شیوه‌ای خاص در قبال یک فرد یا شیء.

س۹: ناهماهنگی شناختی (Cognitive Dissonance) چیست؟ ج: به هرگونه ناهمسازی میان دو یا چند نگرش، یا میان رفتار و نگرش‌ها، ناهماهنگی شناختی گفته می‌شود. لئون فستینگر معتقد بود که افراد تلاش می‌کنند این ناهماهنگی را کاهش دهند زیرا برایشان نامطلوب است.

س۱۰: نگرش‌های شغلی اصلی کدامند؟ ج:

- رضایت شغلی: احساس مثبت فرد درباره شغلش که از ارزیابی ویژگی‌های آن نشأت می‌گیرد.
- وابستگی شغلی: میزان ارتباط روانی فرد با شغلش.
- تعهد سازمانی: میزان وابستگی یک کارمند به یک سازمان خاص و اهداف آن.

س ۱۱: کارکنان در واکنش به نارضایتی شغلی چه رفتارهایی از خود نشان می‌دهند؟ (مدل خروج-اظهار عقیده-وفاداری-بی‌توجهی) ج:

- خروج (فعال-مخرب): ترک کردن سازمان.
- اظهار عقیده (فعال-سازنده): تلاش برای بهبود شرایط.
- وفاداری (منفعل-سازنده): انتظار منفعلانه برای بهبود شرایط.
- بی‌توجهی (منفعل-مخرب): پذیرفتن بدتر شدن شرایط.

## فصل ۴: شخصیت و ارزش‌ها

س ۱۲: مدل شخصیتی پنج بزرگ (Big Five Model) شامل چه ابعادی است؟ ج: این مدل شامل پنج بعد اصلی زیر است:

1. برون‌گرایی (Extraversion): میزان راحتی فرد در ایجاد رابطه.
2. سازگاری (Agreeableness): تمایل فرد به تسلیم شدن در برابر دیگران.
3. وجدان‌گرایی (Conscientiousness): معیاری برای قابل اطمینان بودن فرد. این صفت بهترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی است.
4. ثبات هیجانی (Emotional Stability): توانایی فرد برای مقاومت در برابر استرس.
5. گشودگی در برابر تجربه (Openness to Experience): دامنه علایق فرد در برابر تازگی و نوآوری.

س ۱۳: سه ویژگی شخصیتی دیگر که در رفتار سازمانی اهمیت دارند را نام ببرید. ج:

- ماکیاوول‌گرایی: فردی که عمل‌گراست، فاصله احساسی را حفظ می‌کند و معتقد است هدف وسیله را توجیه می‌کند.
- خودشیفتگی (Narcissism): فردی که دچار خودستایی است، به تحسین دیگران نیاز دارد و خودبین است.
- خودبازبینی (Self-Monitoring): توانایی فرد در تطبیق رفتار خود با عوامل موقعیتی بیرونی.

س ۱۴: چارچوب هافستد برای ارزیابی فرهنگ‌های ملی شامل چه ابعادی است؟ ج:

1. فاصله قدرت: میزان پذیرش توزیع نابرابر قدرت.
  2. فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی: تمایل مردم به کار انفرادی یا گروهی.
  3. مردسالاری در مقابل زن‌سالاری: میزان گرایش به نقش‌های سنتی مردانه.
  4. پرهیز از عدم اطمینان: ترجیح مردم به موقعیت‌های ساختاریافته در مقابل ساختارنیافته.
  5. جهت‌گیری بلندمدت در مقابل کوتاه‌مدت: تأکید بر آینده (بلندمدت) یا گذشته و حال (کوتاه‌مدت).
- 

## فصل ۵: ادراک و تصمیم‌گیری فردی

س ۱۵: نظریه اسنادی (Attribution Theory) چه چیزی را بررسی می‌کند و تحت تأثیر چه عواملی است؟ ج: این نظریه تلاش می‌کند تا مشخص کند که آیا علت یک رفتار، درونی است یا بیرونی. این تشخیص تحت تأثیر سه عامل است:

1. تمایز (Distinctiveness): آیا فرد در موقعیت‌های مختلف، رفتارهای متفاوتی بروز می‌دهد؟ (رفتار غیرعادی).
2. هم‌رایی (Consensus): آیا واکنش افراد دیگر در موقعیت مشابه، یکسان است؟.
3. همسانی (Consistency): آیا رفتار فرد در طول زمان مشابه است؟.

س ۱۶: خطاهای رایج در تصمیم‌گیری را نام ببرید. ج:

- اعتماد بیش از حد (Overconfidence Bias):
  - اثر تکیه‌گاهی (Anchoring Bias): تمایل به تمرکز بر اطلاعات اولیه.
  - تمایل به تأیید (Confirmation Bias): جستجوی اطلاعاتی که انتخاب‌های قبلی را تأیید می‌کند.
  - تمایل به دسترس‌پذیری (Availability Bias): قضاوت بر پایه اطلاعاتی که ساده‌تر در دسترس است.
  - تشدید تعهدات (Escalation of Commitment): افزایش تعهد به تصمیم قبلی با وجود اطلاعات منفی درباره آن.
- 

## فصل ۶: مفاهیم اصلی انگیزش

س ۱۷: سه عنصر کلیدی انگیزش کدامند؟ ج: شدت (میزان تلاش)، راستا (سازگاری با اهداف سازمان) و ثبات (استمرار تلاش).

س ۱۸: نظریه‌های ابتدایی انگیزش را نام ببرید. ج:

1. نظریه سلسله مراتب نیازها (مازلو): شامل ۵ نیاز فیزیولوژیک، ایمنی، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی.
2. نظریه X و Y (مک‌گرگور): تئوری X فرض می‌کند کارکنان تنبل هستند و تئوری Y فرض می‌کند کارکنان مسئولیت‌پذیر و خلاق‌اند.
3. نظریه دو عاملی (هرزبرگ): عوامل درونی (انگیزشی) را به رضایت و عوامل بیرونی (بهداشتی) را به عدم نارضایتی مرتبط می‌کند.
4. نظریه نیازهای مک‌کلند: سه نیاز اصلی را موفقیت، قدرت و وابستگی می‌داند.

س ۱۹: نظریه‌های معاصر انگیزش که از نظر پژوهشی اعتبار بیشتری دارند را نام ببرید. ج:

- نظریه تعیین هدف (Goal-Setting Theory): اهداف مشخص و دشوار به همراه بازخورد، موجب عملکرد بهتر می‌شود.
- نظریه خودکارآمدی (Self-Efficacy Theory): باور فرد به اینکه قادر است کاری را انجام دهد.
- نظریه برابری (Equity Theory): افراد نهاده‌ها و خروجی‌های خود را با دیگران مقایسه کرده و به نابرابری واکنش نشان می‌دهند.
- نظریه انتظار (Expectancy Theory): انگیزه فرد به انتظار او از اینکه تلاشش منجر به عملکرد و عملکردش منجر به پاداش جذاب می‌شود، بستگی دارد.

---

## فصل ۷ و ۸: کاربردهای انگیزش و هیجانات

س ۲۰: مدل ویژگی‌های شغل (JCM) چه ابعادی دارد؟ ج: این مدل هر شغل را بر اساس پنج بعد اصلی تعریف می‌کند: تنوع مهارتی، همسانی وظیفه، اهمیت وظیفه، خودمختاری و بازخورد.

س ۲۱: تفاوت هیجان و خلق (Emotion vs. Mood) چیست؟ ج:

- هیجانات: احساساتی شدید هستند که در واکنش به یک رویداد خاص ایجاد می‌شوند، کوتاه‌مدت بوده و معمولاً با حالت چهره مشخصی همراهند.
- خلق‌ها: احساساتی ضعیف‌تر هستند که معمولاً محرک زمینه‌ای ندارند، استمرار بیشتری داشته و ماهیت عمومی‌تری دارند.

س ۲۲: هوش هیجانی (EI) چیست؟ ج: توانایی تشخیص و مدیریت نشانه‌ها و اطلاعات هیجانی در خود و دیگران.

---

## فصل ۹ و ۱۰: مبانی رفتار گروه و تیم

س ۲۳: پنج مرحله تشکیل گروه را نام ببرید. ج:

۱. شکل‌گیری (Forming): مرحله ابهام زیاد.
۲. درگیری (Storming): مرحله تضاد میان‌گروهی.
۳. هنجارسازی (Norming): مرحله شکل‌گیری روابط نزدیک و انسجام.
۴. اجرا (Performing): مرحله‌ای که گروه کاملاً عملیاتی است.
۵. پایان یافتن (Adjourning): مرحله آخر در گروه‌های موقت.

س ۲۴: پدیده "بطلت اجتماعی" (Social Loafing) و "گروه‌اندیشی" (Groupthink) را تعریف کنید. ج:

- **بطلت اجتماعی:** تمایل افراد به تلاش کمتر در فعالیت‌های دسته‌جمعی نسبت به فعالیت‌های فردی.
- **گروه‌اندیشی:** حالتی که در آن فشار برای هم‌نواپی باعث می‌شود گروه از بررسی دیدگاه‌های نامتعارف یا غیرمشهور باز بماند.

س ۲۵: تفاوت اصلی "گروه کاری" و "تیم کاری" چیست؟ ج: هدف یک گروه کاری، به اشتراک‌گذاری اطلاعات است، در حالی که هدف یک تیم کاری، عملکرد جمعی است. هم‌افزایی در گروه کاری خنثی یا منفی است، اما در تیم کاری مثبت است. پاسخگویی در گروه کاری فردی است، اما در تیم کاری فردی و دوسویه است.

---

## فصل ۱۱ تا ۱۵: مباحث پیشرفته (ارتباطات، رهبری، قدرت، تعارض)

س ۲۶: موانع اصلی ارتباط اثربخش را نام ببرید. ج: فیلتر کردن، ادراک انتخابی، سرریز اطلاعات، هیجانات، زبان، ترس ارتباطی و تفاوت‌های فرهنگی از موانع اصلی ارتباطات هستند.

س ۲۷: تفاوت رهبری "عمل‌گرا" و "تحول‌گرا" چیست؟ ج:

- **رهبران عمل‌گرا (Transactional):** با تعیین نقش‌ها و الزامات شغلی، پیروان خود را در مسیر دستیابی به اهداف راهنمایی می‌کنند. ویژگی‌های آن‌ها شامل پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء است.
- **رهبران تحول‌گرا (Transformational):** پیروان خود را وادار می‌کنند تا به خاطر کامیابی سازمان از منافع شخصی خود چشم‌پوشی کنند. ویژگی‌های آن‌ها شامل نفوذ ایده‌آل، انگیزه الهام‌بخش، تحریک خردمندی و رسیدگی به تک‌تک افراد است.

س ۲۸: پنج منشأ قدرت را نام ببرید و به دو دسته اصلی تقسیم کنید. ج:

- قدرت رسمی (Formal Power):
  1. قدرت قهری (Coercive): متکی بر ترس.
  2. قدرت تشویقی (Reward): متکی بر توانایی توزیع پاداش.
  3. قدرت قانونی (Legitimate): ناشی از جایگاه رسمی در سازمان.
- قدرت شخصی (Personal Power): (موثرترین منبع قدرت) 4. قدرت تخصصی (Expert): ناشی از مهارت یا دانش خاص. 5. قدرت مرجعیت (Referent): ناشی از استعداد یا ویژگی‌های مطلوب و کاریزماتیک.

س ۲۹: دو استراتژی اصلی چانه‌زنی در مذاکره کدامند؟ ج:

1. چانه‌زنی توزیعی (Distributive Bargaining): مذاکره‌ای که هدف آن تقسیم مقدار ثابتی از منابع است (موقعیت برنده-بازنده).
2. چانه‌زنی ترکیبی (Integrative Bargaining): مذاکره‌ای که در صدد یافتن راه‌حلی است که متضمن برد هر دو طرف باشد (موقعیت برنده-برنده).

---

## فصل ۱۶ تا ۱۹: سطح سیستم سازمانی (ساختار، فرهنگ، تحول)

س ۳۰: شش عنصر کلیدی ساختار سازمانی کدامند؟ ج: تخصصی کردن کار، بخش‌بندی، زنجیره فرماندهی، حیطه کنترل، تمرکز/عدم تمرکز، و رسمی‌کردن.

س ۳۱: دو مدل اصلی ساختار سازمانی، "مکانیکی" و "ارگانیکی"، را با هم مقایسه کنید. ج:

- مدل مکانیکی (Mechanistic): دارای تخصصی‌سازی گسترده، زنجیره فرماندهی واضح، حیطه کنترل محدود، تمرکزگرایی و رسمیت شدید است. این مدل مشابه بوروکراسی است.
- مدل ارگانیکی (Organic): دارای تیم‌های چندوظیفه‌ای، جریان آزاد اطلاعات، حیطه کنترل گسترده، عدم تمرکز و رسمیت کم است. این مدل به سازمان بدون مرز شباهت دارد.

س ۳۲: فرهنگ سازمانی چیست و چه کارکردهایی دارد؟ ج: فرهنگ سازمانی سیستمی از ارزش‌های مشترک میان اعضاست که یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند. کارکردهای آن شامل مشخص کردن مرزها، هویت‌بخشی به اعضا، تسهیل تعهد و ایفای نقش به عنوان یک سازوکار کنترلی است.

س ۳۳: مدل سه مرحله‌ای "کرت لوین" برای مدیریت تحول سازمانی چیست؟ ج:

1. خروج از انجماد (Unfreezing): غلبه بر فشار ناشی از مقاومت فردی و گروهی.
2. حرکت (Movement): فرایند تغییر که سازمان را از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب می‌برد.
3. دوباره منجمد کردن (Refreezing): تثبیت تغییرات جدید از طریق متوازن کردن نیروهای پیش‌برنده و مقاومت‌کننده.

س ۳۴: استرس چیست و منابع اصلی آن در محیط کار کدامند؟ ج: استرس وضعیتی پویاست که در آن فرد با فرصت، تقاضا یا منبعی روبرو می‌شود که پیامد آن برایش مهم و نامعلوم است. منابع اصلی آن به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- عوامل محیطی: مانند ابهام اقتصادی و سیاسی و تحول تکنولوژیک.
- عوامل سازمانی: مانند الزامات وظیفه، الزامات نقش و الزامات میان‌فردی.
- عوامل فردی: مانند مشکلات خانوادگی و اقتصادی و شخصیت فرد.
- 

## مفاهیم بنیادین و طرح مسئله (فصل اول و دوم)

س ۱: مسئله اصلی و سوال محوری کتاب «موریه‌های نهادی رشد صنعتی ایران» چیست؟ ج: مسئله اصلی کتاب، چرایی عدم موفقیت ایران در پیشبرد پروژه توسعه ملی و صنعتی خود، با تأکید ویژه بر **صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا)** است. شاخص‌هایی مانند حجم صادرات کالاهای صنعتی و به‌خصوص فناوری‌های پیشرفته، نشان می‌دهند که جایگاه ایران در مقایسه با کشورهای در حال توسعه دیگر، راضی‌کننده نیست. سوال محوری این است که ساختار و کارکرد دولت ایران در پیشبرد توسعه فاوا چگونه بوده و آیا توانسته است زمینه‌های لازم برای رشد بخش خصوصی را فراهم کند؟. این پژوهش استدلال می‌کند که مشکل اصلی توسعه در ایران، اقتصادی نیست، بلکه **اجتماعی و نهادی** است.

س ۲: چارچوب نظری اصلی که کتاب برای تحلیل توسعه صنعتی ایران به کار می‌گیرد، چیست؟ ج: کتاب از نظریه **پیتر ایوانس (Peter Evans)**، جامعه‌شناس و پژوهشگر علوم سیاسی، به عنوان چارچوب اصلی استفاده می‌کند. ایوانس بر این باور است که موفقیت یا شکست توسعه صنعتی یک کشور، به کیفیت دولت و نحوه تعامل آن با جامعه و بخش خصوصی بستگی دارد. گزاره اصلی نظریه او این است که دولت برای موفقیت در توسعه، باید هم **خودگردان (Autonomous)** باشد و هم به طور همزمان روابطی فشرده و سازنده با جامعه برقرار کند (Embedded).

س ۳: بر اساس نظریه پیتر ایوانس، تفاوت میان "دولت توسعه‌گرا" و "دولت چپاولگر" چیست؟ ج: ایوانس دولت‌ها را بر اساس کارآمدی و نحوه تعاملشان با جامعه به دو دسته تقسیم می‌کند:

- **دولت توسعه‌گرا (Developmental State):**



- دارای دیوان‌سالاری (بوروکراسی) حرفه‌ای، منسجم و شایسته‌سالار است.
- ارتباطی سازنده و مستمر با بخش خصوصی دارد.
- سیاست‌هایش بر اساس توسعه بلندمدت و حمایت از صنایع داخلی تنظیم می‌شود.
- نمونه‌های موفق آن کره جنوبی، تایوان و ژاپن هستند.

#### ● دولت چپاولگر (Predatory State):

- فاقد دیوان‌سالاری کارآمد بوده و مبتنی بر رانت‌خواری و فساد است.
- نهادهای دولتی بیشتر به دنبال منافع شخصی هستند تا توسعه ملی.
- اقتصاد تحت نفوذ گروه‌های خاص و غیرمولد باقی می‌ماند.
- نمونه‌های ناموفق آن برخی کشورهای آفریقایی مانند زامبیا و کنگو هستند.

**س ۴: چهار نقش اصلی دولت در توسعه صنعتی از دیدگاه ایوانس کدامند؟ ج: ایوانس چهار نقش اصلی برای دولت در فرآیند توسعه صنعتی تعریف می‌کند:**

1. **متولی (Custodian):** نقش نظارتی و تنظیم‌کننده مقررات. دولت در این نقش، چارچوب‌ها و سیاست‌ها را تنظیم کرده و بر عملکرد نهادها نظارت می‌کند.
2. **متصدی (Producer):** دولت مستقیماً مسئولیت تولید و ارائه کالاها و خدمات را بر عهده می‌گیرد. این نقش شامل مداخله مستقیم دولت در امور اجرایی و اقتصادی است.
3. **قابلی (Midwife/Facilitator):** دولت با سیاست‌گذاری مناسب، حمایت مالی و ایجاد زیرساخت، به کارآفرینان و بخش خصوصی برای ورود به عرصه‌های جدید کمک کرده و آن‌ها را توانمند می‌سازد.
4. **پرورشگری (Husbandry):** حمایت از شرکت‌های نوپا و تشویق به نوآوری.

### تحلیل ساختار دولت و توسعه فاوا در ایران (فصل سوم)

**س ۵: اصلی‌ترین مشکل ساختار نظام دیوانی (بوروکراسی) ایران در حوزه فناوری اطلاعات چیست؟ ج:** اصلی‌ترین مشکل، فقدان انسجام و یکپارچگی، تعدد نهادهای موازی و تداخل وظایف است. در حوزه فاوا، نهادهای متعددی در سه سطح سیاست‌گذاری، پژوهش و اجرا فعالیت دارند که وظایفشان به وضوح تفکیک نشده و اغلب با یکدیگر هم‌پوشانی دارند. این وضعیت منجر به شکل‌گیری ساختارهای موازی، گسیختگی وظایف، کشمکش‌های قدرت بین نهادها و کاهش انسجام در سیاست‌گذاری شده است.

**س ۶: مهم‌ترین شوره‌های عالی که در حوزه فاوا در ایران فعالیت داشته‌اند را نام برده و مشکل اصلی آن‌ها را بیان کنید. ج:** شوره‌های متعددی زیر نظر رئیس جمهور برای سیاست‌گذاری در این حوزه تشکیل شدند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- شورای عالی انفورماتیک (تأسیس ۱۳۵۹): اولین نهاد رسمی کشور در این حوزه بود.
- شورای عالی اطلاع‌رسانی (تأسیس ۱۳۷۷): در دولت‌های هفتم و هشتم، فعال‌ترین نهاد سیاست‌گذار بود.
- شورای عالی فناوری اطلاعات (تأسیس ۱۳۸۲): برای سیاست‌گذاری و تدوین راهبردهای ملی در حوزه فاوا ایجاد شد.
- شورای عالی فضای مجازی (تأسیس ۱۳۹۰): با هدف تمرکز سیاست‌گذاری و جلوگیری از موازی‌کاری تشکیل شد. مشکل اصلی این بود که این شوراها وظایف هم‌پوشان و متداخل داشتند و اغلب به صورت موازی عمل می‌کردند که این امر منجر به کشمکش سیاسی، بی‌ثباتی در سیاست‌گذاری و سردرگمی بخش خصوصی می‌شد.

س ۷: چرا کتاب از این شوراها و نهادها با عنوان "نهادهای از ریخت افتاده" یاد می‌کند؟ ج: این اصطلاح به این دلیل به کار می‌رود که این نهادها به دلیل فقدان یکپارچگی، وابستگی شدید به تغییرات قدرت سیاسی و عدم شایسته‌سالاری، کارایی و کارکرد اصلی خود را از دست داده‌اند. این نهادها به جای ایفای نقش توسعه‌گرایانه، خود به موانعی برای توسعه صنعت فاوا تبدیل شده‌اند و با ایجاد ناکارآمدی و توزیع نامناسب منابع، مانند "موریه‌های نظام دیوانی" توانایی حرکت‌های توسعه‌گرایانه را از بین برده‌اند.

س ۸: رابطه دولت و بخش خصوصی در حوزه فاوای ایران چگونه تحلیل می‌شود؟ ج: رابطه دولت و بخش خصوصی در ایران با بی‌اعتمادی، تزلزل و کشمکش همراه بوده است. این رابطه به جای همکاری، اغلب حالت تهاجمی داشته است. تغییر دولت‌ها منجر به گسست در روابط و تغییر در تشکلهای بخش خصوصی شده است. علاوه بر این، بخش خصوصی نیز به دلیل عدم انسجام و وجود اختلافات داخلی، نتوانسته به یک تشکل منسجم برای تعامل مؤثر با دولت دست یابد.

س ۹: قرارداد "آسیاتک" به عنوان نماد چه مشکلی در رابطه دولت و بخش خصوصی معرفی شده است؟ ج: قرارداد ۲۶ میلیون دلاری شرکت آسیاتک با یک شرکت کره‌ای در سال ۱۳۸۳، به عنوان نمادی از بی‌اعتمادی عمیق میان دولت و بخش خصوصی معرفی شده است. این قرارداد که بدون حمایت وزارت ارتباطات امضا شد و منجر به تغییر رویکرد انجمن صنفی مربوطه از تقابل به تعامل گردید، این سوءظن را در میان سایر فعالان بخش خصوصی ایجاد کرد که منافع صنفی، قربانی منافع شخصی شده است. این رویداد نشان‌دهنده فضای پرتنش و غیرشفاف در صنعت فناوری اطلاعات ایران است.

س ۱۰: عملکرد دولت ایران در چهار نقش "متولی، متصدی، قابلگی و پرورشگری" در حوزه فاوا چگونه ارزیابی می‌شود؟ ج:

- تصدی‌گری: دولت ایران تمایل زیادی به حفظ نقش تصدی‌گری داشته است. علی‌رغم تأکیدات قانونی بر خصوصی‌سازی، تا سال‌ها اقدامات عملی جدی صورت نگرفت و بخش خصوصی بیشتر نقش کارگزار

دولت را ایفا می‌کرد نه یک بخش مستقل. وجود ۲۹ شرکت مخابراتی دولتی در ایران، مغایر با سیاست کاهش تصدی‌گری است.

- **تولی‌گری:** به دلیل تعدد نهادهای سیاست‌گذار و عدم تفکیک وظایف، دولت در نقش تولی‌گری نیز ضعیف عمل کرده و سیاست‌های متناقض و ناپایداری را دنبال نموده است.
- **قابلیت و پرورش‌گری:** دولت تلاش‌هایی برای ایفای این نقش‌ها داشته است؛ مانند حمایت از تولید کامپیوتر در داخل، ارائه تسهیلات در قالب طرح تکفا و تأسیس صندوق‌های حمایتی مانند **صندوق نوآوری و شکوفایی**. اما این اقدامات به دلیل مشکلات اجرایی، عدم هماهنگی، نبود شفافیت و تغییرات مداوم سیاست‌ها، نتایج مطلوبی به همراه نداشته و به توسعه پایدار منجر نشده است.

**س ۱۱: چرا سیاست‌های توسعه‌ای دولت در حوزه فاوا (مانند تولید گوشی تلفن همراه و نرم‌افزار) فاقد نگاه راهبردی توصیف شده است؟ ج:** این سیاست‌ها به دلیل **تغییرات مکرر و ناگهانی** فاقد نگاه راهبردی بوده‌اند. برای مثال، در زمینه تولید گوشی تلفن همراه، دولت ابتدا از تولید مونتاژی حمایت کرد، اما بعداً با تغییر ناگهانی سیاست‌ها، تولیدکنندگان داخلی را با مشکلات جدی مواجه ساخت. در حوزه نرم‌افزار نیز، با وجود تمرکز بر آن، بیشتر محصولات کپی‌برداری از بازارهای موجود بوده و به دلیل ضعف زیرساخت‌ها و عدم انطباق با بازارهای جهانی، راهبرد منسجمی برای توسعه و صادرات آن وجود نداشته است.

**س ۱۲: در نهایت، طبق تحلیل کتاب، موانع اصلی توسعه فاوا در ایران چیست؟ ج:** موانع اصلی عبارتند از:

- **ساختار دیوانی ناهماهنگ و از ریخت افتاده:** تعدد نهادهای تصمیم‌گیر، تداخل وظایف و کشمکش‌های سیاسی.
- **فقدان نگاه راهبردی:** تغییرات مداوم و ناگهانی سیاست‌ها و نبود برنامه بلندمدت.
- **رابطه بی‌اعتمادی با بخش خصوصی:** عدم وجود همکاری استراتژیک و پایدار بین دولت و بخش خصوصی.
- **نقش تصدی‌گرایانه دولت:** به جای حمایت و تسهیل‌گری واقعی، دولت حضوری کنترل‌کننده دارد. این عوامل باعث شده‌اند که ظرفیت نهادی دولت تحلیل رفته و مسیر توسعه صنعتی در حوزه فاوا با موانع جدی روبه‌رو شود.