



متون دو زبانه مدیریت عمومی

مؤلف:

دکتر ملیکا ملک آرا

نظارت بر محتوا:

دکتر مجید کوثری

۱۳۹۹

سرشناسه	: ملک آرا، ملیکا، ۱۳۵۶ Molkara, Melika
عنوان و نام پدیدآور	: متون دو زبانه مدیریت عمومی / مولفین: دکتر ملیکا ملک آرا
مشخصات ظاهری	: نظارت بر محتوا: دکتر مجید کوثری
شابک	: ۶۴ صفحه
وضعیت فهرست نویسی	: ۱- ۷۴- ۶۸۱۵- ۶۲۲- ۹۷۸ - ۴۳۰۰۰۰ ریال
یادداشت	: فیبا
موضوع	: فارسی - انگلیسی
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: Management
شناسه افزوده	: ملک آرا، ملیکا، ۱۳۵۶
رده بندی کنگره	: کوثری، مجید، ۱۳۴۳
رده بندی دیویی	: HD ۳۷
شماره کتاب شناسی ملی	: ۶۵۸/۴
	: ۷۲۷۷۲۶۷

متون دو زبانه مدیریت عمومی

عنوان کتاب	: متون دو زبانه مدیریت عمومی
ناشر	: انتشارات اندیشه نوآوران. ۱۳۹۹.
دفتر انتشارات	: تهران - خ انقلاب - پیچ شمیران - خ نور محمدی - پلاک ۳۷ - واحد ۱۲ - ۷۷۶۴۱۰۸۹
مؤلف	: دکتر ملیکا ملک آرا
نظارت بر محتوا:	: دکتر مجید کوثری
سطح:	: دانشگاهی
گرافیکست و طراح جلد	: مریم پیغامی اشرفی نویر
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ	: سوم، ۱۳۹۹
چاپ و صحافی	: انتشارات اندیشه نوآوران. ۱۳۹۹.
ناظر چاپ	: انتشارات اندیشه نوآوران. ۱۳۹۹.
قیمت	: ۴۳۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۱۵-۷۴-۱

ISBN:978-622-6815-74-1

فہرست

The Organization and the Environment	1
Five Characteristics of a Successful Environment Scanning System:	1
What Is Strategic Planning	1
Levels of Strategy:.....	2
Organizational Structure	3
Organizational Change	3
Three Phases of The Change Process:.....	4
Types of Change:.....	5
Groups in Organizations.....	6
Group Thinking:	7
Project Control Techniques:.....	8
Decision Making	10
Individual Versus Group Decision Making:	10
Problems in Group Decision Making:.....	11
Social & Ethical Responsibilities of Management.....	12
Social Responsibility Strategies:	13
The Development of Management Thought	13
Classical Management Theory:	14
The Behavioral approach:	14
The Contingency Approach:	14
Leadership	15
Leadership at Higher Levels:	15
Production Operations Management	16

The Organization and the Environment

Every organization exists within an environment and interacts with that environment. Environment is not simply "everything out there but rather consists of those factors, external to the organization, that influence the performance of the organization and over which it has little or no control.

The most critical environmental factor for some firms is technology. It can create new markets und render old ones obsolete.

سازمانی در یک محیط وجود دارد و با آن محیط در تعامل است. محیط به سادگی «هر چیزی در خارج» نیست بلکه شامل عواملی خارج از سازمان که بر عواملی خارج از سازمان که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند و سازمان بر آن‌ها کنترل کمی دارد یا هیچ‌گونه کنترلی ندارد می‌باشد.

مهمترین عامل محیطی برای برخی از شرکت‌ها تکنولوژی است که می‌تواند بازارهای جدیدی را ایجاد کرده و بازارهای قدیمی را از رواج افتاده سازد.

Five Characteristics of a Successful Environment Scanning System:

- 1) Holistic: view trends as a whole.
- 2) Repetitious: not a one-shot analysis.
- 3) Alternative futures: future is always uncertain.
- 4) Stress on contingency planning: provides a flexible strategy.
- 5) Integral part of decision-making system.

پنج ویژگی یک سیستم موفق نظارت محیطی:

(۱) کل‌گرا: به روندها به صورت یک کل می‌نگرد.

(۲) تکراری: یک تجزیه و تحلیل یک دفعه‌ای نیست.

(۳) مسیرهای آتی جایزگین: آینده همیشه نامطمئن است.

(۴) تاکید بر برنامه‌ریزی اقتضایی: یک استراتژی انعطاف‌پذیر ارائه می‌دهد.

(۵) بخش لاینفک سیستم تصمیم‌گیری.

What Is Strategic Planning

"Systematic, formalized effort to establish basic company purposes, objectives, policies and strategies and to develop detailed plans for their implementation".

Through strategic planning, organizations identify what business they should be in and the basic purpose of the organization. Strategic planning must take

into account environmental variables, and organizations that omit strategic planning or ignore the environment risk serious problems or failure.

کوشش رسمی و سیستماتیک برای ایجاد مقاصد، اهداف، سیاستها و استراتژیهای اصلی شرکت و تدوین برنامه‌های مشروح برای بکارگیری آنها.

از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانها زمینه کاری را که باید در آن باشند و هدف اصلی سازمان را شناسایی می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک باید متغیرهای محیطی را مورد توجه قرار دهد و سازمان‌هایی که برنامه‌ریزی استراتژیک را حذف کرده یا محیط را نادیده می‌گیرند با مشکلات جدی یا شکست مواجه می‌شوند.

Levels of Strategy:

Corporate strategy * Business strategy Functional strategy Three generic strategic approaches, identified by Michael E. Porter, are:

- 1) Overall cost leadership: for firms that appeal to a mass market and have production efficiencies
- 2) Differentiation: products have broad appeal, brand loyalty, and lower price sensitivity.
- 3) Focus: directed to a particular buyer group or geographical market.

Some large companies have identified what they term strategic business units, each of which has a unique business purpose, an identifiable set of competitors, and strategy autonomy from other SBUS.

سطوح استراتژی

- استراتژی شرکت
- استراتژی تجارتي
- استراتژی اجرائی (عملکردی)
- سه روش استراتژیک عام که توسط مایکل پورتر شناسایی شده‌اند و عبارتند از:
 - (۱) رهبری کلی در هزینه: برای شرکت‌هایی که به یک بازار انبوه رو آورده‌اند و کارایی‌هایی تولیدی دارند.
 - (۲) تفکیک: محصولات، درخواست زیاد و وفاداری به مارک و حساسیت کمتری به قیمت را دارا می‌باشند.
 - (۳) تمرکز: به سوی یک گروه به خصوص خریداران یا بازار جغرافیایی خاصی هدایت می‌شوند.

برخی از شرکت‌های بزرگ چیزی را که اصطلاحاً بدان واحد تجاری استراتژیک گویند شناسایی نموده‌اند. هر یک از آن‌ها یک مقصد تجاری منحصر به فرد، یک مجموعه قابل شناسایی رقبا و استقلال استراتژی از دیگر واحدهای استراتژیک را دارند.

Organizational Structure

Appropriate organizational structure is a prerequisite to success, and the lack of it may contribute to the firm's failure. Poor structure can divert the organization from its strategic goals, create staff conflicts, impede decision making increase administrative and personnel problems.

ساختار سازمانی

ساختار مناسب سازمانی پیش فرضی برای موفقیت است و فقدان آن ممکن است به شکست سازمان بیانجامد. ساختار ضعیف می‌تواند سازمان را از اهداف استراتژیکش منحرف سازد، تعارضات کارکنان را ایجاد نماید، مانع تصمیم‌گیری گردد، هزینه‌های اداری را افزایش دهد و مشکلات پرسنلی را گسترش دهد.

Rensis Likert compares organizations on eight core dimensions, including performance goals and seven processes: leadership, communication, motivation, interaction, decision-making goal setting, and control.

- ❖ System 1 organizations resemble the ideal bureaucracy.
- ❖ System 2 and 3 organizations have some properties of both systems I and 4.
- ❖ System 4 organizations are humanistic, interactive, group-oriented organizations, wherein managers understand and use behavioral dynamics, especially informal group networks

رنسیس لیکرت، سازمان‌ها را بر مبنای هشت بعد مرکزی شامل اهداف عملکرد و هفت فرآیند که عبارتند از رهبری، ارتباطات، انگیزش، تعامل، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و کنترل مقایسه می‌کند.

- ❖ سازمان‌های سیستم ۱ مشابه با بوروکراسی‌های ایده‌آل هستند.
- ❖ سازمان‌های سیستم ۲ و ۳ دارای برخی از خاصیت‌های هر دو سیستم ۱ و ۴ هستند.
- ❖ سازمان‌های سیستم ۴ سازمان‌های انسانی، تعاملی و گروه‌گرا هستند، جایی که در آن مدیران پویای‌های رفتاری را درک کرده و از آن‌ها بخصوص در شبکه‌های غیررسمی گروهی استفاده می‌کنند.

Organizational Change

In this era of rapid economic and cultural change, organizations must be particularly sensitive to the need for change and ways to achieve it. The

systems approach to change view organization as a system, a complex dynamic organism” that lives on inputs from participants. In the terminology of the systems approach, today's corporations are complex, dynamic "organisms" of distinct but interrelated subsystems.

تغییر سازمانی

در این عصر تغییر سریع اقتصادی و فرهنگی، سازمان‌ها باید به خصوص به نیاز برای تغییر و طرق دستیابی به آن حساس باشند. نگرش سیستمی در رابطه با تغییر به سازمان به عنوان یک سیستم می‌نگرد، یک موجود زنده پیچیده پویایی که بر اساس داده‌هایی از مشارکت کنندگان زندگی می‌کند. در واژه‌نامه نگرش سیستمی، شرکت‌های امروزه موجودات زنده پویا، پیچیده، مشکل از سیستم‌های فرعی مجزا ولی به هم وابسته می‌باشند.

Three Phases of The Change Process:

- 1) Unfreezing
- 2) Change
- 3) Refreezing

Levels of Change:

Change can occur at several levels:

- 1) Knowledge
- 2) Attitudes
- 3) Individual behavior
- 4) Group behavior

While it is more difficult to change individual and group behavior than knowledge on once achieved changes in behavior are likely to be more long-lasting.

سه مرحله فرآیند تغییر

(۱) خروج از انجماد

(۲) تغییر

(۳) انجماد مجدد (تثبیت)

سطوح تغییر

تغییر می‌تواند در چندین سطوح رخ دهد:

(۱) دانش

(۲) گرایشات (طرز فکرها)

(۳) رفتار فردی

(۴) رفتار گروهی

از آن جایی که تغییر دادن رفتار فرد یا گروهی نسبت به دانش یا طرز فکر مشکل تر است، زمانی که به تغییراتی در رفتار دست می‌یابیم احتمالاً پایدارتر خواهد بود.

Types of Change:

- 1) People change: attempts to change people by changing their attitudes.
- 2) Structural change: attempts to change the organization by working directly without necessarily addressing attitudes.
- 3) Technological change: bypasses attitudes and works directly on behavior and teutly on behavior and technology.

Understanding Resistance to Change: Resistance to change is a function of multiple factors:

- 1) Personal sense of security
- 2) Leader-follower relationship
- 3) amount of information disseminated
- 4) success with recent changes
- 5) disruptions of social system

انواع تغییر

- (۱) تغییر مردم: برای تغییر افراد توسط تغییر طرز فکرهای آنها می‌کوشد.
- (۲) تغییر ساختاری: توسط کارکردن مستقیم بر روی رفتار بدون توجه الزامی به طرز فکرها برای تغییر سازمان می‌کوشد.
- (۳) تغییر تکنولوژی: طرز فکرها را نادیده گرفته و مستقیماً بر روی رفتار و تکنولوژی کار می‌کند.

درک مقاومت در مقابل تغییر

مقاومت در مقابل تغییر تابع عوامل چندگانه‌ای است:

(۱) احساس امنیت شخصی

۲) روابط رهبر - پیرو (اعتماد)

۳) مقدار اطلاعاتی که پخش می‌گردد

۴) موفقیت در تغییرات اخیر

۵) اختلال در سیستم اجتماعی

Groups in Organizations

Groups are important dynamic factors in all organizations. The people in the organization will be members of, and interact with, both formal and informal groups. It is often through group involvement and interaction that things get done in the organization.

Types of Groups:

A) Formal groups:

1) Command groups

2) Task forces

3) Committees

B) Informal groups:

The Informal groups develop as people interact in their day-to-day activities. From organization's perspective, informal groups are helpful when they are compatible with the goals of the company.

گروه‌ها و سازمان‌ها

گروه‌ها در تمامی سازمان‌ها عوامل پویایی مهمی می‌باشند. افراد در سازمان عضو و در تعامل با هر دو گروه‌های رسمی و غیر رسمی خواهند بود. اغلب از طریق درگیری و مرادده گروه‌هاست که کارها در سازمان انجام می‌گیرد.

انواع گروه‌ها

A) گروه‌های رسمی

۱) گروه‌های فرمان

۲) نیروهای کاری

۳) کمیته‌ها

(B) گروه‌های غیررسمی

در حالی که افراد در فعالیت‌های روزانه خود با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند گروه‌های غیررسمی توسعه می‌یابند. از نظر سازمان، گروه‌های غیررسمی هنگامی که با اهداف شرکت سازگار باشند، مفیدند.

Group Thinking:

The committee leader should be instrumental in preventing groupthink, which has eight symptoms:

- 1) An illusion of invulnerability
- 2) Collective rationalization
- 3) A belief that the group has an inherent morality
- 4) Stereotypic views of outsiders
- 5) Direct pressure on deviants within the group
- 6) Self-censorship
- 7) An illusion of unanimity
- 8) Self-appointed "mind guards"

تفکر گروهی

رهبر گروه باید وسیله‌ای برای اجتناب از تفکر گروهی که دارای ۸ علامت است، باشد:

- (۱) یک توهم غیرقابل آسیب‌پذیری
- (۲) توجیه جمعی
- (۳) اعتقاد به این که گروه دارای یک اصول اخلاقی ذاتی
- (۴) نگرش‌های کلیشه‌ای افراد خارج از گروه
- (۵) فشار مستقیم بر روی کج منحرفین داخل گروه
- (۶) خود سانسوری
- (۷) توهم هم‌رایی
- (۸) خط دهنده‌های شخصی

Control is a major concern and problem for managers. As managers try to organization's goals and objectives, it becomes necessary to determine whether or not the system is in or out of control.

There are two types of control systems:

1) Closed-loop structure: a feedback control system is characterized by its closed-loop

structure.

2) Open-loop structure: outputs are not coupled back to inputs. This is not a control system until feedback is provided and a comparison is made with input.

All control systems rely on information.

Implicit controllers depend on two things for success:

1) The continuous and automatic comparison of some behavioral characteristic of the system

2) The continuous and automatic feedback of corrective action.

کنترل

کنترل یک مشکل و نگرانی اساسی برای مدیران است. همان طوری که مدیران کوشش می کنند اهداف و اهداف فرعی سازمان را برآورده نمایند، تعیین این امر ضروری است که سیستم تحت کنترل است یا از کنترل خارج شده است.

دو نوع سیستم کنترل وجود دارد:

(۱) ساختار حلقه بسته: یک سیستم کنترل بازخور، توسط ساختار حلقه بسته اش توصیف می شود.

(۲) ساختار حلقه باز: باز داده ها به داده ها باز نمی گردد. این یک سیستم کنترل نمی باشد مگر این که بازخور مهیا گردد و مقایسه ای با داده ها انجام پذیرد.

تمام سیستم های کنترل بر اطلاعات متکی می باشند.

کنترل کنندگان ضمنی برای موفقیت به دو چیز متکی هستند:

(۱) مقایسه مستمر و اتوماتیک برخی از ویژگی های رفتاری سیستم

(۲) بازخور مستمر و اتوماتیک عمل اصلاحی

Project Control Techniques:

1) PERT:

PERT's prime objective is to provide management with on-the-spot control at any point in time and at the proper organizational level. PERT networks are flow diagrams consisting of the activities and events that must be accomplished to reach the program objectives, showing their logical and planned sequences

of accomplishment, interdependencies, and interrelationships.

2) Time estimates:

Optimistic time

Pessimistic time •

A most likely time

3) The earliest expected date and the critical path:

4- The earliest expected date of an event is the earliest calendar date on which the event can be expected to occur.

The critical path is the most time-consuming chain of events from the beginning event to the given event.

4) Slack determination and latest allowable date:

Slack refers to possible leeway in times. The critical path is the sequence of events and activities that has the greatest negative slack throughout the network.

روش‌های کنترل پروژه

PERT (۱)

هدف اصلی پرت، آماده کردن مدیریت با کنترل فوری در هر نقطه در زمان و در سطح مناسب سازمانی می‌باشد. شبکه‌های پرت نمودارهای سیال مشتمل بر فعالیت‌ها و رویدادهایی هستند که باید برای دستیابی به اهداف برنامه، نشان دادن توالی برنامه‌ریزی شده و منطقی دستاوردها وابستگی‌های متقابل و روابط متقابل انجام گردد.

(۲) تخمین‌های زمانی

- زمان خوشبینانه
- زمان بدبینانه
- محتمل‌ترین زمان

(۳) زودترین تاریخی مورد انتظار و مسیر بحرانی

زودترین تاریخی مورد انتظار یک رویداد، زودتر تاریخی است که در آن می‌توان انتظار داشت رویداد رخ بدهد.

مسیر بحرانی، وقت‌گیرترین زنجیره رویدادها از رویداد آغازین تا یک رویداد مشخص را گویند.

۴) تغییر کندی و آخرین زمان قابل اجازه:

۵) کندی به تاخیرهای ممکن در زمانها اطلاق می‌گردد. مسیر بحرانی، توالی رویدادها و فعالیت‌هایی است که بزرگترین سکون منفی را در خلال شبکه ایجاد می‌کند.

Decision Making

Committees, task forces, and other forms of decision-making groups are extensively used today to solve organizational problems.

The Decision Process:

- 1) Define the problem.
- 2) Get all the facts.
- 3) Formulate alternatives.
- 4) Weigh and decide.

تصمیم‌گیری

کمیته‌ها، نیروهای کاری و سایر اشکال گروه‌های تصمیم‌گیری امروزه بطور وسیعی برای حل مشکلات سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

فرآیند تصمیم

- ۱) مشکل را تعریف نمایید.
- ۲) تمام حقایق را جمع‌آوری نمایید.
- ۳) گزینه‌ها را تنظیم نمایید.
- ۴) ارزیابی نموده و تصمیم بگیرید.

Individual Versus Group Decision Making:

- 1) A group decision may represent the will of one individual imposed on the group.
- 2) Groups or successive individuals may manipulate information so that final decision maker does little real deciding.
- 3) Through slower than individuals, groups make more accurate decisions.
- 4) Individuals are better at brainstorming ideas. Superiority of individuals in idea generation may be due to lack of fear of the ridicule that people brainstorming in groups might expect from one another (creativity).

5) Evidence suggests people more readily accept decisions in which they participate than decisions imposed on them (acceptance).

تصمیم‌گیری فردی در مقابل تصمیم‌گیری گروهی:

- ۱) تصمیم‌گیری گروهی، ممکن است نمایانگر اراده یک فرد که بر گروه تحمیل شده است باشد.
- ۲) گروه‌ها با اشخاص جانسین ممکن است اطلاعات را دستکاری کنند به طوری که تصمیم‌گیرنده نهایی تصمیم کمتر واقع‌بیانه‌ای را بگیرد.
- ۳) گروه‌ها تصمیمات صحیح‌تری را می‌گیرند گرچه نسبت به تصمیم‌گیری فردی آهسته‌تر (کندتر) می‌باشند.
- ۴) افراد در ایجاد ایده توسط طوفان مغزی بهتر هستند، برتری افراد در ایجاد ایده ممکن است به علت فقدان ترس از تمسخر، بوسیله افراید که در طوفان مغزی در گروه شرکت نموده‌اند، و ممکن است از یکدیگر انتظار داشته باشند، باشد (خلاقیت)
- ۵) شواهد نشان می‌دهد که مردم تصمیماتی را که در آن مشارکت نموده‌اند نسبت به تصمیماتی که بر آن‌ها تحمیل شده است با سرعت بیشتری قبول می‌نمایند (مقبولیت)

Problems in Group Decision Making:

Managers often deride group decision-making, saying it: Takes too much time. Evades individual responsibility.

- 1) Creates conformity and compromise.
- 2) Effectiveness of group decisions reduced when:

Pressures to conform are great. Solutions are adopted too soon. An individual dominates.

Ego involvement makes people argue for their own ideas rather than search for the best 3) Groupthink: deterioration of mental efficiency, reality testing, and moral judgment that results from in-group pressures.

مشکلاتی در تصمیم‌گیری گروهی

- ۱) مدیران اغلب از تصمیم‌گیری گروهی صرف‌نظر نموده و می‌گویند:
 - وقت زیادی را می‌گیرد.
 - از مسوولیت فردی شاخه خالی می‌کند.
 - موجب ایجاد مصالحه و تبعیت می‌گردد.
- ۲) اثربخشی تصمیمات گروهی کاهش می‌یابد هنگامی که

- فشار برای تبعیت زیاد باشد.
 - راه‌حل‌ها خیلی زود اتخاذ می‌گردد.
 - یک فرد در گروه مسلط باشد.
 - خود دوستی موجب می‌شود که مردم مشاجره و گفتگو برای ایده‌های خودشان را به یافتن بهترین ایده‌ها ترجیح دهند.
- ۳) تفکر گروهی؛ کارایی فکری، آزمایش واقعیت و قضاوت اخلاقی که از فشارهای درون گروهی حاصل می‌شود.

Social & Ethical Responsibilities of Management

Business can no longer live in a vacuum, ignoring societal issues evolving around them. The interdependence between society and business is becoming increasingly clear. The products and

clear. The by-products that firms produce affect society in several ways. These impacts may be with the impact assessment matrix.

Organizational Impacts (affects that businesses have on society):

Truth-in-advertising: organizations cannot make false claims. Controversial products: products that are legal but harmful to society raise issues of social responsibility Environmental pollution. Societal inputs: discrimination, alcoholism and drug abuse, unemployment

مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی مدیریت

تجارت دیگر نمی‌تواند در یک خلا و با نادیده گرفتن مباحث اجتماعی ظاهر شده در اطرافش زندگی نماید و وابستگی متقابل بین جامعه و بازرگانی به طور فرآیندهای واضح گردیده است. کالاها و محصولات فرعی که شرکت‌ها تولید می‌کنند از چندین طریق جامعه را تحت تاثیر قرار می‌دهد. این اثرات ممکن است با «ماتریس ارزیابی اثر» اندازه‌گیری شوند.

اثرات سازمانی (اثراتی که تجارت‌ها بر روی جامعه دارند)

- حقیقت در آگهی‌ها: سازمان‌ها نمی‌توانند ادعاهای کاذب نمایند.
- محصولات جنجالی: محصولاتی که قانونی هستند ولی برای جامعه مضرند مباحث مسئولیت اجتماعی را مطرح می‌سازند.
- آلودگی محیطی
- داده‌های اجتماعی، تبعیض، الکلیسم و استفاده از مواد مخدر، بیکاری

Social Responsibility Strategies:

* Social responsibility continuum:

- 1) Do whether the firm can get by with
- 2) Fight all the way
- 3) Do only what is required
- 4) Practice self-management
- 5) Be socially progressive
- 6) Lead the industry in social responsibility

* Social responsibility matrix

- 1) Illegal and non-responsible
- 2) Legal and non-responsible
- 3) Illegal and responsible
- 4) Legal and responsible

استراتژی‌های مسوولیت اجتماعی

• طیف (پیوستار) مسوولیت اجتماعی

- ۱) هر کاری که شرکت بتواند با آن از شکست یا حادثه جلوگیری نماید انجام دهید.
- ۲) در تمام طول راه مبارزه کنید.
- ۳) فقط کاری را که از شما خواسته شده (مورد لزوم است) انجام دهید.
- ۴) خود مدیریتی را اعمال نمایید.
- ۵) از نظر اجتماعی پیشرو باشید
- ۶) صنعت را در مسوولیت اجتماعی رهبری نمایید.

• ماتریس مسوولیت اجتماعی

- ۱) غیرقانونی و غیر مسوول
- ۲) قانونی و غیر مسئول
- ۳) غیرقانونی و مسوول
- ۴) قانونی و مسوول

The Development of Management Thought

From the study of management Four schools of thought have evolved, reflecting different assumptions about what management is. These schools are: the Management Process school, the Behavioral school, the Quantitative

school, and the Systems school.

توسعه تفکر مدیریت

از ابتدای مطالعه مدیریت، در انعکاس به مفروضات مختلفی در مورد اینکه مدیریت چه می‌باشد. چهار مکتب فکری تکامل یافته‌اند. این مکاتب عبارتند از: مکتب فرآیند مدیریت مکتب رفتاری، مکتب کمی و مکتب نظام‌گرا (سیستمی)

Classical Management Theory:

Much of what is today referred to as classical management theory developed with the industrial revolution. This includes Adam Smith's concept of division of Labour as well as Frederick Taylor's principles of scientific management. Other contributors were Henri Fayol, who defined the functions of management, and Max Weber with his concept of the ideal bureaucracy.

تئوری کلاسیک مدیریت

بیشتر چیزهایی را که امروز به عنوان تئوری کلاسیک مدیریت بدان اشاره می‌گردد. با انقلاب صنعتی توسعه پیدا کرده است. این شامل مفهوم تقسیم کار آدام اسمیت و نیز شامل اصول مدیریت علمی فردریک تیلور می‌باشد. از دیگر کسانی که در آن سهیم می‌باشند. هنری فایول که وظایف مدیریت را تعریف کرده و ماکس وبر، با مفهوم بوروکراسی (دیوان سالاری) آرمانی‌اش هستند.

The Behavioral approach:

The behavioral approach is usually considered to have had its beginnings in the Hawthorne Studies conducted by Elton Mayo and his colleague. However, significant contributions were also made by Mary Parker Follett with her principles of coordination, Chester Barnard with his revolutionary ideas on the origin of authority, and Hugo Munsterberg, the father of industrial psychology.

نگرش رفتاری

معمولاً آغاز نگرش رفتاری در مطالعات هاتورن که توسط التون مایو و همکارانش شکل گرفت ملاحظه می‌گردد. هر چند کمک‌های قابل توجهی نیز توسط ماری پارکر فالت با اصول هماهنگی‌اش، چستر بارنارد با عقاید انقلابی‌اش در مورد منشأ اقتدار و هوگو مانتربرگ، پدر روانشناسی صنعتی، صورت گرفته است.

The Contingency Approach:

The contingency approach to management is based on the view of an organization as a system of interacting subsystems. Basic to this view is the concept of the organization as an open system which influences and responds to its environment. The contingency view has led to the concept of situational leadership, the notion that different organizational and environmental

conditions call for different styles of management.

نگرش اقتضایی:

نگرش (رویکرد) اقتضایی به مدیریت بر نگرستن به یک سازمان به عنوان یک سیستم شامل خرده سیستم‌های متعامل مبتنی است. اساس این نگرش مفهوم سازمان به ع نوان سیستم بازی که بر محیطش تاثیر می‌گذارد و به آن پاسخ می‌دهد، می‌باشد. نگرش اقتضایی به مفهوم رهبری وضعیتی منتهی می‌گردد بدین مفهوم که شرایط مختلف سازمانی و محیطی، سبک‌های مختلف مدیریت را می‌طلبد.

Leadership

Do Leaders Have Certain Traits?

Trait approach assumes leaders are born, not made. Leadership traits supported by research include drive for responsibility and task completion, willingness to accept consequences of decisions and actions, etc.

رهبری

آیا رهبران دارای خصیصه‌های معینی هستند؟

روش خصیصه فرض می‌نماید که رهبران به دنیا می‌آیند و ساخته نمی‌شوند. خصیصه‌های رهبری که توسط تحقیقات مورد حمایت قرار گرفته‌اند. شامل اشتیاق برای مسوولیت پذیری و انجام وظیفه، تمایل در قبول پیامدهای تصمیمات و اعمال و غیره می‌باشد.

Leadership at Higher Levels:

A) The Strategic Situation: To grow and survive, organizations must achieve total alignment.

1) External alignment: fit between product, market, customer, and a network of constituencies

affecting the firm.

2) Internal alignment: fit between technology, machines, and departments in the firm.

B) Transformational leadership: An Overview

Transformational leaders see the whole organization system in all its complexity. Function of the transformational leader

1) Charisma

2) Intellectual stimulation

3) Recognition of subordinates' worth

Managers and leaders differ in their orientation toward goals, people, work, and self.

رهبری در سطوح بالاتر

(A) موقعیت استراتژیک

سازمان‌ها برای رشد و بقا، باید به توان کامل دست یابند.

(۱) توان خارجی: تطابق بین محصول، بازار، مشتری و یک شبکه از هیات‌های موسسان که بر شرکت اثر می‌گذارند.

(۲) توان داخلی: تطابق بین تکنولوژی، ماشین‌ها و بخش‌ها در شرکت.

(B) رهبری تبدیلی: یک نگرش کلی

رهبران تبدیلی، کل سیستم سازمان را با تمام پیچیدگی‌هایش مشاهده می‌کنند. وظیفه رهبر تبدیلی عبارت است از:

(۱) محبوبیت

(۲) تحریک عقلایی

(۳) شناخت ارزش مرئوسین

مدیران و رهبران در گرایش‌هایشان نسبت به اهداف، افراد، کار و خود متفاوت می‌باشند.

Production Operations Management

The term "production operations" refers to the conversation of inputs into goods and services. This conversation process must be managed for effectiveness and efficiency.

Business organizations can be divided into major activities:

- 1) Finance
- 2) Marketing
- 3) Engineering
- 4) Production
- 5) General management

Production operations: conversation of inputs into goods and services. *
Operations management: management of production processes.

Productivity: ratio of outputs to inputs * Production efficiency: the quantity of the products or services provided for a particular set of inputs.

مدیریت عملیات تولید

واژه «عملیات تولید» به تبدیل داده‌ها به کالاها و خدمات اطلاق می‌گردد. این فرآیند تبدیلی یابد برای اثربخشی و کارایی اداره گردد.

سازمان‌های تجاری را می‌توان به فعالیت‌های اصلی تقسیم کرد:

- (۱) مالی
 - (۲) بازاریابی
 - (۳) مهندسی
 - (۴) تولید
 - (۵) مدیریت عمومی
- عملیات تولید: تبدیل داده‌ها به محصولات و خدمات
 - مدیریت عملیات: مدیریت فرآیندهای تولید
 - بهره‌وری: نسبت ستاده‌ها به داده‌ها
 - کارایی تولید: مقدار محصولات با خدمات ارائه شده برای یک مجموعه ویژه داده‌ها

Simply defined, advertising is any form of nonpersonal and promotion of idea goods and services, usually paid for by an identified sponsor. Advertising is directed toward a large group of anonymous people. Even direct-mail advertising, which may addressed to a specific person. Second, advertising is paid for. This fact differentiates advertising from public relation which isn't usually purchased. Sponsors pay for time and the space, they use to get their message across. Third, for obvious reasons, the sponsor of the advertising is identified. In fact, in most instances, identifying the sponsor is the prime purpose behind the advertising - otherwise, why advertise? Perhaps the only situation in which the identity of the advertiser may not be self-evident is political advertising. Because of this, broadcasters and publishers will not accept a political accept a political advertising unless there is a statement identifying those responsible for it.

Advertising fulfill four basic functions in the society. First it serves a marketing function by helping that provide products or services to sell their products. Personal selling, sales promotion, and advertising blend together to help market the product. Second, advertising is educational. People learn about new products and services or improvements in existing ones through advertising. Third plays an economic role the ability to advertise allows new competitors to enter the business area. Competition in turn, encourages product improvements and can lead to lower prices. Moreover advertising reaches a mass audiences, thus greatly reducing the cost of personal selling and distribution. Finally advertising performs a definite social function. By vividly displaying the material and cultural opportunities available in a free enterprise society, advertising helps to increase productivity and raises the standard of living. Consequently, consumer advertising, as the same suggests, is targeted at the people who buy goods and services for personal use. Most of the advertising that most people are exposed to fall into this category. Business to business advertising is aimed at people who buy products for business use. Industrial, trade, agricultural advertising are all part of this category.

در یک تعریف ساده تبلیغات عبارت است از یک شکلی از ترویج غیر شخصی (غیرمستقیم) که در رابطه با ایده‌ها، کالاها و خدمات می‌باشد که معمولاً توسط یک حامی مشخص مبلغ آن پرداخت می‌گردد. تبلیغات برای یک گروه گسترده‌ای از افراد مختلف انجام می‌شود. اولاً تبلیغاتی که از طریق ایمیل مستقیم نیز انجام می‌شود، حتی ممکن است که یک شخص خاصی را مورد خطاب قرار ندهد. ثانیاً: به ازای انجام تبلیغات بایستی یک مبلغ پولی پرداخت می‌شود. این حقیقت تبلیغات را از روابط عمومی که معمولاً خریداری نمی‌گردد، متمایز می‌سازد (در واقع تبلیغات نوعی فعالیت ترویجی است که به ازای آن پول پرداخت می‌گردد اما روابط عمومی نوعی فعالیت ترویجی است که پولی بابت آن پرداخت نمی‌شود). ثالثاً: بنا به

دلایل واضح اسپانسر حامی تبلیغات مورد شناسایی قرار می‌دهد. در حقیقت در اکثر نمونه‌ها، شناسایی حامی مالی، اولین هدف در ورای تبلیغات می‌باشد و الا چه لزومی دارد که اصلاً تبلیغات انجام شود؟ شاید تبلیغات وضعیتی که هویت تبلیغ کننده خود آشکار است، تبلیغات سیاسی می‌باشد. چرا که ناشران و گویندگان رادیو و تلویزیون یک تبلیغ سیاسی را قبول نمی‌کنند مگر این‌که یک دستور (یا بیانیه‌ای) مشخص شود و آن‌ها مسئول اجرای آن باشند.

تبلیغات چهار وظیفه اساسی را در جامعه انجام می‌دهد. اول: تبلیغات از طریق کمک به شرکت‌ها برای فروش کالاها و خدمات آن‌ها، به آن‌ها یک وظیفه بازاریابی ارائه می‌دهد. فروش شخصی (فروش حضوری) تبلیغات پیشبرد فروش و آگهی‌های تجاری با یکدیگر مخلوط می‌شوند تا به بازاریابی محصول کمک کنند. (نکته: آگهی‌های تجاری، روابط عمومی، تبلیغات پیشبرد فروش و فروش شخصی ۴ عنصر اصلی آمیخته ترویج (promotional mix) دوم این‌که: تبلیغات جنبه آموزشی دارد. مردم در مورد خدمات و محصولات جدید و یا پیشرفت‌هایی که در محصولات و خدمات فعلی به وجود می‌آید، از طریق تبلیغات آموزش می‌بینند. سوم این‌که تبلیغات یک نقش اقتصادی نیز ایفا می‌کند.

توانایی تبلیغ کردن به رقبای جدید اجازه می‌دهند تا وارد فضای کسب و کار شوند. «رقابت» پیشرفت‌های محصول را تشویق و ترغیب می‌کند و می‌تواند منجر به ایجاد قیمت‌های پایین‌تر شود. همچنین، تبلیغات یک جمعیت انبوهی از مخاطبان را کسب می‌کند. بنابراین به طرز قابل ملاحظه‌ای هزینه توزیع و فروش شخص را کاهش می‌دهد و نهایتاً این‌که یک وظیفه اجتماعی مشخصی را انجام می‌دهد. از طریق نمایش صریح و روشن کالا و مواد و همچنین فرصت‌های فرهنگی در دسترس در یک جامعه اقتصادی، تبلیغات می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد و استاندارد زندگی را بهبود دهد.

It is the difficulty of ascribing a casual role to any variable that leads us to the use of experiment, for by the establishment of adequate experimental control we put ourselves in a position to say: "If X had not occurred, Y would not have happened, therefore X is causally related to Y." A typical method of conducting a study of this kind is to draw up two groups of subjects who differ with respect to X which may be called the independent variable. For example, if the investigator is interested in the effect of noise upon efficiency at work may assign half of his subjects to work in noisy conditions and half to work in quiet conditions. The independent variable then is the background noise-the characteristic in which the experimental situation of individual subjects is made to differ. The measure which the experimenter takes of efficiency at work is then termed the dependent variable, since it is hypothesized to be dependent upon the independent variable - that is, the variable independently manipulated by the experimenter.

Incidentally, manipulation may take the form either of employing two or more different values of the independent variable, or of varying simply whether it is present or absent (The presence or absence of distraction while at work, for example). When one group of subjects receives a zero value of the independent variable it is commonly referred to as a control group while subjects receiving a positive value of the independent variable constitute the experimental group.

دشواری نسبت دادن یک نقش علی به متغیرها باعث می شود تا از آزمایش استفاده کنیم. به دلیل اینکه با ایجاد کنترل آزمایشی مناسب خود را در جایگاهی قرار می دهیم که بتوانیم بگوییم اگر X رخ نمی داد، Y هم اتفاق نمی افتاد، در نتیجه X به صورت علی به Y ربط دارد. یک روش عمومی برای انجام یک مطالعه اینگونه ای مرتب کردن دو گروه از سوژه هاست که بر حسب X متغیر مستقل خوانده می شود، با هم تفاوت دارند. برای مثال، اگر محقق به اثر سروصدا بر کارایی در کارها علاقه دارد احتمالاً نیمی از سوژه ها را در معرض کار در شرایط سروصدا و نیمی دیگر را در معرض کار در شرایط آرام قرار می دهد. در نتیجه متغیر مستقل سروصدا زمینه است، یعنی ویژگی ایی که موقعیت آزمایشی سوژه ها در آن با یکدیگر تفاوت دارند. سنجی ای که آزمایشگر آن را تفسیر می کند یعنی کارایی در کار، متغیر وابسته نامیده می شود، زیرا این اکونه فرض می شود که به متغیر مستقل که به صورت دستی توسط آزمایشگر دستکاری می شود، وابستگی دارد. ضمناً دستکاری ممکن به شکل بکارگیری دو یا چند مقدار (ارزش) متفاوت از متغیر مستقل یا به سادگی تغییر در حضور یا عدم حضور آن (مثل حضور یا عدم حضور یا حواس پرتی در کار) باشد. زمانی که گروهی از سوژه ها مقدار صفر متغیر مستقل دریافت کنند به عنوان گروه کنترل شناخته می شوند در حالی که سوژه هایی که مقدار مثبت متغیر مستقل را دریافت می کنند گروه آزمایشی را تشکیل می دهند.

This term refers to the communication of the same message to different geographical regions that do not share the same cultural background, ideas, and practices. The impetus behind cross-cultural communication is the recognition the modern global economy business success frequently necessitates the ability to function or communication with multicultural suppliers, employees and clients. Before attempting to communicate cross-culturally it is important to develop first a basic understanding of another culture. The better understanding of another culture the more successful you will be in developing an effective communication strategy.

این واژه به ارتباطات مربوط به پیام مشترک در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد که اعمال، عقاید و پیشینه فرهنگی مشترکی را با هم سهیم نیستند. نیروی محرک پشتیبان ارتباطات بین فرهنگی، شناختی فرهنگی است که در کسب و کار موفق اقتصاد جهانی مدرن است که به ایجاد توانایی برقراری ارتباط با عرضه کنندگان، کارمندان و مشتریان چند فرهنگی (از فرهنگ های مختلف) غالباً ناگزیر است. قبل از

تلاش برای برقرار کردن ارتباطات بین فرهنگی این امر اهمیت دارد که در جهت فهم و درک یک فرهنگ دیگر پیشرفت کنیم. فهم و درک بهتر از فرهنگ های دیگر شما را موفق تر می سازد تا یک استراتژی ارتباطاتی مؤثر را توسعه دهید

In science, a theory is a reasonable explanation of observed events that are related. A theory often involves an imaginary model that helps scientists picture the way an observed event could be produced. A good example of this is found in the kinetic molecular theory, in which gases are pictured as being made of many small particles that are in constant motion. A useful theory, in addition to explaining past Observations, helps to predict events that have not as yet been observed. After a theory has been publicized, scientists design experiments to test the theory. If observations helps to predict events that have not as yet been observed, after a theory has been publicized, scientists design experiments to test the theory, if the scientists, predictions, the theory is supported. If observations confirm observations do not confirm the predictions, the scientists must search further there

may be a fault in the experiment, or the theory may have to be revised or rejected. Science involves imagination and creative thinking as well as collecting information and performing experiments. Facts by themselves are not science As the mathematician Jules Henry Poincare said: "science is built with facts just as a house is built with bricks, But a collection of facts cannot be called science any more than a pile of bricks can be called a house."

Most scientists start an investigation by finding out what other scientists have learned about a particular problem. After known facts have been generated, the to the part of the investigation that requires considerable imagination scientist comes to the part of the investigation Possible solutions to the problem are formulated. These possible solutions to called hypothesis. In a way, any hypothesis is a leap into the unknown solutions are called hypothesis. In the scientist's thinking beyond the known facts. The scientist plans erforms calculations and makes observations to test hypothesis. For thesis further investigaon lacks purpose and direction. When hypothesis. experiments, performs calculation what hypothesis, further invest are confirmed, they are incorporated into the theories.

در زینه علم: علم، یک نظریه یک تشریح و یک بیان منطقی از رویدادهای مشاهده شده مرتبط است. یک غالباً یک مدل مفهومی را شامل می شود که به دانشمندان در زمینه به تصویر کشیدن روش ایجاد (با تولید) یک رویداد مشاهده شده کمک می کند. یک مثال خوبی که در رابطه با این مدل در نشریه جنبش

مولکولی دیده می شود که در آن گازها به صورت ذرات بسیار ریز در حال حرکت مداوم، تصویر شده اند. یک نظریه مفید در کنار اینکه مشاهدات گذشته را توضیح می دهد، در جهت پیش بینی رویدادهایی که تاکنون مشاهده نشده اند نیز کمک می کند. پس از همگانی سازی (عمومی سازی) یک نظریه، دانشمندان آزمایش هایی را برای آزمون آن نظریه طراحی می کنند؛ اگر مشاهدات پیش بینی های دانشمندان را تأیید کند، آن نظریه حمایت می گردد؛ و اما اگر مشاهدات پیش بینی ها را تأیید نکنند، دانشمندان باید بیشتر جستجو کنند. ممکن است یک اشتباه در یک آزمایش وجود داشته باشد یا اینکه به بازنگری با رد نظریه نیاز باشد. واقعیت ها به خودی خود علم نیستند. همانطور که جولز هنری پرینکر گفت «علم با حقایق و واقعیت ها ساخته می شود، درست همانطور که خانه با آجر ساخته می شود. اما مجموعه واقعیت ها نمی تواند علم خوانده شود، همانطور که یک حجمه و توده ای از آجر الیز یک خانه خوانده نمی شود. بسیاری از دانشمندان با پیدا کردن آنچه که دانشمندان دیگر در مورد یک مسئله خاص یاد گرفته اند، کار خود را شروع می کنند، بعد از اینکه وقایع شناخته شده جمع آوری اسلند، دانشمند به بخشی از بررسی می رسد که به تصور قابل توجهی نیاز دارد. راه حل های ممکن برای یک مسئله تبیین می شوند راه حل های ممکن برای مسئله فرضیه نامیده می شود. در واقع هر الرضیه در ناشناخته ها فرو می رود. فرضیه تفکر دانشمند را فراتر از وقایع شناخته شده، توسعه می دهد. دانشمند آزمایشات را برنامه ریزی می کند، محاسبات را انجام می دهد و مشاهدات لازم برای آزمون فرضیات را انجام می دهد؛ به خاطر اینکه بدون فرضیه بررسی بیشتر فاقد جهت و هدف است. زمانی که فرضیه ها تأیید می شوند، به شکل نظریه (یا همان تئوری) در می آیند.

At the end of 19th century, a rising interest in Native American customs and an increasing desire to understand Native American culture prompted ethnologists to begin recording the life stories of Native American. Ethnologists had a distinct reason for wanting to hear the stories: they were after linguistic or anthropological data that would supplement their own field observations, and they believed that personal stories, even of a single individual, could increase the cultures that they have been observing from without. in addition many ethnologists

at the turn of the century believed that Native American manners and rapidly disappearing, and that it was important to preserve for prosperity omination as could be adequately recorded before the culture disappeared forever. There were, however, arguments against this method as a way of acquiring accurate and complete information. Farnz Boas, for example, described autobiographies as being "of limited value, and useful chiefly for the study of the perversion of truth by memory" while Paul Radin contended that investigators rarely spent enough time with the tribes they were observing, and inevitably derived results too tinged by the investigator's own emotional tone to be reliable.

Even more importantly, as these life stories moved from the traditional oral mode to recorded written form, much was inevitably lost. Editors often decided what elements were significant to the field research on a given tribe. Native Americans recognized that the essence of their lives could not be communicated in English and that events events that they thought significant were often deemed unimportant by the vers. Indeed, the very act of telling their stories could force Native narrators to distort their cultures, as taboos had to be broken to speak mes of dead relatives crucial to their family stories.

Despite all of this, autobiography remains a useful tool for ethnological research. Such personal reminiscences and impressions, incomplete as they may be, are likely e light on the working of the mind and emotions than any amount of from an ethnologist or ethnological theorist from another culture.

در انتهای قرن نوزدهم، علاقه فزاینده به آداب و سنن بومیان آمریکایی و توابل فراوان فرهنگ بومیان آمریکایی، قوم شناسان را برانگیخت تا ثبت داستان زندگی ۵۰ میان آمریکایی را آن کنند، قوم شناسان برای شنیدن این داستان ها یک دلیل متمایز داشتند، یعنی آنها به دنبال دادوها زبان شناسی با داده های مردم شناسی بودند که در زمینه مشاهدات آنها را از فرهنگی که از بیرون مشاهده کرده اند، افزایش دهد. به علاوه، بسیاری از قوم شناسان در زمان تغییر قرن بیع ثقا، بودا، که رسوم و طریقه بومیان آمریکایی به سرعت در حال از بین رفتن بود و اینکه هر اندازه اطلاعاتی که می توانست پیش از انقراض دائمی این فرهنگ ها به صورت مناسب ثبت و ضبط شود برای آیندگان حفظ شود. به هر حال، بحث هایی در مخالفت نسبت به این روش به عنوان راهی برای کسب اطلاعات دقیق و کامل وجود داشت. برای مثال، Frans Boas خود، زیستنامه را به عنوان چیزهایی دارای ارزش محدود و مناسب برای مطالعه انحراف از حقیقت توسط خاطره»، توصیف می کند، در حالی که Paul Rauddin ادعا می کند که محققان به ندرت زمان کافی را با قبیله مورد مطالعه صرف می کنند. و ناگزیر نتایجی به دست می آورند که بیش از اندازه در سایه آهنگ و بعد عاطفی خود محقق و قابل اتکا هستند..

حتی مهم تر از آن، همانطور که این داستان های زندگی از حالت شفاهی سنتی به شکل نوشتاری ثبت شده در آمدند، ناچار بسیاری از آنها از دست رفتند. ویرایشگران غالبا خود تصمیم می گیرند. کدام عنصر برای تحقیق میدانی بر روی قبیله مورد مطالعه، مهم است. بومیان آمریکایی دریافتند که ماهیت زندگی آنها را نمی توان به زبان انگلیسی ترجمه کرد، و اینکه رویدادهایی که به نظر آنها مهم می آمد غالبا توسط مصاحبه گرهایشان غیر مهم فرض می شد. در واقع، فعالیت تعریف داستان، بومیان آمریکایی را مجبور کرد تا فرهنگ خود را تحریف کنند مثل اینکه آوردن اسم خویشاوندان مرده که این داستان زندگی خانواده شان حیاتی بود، نیاز به شکستن تابوها داشت علیرغم همه اینها، خود زیستنامه ابزاری مناسب برای تحقیق قوم شناسی باقی می ماند، چون اینگونه خاطرات و خاطره پردازی های شخصی هر قدر هم که

ناقص باشند احتمالاً بیش از هرگونه تحریک توسط فرد قوم شناس با نظریه پرداز قوم شناسی دیگر فرهنگ ها کار ذهن و احساسات را روشن می کند.

Communication may be defined as the process by which people attempt to share meaning through symbolic messages, the process of communication is important to managers because it enables them to carry on the management functions of planning, organizing leading, and controlling, the activity of communication particularly oral communication takes up a large portion of managers - work time.

The major elements of interpersonal communication are the sender, encoding, message, channel, receiver, decoding, and the noise, encoding is the process by which the receiver interprets the message. if the coding matches the sender's encoding, the communication has been effective noise is whatever interferes with the communication.

Barriers to communication include such factors as differing perceptions, language differences, emotionality, inconsistent verbal and nonverbal communications, and distrust. many of these barriers can be overcome by using simple, direct language, attempting to empathize with the receiver, avoiding distractions, being aware of one's own emotionality and nonverbal behavior, and being honest and trustworthy. Encouraging feedback and repeating one's message may also be helpful.

All manager's communication skills come to bear in negotiations, a bargaining What can be used to manage conflicts over the allocation of scarce resources process that can be used lashes in goals or values. Three elements of the negotiation situation are a flict of interest, a lack of fixed or established rules of resolving the conflict, and allingness to search for an agreement rather than fight or break off communication negotiation requires a certain amount of trust and a desire to communicate

ارتباطات می تواند به عنوان فرایندی تعریف شود که با آن مردم سعی می کنند مفاهیم مورد نظرشان را با پیام های نمادین در میان بگذارند. فرایند ارتباط برای مدیران مهم است زیرا آنها را قادر می سازد که نقش های مدیریتی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را ادامه دهند. عمل ارتباط، بخصوص ارتباط شفاهی، بخش وسیعی از زمان کار مدیر را اشغال می کند عناصر اصلی ارتباطات بین فردی عبارتست از: فرستنده، رمزگذاری پیام، کانال، رمزگشایی، اختلالات (پارازیت ها) و گیرنده پیام نام فرایندی است که به وسیله آن فرستنده اطلاعات ارسالی را به نمادها یا نشان های مناسب تبدیل می نماید. رمزگشایی فرایندی

است که با آن گیرنده پیام را تفسیر می نماید. اگر رمزگشایی با رمزگذاری فرستنده همخوانی داشته باشد، ارتباط مؤثر بوده است؛ هر آنچه که با ارتباط در تداخل باشد، اختلال (پارازیت) گفته می شود. موانع ارتباط عبارتند از عواملی از قبیل تفاوت ادراکی، تفاوت های زبانی، تحریک پذیری، ارتباطات ناسازگار کلامی و غیر کلامی و عدم اعتماد؛ بسیاری از این موانع با استفاده از زبان ساده و صریح، تلاش برای درک و همفکری گیرنده پیام، پرهیز از سردرگمی و گیج کردن، آگاهی از هیجان پذیری خود و رفتار غیر کلامی و صادق و امین بودن، می توانند از بین بروند تشویق برای بازخورد و تکرار پیام نیز می تواند مفید باشد. کلیه مهارت ارتباطی مدیر در مذاکره به بار می نشیند، فرآیند چانه زنی که می تواند برای مدیریت تضادها بر سر توزیع منابع کمیاب یا مخالفت ها بر سر اهداف با ارزش ها به کار گرفته شود. سه عنصر موقعیت مذاکره عبارتند از یک تضادی از علایق، یک عدم یا نبودن از قوانین تعیین شده با قوانین ثابت برای حل تضادها و میل به جستجو برای موافقت تا دعوا یا توقف ارتباطی مذاکره به مقدار معینی از اعتماد و میل به ارتباط احتیاج دارد.

The subject we are discussing is both the organizational process of creating maintaining a plan and the psychological process of thinking about the activities required to create a desired goal on some scale. As such, it is a fundamental property of intelligent behavior. This thought process is essential to the creation and refinement of a plan, or integration of it with other plans, that is, it combines forecasting of developments with the preparation of scenarios of how to react to them.

Planning is also used to describe the formal procedures used in such an endeavor, such as the creation of documents diagrams, or meetings to discuss the important issues to be addressed, the objectives to be met, and the strategy to be followed. Beyond this, it has a different meaning depending on the political or economic context in which it is used. Two attitudes to planning need to be held in tension: on the one hand we need to be prepared for what may lie ahead, which may mean contingencies and flexible processes. On the other hand, our future is shaped by consequences of our own planning and actions.

موضوعی که داریم راجع به آن بحث می کنیم، هم فرآیند سازمانی ایجاد و حفظ « یک برنامه است هم به نوعی فرایند «روان شناسانه اندیشیدن» در مورد فعالیت های لازم برای تعریف یک هدف مطلوب است، به همین دلیل، این موضوع دارای یک ویژگی اساسی رفتاری هوشمندانه می باشد. این فرآیند تفکر به منظور ایجاد و بهبود یک برنامه و یا ادغام آن با برنامه های دیگر ضروری می باشد. به عبارت دیگر این فرآیند پیش بینی پیشرفت ها را با آماده سازی سناریوهای چگونگی واکنش در برابر آنها را درهم می آمیزد.

علاوه بر این، برنامه ریزی در توصیف رویه های رسمی به کار گرفته شده در چنین اقدامی استفاده می شود. مانند ایجاد نمودار مستندات، جلساتی برای بحث پیرامون مسائل مهم، اهداف مشخص شده و استراتژی که باید دنبال شود. علاوه بر این، برنامه ریزی با توجه به زمینه سیاسی یا اقتصادی بکار گرفته شده، می تواند معانی متفاوتی داشته باشد.

دو رویکرد متفاوت به برنامه ریزی می بایست همواره به صورت موازی مورد توجه قرار گیرد. از یک سو ما باید برای آنچه که ممکن است اتفاق بیفتد آماده باشیم که به معنی مقتضیات و فرآیندهای منعطف است و از سوی دیگر آینده ما با تأثیر از برنامه ریزی و اعمال هایی که ما انجام می دهیم، شکل می گیرد.

We are dealing here with the process of social influence in which one person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task. A definition more inclusive of followers comes from Alan Keith of Genentech who said "Leadership is ultimately about creating a way for people to contribute to making something extraordinary happen."

Leadership is one of the most relevant aspects of the organizational context. However, defining leadership has been challenging. There are several important aspects of leadership including a description of what leadership is and a description of several popular theories and styles of leadership. There are also topics such as the role of emotions and vision, as well as leadership effectiveness and performance, leadership in different contexts, how it may differ from related concepts (ie, management), and some critiques of leadership as generally conceived.

According to the late Jules Masserman, American psychoanalyst and former member of the faculty of Northwestern University medical school, leaders must fulfill three functions: the leader must provide for the well-being of the led, provide a social organization in which people feel relatively secure, and provide a set of beliefs.

ما در این بخش به بررسی یک فرآیند تأثیر اجتماعی می پردازیم که طی آن یک فرد می تواند با استفاده از کمک و حمایت دیگران یک وظیفه متداول را به انجام برساند. یک تعریف که بیشتر دربرگیرنده پیروان است به وسیله Alan Keith از Genetech مطرح شده است که می گوید: «رهبری نهایتاً به معنی ایجاد راهی برای مردم است به گونه ای که به پدید آمدن یک رویداد فوق العاده کمک رهبری یکی از مرتبط ترین جنبه های مفاهیم سازمانی است. با این وجود تعریف رهبری دشوار و چالش برانگیز است. جنبه های مهمی از رهبری وجود دارد مانند تعریف چيستی آن توصیف رهبری و توصیف چنان- نظریه معروف و نیز سبک های رهبری وجود دارد. علاوه بر این موضوعاتی مانند نقش احساسات و چشم انداز و نیز اثربخشی

رهبری و عملکرد، رهبری در زمینه های مختلف، چگونگی متفاوت بودن رهبری از مفاهیم مربوط و نزدیک به آن (یعنی مدیریت و برخی از انتقادات در خصوص رهبری که عموماً، معنی و مفهوم پیدا می کند.

مطابق نظر Jules Masserman، روانکاو آمریکایی در گذشته و عضو سابق دانشگاه پزشکی دانشگاه Northwestern، رهبران باید سه وظیفه را انجام دهند، رهبر می بایست رفاه افراد تحت رهبری خود را فراهم کند، رهبر باید یک سازمان اجتماعی را پدید آورد که افراد در آن احساس امنیت می کنند و همچنین رهبر باید مجموعه ای از اعتقادات فراهم آورد.»

Management control can be defined as a systematic effort by business management to compare performance to predetermined standards, plans, or objectives in order to determine whether performance is in line with these standards and presumably in order to take any remedial action required to see that human and other corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives.

Also control can be defined as "that function of the system that adjusts operations as needed to achieve the plan or to maintain variation from system objectives within allowable limits" The control subsystem functions in close harmony with the operating system. The degree to which they interact depends on the nature of the operating system and its objectives. Stability concerns a system's ability to maintain a pattern of output without wide fluctuations. Rapidity of response pertains to the speed with which a system can correct variations and return to expected output. A political election can illustrate the concept of control and the importance of feedback. Each party organization campaign to get its candidate selected and the importance of feedback about the effectiveness of the campaign and about each candidate's changes to win. Depending on the nature of this feedback, certain adjustments in strategy and/or tactics can be made in an attempt to achieve the desired result.

کنترل مدیریتی را می توان به عنوان یکه تلاش سیستماتیک توسط مدیریت کسب و کار عملکرد با استاندارد های از پیش تعیین شده، برنامه ها با اهداف به منظور تعیین اینکه آیا مطابق این استانداردها است یا نه در نظر گرفت. همچنین هدف دیگر، انجام هرگونه اقدام اصلاً لازم است برای اینکه مشخص شود منابع انسانی با سایر منابع سازمانی به بهترین نحو ممکن (مؤثرترین و کاراترین روش برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می گیرند.

همچنین کنترل را می توان به عنوان «آن کارکرد سیستم که عملیات را به نحوی تنظیم می کند که برنامه ها محقق شوند و یا از اهداف سیستم تا حد مجاز فاصله گرفته شود» تعریف کرد زیرا سیستم کنترل در

هماهنگی کامل با سیستم عملیات می باشد.

میزان تعامل این دو سیستم به ماهیت سیستم عملیات (عامل) و اهداف آن بستگی دارد. منظور از ثبات عبارت است از توانایی سیستم برای حفظ یک الگوی خروجی بدون نوسانات وسیع سرعت پاسخ به سرعتی که سیستم می تواند تغییرات را اصلاح کند و به خروجی مورد انتظار بازگردد اطلاق می شود.

یک انتخابات سیاسی می تواند مفهوم کنترل و اهمیت بازخورد را به خوبی نشان دهد، هر حزب یک مجموعه فعالیت های انتخاباتی را ترتیب می دهد تا کاندیدای خود را به درجه منتخب برساند و ایرنامه ای را برای اطلاع رسانی به عموم هم در مورد سوابق کاندیدا و هم منشور حزب تدوین می کند. با نزدیک شدن انتخابات، نظر سنجی های انتخاباتی میزان اثربخشی فعالیت های تبلیغاتی هر یک از احزاب و شناس برد هر یک از کاندیدها را تخمین می زنند. بسته به ماهیت این بازخورد، در تلاش برای دستیابی به نتیجه مطلوب برخی اصلاحات استراتژی با تاکتیک صورت می گیرد.»

A growing number of companies are finding that small - group discussions allow hem to develop healthier ways to think about work. People at all levels of the corporate structure are starting groups that meet weekly or monthly to talk over ways to make workplaces more ethical an just.

Several factors must be present for small-group discussions to be successful First, it is important to put together the right group, Groups work best when they consist of people who have similar duties, responsibilities, and missions. This does not mean, however, that everyone in the group must think in lockstep.

All participants should agree on the group's purpose. finding the right subject matter is essential. There are several ways to fuel the discussion: by using the company's mission statement, by finding readings on work and ethics by experts in the topic, or by analyzing specific workplace incidents that have affected the company or others like it. 11 the dynamics of the group should be balanced, and the discussion leaderd to overwhelm the conversation or the agenda. Groups work must not be allowed to overwhelm the conversant person is not always in charge. It is better to rotate the best when the same permeating and let that leader choose the material for discussion.

تعداد روبه رشدی از شرکت ها، دریافته اند که مباحثات گروه های کوچک، به آنها اجازه می دهد. نا برای تفکر و تعمق درباره کار، راه و روش هایشان را به طور سلامت تری توسعه دهند و افراد در همه سطوح ساختار یک شرکت، در حال ایجاد گروه هایی هستند که به طور ماهانه با هفتگی جلساتی را می گذارند تا

در مورد راه و روش هایی برای این که محیط کاری را به فضایی اخلاقی تر و عادلانه تر تبدیل کنند، بحث و گفتگو کنند.

برای موفقیت مباحثات گروه های کوچک می بایست عوامل متعددی بیان شود نخست، این بسیار مهم است که یک گروه درست، دور هم گرد آیند. گروه ها زمانی بهترین عملکرد را دارند که شامل افرادی باشند که وظایف مشابهی دارند و همین طور مأموریت های مشابه، تمام افراد گروه باید در مورد هدف گروه، اتفاق نظر داشته باشند. پیدا کردن موضوع درست ضروری می باشد. روش های متعددی وجود دارد تا بحث را تقویت و تحریک کردن از طریق استفاده از بیانیه ی شرکت، از طریق خواندن و مطالعه ی کار و مبانی اخلاقی توسط کارشناسان هر موضوع، یا از طریق تجزیه و تحلیل اتفاقات و ویژگی های محیط کار که بر روی شرکت تأثیر می گذارد یا موارد این چنینی در نهایت، می بایست پویایی گروه متعادل شود و سرپرست مباحثات نباید این اجازه را بدهد که گفتگو و دستور کار جلسه نقض شده و پایمال شود. یک گروه زمانی بهترین عملکرد را دارد که همان فرد (سرپرست گروه مباحثه)، مسئول دائمی جلسه مباحثه نباشد.

بسیار بهتر است که رهبری و سرپرستی گروه برای هر جلسه تغییر کند و سرپرست هر جلسه، موضوعات مورد بحث را انتخاب کند.

Conflict within an organization is not always viewed as undesirable. In fact various managers have widely divergent ideas on the value that conflict can have.

According to the traditional view of conflict, conflict is harmful to an organization Managers with this traditional view of conflict see it as their role in an organization to rid the organization of any possible sources of conflict.

The interactionist view of conflict, on the other hand, holds that conflict can serve an important function in an organization by reducing complacency among workers and causing positive changes to occur. Managers who hold an interactionist conflict may actually take steps to stimulate conflict within the organization.

تضاد و تعارض درون یک سازمان، همیشه هم نامطلوب نیست. در حقیقت، مدیران مختلف، بسیار متفاوتی را درباره ارزشی که تعارض تضاد و تعارض درون یک سازمان، همیشه هم نامطلوب نیست. در حقیقت، مدیران محاف، بسیار می تواند داشته باشد، دارند. بر طبق، دیدگاه سنتی به تضاد و تعارض، این موضوع برای یک سازمان مضر و آسیب رسان است مدیرانی که این دیدگاه سنتی را دارند. نقش خود را در سازمان

این می دانند، که سازمان را از هر منبعی که ایجاد کننده تعارض بین افراد است، تهی کنند.

از طرف دیگر، دیدگاه تعامل گرا درباره تضاد و تعارض، بر این باور است که تعارف می تواند به عنوان یک وظیفه مهم در سازمان عمل کند و آن را از طریق کاهش رضایت کارمندان انجام می دهد. به این ترتیب که با این کاهش رضایت موجب می شود تا در آنها تغییرات مثبتی ایجاد شود.

مدیرانی که دیدگاه تعاملی به موضوع تعارض دارند، امکان دارد به طور عمدانه گام هایی را در جهت برانگیختن تضاد درون سازمان بردارند.

Even the best plans are rarely carried out without some problems. Good managers learn to deal with problems as they come up. They make decisions as they are needed and adjust plans when necessary. Flexible plans allow for several contingencies. Contingencies are events that might affect what you plan to do, but rarely are out of your control. For example, rain is a contingency that might affect the success of an outdoor event. Trying to move indoors at the last minute could be a disaster. Therefore, your plan should include a "rain plan".

An important part of dealing with contingencies is making sure that all your resources are not scheduled for use. You need to reserve some money and time for the unexpected. If you budget your money down to the last penny, you might not be able to take advantage of a bargain that you suddenly hear about. Similarly, if you schedule your time too tightly, you might not be able to deal with those "unexpected events" that always seem to happen.

حتی بهترین برنامه را هم به ندرت پیش می آید که بدون مشکل محقق شوند. مدیران خوبه یاد می گیرند که همین طور که مشکلات به سمت آن ها می آیند، با آن روبه رو شوند. آنها تصمیماتی را اتخاذ می کنند که این مشکلات، نیاز به آن دارند و برنامه های اصلاحی را در صورت لزوم تنظیم می کنند. برنامه های منعطف برای شرایط مختلف نوشته می شوند. اقتضاها، اتفاقاتی هستند که ممکن است بر روی آن چه شما برنامه ریزی ویژه کرده اید، تأثیر بگذارند. اما به ندرت پیش می آید که تحت کنترل شما نباشند. به عنوان مثال، باران یک موقعیت و اقتضا است که ممکن است بر روی موفقیت یک رویداد بیرونی و در هوای آزاد تأثیر بگذارد. تلاش برای جابه جا کردن یک رویداد درونی به دقیقه های آخر، می تواند مخرب و بحران آفرین باشد. بنابراین برنامه ی شما باید شامل یک برنامه بارش باران» هم باشد.

یک بخش مهم سر و کار داشتن با اقتضاها، حصول اطمینان از این است که همه منابع موجود برای استفاده و زمان بندی، درگیر نشده اند. لازم است تا مقداری پول و زمان برای موارد غیرمنتظره، ذخیره و رزرو شده داشته باشید. اگر شما بودجه خود را تا آخرین ریالش برنامه ریزی کنید. ممکن است قادر نباشید، تا از

منافع حاصل از معاملاتی که به طور ناگهانی پیش می آیند، بهره مند شوید، به طور مشابه، اگر شما زمانتان را به صورت خیلی فشرده ای زمانبندی کنید، ممکن است نتوانید تا با آن دسته از رخدادهای غیر منتظره که همیشه ممکن است اتفاق بیفتند، رو به رو شوید و دست و پنجه نرم کنید.

Investors are a heterogeneous group in many ways. For example, they may differ with respect to tastes or preferences, wealth, beliefs, access to financial information, and skill in interpreting financial information. In general the demand for information will be a function of the investor's wealth, tastes (for example: attitudes toward risk), and beliefs about the future. Because these attributes differ across investors, their demand for financial information can also naturally differ. In addition investors may also differ in their access and ability to interpret financial information. As a result, the information demands of professional users, such as the financial and information intermediaries, may differ from that of nonprofessional users, such as individual or non-institutional investors.

سرمایه گذاران به شکل های گوناگونی یک گروه ناهمگن می باشند. برای مثال، آنها بر حسب ذائقه یا ترجیحات، ثروت، باورها، دسترسی به اطلاعات مالی، و مهارت تفسیر اطلاعات مالی با یکدیگر تفاوت دارند. این عوامل می تواند بر تقاضای آنها برای اطلاعات مالی تأثیر بگذارد. در کل تقاضا برای اطلاعات تابعی از ثروت فرد سرمایه گذار، ذائقه (مانند نحوه نگرش نسبت به ریسک) و باورهای او در مورد آینده است. به دلیل اینکه این نگرش ها در بین سرمایه گذاران متفاوت است تقاضای آنها برای اطلاعات مالی نیز طبیعتاً امکان دارد متفاوت باشد. در نتیجه، تقاضای اطلاعاتی کاربران حرفه ای نظیر واسطه های کارگزاران مالی و اطلاعاتی با تقاضای کاربران غیر حرفه ای نظیر سرمایه گذاران خصوصی و غیرنهادی (غیر سازمانی) تفاوت دارد.

One important point is that NPV analysis is a superior capital be technique In fact, because the NPV approach uses cash flows rather than or capital budgeting ws rather than profits uses all cash flows, and discounts the cash flows properly, it is hard to find theoretical fault with it. However our conversations with practical business people we hear the phrase "a false sense of security" frequently. These people point out what the documentation for capital budgeting proposals is often quite impressive.

Cash flows are projected down to the last thousand dollars(or even the last dollar). opportunity costs and side effects are handled quite properly. Sunk costs are ignored also quite properly. When a high net present value (NPV) appears at the bottom, one's temptation is to say yes immediately. Nevertheless,

the projected cash flow often doesn't go on met in practice, and the firm ends up with a money loser.

یکی از نکات مهم آن است که تحلیل (NPV یا همان تحلیل ارزش فعلی خالص) به عنوان یک تکنیک برتر در بودجه بندی سرمایه می باشد. در واقع از آنجایی که روش NPV، از جریان های نقد به جای سود شرکت استفاده می کند و نیز به خاطر اینکه تمام جریان های نقد را مدنظر قرار می دهد و آنها را به شیوه ای مناسب تنزیل می کند، بنابراین به سختی می توان از آن ایراد در یک گفت. با اح د کلمات ما با افرادی که کسب و کار عملی دارند، ما غالباً این عبارت را می شنویم احسان المیر امنیت نادرست، این افراد می گویند، مستند سازی طرح های پیشنهادی بودجه بندی سی ها به فا- تحسین برانگیز است. جریان های نقد تا آخرین هزار دلار (و حتی آخرین دلار) هزینه های فست از دست رفته و اثرات جانبی به طرز مناسبی بطور کامل در نظر گرفته می شوند. هزینه های غرق شده هزینه های گم شده و از قلم افتاده) نیز در محاسبات لحاظ نمی شوند. هنگامی که ارزش فعلی خاص عادات پروژه ای با یک رقم مثبت بزرگ در پایین جدول نشان داده می شود، همدردی و در سه شنبه در بلافاصله آن پروژه را تأیید می کند. با این حال، غالباً در عمل جریان های نقد مورد انتظار ک مے وقوع می پیو نداشتند، و کار شرکت با ورشکستگی مالی به اتمام می رسد.

Cost structure refers to the relative proportion of fixed versus variable costs that a company incurs. Cost structure can have a significant effect on profitability. For example, computer equipment manufacturer Cisco System has substantially reduced its fixed costs by choosing to outsource much of its production. While this makes Cisco less susceptible to economic swings, it has also reduced its ability to experience the incredible profitability that it used to have during economic booms.

The choice of cost structure must be carefully considered. There are many ways that companies can influence their cost structure. For example, by acquiring sophisticated robotic equipment, many companies have reduced use of manual labor. Similarly, some brokerage firms, such as "E-Trade", have reduced their reliance on human brokers and have instead invested heavily in computers and online technology. In so doing, they have increased their reliance on fixed costs (through depreciation on the robotic equipment or computer equipment and reduced their reliance on variable costs (the variable employee labor cost)

ساختار بهای تمام شده (یا ساختار قیمت تمام شد..) به تناسب نسبی قیمت تمام شده ثابت و متغیری که یک شرکت متحمل می شود اطلاق می گردد. ساختار قسمت تمام شده می تواند تأثیر قابل توجهی بر

سودآوری داشته باشد. برای مثال یک سازنده تجهیزات کامپیوتری مثل «Cisco» را در مقابل نوسانات اقتصادی کمتر می‌کند، از سویی توانایی او را نیز در برخورداری از سودآوری های غیر قابل تصویری که در طول رونق اقتصادی تجربه می‌کرد، کاهش داده است انتخاب ترکیب ساختار قیمت تمام شده باید به دقت مورد توجه قرار بگیرد، راه های بیشماری وجود دارد که شرکت ها می‌توانند ساختار بهای تمام شده خود را تحت تأثیر قرار دهند. برای مثال، از طریق خرید تجهیزات پیچیده روباتی، بسیاری از شرکت ها استفاده از نیروی انسانی خود را که در شرکت های کارهای دستی و بدی انجام می‌دادند، کاهش داده اند، به همین شکل، برخی موسسات کارگزاری نظیر E - Trade ، اتکا بر کارگزاران خود را کاهش داده و در مقابل سرمایه گذاری سنگینی در کامپیوترها و تکنولوژی مدرن (یا به روز) اطلاعاتی انجام داده اند. با انجام این کار آنها اتکا خود را بر بهای تمام شده ثابت افزایش داده (از طریق استهلاک تجهیزات روباتی یا تجهیزات کامپیوتری) و تکیه خود بر قیمت تمام شده متغیر (قیمت تمام شده کار کارمندان متغیر) خود را کاهش داده اند.

Quality management is a recent phenomenon. Advanced civilizations that supported the arts and crafts allowed clients to choose goods meeting higher quality standards than normal goods. In societies where art and craft and craftsmanship were valued one of the responsibilities of a master craftsman (and similarly for artists) was to lead their studio, train, and supervise the work of their craftsman and apprentices. The master craftsman set standards, reviewed the work of others and ordered rework and revision as necessary. One of the limitations of the craft approach was that relatively few goods could be produced; on the other hand an advantage was that each item produced could be individually shaped to suit the client. This craft based approach to quality and the practices used were major inutility management was created as a management science.

مدیریت کیفیت یک پدیده معاصر است. تمدن های پیشرفته دارای صنایع دستی، به مشتریان خر اجازه می‌دادند کالاهایی را انتخاب کنند که نسبت به کالاهای معمولی از استاندارد کیفی بالاتری برخوردار بودند. در جوامعی که به هنر و صنایع دستی و مهارت های وابسته به آن ارزش داده می‌شد. یک مسئولیت اساتید صنایع دستی (و به طور مشابه هنرمندان این بود که کارگاه خود را برای سرپرستی کارگران و دستیاران خود هدایت کنند. اساتید صنایع دستی استانداردها را وضع کرده، کار دیگران را مورد بررسی قرار داده و در صورت لزوم تکرار بازنگری را توصیه می‌کنند. محدودیت های رویکرد کارگاهی این است که کالاهای نسبتاً کمی می‌توانند تولید شوند. از طرف دیگر یک مزیت این بود که هر کالای تولید شده می‌توانست به صورت سفارشی به شکلی در آیند که مورد سلیقه مشتری باشد. این رویکرد گاهی نسبت به مقوله کیفیت و فعالیت های صورت گرفته ورودی های اصلی به شمار می‌آیند. هنگامی که مدیریت کیفیت به عنوان یک علم مدیریتی ایجاد گردید.

During the industrial revolution, the importance of craftsmen was diminished as mass production and repetitive work practices were instituted, the aim was to produce large numbers of the same goods. The first proponent in the US for this approach was EH Whitney who proposed interchangeable parts manufacture for muskets, hence producing the identical component and creating a musket assembly line. The next step forward was promoted by several people including Fredrick Taylor an industrial engineer who sought to improve industrial efficiency. He is sometimes called "the father of scientific management." he was one of the intellectual leaders of the efficiency movement and part of his approach laid a further foundation for quality management, including aspects like standardization and adopting improved practices. Henry Ford also was important in bringing process and quality management practices into operation in his assembly lines. In Germany Karl Friedrich Benz, often called the inventor of motor car, was pursuing similar assembly and production practices, although real mass production was properly initiated in Volkswagen after world war two. From this period onwards North American companies focused predominantly upon production against lower cost with increased efficiency.

انقلاب صنعتی، اهمیت پیشه وران همراه با نهادینه شدن تولید انبوه و روش های کاری تکرارپذیر رو به افول گذاشت.

هدف تولید تعداد زیادی از کالاهای مشابه بود و نخستین فردی که در آمریکا این فکر را پیاده کرد Eli Whitney بود که تولید قطعات قابل تعویض را برای تفنگ مورد پیشنهاد قرار داد و به این ترتیب قطعات یکسانی را تولید کرد که به خط تولید تفنگ منجر گردید. گام دیگر رو به جلو توسط افراد گوناگونی از جمله Fredrick Taylor، یک مهندس صنایع، که هدفش بهبود کارایی صنعتی، پیموده شد. وی گاهی «پدر مدیریت علمی» نامیده می شود. او یکی از رهبران فکری جنبش کارایی بود و بخش هایی از رویکرد وی بنیان فراتری را برای مدیریت کیفیت نهاد، که از آن جمله جنبه های استاندارد سازی و بکارگیری روش های بهبود یافته اند. Henry Ford نیز در اجرایی ساختن مقایسه مدیریت فرایند و مدیریت کیفیت در خطوط مونتاژ کارخانه خود نقش مهمی داشت. در آلمان | Karl Friedrich Benz که اغلب از او به عنوان مخترع خودرو یاد می شود، روش های تولید و مونتاژ امتناهی را به کار می برد اگرچه که تولید انبوه به معنی واقعی در شرکت فولکس واگن پس از جنگ جهانی دوم صورت گرفت. از این دوره به بعد شرکت های آمریکای شمالی عمدتاً بر تولید با هزینه کم تر و کارایی بیشتر متمرکز شدند.

Walter A. Shewhart made a major step in the evolution towards quality management by creating a method for quality control for production, using statistical methods first proposed in 1924, this became the foundation for his

ingoing work on statistical quality control. W.Edwards Deming later applied statistical process control methods in the United States during second World War, thereby successfully improving quality in the manufacture of munitions and other strategically important products.

والتر اسچوارت با پیشنهاد ایجاد روشی برای کنترل کیفیت تولید با استفاده از روش های آماری در سال ۱۹۲۴، گام عمده ای در مسیر تحول مدیریت کیفیت برداشت. این خود بستری شد برای کارهای بعدی او در زمینه کنترل کیفیت آماری، بعدها ادوارد دمینگ در طی جنگ جهانی دوم در آمریکا روش های کنترل فرایندهای آماری را به کار گرفت که به وسیله آنها به صورت موفقیت آمیزی کیفیت را در تولید تسلیحات و سایر کالاهای استراتژیک و حائز اهمیت، بهبود بخشید.

Acquisition	اكتساب
Bonus	پاداش
Bureaucracy	پورو كراسی
Channenge	چالش
Classical Management	مدیریت کلاسیک
Conventional Managerial Wisdom	خرد؟؟؟ مدیریتی
Coordination	هماهنگی
Creative Goals	اهداف خلاقیت
Department	بخش، اداره
Effective Executive	مدیر مؤثر
Innovation	نوآوری
Management Functions	وظایف مدیریت
Manuafacture	تولید (کردن)
Open System	سیستم باز
Pricing	قیمت گذاری
Career Advancement	پیشرفت حرفه‌ای
Chief	رئیس
Controlling	کنترل

Efficiency	کارایی
Evaluating	ارزیابی
External	خارجی
General Mnager	مدیر کل
Hire	استخدام کردن
Leader	رهبر
Liaison	رابط
Management	مدیریت
Management Function	وظایف مدیریت
Management Levels	سطوح مدیریت
Middle Managers	مدیران سیاسی
Monitor	نظارت کننده
Negotiator	مذاکره کننده
Opportunity	فرصت
President	رئیس، سرپرست
Productivity	بهره‌وری
Supervisor	سرپرست
Top Mnagers	مدیران عالی

Vice – President	معاون
Vacancy	محل خالی پست - پلاتصدی
Vigorously	قوی - نیرومند
Worthwhile	ارزنده
Withdrawal	کناره گیری - ترک گفتن - پس گرفتن
Yield	ثمر دادن - بازده
Zeal	شوق، حرارت
Stultify	خنثی کردن
Stock grand	امتیاز - سهم
Self – assertion	اظهار وجود
Sake	دلیل، منظور
Transaction	معامله
Tentative	آزمایشی
Tutelage	سرپرستی
Terminating	به پایان رساندن - خاتمه دادن
Turn over	ترک خدمت
Trait	ویژگی
Transitory	ناپایدار - فانی - زودگذر

Ultimate	بالایی - نهایی
Unilaterally	یکسویه - یک جانبه
Unduly	بی خود - بی جهت
Verifiable	قابل رسیدگی - قابل اثبات
Vocational	جعلی
Vital	حسابی - واجب
Redundant	زاید - زیادی
Relating	نگاه داشتن - حفظ کردن
Restrain	مهار کردن - جلوگیری کردن
Reserve	ذخیره کردن
Royalty	حق امتیاز - حق التألیف
Social audi	بازرسی - رسیدگی - ارزیابی اجتماعی
Specialization	تخصص شغلی
Supervisor	ناظر
Spontaneously	خود به خود - بی اختیار
Subsequent	متعاقب - بعدی
Sector	بخش - ناحیه
Stagnation	رکود - ایستایی

Slack time	زمان - فرجه
Steer	راندن - هدایت کردن - قوی
Increment	متصدی - شاغل
Successor	قائم مقام - جانشین
Supernatant	سرپرست
Seniority	ارشدیت - سابقه کار
Substantially	اساسی - قابل توجه
Propensity	گرایش - تمایل
Peripheral	خارجی - وابسته به محیط
Peer	همکار
Permissible	مجاز
Perpetuity	دوام - همیشگی
population	جمعیت
revenue	منفعت - سود
recession	بحران اقتصادی - رکود
overhead cost	هزینه سربار
Occasional	اتفاقی
Priority	حق تقدم - برتری

Polycentric	چند مرکزی
Privilege	امتياز - حق ویژه
Primacy	برتری
Pervasiveness	فراگیری
Precede	مقدم بودن
Predominant	غالب - عمده
Preliminary	مقدماتی - اولیه
President	مدیرعامل
Portfolio	مجموعه سهام
Persuasiveness	تأثیرگذار بودن
Product division manager	مدیر بخش تولید
Preference	مزیت - برتری
Precise	معین - دقیق
Pooling	شریک شدن
Proficiency	مهارت - تخصص
Merit	شایستگی
Mingle	در هم آمیختن - بهم پیوستن
Negotiate	مذاکره کردن

Noteworthy	قابل توصیف - بارز
Nationwide	سراسر کشور
Novice	دسته - تازه کار
Nullifying	فرستی کردن - لغو کردن
Oral	اتفاقی
Obstruction	بلامانع
Objection	مخالفت کردن
Obligation	وظیفه
Inventory	فهرست اموال - موجودی
Investee	سرمایه گذار
Indifference	بی علافتگی
Intimacy	صمیمیت
Justify	توجیه کردن - حق دادن (به)
Legislate	قانون وضع کردن
Loath	وام - قرض
Lateral	افقی
Latitude	آزادی عمل و فکر
Layout	طرح - چیدمان

Loss	ضرر و زیان
Grave – yard shift	شیفت شب
Hamper	مختل کردن - مانع شدن
Haphazard	اتفاقی
hoarding	احتکار کردن
Holding company	شرکت مرکزی - شرکت سرمایه‌گذاری
Involvement	گرفتاری - فشار مالی - در بر گرفتن
Implement	انجام دادن - ایفا کردن
Ingenuity	مهارت - نبوغ
Impetus	انگیزه
Indispensable	ضروری - واجب
Divergent	انشعاب
Divergo	منشعب شدن
Disbursement	هزینه - خرج
Dignity	رتبه - مقام - بزرگی - هیبت
Discrepancy	تفاوت - اختلاف
Dispute	بحث - جدال
Detachment	تفکیک - جداسازی

Dogmatic	قاطع - آمرانه
Disband	منحل کردن
Dedicate	وقف کردن - اختصاص دادن
Entrust	واگذار کردن - سپردن - تفویض کردن
Ethic	اصول اخلاقی
Expense	خرج - هزینه
Encompass	دربر گرفت - شامل بودن
Exclusively	منحصر به فرد
Evaluate	ارزیابی کردن - سنجیدن
Establish	بنیان نهادن - برقرار کردن
Elicit	درآوردن - بیرون کشیدن اطلاعات
Consult	ثبوت کردن
competent	شایسته با صلاحیت
Confront	مواجهه شدن - روبرو شدن
chaos	هرج و مرج
Clash	برخورد - تصادم
Colleague	همکار
Clerical	دفتری

Conservation	حفاظت - نگهداری
Capital turnover	گردش سرمایه
Contentment	رضایت
Conduct	هدایت کردن - انجام دادن
Advertising	آگهی - اعلان
Ry - Predicts	محصولات فرعی
Government Regulation	مقررات دولت
Impact Assessment Matrix	ماتریس ارزیابی اثر
Impacts	اثرات، تأثیرات
Search	جستجو، بررسی، تحقیق
Resource	منبع
Unemployment	بیکاری
Career Ladder	نردبان مسیر ترقی
Lateral Movement	حرکت افقی
Novice	مبتدی، تازه کار
Preparation	آمادگی
Production	تولید
Trial	آزمون، آزمایش

Accommodating	انطباق
Bargaining Power	قدرت جانه‌زنی
Cognitive Conflict	تعارض شناختی
Competition	رقابت
Conflict	تعارض
Devil's Advocate	مخالف
Forcing	اجبار
Homogenize	همگون نمودن
Individual Dominance	تسلط فردی
Innate Values	ارزشهای ذاتی
Integration	ادغام، انسجام
Non – Programmable Decisions	تصمیمات برنامه‌ریزی نشده
Pay – Offs	پیشامدها، نتایج
Pessimist's Model	مدل بدبینانه
Problem Diagnosis	تشخیص مسأله
Problem Identification	شناسایی مسأله
Procedures	رویه‌ها
Relative Frequency	فراوانی نسبی

Rules	قوانین
Symptoms	نشانه‌ها، علائم
Technical	فنی
Uncertainty	عدم اطمینان
Analytical	تحلیلی
Creativity	خلاقیت
Devil's Advocate	مخالف
Feasibility	امکان‌پذیری
Approximate	تخمین زدن
Configuration	شکل
Content	محتوی، گنجایش
Conversation	تبدیل
Division of Labor	تقسیم کار
Flow – Diagram Chart	چارت نمودار جریان
Intermittent Manufacturing	تولید متناوب
Job design	طراحی شغل
Motion Economy	صرفه‌جویی حرکت
Operation Management	مدیریت عملیات

Operation – Process chart	نمودار فرایند عملیات
Operations	عملیات
Plant	کارخانه
Production	تولید
Production Efficiency	کارایی تولید
Production Operation	عملیات تولید
Production Standards	استانداردهای تولید
Productivity	بهره‌وری
Quality Circles	دوایر کیفیت
Redesign	طراحی مجدد
Slack	سکون
Sophisticated	پیشرفته، ماهر
Standard	استاندارد
Time – consuming	وقت گیر
Variation	تغییر
Liner Programming	برنامه‌ریزی خطی
Liner Relationship	رابطه خطی
Liquidity Ratios	سیستم‌های نقدینگی

Preferences	ترجیحات
Ratios Analysis	تجزیه و تحلیل نسبت‌ها
Real – Time Control	کنترل زمان واقعی
Real – Time System	سیستم زمان واقعی
Restriction	محدودیت
Revenue	درآمد
Significant	قابل ملاحظه
Simulation	شبیه‌سازی
Accuracy	دقت
Accomplishment	دستاورد
Asset	دارایی
Budget	بودجه
Constraint	محدودیت
Control	کنترل
Debt	بدهی
Devote	اختصاص دادن
Disruption	اختلال
Event	وقعه، رویداد

Expense	هزینه
Financial Statements	صورت‌های مالی
In – Charge	متصدی
Inventory Control	کنترل موجودی کالا
Accuracy	صحت دقت
Apparel	ظاهری
Appropriate format	شکل مناسب
By – Product	محصول فرعی
Completeness	کامل بودن
Control	کنترل
Conversational	ماهواره‌ای
Cyclical	متناوب
Data Base	پایگاه داده‌ها
Data Processing	پردازش داده‌ها
Decision Support System (DSS)	سیستم پشتیبانی از تصمیم
Electronic Data processing (EDP)	پردازش الکترونیکی داده‌ها
Expert Systems	سیستم‌های خبره
Expertise	تخصص

Information	اطلاعات
Input	ورودی، داده‌ها
Processing	پردازش
Stathtical	انباری
Storage	ذخیره
Transaction	معامله
Centralized Networks	شبکه‌های متمرکز
Circle Networks	شبکه‌های دایره‌ای
Communication	ارتباطات
Horizontal Communication	ارتباطات افقی
Lack of congruence	عدم تطابق
Signal	علامت
Negotiation	مذاکره
Ombudsman	واسطه
Tendency	تمایل
Assessment	ارزیابی - تخمین
Autocratic	مطلق
Adversary	رقیب

Assignment	مأموریت - وظیفه - حواله - واگذاری
Apparent	معلوم - آشکار
Applicable	قابل اجرا
Appraising	ارزیابی کردن - ارزیابی
Appoint	گماشتن - منصوب کردن
Asset	دارایی - سرمایه
Administer	اداره کردن - نظارت کردن - تقسیم کردن
Announcement	آگهی - اعلان
Adjustment	تنظیم - اصلاح
Accommodate	تطبیق دادن - سازگار کردن
Auribute	نسبت دادن
Bankruptcy	ورشکستگی
Bargain	معامله - داد و ستد
Bargaining	چانه زدن
Board of directors	هیأت مدیره
Broker	مذاکره کننده
Consequence	نتیجه - پی آمد
Comparative	مقایسه‌ای - تطبیقی

Contribution	سهام
Chief	رئیس
Chief executive	مدیرکل
Community	اجتماع
Counselor	مشاور
Comprehend	درک کردن - فهمیدن
Cater	تهیه کردن - فراهم نمودن
Crisis	بحران
Curtail	مختصر کردن - کوتاه نمودن
Contribution	سهام
Compensation	حقوق و مزایا - غرامت - کارمزد
Announcing	آگهی
Applicant	داوطلب
Application	درخواست
Blue collar	کارگران نیروی صنفی (اجرایی)
Compensation	جبران خدمات
Competency	شایستگی
Counseling	مشاوره

Human Resource Management	مدیریت منابع انسانی
Human Resource Planning	برنامه‌ریزی نیروی انسانی
Inventory	موجود، نیست
Job Bidding	اعلان شغل، دعوت به کار
Job Holder	متصدی شغل
Observation	مشاهده
Organization Chart	نمودار سازمانی
Performance Appraisal	ارزیابی عملکرد
Business Strategy	استراتژی تجاری
Competitive Advantage	مزیت رقابتی
Competitive Strategy	استراتژی رقابتی
Focus	تمرکز
Functional Strategy	استراتژی اجرایی (عملکردی)
Generic Strategy	استراتژی کلان
Likely Events	رویدادهای احتمالی
Managerial Values	ارزش‌های مدیریتی
Overall Cost Leadership	رهبری کلی هزینه
Strategic Business Unit (SBU)	واحد تجاری استراتژیک

Strategic Decision	تصمیم استراتژیک
Formulation Strategic	تدوین استراتژیک
Strategic Niche in the Market	جایگاه استراتژیک در بازار
Strategic Objective	هدف استراتژیک
Strategic Planning	برنامه‌ریزی استراتژیک
Strategic Thinking	تفکر استراتژیک
Strategic Formulation	تدوین استراتژی
Strategy Implementation	بکارگیری استراتژی، اجرای استراتژی
Budget	بودجه
Budgeting Cycle	سیکل بودجه، چرخه بودجه
Criteria	معیار
Management By Objectives (MBO)	مدیریت بر مبنای هدف
Objective	اهداف بلندمدت
Planning process	فرایند برنامه‌ریزی
Project	پروژه‌ها
Rules	قوانین
Satisfaction	رضایت
Single – Use plans	برنامه‌های تک کاربردی

Standing Plans	برنامه‌های جاری، برنامه‌های همیشگی
Change agent	عامل تغییر
Change Process	فرایند تغییر
Chaotic	آشفته
Equilibrium	توازن، تعادل
Interrupt	اختلال ایجاد کردن
Organizational Processes	فرایندهای سازمانی
Reinforcement	تقویت کننده
Structural Change	تغییر ساختاری
Talent	استعداد
Client	ارباب رجوع، مشتری
Collective Rationalization	توجیه جمعی
Formal Groups	گروه‌های رسمی
Group Cohesiveness	انسجام گروه
Group Cohesiveness	شکل‌گیری گروه
Group norms	هنجارهای گروه
Group formation	نقش‌های گروه
Group Roles	اندازه گروه

Group Thinking	تفکر گروهی، گروه اندیشی
Heterogeneity	ناهمگنی
Homogeneity	همگنی
Informal Group	گروه‌های غیررسمی
Integrity	شایستگی
Concern for Production	توجه به تولید
Influence	نفوذ
Information Power	قدرت اطلاعات
Initiating Structure	ساختار اولیه
Leadership	رهبری
Leadership Functions	وظایف رهبری
Management Styles	سبک‌های مدیریت
Power	قدرت
Punishment Power	قدرت تنبیه
Reward Power	قدرت پاداش
Supporting Style	سبک حمایتی
Task Behavior	رفتار کاری
Task Structure	ساختار کار

Capital	سرمایه
Change	تغییر
Competition	رقابت
Complexity	پیچیدگی
Constraint	محدودیت
Environment	محیط
Inflation	نرخ تورم
Interest Rate	نرخ بهره
Line Authority	اختیار صنفی
Staff Authority	اختیار ستادی
Resource Rationing	جیره‌بندی صنایع
State – of – the – Art	مدرن
Trend	روند
Adhocracy	سازمان ویژه دموکراسی
Bureaucracy	بوروکراسی
Formal Organizational Structure	ساختار سازمانی رسمی
Horizontal Specialization	تخصص‌گرایی افقی
Integrator	ادغام‌کننده

Modular Organization	سازمان با واحدهای مستقل
Operation research	پژوهش عملیاتی، تحقیق در عملیات
Pooled Interdependence	وابستگی مجموعه‌ای
Project Organization	سازمان بر مبنای پروژه
Staff	ستاد
Social Facilitation	آسان‌سازی اجتماعی
Stereotypic	کلیشه‌ای
Task force	نیروی کار
Voluntary	داوطلبانه
Classical Conditioning	(نظریه) شرطی‌سازی کلاسیک
Effort	تلاش، کوشش
Job Enlargement	توسعه شغلی، گسترش شغلی
Measure of Performance	سنجش عملکرد
Measurement	سنجش، اندازه‌گیری
Needs Hierarchy	سلسله مراتب نیازها
Negative reinforcement	تقویت منفی
Positive Reinforcement	تقویت مثبت
Point	امتیاز

Qualified	واجد شرایط
Ranking	رتبه‌بندی
Socialization	جامعه‌پذیری
Wage	دستمزد
Negotiator	مذاکره‌کننده
Opportunity	فرصت
President	رئیس، سرپرست
Productivity	بهره‌وری
Supervisor	سرپرست
Top Managers	مدیران عالی
Vice – President	معاون