

به جمع اعضای خانواده بزرگ DLM خوش آمدید.

توجه ۱: هر ۱۰ فلش کارت، روی یک صفحه A4 قرار گرفته و در صفحه A4 بعدی پاسخ آنها قرار دارد.

بنابراین در هنگام گرفتن پرینت، دستور پرینت را باید طوری تعریف کنید که اعداد نظیر به نظیر پشت یکدیگر بیفتند.

(۱ پشت ۱، ۲ پشت ۲، ۳ پشت ۳ الی آخر)

توجه ۲: پس از گرفتن پرینت، از روی خطوط برش فلش کارت‌ها را با قیچی از هم جدا کنید.

توجه ۳: اگر حوصله داند، پرینت و برش فلش کارت‌ها را ندارید به دفتر پخش انتشارات واقع در خیابان جمهوری، خیابان گلشن، کوچه آزاد، پلاک ۲ مراجعه فرمایید تا حاضر و آماده و به شکل رایگان به شما تقدیم شود.

می‌توانیم از طریق پست (برای شهرستانها) و از طریق پیک بادپا (برای تهران) سمپل رایگان را برای شما ارسال کنیم. بدین منظور با شماره تلفن ۰۲۱-۶۶۹۰۳۵۴۷ تماس حاصل فرمایید.

«هزینه ارسال به عهده خود شماست؛ که برای عزیزان شهرستانی مبلغ ۳۰۰۰ تومان (بابت پست پیش‌تاز) می‌باشد.»

توجه ۴: دستور العمل و همچنین زمان‌بندی مطالعه در ادامه همین فایل در اختیار شما قرار گرفته است.

ما به موفقیت تک‌تک شما حساسیم.

با احترام

انتشارات تبلور دانش - گروه DLM

این حق شماست که فارغ از هیاهوهای تبلیغاتی ابتدا با پک ها آشنا شوید و سپس تصمیم گیری کنید.

تقدیم سمپل رایگان احترام به حق انتخاب مخاطب است.

بدیهی است نمونه‌ای که در اختیار شما قرار گرفته دقیقاً همانی است که در پک کامل وجود دارد.

این وظیفه ماست که برای وقت و پول شما حرمت قائل باشیم.

نهایت تلاش خود را کرده‌ایم که سوابق خارج از پک‌ها در کنکور مطرح نشود و مطلبی جا نیفتاده باشد.

این رویکرد گروه DLM است که یا پکی را ارائه نکنیم یا پک قدرتمند و متفاوتی را ارائه نماییم که شما را از کتاب و کلاس بی‌نیاز کند.

با امید به اینکه بتوانیم نقشی در موفقیت شما داوطلب گرامی ایفا نماییم.

با احترام

DLMgroup

بسمه تعالی

وقتی درب بسته آموزشی *DLM* را باز می‌کنید شاید توقع داشته باشید چیزهای عجیب و غریبی درون آن مشاهده کنید ولی می‌بینید تعدادی فیش آموزشی، یک جعبه لایتنر و این نامه درون آن قرار دارد. شاید ابتدا یک چیز معمولی به نظر بیاید. اصولاً برای موفقیت همیشه نباید به دنبال روشهای عجیب بود. گاهی با تغییری کوچک در روشهای معمول نتایج شگفت‌انگیزی به دست می‌آیند.

ما معتقدیم بهترین روش مطالعه «نظریه‌های عمومی مدیریت» متد *DLM* است. پیمودن این مسیر با شماس است. ما اعتقاد داریم *DLM* هم کوتاهترین مسیر است، هم سریعترین مسیر و هم پر ثمرترین مسیر. ما در زمینه سایر رشته‌ها و سایر دروس ادعایی نداریم؛ ولی اگر در مورد «نظریه‌های عمومی مدیریت» به درصدهای داوطلبان برگزیده سالهای گذشته توجه کنید درصد بالای ۶۰ بسیار نادر است ولی با استفاده از روش *DLM* در مطالعه این درس با صرف زمانی به مراتب کمتر از دیگران حتی می‌توانید به درصد ۱۰۰ امید داشته باشید. در آزمون کارشناسی ارشد ۸۷ مدیریت (کلیه گرایشها - ۱۱۴۲) و مدیریت اجرایی (۱۱۴۸) که در اسفند ماه سال ۱۳۸۶ برگزار شد عده‌ای از داوطلبان که به صورت آزمایشی از روش *DLM* استفاده کرده بودند به درصدهای ۷۷/۷۷ تا ۹۳ درصد دست یافتند و عملاً رکورد این درس را در کل سالهای برگزاری آزمونهای کارشناسی ارشد این رشته‌ها شکستند.

«این کار ما نیست، این معجزه روش است.» بسیار مهم است که با انرژی مثبت و انگیزه کافی دقیقاً مطابق با دستورالعمل *DLM* مطالعه فرمائید:

روش *DLM* در مطالعه نظریه‌های عمومی مدیریت:

A ابتدا بسته را باز کنید و فیش شماره یک را بردارید و ببینید. و بعد سر جای خودش قرار دهید. همان طوری که ملاحظه می‌فرمائید صورت سئوالات در یک طرف فیش و پاسخ در طرف دیگر است. این نکته برای تمامی فیش‌ها رعایت شده است و به شما کمک می‌کند تا در جلسه کنکور مستقیماً به سراغ پاسخ صحیح بروید و معمولاً لازم نیست هر ۴ گزینه را بخوانید (غیر از سئوالاتی که مفهومی طرح می‌شوند و پاسخ گزینه‌ها به یکدیگر نزدیک است) ضمناً تفکیک هر دسته فیش از دسته فیش دیگری که باید در روزهای بعدی مطالعه کنید در انتهای دستورالعمل بیان شده است. (جدول زمان‌بندی مطالعه)

B جعبه مطالعه ۵ قسمتی (جعبه لایتنر) را بیرون آورید و نگاه کنید. همان طوری که ملاحظه می‌فرمائید از ۵ خانه تشکیل شده که اندازه آنها با یکدیگر متفاوت است.

نکته: خانه کوچکتر، خانه شروع می‌باشد و فقط برای یک دسته فیش در نظر گرفته شده است. (اگر قبلاً با روش لایتنر آشنایی کافی ندارید می‌توانید ابتدا کتابچه آبی‌رنگ را مطالعه فرمایید.)
- کیفی که به همراه جعبه لایتنر ارائه گردیده برای این است که در جاهایی مانند مترو، اتوبوس و ... و در اوقات پرت خود بتوانید فیش‌ها را با خود به همراه داشته باشید و از وقت خود به نحو احسن استفاده نمائید.

- ضمنا چند کارت عمودی برای جدا کردن دسته‌فیش‌ها از یکدیگر تقدیم شده است. توضیح: روش لایتنر یک روش پیشرفته و در عین حال ساده آموزشی است که توسط یک روانشناس امریکایی به همین نام معرفی شده و در ایران به نام جی ۵ (جعبه یادگیری ۵ خانه‌ای) معروف است. چهارچوب روش **DLM** بر پایه روش لایتنر استوار می‌باشد که بهترین روشی است تا کنون برای به‌خاطر سپردن مطالب پیشنهاد شده است و در کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای در حال توسعه نظیر مالزی و هند بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تفاوت **DLM** با لایتنر را می‌توان در دو دسته خلاصه کرد:

یکی اینکه در لایتنر هر فیش مجزا از فیش دیگر است. یعنی مثلا وقتی لغات انگلیسی را مطالعه می‌کنید فیش‌ها از یکدیگر مستقل هستند و یادگیری یا عدم یادگیری یک فیش تاثیری در فیش دیگر ندارد؛ در حالی که در روش **DLM** به دلیل پیوسته بودن مطالب مدیریتی به یکدیگر و این که مطالب مانند یک زنجیری هستند که آموختن هر حلقه آن پیش‌زمینه و پیش‌نیاز حلقه دیگر است، دسته‌بندی فیش‌ها طوری طراحی شده که در مرورها ابتدا حلقه‌های قبلی زنجیر تداعی می‌شوند و سپس مطالب جدید ارائه گردیده که کمک بزرگی در طبقه‌بندی ذهنی مطالب و یادگیری آنها می‌کند. ضمنا ترتیب فیش‌ها طوری پیش‌بینی شده که تفکیک مطالب مشابه از یکدیگر و آموزش اجزای تشکیل دهنده یک مطلب به صورت ناخودآگاه در ذهن داوطلب صورت می‌پذیرد و شماره‌بندی فیش‌ها اصلا اتفاقی نیست.

«داوطلبانی که از روش‌های عادی برای مطالعه «نظریه‌های عمومی مدیریت» استفاده می‌کنند با نزدیک شدن به زمان کنکور تازه احساس می‌کنند این همه وقت صرف کرده‌اند در حالی که بسیاری از مطالب را به خاطر نمی‌آورند.» که این نقیصه با استفاده از تکنیک **DLM** اصلا نمود پیدا نمی‌کند.

دیگر ویژگی روش **DLM** این است که مطالب گسترده و طولانی مدیریتی را (که بالغ بر ۵۰۰۰ صفحه کتاب تخصصی می‌باشد) و به خاطر سپردن آنها همچون حمل یک کوه بزرگ به نقطه‌ای دیگر غیرممکن می‌نماید به فیش‌های کوچکی که درک آنها بسیار آسان است تبدیل کرده و چون هر روز تعداد محدودی از فیش‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرند اصلا احساس خستگی دست نمی‌دهد. درست مانند این است که کوه عظیمی را که حمل آن به یک نقطه دیگر غیرممکن است به تکه‌های بسیار کوچکی تقسیم کنیم و سپس هر روز قسمتی از تکه‌ها را انتقال دهیم. در آخر با تعجب نگاه می‌کنیم که همه آن کوه عظیم را انتقال داده‌ایم بدون اینکه نفس نفس بزنی!

و این نظم ذاتی و برنامه‌ریزی درونی که از طریق روش **DLM** القا می‌شود داوطلب را به سوی یک حرکت آرام و پیوسته سوق می‌دهد و خود نقش مهمی در موفقیت ایفا می‌کند.

۱- روش **DLM** به این صورت است که:

الف. ابتدا دسته اول فیش‌ها را (از شماره ۱ تا ۳۴) بردارید. برای بار اول با همان ترتیب در نظر گرفته شده (یعنی به ترتیب شماره) شروع به مطالعه آنها فرمائید. علت اینکه می‌گوییم در بار نخست به همان ترتیب پیش‌بینی شده این است که مطالب به نوبت و به ترتیب در ذهن شما طبقه‌بندی شود. طبقه‌بندی ذهنی مطالب کمک بسیار زیادی به یادگیری و درک مطالب می‌کند. از همین ابتدا سعی کنید به سئوالات با دید مفهومی نگاه کنید و آنها را یاد بگیرید نه اینکه فقط حفظ کنید. چرا که با توجه به اینکه منبع واحد و

مشخصی برای طرح سئوالات کنکور کارشناسی ارشد در تئوری‌های مدیریت وجود ندارد و منابع گوناگونی ممکن است مورد استفاده قرار بگیرند یاد گرفتن مفهوم مطالب می‌تواند کمک بسیار زیادی به شما نماید. ب. حال که یکبار فیش‌ها را به ترتیب مطالعه کردید احتمالاً برای ۳۴ فیش زمانی بین ۹ الی ۱۲ دقیقه به آن اختصاص داده‌اید. (اگر کمتر از ۹ دقیقه باشد بسیار عالی است و اگر بیشتر از ۱۲ دقیقه باشد هیچ اشکالی ندارد.) در هنگام مطالعه فیش‌ها باید دقت کافی داشته باشید ولی لازم نیست اصلاً وسواس به خرج دهید.

نوبت به مطالعه بار دوم می‌رسد. در دومین دور مطالعه ممکن است لازم باشد ترتیب برخی فیش‌ها را عوض کنید. به مثال زیر توجه فرمائید:
 دو فیش فوق پشت سر هم قرار گرفته‌اند:

| فیش اول | | فیش دوم | |
|----------------------|---------|--------------------|------------------|
| بیان کننده هدف | اثربخشی | اثربخشی بیان کننده | هدف |
| است و | | است و | |
| بیان کننده راه | کارایی | کارایی بیان کننده | |
| رسیدن به هدف؛ | | است. | راه رسیدن به هدف |

به این خاطر دو فیش برای یک مطلب تهیه شده که احتمال طراحی تست به هر دو شکل وجود دارد. باز هم با این قبیل فیش‌ها مواجه خواهید شد. واضح است وقتی فیش اول را مطالعه می‌کنید در صورتی که جواب فیش دوم را بدانید دلیل بر یاد گرفتن فیش دوم نیست چرا که دو فیش پشت سر هم و بدون فاصله تکرار می‌شوند. این، در مطالعه بار اول مطلوب است اما در مرور دوم لازم است بین دو فیش کمی فاصله بیندازید.

تا اینجا دو بار صورت سئوالات و پاسخ آنها را مطالعه کرده‌اید. لازم است در مرور سوم صورت سئوالات را بخوانید و جواب را بدون نگاه کردن به آن و از حفظ بیان کنید. در این مرحله ممکن است از ۳۰ فیش مثلاً ۲۰ تا آن را بدون نگاه کردن بدانید و ۱۰ تا دیگر را هنوز یاد نگرفته باشید. ۱۰ فیشی را که هنوز یاد نگرفته‌اید از ۲۰ تا دیگر جدا کنید و فقط همان ۱۰ فیش را مطالعه کنید تا جائیکه بدون نگاه کردن به پاسخ آنها بتوانید از حفظ با خواندن روی فیش جواب پشت فیش را به خاطر بیاورید و بهتر است با صدای بلند جواب را برای خود بازگو کنید.

حالا هر ۳۴ فیش مربوط به روز اول را آموخته‌اید. (می‌توانید برای اطمینان یکبار دیگر هر ۳۴ فیش را از خود آزمون بگیرید.) نکته : در هنگام مطالعه فیش‌ها می‌توانید بجای اینکه هر ۳۴ فیش را با هم حفظ کنید آنها را به دسته‌های ۵ تایی تقسیم کنید، هر دسته ۵ تایی را حفظ کنید و بعد بروید سراغ دسته ۵ تایی بعدی.

این کار به این دلیل که باعث می‌شود ۵ شماره فاصله به جای ۳۴ شماره بین فیش‌ها ایجاد شود سرعت مطالعه و به خاطر سپردن مطالب را از این هم بیشتر می‌کند.

ت. کار امروز شما برای مطالعه نظریه‌های عمومی مدیریت تمام شده؛ ۳۴ فیش اول را در خانه اول جعبه لایت‌نر (کوچکترین خانه) قرار دهید و مابقی زمان خود را به دروس دیگر بپردازید.

نکته مهم: در هنگام مطالعه فیش‌ها وسواس به خرج ندهید. اصلاً خودتان را برای اینکه ممکن است پاسخ یک فیش را به یاد نیاورید سرزنش نکنید. خیلی راحت و با آرامش آنها را که یاد گرفته‌اید از آنها بی که یاد نگرفته‌اید جدا کنید و آنها را که یاد نگرفته‌اید آنقدر مرور کنید تا یاد بگیرید. هیچ‌وقت عجله نکنید و به خود انرژی منفی ندهید. مطمئن باشید که این روش حداقل زمان را از شما می‌گیرد و بیشترین ثمره و بازدهی

را برای شما خواهد داشت. سعی کنید دقیقاً مطابق دستورالعمل **DLM** مطالعه فرمائید. ضمناً در هنگام مطالعه فیش‌ها و هم در مرورها به صورت سئوالات (روی فیش) به اندازه پاسخ سئوالات (پشت فیش) توجه نشان دهید.

۲- امروز **روز دوم** است و باید دومین دسته از فیش‌ها را مطالعه کنید. قبل از شروع به مطالعه دسته دوم، ابتدا دسته اول فیش‌ها را که دیروز مطالعه کرده‌اید و در خانه اول جی ۵ قرار داده‌اید مرور کنید. آنهایی را که بلد بودید به خانه دوم جعبه انتقال دهید و آنهایی را که بلد نبودید و به یاد نمی‌آوردید در همان خانه اول بگذارید باقی بمانند. حالا طبق روش ۳ مرحله‌ای مطالعه سریع فیش‌ها که در بند شماره یک توضیح داده شد مطالعه گروه دوم فیش‌ها (فیش‌های جدیدی که امروز باید مطالعه کنید) را شروع کنید و پس از یاد گرفتن آنها به همراه فیش‌هایی که در خانه اول وجود دارد فیش‌های جدید را نیز در خانه اول قرار دهید. مثلاً از ۳۴ فیش روز اول تا ۲۹ تا آن به خانه دوم منتقل شده و ۵ فیش در خانه اول باقی مانده است. حالا با مطالعه ۳۱ فیش روز دوم ۳۶ فیش در خانه اول قرار دارد. (۳۱+۵)

کار دومین روز شما نیز به پایان رسید. تا الآن مطالبی را آموخته‌اید که اگر می‌خواستید از کتاب آنها را مطالعه و گردآوری کنید زمانی بیش از ۳ برابر زمانی را که تا حالا صرف آموختن آنها کرده‌اید از شما می‌گرفت.

۳- امروز **روز سوم** است. روش روز سوم دقیقاً مشابه روز دوم است. یعنی ابتدا باید فیش‌های موجود در خانه اول جعبه را مطالعه کنید. آنهایی را که بلد هستید به خانه دوم منتقل کنید و سپس شروع به مطالعه دسته سوم فیش‌ها (فیش‌های جدید) نمائید. و آنها را به همراه فیش‌هایی که در خانه اول باقی مانده درون خانه اول قرار دهید.

نکته بسیار مهم: باید قبل از انتقال فیش‌های خانه اول به خانه دوم، یک کارت عمودی که در اختیار شما قرار داده شده پشت اولین دسته فیش‌های موجود در خانه دوم قرار دهید. فیش‌هایی که امروز به خانه دوم منتقل شدند نباید با فیش‌هایی که دیروز منتقل شدند مخلوط شوند و باید با یک کارت عمودی از یکدیگر جدا گردند. در واقع پس از پایان روز سوم دو دسته فیش به طور مجزا در خانه دوم جعبه لایتنر و یک دسته فیش در خانه اول وجود دارد. دو دسته فیشی که به طور مجزا در خانه دوم هستند آنکه جلوتر قرار گرفته فیش‌هایی است که در روز اول مطالعه کردید و آنکه عقب‌تر قرار گرفته فیش‌هایی است که در روز دوم مطالعه کردید. و فیش‌هایی که در خانه اول قرار دارند فیش‌هایی هستند که امروز برای اولین بار مطالعه کرده‌اید به همراه فیش‌هایی که هنگام انتقال به خانه‌های بعدی جعبه پاسخ آنها را فراموش کرده بودید.

۴- امروز **روز چهارم** است. حتماً فکر می‌کنید ابتدا باید فیش‌های موجود در خانه اول را به خانه دوم منتقل کنید. در حالیکه این طور نیست. به نکته بسیار مهم زیر توجه فرمائید:

نکته بسیار مهم: گنجایش خانه دوم فقط برای دو دسته فیش است. (خواه دسته‌های ۵ تایی خواه ۱۰۰ تایی و ...) اکنون گنجایش خانه دوم پر شده است و مجاز نیستیم دسته فیش جدیدی به آن دو اضافه کنیم. از طرفی باید خانه اول را انتقال دهیم تا برای پذیرش فیش‌های جدید (فیش‌هایی که باید در روز چهارم مورد مطالعه قرار بگیرند) خالی شود. پس چه می‌کنیم؟

ابتدا اولین دسته فیش‌های موجود در خانه دوم را (که به وسیله یک کارت عمودی از دسته دوم موجود در خانه دوم جدا شده) از خودمان آزمون می‌گیریم. فیش‌هایی را که بلد بودیم به خانه سوم و فیش‌هایی را که بلد نبودیم حتماً به خانه اول برمی‌گردانیم. سپس فیش‌های موجود در خانه اول را به خانه دوم انتقال می‌دهیم (با حفظ استقلال از فیش‌های موجود در خانه دوم به وسیله یک کارت عمودی) و در نهایت فیش‌های جدید را مطالعه کرده و کنار فیش‌هایی که احتمالاً به خانه اول برگشته‌اند قرار می‌دهیم.

اکنون فیش‌هایی که قبلاً در جعبه دوم قرار داشتند دسته فیش اولی موجود در جعبه دوم و فیش‌هایی که امروز از خانه اول به دوم انتقال دادیم دسته فیش دومی موجود در خانه دوم را تشکیل می‌دهند که به وسیله یک کارت عمودی جدید از هم جدا شده است. و در خانه سوم نیز یک دسته فیش وجود دارد.

نکته: بدیهی است که وقتی می‌گوییم دسته فیشی را به خانه بعدی انتقال می‌دهیم یعنی ابتدا از خودمان فیش‌های مربوط به آن دسته را آزمون می‌گیریم یعنی صورت سؤال (روی فیش) را می‌خوانیم و جواب را از بر بیان می‌کنیم. فیش‌هایی را که بلد بودیم به خانه بعدی انتقال می‌دهیم و فیش‌هایی را که فراموش کرده‌ایم حتی اگر به خانه پنجم جعبه هم رسیده باشند به خانه اول برمی‌گردانیم.

۵- امروز **روز پنجم** است. هیچ فیشی نباید از خانه سوم به خانه چهارم منتقل شود چرا که خانه سوم هنوز پر نشده و در آن یک دسته فیش قرار دارد. در حالی که خانه سوم با چهار دسته فیش مجزا پر می‌شود. به طور کلی تا گنجایش خانه‌های جعبه کاملاً پر نشده باشد مجاز نیستیم هیچ دسته فیشی را انتقال دهیم.

امروز ابتدا دسته فیش جلویی موجود در خانه دوم را با حفظ مجزا بودن (یعنی بین آنها کارت عمودی قرار می‌دهیم) به خانه سوم انتقال می‌دهیم. سپس از خانه اول دسته فیش‌ها را به خانه دوم منتقل می‌کنیم و در نهایت دسته فیش‌های جدید را مطالعه کرده و در خانه اول قرار می‌دهیم.

الآن باید در خانه سوم دو دسته فیش مجزا، در خانه دوم دو دسته فیش مجزا و در خانه اول یک دسته فیش وجود داشته باشند که در مجموع می‌شود ۵ دسته فیش چون امروز روز پنجم مطالعه بود.

نکته مهم: گنجایش خانه‌های جعبه لایتتر به صورت زیر است:

(در این مورد هیچ‌گونه تفاوتی بین روش *DLM* با روش لایتتر وجود ندارد چرا که گنجایش خانه‌ها براساس تحقیقات این روانشناس برجسته معرفی شده و کاملاً منطبق با فرایند طبیعی مغز انسان است.)

خانه اول: فقط یک دسته فیش که حتماً بایستی ظرف مدت ۲۴ ساعت (یا زودتر) به خانه دوم منتقل شود. چرا که فرایند طبیعی مغز انسان به این صورت است که ۷۰ درصد مطالب را بعد از ۲۴ ساعت به فراموشی می‌سپارد و این کاملاً طبیعی است و برای همه انسانها وجود دارد. اگر طی این ۲۴ ساعت یکبار دیگر مطالب مرور شوند از حافظه کوتاه مدت به حافظه بلندمدت نزدیکتر می‌شوند. و اگر مثلاً چند روز دسته فیش‌های موجود در خانه شماره یک را مطالعه نکنیم زمانی که چند روز قبل برای یاد گرفتن آنها اختصاص داده بودیم تقریباً هدر می‌رود چرا که احتمالاً بیشتر مطالب را فراموش کرده‌ایم و باید از نو مطالعه کنیم.

این حساسیت در مورد خانه‌های شماره ۳ به بعد کمتر می‌شود. چرا که مطالب به حافظه بلندمدت (به واسطه مرور برنامه‌ریزی شده‌ای که مطابق با فرایند طبیعی مغز انسان است) نزدیکتر شده‌اند.

پس سعی کنید دسته فیش‌های موجود در خانه اول را حداکثر فردای مطالعه به خانه دوم انتقال دهید.

خانه دوم: ظرفیت آن دو دسته فیش است. یعنی تا دو دسته فیش مجزا در آن وجود نداشته باشد اجازه نداریم هیچ فیشی را از خانه شماره ۲ به خانه بعدی آن منتقل کنیم.

خانه سوم: ظرفیت آن ۴ دسته فیش مجزا است.

خانه چهارم: ظرفیت آن ۸ دسته فیش مجزا است.

خانه پنجم: ظرفیت آن ۱۵ دسته فیش مجزا است.

نکته: بعد از آنکه فیش‌ها از خانه پنجم خارج شد (یعنی فیش‌هایی که حداقل ۵ بار مرور شده‌اند و پاسخ صحیح آنها را بلد بوده‌اید، یک بار در روز اول از خودمان آزمون گرفته‌ایم، یکبار در روز دوم، یکبار در روز چهارم، یکبار در روز هشتم، یکبار در روز شانزدهم و یکبار هم در روز سی‌ام بعد از اولین مطالعه؛) دیگر می‌توانید مطمئن باشید که مطالب برای همیشه در حافظه شما باقی می‌ماند.

نکته بسیار بسیار مهم: در هر بار مرور و آزمون فیش‌ها، فیش‌هایی را که فراموش کرده باشید حتی اگر در خانه پنجم جعبه لایتنر هم باشند باید حتماً به خانه شماره یک برگردند نه خانه قبلی. این مهمترین قاعده جی ۵ است که توسط ادوین گاترین ارائه شده و رعایت آن کاملاً حیاتی است.

۶- روز ششم مطابق روز پنجم است. در پایان روز ششم سه دسته فیش مجزا در خانه شماره ۳، دو دسته فیش مجزا در خانه شماره ۲ و یک دسته فیش جدید (که در روز ششم مطالعه کرده‌اید) در خانه اول جعبه قرار دارد.

۷- روز هفتم نیز مطابق روز پنجم و ششم انجام می‌شود. با این تفاوت که در روز هفتم جعبه شماره ۳ که ظرفیت آن چهار دسته فیش بود پر می‌شود.

۸- امروز روز هشتم است. ابتدا باید اولین دسته فیش موجود در خانه شماره ۳ را به خانه چهارم انتقال دهید. سپس دسته فیش جلویی موجود در خانه شماره ۲ را پشت سه دسته فیش باقی مانده در خانه شماره ۳ با حفظ مجزا بودن انتقال دهید. در مرحله سوم دسته فیش موجود در خانه شماره یک را که دیروز مطالعه کرده‌اید به خانه دوم انتقال دهید و در نهایت فیش‌های جدید مربوط به روز هشتم را مطالعه کرده و یاد بگیرید و در خانه شروع (خانه شماره یک) قرار دهید.

روزهای ۱۵ - ۹: مطابق روز هشتم عمل کنید. در روز پانزدهم جعبه شماره ۴ نیز پر می‌شود (با هشت دسته فیش مجزا)

روز ۱۶: لازم است ابتدا اولین دسته فیشی را که به خانه شماره ۴ انتقال پیدا کرده بود (دسته فیش جلویی) را به خانه شماره ۵ منتقل نمایید.

سپس دسته فیش جلویی خانه شماره ۳ را به ۴

پس از آن دسته فیش جلویی خانه شماره ۲ را به ۳

بعد از آن دسته فیش جلویی خانه شماره ۱ را به ۲

و در نهایت فیش‌های جدید مربوط به این روز را مطالعه کرده، یاد بگیرید و در خانه اول قرار دهید.

روز ۳۰-۱۷: مطابق با دستورالعمل روز شانزدهم رفتار کنید.

نکته: در روز سی‌ام اولین دسته فیش از انتهای جعبه خارج می‌شود و این روند که اکنون ملکه ذهن شما شده باید ادامه پیدا کند تا آخرین فیش‌هایی را که برای شما طراحی شده یاد بگیرید و از خانه پنجم خارج شوند.

نکته مهم: دقت کنید وقتی مثلا می‌گوییم روز هفتم باید فلان کار را انجام دهید منظور در مرحله هفتم است. مثلا فرض کنید که روز اول شروع شما با متد **DLM** شنبه باشد. قاعدتا باید وظایف روز هفتم را ۷ روز بعد یعنی در روز جمعه‌ای که در پی می‌آید انجام دهید. خوب شاید کاری پیش بیاید که نتوانید یک روز اصلا از جعبه استفاده کنید یا مثلا تصمیم بگیرید جمعه را استراحت کنید. بدیهی است که در این صورت برای شما روز هفتم دیگر جمعه نیست. یعنی تکالیف مربوط به روز هفتم (مرحله هفتم) را باید در روز شنبه انجام دهید.

البته توصیه می‌کنیم طوری برنامه‌ریزی کنید که بتوانید مرحله به مرحله و به آرامی متد **DLM** را طی کنید و بدون اینکه اصلا احساس سختی کنید یا احساس کنید دارید درس می‌خوانید حجم زیادی از مطالب را خودبخود خواهید آموخت و درصد بالای ۷۰ را در آزمون سراسری کسب خواهید کرد. نکته دیگر اینکه می‌توانید هر روز ابتدا دسته فیش‌های جدید را در «شروع مطالعه» فرا بگیرید (که ذهن شما کاملا آماده و به اصطلاح «Fresh» است) و بعد به مرور فیش‌های روزهای قبل بپردازید. (به جای اینکه ابتدا مرور کنید و در مرحله آخر اقدام به یادگیری فیش‌های جدید نمایید.)

در پایان مجدداً به برخی از قوانین بسیار مهمی که باید حتماً حین استفاده از روش **DLM** رعایت کنید اشاره می‌کنیم:

- ۱- دسته فیش‌های موجود در خانه شماره یک حداکثر باید ظرف مدت ۲۴ ساعت به خانه دوم منتقل شود.
- ۲- هرگز خود را برای فیش‌هایی که فراموش کرده‌اید سرزنش نکنید.
- ۳- فیشی که فراموش کرده‌اید در هر مرحله‌ای که باشد باید به خانه شماره یک برگردد. و این نکته بسیار مهمی است.
- ۴- تا ظرفیت خانه‌ای پر نشده باشد مجاز نیستیم هیچ دسته فیشی را از آن به خانه بعدی انتقال دهیم. ظرفیت خانه‌ها به شکل زیر است:

| | | | | |
|---|---|---|---|----|
| ۱ | ۲ | ۴ | ۸ | ۱۵ |
| | | | | |

- ۵- فقط می‌توانیم در یک روز یک دسته فیش از هر خانه‌ای به خانه بعدی انتقال دهیم. یعنی پس از آنکه خانه‌ای پر شد فردای آن روز فقط جلوترین و اولین دسته فیش را به خانه بعدی انتقال می‌دهیم. روزهای بعدی نوبت دسته‌های بعدی خواهد بود.

۶- در طراحی فرایند یادگیری لایتنر نوعی پاداش و تشویق درونی وجود دارد که نشاط‌آور است. وقتی فیشی را که بلد هستید به خانه بعدی انتقال می‌دهید نوعی حس رضایت درون شما به وجود می‌آید که انگیزه و انرژی شما را برای ادامه مسیر دو چندان می‌سازد.

چند نکته در مورد **DLM**:

الف. ممکن است گاهی با فیش‌هایی مواجه شوید که آنها را قبلاً مطالعه کرده‌اید. نکته بسیار مهم در این مورد این است که جواب آنها را «تشخیص دهید» یعنی شک نکنید. لازم است با همان دقت و حساسیت آنها را مطالعه کرده و برای انتقال به خانه بعدی جعبه کاملاً جوابهای درست و کامل را برای خود بازگو کنید. این مسئله در مواردی بیشتر اتفاق می‌افتد که یا اهمیت آنها بسیار زیاد است و چند بار در کنکورهای سالهای گذشته سؤال بوده‌اند و یا در کتابهای مختلفی که احتمال طرح سئوالات از آنها وجود دارد تکرار شده‌اند. **ب.** برای اینکه نحوه صحیح استفاده از روش **DLM** برای شما به شکل یک عادت درآید بهتر است بخصوص در روزهای اول از طریق مراجعه مکرر به دستورالعمل کاملاً مطابق آن رفتار کنید.

پ. هر کدام از فیش‌هایی که مطالعه می‌کنید می‌تواند یکی از تستهای کنکور باشد. گاهی ممکن است به خود بگویید امکان ندارد چنین تستهایی مطرح شود چرا که بعضی از آنها نیازمند به خاطر داشتن واو به واو متون کتاب است. ما به شما می‌گوییم درست متوجه شده‌اید. به همین دلیل است که درصدهای افراد برتر کنکورهای سراسری سالهای پیش از یک حدی تجاوز نمی‌کند.

پس تک‌تک فیش‌ها را با دقت و تمرکز و البته بدون وسواس مطالعه کنید. باور داشته باشید که مجموعه فوق با حساسیت بسیار زیاد تهیه شده و حاصل تجربه سالهای گوناگون است.

ت. امسال سومین سالی است که توزیع عمومی بسته آموزشی **DLM** توسط انتشارات تبلور دانش در دستور کار قرار گرفته است. در سال اول (کنکور کارشناسی ارشد ۱۳۸۷) بر روی تعدادی از داوطلبان آزمایش شد که نتیجه آن شگفت‌آور بود (درصدهای بین ۷۷/۷۷ تا ۹۳ درصد). در کنکور ۸۸ از مجموع ۱۴۰ سوال (۴۰ سوال مدیریت دانشگاه سراسری، ۳۰ سوال مدیریت اجرایی دانشگاه سراسری، ۴۰ سوال مدیریت دانشگاه آزاد، ۳۰ سوال مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد) فقط سه سوال خارج از پک بود و در کنکور ۸۹ «هیچ سوالی خارج از پک مطرح نشد». امسال نیز (مانند دو سال گذشته) پیش‌بینی می‌کنیم که میانگین نمره استفاده‌کنندگان از تکنیک **DLM** در درس «نظریه‌های عمومی مدیریت» میانگین همه ساله کنکور را ۲۰ درصد افزایش دهد و این یعنی درصد ۶۰ در این درس که همیشه عالی تلقی می‌شد از این پس در مقابل درصدهای بالای ۷۰-۸۰٪ استفاده‌کنندگان از روش **DLM**، درصدی معمولی به حساب خواهد آمد. در واقع رقابت اصلی بین دی.ال.امی‌ها شکل خواهد گرفت.

ث. دقت داشته باشید که پاسخ فیش‌ها را باید دقیقاً مطابق لغاتی که در آنها استفاده شده در عین توجه به مفهوم لغات بدهید. در اصطلاح کمی ماللغتی باشید. بخصوص برای کلماتی که زیر آنها خط کشیده شده یا **BOLD** شده‌اند و یا فیش‌هایی که (مهم) یا (بسیار مهم) طبقه‌بندی شده‌اند.

ج. دقت کنید فیش‌ها را به طور کامل مطالعه نمایید. (چه صورت سؤال و چه پاسخ آن را) این کار باعث می‌شود مطالبی که بعضاً در صورت سئوالات مطرح شده و به صورت جای خالی نمی‌باشد در ذهن ناخودآگاه شما جای بگیرد. این را به این خاطر تاکید کردیم چون بعدها مشاهده خواهید کرد که مثلاً جواب یک کلمه‌ای

یک فیش را که صورت آن چندین جمله است فوراً به یاد می‌آورید. ولی لازم است آن چندین خط صورت سؤال را نیز در هر بار مرور و گرفتن آزمون از خود مطالعه کنید تا در ذهن ناخودآگاه شما طبقه‌بندی شود. چ. توصیه ما همان طوری که در دستورالعمل تکنیک **DLM** ذکر شد مطالعه روزی یک دسته فیش جدید (حدوداً ۳۰ تا ۴۰ عدد) - که به صورت تفکیک شده و کاملاً مشخص در انتهای این توضیحات بیان شده‌اند- است. به غیر از کسانی که در ماههای نزدیک به کنکور پکیج **DLM** را تهیه می‌کنند که طبیعتاً باید فیش-های بیشتری را در روز مطالعه کنند تا وقت کم نیاورند. در هر صورت توصیه ما به همه داوطلبان این است که طوری برنامه‌ریزی کنید که یک ماه مانده به زمان کنکور آخرین فیش‌ها از آخرین خانه جعبه خارج شوند و در یک ماه باقی مانده به زدن تستهای سالهای گذشته مبادرت ورزید. کاملاً خود را در شرایط کنکور قرار دهید و شروع به زدن تستها کنید. این کار بسیار موثر خواهد بود چرا که اولاً شما را با شرایط کنکوری مطابقت بیشتری می‌دهد و ثانیاً این که وقتی می‌بینید تستهای سالهای گذشته را بلد هستید و زحمات شما ثمر داده است مستحکم‌تر و قوی‌تر می‌شوید و خود را باور می‌کنید که حتی شاید بتوانید درصد ۱۰۰ را در «نظریه‌های عمومی مدیریت» به ارمغان آورید.

ح. ما نهایت تلاش خود را به کار گرفته‌ایم تا تک تک فیش‌ها استاندارد و مطلوب باشد. ممکن است در بین فیش‌ها با محدود فیش‌هایی مواجه شوید که علی‌رغم چندین بار تکرار و شاید جلو رفتن در جعبه و دوباره برگشتن به خانه اول باز هم در ذهن شما باقی نماند. در این گونه موارد می‌توانید برای خودتان به دلخواه چیزهایی به فیش مورد نظر اضافه یا از آن کم کنید تا شما را راهنمایی کند. البته در انجام این کار عجله نکنید و راحت‌طلب نباشید. سعی کنید جوابها را همان طوری که هستند و بخصوص در مورد جوابهای یک کلمه‌ای با همان واژه‌ها به خاطر بیاورید و همچنین فیش‌های مهمی را که خود تشخیص می‌دهید یا ما آنها را تعیین کرده‌ایم تغییر ندهید.

خ. چیدمان فیش‌ها از شماره ۱ تا ۳۹۰۰ کاری خسته‌کننده، طاقت‌فرسا و وقت‌گیر است. (چیدن فیش‌های هر یک بسته پشت سر هم بالغ بر ۱۰/۵ نفر- ساعت زمان احتیاج دارد.) علیرغم همه تلاش و دقتی که همکاران ما در گروه بخرچ می‌دهند باز هم ممکن است چند فیش در پکیج شما جا افتاده باشد. اگر احیاناً چنین بود لطفاً از طریق آدرس اینترنتی **naghesi@DLMgroup.ir** شماره فیش‌های ناقصی را برای ما ارسال کنید. ما آنها را برای شما ایمیل خواهیم کرد. ضمناً خواهشمندیم اگر در طول مطالعه به مطلبی برخورد کردید که احساس کردید اهمیت دارد و احیاناً در بین فیش‌ها نیست لطفاً آن را به فیش‌های خود اضافه کنید و ما را نیز از طریق تلفن ۰۲۱-۲۲۳۶۰۶۰۶ (مدیریت گروه **DLM**) یا آدرس اینترنتی **Idea@DLMgroup.ir** در جریان قرار دهید تا برای سالهای آتی با کمک شما بتوانیم جعبه کاملتر و مفیدتری را در اختیار داوطلبان کنکور سراسری کارشناسی ارشد مدیریت قرار دهیم.

د. حتماً تلفن همراه خود را به آدرس **mobile@DLMgroup.ir** ایمیل کنید یا به ۳۰۰۰۷۶۵۰۰۰۱۷۷۴ پیامک بزنید و در متن پیامک تایپ کنید: **Mobile**؛ یک ماه قبل از برگزاری آزمون سراسری تعدادی فلش‌کارت جدید از طریق وبسایت گروه **DLM** در اختیار شما قرار خواهد گرفت تا بدین ترتیب احتمال اینکه سوالی خارج از پک در کنکور مطرح شود را به حداقل برسانیم. لطفاً قبل از این

تاریخ شماره فیش‌های ناقصی احتمالی را نیز برای ما ایمیل کنید. توجه داشته باشید که کلیه اطلاع-
رسانی‌های ما (به طور مثال در مورد ارائه پک‌های جدید) از طریق SMS انجام خواهد شد؛
پس لطفاً دقت لازم را در اعلام شماره تلفن همراه خود مبذول دارید.
ذ. هر از چند گاهی به این دستورالعمل مراجعه کنید چون ممکن است توجه شما به نکات جدیدی جلب شود
که قبلاً به آنها توجه نکرده‌اید.

با امید به موفقیت شما در «نظریه‌های عمومی مدیریت» و در کسب نتیجه موفقیت‌آمیز در کل کنکور لطفاً
ما را از نظرات و پیشنهادات خود آگاه فرمایید.

با تشکر

انتشارات تبلور دانش-گروه DLM

مژده: گروه DLM پکیج زبان انگلیسی (تخصصی و عمومی) را نیز ارائه کرده است. (از داوطلبان
کارشناسی ارشد مدیریت و همه کسانی که آموختن زبان انگلیسی در کمترین زمان با کمترین زحمت برایشان
تبدیل به یک آرزو شده دعوت می‌کنیم با استفاده از روش DLM خود و دیگران را شگفت‌زده سازند.)
نباید ضعف شما در «زبان انگلیسی» زحماتی را که برای سایر دروس کشیده‌اید در کسب نتیجه نهایی
و قبولی در مقطع کارشناسی ارشد هدر دهد.

یک خبر خوش: پک‌های سایر دروس را می‌توانید تهیه فرمایید؛ شامل:

- اقتصاد خرد و کلان
- پژوهش عملیاتی (تحقیق در عملیات)
- بازاریابی
- مدیریت مالی
- مدیریت تولید
- مالیه عمومی و بودجه
- حسابداری دولتی
- مبانی کارآفرینی

۰۲۱-۲۲۳۶۰۶۰۶

www.DLMgroup.ir

| | |
|-----------|-------------------|
| ۱۳۲۴-۱۳۶۵ | روز سی و چهارم |
| ۱۳۶۶-۱۴۰۲ | روز سی و پنجم |
| ۱۴۰۳-۱۴۳۴ | روز سی و ششم |
| ۱۴۳۵-۱۴۸۱ | روز سی و هفتم |
| ۱۴۸۲-۱۵۲۳ | روز سی و هشتم |
| ۱۵۲۴-۱۵۶۴ | روز سی و نهم |
| ۱۵۶۵-۱۶۰۱ | روز چهلیم |
| ۱۶۰۲-۱۶۴۷ | روز چهل و یکم |
| ۱۶۴۸-۱۶۸۶ | روز چهل و دوم |
| ۱۶۸۷-۱۷۳۰ | روز چهل و سوم |
| ۱۷۳۱-۱۷۶۷ | روز چهل و چهارم |
| ۱۷۶۸-۱۸۰۹ | روز چهل و پنجم |
| ۱۸۱۰-۱۸۵۳ | روز چهل و ششم |
| ۱۸۵۴-۱۹۰۲ | روز چهل و هفتم |
| ۱۹۰۳-۱۹۴۶ | روز چهل و هشتم |
| ۱۹۴۷-۱۹۹۲ | روز چهل و نهم |
| ۱۹۹۳-۲۰۳۹ | روز پنجاهم |
| ۲۰۴۰-۲۰۹۷ | روز پنجاه و یکم |
| ۲۰۹۸-۲۱۳۸ | روز پنجاه و دوم |
| ۲۱۳۹-۲۱۸۵ | روز پنجاه و سوم |
| ۲۱۸۶-۲۲۳۳ | روز پنجاه و چهارم |
| ۲۲۳۴-۲۲۷۸ | روز پنجاه و پنجم |
| ۲۲۷۹-۲۳۱۹ | روز پنجاه و ششم |
| ۲۳۲۰-۲۳۵۶ | روز پنجاه و هفتم |
| ۲۳۵۷-۲۳۹۷ | روز پنجاه و هشتم |
| ۲۳۹۸-۲۴۴۴ | روز پنجاه و نهم |
| ۲۴۴۵-۲۴۹۲ | روز شصتم |
| ۲۴۹۳-۲۵۴۲ | روز شصت و یکم |
| ۲۵۴۳-۲۵۷۷ | روز شصت و دوم |
| ۲۵۷۸-۲۶۱۴ | روز شصت و سوم |
| ۲۶۱۵-۲۶۵۲ | روز شصت و چهارم |
| ۲۶۵۳-۲۶۹۶ | روز شصت و پنجم |
| ۲۶۹۷-۲۷۴۵ | روز شصت و ششم |

| | |
|-----------|------------------|
| ۱-۳۴ | روز اول |
| ۳۵-۶۶ | روز دوم |
| ۶۷-۹۴ | روز سوم |
| ۹۵-۱۲۸ | روز چهارم |
| ۱۲۹-۱۵۶ | روز پنجم |
| ۱۵۷-۱۹۷ | روز ششم |
| ۱۹۸-۲۴۱ | روز هفتم |
| ۲۴۲-۲۸۸ | روز هشتم |
| ۲۸۹-۳۳۰ | روز نهم |
| ۳۳۱-۳۵۰ | روز دهم |
| ۳۵۱-۳۸۵ | روز یازدهم |
| ۳۸۶-۴۲۵ | روز دوازدهم |
| ۴۲۶-۴۷۰ | روز سیزدهم |
| ۴۷۱-۵۱۸ | روز چهاردهم |
| ۵۱۹-۵۶۲ | روز پانزدهم |
| ۵۶۳-۵۹۷ | روز شانزدهم |
| ۵۹۸-۶۴۱ | روز هفدهم |
| ۶۴۲-۶۷۷ | روز هجدهم |
| ۶۷۸-۷۰۷ | روز نوزدهم |
| ۷۰۸-۷۵۱ | روز بیستم |
| ۷۵۲-۷۷۵ | روز بیست و یکم |
| ۷۷۶-۸۱۲ | روز بیست و دوم |
| ۸۱۳-۸۵۸ | روز بیست و سوم |
| ۸۵۹-۸۹۰ | روز بیست و چهارم |
| ۸۹۱-۹۳۸ | روز بیست و پنجم |
| ۹۳۹-۹۸۴ | روز بیست و ششم |
| ۹۸۵-۱۰۴۳ | روز بیست و هفتم |
| ۱۰۴۴-۱۰۹۱ | روز بیست و هشتم |
| ۱۰۹۲-۱۱۴۳ | روز بیست و نهم |
| ۱۱۴۴-۱۱۸۹ | روز سیام |
| ۱۱۹۰-۱۲۳۴ | روز سی و یکم |
| ۱۲۳۵-۱۲۷۷ | روز سی و دوم |
| ۱۲۷۸-۱۳۲۳ | روز سی و سوم |

با DLM حتما موفق می‌شوید

روز نود و دوم: ۳۷۶۷ الی آخر

- سعی کنید مطالب رازمانی به پایان برسانید که فرصت زدن تست - های سالهای گذشته را داشته باشید. بهتر است ایام ۲ روز کامل قبل از گنگور با مطالعه استراحت کنید و دیگر مطلبی نخوانید تا مغز شما فرصت بازسازی و حد اکثر دایمی را در جلسه گنگور به دست آورد.
 - کسانی که بسته آموزشی DLM در بره دست آنها رسیده و کمترین ۹۰ روز فرصت مطالعه دارند بهتر است در روزهای اول طبق شماره بندی مذکور مطالعه کنند و وقتی تکنیک DLM برایشان نهادینه شد تعداد بیشتری فیش در روزهای بعدی بخوانند.
- پنجمین مجلد انگلیس را برای هر سال گنگور تست های مربوط به سال گذشته از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

موفق و پیروز باشید

| | |
|---|----------------------------|
| ۲۷۴۶-۲۸۰۲ | روز شصت و هفتم |
| ۲۸۰۳-۲۸۴۴ | روز شصت و هشتم |
| ۲۸۴۵-۲۸۸۸ | روز شصت و نهم |
| ۲۸۸۹-۲۹۳۱ | روز هفتادم |
| ۲۹۳۲-۲۹۷۳ | روز هفتاد و یکم |
| ۲۹۷۴-۳۰۱۴ | روز هفتاد و دوم |
| ۳۰۱۵-۳۰۵۸ | روز هفتاد و سوم |
| ۳۰۵۹-۳۰۹۹ | روز هفتاد و چهارم |
| ۳۱۰۰-۳۱۵۱ | روز هفتاد و پنجم |
| ۳۱۵۲-۳۲۱۰ | روز هفتاد و ششم |
| ۳۲۱۱-۳۲۷۰ | روز هفتاد و هفتم |
| ۳۲۷۱-۳۳۳۷ | روز هفتاد و هشتم |
| ۳۳۳۸-۳۳۷۶ | روز هفتاد و نهم |
| ۳۳۷۷-۳۴۴۶ | روز هشتادم |
| ۳۴۴۷-۳۴۸۲ | روز هشتاد و یکم |
| ۳۴۸۳-۳۵۲۳ | روز هشتاد و دوم |
| ۳۵۲۴-۳۵۶۱ | روز هشتاد و سوم |
| ۳۵۶۲-۳۶۰۲ | روز هشتاد و چهارم |
| ۳۶۰۳-۳۶۵۲ | روز هشتاد و پنجم |
| ۳۶۵۳-۳۷۰۷ | روز هشتاد و ششم |
| ۳۷۰۸-۳۷۴۰ | روز هشتاد و هفتم |
| ۳۷۴۱-۳۷۶۶ | روز هشتاد و هشتم |
| فیش های اضافه شده در «ویدئو پیش جدید» | روز هشتاد و نهم و روز نودم |
| احتمالا فیش های دیروز چون تعدادشان زیاد بود، خود امروز به دو دسته تقسیم می شوند. (در طول مسیر سعی کردیم جاهایی مغز شما را عادت دهیم تعداد بیشتری فیش را به خاطر بسپارد. این کار گام به گام و با آهنگی ملایم صورت گرفته است). امروز (روز نود و یکم) لازم نیست فیش جدیدی مطالعه کنید و فقط طبق دستورالعمل DLM در جعبه لایتنر پیش روید. | روز نود و یکم |

"کلیات"

الف) تعریف خانم ماری پارکر فالت از مدیریت

در تعریف خانم فالت از مدیریت ، مدیریتانجام

امور بوسیله توصیف شده است.

در تعریف خانم فالت از مدیریت بر و تأکید می شود.

در تعریف مدیریت از نظر خانم فالت، مدیریت است.

در تعریف خانم فالت از مدیریت دو نکته استنطاق می شود:

ب) تعریف سایمون از مدیریت :

.....یعنی حرکت به سوی هدف با استفاده از ساز و کار

مهم): هر فرایند دارای،و است.

.....فرایندی است که طی آن یک از میان راه حل های موجود انتخاب می شود.

پ) تعریف مدیریت از دیدگاه کونتز (مهم) (از کتاب دکتر رضائیان)

مدیریت به کارگیری و منابع مادی و انسانی بر مبنای پذیرفته شده است که از طریق ، ، و برای دستیابی به تعیین شده صورت می پذیرد.

انجام کار با و بوسیله دیگران

Management is working
through and with others

هنر
دیگران

نقش دیگران

قبول هدف از سوی آنان

هنر

۱.مدیر باید در درجه اول یاد بگیرد که با افراد دیگر باید کار کند. یعنی باید مهارت انسانی و ارتباطی بالایی داشته باشد.
۲.مدیر بیشتر اجزای کار را خودش انجام نمی دهد، بلکه باید بوسیله افراد دیگر آن کار را انجام دهد.

مدیریت عبارت است از فرایند تصمیم گیری (بنابراین مدیر یک تصمیم گیرنده است.)

فرایند

(نکته: در کتاب دکتر رضائیان از واژه «فراگرده» در کتاب دکتر الوانی از واژه «فراینده» استفاده شده است و هر دو ترجمه واژه Process هستند.)

باز خور

۱.ساختار
۲.نتیجه
۳.هدف

تصمیم گیری

بهترین راه حل

فراگرد
کارا و موثر
نظام ارزشی
برنامه ریزی
سازماندهی
بسیج منابع و امکانات
هدایت و رهبری
کنترل
اهداف

(نکات تعریف فوق)

مدیریت مؤثر یعنی:

مدیریت کارا یعنی:

..... نقطه ای است که کوشش ها به آن ختم می شود.
به عبارت دیگر پنداشتی از شرایط مطلوب و
ایده آل در می باشد.

..... عاملی است که از توان ما برای رسیدن به
هدف می کاهد. یا مانع تحقق هدف می شود.

(مهم): اولین گام در فرایند تصمیم گیری می باشد.

به بالاترین هدف یک سازمان یا می گوئیم.

..... یک سازمان دلیل منحصر به فردی است که سازمان
به خاطر آن بوجود آمده است.

برنامه ریزی پاسخ به ۲ سؤال زیر است:

..... یعنی تعیین هدف و یافتن و پیش بینی راه تحقق هدف.

ماهیت برنامه ریزی است.

اتخاذ تصمیمات درست

تخصیص بهینه و مدیرانه منابع

هدف

کنونی

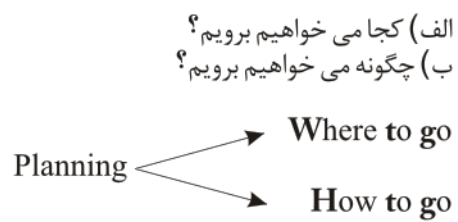
آینده

مسئله

تعریف مسئله یا مشکل

مأموریت یک سازمان یا فلسفه وجودی

فلسفه وجودی



پیش بینی

برنامه ریزی

(مهم): به ما می گوید برای تحقق هدف قیل از اقدام به استفاده از توانایی های فیزیکی و انجام دادن کار باید با اقدام به برنامه ریزی به حد کافی از استفاده کنیم.

..... فرایندی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب هدف مشترک تلاش می شود.

(مهم): اساس سازماندهی توجه به ۲ اصل زیر است:

..... یعنی شکستن کار یا وظیفه به اجزای تشکیل دهنده آن.

..... فرایندی است که طی آن تمامی بخش های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک با یکدیگر ترکیب می شود.

(بسیار مهم): هماهنگی با مجموعه ای از مکانیزم های و تحقق می یابد.

هماهنگ کردن منابع مادی و انسانی برای نیل به اهداف در مدیریت، تعریف می شود.

اصولاً بکارگیری نظریه های مدیریت تابع سیستم یک جامعه است.

به بسیج منابع و امکانات نیز گفته اند.

..... در برگزیده مدیریت منابع انسانی، مدیریت تولید، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی، مدیریت فروش و غیره می باشد.

سازمان دهی Organizing

اصل برنامه ریزی

توانایی های ذهنی

تقسیم کار

تقسیم کار

هماهنگی

ساختاری
رفتاری

هماهنگی

ارزشی (یا فرهنگ)

سازمان دهی

بسیج منابع و امکانات

ستاد گزینی

.....
مهم): بسیج منابع و امکانات را زیر مجموعه
در نظر می گیریم.

.....فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می کوشد
تا با ایجاد انگیزش و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود
را در تحقق اهداف سازمان تسهیل کند و دیگران را از
روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید.

رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان
می کوشد تا با ایجاد و انجام سایر
وظایف خود را در تحقق اهداف سازمان تسهیل کند
و دیگران را از روی به انجام وظایفشان
ترغیب کند.

در جوامع اسلامی، ارزش ها هستند.

برنامه ریزی شامل و می باشد.

..... عبارت است از طراحی ساختار یا بخش بندی و
تخصیص منابع انسانی و مالی و غیره به این بخش
ها (یا واحدها) بطوری که اهداف سازمان با موفقیت
انجام شود.

فرایند نفوذ در دیگران و به انگیزش واداشتن
آنها در جهت تحقق اهداف تعریف
می شود.

دقت خواهیم داشت که رهبری و مدیریت مترادف
یکدیگر نیست. تفاوت آنها با توجه به کلمه
مشخص می شود.
اهداف ممکن است، غیر سازمانی باشد.
ما در بحث هایمان را به عنوان یک وظیفه
..... در نظر می گیریم.

منابع فردی قدرت عبارتند از :

منابع سازمانی قدرت عبارتند از :

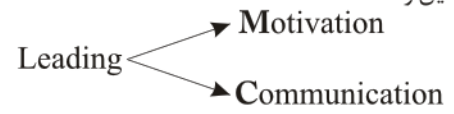
رهبری

سازمان دهی

(همیشه) ثابت

انگیزش
ارتباطی مؤثر

میل و علاقه



سازمان دهی

Gole setting
Decision making

هدف گذاری
تصمیم گیری

سازمان
رهبر
رهبری
وظیفه مدیر

رهبری

مشروعیت (قدرت قانونی یا سلسله مراتبی)

پاداش

زور یا تنبیه

مرجعیت (کارزماتیک)

تخصص

تأکید فرایند رهبری در جهت می باشد .

قدرت در سازمان ها می تواند تنبیه، پاداش، قانونی، رابطه، صلاحیت و خبرگی، داشتن اطلاعات و غیره باشد. در عصر ما مشروع ترین قدرت، قدرت می باشد.

..... به دنبال ثبات و به دنبال تحول است.

..... یعنی توانایی نفوذ در دیگران.

..... عبارت است از اعمالی که به صورت مستقیم و غیر مستقیم باعث تغییر در رفتار می شود.

مهم ترین نکته در رهبری است.

طرفداران و پیروان کدام مکتب ملاک و صحت یک عمل را نتایج آن می دانند و به شیوه رسیدن به هدف و نیت اصلاً توجه نمی کنند؟

..... و مرتبط با یکدیگرند و در مرحله اجرا به هم می رسند.

قدرت عبارت است از وجود یا تصور وجود رابطه با مراکز قدرت در داخل یا خارج سازمان .

اگر مدیر تظاهر به امری کرده باشد و خلاف آن برای زیر دستان آشکار شود قدرت مدیر زائل می شود.

قانونی یا عرفی

نفوذ

قدرت

مدیریت

رهبری

نفوذ گذاشتن و جهت دادن

نفوذ

تصمیم گیری

برنامه ریزی

اصالت نفع

رابطه

رابطه

..... فرایندی است که طی آن عملیات پیش بینی شده با انجام شده مقایسه می شود، انحرافات مشخص و اهمیت آنها روشن شده و در نهایت راه حل های اصلاحی ارائه می شوند.

هدف از کنترل است نه تنبیه.

(مهم): اولین گام در فرایند کنترل است.

(مهم): سه نوع کنترل وجود دارد که عبارتند از:

(مهم): کنترل یعنی مقایسه بین و

برای کنترل باید؛
در رابطه فوق هم نتایج مد نظر است و هم نتایج

(بسیار مهم): در کارت امتیازی متوازن، شاخص هایی که برای کنترل مورد نظر می باشد عبارتند از:

با توجه به این که سازمان در مقابل جامعه یک خرده سیستم تلقی می شود بنابراین باید منعکس کننده باشد.

(مهم): یعنی کارها را به درستی انجام دادن

Doing things right

(مهم): یعنی کارهای درست را انجام دادن

Doing the right things

اصلاح

کنترل

۱. کنترل گذشته نگر یا بازخور یا با استفاده از نتایج (ستاده) یا نوش داروی پس از مرگ سهراب
۲. کنترل آینده نگر یا با استفاده از داده ها یا هدایت کننده یا پیش برنده
۳. کنترل زمان وقوع یا حین عمل

تعیین هدف از کنترل

« هزینه کنترل > نتیجه کنترل »
یعنی باید نتیجه کنترل بزرگ تر از هزینه کنترل باشد.

ریالی
غیر ریالی

بایدها

هست ها

ارزش های حاکم بر جامعه

- ۱ - مسائل مالی
- ۲ - مسائل مشتریان و ارباب رجوع
- ۳ - فرایندهای داخلی
- ۴ - یادگیری و رشد

اثر بخشی

کارایی

می دانیم اثر بخشی و کارایی هر دو مهم هستند
البته اثربخشی مقدم بر کارایی است .
کارایی در ارتباط با و اثربخشی در ارتباط با
می باشد.

..... در هدف و در راه رسیدن به هدف تعریف
می شود .

کارایی در ارتباط با برنامه ریزی و اثربخشی در
ارتباط با برنامه ریزی می باشد.

وظایف مدیریتی از دیدگاه لوتر گیولیک و لیندال
ارویک:

(مهم) وظایف مدیریتی از دیدگاه هنری فایول:

وظایف مدیریتی از دیدگاه رابینز:

منظور فایول از فرماندهی می باشد .

(مهم): مهارت های مدیر از نظر رابرت کیتز :

می دانیم سه سطح مدیریتی وجود دارد که عبارتند از:

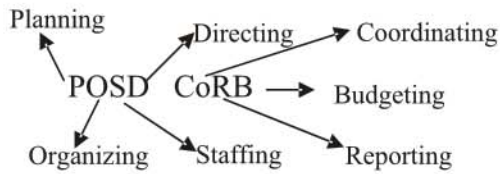
کنترل با استفاده از ستاده ها (نتایج یا محصول) و
کنترل با استفاده از داده های ورودی انجام می
شود.

اثر بخشی

کارایی

منابع

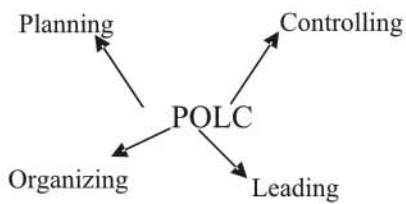
هدف



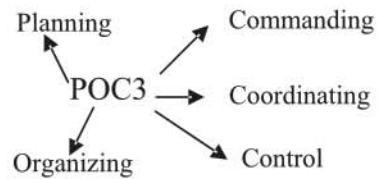
برنامه ریزی، سازماندهی، ستادگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی

عملیاتی

استراتژیک



برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری، کنترل



برنامه ریزی، سازمان دهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل

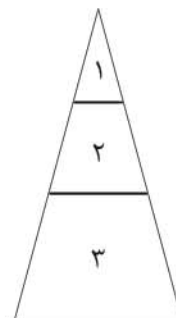
- ۱- مهارت فنی یا تخصصی یا عملیاتی
Technical skill
- ۲- مهارت انسانی
Human skill
- ۳- مهارت ادراکی
Conceptual skill

رهبری

گذشته نگر یا بازخور

آینده نگر یا پیش برنده

- ۱- عالی
- ۲- میانی
- ۳- عملیاتی



امروزه رهبری دارای ۴ سبک زیر می باشد:

مهارت یعنی بکار گیری ابزار، فنون، علوم، روشها و تجهیزات ویژه برای انجام امور و وظایف تخصصی.

..... یعنی توانایی کار کردن با دیگران و استفاده از آنها برای انجام وظایف محوله.

مهارت یعنی قدرت درک پیچیدگی های کل سازمان و تشخیص موقعیت و جایگاه خود در سازمان.

(مهم): سهم کدام یک از مهارت ها در سطوح مختلف مدیریت عالی، میانی و عملیاتی مشترک و یکسان است؟

به توانایی تفکر در قالب مدلها، چهارچوبها و روابط گسترده که در سطوح بالای سازمانی اهمیت بسزایی دارد، اصطلاحاً مهارت می گویند .

وقتی از سمت پایین سازمان به بالا حرکت می کنیم (از سطح مدیران عملیاتی به سمت عالی) نیاز به کدام مهارت اهمیت بیشتری پیدا می کند؟

(مهم): مدیران عالی سازمان نیاز به مهارت کمتر و نیاز به مهارت بیشتری دارند.

" نقش های مدیریتی "

نقش عبارت است از الگوی که انتظار می رود فرد در اجرای وظیفه اش ایفا کند.

به کسی که در یک واحد اجتماعی یک پستی را کسب می کند ما مجموعه ای از الگوهای رفتاری مشخص و مورد انتظار را نسبت می دهیم که به آن می گوئیم.

فنی (یا عملیاتی یا تخصصی)

- ۱- آمرانه یا دستوری
- ۲- اغنایی یا ترغیب کننده
- ۳- مشارکتی یا حمایتی
- ۴- تفویضی

ادراکی

مهارت انسانی

ادراکی

انسانی

فنی

ادراکی

ادراکی

نقش آن فرد

رفتاری

در ارتباط با کلمه نقش باید به ۴ مورد زیر توجه نماییم.

هر نقش مجموعه ای از نگرش ها و رفتارهای واقعی را به همراه دارد که در مجموع نامیده می شود.

..... یعنی یک نفر به نظر خودش بایستی چه کاری انجام دهد و چه نقشی بازی کند؟

..... یعنی دیگران چه انتظار یا باوری از فرد دارند که در شرایط یا موقعیتی خاص کار مشخصی را انجام داده و نقش مشخصی را ایفا کند.

تضاد در نقش (تعارض ناشی از هدف) به ۳ صورت زیر می باشد:

کدام یک از مهارت های مدیریتی در سطوح عملیاتی پر رنگ تر است؟

تعارض زمانی پیش می آید که ما با چند هدف مطلوب و دلخواه روبرو هستیم اما نمی توانیم همه آنها را تحقق ببخشیم.

وقتی دو شغل خوب به ما پیشنهاد می شود و ما فقط می توانیم یکی از آنها را انتخاب کنیم دچار چه نوع تضادی شده ایم؟

تضاد زمانی رخ می دهد که ما می خواهیم به یک هدفی برسیم و در عین حال چیزی وجود دارد که می خواهیم از آن دوری کنیم و برای ما مطلوب نیست.

وقتی به ما شغلی پیشنهاد می شود که از نظر درآمدی بسیار مطلوب است ولی مسئولیت آن بیش از اندازه یا خطر آن بسیار زیاد است دچار چه نوع تضادی شده ایم؟

هویت نقش

- ۱- هویت نقش
- ۲- پنداشت از نقش
- ۳- انتظار از نقش
- ۴- تضاد در نقش

انتظار از نقش

Role expectation

پنداشت (ادراک) از نقش

Role perception

مهارت فنی

- ۱- خواست- خواست (نیل- نیل)
- ۲- خواست- ناخواست (نیل-اجتناب)
- ۳- ناخواست- ناخواست (اجتناب-اجتناب)

خواست خواست (نیل- نیل)

خواست خواست (نیل- نیل)

خواست- ناخواست (نیل- اجتناب)

خواست- ناخواست (نیل- اجتناب)

تعارض زمانی پیش می آید که ما می خواهیم از
۲ هدف نامطلوب فرار کنیم ولی امکان دوری از هر
دو وجود ندارد.

وقتی کارگری از بیکار شدن می ترسد و در عین حال
از محیط کارخانه نیز دل خوشی ندارد دچار چه نوع
تعارضی شده است؟

سه نوع مهارت انسانی که کاتر برای موفقیت مدیران
در عرصه ارتباطات سازمانی قائل است؟

(مهم): مهارت تعریف رفتار سازمانی است که
به منظور پیدا کردن علل و معلول رفتار و حل مسائل
سازمانی کاربرد دارد.

(بسیار مهم) نقش های ۱۰ گانه مدیریتی از دیدگاه
هنری مینتزبرگ:

منبع: مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - فصل دوم
قسمت نقش های مدیریتی
رفتار رابینز - جلد اول - فصل اول قسمت نقش های
مدیریتی

ماهیت نقش های متقابل شخصی می باشد.

ماهیت نقش های اطلاعاتی می باشد.

ماهیت نقش های تصمیماتی می باشد.

در نقش مدیر قسمتی از کارهای روزمره را
که از نظر ماهیت جنبه نمایشی دارد بازی می کند.

در نقش مدیر به استخدام، ایجاد انگیزه و
آموزش کارکنانش می پردازد.

ناخواست- ناخواست (اجتناب- اجتناب)

ناخواست- ناخواست (اجتناب- اجتناب)

تشخیصی

- ۱- مهارت شخصی یا درونی
- ۲- مهارت ادراکی
- ۳- مهارت تشخیصی

اجتماعی

- نقش های ارتباطی یا بین فردی یا متقابل شخصی (شامل):
۱- رئیس تشریفات، ۲- رهبر، ۳- رابط)
- نقش های اطلاعاتی (شامل): ۱- گیرنده اطلاعات یا نظارت کننده اطلاعات، ۲- ناشر اطلاعات یا پخش کننده بین اعضا، ۳- سخنگوی سازمان)
- نقش های تصمیم گیری (شامل): ۱- خلاقیت و نوآوری یا کارآفرینی یا سوداگری، ۲- مشکل گشایی یا برطرف کننده اختلافات یا آشوب زدایی، ۳- تخصیص دهنده منابع، ۴- مذاکره کننده

انتخابی

اطلاعاتی

رهبر

تشریفات

در نقش مدیر به ایجاد شبکه اطلاعاتی مبادرت می ورزد.

در نقش رهبر مدیر به ، و می پردازد.

مدیر در نقش به عنوان سمبل یا نماد عمل می کند.

(مهم): مدیر در نقش اطلاعات را از خارج سازمان به داخل می آورد.
مدیر در نقش اطلاعات داخل سازمان را به خارج سازمان انتقال می دهد.
ضمناً مدیر در نقش اطلاعات را بین اعضای سازمان انتشار می دهد.

بالاترین تعارض در نقش را امروزه در سطوح سازمان می بینیم. جایی که مدیران ارشد از یک طرف بایستی اصول اخلاقی را رعایت کنند و از طرف دیگر به سود سازمان بیاورند. زیرا به یاد خواهیم داشت که در نهایت مدیران بر اساس تحقق اهداف سازمان مورد قضاوت قرار می گیرند.

مدیر در نقش به برقراری ارتباط با افراد دیگر برای کسب اطلاعات می پردازد.

می دانیم وقتی از توانایی های ذهنیمان استفاده می کنیم و در ذهنمان یک ایده جدید ایجاد می شود، بیانگر خلاقیت ماست. حال اگر این ایده را به عمل در آوریم و به اصطلاح آن را **کاربردی** کنیم یعنی آن را به یک محصول یا خدمت یا روش جدید تبدیل نماییم به آن می گویند.

بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید چه نام دارد؟

پاسخ از قبل کسب شده کاملاً موافق یا کاملاً مخالف نسبت به یک موضوع را می گویند.

ارزیابی یا برآوردی که نسبت به اشیاء یا پدیده ها ابراز می کنیم و بیان کننده احساس ما در مورد آنها می باشد، تعریف می شود.

- ۱- استخدام
- ۲- ایجاد انگیزه
- ۳- آموزش کارکنان

رابط

رابط
سخنگو
ناشر

تشریفات

رابط

بالا

خلاقیت

نوآوری
(پس خلاقیت و نوآوری با هم تفاوت دارند)

نگرش

نگرش

(مهم): نگرش دارای ۳ جزء می باشد که عبارتند از:

..... یعنی شکار فرصت ها در نظر گرفتن محدودیت های منابع.

از نظر ۲ عامل نیاز به سرمایه و دوم نوآوری یک شرکت کامپیوتری کارآفرین در چه وضعی قرار دارد؟

(مهم): در زمینه کارآفرینی، ۲ دیدگاه (رهیافت) وجود دارد:

هدف از بکارگیری دیدگاه محتوایی جدا کردن کارآفرینان از می باشد.

هدف از بکارگیری دیدگاه جدا کردن کارآفرینان از غیر کارآفرینان و تعیین قلمرو **ویژگی های شخصیتی و روانشناسی** کارآفرینان است.

با توجه به دیدگاه محتوایی، برای کارآفرینی ویژگی های شخصیتی زیر ضرورت می یابد: (۵ مورد)

هدف از بکارگیری رهیافت متمرکز شدن بر **کارکردها و فعالیت های** کارآفرینان است

در این دیدگاه ما به بررسی عوامل تأثیرگذار در تأسیس یک شرکت مثل محیط، فرد، فرایند و سازمان توجه می کنیم.

در دیدگاه فرایندی یا رفتاری در کارآفرینی ما به بررسی عوامل مؤثر در تأسیس یک شرکت مانند، و می پردازیم.

کارآفرینی

بدون

Cognitive
A filling
Behavioral

۱- شناختی
۲- احساسی
۳- رفتاری

(A B C)

۱- دیدگاه محتوایی (صفات مشخصه)
Content approach
۲- دیدگاه فرایندی (رفتاری)
Behavior approach

نیاز به سرمایه کم
نوآوری زیاد
(دقت خواهیم داشت که کارآفرینان به هنگام مشاهده فرصت ها محدودیت های منابع و قید و بندهای مالی را در نظر نمی گیرند).

محتوایی

غیر کارآفرینان
(تست کنکور)

فرایندی (رفتاری)

۱- نیاز به کسب موفقیت
۲- ریسک پذیر بودن
۳- برخورداری از کانون کنترل درونی
۴- داشتن روحیه خلاق
۵- تحمل ابهام

فرد
فرایند
محیط
سازمان

رفتاری (فرایندی)

..... فرایندی است که طی آن کار افراد در فواصل زمانی و به طور مورد ارزیابی و سنجش واقع می شود.

(مهم): به نظر پیتر دراگر مجموع کارایی و اثربخشی را تشکیل می دهد.

وقتی کار به صورت تیمی انجام می شود کارایی و اثربخشی می باشد.

وقتی مدیری به صورت نا کارا ولی اثربخش باشد به آن مدیریت می گویند. که ناشی از هدف صحیح می باشد ولی منابع بیش از حد لازم برای رسیدن به آن هدف صرف می شود.

امروزه اثربخشی را با توجه به ۴ دیدگاه مورد توجه قرار می دهند که عبارتند از:

(مهم): تعریف سازمان از دیدگاه رابینز :

"مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین با هم همکاری می کنند" بیانگر تعریف است .

وجه مشترک همه سازمان ها، و می باشد.

(مهم): بطور آگاهانه هماهنگ شده در تعریف سازمان دلالت بر دارد.

..... بالاترین هدف یک سازمان است و بر اساس آن تعیین می شود که برنامه جامع و کاملی است که بوسیله آن سازمان به اهداف بلند مدت خود می رسد.

ارزیابی عملکرد

معین

رسمی

عملکرد

بالا

بالا

باشگاهی

- ۱- رویکرد نیل به هدف
- ۲- دیدگاه سیستمی
- ۳- رویکرد عوامل استراتژیک
- ۴- رویکرد ارزش رقابتی

پدیده ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده است دارای مرزهای نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی معین بر اساس یک سلسله از مبانی بطور دائمی فعالیت می کند.

سازمان

- ۱- هدف
- ۲- نیروی انسانی
- ۳- ساختار

فلسفه وجودی

مدیریت

استراتژی

تعریف سوم از سازمان:
(از دیدگاه دفت)

به نظر دفت رکن اصلی سازمان ها می باشد.

..... سیستمی است عقلایی که در آن گروهی از افراد برای نیل به هدف بطور آگاهانه باهم فعالیت می کنند.

(مهم): چندین نیرو در تغییر طبیعت مدیریت تأثیر گذارند که امروزه از آن ها به عنوان **عوامل اثرگذار بر سازمان و مدیریت** یاد می شود که عبارتند از:

..... مجموعه ای از اجزاست که در مجموع یک کل را بوجود می آورند و به دنبال تحقق یک هدفی هستند.

هر سیستم از ۴ جزء،، و تشکیل شده است.

..... درجه ای است که یک کالا با انتظارات مشتری تطبیق دارد.

(مهم): مدیران یاد گرفته اند که برای آنکه اثربخش باشند باید **پیشرفت کیفیت** را با، و نشان بدهند.

(مهم): محیط یک سیستم عبارت است از عواملی که بر روی سیستم اثر و تحت کنترل آن

هیچ تردیدی نیست که کسب مهارت انسانی (روابط انسانی) یکی از ضرورت های است.

افراد و رابطه ای که با هم دارند

سازمان یک نهاد اجتماعی و مبتنی بر هدف است
ساختار آن بصورت آگاهانه طرح ریزی شده و دارای
سیستم های فعال و هماهنگ است. سرانجام اینکه
با محیط خارجی ارتباط دارند.

- ۱- قدرت نیروی انسانی
- ۲- تنوع فرهنگی
- ۳- تغییرات مداوم و مستمر تکنولوژیکی
- ۴- تعهدات روانی جدید بین کارکنان و مدیران

سازمان

- ۱- داده
- ۲- پردازش
- ۳- ستاده
- ۴- بازخور

سیستم

مشتریان راضی تر
کارکنان فعال تر
محصولات بهتر
روشهای تازه تر حل مسائل سازمانی

کیفیت

مدیران

دارد

نباشد

..... در تعریف سازمان به ما می گوید سازمان از افراد و گروه هایی تشکیل شده که با یکدیگر در تعامل هستند.
ضمناً هر سازمان مرز نسبتاً مشخصی دارد که بوسیله آن

(بسیار مهم): بر طبق کارکنان در یک سلسله مراتب اداری تا جایی ارتقا پیدا می کنند تا به حد بی کفایتی برسند. یعنی دیگر در پست جدید شایستگی آن را ندارند و در همان جا باقی می ماندند؟

می دانیم بر طبق اصل پیتر همه کارکنان دوست دارند به حد بی کفایتی برسند. به ۲ طریق می توان از اصل پیتر جلوگیری کرد:

(بسیار مهم): بر طبق کارها با توجه به زمانی که به آنها اختصاص می دهیم گسترش می یابند. یعنی کار آن قدر گسترش پیدا می کند تا کل زمان موجود برای تحققش را مصرف کند.

(بسیار مهم): از دید علت بزرگ شدن سازمان ها (امپراتوری سازمان ها) این است که مدیران دوست دارند که مرئوسان بیشتری داشته باشند.
به عبارت دیگر مدیران بجای توجه به هدف های سازمانی به هدف های شخصی توجه می کنند که موجب افزایش تعداد کارکنان، ایجاد وظایف تکراری و خدمات کارکنان به یکدیگر می شود.

(بسیار مهم): با توجه به کدام قانون در مدیریت کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند گسترش می یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار ارتباط چندانی ندارد؟

(بسیار مهم): بر طبق قانون پارکینسون، انگیزه گسترش بوروکراسی ها این است که

عقیده بر آن است که هیچ موفقیتی بدون حاصل نمی شود.

عوامل تعیین کننده موفقیت یک مدیر عبارتند از:

شامل:

مهمترین تعهد مدیریت سازمان در قبال می باشد.

پدیده اجتماعی

اعضا را از غیر اعضا جدا می سازیم.

اصل پیتر یا اصل حد بی کفایتی یا ارتقا تا سطح
عدم شایستگی

قانون پارکینسون

- ۱- قبل از ارتقا به فرد آموزش مناسب بدهیم.
- ۲- شخصیت و انتظارات فرد با شغل مورد نظر **مطابقت** داشته باشد.
- ۳- برخی از کتاب ها برای جلوگیری از اصل پیتر به **تحرک افقی** نیز اشاره کرده اند. و **تحرک افقی** یعنی اعلام یک سری **وظایف**

قانون پارکینسون

پارکینسون

تعهد

مدیران دوست دارند که مرئوسان بیشتری داشته باشند.

مشتریان

شامل الف) ارائه خدمات به مشتری
ب) اهمیت دادن به مشتری

- ۱- توانایی ها، نگرش ها، انگیزه های فرد
- ۲- ارزیابی مافوق ها و همکاری کارکنان در **سازمان**
- ۳- امدادهای غیبی یا رویدادهای پیش بینی نشده یا شانس

(مهم): یک مدیر متعهد به ۳ شیوه تعهد خود را به سازمان نشان می دهد که عبارتند از:

(مهم): تعهد به خود را می توان به ۳ شیوه زیر نشان داد:

(مهم): مدیران به ۳ شیوه زیر تعهد خود را به زیردستانشان (افراد) نشان می دهند. که عبارتند از:

(مهم): مدیران به ۴ شیوه می توانند تعهد خود را نسبت به کار نشان دهند. که عبارتند از:

از دیدگاه فردی در درجه اول فرد، در درجه دوم فرد، و در درجه سوم فرد باید با شغل مطابقت داشته باشد تا فرد در کارش موفق شود.

اولین مرحله رشد سازمانی از طریق صورت می پذیرد.

می دانیم در اولین مرحله از نمودار حیات سازمانی رشد از طریق خلاقیت صورت می پذیرد که در این صورت ممکن است با بحران روبرو شویم.

مرحله دوم رشد سازمانی از طریق صورت می پذیرد و می تواند باعث ایجاد بحران شود.

در مرحله دوم (چرخه حیات سازمان) رشد از طریق هدایت انجام می شود. در این مرحله رفتار با سرپرستان سطوح عملیاتی بیشتر جنبه دارد.

(مهم): در مرحله سوم عمر سازمان، رشد از طریق صورت می پذیرد که باعث ایجاد بحران می شود.

- ۱- نشان دادن استقلال در فکر و عمل
- ۲- کسب مهارت های لازم برای اعمال مدیریت
- ۳- پذیرش انتقادهای سازنده

- ۱- ساختن فضای سازمان
- ۲- حمایت از مدیران عالی
- ۳- رعایت ارزش های اساسی سازمان

- ۱- حفظ تمرکز صحیح بر کار
- ۲- ساده کردن کار
- ۳- اهل عمل بودن
- ۴- اهمیت کار را روشن ساختن

- ۱- نشان دادن علاقه و شناسایی نسبت به کارکنان
- ۲- دادن بازخور ارشادی
- ۳- ترغیب افراد به ارائه فکرهای خلاق

خلاقیت

توانایی های

نگرش

انگیزه

هدایت

استقلال

رهبری

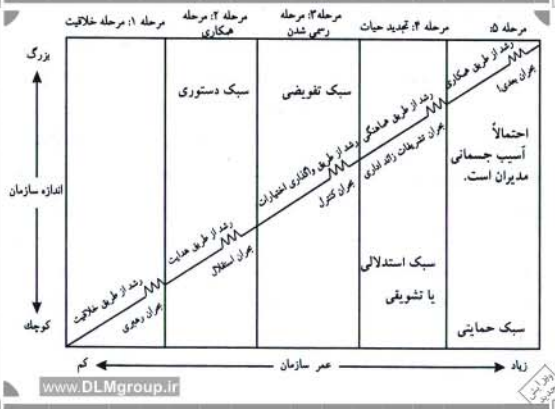
واگذاری اختیارات

کنترل

دستوری

در مرحله چهارم از دوره حیات سازمان ها، رشد از طریق صورت می پذیرد که سبب بروز بحران می شود.

در مرحله پنجم از رشد سازمان ها، رشد از طریق محقق می شود و احتمالاً بحران بوجود می آید.



علاج بحران تشریفات زائد اداری می باشد. که از طریق و تأکید ماهرانه بر صورت می پذیرد.

سازمانی که به دنبال متنوع کردن محصولات و بازارهای خدماتی خود می باشد در کدام مرحله چرخه حیات قرار گرفته است؟

اثربخشی effectiveness مدیران در گرو چیست؟

رنسینس لیکرت سه متغیر، و را برای اثربخشی سازمان مورد توجه قرار داده است.

متغیرهای عبارتند از عواملی که در جریان رشد و توسعه درون یک سازمان و نتایج حاصل کار آن تأثیر می گذارند به عبارت دیگر متغیرهای مستقلی هستند که بوسیله سازمان و مدیریت آن می توانند تغییر یا تعدیل پیدا کنند. در واقع در کنترل سازمان هستند.

راهبردها (استراتژی)، مهارت ها و رفتار رهبری، تصمیمات مدیریت، خط مشی ها و ساخت سازمانی از متغیرهای هستند.

وضع جاری شرایط درونی سازمان را متغیرهای بیان می کنند.

احتمالاً کارکنان از نظر جسمانی و احساسی تحلیل می روند.
(منبع: ۱- مبانی سازمان و مدیریت رضائیان-ص ۱۱ - ۱۴ نمودار بسیار مهم.
۲.تئوری سازمان رابینز فصل اول)

نیازی به حفظ کردن این فیش نیست. در مورد جداول و نمودارهای مهم برای تحریک «حافظه تصویری» شما قبل یا بعد از فلش کارتهای مربوط (بر اساس تکنیک **DLM**)، خود جدول یا نمودار نیز به طور کامل آورده شده است .
حافظه تصویری سهم مهمی در قدرت تلعلی ایفا می کند و بنابر این در ادامه نیز چنین فیش هایی در اختیار شما قرار گرفته است .



تشکیل تیمها
وجوه اشتراک افراد متفاوت

و
رضایت خاطر افرادی که کار را انجام می دهند
(سراسری ۷۰)

- ۱- علی
- ۲- میانجی یا مداخله گر
- ۳- بازده (غایتی)

ادراکات و انتظارات، مفاهیم نقش، گرایش ها، سنتها، ارزشها، هدف ها، نیروهای انگیزشی، رفتار و غیره جزو متغیرهای طبقه بندی می شوند.

متغیرهای عبارتند از متغیرهای وابسته ای که دستاوردهای سازمان را منعکس می کنند.

میزان تولید، فروش، درآمدها، هزینه ها، رابطه سازمان با اتحادیه، ترک کار و غیره جز، متغیرهای طبقه بندی می شود.

علاوه بر منابع کلاسیک (کار، سرمایه، زمین و نیروی انسانی) امروزه منبع جدید و مهم دیگری مورد استفاده مدیران قرار می گیرد که عبارت است از:

(مهم): آدیزس برای اداره مؤثر هر سازمان، اهتمام مدیر به ایفای نقش های چهارگانه زیر را که هر کدام با یکی از خرده سیستم های "سیستم اجتماعی" در ارتباط می باشند را لازم می داند:

مدیر در نقش راهبردها و استراتژی های فردی را به گروهی، مخاطرات فردی را به گروهی، اهداف فردی را به گروهی و ابتکارات فردی را به گروهی تبدیل می کند.

مهمترین منبع مدیر بعد از عامل انسانی می باشد.

ویلیام اوچی تئوری Z را ارائه کرد که آن را روایت شیوه مدیریت قلمداد کرد.

در شیوه مدیریت آمریکایی استخدام از نظر مدت زمان به صورت در شیوه مدیریت ژاپنی به صورت و در تئوری Z به صورت می باشد.

تصمیم گیری در تئوری Z به صورت انجام می شود.
مسئولیت است
ارزیابی است.
ارتقا و ترفیع است
کنترل است.
گرایش به تخصیص بودن وجود دارد.

بازده

میانجی یا مداخله گر

اطلاعات

بازده

ترکیبی

- ۱- تولیدی
- ۲- اجرایی
- ۳- ابداعی
- ۴- ترکیبی

لطفاً برای مطالعه بیشتر به مبانی سازمان و مدیریت رضائیان، ص ۷۵ و ۷۶ رجوع کنید.

آمریکایی شده

ژاپنی

اطلاعات

توافقی
فردی
آرام و کیفی
بطئی (آرام و کیفی)
غیر رسمی و تلویحی با استانداردهای رسمی و صریح
متعادل
(به کتاب مدیریت عمومی دکتر الوانی ص ۲۷۹ و
۲۸۰ رجوع کنید)

کوتاه مدت

مادام العمر

بلند مدت

می دانیم رابرت کتز (Katz) مهارت های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی را برای مدیریت لازم می داند. هارلد کونتز (Koontz) ضمن تأیید مهارت های سه گانه کتز، معتقد است که مدیر باید از مهارت چهارمی به نام مهارت برخوردار باشد. هنری مینتز برگ ضمن تأیید مهارت های سه گانه کتز، معتقد است که مدیر باید از مهارت چهارمی به نام مهارت برخوردار باشد.

چاک ویلیام معتقد است مهارت هایی که کتز به آنها اشاره می کند به تنهایی نمی تواند موجب توفیق یک مدیر در دنیای پرتحول امروزی شود. و ۲ مهارت و را نیز لازم میدانند.

۶ مورد از نکاتی که در قدردانی باید رعایت شوند، عبارتند از:

متغیرهای مؤثر بر بهره وری فردی عبارتند از (۷ مورد):

از جمله نشانه های افول سازمانی می توان موارد زیر را نام برد (۶ مورد)

اولین شرط موفقیت در هر کاری از جمله مدیریت می باشد.

به عقیده پیتر دراگر مؤثر بودن به چه معناست؟

(مهم): اهداف اساسی یک مؤسسه صنعتی بازرگانی، عبارت است از:

یکی از روش های صرفه جویی در زمان، بسنده کردن به می باشد.

در نتیجه انقلاب صنعتی، تولید موجب شد.

مهارت ارتباطی بسیار قوی (گوش دادن)

مهارت کار با کامپیوتر

مهارت طراحی (Design skill)
(یعنی مدیر بتواند ساختار مناسبی را برای سازمان
خود طراحی کند)

مهارت تصمیم گیری

| | |
|-------------------|----------------|
| Ability | توان |
| Willing | تمایل |
| Understanding | شناخت شغل |
| Support | حمایت سازمانی |
| Environmental fit | سازگاری محیطی |
| Feed back | بازخورد عملکرد |
| Validity | اعتبار |

۱. فوری و دقیق باشد
۲. احساس خود را بیان کنید
۳. پیشرفت را مورد ستایش قرار دهید
۴. ساعاتی را به قدرداتی اختصاص دهید
۵. در حین کار عملکرد خوب کارکنان مورد قدردانی قرار گیرد.
۶. تجلیل، هم پیش از برنامه ریزی قدردانی و هم پس از آن

سازگاری ویژگی های فردی با شغل

(قبلا در فیش شماره ۱۴۸ اشاره کرده بودیم که
"هیچ موفقیتی بدون «تعهد» حاصل نمی شود.")

تورم نیروی انسانی
تحمل افراد ناشایسته
رویه های اداری پر دردسر
جایگزینی شکل با محتوا
روحیه کم
مقاومت در برابر تغییر

سود

سهام بازار

بقا

تحقق اهداف

انبوه

جدایی مدیریت و مالکیت

(یعنی تا قبل از انقلاب صنعتی مالک کارخانه مدیریت آنرا به
عهده داشت. ولی تولید انبوه و دشواری اداره واحدهای بزرگ پس
از انقلاب صنعتی موجب شد مالکان صنایع به فکر استخدام
افراد بیفتند که توانایی آنها در مدیریت بیشتر بود.)

دانش کاربردی

می دانیم برای تحقق برنامه استراتژیک سازمان نیازمند تدوین برنامه های عملیاتی هستیم. برنامه های عملیاتی به ۲ دسته و تقسیم بندی می شوند.

برنامه های عملیاتی دائمی (چندبار مصرف) شامل: (۳ مورد)

برنامه های عملیاتی موقتی (یکبار مصرف) شامل: (۳ مورد)

هدف غائی یک مؤسسه می باشد.

در بحث به اثراتی توجه می شود که سازمان بر جامعه یا محیط زیست می گذارد.

برای یک محقق نظام گرا حد از اطلاعات مطلوب است.

..... توسط محقق نظامگرا به عنوان ابزار تحلیل سیستم های بینهایت پیچیده بکار می رود.

شرط موفقیت در شغل سازگاری کدام ویژگی های شاغل علاوه بر توانایی ها و مهارت ها با وظایف شغل است؟

(مهم): در نقش های مدیریت ایفای نقش متقابل شخصی پیش نیاز ایفای کدام نقش یا نقش هاست؟

در کدام یک از نظریه های سازمانی روش های علوم طبیعی برای مطالعه انسان و سازمان کافی و رسا تشخیص داده شده است؟

- سیاست ها
- قوانین و مقررات
- رویه ها

- ۱- برنامه های دائمی (چندبار مصرف) شامل: سیاست ها، قوانین و مقررات، رویه ها
- ۲- برنامه های یکبار مصرف یا موقتی شامل: طرح، پروژه، بودجه

ادامه حیات یا بقاء

- طرح
- پروژه
- بودجه

کافی
(نه کامل. یعنی یک محقق نظامگرا (سیستمی) به اطلاعاتی اکتفا می کند که مورد نیاز اوست. نه همه اطلاعات)

مسئولیت اجتماعی
Social responsibility

انگیزش
نگرش

فن جعبه سیاه

ابزاری

نقش های اطلاعاتی و تصمیم گیری (دقت داشته باشید بر طبق نظریه مینتز برگ نقش متقابل شخصی پیش نیاز نقش های اطلاعاتی، و هر دو پیش نیاز نقش های تصمیم گیری مدیر هستند. بنابراین تا نقش متقابل شخصی ایفا نگردد، شرایط برای ایفای نقش های اطلاعاتی و همچنین تصمیم گیری ایجاد نمی شود. پس ایفای نقش متقابل شخصی پیش نیاز هر دو نقش اطلاعاتی و تصمیم گیری است.)

در تعقل به عنوان اساس نظریه های متداول مدیریت، ارزش مسلط همانا فایده و کارایی است
تعقل بر خیر و مصلحت انسان و تعالی و آزادی او ارج می نهد تا رشد روح متعالی وی محقق شود.

این نوع تعقل به انسان قدرت انتخاب برای زندگی توأم با مسئولیت و منطبق با اصول اخلاقی فراهم می آورد؟

بر طبق نظریه های جوهری معیار های زندگی اجتماعی انسان بوسیله شکل می گیرد.

اقتصاد در تدوین نظریه های اصل نیست.

بر طبق نظریه های جدایی ارزش ها از واقعیتها میسر نیست.

بر طبق نظریه های مطالعه انسان و جامعه باید روش های خاص خود را داشته باشد که لزوماً ممکن است با روش های مطالعه در علوم طبیعی یکسان نباشد.

(مهم): بر طبق نظریه های ابزاری معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق تعیین می شود.

..... در تدوین نظریه های ابزاری اصل گرفته می شود.

بر طبق نظریه های جدایی ارزش ها از واقعیتها مورد قبول است. و تلاش بر آن است که مطالعات و تحقیقات از بعد ارزش عاری باشد.

بر طبق کدام نظریه ها روش های علوم طبیعی برای مطالعه انسان و جامعه کافی و رسا است؟

جوهری

ابزاری

جوهری

جوهری

عقل و فطرت او

جوهری

جوهری

اقتصاد

جامعه

نظریه های ابزاری

ابزاری

..... در سازمان تولید نظم می نماید.

صنعتی که هر سازمان یا شرکت به آن تعلق دارد یکی از عوامل حیاتی موفقیت آن سازمان یا شرکت محسوب می شود.

منابع عوامل حیاتی موفقیت سازمان عبارتند از: (۴ مورد)

(منبع تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم رضائیان)

"انجام درست کارها" و "انجام کارهای درست" اشاره به چه مفهیمی در مدیریت دارد؟ (به ترتیب)

این مهارت به فرد کمک می کند تا بتواند مطابق و همسو با اهداف کل سازمان عمل کند؟

به مراتبی که افراد از سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر ترفیع می یابند، نیاز آنها به کسب مهارت افزایش می یابد. در حالیکه ضرورت کسب مهارت های برای آنها کاهش می یابد.

تعریف خانم ماری پارکر فالت درباره مدیریت بیان کننده مهارت می باشد.

مسئولیت اصلی مدیران عالی عبارت است از:

عبارت "افراد بر مجموع اطلاعات و دانش های شغلیشان، حق تصرف دارند" بیانگر است.

(مهم): ۴ عامل عمده برای اثربخشی ارتباطات سازمان عبارتند از:

منابع

(تست کنکور)

اطلاعات

کارایی

اثربخشی

۱. صنعتی که سازمان به آن تعلق دارد

(شامل مواردی نظیر ترکیب محصول، سهم بازار، قیمت و کنترل هزینه به عنوان "عوامل حیاتی موفقیت")

۲. استراتژی رقابتی، وضعیت صنعت و محل جغرافیایی سازمان

۳. عوامل محیطی

(شامل مواردی نظیر قوانین و مقررات دولتی، شرایط اقتصادی، ترکیب جمعیت و غیره)

۴. عوامل موقتی

ادراکی (یا مفهومی)

فنی (یا تخصصی)

ادراکی

تعیین اهداف

تعیین استراتژی ها

تعیین طرح (ساختار) سازمان

مهارت انسانی
(مدیریت یعنی کار کردن با و به وسیله دیگران)

۱. استفاده از مجاری رسمی برای انتقال اطلاعات به منظور جلوگیری از انتشار اطلاعات در سطوح مختلف سازمان و همچنین کاهش تأخیر در مسیر رشد و توسعه.

۲. کارا تر ساختن ارتباطات با استفاده از منابع قدرت در سازمان

۳. تسهیل ارتباطات با استفاده از تخصص های موجود در گروه های کاری

۴. حفظ اطلاعات و دانش های شغلی با توجه به اهمیت احترام به حق مالکیت افراد بر اطلاعات و دانشهای تخصصی خود.

مالکیت اطلاعات
Information ownership

تنها عامل تولید است که چگونگی استفاده از دیگر عوامل تولید در سازمان به آن بستگی دارد؟

توانایی انجام کارها با دیگران و به یاری آنها که باعث شناخت انگیزش و کاربرد رهبری مؤثر در رابطه با آنان می شود را مهارت می نامند.

از دیدگاه اسکات، دلیل رشد و توسعه سازمان ها و فراگیری آنها در همه جنبه های زندگی امروزه کدام است؟

در جامعه چندین وجهی و پیچیده امروز، ایجاد راه اصلی تحقق پذیر ساختن خواست ها و نیل به اهدافی است که انسانها به تنهایی نمی توانند به آنها برسند.

زنده انگاری سازمان و گفتن اینکه سازمان موجودی زنده است در واقع دادن به سازمان است.

در استعاره به سازمان همچون موجودی زنده نگریسته می شود و در سازمانها اساسی ترین نقش را ایفا می کند.

علمای مکتب را باید از پایه گذاران دیدگاه زیستی قلمداد کنیم.

جمله زیر نشانگر کدام نوع نگرش به سازمان است: "سازمانها برای تحقق اهدافی بوجود آمده اند و رفتار اعضا می تواند به عنوان پیگیری یا تعقیب اهداف تشریح بشود."

جمله زیر نشانگر کدام نوع نگرش به سازمان است: "سازمانها متشکل از گروه هایی هستند که هر کدام منافع شخصی خود را دنبال می کنند. این گروه ها قدرت خود را جهت تحت تأثیر قرار دادن توزیع منابع در سازمان بکار می گیرند"

جمله زیر نشانگر کدام نوع نگرش به سازمان است: "سازمانها سیستم های تبدیل داده به ستاده هستند که برای بقای خود به محیطشان متکی هستند"

انسانی

مدیریت

سازمان

(همانطور که می دانید وقتی انسان ها برای انجام وظایف ضروری جهت تحقق اهداف با یکدیگر روابط متقابل برقرار می کنند، سازمان بوجود می آید.)

- ۱- عقلایی شدن جنبه های مختلف زندگی
- ۲- تحت کنترل متخصص قرار دادن جنبه های مختلف زندگی

زیستی

انسان

صفات انسانی

پدیده های عقلایی که اهدافی را دنبال می کنند.
Rational entities in pursuit of goals

روابط انسانی

سیستم های باز
Open system

ائتلاف ذینفعان قدرتمند
Coalition of powerful constituencies

جمله زیر نشانگر کدام نوع نگرش به سازمان است:
"سازمانها پدیده هایی هستند که به صورت مصنوعی ایجاد شده اند. اهداف بلند مدت و مقاصدشان به صورت نمادین ایجاد شده و به وسیله مدیریت حصول می شود."

جمله زیر نشانگر کدام نوع نگرش به سازمان است:
"سازمانها از واحدهای نسبتاً مستقل تشکیل شده اند که می توانند اهدافی مشابه و حتی متضاد را دنبال کنند"

جمله زیر نشانگر کدام نوع نگرش به سازمان است:
"سازمانها مرکب از جناح های قدرتمند داخلی اند که هر کدام کنترل بر فرایند تصمیم گیری را به منظور افزایش منافع خود خواهانند و پیگیر آن هستند"

(مهم): جمله زیر نشانگر کدام نوع نگرش به سازمان است:
"سازمانها اعضای خود را در قالب های شغلی قرار می دهند که این امر آنچه را که آنها می توانند انجام دهند و همچنین افرادی را که می توانند با آنها در تعامل باشند محدود می کند و مضافاً اینکه سازمان برای آنها مدیری تعیین می کند که اختیار صدور دستور دارد."

جمله زیر نشانگر کدام نوع نگرش به سازمان است:
"سازمانها محیط خود را تعبیر و تفسیر کرده و مورد ارزیابی قرار می دهند، فعالیتشان را هماهنگ می سازند و بوسیله پردازش اطلاعات به صورت افقی و عمودی از طریق یک سلسله مراتب ساختاری تصمیم گیری را تسهیل می کنند"

جمله زیر نشانگر کدام نوع نگرش به سازمان است:
"سازمانها از طریق تدوین شرح شغل، ایجاد دوائر و بخشها و تعیین معیارهای رفتاری قابل قبول و غیر قابل قبول اعضای خود را محدود و مقید می سازند. وقتی این محدودیت ها پذیرفته شوند نوعی موانع مصنوعی می شوند که گزینه های انتخابی کارکنان را محدود می کنند."

جمله زیر نشانگر کدام نوع نگرش به سازمان است:
"سازمانها مرکب از مجموعه ای از توافق های غیرمکتوب هستند که بدان وسیله اعضا در مقابل دریافت حق الزحمه رفتارهای ویژه سازمان را از خود بروز می دهند."

رقابت جهانی ایجاب می کند که
(سراسری ۸۳)

..... مردم را متحد می کند و کنار هم نگاه می دارد.

..... عبارت است از انصاف مشاهده شده در نتایج، منابع، و یا تخصیص هایی که یک فرد از سازمان دریافت داشته است.

سیستم های به هم پیوسته منعطف

Loosely couple system

نظام های تولید کننده مفهوم ساز

Meaning producing system

ابزار تسلط یا حاکمیت

Instrument of domination

سیستم های سیاسی

Political system

زندان های روح

Psychic poisons

واحدهای پردازش اطلاعات

Information processing units

کارکنان انعطاف پذیرتر باشند.

قرار دادهای اجتماعی
Social contract

عدالت توزیعی

عدالت

..... ارزشیابی از روشی است که بوسیله آن تصمیم اختصاصی اتخاذ شده است.
(روش تصمیم گیری)

..... به کیفیت رفتار میان اشخاص که به وسیله هر فردی احساس می شود باز می گردد. (برخی رفتارها منصفانه و عادلانه تشخیص داده می شوند درحالی که سایر رفتارها نامناسب و غیرمنصفانه)

(مهم): در مدل رشد سازمانی، رشد از طریق تفویض اختیار موجه موجب کدام بحران می شود؟

این نظریه که تجزیه و تحلیل سازمانی باید از تطبیق سازمان با محیط به درک چگونگی پیدایی گروه ها و از میان رفتن آنها تغییر جهت دهد، نظریه نام دارد.

یکی از نظریه های سازمانی که از استعاره سازمان همچون استفاده کرده است، نظریه **انتخاب طبیعی یا جمعیت-محیط** می باشد.

بر اساس نظریه سازمانها باید خود را با محیط هماهنگ سازند و این مستلزم ایجاد تغییراتی در آنهاست که باید به صورت رخ دهد.

بر اساس نظریه تجزیه و تحلیل سازمانی می بایست از تطبیق سازمان با محیط به درک چگونگی پیدایی و اضمحلال گروهها و جمعیت ها، تغییر جهت دهد.

نظریه رابطه محیط و جمعیت به اصول کلی بقا زیستی بر پایه اتکای زیادی دارد.

بر اساس نظریه محیط به طور طبیعی برخی از سازمانها را برای بقا انتخاب کرده و برخی دیگر را برای نابودی گزینش می کند.
(منبع: تئوری سازمان رابینز-ص ۱۹۴ و ۱۹۵ مدیریت عمومی الوانی ص ۳۰)

(بسیار مهم): در یک پدیده هم افزایی (synergy) مشاهده می شود. یعنی تلاش افراد موجب عملکردی می گردد که از مجموع عملکرد اعضا **بیشتر** است. ولی در یک الزاماً چنین نیست.

عدالت مراوده ای

عدالت روشی

جمعیت - محیط

بحران کنترل

جمعیت - محیط

جمعی و گروهی (نه فردی)

موجودی زنده

سازگاری

جمعیت - محیط

Team
Group تیم
گروه

انتخاب طبیعی یا جمعیت - محیط

تفاوت روابط انسانی با رفتار سازمانی در این است که در رفتار سازمانی مهم است و در روابط انسانی مهم است.

نیاز به جلب همکاری بهتر دیگران، مهمترین نیاز به در محیط کار است. چراکه کارهای بزرگ را نمی توان به تنهایی انجام داد.

(سراسری ۷۷) تصمیمات ساختارمند یا برنامه ریزی شده در کدام سطح هرم سازمانی اتخاذ و اعمال می شود؟
۱. سرپرستی
۲. کارکنان
۳. مدیریت عالی
۴. مدیریت میانی

رنسینس لیکرت اعتقاد داشت که "مدیران با عملکرد بهتر در سازمان های بازرگانی مدیرانی بودند که از سیستم های استفاده کرده اند.

طرفداران مکتب ساختارگرایان اجتماعی (Social constructionist) معتقدند مدیریت یک فعالیت است. یعنی نمی توان پدیده ها را جدا از پوسته فرهنگی، تاریخی و اجتماعی آنها بررسی کرد.

..... معتقد به نگرش انتقادی به همه چیز از جمله سازمان و مدیریت برای تکامل است.

مطالعات بحرانی (Critical method) در جستجوی است.

تجزیه و تحلیل بحرانی (انتقادی) درباره حساس است.

متفکران انتقادی به دنبال تغییرات اساسی و ضروری در طبیعت در مدیریت هستند.

چرخه حیات یا زندگی (life cycle) یک الگوی تغییر برای سازمانها است.

شناخت مردم

ایجاد ارتباط با مردم و استفاده عملی از این شناخت

www.DLMgroup.ir

۲۵۰

روابط انسانی

www.DLMgroup.ir

۲۵۱

گزینه ۱ صحیح است.

www.DLMgroup.ir

۲۵۲

اندازه گیری عملیات (ارزشیابی)

www.DLMgroup.ir

۲۵۳

اجتماعی

www.DLMgroup.ir

۲۵۴

روش انتقادی یا تئوری بحران
Critical theory

www.DLMgroup.ir

۲۵۵

روشنایی بخشیدن و تغییر شکل دادن به روابط قدرت

www.DLMgroup.ir

۲۵۶

انتقاد از ایدئولوژی

www.DLMgroup.ir

۲۵۷

بنیادی قدرت

www.DLMgroup.ir

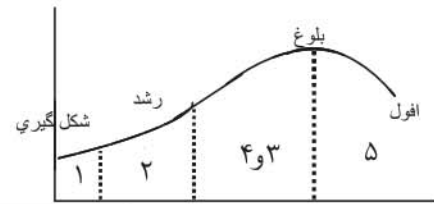
۲۵۸

قابل پیش بینی

www.DLMgroup.ir

۲۵۹

(مهم): مراحل چرخه حیات سازمانی را ذکر کنید.
(منبع: تئوری سازمان رابینز-مبانی سازمان و مدیریت
دکتر رضائیان)



در چرخه حیات سازمان ویژگی‌هایی مانند
پیچیدگی، رسمیت و کنترل نشان دهنده کدام یک از
مراحل است؟

ویژگی‌های مرحله اول حیات سازمانی (مرحله
کارآفرینی) عبارت است از:

ویژگی‌های مرحله دوم حیات سازمانی (شکل‌گیری
اولیه یا رشد) عبارت است از:

ویژگی‌های مرحله سوم حیات سازمانی (رسمیت و
کنترل) عبارت است از:

بازارهای متنوع مربوط به کدام مرحله از حیات
سازمانها می‌باشد؟

در مرحله از دوره زندگی سازمانها تمرکز پایین
می‌باشد و برعکس در مرحله سازمان تمرکز بالا و
کنترل شدید است.

افسانه‌هایی که درباره مدیریت سازمانهای کوچک
مطرح می‌کنند کدام است؟

موضوع اصلی مورد بررسی در دیدگاه کلاسیک و
..... می‌باشد.

روش مطالعه در دیدگاه کلاسیک و می‌باشد.

۱. کار آفرینی (معادل مرحله شکل گیری در چرخه حیات محصول)
۲. مرحله شکل گیری اولیه (معادل مرحله رشد در چرخه حیات محصول)
۳. مرحله رسمیت و کنترل
۴. مرحله پیچیدگی
(مرحله ۳ و ۴ هر دو معادل مرحله بلوغ در دوره حیات محصول)
۵. افول

بلوغ
(اگر در گزینه ها بلوغ نبود، رسمیت و کنترل را انتخاب می کنیم.)

ارتباطات غیر رسمی
ساختار غیر رسمی
تعهد بالا

اهداف مبهم
خلاقیت بالا

پیچیدگی

رسمی بودن قوانین

ساختار ایستا

تأکید بر کارایی

ورشکستگی
مشاغل کم درآمد

پیچیدگی

افول

(بطور خلاصه هرچه تمرکز در سازمانی بیشتر باشد، کارکنان آزادی عمل کمتری دارند. و هرچه سازمان غیر متمرکز تر باشد افراد قدرت انتخاب و تصمیم گیری بیشتری خواهند داشت. در یک سازمان متمرکز از یک نقطه دستورات صادر می شود و دیگران باید آنها را رعایت و اجرا کنند.)

مشاهده و تحلیل رخدادهای گذشته
تحلیل تجربیات شخصی

تأثیر سازمان بر جامعه
مدیریت کارا و مؤثر سازمان

نتیجه مطالعات در دیدگاه کلاسیک و است.

موضوع اصلی مورد بررسی در دیدگاه نوگرایی می باشد.

روش مطالعه در دیدگاه نوگرایی و می باشد.

نتیجه مطالعات در دیدگاه نوگرایی و می باشد.

موضوع اصلی مورد بررسی در دیدگاه تفسیری/نمادین می باشد.

روش مطالعه در دیدگاه تفسیری/نمادین و می باشد.

نتیجه مطالعات در دیدگاه تفسیری/نمادین و می باشد.

(مهم): موضوع اصلی مورد بررسی در دیدگاه فرانوگرایی (Post modernism) و می باشد.

روش مطالعه در دیدگاه فرانوگرایی و می باشد.

نتیجه مطالعات در دیدگاه فرانوگرایی و می باشد.

ارزیابی انواع طرح‌های سازمانی با استفاده از شاخص‌های عینی

ارائه مدل‌های نظری برای طبقه‌بندی سازمانها

ارائه دستورالعمل‌های تجویزی برای اقدام

مقایسه سبکها و سیستمهای مدیریتی

کشف روابط آماری چند متغیره میان عوامل سازمانی

استفاده از شاخص‌های توصیفی

تحلیل همبستگی با استفاده از شاخص‌های استاندارد

مشاهده همراه با مشارکت در فعالیت‌ها

مصاحبه برای شناسایی خرده فرهنگ‌ها و اقوام

ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی

نظریه‌ها و نظریه پردازان سازمان

نظریه پردازی درباره سازمان

تدوین متون داستانی و توصیف

شناسایی خرده فرهنگ‌ها و قومیت‌ها

ابراز احساسات و برداشت‌های شخصی

بیان علل نظریه پردازی و مقاصد نظریه پردازان

تفکیک ساختار مفاهیم و پدیده‌ها

نقد نظریه‌ها و نظریه پردازان سازمان

رسالت سازمان در مرحله از چرخه حیات سازمانی شکل می گیرد. در این مرحله خلاقیت کماکان ادامه دارد و تعهد بالاست.

هدف از رهیافت به کارآفرینی تعیین قلمرو مطالعه ویژگی های شخصیتی و روان شناختی کارآفرینان است.

به منظور پیدا کردن روابط علت و معلولی و حل مسائل رفتاری در سازمان، مهارت های مورد نیاز است.

(مهم): مکاتب پنجگانه مدیریت

(بسیار مهم): فرض مکتب سنتی یا کلاسیک درباره انسان می باشد.

فرض مکتب نئوکلاسیک یا روابط انسانی در مورد انسان می باشد.

فرض مکتب کمی یا علم مدیریت در مورد انسان می باشد.

فرض دیدگاه سیستمی و دیدگاه اقتضایی در مورد انسان می باشد.

فرض مکاتب مدرن مدیریت در مورد انسان می باشد.

مکتب کلاسیک یا سنتی خود به ۳ زیرشاخه تقسیم می شود که عبارتند از: (با ذکر نام دانشمندان و نظریه پردازان اصلی)

محتوایی

مرحله دوم یعنی مرحله شکل گیری اولیه (یا رشد)
(که بعد از مرحله کارآفرینی اتفاق می افتد)

- ۱- مکتب سنتی یا کلاسیک
- ۲- مکتب نئوکلاسیک یا روابط انسانی یا منابع انسانی
- ۳- مکتب کمی یا علم مدیریت
- ۴- دیدگاه های سیستمی و اقتضایی
- ۵- دیدگاه های مدرن

تشخیصی

(به عبارت دیگر مهارت های تشخیصی بیان کننده
تعریف رفتار سازمانی می باشد)

انسان اجتماعی و خود شکوفا

انسان منطقی یا اقتصادی یا عقلایی یا تک انگیزه
(در مکاتب سنتی که مدیریت علمی یا تیلوریسم یکی از زیرشاخه های آن است
و زیر شاخه های دیگری هم دارد که کمی جلوتر به آنها خواهیم پرداخت، فرض
بر این بود که انسان تک بعدی است و اگر میزان حقوق و دستمزد او را بر
اساس میزان تولید یا کاری که انجام می دهد محاسبه کنیم بیشترین تأثیر و
کارایی را خواهیم گرفت. درحالیکه با گذشت زمان معلوم شد انسان علاوه بر
انگیزه های مادی نیازهای دیگری نیز مثل تمایل به برقراری رابطه دوستانه با
دیگران، نیاز به احترام و غیره دارد.)

انسان موجودی پیچیده

انسان موجودی پیچیده

۱-مدیریت علمی یا تیلوریسم(تیلور،گیلبرث ها) و
رهیافت عملیاتی (گانت)

۲-مدیریت اداری یا وظیفه گرایان یا فراگرد عمومی
مدیریت یا فایولیسم ها(هنری فایول)

۳- بوروکراسی (ماکس وبر)

انسان موجودی پیچیده

(بسیار مهم): ریشه های مکتب کلاسیک (یا سنتی)

(مهم): فلسفه مدیریت علمی (تیلوریسم) این است که یک برای انجام کارها وجود دارد.

..... را به عنوان پدر مدیریت علمی شناخته اند. ولی علاوه بر وی افرادی چون گیلبرثها و گانت نیز در زمینه مدیریت علمی نظر داده اند.

(مهم): تیلور ۴ اصل را به عنوان اصول مدیریت علمی معرفی کرده است:

مکانیزم های اجرایی مدیریت علمی که توسط تیلور معرفی شده اند کدام است؟

انجام وظایف تکراری جزو مدیریت علمی می باشد.

تیلور مدیریت علمی را یک انقلاب معرفی کرده است.

تیلور از سیستم استفاده می کرد.

اینکه کلاسیک ها اعتقاد داشتند یک بهترین راه در همه شرایط وجود دارد، نشان دهنده آن است که آنها به سازمان به عنوان یک سیستم نگاه می کردند.

اساس نهضت مدیریت علمی بر ۲ اصل و استوار است.

بهترین راه
(دقت کنید مدیریت علمی (تیلوریسم) را با علم مدیریت اشتباه نگیرید.
مدیریت علمی یکی از زیرشاخه های مکاتب سنتی است درحالیکه علم مدیریت (یا مکتب کمتی) یکی از مکاتب مدیریت است که در فیش شماره ۲۸۳ از آنها نام بردیم.
علم مدیریت نسبتاً جدید است و از آن بعنوان تحقیق در عملیات یا پژوهش عملیاتی نیز یاد می شود و به دنبال راه حل بهینه از میان راه حل‌های موجود است.)

۱. انسان منطقی
۲. سازمان رسمی
۳. اصول عام و ثابت (جهان شمول)
۴. تأکید بر کارایی

(دقت کنید که این اصول برای هر ۳ زیرشاخه مکاتب کلاسیک شامل تیلوریسم، فایولیسم و بوروکراسی ماکس وبر می باشد مبادا اشتباهاً فکر کنید که فقط مربوط به مدیریت علمی (تیلوریسم) است. همانطور که قبلاً توضیح دادیم مدیریت علمی یکی از ۳ زیرشاخه مکاتب سنتی می باشد.)

۱- استفاده از شیوه علمی در تجزیه و تحلیل کارها یا جایگزین کردن قوانین علمی به جای محاسبات سرانگشتی
۲- انتخاب کارکنان باید به صورت علمی باشد.
۳- آموزش کارکنان باید به صورت علمی باشد.
۴- تقسیم کار و مسئولیت بطور مساوی میان مدیران و کارکنان (بطوریکه مدیران کارهای فکری و برنامه ریزی را انجام دهند و کارکنان کارهای جسمی و عملیاتی را)
نکته: در کتاب دکتر رضائیان، چهارمین اصل "حمایت از کارکنان از طریق برنامه ریزی کردن کار آنها و هموار کردن راه انجام کار" بیان شده است.

تیلور

تیلور را «پدر مدیریت علمی» می دانند. وی در سال ۱۸۹۹ در کارخانه فولاد میدول بتلهم توانست از طریق کاربرد اصولی که بعداً به نام مدیریت علمی شهرت یافت تولید چدن را ۴۰۰ درصد افزایش دهد.

مکانیزم
(دقت کنید مکانیزم را با اصول مدیریت علمی اشتباه نگیرید. مکانیزمها در فیش شماره ۲۹۴ و اصول مدیریت علمی در فیش شماره ۲۹۳ ذکر شد.)

۱. حرکت سنجی و زمان سنجی (یعنی تعداد حرکات بدنی کارگر و زمان استاندارد برای انجام هر کار محاسبه شود)
۲. بکارگیری سرپرستی چند جانبه (برخلاف فایول که اعتقاد به وحدت فرماندهی داشت)
۳. استاندارد کردن و یکنواخت کردن کلیه ابزار و وسایل
۴. بکارگیری شرح شغل یا شرح وظایف یا مسئولیت برای هر یک از کارکنان
۵. بکارگیری سیستم حقوق و دستمزدی که با کمیت و کیفیت کار کارکنان مطابقت دارد.
۶. بکارگیری حسابداری بهای تمام شده
۷. استفاده از تکنولوژی ساده و وظایف تکراری

نرخ قطعه ای یا تکه کاری

(یعنی هر کارگری تولید بیشتری انجام می داد مزد بیشتری دریافت می کرد)

فکری Mental

(یعنی باید دیدگاه، طرز فکر و نوع نگاه جامعه کاری، چه کارکنان و چه مدیران عوض شود.)

Motion study حرکت سنجی

Time study زمان سنجی

بسته

فرایند ۷ مرحله ای انتخاب و استخدام کارکنان را نام
ببرید:

فرایند آموزش کارکنان دارای ۵ گام به شرح زیر می
باشد:

(مهم): اولین گام در فرایند آموزش است.

علاوه بر تیلور، فرانک گیلبرث و همسرش لیلیان
گیلبرث (گیلبرث ها) در زمینه، و.....
مطالعات مهمی انجام دادند و فن که برعکس نام
فامیل خودشان است معرفی کردند.

علاوه بر تیلور آقای گانت نیز در زمینه مدیریت علمی
صاحب نظر بوده است. نمودار گانت نشان دهنده،
..... و فعالیت ها می باشد ولی آنها را نشان
نمی دهد.

نمودار گانت ابزاری برای و است.

اگر ۲ فعالیت بتوانند باهم و در یک زمان انجام شوند به آنها
فعالیت های می گوئیم.
ولی اگر انجام یک فعالیت وابسته به انجام فعالیت دیگری
باشد یعنی تا فعالیت اول بطور کامل انجام نشود نمی توانیم
فعالیت دوم را شروع کنیم به آن دو فعالیت می گویند.

فایول نیز مانند تیلور یک مهندس بوده است. وی
تجربیات عملی خود را در کتابی نوشته است. کارهایی
که وی انجام داده است را به ۳ دسته تقسیم می
کنیم:

فایول سازمان را به صورت در نظر گرفت و
فعالیت های آن را به ۶ قسمت تقسیم کرد که
عبارتند از:

به نظر فایول توانایی های لازم برای مدیران جهت
انجام فعالیت ها عبارتند از:

- ۱- غربال اولیه یا مصاحبه مقدماتی
- ۲- بررسی فرم درخواست کار
- ۳- برگزاری آزمونهای استخدامی
- ۴- مصاحبه تخصصی و جامع (بعد از آزمون)
- ۵- بررسی سوابق و پیشینه متقاضی
- ۶- معاینه پزشکی
- ۷- تصمیم گیری نهایی

- ۱- تشخیص نیازهای آموزشی
- ۲- تعیین اهداف آموزشی
- ۳- انتخاب روش آموزش
- ۴- برنامه ریزی برای برگزاری دوره های آموزشی
- ۵- ارزیابی دوره های آموزشی

تشخیص نیازهای آموزشی

(اگر در گزینه ها نبود، تعیین اهداف آموزشی را انتخاب می کنیم.)

- ۱- حرکت سنجی
- ۲- ساده سازی کار، تعیین استانداردهای انجام کار و بهبود روشهای انجام کار
- ۳- آموزش مناسب به کارکنان
- ۴- تدوین برنامه های پاداش تشویقی و ایجاد محیط مناسب کاری

فن ثرblig

Gilbreth → therblig

ترتیب
توالی
زمان

هزینه انجام

برنامه ریزی و کنترل

(کلاً برنامه ریزی و کنترل همیشه باهم هستند. یعنی شما اول برای رسیدن به یک هدفی برنامه ریزی می کنید و سپس میزان تحقق آن را کنترل می نمایید)

زمان بر طبق هفته

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| A | | | | | | | | | | |
| B | | | | | | | | | | |
| C | | | | | | | | | | |
| D | | | | | | | | | | |
| E | | | | | | | | | | |
| F | | | | | | | | | | |
| G | | | | | | | | | | |
| H | | | | | | | | | | |

- (شماره گانگت از نامهای کارخانه ی پرورش قارچ)
- <A> خرید بذار اشوعی
 - استخدام کارگر
 - <C> بررسی و آماده سازی محیط سوله برای پرورش
 - <D> کود دهی و کشت بذار
 - <E> نگهداری و پرورش
 - <F> نظارت و کنترل بر میزان رشد محصول
 - <G> جمع آوری آرمایش
 - <H> بسته بندی و فروش (بهدن)

- ۱- تعریف سازمان و فعالیتهایی که سازمان انجام می دهد
- ۲- مهارتهای مورد نیاز برای انجام کارها
- ۳- ارائه ۱۴ اصل مدیریتی (خیلی مهم)

مقارن

متوالی

پیکره واحد

- ۱- فعالیتهای فنی یا تخصصی یا تولیدی (در ارتباط با مهارتهای فنی)
- ۲- فعالیتهای تجاری یا بازرگانی
- ۳- فعالیتهای مالی
- ۴- فعالیتهای حسابداری
- ۵- فعالیتهای ایمنی
- ۶- فعالیتهای مدیریتی (در ارتباط با مهارتهای عام مدیریتی شامل: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل [POC3])

- ۱- توانایی ها (مهارتهای فنی یا تخصصی)
- ۲- توانایی های خاص مدیریتی (که همانطور که در جاهای مختلف ۲ بار به آن اشاره شد در ارتباط با کلمه POC3 می باشد)
- ۳- توانایی های عام

..... تنوع کاری باعث افزایش کارایی می شود و در کوتاه مدت عملکرد فرد را بالا می برد. اما بعد از گذشت زمان احساس یکنواختی و دلزدگی به فرد دست می دهد و باعث می شود کارایی وی پایین بیاید.
مطلب فوق بیان کننده اصل فایول است.

۱۴ اصل مدیریتی هنری فایول (خیلی مهم):

..... بر الزام به پاسخگویی در برابر نتایج کسب شده دلالت دارد و باید با..... متناسب باشد.

..... یعنی حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش و تنبیه.

(مهم): یعنی اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به **یک مدیر** باشد.

اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیران و کارکنان را گویند که می تواند به صورت یا باشد.

(بسیار مهم): اگر سازمان بر مبنای را به عنوان جزئی از سازمان بر مبنای در نظر بگیریم، حاصل سازمان ماتریسی است.

(بسیار مهم): اصل فایول در سازمان های ماتریسی نقض می شود.

فرق وحدت مدیریت (جهت) و وحدت فرماندهی این است که وحدت فرماندهی در ارتباط با است در حالیکه وحدت جهت با ارتباط دارد.

(مهم): اصل فایول بیان می دارد که برای اجرای هر برنامه **واحد** باید **یک** مدیر مشخصی تعیین شود.

کاهش تقسیم کار

(برای اینکه اصل تقسیم کار را برای شما جا بیاندازیم یک مثال ساده می زنیم. یک نانوايي را در نظر بگيريد. يك نفر فقط به درست کردن خمير، يك نفر فقط به پخت نان و نفر سوم فقط به فروش نان می پردازد. يعنی برای تهیه نان ۳ فعالیت مختلف باید انجام شود. يکی تهیه خمير، دوم پخت نان و سوم فروش نان. حال فرض کنید هر ۳ نفر هر ۳ کار را انجام می دادند، اگر چنین بود صف نانوايي ها طولانی تر می شد. چون زمان بسیار بیشتری برای تهیه نان طول می کشيد. بنابراین تقسیم کار باعث کاهش تنوع کاری (در این مثال از ۳ فعالیت به ۱ فعالیت برای هر نفر) و افزایش تخصصی شدن کارها می شود.)

www.DLMgroup.ir

۳۱۱

- ۱-تقسیم کار ۲-اختیار
- ۳-انضباط ۴- وحدت فرماندهی
- ۵-وحدت مدیریت یا جهت یا مسیر
- ۶-تبعیت اهداف و منافع فردی از منافع گروهی
- ۷-جبران خدمات یا پرداخت حقوق و دستمزد
- ۸-تمرکز ۹- سلسله مراتب یا زنجیره فرماندهی
- ۱۰- نظم ۱۱- عدالت ۱۲- ثبات ۱۳-ابتکار عمل
- ۱۴-احساس وحدت و یگانگی یا روحیه جمعی

توجه دارید که وحدت فرماندهی(شماره ۴) و وحدت مدیریت(شماره ۵) دارای دو

مفهوم جداگانه هستند.)

www.DLMgroup.ir

۳۱۰

مسئولیت

اختیار
(یعنی هرچه اختیار بیشتر، مسئولیت بیشتر)

www.DLMgroup.ir

۳۱۳

اختیار

www.DLMgroup.ir

۳۱۲

وحدت فرماندهی

(کارمند باید بداند از چه کسی دستور می گیرد و باید به چه کسی پاسخگو باشد.)

www.DLMgroup.ir

۳۱۵

انضباط

مقررات کتبی
یا به صورت شفاهی و قرارداد روانشناختی

www.DLMgroup.ir

۳۱۴

پروژه (یا محصول)

وظیفه

www.DLMgroup.ir

۳۱۷

وحدت فرماندهی

www.DLMgroup.ir

۳۱۶

کارکنان

سازماندهی

www.DLMgroup.ir

۳۱۹

وحدت مدیریت (وحدت جهت یا وحدت مسیر)

www.DLMgroup.ir

۳۱۸

بدون وحدت، وحدت پدید نمی آید.

..... اشاره به نقطه تصمیم گیری دارد.

اگر اختیار تصمیم گیری در سطح بالای سازمان باشد، به آن سازمان می گوئیم. و اگر اختیار تصمیم گیری در بین سطوح مختلف سازمان پخش شود به آن سازمان می گوئیم.

کلاسیک ها از نظر تمرکز معتقد به سازمان بودند.

..... یعنی مسیر صدور دستور که از بالاترین نقطه سازمان شروع شده و به کارمندان جزء ختم می شود.

..... یعنی چیز صحیح در زمان صحیح در جای صحیح باشد.

(مهم): اصل فایول به ما می گوید: مدت زمانی طول می کشد تا افراد به بهره دهی کامل برسند. اگر ما آنها را قبل از رسیدن به آن نقطه جابجا کنیم، اولاً به هدر می رود. ثانیاً تضعیف می شود.

..... یعنی مدیر باید کارکنانش را ترغیب کند تا جایی که ممکن است کارهای خودشان را خودشان برنامه ریزی کنند.

اصل فایول به ما می گوید: وحدت و هماهنگی شدن کارکنان به انسجام سازمان و قدرت آن کمک می کند. بنابراین مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته جمعی تلاش کند.

روحیه کار دسته جمعی نیازمند آن است که کارکنان سازمان را بشناسند و همچنین متوجه شوند که بدست آوردن منافع شخصی شان در گرو می باشد.

جهت
فرماندهی

(یعنی اگر نمودار سازمانی طوری باشد که برای اجرای هر برنامه واحد یک مسئول وجود داشته باشد (وحدت جهت برقرار باشد) کارمندانی که برای اجرای آن برنامه فعالیت می کنند طبیعتاً به همان مسئول پاسخگو خواهند بود.)

تمرکز

متمرکز

(یعنی از نظر کلاسیک ها سازمان باید دارای ساختار رسمی باشد. یعنی تصمیم گیری توسط مدیران عالی انجام شود و به کارکنان و مدیران سطوح پایین تر ابلاغ گردد. امروزه سازمانهای موفق وجود دارند که تصمیم گیری به صورت مشورتی در همه سطوح آنها و به صورت مشترک انجام می شود (تصمیم گیری به صورت غیر متمرکز))

متمرکز

غیر متمرکز

نظم

سلسله مراتب یا زنجیره فرماندهی

ابتکار عمل

ثبات

هزینه های آموزش

روحیه فرد

هدف

احساس وحدت و یگانگی یا روحیه جمعی

خدمات بیشتر به سازمان

ماکس وبر سازمان ها را با توجه به چگونگی
مشروعیت یافتن اقتدار (اختیار) به ۳ دسته تقسیم
می کند:

تیلور به سرپرستی اعتقاد داشت.
برخلاف تیلور، فایول به سرپرستی تأکید داشت.

بوروکراسی یعنی ساختاری که بطور طراحی شده،
بسیار می باشد. از اصول منطق و نظم پیروی
کرده و بر مبنای بنا شده است.

(بسیار مهم): به نظر وبر قدرت باعث وجود
بوروکراسی می شود.

دلیل خواندن بوروکراسی این است که هر وسیله ای
دقیقاً بصورت آگاهانه و ارادی برای تحقق هدف طراحی
شده است.
و دلیل خواندن آن این است که در پستهایی که در
سازمان وجود دارد صاحبان آن پستها با توجه به قوانین و
مقررات به اعمال اختیار مشغول هستند.

(بسیار مهم): ویژگی های بوروکراسی (۵ مورد)

در کتاب تئوری سازمان رابینز آثار غیر کارکردی یا
مخل بوروکراسی عبارتند از:
(۵ مورد)

مسائل و نواقص ناشی از بوروکراسی عبارتند از:

(مهم): مرتن، سلزنیک، گولدر و تامپسون در زمینه
..... به بوروکراسی انتقاد کردند.

در زمینه جابجایی هدف، ۴ نفر به بوروکراسی انتقاد
کرده اند که عبارتند از:

چند جانبه (یعنی توسط چند مدیر مختلف؛ مثل ساختارهای ماتریسی که یک کارمند از ۲ مدیر ، یکی مدیر پروژه و دوم مدیر وظیفه‌ای دستور می‌گیرد و در آن واحد باید به چند مدیر و سرپرست پاسخگو باشد).

یک جانبه (بر اساس اصل وحدت فرماندهی)
(بسیار مهم)

- ۱- کارزماتیک
- ۲- سنتی
- ۳- عقلایی و قانونی

عقلایی و قانونی

(و بر در جواب سؤلهایی چون "چرا افراد از دستورات تبعیت می‌کنند؟ و چرا افراد کارهایی را که به آنها ارجاع می‌شود انجام می‌دهند؟" بین زور و اختیار تفاوت قائل است .

وی می‌گوید در سازمان اگر اختیار حاکم باشد، زیردستان دستورات صادر شده از رؤسا را مشروع تلقی می‌کنند و آن را قانونی می‌دانند.)

منطقی کارا

اختیار مشروع

(و بر معتقد است که دقت، سرعت و صحت در یک سازمان بوروکراتیک به حداکثر خود می‌رسد. یعنی اگر در تستی از ویژگی‌های بوروکراسی صحبت شده بود منظور ویژگی‌های مثبت آن است. و بر به سازمان بوروکراتیک بعنوان یک سازمان بسیار ایده آل و آرمانی نگاه می‌کرد. در حالیکه امروزه از مفهوم بوروکراسی کاغذ بازی، طولانی شدن کارها و غیره به ذهن متبادر می‌شود. در اینگونه تستها به گزینه‌ها دقت کنید. معمولاً ۳ گزینه از یک جنس و گزینه صحیح از جنس دیگری است. مثلاً ۳ گزینه معایب بوروکراسی را بیان کرده و گزینه دیگر یکی از ویژگی‌های مثبت آن را)

۱ - تقسیم کار

- ۲ - سلسله مراتب اختیارات روشن
- ۳ - رسمیت زیاد یا قوانین و رویه‌های رسمی
- ۴ - غیر شخصی بودن امور
- ۵ - تصمیمات استخدامی و ترفیعی بر اساس شایستگی

عقلایی (منطقی)

قانونی (مشروع)

۱. تأخیر در تصمیم‌گیری

۲. ابهام و عدم کارایی به سبب گستردگی
۳. ناتوانی و ناکامی و حداقل رضایت شغلی
۴. جایگزینی وسیله بجای هدف
۵. عدم حساسیت به مسائل فردی
۶. عدم انعطاف پذیری در رفتار
۷. انحراف از شخصیت
۸. اجتناب از قبول مسئولیت
۹. (مهم) ضعیف شدن رابطه میان سختکوشی و پاداش
۱۰. (مهم) قرار گرفتن افراد ناشایست در پستهای کلیدی و حساس

- ۱ - جایجایی هدف
- ۲ - بکارگیری نامناسب قوانین و مقررات
- ۳ - از خود بیگانگی کارکنان
- ۴ - تمرکز قدرت در دست تعدادی افراد خاص
- ۵ - سرخوردگی ارباب رجوع

- ۱ - مرتن
- ۲ - سلز نیک
- ۳ - گولدنر
- ۴ - تامپسون

جایجایی هدف

..... می گوید "وسیله از طریق جابجایی اهداف می تواند به جای هدف نهایی بنشیند. وی می گوید تخصص گرایی واحدهای فرعی را بوجود می آورد که هر کدام از این واحدها خودشان هدفی دارند که ممکن است با هدف اصلی سازمان یا با اهداف واحدهای دیگر در یک راستا نباشد. در نتیجه اهداف هر واحد نسبت به واحد دیگری اولویت پیدا کرده و در این میان هدف اصلی سازمان گم می شود."

www.DLMgroup.ir

۳۴۱

..... می گوید "قوانین و مقررات و غیر شخصی بودن امور(ویژگی های ۳ و ۴ بوروکراسی) به ما اطمینان می دهند که کار طبق برنامه پیش می رود ولی انعطاف پذیری را کاهش می دهند. قوانین و مقرراتی که ما برای رسیدن به هدف وضع کرده ایم به یک نماد یا سمبل تبدیل می شوند و بیشتر از خود هدف مورد توجه قرار می گیرند. بنابراین **جابجایی هدف** صورت گرفته و اثربخشی سازمان از بین می رود."

www.DLMgroup.ir

۳۴۰

..... می گوید "بوروکراسی رسمیت زیادی را به دنبال دارد که همین امر باعث می شود در میان تصمیم گیرندگان تزلزلی ایجاد شود. بدین معنی که تصمیم گیرندگان قوانین و مقررات را سپر بلایی برای خودشان در نظر می گیرند و به خاطر حفظ خود در برابر اشتباهات متوسل به قوانین و مقررات می شوند. یعنی رسمیت زیاد وسیله ای برای سرپوش نهادن بر خطاها.
"مرا سرزنش نکن. من دقیقاً از قانون تبعیت کردم."

www.DLMgroup.ir

۳۴۳

..... می گوید "قوانین و مقررات نه تنها رفتارهای غیر قابل قبول را مشخص می کند بلکه سطوح حداقل رفتارهای قابل قبول را نیز معین می کند."

www.DLMgroup.ir

۳۴۲

"چو عضوی به درد آورد روزگار
دگر عضوها را نماند قرار"
شما را به یاد کدام یک از اصول مدیریتی هنری فایول می اندازد؟

www.DLMgroup.ir

۳۴۵

(بسیار مهم): این تعریف که سازمان ساختاری است که افراد بر اساس آن برای تحقق اهداف معین در تعامل با یکدیگر هستند بر مبنای کدام یک از نظریه های مدیریت ارائه شده است؟

- ۱- اقتضایی
- ۲- بوروکراسی
- ۳- اداری
- ۴- نئوکلاسیک

www.DLMgroup.ir

۳۴۴

"مکتب نئوکلاسیک یا روابط انسانی یا منابع انسانی"

ریشه های مکتب نئوکلاسیک:

www.DLMgroup.ir

۳۴۶

زیرشاخه های مکتب نئوکلاسیک عبارتند از:
(با ذکر نام نظریه پردازان اصلی)

www.DLMgroup.ir

۳۴۷

..... می خواست تأثیر عواملی مثل نور را (متغیرهای فیزیکی) بر تولید و بازدهی، بررسی کند که بطور اتفاقی متوجه شد عامل اصلی افزایش تولید تقویت روحیه کارکنان و بوجود آمدن جوی مطلوب و دوستانه بین کارکنان با یکدیگر و با اعضای تیم تحقیق است. یعنی تبدیل به عامل اصلی افزایش تولید بوده است.
(منبع: ۱- منابع انسانی سعادت- فصل دوم- قسمت مکتب روابط انسانی ۲- مبنای سازمان و مدیریت رضائیان- قسمت آزمایشات هائورن ۳- سازمان و مدیریت دکتر جاسبی)

www.DLMgroup.ir

۳۴۸

مطالعات هائورن با بررسی تأثیر عوامل بر روی تولید شروع شد و با شناخته شدن عوامل در محیط کار، پایان پذیرفت.

www.DLMgroup.ir

۳۴۹

سلزنيك

مرتن

تامپسون

گولدر

اصل روحیه جمعی یا احساس وحدت و یگانگی

گزینه ۴

(توضیح: سؤال اشاره به مکتب کلاسیک مدیریت دارد. زیرا ساختار مشخص و اهداف معین از ویژگی های مکتب سنتی است. پس گزینه های ۱ و ۴ رد می شوند. ضمناً می دانیم وظیفه گرایان یا اصولگرایان یا فایولیسم ها بر عنصر اساسی سازمان یعنی مدیریت تأکید داشته اند. بنابراین گزینه ۳ نیز رد می شود و جواب صحیح گزینه ۲ می باشد. اما با کمال تعجب می بینیم کلید سازمان سنجش گزینه ۴ را به عنوان گزینه صحیح معرفی کرده و این به دلیل وجود واژه **تعامل** در صورت سوال است.)

۱. مطالعات هائورن یا نهضت روابط انسانی (التون مایو)
۲. نظریه سلسله مراتب نیازها یا نیازهای انسانی (آبراهام مازلو)
۳. نوع نگرش به انسان یا تئوری دو ساحتی انسان یا تئوری X و Y (مک گرگور)
۴. تئوری رشد یافتگی و رشد نیافتگی یا نظریه شخصیت و سازمان (آرگریس)

- ۱- انسان اجتماعی و خود شکوفا
- ۲- سازمان غیر رسمی
- ۳- طبیعت سازمان - سازمان اجتماعی
- ۴- مشارکت در تصمیم گیری
- ۵- تأکید بر انگیزش

فیزیکی

انسانی و اجتماعی

التون مایو

گروه
به تیم

۴ تفاوت گروه با تیم:

(مهم): سلسله مراتب نیازهای مازلو:

(از پایین به بالا بخوانید)

(مهم): ۵ فرض اساسی در مورد ماهیت انسان بر طبق نظریه مازلو:

تفاوت فرایندها (نیازهای بالایی هرم مازلو) با نیازهای سطح پایین این است که پس از ارضاء شدن نیازهای سطح پایین
درحالیکه پس از ارضاء شدن فرایندها (نیازهای سطح بالا)

مدل مراحل مختلف زندگی گریوز:

طبقه بندی نیازهای انسان از نظر آلدرفر:

(مهم): مدل مراحل مختلف زندگی گریوز را به ما نشان می دهد.

(مهم): تحول جهشی در مطرح می شود.

..... می گوید "اگر نیاز انسان در یک طبقه ارضاء نشود فرد آنقدر در آن طبقه می ماند تا نیازش ارضاء شود. سپس به طبقه بعدی می رود.

نیاز به احترام دارای ۲ بعد می باشد که عبارتند از:

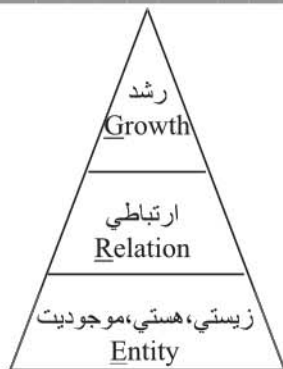


۱. از نظر هدف گروه هدفش سهیم شدن در اطلاعات است در حالیکه برای تیم عملکرد تیمی مهم می باشد.
۲. در تیم هم نیروزایی مثبت (Synergy) مطرح است در حالیکه در گروه هم افزایش خنثی و گاهی منفی وجود دارد.
۳. حساب پس دادن در گروه به صورت فردی ولی در تیم به صورت گروهی و انفرادی است.
۴. مهارت‌ها در گروه تصادفی و گوناگون هستند در حالیکه در یک تیم مهارت‌ها مکمل یکدیگرند.

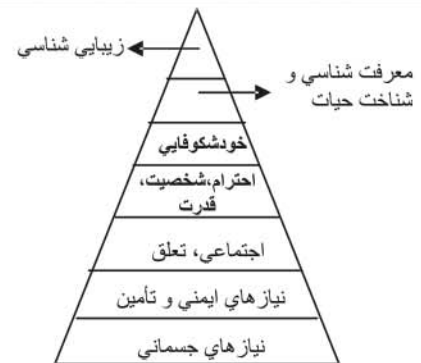
از شدت آنها کاسته می شود.

بر شدت آنها افزوده می شود.

۱. اصل منسجم بودن وجود انسان (یعنی انسان یک کل منسجم و نظام یافته است).
۲. اصل موقتی بودن ارضاء نیاز انسان (یعنی نیاز انسان ارضاءش موقتی بوده و هیچگاه بصورت دائمی ارضاء نمی شود)
۳. اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده (یعنی اگر نیاز انسان تا حدودی ارضاء شود برای مدتی محرک فرد نمی باشد).
۴. (مهم) اصل توالی (یعنی مازلو معتقد است نیازهای انسان بر اساس یک سلسله مراتب قابل پیش بینی بروز می کند).
۵. (مهم) اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان (یعنی نیازهای آگاهانه انسان متنوع تر از نیازهای نهانی یا درونی او می باشد)



ERG



زیبایی شناسی

معرفت شناسی و شناخت حیات

مدل مراحل مختلف زندگی (گریوز)

تحول جهشی

- ۱- بیرونی
شامل: قدرت، وجهه، اعتبار، شهرت و پرستیژ است
- ۲- درونی
شامل: اعتماد، آزادی، مناعت طبع، شرافت و قدر و منزلت می باشد.

مازلو

(بسیار مهم): آلدرفر در تئوری ERG ۲ فرض عمده دارد که عبارتند از:

به نظر اگر نیاز سطح بالا ارضاء نشود، نیاز سطح پایین شدت می یابد.

(مهم): به تئوری ERG نیز می گویند.

(مهم): نیاز اجتماعی در مواقع ، و تشدید می شود.

به تئوری، تئوری ناکامی و بازگشت نیز می گویند.

نیاز در مواقع شادی، غم و ابهام تشدید می شود.

..... در تئوری معتقد است نگرشها و طرز تلقی مدیران در مورد انسان به دو گونه است:
۱- نگاه بدبینانه به انسان یا تئوری
۲- نگاه خوشبینانه به انسان یا تئوری

بر اساس تئوری آدمها تنبل هستند و از کار بیزارند. از مسئولیت فرار می کنند و می خواهند تحت هدایت دیگران باشند. برای انگیزش باید از نیازهای مادی و اقتصادی (فیزیولوژیکی) و ایمنی استفاده کنیم. و نهایتاً اینکه خلاقیت و نوآوری در عده معدودی از انسانها وجود دارد.

بر اساس تئوری کار مثل بازی است. افراد به دنبال مسئولیت هستند برای کنترل افراد از شیوه خود کنترلی استفاده می کنیم. یعنی خود افراد بیشترین کنترل را بر کارشان دارند. انگیزش علاوه بر نیازهای فیزیولوژیکی در سطوح نیازهای تعلق، احترام و خودشکوفایی نیز صورت می پذیرد. و نهایتاً اینکه خلاقیت و نوآوری در تمامی انسانها وجود دارد.

به نظر مک گریگور مدیران بهتر است از مفروضات تئوری استفاده کنند بنابراین بهتر است از مدیریت استفاده کنند.

آلدفرفر (در تئوری ERG)

- ۱- پیوستار نیازها (در یک زمان چند نیاز
میتوانند با هم تشدید شوند).
- ۲- تئوری ناکامی و بازگشت (یعنی اگر نیاز
سطح بالا ارضاء نشود، نیاز سطح پایین
تشدید می شود).

- ۱- شادی
- ۲- غم و ناراحتی
- ۳- ابهام

تئوری "ناکامی و بازگشت"

اجتماعی

ERG

X

مک گریگور
در تئوری X و Y یا تئوری دوساحتی انسان

X

Y

Y

مک گریگور معتقد است مدیران باید به مرور زمان
نگاه خود را به کارکنانشان به سمت تئوری Y سوق
دهند.

مشارکتی

Y

آرجریس معتقد است انسانها به ۲ دسته رشد یافته (بالغ) و رشد نیافته (نابالغ) طبقه بندی می شوند. ویژگی های افراد رشد یافته یا بالغ عبارتند از: (۷ مورد)

آرجریس معتقد است انسانها به ۲ دسته رشد یافته (بالغ) و رشد نیافته (نابالغ) طبقه بندی می شوند. ویژگی های افراد رشد نیافته یا نابالغ عبارتند از (۷ مورد):

آرجریس معتقد است که سازمانهای هرمی شکل و سلسله مراتبی که در مکتب مورد تأکید قرار می گیرد با ویژگی های افراد بالغ سازگاری ندارد.

آرجریس معتقد است اصل تیلور اگرچه باعث افزایش کارایی می شود ولی مانع خودشکوفایی افراد است.

آرجریس به اصل وبر ایراد گرفته و می گوید این اصل باعث می شود که افراد در سطوح پایین سازمانها به افراد در سطوح بالایی وابسته شوند و در نتیجه انفعالی عمل کنند.

آرجریس به اصل فایول انتقاد کرده و می گوید "اگرچه این اصل موجب بهبود عملکرد و کارایی می شود ولی زمینه ساز عدم موفقیت روانی است. زیرا از نظر روان شناختی موفقیت زمانی حاصل می شود که کارکنان خودشان در هدف گذاری شرکت کنند.

می دانیم بعد از مکتب کلاسیک در مدیریت، مکتب نئوکلاسیک بوجود آمد. بعد از مکتب نئوکلاسیک صحبت از مکتب می شود. که هدف آن کمک به مدیر جهت اخذ است.

یکی از زیرشاخه های پژوهش عملیاتی یا OR (Operational Research) برنامه ریزی خطی یا LP (Linear Programming) است که هدف آن می باشد.

ایجاد یک محیط رقابتی بین مدیر و کارگر از ویژگی های مدیریت علمی.....

(سراسری ۷۰) نظریه مدیریت علمی بر مطالعه و بررسی چه چیز تأکید دارد؟
۱. قوانین و مقررات
۲. شرایط محیط کار
۳. انگیزش کار
۴. زمان و حرکات

- ۱.فعال
- ۲.مستقل
- ۳.رفتارها، پیچیده و متعدد
- ۴.علاقه مندی های نیرومند و عمیق
- ۵.چشم انداز زمانی، بلند مدت
- ۶.خود را در مقام مساوی با دیگران دانستن (بالادست گونه)
- ۷.آگاهی و شناخت از خود و قدرت کنترل درونی

- ۱.منفعل یا غیر فعال
- ۲.وابسته
- ۳.رفتار به چند طریق محدود و قابل پیش بینی
- ۴.علاقه مندی های سطحی و زودگذر
- ۵.چشم انداز زمانی، محدود و کوتاه مدت
- ۶.خود را تابع دیگران و زیردست آنها دانستن
- ۷.عدم آگاهی و شناخت از خود

کلاسیک

تخصص گرایی

سلسله مراتب اختیارات

وحدت مدیریت

کمی یا علم مدیریت یا پژوهش عملیاتی یا تحقیق در عملیات

تصمیم بهینه

تخصیص منابع محدود به فعالیتها بطوری که سود حداکثر شود یا زیان به حداقل برسد.

نمی باشد.

(همانطور که می دانید اصل چهارم تیلور بر تقسیم کار و مسئولیت به صورت مساوی بین مدیر و کارکنان دلالت دارد)

گزینه ۴

(زمان سنجی و حرکت سنجی)
 (به طور خلاصه یعنی با دقت در نحوه انجام کار حرکات زاید را شناسایی و حذف کنیم و بهترین روش انجام کار را اعمال نماییم که در کمترین زمان ممکن انجام شود و بتوانیم به یک زمان استاندارد برای انجام کار دست یابیم.)

ریچارد اسکات بر اساس و نظریه های سازمان و مدیریت را به ۴ گونه تقسیم کرده است که عبارتند از:

وقتی سازمان به صورت سیستمی بسته و رفتار انسان منطقی قلمداد شود. این در مکتب مطرح می شود.

وقتی سازمان به صورت سیستمی بسته و رفتار انسان منطقی قلمداد شود، در این دیدگاه سازمان ابزاری برای می باشد. و مد نظر نیست.

وقتی سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شود و رفتار انسان اجتماعی قلمداد شود، این بیان کننده مکتب می باشد.

در دیدگاه که بر گرفته از دیدگاه سیستمی می باشد سازمان به صورت سیستمی باز در نظر گرفته شده و رفتار انسان منطقی فرض می شود.

وقتی به سازمان به عنوان سیستمی باز بنگریم و برای رفتارهای سازمانی سرشتی اجتماعی قائل شویم مسئله جایگاه ویژه ای پیدا می کند.

چارلز پرو بر اساس و نظام کاری سازمانها را به ۴ گروه تقسیم می کنند که عبارتند از:

وقتی خلاقیت زیاد و استثناها کم باشند، نظام کاری خواهد بود.

وقتی خلاقیت و استثنایپذیری باشند، نظام کاری غیر تکراری خواهد بود.

وقتی خلاقیت کم ولی استثنایپذیری زیاد باشد، این بیان کننده نظام کاری می باشد.

کلاسیک

- باز یا بسته بودن سیستم سازمان
- منطقی یا اجتماعی بودن رفتار انسان
- ۱- سیستم بسته، رفتار منطقی (مکتب کلاسیک)
- ۲- سیستم بسته، رفتار اجتماعی (مکتب نئوکلاسیک)
- ۳- سیستم باز، رفتار منطقی (دیدگاه اقتضایی)
- سیستم باز، رفتار اجتماعی (دیدگاه قدرت-کنترل)

روابط انسانی یا نئوکلاسیک

نیل به اهداف

رابطه سازمان با محیط بیرونی

قدرت (و نحوه استفاده از آن در سازمان)

اقتضایی

هنری و صنعتگرانه

- استثناپذیری
- خلاقیت

- ۱- استثنا کم، خلاقیت کم (نظام کاری تکراری)
- ۲- استثنا کم، خلاقیت زیاد (هنری و صنعتگرانه)
- ۳- استثنا زیاد، خلاقیت زیاد (نظام کاری غیرتکراری)
- ۴- استثنا زیاد، خلاقیت کم (نظام مهندسی)

مهندسی

هر دو زیاد

وقتی نظام کاری را تکراری می گوئیم که خلاقیت
..... و استثنایپذیری باشد.



در دیدگاه قدرت- کنترل، سیستم سازمانی و رفتار
انسان در نظر گرفته می شود و هدف اصلی
سازمان می باشد.

از دیدگاه صاحب نظران مدیریت علمی، اداره نیروی
انسانی بر چه مبنایی استوار است؟

ماکس وبر اختیار سازمانی را نوعی قدرت ناشی از
می دانست.

مدیران عملیاتی به طور متوسط بیشترین وقت خود را
صرف می کنند .

ماکس وبر در توجیه قدرت مشروع، را قدرتی می
داند که

مهمترین انتقادی که به نظریه اداری (فایولیسم ها یا
اصول علم اداره) مطرح شده است، چیست؟

با توجه به اصل پس از رسیدن فرد به بهره دهی
کامل، جایجایی وی بنا به مصالح مدیریت بلامانع
است.

درحالیکه بوروکراسی، علم اداره و مدیریت علمی از
یک مفهوم صحبت می کنند ولی آنها متفاوت
است.

در کنکور دقت خواهیم داشت که ممکن است به جای
واژه استثنائات از تغییر پذیری وظیفه به جای واژه
خلاقیت از تجزیه و تحلیل پذیری مسئله استفاده شود.



www.DLMgroup.ir

کم

کم

www.DLMgroup.ir

۳۹۰

اندازه گیری کار و محاسبه زمان استاندارد برای انجام
کار

www.DLMgroup.ir

۳۹۲

باز

اجتماعی

بقاء

www.DLMgroup.ir

۳۹۱

صحبت کردن

(۴۶/۶٪ - بر اساس پژوهش بدین)

www.DLMgroup.ir

۳۹۴

مقام

www.DLMgroup.ir

۳۹۳

تأکید بیش از حد بر جنبه های اصول گرایی

(همانطور که ذکر شد کلاسیک ها به قواعد کلی و قوانین
عام در همه زمان ها و مکان ها اعتقاد داشتند. درحالیکه
امروزه بر اساس نظریه های اقتضایی و سیستمی که نظریه
های غالب در مدیریت هستند در هر زمان و مکان شرایط
خاصی وجود دارد که شیوه مدیریت متفاوتی را می طلبد.)

www.DLMgroup.ir

۳۹۶

اقتدار

پیروان به آن با رضایت تن در می دهند.

www.DLMgroup.ir

۳۹۵

سطح تجزیه و تحلیل

www.DLMgroup.ir

۳۹۸

ثبات

www.DLMgroup.ir

۳۹۷

کدام نگرش به سازمان بیانگر عقلایی بودن آن می باشد؟

مکتب کلاسیک دارای نارسایی های زیر می باشد: (۵ مورد)

پارسونز برای هر سازمانی ۳ سطح قائل شده است. که عبارتند از:

جیمز تامپسون با بهره گیری از طبقه بندی پارسونز (که برای سازمانها ۳ سطح مختلف در نظر گرفته است)، برای هر سطح یک نوع سیستم را مطلوب می داند. به شرح زیر:
سیستم برای سطح فنی.
سیستم برای سطح مدیریتی.
سیستم برای سطح نهادی.

ارتباط سازمان با جامعه، فرهنگ و سیاست در سطح سازمانها برقرار می شود.

(مهم): نظریه مطلق گرایی را در مدیریت خطا دانسته و مطلوبیت هر روشی را در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی می داند که در آن زمان سازمان را احاطه کرده است.

کدام یک از اصول فایول بر ضرورت اجرای برنامه واحد توسط مدیر واحد تأکید دارد؟

کدام یک از نظریه های مدیریت مفهوم سازمان اداری را به مؤسسه اجتماعی تغییر داد؟

کاربرد اصل عملاً با مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی در تناقض است.

کدام یک از مکاتب مدیریت به مدیران نیروی انسانی توصیه می نماید که "یک کارگر خوشحال، یک فرد مولد است"
(منبع: مدیریت منابع انسانی میرسپاسی)

مکانیکی (کلاسیک ها)

۱. به عامل انسانی بهای کمی می داد و انسان را با دید مکانیکی می نگریست.
۲. نادیده انگاشتن احساسات و عاطفه انسان و یکی دانستن او با ماشین آلات بی روح
۳. انسان را موجودی صرفاً اقتصادی فرض کردن که جهت کار در سازمان فقط تحت تأثیر انگیزه های مادی قرار می گیرد.
۴. عدم ارائه نظریه ای در جهت انگیزش غیر مادی کارکنان
۵. عدم توجه به روابط غیر رسمی در سازمان.

عقلایی

اجتماعی

باز

۱. **سطح فنی** (سطحی است که در آن وارده ها به کالا یا خدمات تبدیل می شوند)
۲. **سطح مدیریت** (هم باید وارده های مورد نیاز سازمان را تهیه کند و هم ارتباط دهنده سطح فنی با مشتریان و ارباب رجوع است)
۳. **سطح نهادی** (که ارتباط دهنده سازمان با محیط خارجی است)

اقتضایی

(بر طبق نظریه اقتضایی مطلوب بودن شیوه های مدیریت بستگی به موقعیت دارد. و شیوه ای که در یک موقعیت مطلوب است ممکن است در موقعیتی دیگر نامناسب باشد.)

نهادی

روابط انسانی یا مکتب نئوکلاسیک

وحدت مدیریت (یا وحدت جهت)

روابط انسانی

تمرکز

مفاهیم نقش (Role) و گروه های اولیه از سازمان
غیر رسمی متناظر و در سازمان رسمی است.

مفهوم قدرت (Power) در سازمان غیررسمی متناظر
..... در سازمان رسمی است.

کشف تأثیر بر کارایی افراد مهمترین یافته
مطالعات هاثورن به شمار می آید.

اگر مدیری که مفروضات فکری خودش بر اساس
تئوری Y است در یک سازمان بر اساس تئوری X
عمل کند؛ یا برعکس مفروضات مدیری بر اساس
تئوری X باشد ولی در سازمان بر اساس تئوری Y
عمل کند؛ این نشان دهنده آن است که

اصول مدیریت توسط دانشمندان مکتب بیان شده
است.

"تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم"

۲ دانشمند مهم که در رابطه با دیدگاه سیستمی نظر
داده اند عبارتند از :

باید بگوییم مدیریت علمی و مدیریت فرایندی و
همین طور مکتب روابط انسانی معتقد بودند کل
چیزی برابر با مجموع اجزای تشکیل دهنده آن است
درحالیکه بر طبق تئوری سیستم ها کل چیزی از
جمع اجزاست. و این بیانگر اصل در سیستمها می
باشد.

..... مجموعه ای از اجزاست که برای تحقق اهداف
مشترک فعالیت می کنند.

سیستمها را به طرق مختلفی طبقه بندی کرده اند. از
جمله سیستم های باز و بسته
سازمان با سیستم بسته، سازمانی است که با محیطش
به رسیده است.
درحالیکه سازمان با سیستم باز، سازمانی است که در
..... با محیطش قرار دارد.

همانطور که قبلاً گفتیم محیط سازمان مجموعه
عواملی است که بر روی آن اثر و تحت کنترل آن
.....

اختیار (Authority)

شغل (Job)

واحد (Unit)

مدیر وارد سازمانی شده است که مدیران بالاتر این سازمان مفروضاتشان در مورد انسانها با وی متفاوت است.

عوامل اجتماعی

۱- چستر برنارد (سازمان همانند خرده سیستمهای همکاری)

۲- نظریه عمومی سیستم ها - برتalanفی

کلاسیک

(۱۴ اصل مدیریتی هنری فایول
اصول ۴ گانه مدیریت علمی تیلور و غیره
و بطور کلی اعتقاد به وجود بهترین راه انجام کار و
اعتقاد به عمومی و جهان شمول بودن اصول)

سیستم

غیر از (متفاوت از)

اصل کلیت

داشته باشد

نیابد

تعادل ایستا

تعادل پویا

(مهم): سیستمهای باز دارای ویژگی های زیر هستند:
(۹ مورد)

سینرجی یعنی کل چیزی از مجموع اجزای
تشکیل دهنده آن است.

پایه های قانون جمع در ریاضیات بر طبق این قانون
سست می شود؟

کلمه آنروپی مفهوم دارد.

برقراری نظم و ادامه بقاء در سیستم های باز مستلزم
ایجاد است.

..... یعنی سیستم های باز قادر هستند از راه های
گوناگون به یک نتیجه یکسان برسند.

(بسیار بسیار مهم):
-حتماً در کنکور از این مبحث سؤال طرح می شود.
کنت بولدینگ سیستمها را با توجه به پیچیدگی به
۹ طبقه تقسیم کرده است:
۱. منبع: تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم رضائیان
۲. مدیریت عمومی الوانی
۳. تئوری سازمان رابینز
۴. مجموعه سؤالات طبقه بندی شده کنکور کارشناسی ارشد
تئوریهای مدیریت-داور ونوس و مهرداد پرچ

(مهم): تقسیم بندی سیستمها از نظر کنت بولدینگ
به صورت می باشد.

از دیدگاه کمی پیچیدگی بر حسب تشریح می
شود.

(مهم): در دیدگاه کیفی پیچیدگی سیستم دارای ۴
خاصیت زیر می باشد:

۱. هم افزایی یا هم نیروزایی یا سینرجی
۲. آنتروپی منفی
۳. هم پایانی
۴. آگاهی از محیط
۵. گردش دایره ای یا ویژگی دورانی
۶. وجود بازخور
۷. وضعیت ثبات
۸. گرایش به رشد و کمال
۹. تعادل بین دو فعالیت متضاد نگهدارنده و انطباقی

بیشتر از

(توضیح مهم: دقت داشته باشید سینرجی با اصل کلیت یکسان نیست. زیرا اصل کلیت به ما می گوید کل چیزی غیر از جمع اجزاست. یعنی ممکن است بیشتر یا مساوی یا حتی کمتر باشد. ولی در سینرجی کل حتماً بیشتر از مجموع اجزاست.)
($2+2=10$)

سینرجی یا هم افزایی یا هم نیروزایی

منفی
(اگر بگوییم آنتروپی منظور آنتروپی مثبت است یعنی مرگ، نابودی، اضمحلال، زوال، بی نظمی.
آنتروپی باعث بی نظمی در سیستم و در نتیجه نابودی آن می شود. برای اینکه سیستم ها جریان آنتروپیک را معکوس کنند یعنی مرگ خود را به تعویق بیاورند به آنتروپی منفی نیازمند هستند.
بنابراین آنتروپی منفی مفهومی مثبت دارد و چیز خوبی است.)

آنتروپی منفی

هم پایانی (Equi finality)

۱. طبقه اول یا ساخت یا چارچوب (مثل یک صندلی که ساکن و بی حرکت است).
۲. طبقه دوم شامل: سیستمهای متحرک یا ساعت گونه ها (مثلاً عقربه های ساعت در حال حرکت هستند)
۳. طبقه سوم سیستم های دارای بازخور یا سیستم های سایبرناتیکی
۴. طبقه چهارم، سلول یا تک یاخته
۵. گیاه
۶. حیوان
۷. انسان
۸. سازمان یا سیستم های اجتماعی
۹. سیستمهای متعالی یا ماوراءالطبیعه یا دنیای ناشناخته ها

سلسله مراتبی
(توضیح بسیار مهم: بولدینگ سیستم ها را از نظر پیچیدگی به صورت سلسله مراتبی در نظر گرفت.
یعنی قوانین سطوح پایین تر در تمامی طبقات سطوح بالاتر از خودشان صدق می کند ولی طبقات بالاتر دارای خصوصیات هستند که پایین تر از خودشان فاقد آنها می باشند. یعنی هرچه قدر بالاتر می آییم یک سری خصوصیات جدیدی به خصوصیات قبلی اضافه می شود.)

قرار گرفتن یک سیستم در یک زمان خاص در یک حالت خاص

- ۱- تعداد عناصر تشکیل دهنده سیستم
- ۲- ویژگی های هر یک از عناصر
- ۳- میزان و نحوه تعامل عناصر مختلف سیستم
- ۴- درجه سیستماتیک بودن یا نظام مند بودن ذاتی سیستم