

Bilingual texts in general management

مولفين:

مليكا ملك آرا-محسن صادق نيه

الهام فورسند-سيروس طاهري باوند پور

ويراستاران:

گيسو مرادمند-اديسه ابهرى



Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاهري باوندپور

The Organization and the Environment

Every organization exists within an environment and interacts with that environment. Environment is not simply "everything out there but rather consists of those factors, external to the organization, that influence the performance of the organization and over which it has

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

little or no control.

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

سازمانی در یک محیط وجود دارد و با آن محیط در تعامل است. محیط به سادگی «هر چیزی در خارج» نیست بلکه شامل عواملی خارج از سازمان که بر عواملی خارج از سازمان که بر عملکرد

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

سازمان اثر می گذارند و سازمان بر آنها کنترل

کمی دارد یا هیچ گونه کنترلی ندارد می باشد.

مهمترین عامل محیطی برای برخی از شرکتها

تکنولوژی است که می تواند بازارهای جدیدی را

ایجاد کرده و بازارهای قدیمی را از رواج افتاده

سازد.

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

Five Characteristics of a Successful Environment Scanning System:

- 1) Holistic: view trends as a whole.
- 2) Repetitious: not a one-shot analysis.
- 3) Alternative futures: future is always uncertain.
- 4) Stress on contingency planning:

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

provides a flexible strategy.

5) Integral part of decision-making
system.

پنچ ویژگی یک سیستم موفق نظارت محیطی:

(۱) کل گرا: به روندها به صورت یک کل می نگرد.

(۲) تکراری: یک تجزیه و تحلیل یک دفعه‌ای

نیست.

(۳) مسیرهای آتی جایزگین: آینده همیشه

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور
نامطمئن است.

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

(۵) بخش لاینفک سیستم تصمیم‌گیری.

What Is Strategic Planning

"Systematic, formalized effort to establish basic company purposes, objectives, policies and strategies and

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

to develop detailed plans for their implementation".

Through strategic planning, organizations identify what business they should be in and the basic purpose of the organization. Strategic planning must take into account environmental variables, and organizations that omit strategic planning or ignore the environment

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

risk serious problems or failure.

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

از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانها زمینه
کاری را که باید در آن باشند و هدف اصلی سازمان
را شناسایی می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک باید

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور
متغیرهای محیطی را مورد توجه قرار دهد و
سازمان‌هایی که برنامه‌ریزی استراتژیک را حذف
کرده یا محیط را نادیده می‌گیرند با مشکلات
جدی یا شکست مواجه می‌شوند.

Levels of Strategy:

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

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاهري باوندپور

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

Some large companies have identified what they term strategic

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیہ

الہام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

business units, each of which has a unique business purpose, an identifiable set of competitors, and strategy autonomy from other SBUS.

سطوح استراتژی

- استراتژی شرکت
- استراتژی تجارتی
- استراتژی اجرایی (عملکردی)

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

• سه روش استراتژیک عام که توسط مایکل

پورتر شناسایی شده‌اند و عبارتند از:

(۱) رهبری کلی در هزینه: برای شرکت‌هایی که به

یک بازار انبوه رو آورده‌اند و کارایی‌هایی تولیدی

دارند.

(۲) تفکیک: محصولات، درخواست زیاد و وفاداری

به مارک و حساسیت کمتری به قیمت را دارا

می‌باشند.

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

۳) تمرکز: به سوی یک گروه به خصوص خریداران
یا بازار جغرافیایی خاصی هدایت می شوند.

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

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاهري باوندپور

Organizational Structure

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

ساختار سازمانی

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

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

Rensis Likert compares organizations

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیہ

الہام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

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

❖ System 1 organizations resemble the ideal bureaucracy.

❖ System 2 and 3 organizations

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

have some properties of both
systems I and 4.

- ❖ System 4 organizations are humanistic, interactive, group-oriented organizations, wherein managers understand and use behavioral dynamics, especially informal group networks

رنسیس لیکرت، سازمان‌ها را بر مبنای هشت بعد

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

مرکزی شامل اهداف عملکرد و هفت فرآیند که عبارتند از رهبری، ارتباطات، انگیزش، تعامل، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و کنترل مقایسه می‌کند.

❖ سازمان‌های سیستم ۱ مشابه با بوروکراسی‌های ایده‌ال هستند.

❖ سازمان‌های سیستم ۲ و ۳ دارای برخی از خاصیت‌های هر دو سیستم ۱ و ۴ هستند.

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

❖ سازمان‌های سیستم ۴ سازمان‌های

انسانی، تعاملی و گروه‌گرا هستند،

جایی که در آن مدیران پویای‌های رفتاری

را درک کرده و از آنها بخصوص در

شبکه‌های غیررسمی گروهی استفاده

می‌کنند.

Organizational Change

In this era of rapid economic and

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیہ

الہام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

cultural change, organizations must be particularly sensitive to the need for change and ways to achieve it. The systems approach to change view organization as a system, a complex dynamic organism” that lives on inputs from participants. In the terminology of the systems approach, today's corporations are complex, dynamic "organisms" of distinct but interrelated subsystems.

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

تغییر سازمانی

در این عصر تغییر سریع اقتصادی و فرهنگی، سازمان‌ها باید به خصوص به نیاز برای تغییر و طرق دستیابی به آن حساس باشند. نگرش سیستمی در رابطه با تغییر به سازمان به عنوان یک سیستم می‌نگرد، یک موجود زنده پیچیده پویایی که بر اساس داده‌هایی از مشارکت کنندگان زندگی می‌کند. در واژه‌نامه نگرش سیستمی،

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
شرکت‌های امروزه موجودات زنده پویا، پیچیده،
مشکل از سیستم‌های فرعی مجزا ولی به هم
وابسته می‌باشند.

Three Phases of The Change

Process:

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

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاهري باوندپور

Levels of Change:

Change can occur at several levels:

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

While it is more difficult to change individual and group behavior than knowledge on once achieved changes

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

in behavior are likely to be more
long-lasting.

سه مرحلہ فرآیند تغییر

(۱) خروج از انجماد

(۲) تغییر

(۳) انجماد مجدد (تثبیت)

سطوح تغییر

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

تغییر می تواند در چندین سطوح رخ دهد:

(۱) دانش

(۲) گرایشات (طرز فکرها)

(۳) رفتار فردی

(۴) رفتار گروهی

از آن جایی که تغییر دادن رفتار فرد یا گروهی

نسبت به دانش یا طرز فکر مشکل تر است،

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
زمانی که به تغییراتی در رفتار دست می یابیم
احتمالاً پایدارتر خواهد بود.

Types of Change:

- 1) People change: attempts to change people by changing their attitudes.
- 2) Structural change: attempts to change the organization by working directly without necessarily addressing attitudes.

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاهري باوندپور

3) Technological change: bypasses attitudes and works directly on behavior and teutly on behavior and technology.

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

- 1) Personal sense of security
- 2) Leader-follower relationship
- 3) amount of information

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

disseminated

4) success with recent changes

5) disruptions of social system

انواع تغییر

(۱) تغییر مردم: برای تغییر افراد توسط تغییر

طرز فکرهای آنها می‌کوشد.

(۲) تغییر ساختاری: توسط کارکردن مستقیم

بر روی رفتار بدون توجه الزامی به طرز

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
فکرها برای تغییر سازمان می کوشد.

۳) تغییر تکنولوژی: طرز فکرها را نادیده
گرفته و مستقیماً بر روی رفتار و
تکنولوژی کار می کند.

درک مقاومت در مقابل تغییر

مقاومت در مقابل تغییر تابع عوامل چندگانه‌ای
است:

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

(۱) احساس امنیت شخصی

(۲) روابط رهبر – پیرو (اعتماد)

(۳) مقدار اطلاعاتی که پخش می گردد

(۴) موفقیت در تغییرات اخیر

(۵) اختلال در سیستم اجتماعی

Groups in Organizations

Groups are important dynamic factors in all organizations. The

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

people in the organization will be members of, and interact with, both formal and informal groups. It is often through group involvement and interaction that things get done in the organization.

Types of Groups:

A) Formal groups:

- 1) Command groups
- 2) Task forces

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

3) Committees

B) Informal groups:

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

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

گروه‌ها و سازمان‌ها

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

انواع گروه‌ها

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

(A) گروه‌های رسمی

(۱) گروه‌های فرمان

(۲) نیروهای کاری

(۳) کمیته‌ها

(B) گروه‌های غیررسمی

در حالی که افراد در فعالیت‌های روزانه خود با

یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند گروه‌های غیررسمی

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
توسعه می‌یابند. از نظر سازمان، گروه‌های
غیررسمی هنگامی که با اهداف شرکت سازگار
باشند، مفیدند.

Group Thinking:

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

- 1) An illusion of invulnerability

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

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

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

تفکر گروهی

رهبر گروه باید وسیله‌ای برای اجتناب از تفکر

گروهی که دارای ۸ علامت است، باشد:

(۱) یک توهم غیرقابل آسیب‌پذیری

(۲) توجیه جمعی

(۳) اعتقاد به این که گروه دارای یک اصول

اخلاقی ذاتی

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

(۴) نگرش‌های کلیشه‌ای افراد خارج از گروه

(۵) فشار مستقیم بر روی کج منحرفین داخل

گروه

(۶) خود سانسوری

(۷) توهم ہم رایی

(۸) خط دهنده‌های شخصی

Control is a major concern and
problem for managers. As managers

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

try to organization's goals and objectives, it becomes necessary to determine whether or not the system is in or out of control.

There are two types of control systems:

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

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

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

All control systems rely on information.

Implicit controllers depend on two things for success:

1) The continuous and automatic

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

comparison of some behavioral
characteristic of the system

2) The continuous and automatic
feedback of corrective action.

کنترل

کنترل یک مشکل و نگرانی اساسی برای مدیران

است. همان طوری که مدیران کوشش می کنند

اهداف و اهداف فرعی سازمان را برآورده نمایند،

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

تعیین این امر ضروری است کہ سیستم تحت

کنترل است یا از کنترل خارج شدہ است.

دو نوع سیستم کنترل وجود دارد:

(۱) ساختار حلقہ بستہ: یک سیستم کنترل

بازخور، توسط ساختار حلقہ بستہ اش

توصیف می شود.

(۲) ساختار حلقہ باز: باز داده ها به داده ها باز

نمی گردد. این یک سیستم کنترل

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور
نمی باشد مگر این کہ بازخور مهیا گردد و
مقایسه‌ای با داده‌ها انجام پذیرد.

تمام سیستم‌های کنترل بر اطلاعات متکی
می‌باشند.

کنترل کنندگان ضمنی برای موفقیت به دو چیز
متکی هستند:

(۱) مقایسه مستمر و اتوماتیک برخی از

ویژگی‌های رفتاری سیستم

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاهري باوندپور
٢) بازخور مستمر و اتوماتيك عمل اصلاحي

Project Control Techniques:

1) PERT:

PERT's prime objective is to provide management with on-the-spot control at any point in time and at the proper organizational level. PERT networks are flow diagrams consisting of the activities and events that must be

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

accomplished to reach the program objectives, showing their logical and planned sequences of accomplishment, interdependencies, and interrelationships.

2) Time estimates:

Optimistic time

Pessimistic time •

A most likely time

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

3) The earliest expected date and the
critical path:

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

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

4) Slack determination and latest

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

allowable date:

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

روش‌های کنترل پروژه

PERT (۱)

هدف اصلی پرت، آماده کردن مدیریت با کنترل

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

فوری در هر نقطه در زمان و در سطح مناسب

سازمانی می باشد. شبکه های پرت نمودارهای سیال

مشمول بر فعالیت ها و رویدادهایی هستند که باید

برای دستیابی به اهداف برنامه، نشان دادن توالی

برنامه ریزی شده و منطقی دستاوردها وابستگی های

متقابل و روابط متقابل انجام گردد.

(۲) تخمین های زمانی

• زمان خوشبینانه

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

• زمان بدبینانه

• محتمل ترین زمان

۳) زودترین تاریخی مورد انتظار و مسیر

بحرانی

زودترین تاریخی مورد انتظار یک رویداد، زودتر

تاریخی است که در آن می توان انتظار داشت

رویداد رخ بدهد.

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

مسیر بحرانی، وقت‌گیرترین زنجیره رویدادها از

رویداد آغازین تا یک رویداد مشخص را گویند.

۴) تغییر کندی و آخرین زمان قابل اجازه:

۵) کندی به تاخیرهای ممکن در زمانها

اطلاق می‌گردد. مسیر بحرانی، توالی

رویدادها و فعالیت‌هایی است که بزرگترین

سکون منفی را در خلال شبکه ایجاد

می‌کند.

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاهري باوندپور

Decision Making

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

The Decision Process: 1) Define the problem. 2) Get all the facts. 3) Formulate alternatives. 4) Weigh and decide.

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

تصمیم گیری

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

فرآیند تصمیم

(۱) مشکل را تعریف نمایید.

(۲) تمام حقایق را جمع آوری نمایید.

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
۳) گزینه‌ها را تنظیم نماید.

۴) ارزیابی نموده و تصمیم بگیرید.

Individual Versus Group Decision
Making:

- 1) A group decision may represent the will of one individual imposed on the group.
- 2) Groups or successive individuals may manipulate information so that

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

final decision maker does little real
deciding.

3) Through slower than individuals,
groups make more accurate
decisions.

4) Individuals are better at
brainstorming ideas. Superiority of
individuals in idea generation may be
due to lack of fear of the ridicule that
people brainstorming in groups might

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

expect from one another (creativity).

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

تصمیم گیری فردی در مقابل تصمیم گیری گروهی:

(۱) تصمیم گروهی، ممکن است نمایانگر اراده

یک فرد که بر گروه تحمیل شده است

باشد.

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

۲) گروه‌ها با اشخاص جانسین ممکن است

اطلاعات را دستکاری کنند به طوری که

تصمیم گیرنده نهایی تصمیم کمتر واقع

بیانہای را بگیرد.

۳) گروه‌ها تصمیمات صحیح‌تری را می‌گیرند

گرچه نسبت به تصمیم‌گیری فردی

آہستہ‌تر (کندتر) می‌باشند.

۴) افراد در ایجاد ایده توسط طوفان مغزی

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

بہتر ہستند، برتری افراد در ایجاد ایده

ممکن است به علت فقدان ترس از

تمسخر، بوسیله افراید کہ در طوان مغزی

در گروہ شرکت نمودہ اند، و ممکن است از

یکدیگر انتظار داشتہ باشند، باشد

(خلاقیت)

(۵) شواہد نشان می دہد کہ مردم تصمیماتی

را کہ در آن مشارکت نمودہ اند نسبت بہ

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
تصمیماتی که بر آنها تحمیل شده است
با سرعت بیشتری قبول می نمایند
(مقبولیت)

Problems in Group Decision Making:

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

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادقي نيه
الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

1) Creates conformity and
compromise.

2) Effectiveness of group decisions
reduced when:

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

Ego involvement makes people argue
for their own ideas rather than search
for the best 3) Groupthink:

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

deterioration of mental efficiency,
reality testing, and moral judgment
that results from in-group pressures.

مشکلاتی در تصمیم گیری گروهی

(۱) مدیران اغلب از تصمیم گیری گروهی

صرف نظر نموده و می گویند:

- وقت زیادی را می گیرد.
- از مسوولیت فردی شاخه خالی می کند.

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

• موجب ایجاد مصالحه و تبعیت می گردد.

(۲) اثربخشی تصمیمات گروهی کاهش می یابد

هنگامی که

• فشار برای تبعیت زیاد باشد.

• راه حل ها خیلی زود اتخاذ می گردد.

• یک فرد در گروه مسلط باشد.

• خود دوستی موجب می شود که مردم

مشاجره و گفتگو برای ایده های خودشان

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور
را به یافتن بہترین ایدہہا ترجیح دہند.

(۳) تفکر گروہی؛ کارایی فکری، آزمایش
واقعیت و قضاوت اخلاقی کہ از فشارہای
درون گروہی حاصل می شود.

Social & Ethical Responsibilities of Management

Business can no longer live in a
vacuum, ignoring societal issues

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

evolving around them. The interdependence between society and business is becoming increasingly clear. The products and clear. The by-products that firms produce affect society in several ways. These impacts may be with the impact assessment matrix.

Organizational Impacts (affects that businesses have on society):

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

Truth-in-advertising: organizations cannot make false claims.

Controversial products: products that are legal but harmful to society raise issues of social responsibility

Environmental pollution. Societal inputs: discrimination, alcoholism and drug abuse, unemployment

مسؤولیت‌های اجتماعی و اخلاقی مدیریت

تجارت دیگر نمی‌تواند در یک خلا و با نادیده

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

گرفتن مباحث اجتماعی ظاہر شدہ در اطرافش
زندگی نماید وابستگی متقابل بین جامعہ و
بازرگانی بہ طور فرآیندہای واضح گردیدہ است.
کالاہا و محصولات فرعی کہ شرکتہا تولید
می کنند از چندین طریق جامعہ را تحت تاثیر قرار
می دہد. این اثرات ممکن است با «ماتریس ارزیابی
اثر» اندازہ گیری شوند.

اثرات سازمانی (اثراتی کہ تجارتہا بر روی جامعہ

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

دارند

- حقیقت در آگہی‌ها: سازمان‌ها نمی‌توانند ادعاهای کاذب نمایند.
- محصولات جنجالی: محصولاتی که قانونی هستند ولی برای جامعه مضرند مباحث مسوولیت اجتماعی را مطرح می‌سازند.
- آلودگی محیطی
- داده‌های اجتماعی، تبعیض، الکیسم و

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور
استفاده از مواد مخدر، بیکاری

Social Responsibility

Strategies:

* Social responsibility continuum:

- 1) Do whether the firm can get by with
- 2) Fight all the way
- 3) Do only what is required
- 4) Practice self-management

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

5) Be socially progressive

6) Lead the industry in social
responsibility

* Social responsibility matrix

1) Illegal and non-responsible

2) Legal and non-responsible

3) Illegal and responsible

4) Legal and responsible

استراتژی‌های مسوولیت اجتماعی

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

• طیف (پیوستار) مسوولیت اجتماعی

(۱) ہر کاری کہ شرکت بتواند با آن از شکست

یا حادثہ جلوگیری نماید انجام دہید.

(۲) در تمام طول راہ مبارزہ کنید.

(۳) فقط کاری را کہ از شما خواستہ شدہ

(مورد لزوم است) انجام دہید.

(۴) خود مدیریتی را اعمال نمایند.

(۵) از نظر اجتماعی پیشرو باشید

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
(۶) صنعت را در مسئولیت اجتماعی رهبری
نمایید.

- ماتریس مسوولیت اجتماعی

(۱) غیرقانونی و غیر مسوول

(۲) قانونی و غیر مسئول

(۳) غیرقانونی و مسوول

(۴) قانونی و مسوول

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاهري باوندپور

The Development of Management Thought

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

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

توسعه تفکر مدیریت

از ابتدای مطالعه مدیریت، در انعکاس به مفروضات
مختلفی در مورد اینکه مدیریت چه می باشد. چهار
مکتب فکری تکامل یافته اند. این مکاتب عبارتند از:
مکتب فرآیند مدیریت مکتب رفتاری، مکتب کمی
و مکتب نظام گرا (سیستمی)

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

Classical Management

Theory:

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

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

who defined the functions of management, and Max Weber with his concept of the ideal bureaucracy.

تئوری کلاسیک مدیریت

بیشتر چیزهایی را کہ امروز بہ عنوان تئوری

کلاسیک مدیریت بدان اشارہ می‌گردد. با انقلاب

صنعتی توسعہ پیدا کردہ است. این شامل مفہوم

تقسیم کار آدام اسمیت و نیز شامل اصول مدیریت

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
علمی فردریک تبلور می باشد. از دیگر کسانی که در
آن سهیم می باشند. هنری فایول که وظایف
مدیریت را تعریف کرده و ماکس وبر، با مفهوم
بوروکراسی (دیوان سالاری) آرمانی اش هستند.

The Behavioral approach:

The behavioral approach is usually considered to have had its beginnings in the Hawthorne Studies conducted by Elton Mayo and his colleague.

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

However, significant contributions were also made by Mary Parker Follett with her principles of coordination, Chester Barnard with his revolutionary ideas on the origin of authority, and Hugo Munsterberg, the father of industrial psychology.

نگرش رفتاری

معمولاً آغاز نگرش رفتاری در مطالعات هاتورن کہ

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

توسط التون مایو و همکارانش شکل گرفت
ملاحظه می‌گردد. هر چند کمک‌های قابل توجهی
نیز توسط ماری پارکر فالت با اصول هماهنگی‌اش،
چستر بارنارد با عقاید انقلابی در مورد منشا
اقتدار و هوگو مانتربرگ، پدر روانشناسی صنعتی،
صورت گرفته است.

The Contingency Approach:

The contingency approach to

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

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

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
management.

نگرش اقتضایی:

نگرش (رویکرد) اقتضایی به مدیریت بر نگرستن
به یک سازمان به عنوان یک سیستم شامل خرده
سیستم‌های متعامل مبتنی است. اساس این نگرش
مفهوم سازمان به ع نوان سیستم بازی که بر
محیطش تاثیر می‌گذارد و به آن پاسخ می‌دهد،
می‌باشد. نگرش اقتضایی به مفهوم رهبری وضعیتی

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
منتھی می گردد بدین مفهوم کہ شرایط مختلف
سازمانی و محیطی، سبک‌های مختلف مدیریت را
می‌طلبد.

Leadership

Do Leaders Have Certain Traits?

Trait approach assumes leaders are born, not made. Leadership traits supported by research include drive for responsibility and task

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

completion, willingness to accept
consequences of decisions and
actions, etc.

رہبری

آیا رہبران دارای خصیصہ‌های معینی هستند؟

روش خصیصہ فرض می‌نماید کہ رہبران بہ دنیا

می‌آیند و ساخته نمی‌شوند. خصیصہ‌های رہبری

کہ توسط تحقیقات مورد حمایت قرار گرفته‌اند.

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
شامل اشتیاق برای مسوولیت پذیری و انجام
وظیفه، تمایل در قبول پیامدهای تصمیمات و
اعمال و غیره می باشد.

Leadership at Higher Levels:

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

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

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیہ
الہام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

network of constituencies

affecting the firm.

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

B) Transformational leadership: An Overview

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

Bilingual texts in general management

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

transformational leader

- 1) Charisma
- 2) Intellectual stimulation
- 3) Recognition of subordinates' worth

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

رہبری در سطوح بالاتر

(A) موقعیت استراتژیک

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

سازمان‌ها برای رشد و بقا، باید به توان کامل دست

یابند.

(۱) توان خارجی: تطابق بین محصول، بازار،

مشتری و یک شبکه از هیات‌های

موسسان که بر شرکت اثر می‌گذارند.

(۲) توان داخلی: تطابق بین تکنولوژی،

ماشین‌ها و بخش‌ها در شرکت.

(B) رهبری تبدیلی: یک نگرش کلی

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

رہبران تبدیلی، کل سیستم سازمان را با تمام

پیچیدگی‌هایش مشاهده می‌کنند. وظیفه رہبر

تبدیلی عبارت است از:

(۱) محبوبیت

(۲) تحریک عقلایی

(۳) شناخت ارزش مرئوسین

مدیران و رہبران در گرایش‌هایشان نسبت به

اهداف، افراد، کار و خود متفاوت می‌باشند.

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیہ
الہام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

Production Operations Management

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

Business organizations can be divided into major activities:

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاهري باوندپور

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

Production operations: conversation
of inputs into goods and services. *

Operations management:
management of production processes.

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

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

مدیریت عملیات تولید

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

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

سازمان‌های تجاری را می‌توان به فعالیت‌های اصلی

تقسیم کرد:

(۱) مالی

(۲) بازاریابی

(۳) مهندسی

(۴) تولید

(۵) مدیریت عمومی

• عملیات تولید: تبدیل داده‌ها به محصولات

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
و خدمات

- مدیریت عملیات: مدیریت فرآیندهای تولید
- بهره‌وری: نسبت ستاده‌ها به داده‌ها
- کارایی تولید: مقدار محصولات با خدمات ارائه شده برای یک مجموعه ویژه داده‌ها

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیہ

الہام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

Simply defined, advertising is any form of nonpersonal and promotion of idea goods and services, usually paid for by an identified sponsor. Advertising is directed toward a large group of anonymous people. Even direct-mail advertising, which may addressed to a specific person. Second, advertising is paid for. This fact differentiates advertising from public relation which isn't usually

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باونديور

purchased. Sponsors pay for time and the space, they use to get their message across. Third, for obvious reasons, the sponsor of the advertising is identified. In fact, in most instances, identifying the sponsor is the prime purpose behind the advertising - otherwise, why advertise? Perhaps the only situation in which the identity of the advertiser may not be self-evident is political

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

advertising. Because of this, broadcasters and publishers will not accept a political accept a political advertising unless there is a statement identifying those responsible for it.

Advertising fulfill four basic functions in the society. First it serves a marketing function by helping that provide products or services to sell their products.

Bilingual texts in general management

**مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیہ
الہام خورسند – سیروس طاہری باوندپور**

Personal selling, sales promotion, and advertising blend together to help market the product. Second, advertising is educational. People learn about new products and services or improvements in existing ones through advertising. Third plays an economic role the ability to advertise allows new competitors to enter the business area. Competition in turn, encourages product

Bilingual texts in general management

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیہ

الہام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

improvements and can lead to lower prices. Moreover advertising reaches a mass audiences, thus greatly reducing the cost of personal selling and distribution. Finally advertising performs a definite social function. By vividly displaying the material and cultural opportunities available in a free enterprise society, advertising helps to increase productivity and raises the standard of living.

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه
الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

Consequently, consumer advertising, as the same suggests, is targeted at the people who buy goods and services for personal use. Most of the advertising that most people are exposed to fall into this category. Business to business advertising is aimed at people who buy products for business use. Industrial, trade, agricultural advertising are all part of this category.

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

در یک تعریف ساده تبلیغات عبارت است از یک شکلی از ترویج غیر شخصی (غیرمستقیم) که در رابطه با ایده‌ها، کالاها و خدمات می‌باشد که معمولاً توسط یک حامی مشخص مبلغ آن پرداخت می‌گردد. تبلیغات برای یک گروه گسترده‌ای از افراد مختلف انجام می‌شود. اولاً تبلیغاتی که از طریق ایمیل مستقیم نیز انجام می‌شود، حتی ممکن است که یک شخص خاصی را مورد خطاب

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

قرار ندهد. ثانیاً: به ازای انجام تبلیغات بایستی یک مبلغ پولی پرداخت می‌شود. این حقیقت تبلیغات را از روابط عمومی که معمولاً خریداری نمی‌گردد، متمایز می‌سازد (در واقع تبلیغات نوعی فعالیت ترویجی است که به ازای آن پول پرداخت می‌گردد اما روابط عمومی نوعی فعالیت ترویجی است که پولی بابت آن پرداخت نمی‌شود). ثالثاً: بنا به دلایل واضح اسپانسر حامی تبلیغات مورد شناسایی قرار

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

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

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور
آن باشند.

تبلیغات چہار وظیفہ اساسی را در جامعہ انجام
می‌دهد. اول: تبلیغات از طریق کمک بہ شرکت‌ها
برای فروش کالاها و خدماتِ آن‌ها، بہ آن‌ها یک
وظیفہ بازاریابی ارائه می‌دهد. فروش شخصی
(فروش حضوری) تبلیغات پیشبرد فروش و
آگہی‌های تجاری با یکدیگر مخلوط می‌شوند تا بہ
بازاریابی محصول کمک کنند. (نکتہ: آگہی‌های

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

تجاری، روابط عمومی، تبلیغات پیشبرد فروش و
فروش شخصی ۴ عنصر اصلی آمیخته ترویج
(promotional mix) دوم این که: تبلیغات جنبه
آموزشی دارد. مردم در مورد خدمات و محصولات
جدید و یا پیشرفتهایی که در محصولات و
خدمات فعلی به وجود می آید، از طریق تبلیغات
آموزش می بینند. سوم این که تبلیغات یک نقش
اقتصادی نیز ایفا می کند.

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

توانایی تبلیغ کردن به رقبای جدید اجازه می دهند
تا وارد فضای کسب و کار شوند. «رقابت»
پیشرفت‌های محصول را تشویق و ترغیب می کند و
می تواند منجر به ایجاد قیمت‌های پایین تر شود.
همچنین، تبلیغات یک جمعیت انبوهی از مخاطبان
را کسب می کند. بنابراین به طرز قابل ملاحظه‌ای
هزینه توزیع و فروش شخص را کاهش می دهد و
نهایتاً این که یک وظیفه اجتماعی مشخصی را

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
انجام می دهد. از طریق نمایش صریح و روشن کالا
و مواد و همچنین فرصت های فرهنگی در دسترس
در یک جامعه اقتصادی، تبلیغات می تواند بهره وری
را افزایش دهد و استاندارد زندگی را بهبود دهد.

It is the difficulty of ascribing a casual role to any variable that leads us to the use of experiment, for by the establishment of adequate experimental control we put

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیہ

الہام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

ourselves in a position to say: "If X had not occurred, Y would not have happened, therefore X is causally related to Y. "A typical method of conducting a study of this kind is to draw up two groups of subjects who differ with respect to X which may be called the independent variable. For example, if the investigator is interested in the effect of noise upon efficiency at work may assign half of

Bilingual texts in general management

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

his subjects to work in noisy conditions and half to work in quiet conditions. The independent variable then is the background noise-the characteristic in which the experimental situation of individual subjects is made to differ. The measure which the experimenter takes of efficiency at work is then termed the dependent variable, since it is hypothesized to be dependent

Bilingual texts in general managment

مولفين: مليكا ملك آرا – محسن صادق نيه

الهام خورسند – سيروس طاھري باوندپور

upon the independent variable - that is, the variable independently manipulated by the experimenter.

Incidentally, manipulation may take the form either of employing two or more different values of the independent variable, or of varying simply whether it is present or absent (The presence or absence of distraction while at work, for

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاہری باوندپور

example). When one group of subjects receives a zero value of the independent variable it is commonly referred to as a control group while subjects receiving a positive value of the independent variable constitute the experimental group.

دشواری نسبت دادن یک نقش علی به متغیرها

باعث می شود تا از آزمایش استفاده کنیم. به دلیل

Bilingual texts in general managment

مؤلفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

اینکه با ایجاد کنترل آزمایشی مناسب خود را در

جایگاهی قرار می دهیم که بتوانیم بگوییم اگر X

رخ نمی داد، Y هم اتفاق نمی افتاد، در نتیجه X

به صورت علی به Y ربط دارد. یک روش عمومی

برای انجام یک مطالعه اینگونه ای مرتب کردن دو

گروه از سوژه هاست که بر حسب X متغیر مستقل

خوانده می شود، با هم تفاوت دارند. برای مثال، اگر

محقق به اثر سروصدا بر کارایی در کارها علاقه

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

دارد احتمالا نیمی از سوژه ها را در معرض کار در شرایط سروصدا و نیمی دیگر را در معرض کار در شرایط آرام قرار می دهد. در نتیجه متغیر مستقل سروصدای زمینه است، یعنی ویژگی ایی که موقعیت آزمایشی سوژه ها در آن با یکدیگر تفاوت دارند. سنجه ای که آزمایشگر آن را تفسیر می کند، یعنی کارایی در کار، متغیر وابسته نامیده می شود، زیرا این اکونه فرض می شود که به متغیر مستقل

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه

الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور

که به صورت دستی توسط آزمایشگر دستکاری می
شود، وابستگی دارد. ضمناً دستکاری ممکن به
شکل بکارگیری دو یا چند مقدار (ارزش) متفاوت
از متغیر مستقل یا به سادگی تغییر در حضور یا
عدم حضور آن (مثل حضور یا عدم حضور یا حواس
پرتی در کار) باشد. زمانی که گروهی از سوژه ها
مقدار صفر متغیر مستقل دریافت کنند به عنوان
گروه کنترل شناخته می شوند در حالی که سوژه

Bilingual texts in general managment

مولفین: ملیکا ملک آرا – محسن صادقی نیه
الهام خورسند – سیروس طاهری باوندپور
هایی که مقدار مثبت متغیر مستقل را دریافت می
کنند گروه آزمایشی را تشکیل می دهند.