

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان با افتخار تقدیم می کند

زبان تخصصی

مجموعه مدیریت و مدیریت اجرایی

از سری کتابهای کمک آموزشی کارشناسی ارشد

مریم رمضان نیا

مؤسسه آموزش عالی آزاد



ماهان

www.mahan.ac.ir

سرشناسه	•	مریم رمضان نیا
عنوان	•	زبان تخصصی
مشخصات نشر	•	تهران، مشاوران صعود ماهان، ۱۴۰۲
مشخصات ظاهری	•	۳۶۱ صفحه رحلی
ظفروست	•	سری کتاب‌های کمک آموزشی کارشناسی ارشد
شابک	•	۹۷۸-۶۰۰-۳۸۹-۱۳۸-۸
وضیعت فهرست‌نویسی	•	فیبای مختصر
یادداشت	•	این مدرک در آدرس http://opac.nali.ir قابل دسترسی است
شناسه افزوده	•	مریم رمضان نیا
شماره کتاب‌شناسی ملی	•	۳۸۸۹۳۱۴۵



زبان تخصصی

ناشر	•	مشاوران صعود ماهان
مدیر مسئول	•	هادی سیاری - مجید سیاری
مدیر برنامه‌ریزی و تولید	•	سمیه بیگی
به قلم	•	مریم رمضان نیا
گرافیست	•	حامد شاملو
طرح جلد	•	سمیرا خانزاد
ویراستار ادبی	•	منیره میرهدایتی
نوبت و تاریخ چاپ	•	دوم / ۱۴۰۲
شمارگان	•	۱۰۰۰ نسخه
قیمت	•	۴/۴۳۰/۰۰۰ ریال
شابک	•	۹۷۸-۶۰۰-۳۸۹-۱۳۸-۸

نشانی: تهران، خیابان
ولی عصر - بالاتر از
تقاطع مطهری - جنب
بانک ملی پلاک ۲۰۵۰
شماره تماس:
۸۸۱۰۰۱۱۳-۴

«ن والقلم و ما یسطرون»

کلمه نزد خدا بود و خدا آن را با قلم بر ما نازل کرد. به پاس تشکر از چنین موهبت الهی، موسسه ماهان درصدد برآمده است تا در راستای انتقال دانش و مفاهیم با کمک اساتید مجرب و مجموعه کتب آموزشی خود برای شما داوطلبان ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد، گام موثری بردارد. امید است تلاش‌های خدمتگزاران شما در این موسسه پایه‌گذار گام‌های بلند فردای شما باشد. مجموعه کتاب‌های کمک آموزشی ماهان به‌منظور استفاده داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد سراسری و آزاد تالیف شده‌اند. در این کتاب‌ها سعی کرده‌ایم با بهره‌گیری از تجربه اساتید بزرگ و کتب معتبر داوطلبان را از مطالعه کتاب‌های متعدد در هر درس بی‌نیاز کنیم.

دیگر تالیفات ماهان برای سایر دانشجویان به‌صورت ذیل می‌باشد:

مجموعه کتاب‌های ۸ آزمون: شامل ۵ مرحله کنکور کارشناسی ارشد ۵ سال اخیر به همراه ۳ مرحله آزمون تالیفی ماهان همراه با پاسخ تشریحی می‌باشد که برای آشنایی با نمونه سوالات کنکور طراحی شده است. این مجموعه کتاب‌ها با توجه به تحلیل ۳ ساله اخیر کنکور و بودجه‌بندی مباحث در هر یک از دروس، اطلاعات مناسبی جهت برنامه‌ریزی درسی در اختیار دانشجو قرار می‌دهد.

مجموعه کتاب‌های کوچک: شامل کلیه نکات کاربردی در گرایش‌های مختلف کنکور کارشناسی ارشد می‌باشد که برای دانشجویان جهت جمع‌بندی مباحث در ۲ ماهه آخر قبل از کنکور مفید می‌باشد.

بدین‌وسیله از مجموعه اساتید، مولفان و همکاران محترم خانواده بزرگ ماهان که در تولید و به‌روزرسانی تالیفات ماهان نقش موثری داشته‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نماییم.

دانشجویان عزیز و اساتید محترم می‌توانند هرگونه انتقاد و پیشنهاد درخصوص تالیفات ماهان را از طریق سایت ماهان به آدرس mahan.ac.ir با ما در میان بگذارند.

سخن مؤلف

کتابی که پیش‌روی شماست براساس شیوه‌ی جزوه و برای جوابگویی به نیازهای شما دانشجویان عزیز رشته مدیریت و مدیریت اجرایی جهت شرکت در کنکور کارشناسی ارشد تهیه شده است.

این کتاب در پنج بخش تهیه شده است. بخش اول شامل بیست فصل درباره مدیریت است که پس از هر فصل ترجمه و لغات مهم آن متن آورده شده است. پس از آن سوالات کنکوری مربوط به مطالب آن فصل و پاسخ‌های آن‌ها آورده شده است.

بخش دوم مطالب گرامری است که شما دانشجویان عزیز برای آمادگی در تست‌زنی کنکورهای سراسری و آزاد به آن‌ها نیاز دارید. در انتهای هر قسمت نیز سوال‌هایی برای سنجش میزان آمادگی شما گنجانده شده است. بخش سوم شامل متون تخصصی این رشته است که به شما کمک می‌کند تا در کنکور به سوالات درک مطلب بهتر پاسخ دهید. در بخش چهارم هدف ما آشنایی شما با بخش **Cloze Test** در کنکور است. برای رسیدن به این هدف از ده آزمون بهره برده‌ایم. شما پس از آزمون خود در این بخش راحت‌تر می‌توانید جوابگوی سوال‌های این مبحث از کنکور باشید. سپس در واپسین بخش، سوال‌های کنکور سراسری از سال ۸۴ تا ۹۴ را به همراه پاسخ تشریحی کامل آن ذکر کرده‌ایم. در انتها نیز کلمات پرتکرار این رشته را به صورت فرهنگ ترجمه واژگان آورده‌ایم. لذا این کتاب با پوشش مباحث مهم گرامری و احصاء لغات مهم عمومی منبع مناسبی برای درس زبان در کنکور کارشناسی ارشد و دکتری است.

Part I

Chapter 1:	The Nature of Management	9
Chapter 2:	The Development of Management Thought	15
Chapter 3:	The Organization and The Environment	21
Chapter 4:	Strategic Planning	25
Chapter 5:	Operational Planning	31
Chapter 6:	Organizational Structure	37
Chapter 7:	Organizational Change	47
Chapter 8:	Human Resource Management	51
Chapter 9:	Motivation Resource Management	59
Chapter 10:	Leadership	65
Chapter 11:	Groups in Organization	73
Chapter 12:	Control	79
Chapter 13:	Management Information Systems	89
Chapter 14:	Production Operation Management	95
Chapter 15:	Decision Making	99
Chapter 16:	Communication	109
Chapter 17:	Conflict	113
Chapter 18:	Stress	119
Chapter 19:	Career	123
Chapter 20:	Social & Ethical Responsibilites of Management	127

Part II

گرامر ۱۳۱

Part III

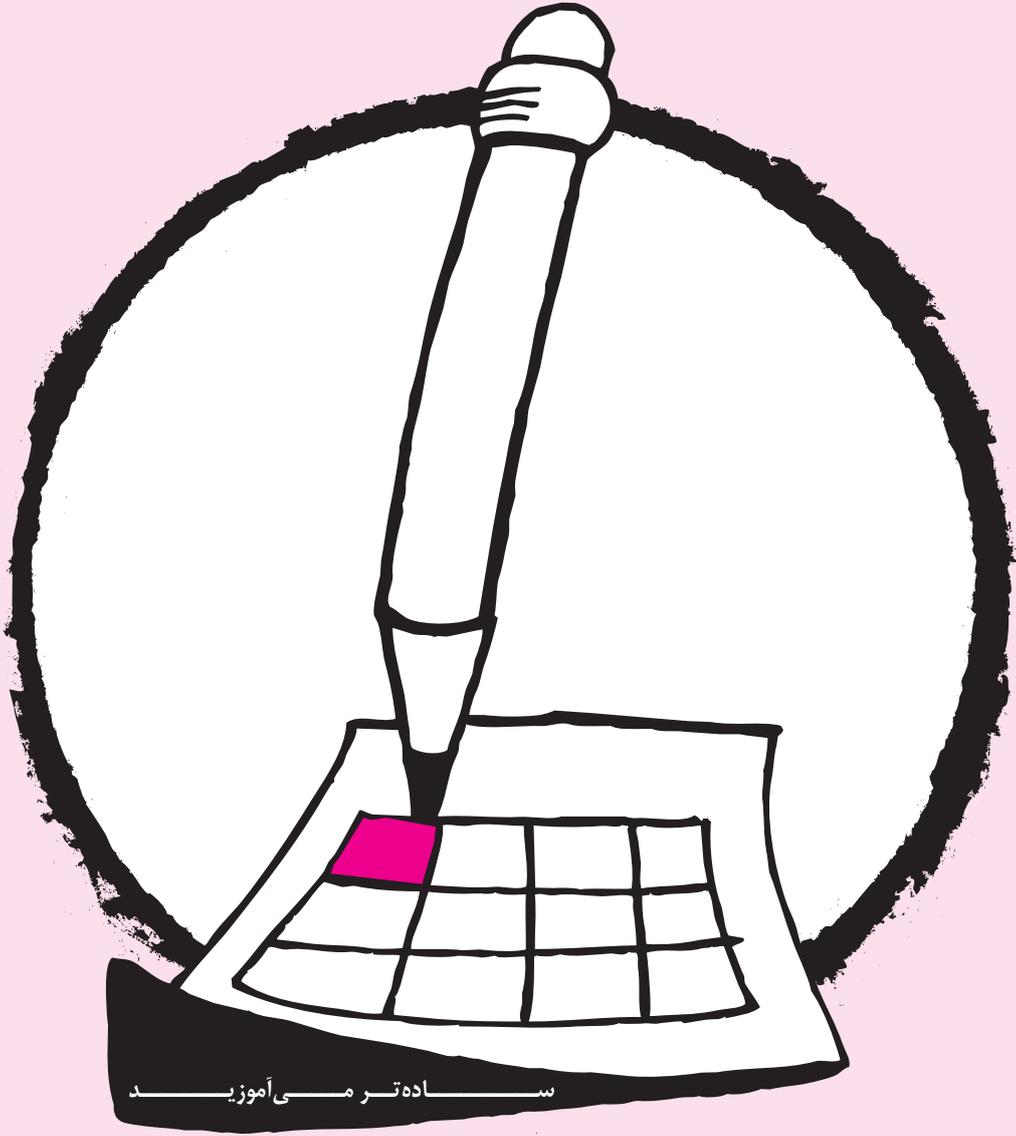
متون تخصصی ۱۴۷

Part IV

آزمون ۱۶۹

Part V

سوالات چهارگزینه‌ای کنکور از سال 1384 تا 1400 ۱۸۱



ساده‌ترین آموزشی

Part I

Eng Far

موسسه آموزش عالی آزاد



www.mahan.ac.ir

Chapter 1

The Nature of Management

Although management is a young discipline, an organized body of knowledge has grown up around it. Poor management is often blamed when an organization fails, just as good management is credited when an organization is successful. Thus management is an important discipline worth of serious study. The field of management is a mixture of art and science. Managing entails accomplishing tasks through the work of others. Managers assume a variety of roles in their work. Various roles of a manager are:

A. Interpersonal roles:

- 1 Figurehead
- 2 Leader
- 3 Liaison

B. Informational roles:

- 1 Monitor
- 2 Disseminator
- 3 Spokesperson

C. Decisional roles:

- 1 Entrepreneur
- 2 Disturbance handler
- 3 Resource allocator
- 4 Negotiator

Managers also perform four major functions. These are planning, organizing, directing, and controlling.

The levels of management are divided into three categories: first- line, middle, and top.

Managerial Skills

- 1 Technical skills: entry- level jobs draw heavily on these skills.
- 2 Human skills: skills in human relations make career advancement easier.
- 3 Conceptual skills: as a manager advances to higher levels, the ability to see the organization as a whole becomes increasingly important.

How people learn to manage?

- 1 Managing through formal education: management principles and theories can be taught.
- 2 Managing through experience: experience is widely respected but can be a drawback if it limits flexibility.

|| ماهیت مدیریت ||

گرچه مدیریت یک رشته جدید است، ولی یک مجموعه سازمان‌یافته دانش در اطراف آن ایجاد شده است. هنگامی که یک سازمان با شکست روبه‌رو می‌شود، اغلب، مدیریت ضعیف مورد ملامت قرار می‌گیرد؛ درست همان‌طوری که وقتی یک سازمان موفق می‌شود، مدیریت خوب مورد تمجید قرار می‌گیرد. بنابراین مدیریت یک رشته مهم و دارای ارزش مطالعه جدی می‌باشد. رشته مدیریت ترکیبی از دانش و هنر است. مدیریت شامل انجام وظایف از طریق کار دیگران می‌باشد. مدیران نقش‌های متعددی را در کارشان تقبل می‌نمایند. نقش‌های مختلف یک مدیر عبارتند از:

A: نقش‌های ارتباطی

- 1 رئیس تشریفاتی
- 2 رهبر
- 3 رابط

B: نقش‌های اطلاعاتی

- 1 نظارت‌کننده
- 2 پخش‌کننده (اطلاعات)
- 3 سخنگو

C: نقش‌های تصمیماتی

- 1 کارآفرین
- 2 برطرف‌کننده اختلال
- 3 تخصیص‌دهنده منابع
- 4 مذاکره‌کننده

مدیران همچنین چهار وظیفه اصلی را اجرا می‌نمایند که عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل. سطوح مدیریت به سه طبقه تقسیم می‌شود: مدیران عملیاتی، مدیران میانی و مدیران عالی.

مهارت‌های مدیریتی

- 1 مهارت‌های فنی: شغل‌های در بدو استخدام، شدیداً به این مهارت‌ها متکی است.
- 2 مهارت‌های انسانی: مهارت در روابط انسانی، پیشرفت حرفه‌ای را آسانتر می‌سازد.
- 3 مهارت‌های ادراکی: با ارتقاء یک مدیر به سطوح بالاتر، توانایی درک سازمان به‌عنوان یک کل، به‌طور فزاینده‌ای مهم می‌گردد.

چگونه افراد اداره کردن را می‌آموزند؟

- 1 اداره کردن از طریق تحصیلات رسمی: اصول و تئوریهای مدیریت را می‌توان آموزش داد.
- 2 اداره کردن از طریق تجربه: تجربه به‌طور گسترده مورد احترام است؛ اما اگر انعطاف‌پذیری را محدود سازد، می‌تواند زیان‌آور باشد.

Vocabulary

Background	پیشینه، سابقه
Career	کارراهه، مسیر ترقی، دوره
Career Advancement	پیشرفت حرفه ای
CEO	رئیس سازمان
Ceremonial	تشریفاتی
Chain Command	زنجیره فرمان، سلسله مراتب
Chief	رئیس
Conceptual Skills	مهارت‌های مفهومی - مهارت‌های ادراکی
Controlling	کنترل
Coordinating	هماهنگی
Decisional Roles	نقش‌های تصمیماتی
Deviation	انحراف
Directing	هدایت
Discipline	رشته
Disseminator	نشردهنده اطلاعات، توزیع کننده اطلاعات
Disturbance Handler	تشنج‌زدا، برطرف کننده اختلال
Effectiveness	اثربخشی
Efficiency	کارایی
Entrepreneur	کارآفرین
Entry-Level	در بدو استخدام، در بدو ورود
Evaluating	ارزیابی
External	خارجی
Figurehead	رئیس تشریفاتی
First-Line Managers	مدیران عملیاتی، مدیران خط مقدم
Foreman	سرکارگر
Functional Manager	مدیر وظیفه‌ای
General Manager	مدیر کل
Hire	استخدام کردن
Informational Roles	نقش‌های اطلاعاتی
Internal	داخلی
Interpersonal Roles	نقش‌های ارتباطی، نقش‌های متقابل شخصی
Leader	رهبر
Liaison	رابط

Management	مدیریت
Management Functions	وظایف مدیریت
Management Levels	سطوح مدیریت
Middle Managers	مدیران میانی
Monitor	نظارت کننده
Negotiator	مذاکره کننده
Opportunity	فرصت
Organizing	سازماندهی
Performance	عملکرد
Philosophy of Management	فلسفه مدیریت
Planning	برنامه ریزی
President	رئیس، سرپرست
Productivity	بهره‌وری
Promotion	ترقیع
Resource Allocator	تخصیص دهنده منابع
Spokesperson	سخنگو
Supervisor	سرپرست
Task	وظیفه، کار
Technical Skills	مهارت‌های فنی
Top Managers	مدیران عالی
Vice-President	معاون

Tests of Chapter 1

- 1- A decision-making role in which the manager takes corrective action against unexpected pressure and change. (1371)**

(1) Negotiator (2) Disturbance handler (3) Entrepreneur (4) Disseminator
- 2- Why is defining management so difficult? (1372)**

(1) Different management performs such different functions.
 (2) No one really understands management.
 (3) Managing includes such a wide range of behaviors.
 (4) Managing is intuitive and emotional.
- 3- Informational roles of manager include all of the following except (1374)**

(1) disseminator (2) figurehead (3) monitor (4) spokesperson
- 4- Supervisors in an organization are managers. (1375)**

(1) staff (2) top level (3) middle (4) first-line
- 5- Which management function focuses on required activities & expected results? (1377)**

(1) Control (2) Organizing (3) Planning (4) Reporting

- 6- A part owner of a business firm. (1377)
 1 Wholesaler 2 Shareholder 3 Retailer 4 Dealer
- 7- "Liaison role" refers to (1378)
 1 performing social duties for organization.
 2 Pertain to designing an internal environment for performance within organization.
 3 communicating particularly with outsiders.
 4 communicating with subordinates.
- 8- Under this role manager distributes information to subordinates daily. (1378)
 1 Disseminator 2 Leader 3 Negotiator 4 Resource allhocator
- 9- This role of managers includes hiring, training, evaluating, motivating, rewarding, and promoting. (1379)
 1 Disseminator 2 Leader 3 Negotiator 4 Resource allocator
- 10- In this role-the manager, acting as a symbol or representative of the organization, performs diverse ceremonial duties: (1380)
 1 Monitor 2 Liaison 3 Leader 4 Figurehead
- 11- Managers who interact within people outside the immediate chain of command are called: (1380)
 1 Liaison 2 Leader 3 Monitor 4 Resource allocator
- 12- The ability to see the big picture, to recognize elements in a situation, and to understand the relationship among the elements is called: (1380)
 1 Design skills 2 Technical skills 3 Human skills 4 Conceptual skills
- 13- According to Mintzberg general manager's work activities include three principal roles. They are: (1380)
 1 Interpersonal, figurehead, leader 2 Liaison, disseminator, informational
 3 Interpersonal, decisional, informational 4 Interpersonal, decisional, figurehead

Answer keys of Chapter 1

- 1- 1 2 3 4
- 2- 1 2 3 4
- 3- 1 2 3 4
- 4- 1 2 3 4
- 5- 1 2 3 4
- 6- 1 2 3 4
- 7- 1 2 3 4
- 8- 1 2 3 4
- 9- 1 2 3 4
- 10- 1 2 3 4
- 11- 1 2 3 4
- 12- 1 2 3 4

Chapter 2

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.

Classical Management Theory

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

The Behavioral Approach

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

The Contingency Approach

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

Different managerial styles for different strategies:

Conventional managerial wisdom: a competent executive with technical knowledge can run any organization in her or his industry.

Situational leadership: managerial skills must be linked to the lifecycle stage of the product line being managed.

توسعه تفکر مدیریت

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

تئوری کلاسیک مدیریت

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

نگرش رفتاری

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

نگرش اقتضایی

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

سبک‌های مختلف مدیریت برای استراتژی‌های متفاوت

- ۱ خرد سنتی (معمول) مدیریت: یک مدیر شایسته با دانش فنی می‌تواند هر سازمانی را در صنعت خودش اداره نماید.
- ۲ رهبری وضعیتی: مهارت‌های مدیریتی باید با مرحله چرخه زندگی (حیات) خط محصولی که اداره می‌گردد، مرتبط گردد.



Authority	اختیار، اقتدار
Acquisition	اكتساب
Bonus	پاداش
Bureaucracy	بوروکراسی، دیوانسالاری
Challenge	چالش، به مبارزه طلبیدن
Classical Management	مدیریت کلاسیک
Colleagues	همکاران، همقطاران
Contingency Approach	نگرش اقتضایی، رویکرد اقتضایی
Conventional Managerial Wisdom	خرد سنتی مدیریتی
Cooperation	همکاری
Coordination	هماهنگی
Creative Goals	اهداف خلاق
Defamation	افترا، تهمت
Department	بخش، اداره

Diversification	تنوع‌گرایی
Division of Labour	تقسیم کار
Effective Executive	مدیر موثر
Enterprise	موسسه
Environment	محیط
Equity	تساوی حقوق
Exception Principle	اصل استثنا
Expulsion	اخراج
Functional Foremanship	سرپرستی وظیفه‌ای
Hawthorne Effect	اثر هاثورن
Hierarchical of Authority	سلسله‌مراتب اختیار
Industrial Revolution	انقلاب صنعتی
Innovation	نوآوری
Instruction	راهنمای مشاغل (دستورالعمل)
Isolation	جداسازی
Maintenance Goals	اهداف نگهداری (بقا)
Management Functions	وظایف مدیریت
Manufacture	تولید (کردن)
Motion Studies	مطالعات حرکت‌سنجی
Nullification	ابطال، بی‌اثرسازی
Open System	سیستم باز
Organizational Cycles Model	مدل چرخه‌های سازمانی
Pioneer	پیشرو
Pricing	قیمت‌گذاری
Regulation	مقررات
Responsibility	مسئولیت
Rule of Thumb	قانون سرانگشتی (محاسبات سرانگشتی)
Scalar Chain of Command	سلسله‌مراتب فرماندهی
Scientific Management	مدیریت علمی
Situational Leadership	رهبری وضعیتی
Specialization	تخصص‌گرایی
Subordinate	مرئوس، زیردست
Subordination	اطاعت
Subsystem	سیستم فرعی، خرده‌سیستم
Systems Approach	نگرش سیستمی، رویکرد سیستمی

Technical Competence	شایستگی فنی
Thought	تفکر
Time Studies	مطالعات زمان سنجی
Unity of Command	وحدت فرماندهی

Tests of Chapter 2

- 1- **Every employee should have only one boss, according to fayol's principle of:** (1372)
 - (1) Unity of command
 - (2) Scalar chain of command
 - (3) Subordination of the individual
 - (4) Equity
- 2- **Scientific management advocated that:** (1372)
 - (1) Planning and scheduling work are not essential.
 - (2) Different wage standards should exist for a job.
 - (3) Workers should not receive a bonus if they better the standard time for a task.
 - (4) There's one best way to perform a task.
- 3- **Which of the following managerial activities is not included in "POSDCORB"?** (1372)
 - (1) Organizing
 - (2) Budgeting
 - (3) Representing
 - (4) Staffing
- 4- **Classical organization theory stresses:** (1373)
 - (1) A form of leadership that provokes resentment.
 - (2) Bureaucracy, scientific management, and administrative management theory for the formal organization.
 - (3) The importance of the human element within the organization.
 - (4) Systems theory and systems analysis.
- 5- **Which of the following is among the contributions of hawthorn studies?** (1373)
 - (1) Productivity gains through emphasis on the "formal organization".
 - (2) Momentum of an idea: people.
 - (3) Importance of management principles.
 - (4) Identification of a set of management function.
- 6- **Which of the following contributed the basic idea of developing a science for every job, motion study, and improved planning and controlling of tasks and projects?** (1373)
 - (1) Bureaucracy
 - (2) Scientific management
 - (3) Administrative management
 - (4) Operation research
- 7- **The principle, which suggests that no organization member should report to more than one superior for any single function is called:** (1373)
 - (1) Unity of direction
 - (2) Unity of command
 - (3) Unity of subordinates
 - (4) Unity of supervisors
- 8- **Conceptual skills are more important for:** (1373)
 - (1) Top manager
 - (2) Middle manager
 - (3) First-line manager
 - (4) Operational manager
- 9- **Having each person in an organization report to only one superior is an example of.....** (1374)
 - (1) decentralization
 - (2) effective delegation
 - (3) task identity
 - (4) unity of command
- 10- **Studies which examined the effect of illumination and rest period on productivity are referred to as**

- (1374)
- hawthorn studies motivation studies
- quality of work life studies studies on worker's needs
- 11- "It depends" approach in management is** (1374)
- systems concept scientific concept
- quantitative approach contingency approach
- 12- The idea that workers can be motivated with things than other money, is the contribution of** (1374)
- contingency approach human-relations school
- scientific management systems concept
- 13- is defined as influencing employee so that they will cooperate with organization and group goals.** (1374)
- Leading Organizing Planning Staffing
- 14- The bureaucratic organization needs a/an** (1375)
- Flexible hierarchy and fixed rules. Authority based on expertise.
- Very few rules and regulations. Well defined management hierarchy
- 15- The system concept involves viewing the organization as a set of parts.** (1375)
- Interdependent Interchangeable
- Inter-organizational Intra-organizational
- 16- It refers to the capability of the system as a total system to accomplish more than any of its subsystems.** (1375)
- Supra-system Synergism Functionalism Diagnostic function
- 17- Based on the management principle, a person should have no more than one boss. This principle is referred to as** (1375)
- Principle of hierarchy Principle of order
- Unity of command Unity of direction
- 18- When the output of a system is always more then the combined output of its parts, it is called:** (1377)
- 1) Entropy 2) Feedback Processing 4) Synergy
- 19- For many people the term conveys an image of massive red tape and endless unneeded details.** (1377)
- Scientific management General management
- Contingency Bureaucracy
- 20- The companies complain about red tape because of** (1377)
- Adhocracy Aristocracy Bureaucracy Technocracy
- 21- What is the main concern for human relation approach?** (1379)
- Improving employee relationship in organization.
- Improving efficiency.
- Presenting manpower planning model.
- Providing information and material for organization.

- 22- Which of the following is not among five functions of managerial activity identified by Henry Fayol? (1379)
 (1) Controlling (2) Commanding (3) Leading (4) Planning
- 23- This managerial function bridges the gap from where we are to where we want to be in the process of organization activities. (1379)
 (1) Planning (2) Budgeting (3) Coordinating (4) Organizing
- 24- A management theory which refers to manager's ability to adopt to particular circumstances and restraints a firm may encounter is a theory. (1380)
 (1) Systems (2) Decision (3) Contingency (4) Bureaucracy
- 25- In system theory, the statement that there is no single best way to design an organization is an expression of (1380)
 (1) Equifinality (2) Coalition (3) Synergism (4) Function of organizing

Answer keys of Chapter 2

- 1- 1 2 3 4
 5- 1 2 3 4
 9- 1 2 3 4
 13- 1 2 3 4
 17- 1 2 3 4
 21- 1 2 3 4
 25- 1 2 3 4

- 2- 1 2 3 4
 6- 1 2 3 4
 10- 1 2 3 4
 14- 1 2 3 4
 18- 1 2 3 4
 22- 1 2 3 4

- 3- 1 2 3 4
 7- 1 2 3 4
 11- 1 2 3 4
 15- 1 2 3 4
 19- 1 2 3 4
 23- 1 2 3 4

- 4- 1 2 3 4
 8- 1 2 3 4
 12- 1 2 3 4
 16- 1 2 3 4
 20- 1 2 3 4
 24- 1 2 3 4

Chapter 3

The Organization and The Environment

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

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

Environmental Dimensions

- 1 Change:
 - Stable environment: few changes in products, technology, or customer values; stable economic conditions and government policies; friendly competition.
 - Dynamic environment: rapid technological change, acceptance of new products, obsolescence, and value structure shift; product differentiation; unpredictable growth, government action, and competitive position.
- 2 Complexity: increases with the number of sectors affecting the organization.
- 3 Uncertainty

Environmental States

Four states are defined by integrating the change, complexity, and uncertainty dimensions:
Low perceived uncertainty and a simple, stable environment: few technological changes and little product differentiation.

Moderately low perceived uncertainty: more complexity in the environment, lines of competition blurred, some product differentiation, Change is slow, lack of homogeneity.

Moderately high, perceived uncertainty: simple firm in rapidly changing environment.

High perceived uncertainty: rapid change and a complex, unstable environment.

Five Characteristics of a Successful Environment Scanning System

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

5 Integral part of decision-making system.

سازمان و محیط

هر سازمانی در یک محیط وجود دارد و با آن محیط در تعامل است. محیط به‌سادگی "هر چیزی در خارج" نیست؛ بلکه شامل عواملی خارج از سازمان که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند و سازمان بر آنها کنترل کمی دارد یا هیچ‌گونه کنترلی ندارد، می‌باشد. مهم‌ترین عامل محیطی برای برخی از شرکت‌ها تکنولوژی است که می‌تواند بازارهای جدیدی را ایجاد کرده و بازارهای قدیمی را از رونق افتاده سازد.

ابعاد محیطی

1 تغییر:

محیط ایستا: تغییرات کم در محصولات، تکنولوژی یا ارزش‌های مشتریان، شرایط ثابت اقتصادی و سیاست‌های دولت، رقابت سالم (دوستانه)
محیط پویا: تغییر سریع تکنولوژیکی، مقبولیت محصولات جدید، از رونق افتادگی و انتقال ساختار ارزشی، تفکیک محصول، رشد غیر قابل پیش‌بینی، اقدامات دولت و موضع رقابتی.

2 پیچیدگی: با تعداد بخش‌هایی که بر سازمان اثر می‌گذارند، افزایش می‌یابد.

3 عدم اطمینان.

وضعیت‌های محیطی

با ادغام ابعاد تغییر، پیچیدگی و عدم اطمینان چهار وضعیت تعریف می‌گردد:

- 1 عدم اطمینان درک شده پایین و یک محیط ساده و ایستا: تغییرات تکنولوژیکی کم و تفکیک محصول اندک.
- 2 عدم اطمینان درک شده متوسط رو به پایین: پیچیدگی بیشتر در محیط، خطوط رقابت غیر قابل تشخیص می‌گردد، مقداری تفکیک محصول، تغییر آهسته است، فقدان یکنواختی.
- 3 عدم اطمینان درک شده متوسط رو به بالا: شرکت ساده در محیط سریع در حال تغییر.
- 4 عدم اطمینان درک شده بالا: تغییر سریع و یک محیط پیچیده و بی‌ثبات.

پنج ویژگی یک سیستم موفق نظارت محیطی

- 1 کل‌گرا: به روندها به‌صورت یک کل می‌نگرد.
- 2 تکراری: یک تجزیه و تحلیل یک دفعه‌ای نیست.
- 3 مسیره‌های آتی جایگزین: آینده همیشه نامطمئن است.
- 4 تاکید بر برنامه‌ریزی اقتضایی: یک استراتژی انعطاف‌پذیر ارائه می‌دهد.
- 5 بخش لاینفک سیستم تصمیم‌گیری.

Vocabulary

Ad hoc	فی البداهه، ویژه، موقتی
Adaptability	انعطاف‌پذیری
Capital	سرمایه
Change	تغییر
Coalition	ائتلاف
Competition	رقابت
Complexity	پیچیدگی
Consciously	آگاهانه، از روی قصد
Consolidate	یک کاسه کردن
Constant	مستمر
Constraint	محدودیت
Critical	مهم، بحرانی، حیاتی
Decline	شکست، افول
Deregulation	قانون‌زدایی
Disposal	ضایعات
Dominant	مسلط
Dynamic Environment	محیط پویا
Environment	محیط
Environmental Dimensions	ابعاد محیطی
Environmental pollution	آلودگی محیطی
Environmental Protection Agency	آژانس حفاظت محیطی
Environmental States	شرایط محیطی، حالت‌های محیطی
Federal	فدرال، مرکزی، دولتی
Gross National Product	تولید ناخالص ملی
Holistic	کل‌گرا
Homogeneity	یکنواختی
Inflation Rate	نرخ تورم
Interest Rate	نرخ بهره
Joint Venture	سرمایه‌گذاری مشترک (مشارکت خاص)
Law	قانون
Legislation	قانون
Lobbyists	فعالان سیاسی وابسته به شرکت‌ها
Multi-Environment	محیط‌های چندگانه

Occupational	حرفه‌ای
Opportunity	فرصت
Periodic Update	به روز نمودن دوره‌ای
Priority	اولویت، حق تقدم، برتری
Obsolete	از رونق افتاده
Resource Rationing	جیره‌بندی منابع
Safety	ایمنی
Scanning	نظارت، مرور اجمالی
Security	امنیت
Stable Environment	محیط ایستا (ثابت)
State-of-the-Art	مدرن
Stockpiling	ذخیره‌سازی
Surveillance	تحقیق و جستجو، پابیدن، نظارت، مراقبت
Technology	تکنولوژی، فن‌آوری
Threat	تهدید
Trend	روند
Turbulent	متلاطم
Unanticipated Event	رویداد پیش‌بینی نشده
Uncertainty	عدم اطمینان
Unpredictable	غیرقابل پیش‌بینی

Test of Chapter 3

- 1- Lawrence and Lorsch found that (1380)
- [1] organization boundaries showed their integration.
 - [2] marketing departments were designed toward long-term goals.
 - [3] research and developments were not concerned with organizational objectives.
 - [4] each organization unit develops to match its particular element of the external environment.

Answer key of Chapter 3

- 1- 1 2 3 4

Chapter 4

Strategic Planning

What Is Strategic Planning?

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

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

1) Mission Statement

A vital first step in the planning process is the development of a written mission statement. The fundamental intentions of the organization are identified in the mission statement. Peter Drucker says: lack of a mission statement is the single most important cause of business failure.

2) Strategic Objectives

Long-range objectives formulated within the framework of the organization’s mission statement:

- Profitability
- Financial resources
- Sales/market share
- Growth/new products
- Social responsibility

3) Levels of Strategy

- Corporate strategy
- Business strategy
- Functional strategy

Three generic strategic approaches, identified by Michael E. Porter, are:

Overall cost leadership: for firms that appeal to a mass market and have production efficiencies.

Differentiation: products have broad appeal, brand loyalty and lower price sensitivity.

Focus: directed to a particular buyer group or geographical market.

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

4) Strategy Implementation:

There are three steps to implementation:

- 1 Identification of annual objectives:
 - Convert long-term goals into specific short-term goals.
 - Basis for monitoring and controlling performance.
- 2 Development of functional objectives
- 3 Communication of concise policies.

5) Contingency Plans:

Contingency plans should be developed for two types of events:

- 1 Critical events
- 2 Likely events

Two Planning Techniques

- 1 The use of scenarios: a projection of conditions that are expected to exist in the future. Scenarios are usually constructed in four areas:
 - Social
 - Economic
 - Political
 - Technological
- 2 The use of simulation models: simulation models exist for most of the functional areas of the firm.

برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟

کوشش رسمی و سیستماتیک برای ایجاد مقاصد، اهداف، سیاست‌ها و استراتژی‌های اصلی شرکت و تدوین برنامه‌های مشروح برای به‌کارگیری آنها. از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها زمینه کاری را که باید در آن باشند و هدف اصلی سازمان را شناسایی می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک باید متغیرهای محیطی را مورد توجه قرار دهد و سازمان‌هایی که برنامه‌ریزی استراتژیک را حذف کرده یا محیط را نادیده می‌گیرند با مشکلات جدی یا شکست مواجه می‌شوند.

۱) بیانیه فلسفه وجودی

اولین گام حیاتی در فرایند برنامه‌ریزی، توسعه یک عبارت مکتوب فلسفه وجودی است. نیات اساسی سازمان در عبارت فلسفه وجودی شناسایی می‌گردند. پیتر دراگر می‌گوید: «عدم وجود یک عبارت فلسفه وجودی، تنها، مهم‌ترین علت شکست‌های کسب و کار است».

۲) اهداف استراتژیک

اهداف بلندمدت در چهارچوب بیانیه فلسفه وجودی سازمان تنظیم می‌شوند:

- سودآوری
- منابع مالی
- سهم بازار و فروش
- رشد / محصولات جدید
- مسئولیت اجتماعی

۳) سطوح استراتژی

- استراتژی شرکت
- استراتژی تجارتي
- استراتژی اجرایی (عملکردی)

سه روش استراتژیک عام که توسط مایکل پورتر شناسایی شده‌اند، عبارتند از:

- ۱ رهبری کلی در هزینه: برای شرکت‌هایی که به یک بازار انبوه رو آورده‌اند و کارایی‌های تولیدی دارند.
 - ۲ تفکیک: محصولات، درخواست زیاد و وفاداری به مارک و حساسیت کمتری به قیمت را دارا می‌باشند.
 - ۳ تمرکز: به‌سوی یک گروه بخصوص خریداران یا بازار جغرافیایی خاصی هدایت می‌شوند.
- برخی از شرکت‌های بزرگ چیزی را که در اصطلاح به آن واحد تجاری استراتژیک گویند، شناسایی نموده‌اند. هر یک از آنها یک مقصد تجاری منحصر به‌فرد، یک مجموعه قابل شناسایی رقبا و استقلال استراتژی از دیگر واحدهای استراتژیک را دارند.

۴) به‌کارگیری استراتژی

سه گام در مرحله به‌کارگیری وجود دارد:

- ۱ شناسایی اهداف سالانه:
- اهداف بلندمدت را به اهداف کوتاه‌مدت خاص تبدیل کنید.
- مبنایی برای تحت نظارت داشتن و کنترل کردن عملکرد.
- ۲ تدوین اهداف اجرایی
- ۳ ابلاغ سیاست‌های دقیق

۵) برنامه‌های اقتضایی

برنامه‌های اقتضایی باید برای دو نوع رویداد تدوین شوند:

- ۱ رویدادهای بحرانی
- ۲ رویدادهای احتمالی

دو روش برنامه‌ریزی

- ۱ استفاده از سناریوها: تعمیم اوضاعی که انتظار می‌رود در آینده وجود داشته باشد.
- سناریوها معمولاً در چهار زمینه ایجاد می‌شوند:

اجتماعی
اقتصادی
سیاسی
تکنولوژیکی

- ۲ استفاده از مدل‌های شبیه‌سازی: مدل‌های شبیه‌سازی برای اکثر حوزه‌های عملکردی شرکت وجود دارد.



Business Strategy	استراتژی کسب و کار
Competitive Advantage	مزیت رقابتی
Competitive Edge	لبه رقابتی
Competitive Strategy	استراتژی رقابتی
Computer Simulation	شبیه‌سازی کامپیوتری
Contingency Plans	برنامه‌های اقتضایی
Core Competency	قابلیت محوری
Corporate Strategy	استراتژی شرکت (بنگاه)
Critical Events	رویدادهای بحرانی
Culture	فرهنگ

- 4- **Top management attempts to take advantage of perceived opportunities in the environment through:** (1372)
- (1) Strategic decisions (2) Contingency plans
(3) Scenarios (4) Business objectives
- 5- **Making long and short-range predictions to achieve strategic and operational plans is called:** (1372)
- (1) The Delphi Technique (2) Brainstorming
(3) Forecasting (4) Controlling
- 6- **If an organization specifies a result that provides fundamental direction for the entire organization. The organization is** (1373)
- (1) Selecting its strategy (2) Stating its action plans
(3) Setting its strategic goals (4) Identifying environmental possibilities
- 7- **Strategy formulation begins with** (1373)
- (1) The overall mission of the organization
(2) Analysis of opportunities and threats in the external environment
(3) Allocation of resources
(4) Deciding on organizational structure that is appropriate
- 8- **In the process of strategy formulation, the mission statement is:** (1374)
- (1) The sum of the values of the individuals who give the firm direction.
(2) Should be established for all the departments within the organization.
(3) Expressed in broad terms and provides direction.
(4) An oral, structured and informal statement, which is reviewed annually.
- 9- **“Doing the right things” refers to** (1374)
- (1) Efficiency (2) Effectiveness
(3) Quality (4) Quantity
- 10- **Long-range plans are in nature.** (1374)
- (1) Managerial (2) Operational (3) Strategic (4) Tactical
- 11- **Which of the following is not one of the elements of strategic plans?** (1377)
- (1) Formulation of the missions (2) Identifying strategies
(3) Staffing the departments and units (4) Setting long-range objectives
- 12- **These managers translate corporate strategies into strategies for the division within the company.** (1379)
- (1) Middle managers (2) Lower level managers
(3) General managers (4) Top managers
- 13- **..... plans are alternative plans based on alternative assumptions about future events.** (1379)
- (1) Contingency (2) Comprehensive
(3) Functional (4) Strategic
- 14- **..... force top managers to evaluate programs on the basis of cost and let them know how well operations are conforming to plan.** (1379)
- (1) Budgets (2) Job enrichment
(3) MBO (4) Operation analysis

15- planning is a systematic and formalized effort to establish basic company purposes, objectives, policies, and strategies and to develop detailed plans for their implementation. (1380)

[1] Strategic

[2] Operational

[3] Comprehensive

[4] Participative

Answer keys of Chapter 4

1- 1 2 3 4

2- 1 2 3 4

3- 1 2 3 4

4- 1 2 3 4

5- 1 2 3 4

6- 1 2 3 4

7- 1 2 3 4

8- 1 2 3 4

9- 1 2 3 4

10- 1 2 3 4

11- 1 2 3 4

12- 1 2 3 4

13- 1 2 3 4

14- 1 2 3 4

15- 1 2 3 4