

## امسال هم ثابت کردیم تنها راه قطعی قبولی در آزمون کارشناسی ارشد و دکترای مدیریت،

### DLM است نه روش‌های سنتی و نه روش‌های پوپولیستی و بدون پشتوانه علمی!

وقتی درب بسته آموزشی DLM را باز می‌کنید شاید انتظار داشته باشید چیزهای عجیب و غریبی درون آن مشاهده کنید؛ ولی با تعجب می‌بینید تعدادی فیش آموزشی (فلش کارت)، یک جعبه لایتنر و این نامه درون آن قرار دارد. شاید ابتدا یک چیز معمولی به نظر بیاید و این سوال را به ذهن متبادر سازد که این اثری که در سال‌های اخیر توانسته چنین تحول عظیمی را در درصدهای داوطلبان کارشناسی ارشد و دکترای مدیریت ایجاد کند، همین است؟!

اصولاً برای موفقیت همیشه نباید به دنبال روشهای عجیب بود. گاهی با تغییری کوچک در روشهای معمول نتایج شگفت‌آوری به دست می‌آیند. بهترین روش مطالعه «تئوریهای مدیریت»، DLM است. پیمودن این مسیر با شماست. ما معتقدیم DLM هم کوتاهتری مسیر است، هم سریع‌ترین مسیر و هم پر ثمرترین مسیر.

اگر به درصدهای داوطلبان برگزیده سالهای قبل از ۱۳۸۷ (ارائه DLM به بازار نشر کشور) توجه کنید درصد بالای ۶۰٪ بسیار نادر بود. پس از سال ۸۷ با DLM تحول عظیمی در درصدهای داوطلبان تحصیلات تکمیلی (در دروس مختلف) ایجاد شد. با استفاده از روش DLM در مطالعه تئوریهای مدیریت باصرف زمانی به مراتب کمتر از دیگران حتی می‌توانید به درصد ۱۰۰٪ امید داشته باشید. در آزمون کارشناسی ارشد ۸۷ که در اسفند ماه ۱۳۸۶ برگزار شد عده‌ای از داوطلبان که به صورت آزمایشی از روش DLM استفاده کرده بودند به درصدهای ۷۷/۷ تا ۹۳ درصد دست یافتند و عملاً رکورد این درس را در تمام سالهای برگزاری کنکور شکستند. نرُم درصد بالای ۷۰٪ در چند سال متوالی ادامه یافت و بر این مبنا ما را و داوطلبان و اساتید را به این جمع بندی رسانید که درصد داوطلبانی که DLM را برای مطالعه «تئوریهای مدیریت» برگزیده‌اند، به طور میانگین حدود ۲۰٪ بالاتر از میانگین درصد داوطلبانی است که از سایر روش‌ها و منابع برای مطالعه این درس استفاده کرده بودند. دلیل این امر دو چیز است: یکی جامعیت DLM که به لحاظ محتوا و مطالب پوشش داده شده هیچ منبع دیگری در بازار نشر ایران به جامعیت DLM نیست؛ و دوم روش DLM که در بطن خود بسیاری از جدیدترین یافته‌ها و کاراترین روش‌های نوین آموزشی را نهفته دارد. ماهیت تئوریهای مدیریت چنین است که اولاً مطالب و منابع، بسیار گسترده و حجیم هستند و ثانیاً مفاهیم بسیار به هم نزدیک و مشابه؛ مهم‌تر آنکه تست‌های تئوریهای مدیریت "مفهومی" طراحی می‌شوند نه حفظی؛ و درک مفاهیم و قدرت تحلیل و استدلال برای کسب درصد عالی در این درس ضروری است. داوطلبانی که تئوریهای مدیریت را از طریق کتاب مطالعه می‌کنند با حجم انبوهی از مطالب مواجه می‌شوند که در بسیاری از موارد به شدت با هم قرابت معنایی دارند و اشتباه گرفته می‌شوند بطوریکه بسیاری از داوطلبان پس از مطالعه و اتمام کتاب‌ها احساس می‌کنند اصطلاحاً "قاطی کرده‌اند" و نمی‌توانند تست بزنند که این نقیصه با تکنیک DLM اصلاً نمود پیدا نمی‌کند. حضور در کلاس هم نمی‌تواند برای کسب درصد بالا در این درس مفید باشد، چرا که با توجه به گستردگی مطالب، هیچ یک از اساتید در ساعات محدود برگزاری کلاس قادر به تدریس همه مطالب با جزئیات کامل نخواهند بود و جز چارچوبی کلی، تدریس نمی‌شود که آن هم برای درصد بالا کافی نیست.

توجه ۱: فلش‌کارت‌های تئوریهای مدیریت DLM با توجه به وارد شدن منابع جدید طراحی سوالات کنکور، ویرایش اساسی شده و ویرایش‌های قبلی فاقد کارایی لازم است. ویرایش فعلی، جامع‌ترین منبع حال حاضر تئوریهای مدیریت در بازار نشر ایران محسوب می‌شود.

توجه ۲: نام این درس در دکتری مدیریت «مبانی سازمان و مدیریت»، در ارشد مدیریت «تئوریهای مدیریت» و در ارشد مدیریت کسب و کار «نظریه‌های عمومی مدیریت» است که منابع و سبک سوالات در هر سه یکسان می‌باشد.

به منظور رعایت حقوق مربوط به مالکیت معنوی آثار انتشار یافته و نیز آگاهی شما داوطلبان گرامی جهت مطالعه بیشتر، در برخی فلش کارت‌ها منابع طراحی و گردآوری مطالب رفرنس داده شده‌اند. ضمناً از آنجائیکه اکثر مطالب، ترجمه کتب و مقالات لاتین یا برآمده از آنهاست، بعضاً در کتاب‌های مختلف ترجمه‌های متفاوتی برای یک معنا یا مفهوم مشترک انتخاب گردیده که در طراحی فلش کارت‌ها تلاش شده همه معادل‌ها و مترادف‌ها از منابع مختلف در اختیار داوطلبان گرامی قرار گیرد تا به هر شکلی تست از آنها طراحی شد بتوانید بدان پاسخ دهید.

**منابع اصلی که فلش کارت‌های DLM پوشش می‌دهند به شرح ذیل است:** (علاوه بر این منابع، مطالبی از چند منبع دیگر که پتانسیل طراحی تست از آنها وجود دارد نیز آورده شده است مانند تئوریهای مدیریت پیشرفته هچ و مورگان، دکتر حسین نوروزی و ...)

- مبانی سازمان و مدیریت دکتر علی رضائیان، انتشارات سمت
- مدیریت عمومی دکتر سیدمهدی الوانی، نشر نی
- "مبانی سازمان و مدیریت دکتر سید محمد مقیمی، انتشارات راه‌دان"
- رفتار سازمانی دکتر علی رضائیان، انتشارات سمت
- مجموعه ۹ جلدی رفتار سازمانی پیشرفته‌های دکتر علی رضائیان، انتشارات سمت
- مجموعه سه جلدی رفتار سازمانی استیفن رابینز، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- تئوری سازمان استیفن رابینز، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار
- اصول مدیریت دکتر علی رضائیان، انتشارات سمت
- مجموعه دو جلدی تئوریهای مدیریت پیشرفته دکتر سیدرضا سیدجوادین و حسین جلیلیان انتشارات نگاه دانش
- طراحی و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، دکتر علی رضائیان، انتشارات سمت

به ضرس قاطع اعلام می‌کنیم این ویرایش پک تئوریهای مدیریت **DLM** جامع‌ترین منبع حال حاضر بازار نشر ایران برای این درس است.

*www.DLMgroup.ir*

## به جمع اعضای خانواده بزرگ DLM خوش آمدید.

گاهی تغییری کوچک در روش‌های معمول، نتایج شگفت‌انگیزی به بار می‌آورد.

**توجه ۱:** هر فلش کارت دو رو دارد، یکی روی فلش کارت (سوال) و دیگری پشت فلش کارت (جواب)؛ در فایل تقدیمی هر روی فلش کارت در وسط یک صفحه A۵ قرار داده شده است تا به راحتی بتوانید فلش کارت‌های واقعی را تجسم کنید.

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

(۱ پشت ۱، ۲ پشت ۲، ۳ پشت ۳ الی آخر)

در این فایل ۳۰۸ فلش کارت اول از مجموع کل ۳۸۷۱ فلش کارت تقدیم شده است.

**توجه ۲:** پس از گرفتن پرینت، می‌توانید قسمت‌های سفید کاغذ را جدا کنید تا ساینز واقعی فلش کارت‌ها به دست آیند. ساینز فلش کارت‌های پک توریهایی مدیریت ۵/۵ در ۷/۵ سانتیمتر می‌باشد. دستورالعمل و جدول زمان بندی مطالعه نیز در انتهای همین فایل تقدیم شده است.

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

می‌توانید از طریق پست (برای شهرستانها) و از طریق پیک بادپا (برای تهران) نیز سمپل رایگان را دریافت فرمایید. بدین منظور با شماره تلفن ۰۲۱-۶۶۹۰۳۵۴۷ یا ۰۲۱-۶۶۹۲۶۲۰۵ تماس حاصل فرمایید.

**توجه ۴:** دستورالعمل و همچنین جدول زمان بندی مطالعه نیز در ادامه همین فایل تقدیم شده است.

ما به موفقیت تک تک شما حساسیم.

با احترام

انتشارات تبلور دانش - گروه DLM



لطفا اشتباه نشود.

سمپل رایگان، اشانتیون نیست. احترام به «حق انتخاب» شماست.

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 شماست.

بدیهی است نمونه هایی که در اختیار شما عزیزان قرار گرفته دقیقا همانی است که در پک کامل وجود دارد.

این وظیفه ماست که برای سرمایه شما حرمت قائل باشیم و مهم تر از هزینه ای که برای تهیه منابع آزمون تحصیلات تکمیلی می کنید، وقتی است

که در این مهم ترین سال ها و لحظه های جوانی برای مطالعه و آمادگی در آزمون کارشناسی ارشد و دکترا اختصاص می دهید.

نهایت تلاش خود را بخرج داده ایم که پک ها جامع باشند و مطلبی جا نیفتاده باشد و سئوالی خارج از پکها در کنکور مطرح نشود.

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

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

با احترام

DLMgroup

## "کلیات"

الف) تعریف خانم ماری پارکر فالت از مدیریت:

هنر انجام کار با و بوسیله دیگران

Management is working  
through and with others

هنر بر کاربرد دانش و مهارت‌ها برای دستیابی به نتایج  
مطلوب تأکید دارد. عناصر اساسی هنر عبارتند از:

- دانش کاربردی
- مهارت شخصی
- رویکرد نتیجه‌گرا
- ابتکار و خلاقیت
- بهبود از طریق تمرین و عملیات مستمر

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

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.

ب) تعریف سایمون از مدیریت :

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

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

## فرایند

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

## باز خور

مهم): هر فرایند دارای .....، ..... و ..... است.

۱. ساختار  
۲. نتیجه  
۳. هدف

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

تصمیم گیری

بهترین راه حل

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

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

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

اهداف

(نکات تعریف فوق)

مدیریت مؤثر یعنی:

## اتخاذ تصمیمات درست

مدیریت کارا یعنی:

## تخصیص بهینه و مدیرانه منابع

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

هدف

کنونی

آینده

به بالاترین هدف یک سازمان..... یا ..... می گوئیم.

مأموریت یک سازمان یا فلسفه وجودی

..... عاملی است که از توان ما برای رسیدن به هدف می‌کاهد. یا مانع تحقق هدف می‌شود.

مسئله

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

تعریف مسئله یا مشکل

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

## فلسفه وجودی

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

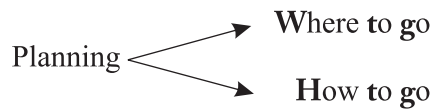
## برنامه ریزی

(هروقت کلمه پیش‌بینی را در صورت سوال دیدید

پاسخ می‌شود: برنامه ریزی)

الف) کجا می‌خواهیم برویم؟

ب) چگونه می‌خواهیم برویم؟



برنامه ریزی شامل ..... و ..... می باشد.

Gole setting  
Decision making

هدف گذاری  
تصمیم گیری

(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.

اصل برنامه ریزی

توانایی های ذهنی

..... 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.

## سازمان دهی Organizing

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

## تقسیم کار

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

هماهنگی

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

## ساختاری رفتاری

اصولاً بکارگیری نظریه های مدیریت تابع سیستم .....  
یک جامعه است.

## ارزشی (یا فرهنگ)

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

## بسیج منابع و امکانات

(به بسیج منابع و امکانات ، ستاد گزینی نیز گفته می شود.)

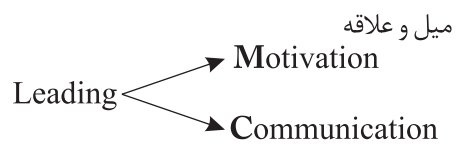
(بسیج منابع و امکانات را زیرمجموعه سازماندهی در نظر میگیریم.)

.....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

**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.

انگیزش  
ارتباطی مؤثر



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

## رهبری

(دقت خواهیم داشت که رهبری و مدیریت مترادف یکدیگر نیستند.

اهداف رهبر ممکن است غیرسازمانی باشد.

ما در بحث هایمان رهبری را به عنوان

یک وظیفه مدیر در نظر میگیریم.)

منابع فردی قدرت عبارتند از :

مرجعیت (کاریزماتیک)

تخصص

مهارت

اطلاعات

منابع سازمانی قدرت عبارتند از :

مشروعیت (قدرت قانونی یا سلسله مراتبی)

پاداش

زور یا تنبیه

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.

قانونی یا عرفی

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

مدیریت

رهبری

مهم ترین نکته در رهبری ..... است.

نفوذ گذاشتن و جهت دادن

(نفوذ عبارت است از اعمالی که به صورت مستقیم یا غیر  
مستقیم باعث تغییر در رفتار می شود.)

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

رابطه

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

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.

کنترل

هدف از کنترل ..... است نه تنبیه.

اصلاح

(مهم): اولین گام در فرایند کنترل ..... است.

تعیین هدف از کنترل

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

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

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

گذشته نگر یا بازخور

آینده نگر یا پیش برنده

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

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

ریالی  
غیر ریالی

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

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

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

ارزش های حاکم بر جامعه

(مهم): ..... یعنی کارها را به درستی انجام دادن

Doing things right

کارایی

(مهم): ..... یعنی کارهای درست را انجام دادن

Doing the right things

اثر بخشی

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.

منابع

هدف

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

اثر بخشی

کارایی

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

عملیاتی

استراتژیک

مدیریت عبارتست از فرآیند ..... مستمر که دربرگیرنده هماهنگی منابع انسانی و مواد اولیه به منظور دستیابی به اهداف مطلوب تعیین شده می باشد. بنابراین مدیریت هم تعیین اهداف و هم تحقق اهداف سازمانی را در بر می گیرد.

اجتماعی

**اولیور شلدون** «اداره کردن» را به‌عنوان فرآیندی ..... و  
«مدیریت» را فرآیندی ..... معرفی می‌کند. به‌عبارت دیگر  
.....

فکری

اجرایی

مدیریت شرط لازم اداره کردن است.

یادآوری: اداره کردن جزئی از مدیریت است. (بریچ)

برای تشریح اینکه مدیران چه اقداماتی انجام می‌دهند سه  
رویکرد مهم قابل شناسایی است:

- **رویکرد رفتاری**

(رویکرد ثبت فعالیت‌های کاری مدیران همچون: صحبت کردن با تلفن، خواندن گزارشات و نشریات ارائه سخنرانی و غیره)

- **رویکرد انجام وظایف ( صاحب‌نظران همچون**

هنری فایول و گیولیک)؛

- **رویکرد انجام نقش‌ها**

(که مشاهده‌کننده، یک تصمیم‌مدیر را به یک فعالیت نسبت می‌دهد (اندیشمندانی همچون مینتزبرگ))

در «مدل آپلین» سه مجموعه عامل، سطح موفقیت مدیر را تعیین می‌کند. این مجموعه عوامل عبارتند از:

۱- عوامل فردی (درونی)

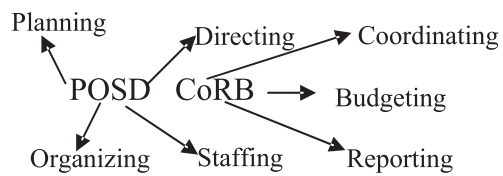
۲- عوامل محیطی (بیرونی)

۳- عوامل تصادفی (تعدیل کننده)

سه خصیصه مهم مدیران موفق، برگرفته از نتایج تحقیق  
پیمایشی گروه گالوپ عبارتند از:

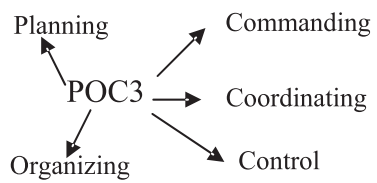
- کمال یافتگی
- پشتکار
- توانایی جفت و جور شدن با افراد

وظایف مدیریتی از دیدگاه لوتر گیولیک و لیندال  
ارویک:



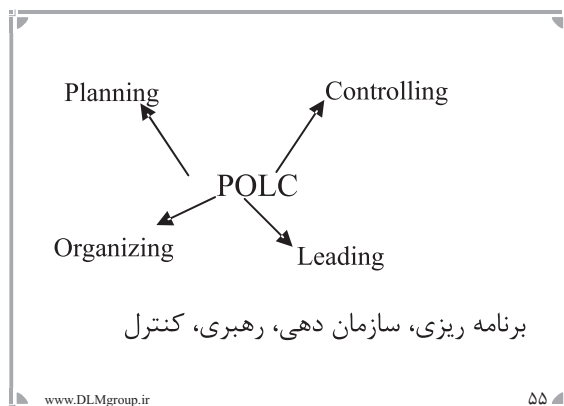
برنامه ریزی، سازماندهی، ستادگزینی، هدایت،  
هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی

(مهم) وظایف مدیریتی از دیدگاه هنری فایول:



برنامه ریزی، سازمان دهی، فرماندهی، هماهنگی،  
کنترل

وظایف مدیریتی از دیدگاه رابینز:



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

۱- مهارت فنی یا تخصصی یا عملیاتی

Technical skill

۲- مهارت انسانی

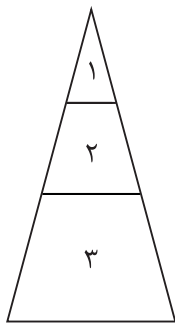
Human skill

۳- مهارت ادراکی

Conceptual skill

می دانیم سه سطح مدیریتی وجود دارد که عبارتند از:

- ۱- عالی
- ۲- میانی
- ۳- عملیاتی



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

فنی (یا عملیاتی یا تخصصی)

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

## مهارت انسانی

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

ادراکی

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

انسانی

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

ادراکی

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؟

ادراکی

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

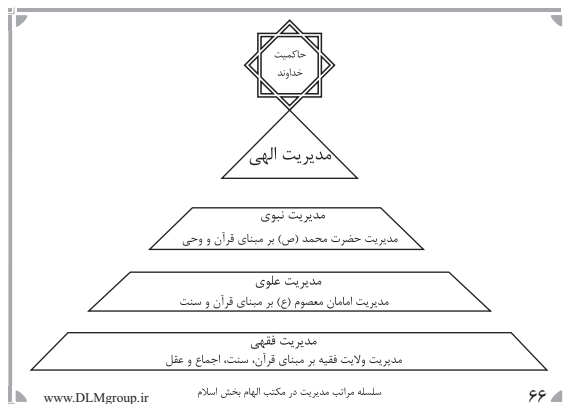
فنی

ادراکی

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

## مهارت فنی

سلسله مراتب مدیریت اسلامی:



## "نقش های مدیریتی"

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

رفتاری

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 گوییم.

## نقش آن فرد

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

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

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

## هویت نقش

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

پنداشت (ادراک) از نقش

Role perception

..... 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.

انتظار از نقش

Role expectation

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

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

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

خواست خواست (نیل - نیل)

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؟

خواست خواست (نیل - نیل)

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.

خواست- ناخواست (نیل- اجتناب)

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؟

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.

ناخواست- ناخواست (اجتناب- اجتناب)

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

ناخواست- ناخواست (اجتناب- اجتناب)

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

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

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

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

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

تشخیصی

(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

- 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  
کنندگی)

نقش‌های متقابل شخصی عبارتند از:

۱- رئیس تشریفات (تشریفات)

۲- رهبر

۳- رابط

(توجه داشته باشید هر ۳ با «ر» شروع می‌شوند.)

(نقش‌های متقابل شخصی را نقش‌های میان‌فردی نیز نامیده‌اند.)

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

## تشریفاتى

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

تشریفاتى

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

رہبر

در نقش رهبر مدیر به ..... ، ..... و ..... می پردازد.

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

در نقش ..... مدیر به ایجاد شبکه اطلاعاتی مبادرت  
می ورزد.

رابط

نقش‌های تصمیم‌گیری مدیر عبارتند از:

۱- سخنگو

۲- ناشر (نشردهنده یا اشاعه دهنده)

۳- گیرنده اطلاعات (رایزنی)

(با استفاده از سه حرف اول هریک کلمه «سنگ» ساخته می شود)

(توجه: در برخی منابع با عنوان نقش های اطلاعاتی ذکر شده

شامل رایزنی، اشاعه دهنده، سخنگو)

(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.

رابط

سختگو

ناشر

نقش‌های تصمیم‌گیری مدیر عبارتند از:

- ۱- مَذاکره‌کننده
- ۲- آشوب زدایی (مهارکننده آشوب)
- ۳- سوداگر (کارآفرین)
- ۴- تخصیص دهنده منابع

(از حروف اول آنها کلمه «ماست» ساخته می‌شود.)

تست تالیفی)

از دیدگاه هنری مینتزرگ نقش های اصلی که مدیران  
باید ایفا کنند عبارتست از:

۱) تشریقاتی، رهبری، برنامه ریزی

۲) سازماندهی، برنامه ریزی، اجرا

۳) متقابل شخصی، اطلاعاتی، تصمیم گیری

۴) ارتباطی، اطلاعاتی، کارآفرینی

پاسخ: گزینه ۳

نقش های ۳ گانه مدیران از دیدگاه مینتزبرگ:

۱- ارتباطی یا متقابل شخصی یا میان فردی

۲- نقش های اطلاعاتی

۳- نقش های تصمیم گیری

(که هریک شامل زیرشاخه هایی است و قبلا از آن با عنوان

نقش های ۱۰ گانه هنری مینتزبرگ نام بردیم که می بایست

به شاخه های اصلی و زیرشاخه های آنها توجه داشته باشید

تا سوال به هر شکلی مطرح شد، بتوانید پاسخ دهید.)

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 بیاندیشند. زیرا به یاد خواهیم داشت  
که در نهایت مدیران بر اساس تحقق اهداف سازمان  
مورد قضاوت قرار می گیرند.

بلا

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

خلافت

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.

نوآوری  
(پس خلاقیت و نوآوری با هم تفاوت دارند)

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.

نگرش

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

نگرش

برخی نگرش‌ها (همچون باورهای مذهبی) ممکن است برای افراد بسیار حیاتی باشند که اصطلاحاً ..... می‌نامیم و برای تغییر آن مقاومت شدیدی از خود نشان دهند؛ درحالی‌که برخی نگرش‌ها تأثیر محیط بیرونی هستند که اصطلاحاً ..... اطلاق می‌کنیم.

سازه‌ی محوری

سازه‌ی حاشیه‌ای

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

۱- Cognitive      شناختی  
۲- Affiling (عاطفی)      احساسی  
۳- Behavioral      رفتاری

( A B C )  
(شعر)

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

کار آفرینی

بدون

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

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).

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

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

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

غير کار آفرینان

(تست کنکور مدیریت ۸۵)

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

## محتوایی

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

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

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

## محتوایی

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

## فرایندی (رفتاری)

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

رفتاری (فرایندی)

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

ارزیابی عملکرد

معین

رسمی

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

عملکرد

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

بلا

بلا

وقتی مدیریت 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.

باشگاهی

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

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

رویکردهای سنجش اثربخشی سازمانی عبارتند از:

- ۱- رویکرد تحقق هدف
- ۲- رویکرد جذب منابع
- ۳- رویکرد فرآیندهای درونی
- ۴- رویکرد رضایت موکلین راهبردی

رویکرد تحقق هدف:

رویکرد تحقق هدف به عنوان متداول ترین معیار ارزیابی اثربخشی سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد. در این رویکرد، نتایج یا خروجی های سازمان با اهداف بیان شده، مورد مقایسه قرار می گیرند و سپس برای اصلاحات انحرافات (هم بالاتر و هم پایین تر)، اقدامات اصلاحی صورت می پذیرد.

رویکرد جذب منابع:

این معیار، به جای خروجی‌ها و نتایج، با ورودی‌ها سروکار دارد. براساس این معیار، یک سازمان زمانی سازمان اثربخش به‌شمار می‌رود که عوامل ضروری تولید، همچون مواد اولیه، نیروی کار، سرمایه و متخصصین فنی و مدیریتی بهتری را جذب نماید.

رویکرد فرآیندهای درونی:

برخی از صاحب‌نظران این معیار اثربخشی سازمانی را رویکرد «سیستم‌های سالم» نام‌گذاری کرده‌اند. زمانی گفته می‌شود که یک سازمان، سیستمی سالم است که اطلاعات به آرامی در جریان باشد و تعهد، وفاداری، رضایت شغلی و اعتماد در بین کارکنان سازمان حاکم باشد. برای هر یک از این فرآیندهای درونی، ممکن است اهدافی تعیین شده باشد. سیستم‌های سالم از نقطه‌نظر رفتاری تمایل دارند که تضادهای غیرکارکردی و رفتارهای سیاسی مخرب در حداقل ممکن قرار داشته باشند.

رویکرد رضایت موکلین راهبردی:

سازمان‌ها هم به افراد وابسته‌اند و هم بر زندگی آن‌ها تأثیرگذار می‌باشند. فلذا بسیاری از صاحب‌نظران، رضایت گروه‌های ذی‌نفع را به‌عنوان ملاک مهمی در ارزیابی اثربخشی سازمانی موردتوجه قرار می‌دهند. موکلین و ذی‌نفعان راهبردی سازمان، بعضاً دارای علایق و منافع متعارض هستند. برای نمونه، سرمایه‌اران سهام به‌دنبال سود تقسیم شده بیشتر؛ مصرف‌کنندگان خواهان قیمت پایین‌تر برای محصولات و خدمات، و اتحادیه‌ها نیز متقاضی افزایش دستمزدها هستند. در این رویکرد تلاش می‌شود تا با استفاده از ممیزی ذی‌نفعان، علایق تمامی ذی‌نفعان مورد شناسایی قرار گرفته و ضمن آشتی برقرار کردن بین این منافع متنوع، تأثیر آن در عملکرد سازمان مورد توجه قرار گیرد.

(مهم): تعریف سازمان از دیدگاه رابینز :

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 مبنای بطور دائمی فعالیت  
می کند.

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

سازمان

وجه مشترک همه سازمان ها .....، ..... و ..... می باشد.

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

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

مدیریت

..... 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.

فلسفه وجودی

استراتژی

تعریف سوم از سازمان:  
(از دیدگاه دفت)

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.

به نظر دفت رکن اصلی سازمان ها ..... می باشد.

افراد و رابطه ای که با هم دارند

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

سازمان

لیویت عناصر سازمان‌ها را در قالب مدلی به چهار دسته تقسیم  
می‌کند که عبارتند از:

## ساختار اجتماعی مشارکت‌کنندگان یا کنشگران اجتماعی

### اهداف

### فناوری

ساختار اجتماعی به جنبه‌های تنظیم‌کنندگی، قالب‌بندی و الگوسازی روابط میان شرکت‌کنندگان در سازمان اشاره دارد. مشارکت‌کنندگان شامل کلیه افرادی هستند که به سازمان کمک می‌کنند تا به اهدافش نایل آید؛ اهداف در برگیرنده‌ی نتایج مطلوب هستند؛ و فناوری یا تکنولوژی نیز ساز و کارهای تبدیل ورودی‌ها (مواد اولیه) به خروجی‌ها (محصولات و خدمات) هستند.

عوامل سازمانی که امروزه در قالب مدل (YM) مطرح می‌شوند (انسان، مواد اولیه، پول، ماشین‌آلات، روش‌ها، بازارها و مدیریت) باید به گونه‌ای کارا، اثربخش و سودآور سازماندهی شوند تا اهداف سازمان محقق شود که در این میان ..... درصدر اولویت‌ها قرار می‌گیرد.

مدیریت

مهم‌ترین علت موفقیت سازمان‌ها تمرکز مستمر بر روی آن چیزی است که در میان سایر سازمان‌ها، به‌عنوان بهترین شناخته می‌شوند و در اجرای آن نیز بهترین هستند. به این بهترین شناخته‌شده‌ها و بهترین اجراشده‌ها ..... گفته می‌شود.

## شایستگی‌های محوری

شایستگی‌های محوری مایه سرمایه سرآمدی سازمان هستند و در طول زمان نیز تکامل می‌یابند و **سرمایه فکری** بخش مهم شایستگی محوری هر سازمان را تشکیل می‌دهد.

عنصر کلیدی یک سازمان، ساختمان‌ها یا مجموعه خط‌مشی‌ها و رویه‌ها نیستند، بلکه ..... به عنوان کلیدی‌ترین عنصر سازمان محسوب می‌شوند. بر همین اساس جدیدترین رویکردهای مدیریت بر مبنای توانمندسازی کارکنان، فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری و مساعدت کارکنان با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مشترک طراحی گردیده‌اند.

کارکنان و روابطی که آن‌ها با یکدیگر دارند

(منبع: مبانی سازمان و مدیریت، سیدمحمد مقیمی، انتشارات راه‌دان)

مطالعه کتاب‌های دکتر مقیمی به داوطلبان کارشناسی ارشد و

دکترای مدیریت اکیدا توصیه می‌شود.

[www.DLMgroup.ir](http://www.DLMgroup.ir)

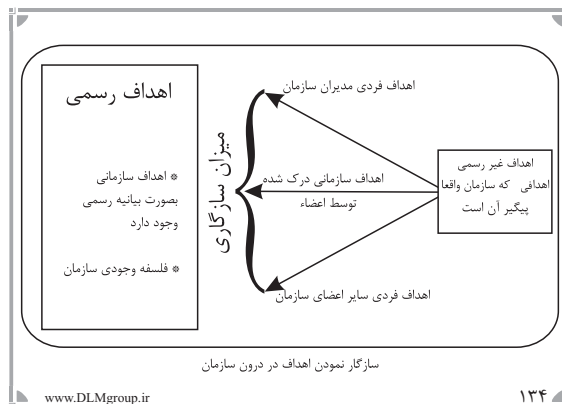
**تالکوت پارسونز** ..... را به عنوان صفت مشخصه یک سازمان  
ذکر می کند که آن را از سایر انواع نظام های اجتماعی متمایز  
می سازد.

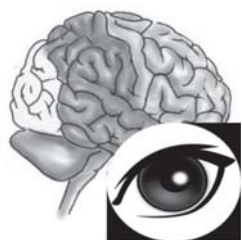
تقدم گرایش به دستیابی هدف معین

..... عبارتست از ایجاد سازگاری بین اهداف فردی و سازمانی  
یکپارچگی هدف یا همراهی هدف، زمانی رخ می‌دهد که  
اهداف فردی و سازمانی همراهی گردیده و تا آنجایی که امکان  
دارد، یکسان شوند.

### یکپارچگی هدف

اگر اهداف سازمانی و اهداف شخصی (مدیران و کارکنان) در جهت‌های مختلفی حرکت کنند، تعارضات افزایش می‌یابد و عملکرد سازمانی دچار خدشه خواهد شد. سازمانی اثربخش‌تر است که اهداف فردی را با اهداف سازمانی سازگار و همراستا سازد. عملکرد سازمانی اثربخش به میزان و درجه-ای بستگی دارد که فرصت ارضاء نیازها و اهداف افراد از طریق مشارکت و کمک به اهداف سازمان فراهم شده باشد. درمجموع، اهداف سازمانی، مدیران و تمامی اعضای سازمان را جهت تصمیم‌گیری، دستیابی به کارایی و اثربخشی سازمانی، انسجام سازمانی و ارزیابی عملکرد هدایت می‌کند.





پیتر بلاو و ویلیام اسکات نوعی طبقه‌بندی از سازمان‌ها ارائه می‌کنند که مبتنی بر ذینفعان اصلی است. مدل پیشنهادی آن‌ها برای تجزیه و تحلیل سازمان‌ها بر این سوال متمرکز است که چه کسی از موجودیت سازمان منتفع می‌شود؟ نتیجه کاربرد این معیار، شناسایی چهار نوع سازمان است که عبارتند از:

**۱- انجمن مبتنی بر منافع متقابل**

جایی که اعضاء ذینفع اصلی هستند. انجمن‌های حرفه‌ای و اتحادیه‌ها، نمونه‌های بارز این نوع سازمان‌ها می‌باشند؛

**۲- شرکت‌های بازرگانی**

جایی که مالکین کسب و کار، منتفع شونده‌ی اصلی هستند؛

**۳- سازمان‌های خدماتی:**

جایی که مشتریان و ارباب رجوع، ذینفعان اصلی هستند؛

**۴- سازمان‌های مبتنی بر منفعت عمومی**

جایی که عامه مردم ذینفعان اصلی هستند. سازمان آتش‌نشانی و پلیس نمونه‌های اینگونه سازمان‌ها می‌باشند.

**آمیتای اتزیونی** بر طبق مدل‌های ساختار قدرت و اختیاری  
که در سازمان جریان پیدا می‌کند و غالب می‌شود سازمان‌ها را  
به چهار دسته تقسیم می‌کند:

#### ۱. غلبه قدرت زور و اختیار

سازمان‌هایی همچون زندان‌ها، اردوگاه‌های کار اجباری، بازداشتگاه‌ها؛

#### ۲. غلبه منفعت‌گرایی و قدرت عقلایی - قانونی (استفاده از پاداش‌های مادی)

سازمان‌هایی همچون کسب و کارهای بازرگانی، صنایع، اتحادیه‌های تجاری و ارتش؛

#### ۳. غلبه قدرت هنجاری و تکلیفی (استفاده از عضوگیری و ارزش‌های درونی)

سازمان‌های همچون نهادهای مذهبی، دانشگاه‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای، سازمان‌های دانشجویی و موسسات خیریه؛

#### ۴. ساختارهای ترکیبی

※ ترکیب قدرت اجبار - قدرت هنجاری (سازمان‌های نظامی)

※ ترکیب قدرت منفعت‌گرایی - قدرت هنجاری (اتحادیه‌های کارگری)

※ قدرت منفعت‌گرایی - قدرت اجباری (شهرک‌های صنعتی، برخی

مزارع کشاورزی، فعالیت‌های کشتیرانی)

تست تالیفی)

قدرت و اختیار غالب در **مؤسسات خیریه، ارتش و فعالیت-  
های کشتیرانی** به ترتیب در کدام گزینه وجود دارد؟

۱) عقلایی - قانونی / هنجاری و تکلیفی / ترکیب اجبار و  
منفعت

۲) هنجاری و تکلیفی / هنجاری و تکلیفی / منفعت‌گرایی

۳) هنجاری و تکلیفی / منفعت‌گرایی و عقلایی - قانونی /

ترکیب منفعت‌گرایی و اجباری

۴) هنجاری و تکلیفی / منفعت‌گرایی و عقلایی - قانونی /

ترکیب منفعت‌گرایی و هنجاری

پاسخ: گزینه ۳

**دانیل کتز و رابرت کاهن** سازمان‌ها را به عنوان خرده سیستم‌هایی از جامعه بزرگتر می‌نگرند که برای دستیابی به هدف جامعه دارای کارکردهایی هستند. این کارکردها به عنوان مبنای تقسیم‌بندی سازمان‌های مورد استفاده قرار می‌گیرند. بر این اساس کتز و کاهن با طرح این سوال که: «**کارکرد یا وظیفه اصلی** که برعهده دارد، چه چیزی است؟» سازمان‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌نمایند که عبارتند از:

#### ۱- کارکرد تولیدی با اقتصادی

خلق ثروت و یا کالا و خدمت همانند آنچه که در کسب و کارها و سازمان‌های بازرگانی رخ می‌دهد.

#### ۲- کارکرد نگهدارنده جامعه

جمعه‌پذیری و مراقب‌های عمومی همانند آنچه که در موسسات تربیتی، آموزش و پرورش و سازمان‌های درمانی صورت می‌پذیرد.

#### ۳- کارکردهای انطباقی

خلق دانش همانند آنچه در دانشگاهها و موسسات پژوهشی اتفاق می‌افتد.

#### ۴- کارکردهای مدیریتی-سیاسی

فعالیت‌های حکمیت، هماهنگی و کنترل منابع و انسان‌ها همانند آنچه در سیستم‌های قضایی، ادارات پلیس، احزاب سیاسی، گروه‌های ذینفع و سازمان‌های دولتی وجود دارد.

تست تالیفی)

خلق دانش جزو کارکردهای ..... سازمان می‌باشد.

(۱) انطباقی

(۲) نگهدارنده

(۳) مدیریتی - سیاسی

(۴) تولیدی - اقتصادی

پاسخ: گزینه ۱

(منبع: مبانی سازمان و مدیریت دکتر محمد مقیمی)  
(تئوری سازمان رابینز)

براساس مدل پارسونز (مدل AGIL) هر سازمان اجتماعی  
برای بقای خود نیازمند چهار کارکرد اساسی است که عبارتند  
از:

سازگاری

دستیابی به هدف

یکپارچه سازی

نهفتگی

AGIL : Adaptation , Goal , Integration , Latency

کارکردهای اجتماعی	نوع سازمانی	نمونه ها
سازگاری	سازمانهایی که به تولید اقتصادی گرایش دارند	<b>شرکت بازرگانی</b>
دستیابی به هدف	سازمانهایی که به اهداف سیاسی گرایش دارند	<b>سازمانهای دولتی (سازمانهایی همچون بانکها</b> که تخصیص دهنده منابع هستند)
یکپارچه سازی	سازمانهای ترکیبی	<b>دادگاهها و احزاب سیاسی و حرفه ای و سازمانهای کنترل اجتماعی</b>
نهفتگی	سازمانهای حافظ الگو	<b>سازمانهای آموزشی، نهادهای مذهبی</b>

نوع شناسی پارسونز بر مبنای کارکردهای اجتماعی

بر اساس کارکرد سازگاری، سازمان به دنبال جذب منابع کافی است؛

در کارکرد دستیابی به هدف، تعیین و اجرای هدف مطرح است؛

در وظیفه یکپارچه سازی، حفظ همبستگی و هماهنگی در میان واحدهای فرعی سیستم مورد توجه است؛

و در کارکرد نهفتگی، موضوع خلق، محافظت و انتقال ارزشها و فرهنگ متمایز سیستمها در کانون توجه است.

(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:

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

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

کیفیت

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

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

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؟

اصالت نفع

..... 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 .....  
.....

پدیده اجتماعی

اعضا را از غیر اعضا جدا می سازیم.

(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 مانند؟

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

پیتر بر این باور است که «کشیدن» و «هل دادن» دو شیوه مهمی است که روند ارتقاء افراد در بوروکراسی‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

شیوه ..... عبارتست از پیوند خویشاوندی کارکنان (خویشاوندی نسبی و سببی و یا آشنایی) با افراد مافوق در سلسله مراتب سازمانی؛ و شیوه ..... نیز از طریق کسب مدارج عالی دانشگاهی، آموزش حرفه‌ای، رشد و بالندگی فوق‌العاده فرد در سازمان، ظهور و بروز پیدا می‌کند.

هَل دادن

کشیدن

در ساختار کوچک سلسله مراتبی، شیوه ..... اثر مثبت بر  
شتاب بخشی ارتقاء دارد؛

و در ساختار سلسله مراتبی بزرگتر شیوه ..... از اثربخشی  
بالاتری برخوردار است.

## هَل دادن

### کشیدن

پیتر بیان می‌دارد که: «افراد وقتی می‌توانند بنشینند، هرگز نمی‌ایستند؛ زمانی که می‌توانند سوار شوند، هرگز پیاده نمی‌شوند؛ و زمانیکه قادر به هَل دادن درب هستند، هرگز درب را نمی‌کشند» لذا در سازمان‌های بوروکراتیک امروزی، روش کشیدن احتمالاً مؤثرتر از روش هَل دادن است.

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:

- 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 پیتربا **تحرک افقی** نیز اشاره کرده اند. و تحرک افقی یعنی اعلام یک سری وظایف

(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.

## قانون پارکینسون

(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.

## پارکینسون

(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؟

## قانون پارکینسون

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

مدیران دوست دارند که مرئوسان بیشتری داشته باشند.

## (سراسری ۹۴) قانون پارکینسون (*Parkinson*) در

چه مورد صحبت می‌کند؟

(۱) رشد و گسترش سازمان بدون توجه به ماهیت کار

(۲) من آگاه و من ناآگاه در ارتباط با خود و دیگران

(۳) از خود بیگانگی انسان در سازمان‌های بزرگ

(۴) ارتقاء بر اساس شایستگی تا رسیدن به حد بی‌کفایتی

پاسخ: گزینه ۱

یکی از چارچوب‌هایی که قواعد مربوط به مدیریت زمان را مورد توجه قرار می‌دهد، ..... است. کارکرد این قانون در این است که مشخص می‌کند چه کارهایی باید بیشتر و چه کارهایی باید کمتر فرد را به خود مشغول سازد.

#### قانون پاره‌تو (یا قانون ۸۰-۲۰٪)

قانون پاره‌تو بیان می‌دارد که:

۱. بیست درصد مشتریان، هشتاد درصد محصولات هر کسب و کار را خریداری می‌کنند.
۲. بیست درصد محصولات، تأمین کننده هشتاد درصد درآمدها هستند.
۳. بیست درصد ابتکارات بازاریابی منجر به هشتاد درصد نتایج بازاریابی می‌شوند.
۴. بیست درصد کارکنان موجب هشتاد درصد بهرهوری کسب و کار می‌گردند.

...

بنابراین برای تحقق قانون پاره‌تو چهار اقدام لازم است:

۱. شناسایی فعالیت‌های با بالاترین ارزش؛ ۲۰ درصد کارهای انجام شده به‌وسیله فرد، منجر به کسب ۸۰ درصد ارزش‌های کاری می‌شود.
۲. شناسایی فعالیت‌های با کمترین ارزش؛ ۸۰ درصد کارهایی که توسط فرد انجام می‌شود، منجر به ارزش کاری پایین می‌شود.
۳. تصمیم به اختصاص بیشتر زمان به فعلیت با ارزش بیشتر؛
۴. تصمیم به واگذاری و یا حذف بسیاری از فعالیت‌های با ارزش کاری پایین.

عوامل تعیین کننده موفقیت یک مدیر عبارتند از:

- 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

مهمترین تعهد مدیریت سازمان در قبال ..... می باشد.

شامل:

مشتریان

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

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

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

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

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

انواع سه گانه استقلال عبارتند از:

- ۱- روش انجام کار
- ۲- زمان‌بندی کار
- ۳- تعیین شاخص‌های ارزیابی کار (تمرین)

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

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

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

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

(مهم) در ارتباط با تعهد سازمانی، «میر و آلن» مدلی سه‌بعدی  
ارایه نموده‌اند که ابعاد این مدل عبارتند از:

۱. **تعهد عاطفی:** شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی است. به عبارت دیگر دلبستگی عاطفی به سازمان با عنوان «تعهد عاطفی» تعریف شده است.
۲. **تعهد مستمر:** شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می شود. به عبارت دیگر، هزینه های متقبل شده به واسطه ترک سازمان که به عنوان «تعهد مستمر» شناخته شده است.
۳. **تعهد تکلیفی (یا هنجاری):** شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. الزام و تقید به باقی ماندن در سازمان «تعهد تکلیفی یا هنجاری» نامیده می شود.

اولین مرحله رشد سازمانی از طریق ..... صورت می پذیرد.

## خلافت

طرح سازمان در **مرحله اول** چرخه تکامل سازمانی (خلاقیت)  
شبیه به ..... است.

## ساختار ساده

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.

رهبری

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

هدایت (جهت دهی)

استقلال

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

## دستوری

طرح سازمان در **مرحله دوم** چرخه تکامل سازمانی به شکل  
..... در خواهد آمد.

## دیوانسالارانہ (بوروکریٹیک)

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

واگذاری اختیارات

کنترل

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

هماهنگی

تشریفات زائد اداری

بحران ..... تا زمانی که رفع نشود می‌تواند به جابجایی هدف  
منجر می‌گردد.

## تشریفات زائد اداری

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

همکاری (مبتنی بر اعتماد متقابل فیما بین اعضای سازمان)

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)

طرح سازمان در **مرحله پنجم** چرخه تکامل سازمانی  
(همکاری) به شکل ..... در می آید.

## ارگانیک (زنده و پویا)

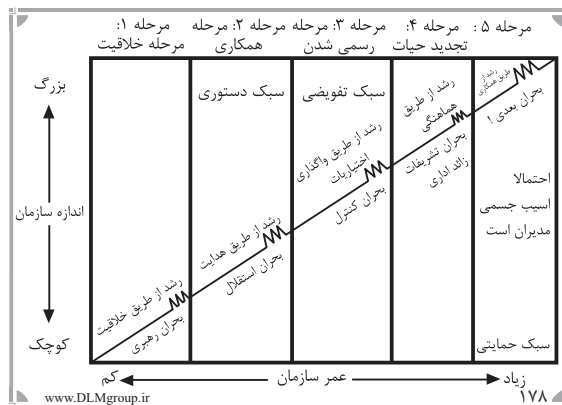
مدل ..... پارادوکسی (تناقضی) را تشریح می‌کند که مشکلات  
مربوط به خود را بوجود می‌آورد.

گرینر  
(مدل چرخه تکامل سازمانی را دانشمندی به نام «گرینر» ارائه کرده است.)

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

افزایش روحیه همکاری

تشکیل تیمها  
وجوه اشتراک افراد متفاوت



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 تداعی ایفا می کند و بنابر این در لحظه نیز چنین فیش هایی در اختیار شما قرار گرفته است.



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

پیچیده شدن ساختار

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

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

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.

علی

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

علی

وضع جاری شرایط درونی سازمان را متغیرهای .....  
بیان می کنند.

میانجی یا مداخله گر

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

میانجی یا مداخله گر

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

بازده

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

بازده

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:

## اطلاعات

مهمترین منبع مدیر بعد از عامل انسانی اطلاعات می باشد.

(مهم): آدیزسی 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:

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

منبع: مبانی سازمان و مدیریت رضائیان، ص ۷۵ و ۷۶

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.

## ترکیبی

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

آمریکایی شده

ژاپنی

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.

کوتاه مدت

مادام العمر

بلند مدت

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

توافقی  
فردی  
آرام و کیفی  
بطئی (آرام و کیفی)  
غیر رسمی و تلویحی با استانداردهای رسمی و صریح  
متعادل

منبع: مدیریت عمومی دکتر الوانی ص ۲۷۹

می دانیم رابرت کتز (Katz) مهارت های سه گانه **فنی، انسانی و ادراکی** را برای مدیریت لازم می داند. **هارلد کوونتز (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.

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

مهارت تصمیم گیری

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 میداند.

مهارت ارتباطی بسیار قوی (گوش دادن)

مهارت کار با کامپیوتر

برطبق دیدگاه مینتزبرگ، «مدیران فرهیخته» نیازمند اقدام  
اثربخش در تمامی سطوح سه‌گانه هستند و بایستی به درجه-  
ای از توازن در بین این سه قطب مدیریت دست پیدا کنند.  
سیک‌های متوازن مدیران فرهیخته با توجه به قطب‌های  
مدیریت عبارتند از:

۱- سبک حل مسأله

۲- سبک محشوری

۳- سبک بصیرت بخشی

سبک ..... نقاط قوت تجزیه و تحلیل عقلانی را با تجربه  
عملی ترکیب می‌نماید. چنین سبکی در میان مدیران سطح  
میانی محیط‌های کاری تولیدی و مهندسی عمومیت دارد و  
مشابه مدل مدیریت آلمانی است.

حل مسأله

سبک ..... **انسان‌مدار** بوده و مبتنی بر تجربه است. این سبک با مدیرانی انطباق دارد که ترجیح می‌دهند از روش **مربیگری** استفاده نموده و به دنبال تسهیل‌سازی امور برای دیگران هستند. این سبک یادآور **کلیشه‌سازی فرهنگ انگلیسی** از مدیران خوب است.

محشوری

سبک ..... بر پایه هنر و بصیرت استوار گردیده و همچنین  
نشأت گرفته از تجربه است این سبک سازگار با کارآفرینان  
موفق است و به کلیشه‌های مدل آمریکایی از مدیریت خوب  
نزدیک است.

## بصیرت بخشی

تست تالیفی)

ساماندهی اطلاعات از چه طریقی صورت می پذیرد؟

۱) از طریق افراد

۲) از طریق مدیر

۳) از طریق تکنولوژی های نوین اطلاعاتی

۴) از طریق تأثیر گذاری و نفوذ بر افراد برای فعال شدن

و اقدام کردن

#### پاسخ: گزینه ۴

«هنری مینتزبرگ» شایستگی‌های رفتاری مدیران را در سه سطح تشریح می‌نماید:

- ساماندهی **عمل** از طریق انجام مستقیم کارها توسط مدیر؛
- ساماندهی **افراد** برای انجام کارها از طریق دیگران؛
- ساماندهی **اطلاعات** از طریق تأثیرگذاری و نفوذ بر افراد برای فعال شدن و اقدام کردن

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

۱. فوری و دقیق باشد
۲. احساس خود را بیان کنید
۳. پیشرفت را مورد ستایش قرار دهید
۴. ساعاتی را به قدردانی 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

متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری فردی عبارتند از (۷)  
مورد):

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

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

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

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

سازگاری ویژگی های فردی با شغل

ضمناً توجه داشته باشید:

“هیچ موفقیتی بدون «تعهد» حاصل نمی شود.”

به عقیده پیتز دراگر مؤثر بودن به چه معناست؟

تحقق اهداف

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

سود

سهام بازار

بقا

در نتیجه انقلاب صنعتی، تولید ..... موجب ..... شد.

## 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 افرادی بیفتند که توانایی آنها در مدیریت بیشتر بود.)

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

- 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

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

- سیاست ها (خط مشی)
- قوانین و مقررات
- روش ها و رویه ها

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

- طرح
- پروژه
- بودجه

هدف غائی یک مؤسسه ..... می باشد.

ادامه حیات یا بقاء

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

مسئولیت اجتماعی  
Social responsibility

نیروهای جامعه که بر سازمان و عملیات مدیریت تأثیر گذارند، عبارتند از:

۱. نیروهای اجتماعی

۲. نیروهای سیاسی

۳. نیروهای اقتصادی

نیروهای ..... به جنبه‌هایی از **فرهنگ** اشاره دارد که بر روابط بین افراد جامعه تأثیرگذار بوده و این روابط را هدایت می‌کند. چه چیزی برای مردم ارزش محسوب می‌شود؟ نیازهای مردم کدامند؟ استانداردهای رفتاری در میان مردم چه هستند؟ این نیروها آنچه که تحت عنوان **قرارداد اجتماعی** نامیده می‌شود را شکل می‌دهند که قواعد نانوشته، مقررات و رویه‌های مشترک و ادراکات افراد جامعه درباره روابط میان افراد جامعه و روابط میان کارکنان و مدیریت را شامل می‌شود.

اجتماعی

نیروهای ..... تأثیر نهادهای سیاسی و حقوقی بر کارکنان و سازمان‌ها اشاره دارند. نیروهای سیاسی شامل مفروضات اساسی نظام سیاسی همچون میزان مطلوبیت خودگردانی، حقوق مالکیت فکری، حقوق قراردادها، تعریف از عدالت و تعیین حد و حدود جرم و بی‌گناهی می‌شود. گسترش نظام سرمایه‌داری در سراسر جهان، نقشه راه کسب و کارها را دچار تغییر اساسی نموده است. غالب شدن نظام بازار آزاد و رشد وابستگی در میان کشورهای جهان، سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها را ملزم ساخته تا به‌صورت متفاوت از گذشته عمل کنند و به روش‌های جدید بیاورند.

## سیاسی

نیروهای ..... دربرگیرنده دسترسی‌پذیر بودن و تولید و توزیع منابع در یک جامعه است. هر سازمانی نیازمند منابعی است تا به اهداف خود دست پیدا کند که این نیروها بر نحوه تخصیص منابع کمیاب تأثیر گذارند.

## اقتضایی

بر طبق ..... در تئوری «حکمرانی شرکتی»، سازمان‌ها فقط در مقابل مالکان و سهامدارانش پاسخگو نیستند؛ بلکه در مقابل تمامی کسانی (خواه افراد یا گروه‌هایی از افراد یا کل جامعه) که به نوعی در فعالیتهای سازمانی ذینفع هستند، باید پاسخگو باشند.

مدل سهامدار (یا مدل سودمحوری)

مفهوم «توسعه پایدار» ناشی از تعامل هم‌افزای سه جنبه .....  
، ..... و ..... است.

مالی  
اجتماعی  
محیطی

«شورای کسب و کار جهانی برای توسعه پایدار» ..... را این-  
گونه تعریف می‌کند:

عبارت است از تعهد کسب و کار یا سازمان برای کمک به  
توسعه‌ی اقتصادی پایدار از طریق کار تیمی با کارکنان،  
سهامداران، خانواده‌ها، نهادهای محلی و عمومی برای بهبود  
کیفیت زندگی با استفاده از روش‌هایی که هم برای سازمان و  
برای توسعه جامعه مفید و مثمرتر است.

## مسئولیت اجتماعی

بعد ..... مسئولیت اجتماعی، مدیریت توسعه منابع انسانی،  
ایمنی و سلامتی در کار، انطباق پذیری با تغییرات، مدیریت  
اثر بخش منابع طبیعی و محیطی را شامل می شود.

درونی

بعد ..... مسئولیت اجتماعی شامل قلمرو وسیع‌تر است که سرمایه‌گذاران، نهادهای محلی، شرکای تجاری، عرضه‌کنندگان و مشتریان، حقوق بشر و مراقبت‌های محیطی را شامل می‌گردد.

بیرونی

«پورتر» و «گرامر»، مسئولیت اجتماعی را به دو دسته‌ی .....  
و ..... تقسیم می‌نمایند.

مسئولیت اجتماعی واکنشی  
مسئولیت اجتماعی استراتژیک

مشخصات مسئولیت اجتماعی واکنشی عبارتند از:

- فعالیت به‌عنوان یک شهروند سازمانی خوب توأم با مراقبت اجتماعی ذینفعان
- کمینه‌سازی اثرات تخریبی موجود یا قابل پیش‌بینی فعالیت‌های سازمان

در مسئولیت اجتماعی ..... سازمان فعالیت‌های زنجیره‌ای ارزش‌ساز را به جامعه منتقل می‌نماید و راهبرد شرکت را در محیط رقابتی ارتقاء می‌بخشد. مسئولیت اجتماعی استراتژیک دارای دو بُعد: «بُعد درون- بیرون و بیرون- درون» است. بُعد ..... به این معنی است که سازمان از طریق فعالیت‌های عملیاتی خود بر جامعه تأثیر می‌گذارد؛ و بُعد ..... نیز بدین معناست که شرایط اجتماعی و بیرونی مثبت یا منفی بر سازمان تأثیر می‌گذارد.

## استراتژیک

درون- بیرون

بیرون - درون

مدلی برای ارزیابی مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها توسط  
«کارول» ارائه شده است که مسئولیت اجتماعی شرکت را در  
قالب هرم چهار سطحی تقسیم‌بندی کرده است که عبارتند از:

مسئولیت اجتماعی اقتصادی (سودآور بودن)

مسئولیت اجتماعی قانونی (تبعیت از قانون)

مسئولیت اجتماعی اخلاقی (داشتن عملکرد اخلاقی، انجام اقدامات پسندیده و اجتناب از صدمه زدن به دیگران)

مسئولیت اجتماعی ارادی (شهروند شرکتی خوبی بودن، کمک به

جامعه)  
۲۲۴

برای یک محقق نظام گرا حد ..... از اطلاعات مطلوب  
است.

### کافی

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

یکی از روش‌های صرفه‌جویی در زمان، بسنده کردن به دانش کاربردی می‌باشد.

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

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 آزادگی  
او ارج می نهد تا رشد روح متعالی وی محقق شود.

ابزاری

جوهری

(سراسری ۹۱ - ۱۱۴۲)

در کدام نظریه عقلانیت، اعتقاد بر این است که: معیارهای  
زندگی اجتماعی انسان به وسیله عقل و فطرت او شکل می‌گیرد  
و فرایند جامعه پذیری در این میان نقش عمده‌ای ندارد؟

(۲) فرایندی

(۱) ابزاری

(۴) جوهری

(۳) محتوایی

#### گزینه ۴) جوهری

نظریه‌های جوهری	نظریه‌های ابزاری
<p>الف) معیارهای زندگی اجتماعی انسان بوسیله عقل و فطرت او شکل می‌گیرد و فرایند اجتماعی شدن (تطبیق با جامعه) در این میان نقشی ندارد.</p> <p>ب) اقتصاد در تدوین نظریه‌های جوهری اصل نیست.</p> <p>ج) جدایی ارزش‌ها از واقعیت‌ها عقیده موهومی است و تحقق آن در تحقیقات میسر نیست.</p> <p>د) مطالعه انسان و جامعه باید روش‌های خاص خود را داشته باشد که لزوماً با روش‌های مطالعه در علوم طبیعی یکی نیست.</p>	<p>الف) معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق جامعه تعیین می‌شود.</p> <p>ب) اقتصاد در تدوین نظریه‌های ابزاری اصل گرفته می‌شود.</p> <p>ج) جدایی ارزش‌ها از واقعیت مورد قبول است و تلاش بر آن است که مطالعات و تحقیقات از بعد ارزشی غاری باشد.</p> <p>د) روش‌های علوم طبیعی برای مطالعه انسان و جامعه نیز کافی و رسا هستند.</p>

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

## عقل و فطرت او

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

جامعه

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

## نظریه های ابزاری

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

(منبع تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم رضائیان)

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

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

کارایی

اثر بخشی

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

ادراکی

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

ادراکی (یا مفهومی)

فنی (یا تخصصی)

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

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

مسئولیت اصلی مدیران عالی عبارت است از:

تعیین اهداف

تعیین استراتژی ها

تعیین طرح (ساختار) سازمان

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

مالکیت اطلاعات  
Information ownership

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

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.

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.

انسانی

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

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

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.

## 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.)

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

## صفات انسانی

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

زیستی

انسان

(سراسری ۹۴) در تئوری‌های مدیریت زمانی که برای بیان امر ناشاخته از امر شناخته‌شده استفاده می‌کنیم از کدام مورد بهره برده‌ایم؟

(۲) استعاره

(۱) تمثیل

(۴) قیاس

(۳) تشبیه

پاسخ: گزینه ۲

..... از آنچه ذهن ما بدان آشناست برای شناختن آنچه ذهن  
کمتر بدان آشنایی دارد استفاده می‌کنند و در آنجایی که زبان  
از بیان تعریف ناتوان می‌ماند، به یاری ما می‌شتابند.

### استعاره‌ها

(سازمان همچون منشوری کثیرالوجه است که باید برای شناختن کامل آن نگاهی موشکافانه به تمامی وجوه آن بیندازیم و با چشمانی متعدد بدان بنگریم. زمانیکه ما با یک چشم به پدیده‌ای می‌نگریم، مسلماً تمامی ابعاد آن را نخواهیم شناخت. وقتی هر دو چشم را به سوی آن می‌گشاییم شناخت ما کامل‌تر می‌شود و اگر چشمان بسیار دیگری هم داشتیم تا زوایای پنهان آن پدیده را می‌نگریستند، به یقین تصویری واقعی‌تر و شناختی جامع‌تر از آن پدیده حاصل می‌شد. نظریه‌های ابتدایی مدیریت با یک چشم و از زاویه‌ای ثابت به سازمان نگریستند و نظریه‌های بعدی نیز اگرچه کوشیدند تا از یک بُعدی بودن رها شوند، اما به درستی نتوانستند جنبه‌های مختلف سازمان را به تصویر بکشند. به کمک استعاره‌هایی چون سازمان به مثابه ماشین، موجود زنده، فرهنگ، نظام سیاسی و ... **مورگان** می‌کوشد تا چهره واقعی و پیچیده سازمان را بیان کند و در نتیجه تشریح و تبیین و پیش‌بینی ناقص و ناتمامی را که نظریه‌های سازمان تاکنون ارائه داده‌اند به کمال و تمامی مبدل می‌سازد.)

**(توجه ۱: عدم اطمینان نسبت به وجود یک تعریف مطلق و کامل از سازمان، گام اول در درک صحیح از سازمان است.)**

**(توجه ۲: پدیده سازمان در آن واحد و در عین حال ممکن است چندین جنبه را به‌طور توأمان دارا باشد. مثلاً سازمان بوروکراتیک ممکن است ساختاری ماشینی، پدیدهای فرهنگی و سیاسی و مجموعه‌ای انسانی و اجتماعی به شمار آید.)**

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

## روابط انسانی

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".

پدیده های عقلایی که اهدافی را دنبال می کنند.

Rational entities in pursuit of goals

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"

ائتلاف ذینفعان قدرتمند

Coalition of powerful constituencies

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"

سیستم های باز

Open system

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."

نظام های تولید کننده مفهوم ساز

Meaning producing system

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"

سیستم های به هم پیوسته منعطف

Loosely couple system

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 خواهند و پیگیر آن هستند"

سیستم های سیاسی

Political system

(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."

ابزار تسلط یا حاکمیت

Instrument of domination

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"

واحدهای پردازش اطلاعات

Information processing units

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."

زندان های روح  
Psychic poisons

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."

قرار دادهای اجتماعی  
Social contract

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

عدالت

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

عدالت توزیعی

..... بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و  
تخصیص منابع و پاداش‌هاست.

## عدالت توزیعی

به بیان دیگر به حدی که افراد پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط می‌دانند عدالت توزیعی می‌گویند.

به طور کلی افراد منصفانه بودن نتایج را با توجه به یک استاندارد مرجع مورد ارزیابی قرار می‌دهند که در همه افراد بر یک مبنا نیست.

سه قاعده در عدالت توزیعی مورد توجه است شامل:

**(۱) مساوات (دریافت نتیجه یکسان برای همه اعضای گروه اجتماعی)**

**(۲) نیاز (دریافت بیشتر بر اساس نیاز بیشتر)**

**(۳) عدالت و انصاف (جبران عادلانه مبتنی بر سهم یا آورده‌های**

**هر یک از افراد)**

در میان سه قاعده مذکور، قاعده عدالت و انصاف بیشترین توجه را به خود معطوف داشته است. در سازمان‌ها منافع، کمتر بر اساس ارزش اقتصادی توزیع می‌شود بلکه بیشتر ارزش نمادین ملاک قرار می‌گیرد. مثلاً اگر به کارکنان، کار متناسب با شان آنان داده نشود احساس بی‌عدالتی می‌کنند. بیشتر تعاریف ارائه شده درباره عدالت توزیعی بر جنبه‌های اقتصادی یا لیزاری عادلانه بودن نتایج تأکید دارد، اما باید دانست که عدالت توزیعی محدود به این مورد نمی‌شود و باید شامل تخصیص‌های احساسی اجتماعی نیز بشود.

عدالت ..... عمدتاً مبتنی بر **تئوری برابری** **آدامز** بوده و به انصاف ادراک شده بابت دریافتی‌های فرد از سازمان اشاره دارد.

توزیعی

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

عدالت روشی (رویه‌ای)

به انصاف ادراک شده از رویه‌هایی که برای تعیین تصمیمات مرتبط با حقوق و دریافتی‌های کارکنان از سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، ..... گفته می‌شود.

عدالت رویه‌ای (روشی)

نظریه عدالت رویه‌ای رهیافت نسبتاً جدیدی در زمینه انگیزش  
است. عدالت رویه‌ای با ..... سروکار دارد.

**برداشت افراد** از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری  
برای جبران خدماتشان (نه با توزیع واقعی درآمدها)

در نظریه عدالت رویه‌ای همانند نظریه برابری، ادراکات انسانها  
نقش کلیدی دارد. واکنش افراد نسبت به رویه‌ها به چگونگی  
ادراکشان از رویه‌ها، نه ماهیت واقعی آنها، بستگی دارد. زیرا از  
نظر روان‌شناختی انسانها بر اساس واقعیتها رفتار نمی‌کنند،  
بلکه بر اساس ادراک خود از واقعیت واکنش نشان می‌دهند.

طبق نظریه عدالت ..... هنگامی که افراد رویه‌های جاری  
تصمیم‌گیری در زمینه توزیع درآمدها را عادلانه بدانند انگیزه  
بیشتری برای عملکرد بهتر خواهند داشت و برعکس.

رویه‌ای (روشی)

نظریه عدالت رویه‌ای در پی یافتن علل عادلانه یا ناعادلانه دانستن رویه‌ها و آثار ناشی از آن از سوی افراد است.

طبق پژوهش‌ها، مردم رویه‌هایی را عادلانه می‌دانند که با قواعد  
شش‌گانه زیر سازگار باشد:

- ۱- متناقض با یکدیگر نباشند.
- ۲- از تعصب به دور باشند.
- ۳- دقیق باشند.
- ۴- قابل اصلاح باشند.
- ۵- بیانگر تمام نظرات افراد ذی‌نفع باشند.
- ۶- مبتنی بر استانداردهای اخلاقی غالب باشند.

مدل‌های عدالت رویه‌ای:

**مدل ابزاری:** بر اساس این مدل، افراد برای نتایج کوتاه‌مدت در فعالیت‌های جمعی مشارکت نمی‌کنند، بلکه آنان در عملکرد خود به دودستدهای آتی نیز توجه دارند. رویه‌هایی که جذاب‌ترین نتایج آتی را به ارمغان آورند عادلانه‌ترین رویه‌ها به شمار می‌آیند. فراگردهای عادلانه به صورت سود اقتصادی خاتمه می‌یابند.

**مدل رابطه‌ای:** این مدل بیان می‌کند که گروه‌های اجتماعی ابزار مفیدی برای کسب منافع اجتماعی/ احساسی‌اند. مطابق مدل رابطه‌ای، رویه‌ها تا حدی که حاکی از احترام گروه نسبت به افراد باشد عادلانه ارزیابی می‌شود. رویه‌هایی که عدم احترام گروه را می‌رسانند ناعادلانه به شمار می‌آیند. مدل رابطه‌ای همچنین معین می‌کند که افراد رویه‌ها را نسبت به سه ترجیح رابطه‌ای مورد ارزیابی قرار می‌دهند: (۱) تعصب به دور باشد (بی‌طرفی)، (۲) حاکی از علاقه تصمیم‌گیرنده به علائق و منافع افراد باشد (خیرخواهی)، (۳) برای افراد وجهه و اعتبار به ارمغان آورد (شناسایی اعتبار).

طبق نظریه عدالت رویه‌ای، دو عامل در شکل‌دهی ادراکات  
افراد از عادلانه بودن یا نبودن رویه نقش مهمی دارند:

(۱) نحوه برخورد با افراد در روابط متقابل شخصی

(۲) حدی که مدیران در سطح سازمان و دولتمردان در سطح جامعه تصمیم‌های خود را برای مردم تشریح می‌کنند.

(اگر هر مسئولی نسبت به موارد زیر به مردم آگاهی کافی بدهد بسیار کارساز خواهد بود: (۱) چگونگی ارزیابی تلاش کارکنان و زمانی که آنان صرف می‌کنند؛ (۲) چگونگی ارزیابی عملکرد افراد با معین کردن زمینه‌های پاسخگویی و استانداردهای کمی، کیفی، زمانی و هزینه‌ای، (۳) چگونگی تصمیم‌گیری در زمینه جبران زحمات افراد).

هنگامی که ادراک عدالت ..... در جامعه یا سازمانی ضعیف  
باشد مردم فکر می‌کنند تلاش، وقت و انرژی آنان به طور  
عادلانه ارزیابی نمی‌شود یا پاداشها بر مبنای کوشش آنان در  
رفع معضلات جامعه نیست.

## رویه‌ای

هنگامی که درآمد افراد کم باشد نیز عدالت رویه‌ای اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

عدالت رویه‌ای منجر به ۱- شناخت انگیزش، ۲- جلب همکاری و ۳- بهبود خلق و خوی کاری می‌گردد.

## تشابه عدالت توزیعی و رویه‌ای:

(برگرفته از مجموعه رفتار سازمانی پیشرفته دکتر علی رضائیان، انتشارات سمت)

عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای می‌توانند بر یکدیگر تأثیر بگذارند و با هم تداخل دارند. افراد استنتاج‌هایی درباره وجود عدالت رویه‌ای بر اساس عدالت توزیعی و برعکس صورت می‌دهند. از این رو گفته می‌شود که این دو بیش از آنچه تصور می‌شود به هم شباهت دارند. پژوهشگران اعتقاد دارند ادراکات حاکمی از وجود عدالت توزیعی و رویه‌ای به نوعی از انتظارات فرد درباره نتایج عملکرد سرچشمه می‌گیرند که گاهی گرایش اقتصادی دارند و گاهی احساسی/اجتماعی‌اند.

..... 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 )

عدالت مراوده‌ای (تعاملی)

عدالت ..... بیانگر انصاف ادراک شده از ارتباطات بین فردی  
باتوجه به رویه‌های سازمانی است.

تعاملی (مراوده‌ای)

عدالت مراوده‌ای را به عنوان ..... عدالت رویه‌ای معرفی کرده-  
اند.

جنبه اجتماعی یا بعد میان فردی

از دیدگاهی متفاوت، می‌توان عدالت را به چهار طبقه ..... ،  
..... ، ..... و ..... تقسیم‌بندی نمود.

سیستمی (ساختاری/رویه‌ای)

اطلاعاتی (اجتماعی/رویه‌ای)

ترکیبی (ساختاری/توزیعی)

میان‌فردی (اجتماعی/توزیعی)

در این تقسیم‌بندی جنبه حساسیت اجتماعی عدالت مراوده‌ای را نوعی از عدالت توزیعی می‌دانند. ملاحظه می‌شود که چارچوب ارائه شده در این تقسیم‌بندی با دیدگاه وحدت‌گرایی مشترکات زیادی دارد.

دیدگاه وحدت‌گرا در عدالت:

کروپانزانو و امبروز بر این باورند که عدالت رویه‌ای و توزیعی بیش از حد تصور به یکدیگر شبیه‌اند، زیرا هر دو از نتایج احساسی/اجتماعی و اقتصادی استنباط می‌شوند. آن‌ها ضمن ادعای مشابهت عدالت توزیعی و رویه‌ای به طور ضمنی به ارزش متفاوت دیدن انواع نتایج نیز اذعان دارند. از این رو، دو خانواده از عدالت را مبتنی بر نتایج اقتصادی و نتایج احساسی/اجتماعی می‌توان تصور کرد.

اگر انسان انتظار بی‌عدالتی داشته باشد، بی‌عدالتی خواهد دید یا دست کم نسبت به دیگری که چنین انتظاری ندارند بیشتر بی‌عدالتی خواهد دید. این پدیده تعصب تاییدی است و اثبات می‌کند انسان آن چیزهایی را که انتظار دارد می‌بیند. به این پدیده ..... نیز گفته می‌شود. دو پژوهشگر دو تعریف «تصویر محاسباتی از اعتماد» و «مفهوم اجتماعی از ارتباط» را به عنوان انتظارات از مطلوبیت تعامل آتی (به ترتیب بر حسب نتایج آن یا تجربه مرتبط با آن) تعریف کرده‌اند.

اثر هاله ای

هنگامی که انتظار مطلوب (مانند همکاری، صداقت، عدالت) در شرف وقوع باشد اعتماد نامیده می‌شود،

اما اگر رفتار نامطلوب (مانند عدم همکاری، بی‌صداقتی و بی‌عدالتی) مورد انتظار باشد بی‌اعتمادی نامیده می‌شود.

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

## بحران کنترل

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.

جمعیت - محیط

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

موجودی زنده

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

جمعیت- محیط

جمعی و گروهی (نه فردی)

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

جمعیت - محیط

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

سازگاری

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)

انتخاب طبیعی یا جمعیت- محیط

(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.

Team  
Group

تیم  
گروه

تیم‌های کاری دارای مزایای متعددی هستند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: (۴ مورد)

۱. خاصیت تضایف یا هم افزایی
۲. افزایش مهارت‌ها و دانش افراد
۳. انعطاف پذیری
۴. افزایش تعهد

۴ تفاوت گروه با تیم:

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 افزایی 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.

مراحل توسعه گروه:

۱. شکل‌گیری
۲. توفان زدگی
۳. هنجارسازی
۴. بازدهی
۵. اضمحلال

فرآیند تیم‌سازی:

مرحله اول: ارزیابی امکان‌پذیری  
مرحله دوم: شناسایی اولویت‌ها  
مرحله سوم: تعریف مأموریت و اهداف  
مرحله چهارم: کشف موانع تیم‌سازی و رفع آن‌ها  
مرحله پنجم: شروع کار تیم‌های کوچک  
مرحله ششم: برنامه‌ریزی برای نیازهای آموزشی  
مرحله هفتم: برنامه‌ریزی برای تفویض اختیار  
مرحله هشتم: برنامه‌ریزی برای بازخور و زمان بهبودی

در تیم‌سازی دو ملاحظه عمده بایستی مدنظر قرار گیرد:

**الف. اندازه تیم:** بهتر آن است که برنامه تیم با تیم‌های کوچک شروع شود (کمتر از ۱۲ نفر). به علت این که هرچه تیم بزرگ‌تر شود، مشکلات تعاملی و انسجام و ارتباطات بیشتر می‌شود و بایستی سعی شود تا آن جا که ممکن است تیم کوچک باقی بماند. تمایل به اجماع در تیم‌های کوچک بیشتر از تیم‌های بزرگ است.

**ب. نقش عضو:** برای ایجاد توازن در تیم بایستی افراد از توانایی‌های فنی مختلف برخوردار باشند. بعضی افراد بایستی نقش‌های وظیفه‌ای و بعضی دیگر نقش هماهنگ‌کنندگی و تشویق‌کنندگی داشته باشند.

(مهم) «پارکر» نقش‌های اعضای تیم را به دو دسته تقسیم  
می‌کند به شرح زیر:

۱. نقش‌های متخصصان شغلی (میچک)

۲. نقش‌های متخصصان اجتماعی (تیم)

\*نقش‌های متخصصان شغلی عبارتند از: نقش کمک کننده (عرضه کننده اطلاعات مورد نیاز)، نقش چالش گر (اهداف، روش‌ها و اخلاقیات تیم را مورد سؤال قرار می‌دهند) و نقش مبتکر (راه‌حل‌های جدید، روش‌های جدید و سیستم‌های جدید برای مشکلات تیم ارائه می‌کنند).

\*نقش‌های متخصصان اجتماعی نیز عبارتند از: نقش تعاون گر (شخصی که با بصیرت بوده و به دیگران یاری می‌رساند)، نقش برقرارکننده ارتباط (فردی که خوب گوش می‌کند، تسهیل گر خوبی است و تعامل انسانی مناسبی دارد)، نقش رهبر مشوق (شخصی که تیم را تشویق و ترغیب می‌کند) و نقش مصالحه گر (کسی که خواهان حفظ هماهنگی در تیم است).

(سراسری ۷۷) تصمیمات ساختارمند یا برنامه‌ریزی  
شده در کدام سطح هرم سازمانی اتخاذ و اعمال  
می‌شود؟

۱. سرپرستی

۲. کارکنان

۳. مدیریت عالی

۴. مدیریت میانی

گزینه ۱ صحیح است.

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

اندازه گیری عملیات (ارزشیابی)

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.

اجتماعی

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

روش انتقادی یا تئوری بحران  
Critical theory

مطالعات بحرانی (Critical method) در  
جستجوی ..... است.

روشنایی بخشیدن و تغییر شکل دادن به روابط قدرت

تجزیه و تحلیل بحرانی (انتقادی) درباره ..... حساس  
است.

## انتقاد از ایدئولوژی

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

بنیادی قدرت

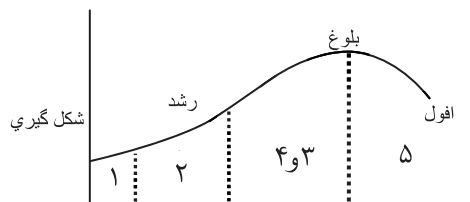
چرخه حیات یا زندگی (life cycle) یک الگوی  
تغییر ..... برای سازمانها است.

قابل پیش بینی

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

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

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



۱. کارآفرینی (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

ویژگی های مرحله اول حیات سازمانی (مرحله  
کارآفرینی) عبارت است از:

اهداف مبهم

خلاقیت بالا

ویژگی های مرحله دوم حیات سازمانی (شکل گیری اولیه یا رشد) عبارت است از:

ارتباطات غیر رسمی

ساختار غیر رسمی

تعهد بالا

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

رسمی بودن قوانین

ساختار ایستا

تأکید بر کارایی

بازارهای متنوع مربوط به کدام مرحله از حیات  
سازمانها می باشد؟

## پڄیدگی

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

## 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.)

افسانه هایی که درباره مدیریت سازمانهای کوچک  
مطرح می کنند کدام است؟

ور شکستگی

مشاغل کم درآمد

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

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

## روش DLM در مطالعه «تئوریهای مدیریت» ارشد، «مبانی سازمان و مدیریت» دکتر:

### فلش‌کارت‌ها را چگونه بخوانیم؟

فلش‌کارت‌ها را مطابق با روش ذیل که آنرا **روش ۳ گام (یا روش مطالعه سه مرحله‌ای)** می‌نامیم مطالعه کنید تا کمترین زمان ممکن را از شما بگیرد و بیشترین راندمان را داشته باشد:

**گام اول.** فلش‌کارت‌های جدید مربوط به هر روز را یک بار به ترتیب شماره مطالعه کنید. مطالعه دور اول برای آن است که مفهوم دستتان بیاید. ارتباط بین مطالب و مفاهیم را دریابید و ببینید درباره چه موضوعی صحبت می‌کنند.

**گام دوم.** حالا فلش‌کارت‌ها را **۵ تا ۵** تا کنید. یعنی چی؟

مثلاً در روز اول باید از فلش‌کارت ۱ تا ۴۲ را یاد بگیرید؛ خوب، در دور اول که هر ۴۲ فلش‌کارت را یک دور خواندید. حالا ۵ تا ۵ تا می‌کنیدشان. یعنی از ۱ تا ۵، از ۶ تا ۱۰، از ۱۱ تا ۱۵ ..... از ۳۵ تا ۴۲ (دسته آخر ۷ تایی شد). ۵ تایی اول را از حفظ کنید. یک دور از خودتان آزمون بگیرید. یعنی روی فلش‌کارت را بخوانید و پاسخ پشت آنرا از بر بدهید. در مورد پاسخ‌های تک کلمه‌ای یا تک‌عبارتی باید عین پاسخ را بدهید و در مورد پاسخ‌های چندسطری باید مفهوم هریک از آیتم‌های آنها را برای خود به زبان خودتان بازگو کنید. مشابه وقتی که دارید کتابی را می‌خوانید. می‌توانید برای خود، خلاصه‌نویسی هم بکنیدشان. (در مورد پاسخ‌های چندسطری، لازم نیست در یادگیری توضیحات لغت محور باشید، فقط لازم است مفهوم کلی را درک کنید. در مورد فلش‌کارت‌های چندبخشی هر یک از آیتم‌ها می‌تواند یک تست کنکور باشد.)

وقتی هر ۵ تا را از حفظ شدید آنوقت می‌توانید بروید سراغ ۵ تایی دوم. ۵ تایی دوم را از خود آزمون می‌گیرید، می‌روید سراغ ۵ تایی سوم الی آخر.

چرا ۵ تا ۵ تا؟

چون وقتی بخواهید هر ۴۲ تا را با هم به خاطر بسپارید بین فلش‌کارت اولی و آخری ۴۰ فلش‌کارت قرار می‌گیرد تا بیایید دوباره به اولی برسید کلی طول می‌کشد و مطلب فراموشتان شده! اما وقتی ۵ تا ۵ تا مطالعه کنید به سرعت امکان چندین بار مرور را در مدت بسیار کوتاهی (۲ یا ۳ دقیقه) پیدا می‌کنید و به سرعت مطالب ملکه ذهن شما می‌شود. این کار سرعت مطالعه را به شدت افزایش می‌دهد.

**گام سوم.** حالا هر ۴۲ فلش‌کارت را مجدداً با هم از خود آزمون بگیرید. با اینکه همین چند دقیقه پیش همه را ۵ تا ۵ تا آزمون گرفتید و بلد بودید باز هم ممکن است تعدادی را فراموش کرده باشید. مثلاً از ۴۲ فلش‌کارت ۷ تا را فراموش کرده‌اید. آن ۷ تا را جدا کنید و یاد بگیریدشان؛

**«اولین باری که همه فلش‌کارت‌ها را از خود آزمون گرفتید و بلد بودید، می‌توانید آنها را در خانه اول جعبه لایتر قرار دهید.»**

**توجه ۱:** کل این مطالعه ۳ مرحله‌ای برای ۴۲ فلش‌کارت بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه از شما وقت می‌گیرد در حالیکه همین مطالب را اگر می‌خواستید با مطالعه کتاب بیاموزید حدود ۲ ساعت باید برای آن وقت صرف می‌کردید و نیز همین فلش‌کارت‌ها را اگر می‌خواستید ۴۲ تا ۴۲ تا بخوانید و از حفظ کنید (به جای ۵ تا ۵ تا) چیزی بین ۵۰ تا ۷۰ دقیقه از شما وقت می‌گرفت. (البته به طور تقریبی؛ در مورد برخی از داوطلبان بیشتر و در مورد برخی دیگر کمتر.)

**نکته:** فقط در دور اول مطالعه لازم است فلش‌کارت‌ها را به ترتیب بخوانید، بعداً اگر ترتیب به هم خورد و فیش‌ها با هم قاطی شد اشکالی ندارد.

## نکته مهم:

وقتی DUM می‌خوانید توجه داشته باشید که در واقع همزمان دارید چندین و چند کتاب را مطالعه می‌کنید و تست‌های مهم کنکور را هم می‌زنید. بسیاری از مطالب هم که بخصوص برای آن دسته از داوطلبانی که رشته تحصیلی آنها غیرمرتبط با مدیریت است در مطالعه کتاب‌ها ثقیل یا شبیه به هم به نظر می‌رسیده با زبان ساده و توضیحات مفصل شکافته شده‌اند تا همه داوطلبان بتوانند کاملاً آنها را درک کنند. این، ماهیت تئوریهای مدیریت است که کمی وقت‌گیر است؛ بقیه دروس چنین نیست. منابع روتین تئوریهای مدیریت که باید برای کنکور ارشد و دکترا مطالعه شوند بالغ بر ۱۰ کتاب بیش از ۵۰۰ صفحه‌ای است؛ به بیان دیگر وقتی پک DUM را به اتمام می‌رسانید گویی بیش از ۵۰۰ صفحه کتاب را مسلط هستید به انضمام چندصد صفحه دیگر از منابع غیر روتین طراحی سوالات کنکورهای تحصیلات تکمیلی که از آنجاییکه قابلیت طراحی تست داشته‌اند، پوشش داده شده‌اند. و هر یک را حداقل ۵ مرتبه مرور کرده از خود آزمون گرفته‌اید.

تا حالا چند بار شده یک کتاب را ۵ بار مرور کنید؟! چند کتاب را چه‌طور؟! آنهم نه کتابهایی را که برای دل خودتان می‌خوانید، کتاب‌هایی را که باید بخوانید تا در کنکور قبول شوید! با DUM مطالعه برای شما حکم نوعی بازی پیدا می‌کند و علاوه بر اینکه کامل است، نشاط‌آور هم هست. خود همین «برنامه‌ریزی نا خود آگاهی» که بواسطه بهره‌مندی از روش DUM در مطالعه شما ایجاد می‌شود، نقش بسزایی در موفقیت نهایی شما ایفا خواهد کرد. حالا جلوتر که بروید بیشتر متوجه این توضیحات خواهید شد.

فلش‌کارت‌های جدیدی که هر روز بر اساس جدول پیشنهادی زمان‌بندی مطالعه می‌کنید به طور میانگین می‌بایست ۳۰ تا ۴۰ دقیقه از شما وقت بگیرند. و فلش‌کارت‌هایی که هر روز بر اساس روش DUM (که توضیحات آن در ادامه آمده) باید مرور کنید بین ۱۰ تا ۳۰ ثانیه (تک کلمه‌ای ها ۱۰ ثانیه یا کمتر، چند سطرهای ۳۰ ثانیه یا کمی بیشتر، نهایتاً یک دقیقه). به بیان دیگر مطالعه شما با روزی ۳۰ دقیقه شروع می‌شود و با آهنگی ملایم افزایش می‌یابد. (چون هر چه در خانه‌های جعبه جلوتر بروید مرور فلش‌کارت‌های قبلی اضافه می‌شود.)

### **DUM از شما کمترین وقت را می‌گیرد به دوشربا:**

۱. فلش‌کارت‌ها را طبق روش ۳ مرحله‌ای (سه گام) مطالعه فرمایید که در بالا توضیح داده شد و حتماً ۱۰۰٪ همه آنها را یاد بگیرید سپس در خانه اول جعبه لایت‌نر قرار دهید.
۲. زمان‌بندی مرورها را به موقع یا کمی زودتر انجام دهید تا مطالب فراموشتان نشود و مجبور نشوید فلش‌کارتی را که قبلاً یک بار وقت گذاشته‌اید و یاد گرفته‌اید، حالا چون فراموشتان شده ناچار شوید دوباره برای یادگیری مجدد آن وقت بگذارید.

روش کار با جعبه لایت‌نر و همین‌طور نحوه و زمان‌بندی مرور فلش‌کارت‌ها در ادامه مفصلاً توضیح داده شده است.

لطفاً به ادامه توضیحات توجه فرمایید:

## حالا بیایید ببینیم در پک DLM چه چیزهایی تقدیم شما شده است:

**فلش کارت‌ها:** ابتدا بسته را باز کنید و فلش کارت شماره ۱ را بردارید و ببینید. بعد سر جای خودش قرار دهید. همان طوری که ملاحظه می‌فرمائید صورت سؤالات در یک طرف فیش و پاسخ در طرف دیگر است. این نکته برای تمامی فلش کارت‌ها 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 سؤالاتی که مفهومی طراحی 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)

**جعبه لایت‌نر:** 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. آن قسمت از جعبه که شیارها به هم نزدیک‌ترند شروع جعبه می‌باشد. در اولین شیار کوتاه‌ترین جداکننده را قرار دهید. سائز جداکننده‌ها را به ترتیب قد از کوتاه‌تر به بلندتر (به ترتیب خانه شروع، مرحله ارزیابی، مرحله آزمون و مرحله یادگیری) طوری قرار دهید که اندازه هر خانه دوبرابر خانه ماقبل باشد.

۱	۲	۴	۸	۱۶
شروع	ارزیابی	آزمون	یادگیری	انتقال مطالب به حافظه دائمی (بلندمدت)

تعداد شیارها از تعداد دیواره‌های جداکننده بیشتر است تا سائز خانه‌های جعبه انعطاف‌پذیر و قابل تغییر باشد؛ برای کسانی که مایلند تعداد بیشتری فلش کارت در یک روز مطالعه کنند.

**کیفی** که به همراه جعبه لایت‌نر ارائه گردیده برای این است که در جاهایی مانند محل کار، مترو و اتوبوس و ... و در اوقات پرت خود به خصوص برای مرورها بتوانید فلش کارت‌ها را با خود به همراه داشته باشید و از وقت خود به نحو احسن استفاده نمائید.

ضمناً **چند کارت عمودی** برای جدا کردن دسته‌فیش‌ها از یکدیگر تقدیم شده است. باید در خانه‌های جعبه لایت‌نر فلش کارت‌های انتقالی در هر روز با فلش کارت‌های انتقالی در روزهای دیگر بوسیله این کارت‌ها از هم تفکیک شوند.

**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 براساس عملکرد طبیعی مغز انسان روشی بسیار موثر در به‌خاطر سپردن مطالب و انتقال دانسته‌ها از حافظه کوتاه‌مدت به حافظه دائمی (بلندمدت) محسوب می‌شود.

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

یکی اینکه در لایت‌نر هر فیش مجزا از فیش دیگر است. یعنی مثلاً 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، طراحی محتوا و دسته‌بندی فلش کارت‌ها طوری هوشمندانه صورت پذیرفته که در مرورها ابتدا حلقه‌های قبلی زنجیر تداعی و سپس مطالب جدید بر پایه آنها آموزش داده می‌شوند که کمک بزرگی در طبقه‌بندی ذهنی مطالب و یادگیری آنها می‌کند. ضمناً ترتیب فلش کارت‌ها 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 فلش کارت‌ها و برنامه زمان‌بندی مطالعه روزانه اصلاً اتفاقی و رندم نیست.

داوطلبانی که از روشهای عادی برای مطالعه «نظریه‌های عمومی مدیریت» استفاده می‌کنند تازه با نزدیک شدن به زمان کنکور احساس می‌کنند این همه وقت صرف کرده‌اند و از این موسسه به آن موسسه در رفت و آمد بوده‌اند ولی بسیاری از مطالب را به یاد نمی‌آورند و در تستهای سالهای گذشته نمی‌توانند درصد بالایی کسب کنند.

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 اصلاً 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 بزنیم!

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

احتمالاً بارها در طول دوران تحصیل این تجربه را کرده باشید که ابتدای ترم با خود عهد کرده‌اید که فلان درس را کم‌کم مطالعه کنید تا برای پایان ترم تلمبار نشود و امتحان پایان ترم به شما استرس وارد نکند. مثلاً سه منبع برای آن وجود داشته، هر سه را همان هفته اول تهیه کرده‌اید ولی هر بار که به قُطر کتاب‌ها فکر می‌کنید اصلاً دست و دلتان نمی‌رود به ورق‌های بنفشه‌ای که برسد به مطالبی که باید یاد بگیرید اونا رو که دیگه نگو! چند هفته می‌گذرد تازه فهرست را به بررسی می‌کنید، ولی حالا اوضاع بدتر شد نمی‌دانید از کجا شروع کنید، چگونه بخوانید ... همان چند سرفصل ابتدایی را هم که به نگاهی انداخته‌اید آنقدر سخت بود که ... دوباره نصف ترم گذشت و به امتحان میان‌ترم رسیدیم حالا از ما اصرار از استاد انکار که این هفته نه هفته دیگه استاد خواهش می‌کنیم! ... امتحان میان‌ترم که رفت روی نمودار! (ولی پایان‌ترم فرق می‌کند! حالا کو تا پایان‌ترم ... چند هفته دیگر هم می‌گذرد برنامه امتحانات پایان‌ترم اعلام شده امتحان پشت سرهم ⑤ ... با DLM تکلیف شما با خود معلوم است. معلوم است از کجا باید شروع کنید، هر روز کدام فلش‌کارت‌ها را بخوانید، کدام‌ها را مرور کنید و آغاز و پایان مطالعه شما در نظرتان از همان ابتدا ترسیم شده، تازه روش هم طوری است که با «کودک درون» شما ارتباط برقرار می‌کند و همانند بازی مار و پله می‌ماند، پیشرفت خود را با حرکت فلش-کارت‌ها در خانه‌های جعبه احساس می‌کنید، بابت یادگیری مطالب به شما جایزه و پاداش داده می‌شود (فلش‌کارت‌ها از یک خانه به خانه بعدی منتقل می‌شوند و کلی کیف خواهید کرد) و البته گاهی هم نیش می‌خورید و به خانه‌های ماقبل سقوط می‌کنید!

(اگر قبلاً با روش لایت‌ر آشنایی کافی ندارید ممکن است به فصول در ۸ روز اول لازم باشد مراجع به این دستورالعمل مراجعه نمایید تا روش DLM ملکه ذهن‌تان شود.)

### روش DLM به این صورت است که:

امروز **روز اول** است: دسته اول فلش‌کارت‌ها را (از شماره ۱ تا ۴۲) مطابق روش سه‌گام مطالعه کنید. علت اینکه براساس روش سه‌گام باید در بار نخست فلش‌کارت‌ها را به همان ترتیب پیش‌بینی شده مطالعه فرمایید 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 سؤالات 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 سؤالات تئوری‌های مدیریت وجود ندارد و منابع گوناگونی ممکن است مورد استفاده قرار بگیرند یاد گرفتن مفهوم مطالب می‌تواند کمک بسیار زیادی به شما نماید. در هنگام مطالعه فیش‌ها باید دقت کافی داشته باشید ولی لازم نیست اصلاً وسواس به خرج دهید. نکته دوم اینکه یادگیری فلش‌کارت‌های جدید هر روز هر قدر از شما زمان بگیرد مهم نیست؛ مهم اینست که خوب یادشان بگیرید و سر موقع نیز مرورشان کنید. گاهی 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 بیان کننده	.....
رسیدن به هدف؛	کارایی	راه رسیدن به هدف	است.

به این خاطر گاهی دو فیش مختلف برای یک مطلب واحد طراحی شده که احتمال طرح 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 بیاندازید.

کار روز اول شما برای مطالعه مبانی سازمان و مدیریت تمام شد. ۴۲ فلش کارت اول را در خانه اول جعبه لایتنر (کوچکترین خانه) قرار دهید و مابقی زمان خود را به سایر دروس بپردازید. توصیه DLM اینست که برای دروسی که فلش کارت‌های DLM آنها ارائه شده است، DLM بخوانید. معمولاً DLM به اصطلاح "یک سر و گردن" از سایر منابع جامع‌تر است. اصولاً این رویکرد DLM است که یا منبعی را ارائه نکنیم یا اگر کردیم جامع باشد، خلاقانه طراحی شده باشد و شما را از کتاب و کلاس بی‌نیاز کند. **همین حالا می‌توانید «نمونه رایگان» سایر دروس را از وبسایت ما دانلود فرمایید. [www.DLMgroup.ir](http://www.DLMgroup.ir)**

نکته مهم: در هنگام مطالعه فلش کارت‌ها 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 آنهایی را که یاد گرفته‌اید از آنهایی که یاد نگرفته‌اید جدا کنید و آنهایی 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 سؤالات (روی فیش) به اندازه پاسخ سؤالات (پشت فیش) توجه نشان دهید.

۲- امروز **روز دوم** است و باید دومین دسته از فلش کارت‌ها را مطالعه کنید. قبل از شروع به مطالعه دسته دوم، ابتدا دسته اول را که دیروز مطالعه کرده‌اید و در خانه اول جعبه لایتنر 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 فلش کارت‌ها که در بالا مفصلاً توضیح داده شد (روش ۳ گام) مطالعه گروه دوم فلش کارت‌ها (فلش کارت‌های جدیدی که امروز باید مطالعه کنید) را شروع کنید و پس از یاد گرفتن آنها به همراه فیش‌هایی که در خانه اول باقی ماندند (ناشی از فراموش کردن پاسخ) فیش‌های جدید را نیز در خانه اول قرار دهید. فرض کنید از ۴۲ فیش روز اول ۳۵ تا آن به خانه دوم منتقل شده و ۷ فیش در خانه اول باقی مانده است. حالا با مطالعه ۴۰ فیش روز دوم مجموعاً ۴۷ فیش در خانه اول قرار دارد (۷+۴۰). **طوری نیست که فلش کارت‌های روزهای مختلف با موضوعات متفاوت با یکدیگر مخلوط شوند.** در همان گام اول روش ۳ گام که فلش کارت‌ها را بترتیب مطالعه می‌کنید برای همیشه به یاد خواهید داشت که هر مبحث به کدام سرفصل و موضوع تعلق دارد ضمن اینکه در کنکور هم سوالات نه به تفکیک مباحث بلکه درهم طراحی می‌شوند و بدین ترتیب در خلال مطالعه ذهن شما با این موضوع آشنا و هماهنگ خواهد شد بدون آنکه آسیبی به یادگیری‌تان وارد کند.

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. حالا با خیال راحت بروید و به سایر دروس‌تان بپردازید.

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 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 (به خانه سوم جعبه لایتنر نزدیک‌تر است) فیش‌هایی است که در روز اول مطالعه کردید و آنکه عقب‌تر قرار گرفته (به خانه سوم جعبه لایتنر دورتر است) 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. حتما فکر می کنید ابتدا باید فیش های موجود در خانه اول را به خانه دوم منتقل کنید. در حالیکه این طور نیست. به نکته ای مهم توجه فرمائید:

**نکته مهم:** گنجایش خانه دوم فقط برای دو دسته فیش است. (خواه دسته های 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 فیش های جدید (فیش-هایی که باید در روز چهارم مورد مطالعه قرار بگیرند) خالی شود. پس چه می کنیم؟

ابتدا اولین دسته فیش های جلویی موجود در خانه دوم را (که به وسیله یک کارت عمودی از دسته دوم موجود در خانه دوم جدا شده) از خودمان آزمون می گیریم. فیش هایی را که بلد بودیم به خانه سوم و فیش هایی را که بلد نبودیم حتماً به خانه اول برمی گردانیم. سپس فیش های موجود در خانه اول را به خانه دوم انتقال می دهیم (با حفظ استقلال از فیش های موجود در خانه دوم به وسیله یک کارت عمودی) و در نهایت فیش-های جدید را مطالعه کرده و کنار فیش هایی که احتمالاً به خانه اول برگشته اند قرار می دهیم.

اکنون فیش هایی که قبلاً در خانه دوم قرار داشتند دسته فیش اولی موجود در جعبه دوم و فیش هایی که امروز از خانه اول به دوم انتقال دادیم دسته فیش دومی موجود در خانه دوم را تشکیل می دهند 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 می گوئیم دسته فیشی را به خانه بعدی انتقال می دهیم یعنی ابتدا از خودمان فیش های مربوط به آن دسته را آزمون می گیریم یعنی صورت سؤال (روی فیش) را می خوانیم و جواب را از بر بیان می کنیم. فیش هایی را که بلد بودیم به خانه بعدی انتقال می دهیم و فیش هایی را که فراموش کرده ایم به خانه اول برمی گردانیم.

**توجه مهم:** فیش هایی را که در خانه دوم قرار دارند (به هنگام انتقال به خانه سوم) و فیش هایی را که در خانه سوم قرار دارند (به هنگام انتقال به خانه چهارم) اگر فراموش کرده بودیم باید حتماً به خانه اول باز گردند (براساس قانون ادوین گاترین) تا از اول ۵ مرحله انتقال به حافظه دائمی را طی کنند و از یادگیری شان اطمینان حاصل کنیم. اما اگر فلش-کارتی که به خانه چهارم جعبه رسیده (به هنگام انتقال به خانه پنجم) و یا فلش-کارتی را که در خانه پنجم جعبه قرار گرفته (به هنگام مرور نهایی و انتقال به خارج از جعبه) فراموش کردیم لازم نیست به خانه اول بازگردند؛ کفایت به یک خانه قبل تر انتقال شان دهیم. زیرا در جلسه کنکور گزینه ها جلوی چشم ما هستند و پاسخ صحیح با نگاه به گزینه ها برایمان تداعی خواهد شد.

ضمناً گاهی بعضی از فلش کارت ها ممکن است برای برخی از داوطلبان «بدقلق» باشند و مدام فراموش شوند همینطور در مورد فلش کارت های چند سطری، توضیح دار و چند آیمی، می توانید برای خود یک سری کلیدواژه یا هر چیزی که به شما در یادآوری مطالب یاری رساند بر روی فلش کارت قرار دهید. همانطوریکه قبلاً اشاره شد از آنجائیکه کنکور به صورت تشریحی برگزار نمی شود لازم نیست فی البداهه و از حفظ شروع به توضیح سوال کنید و گزینه صحیح در مقابل چشمان شما قرار دارد؛ فقط لازم است مفهوم کلی و اینکه هر تعریف و توضیحی مربوط به چه چیزی می باشد را بخوبی یاد بگیرید.

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 فقط یک دسته فیش قرار دارد در حالی که خانه سوم جایگاه چهار دسته فیش مجزا است.

۱	۲	۴	۸	۱۶
خانه اول	خانه دوم	خانه سوم	خانه چهارم	خانه پنجم

به طور کلی تا گنجایش خانه های جعبه کاملاً پر نشده باشد مجاز نیستیم هیچ دسته فیشی را انتقال دهیم. این زمان بندی براساس عملکرد طبیعی مغز ماست و این شکل طراحی جعبه لایتنر مرورها را منطبق با آن می سازد. درواقع اگر یک مطلبی را ۵ بار از خود آزمون بگیریم، این به تنهایی دال بر یادگیری دائمی آن نیست (مثلاً ۵ روز متوالی از خود آزمون بگیریم و هر ۵ روز هم بلد باشیم، دو هفته دیگه احتمالاً یادمان رفته). در روش لایتنر زمان بندی مرورها هر بار با فاصله بیشتری نسبت به دفعه گذشته و کاملاً علمی صورت می گیرد بطوریکه یک مطلب را در طول یک ماه در زمان های متفاوت از خود آزمون گرفته ایم و بلد بوده ایم.  $1+2+4+8+16=31$  روز (یک ماه)

خوب، حالا برگردیم به ادامه توضیح کارهایی که باید امروز (روز پنجم) انجام دهیم. ابتدا دسته فیش جلویی موجود در خانه دوم را با حفظ مجزا بودن (یعنی بین آنها کارت عمودی قرار می دهیم) به خانه سوم انتقال می دهیم. سپس از خانه اول دسته فیش ها را به خانه دوم منتقل می کنیم و در نهایت دسته فیش های جدید را مطالعه کرده و در خانه اول قرار می دهیم.

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 می شود ۵ دسته فیش چون امروز روز پنجم مطالعه بود.

### نکته بسیار مهم:

گنجایش خانه اول فقط یک دسته فیش است که حتما بایستی قبل از ۲۴ ساعت مجددا مرور و 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 می سپارد و این کاملاً طبیعی است و برای همه انسانها وجود دارد. اگر قبل از ۲۴ ساعت یکبار دیگر مطالب مرور شوند از حافظه کوتاه مدت به حافظه بلندمدت نزدیکتر می شوند. و اگر مثلاً چند روز دسته فیش های موجود در خانه شماره یک را مطالعه نکنیم زمانی را که چند روز قبل برای یاد گرفتن آنها اختصاص داده بودیم تقریباً هدر می رود چرا که احتمالاً بیشتر مطالب را به یاد نخواهیم آورد و باید از نو مطالعه کنیم. مانند این همه امتحانی که شب امتحان تا صبح درس خوانده ایم، نمره خوبی هم گرفته ایم، فردای امتحان بخشی از مطالب و الان احتمالاً بیشتر مطالب را فراموش کرده ایم!

این حساسیت در مورد خانه های شماره ۳ به بعد کمتر می شود. چرا که مطالب به حافظه بلندمدت (به واسطه مرور برنامه ریزی شده ای که مطابق با فرایند طبیعی مغز انسان است) نزدیکتر شده اند.

پس سعی کنید دسته فیش های موجود در خانه اول را همان روز یا حداکثر فردای مطالعه به خانه دوم انتقال دهید.

خانه دوم: ظرفیت آن دو دسته فیش است. یعنی حداکثر ظرف دو روز بعد از قرارگیری باید فلش کارتها را مرور و از خانه ۲ به ۳ منتقل کنیم.

خانه سوم: ظرفیت آن ۴ دسته فیش مجزا است. (فلش کارتهای وارد شده به خانه سوم ۴ روز در آن باقی می ماند).

خانه چهارم: ظرفیت آن ۸ دسته فیش مجزا است. (فلش کارتهای وارد شده به خانه چهارم ۸ روز در آن باقی می ماند).

خانه پنجم: ظرفیت آن ۱۶ دسته فیش مجزا است. (فلش کارتهای وارد شده به خانه پنجم ۱۶ روز در آن خواهند بود و سرانجام پس از آزمون نهایی از جعبه خارج و فرایند مطالعه آنها به اتمام می رسد و آن شاء الله مطالب آنها تا مدت ها (شاید برای همیشه) در ذهن شما باقی خواهد ماند).

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 کرده اید) در خانه اول جعبه قرار دارد.

۷- روز هفتم نیز مطابق روز پنجم و ششم انجام می شود. در روز هفتم خانه شماره ۳ که ظرفیت آن چهار دسته فلش کارت بود پر می شود.

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 کرده اید به خانه دوم انتقال دهید و در نهایت فیش های 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 خانه شماره ۴ نیز پر می شود (با هشت دسته فیش مجزا) کم کم که مرورهایمان دارد بیشتر می شود وقت بیشتری را به مطالعه تئوری اختصاص خواهیم داد. مرورها باید چند ثانیه برای هر فلش -کارت (نهایتاً یک دقیقه، مثل زمانیکه در کنکور در اختیار داریم) طول بکشد و یادگیری فلش کارتهای جدید هر روز از هر فرد با فرد دیگر متفاوت است (بسته به میزان تمرکز، حافظه، قدرت گیری، هوش تحلیلی، مرتبط بودن یا نبودن رشته در مقطع قبلی و از این قبیل). ولی هر چقدر هم زمان بگیرد از مطالعه این همه کتاب به مراتب کمتر است ضمن اینکه هر مطلب را حداقل داریم پنج بار دوره می کنیم و از خود آزمون می گیریم. "همینطور نمیخونیم رد شیم ...!"

روز ۱۶: لازم است ابتدا دسته فیش اول موجود در خانه شماره ۴ را به خانه شماره ۵ انتقال دهیم.

سپس دسته فیش جلویی خانه ۳ را به ۴

پس از آن دسته فیش جلویی خانه ۲ را به ۳

بعد از آن دسته فیش جلویی خانه ۱ را به ۲

و در نهایت فیش های جدیدی را که باید امروز یاد بگیریم بر اساس روش ۳گام مطالعه کرده در خانه اول جعبه قرار می دهیم.

روز ۳۱-۱۷: مطابق با دستورالعمل روز شانزدهم رفتار کنید.

نکته: در روز سی و یکم اولین دسته فلش کارتها (که سی و یک روز پیش در اولین روز مطالعه وارد خانه اول شده بودند) از خانه پنجم جعبه خارج می‌شود. این روند که اکنون ملکه ذهن شما شده باید برای تمامی فلش کارتها ادامه یابد تا آخرین دسته فلش کارتها از خانه پنجم خارج شوند.

نکته: دقت کنید وقتی مثلاً می‌گوییم روز هفتم باید فلان کار را انجام دهید منظور در مرحله هفتم است. مثلاً فرض کنید که اولین روز شروع مطالعه شما با DLM شنبه باشد. قاعده‌تاً 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 اصلاً از جعبه استفاده کنید یا مثلاً 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.

برای برخی هم ممکن است حتی وقفه‌ای چند روزه (به هر دلیلی) پیش بیاید. نگران نباشید. از هر زمانی مجدداً فرایند مطالعه را آغاز کردید به همان روش ادامه کنید. فقط ممکن است به دلیل وقفه‌ای که ایجاد شد مطالبی را فراموش کرده باشید و تعداد برگشتی‌هایتان زیاد شود. خوب، مساله‌ای نیست؛ بر می‌گردند دوباره می‌خوانیدشان و در جعبه جلو می‌روند و سپس دوباره به برنامه زمان‌بندی باز می‌گردید و فلش کارتهای جدید را دنبال خواهید کرد.

البته توصیه می‌کنیم طوری برنامه‌ریزی کنید که بتوانید مرحله به مرحله و با آرامش فرایند مطالعه با روش DLM را طی کنید و نگذارید وقفه‌ای در آن ایجاد شود تا بدون استرس و بدون اینکه اصلاً احساس خستگی کنید و حتی بدون آنکه احساس کنید دارید درس می‌خوانید حجم زیادی از مطالب را خودبخود خواهید آموخت و در آزمون نتیجه‌ای را که مدنظرتان است کسب خواهید کرد. معتقدیم لازم نیست مطالعه، یک اجبار کسل‌کننده برای قبولی در آزمون باشد، بلکه می‌تواند فعالیتی شیرین، شاد و خوشایند باشد.

**توصیه مهم DLM:** انسان‌ها باید جاه‌طلب باشند. باید آرمان‌گرایی و تخیل را علیرغم همه مشکلات در خود زنده نگه داریم. باید افقی که برای تحقق انتخاب می‌کنیم چالش‌برانگیز، انگیزه‌آفرین و تحرک‌زا باشد. حتی اگر از نگاه دیگران دست‌نیافتنی به نظر برسد. مهم نیست چه تجربه‌ای در گذشته زندگی علمی خود داشته‌اید. مهم نیست رتبه شما در کنکورهای قبلی چند شده است. مهم نیست معدل فارغ‌التحصیلی شما چند است. مهم نیست از کدام دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اید. مهم نیست دیگران به شما چگونه نگاه می‌کنند و در مورد شما چگونه قضاوت می‌کنند. مهم این است که با DLM به یک داوطلب حرفه‌ای و جدی کنکور امسال تبدیل خواهید شد. پس هدف خود را رتبه تک رقمی تعیین کنید. از خود بخواهید و طوری تلاش کنید که امسال رتبه ۱ کنکور شوید. مهم نیست نتیجه چه باشد. به اصالت هدف و تلاش فارغ از نتیجه آن معتقد باشید. و بدانید خداوند هیچ تلاشی را بدون نتیجه نمی‌گذارد. فکر کردن به نتیجه می‌تواند استرس‌آفرین باشد و تمرکز شما را کاهش دهد. برای رتبه ۱ شدن درس بخوانید که اگر ۱ نشدید زیر ۱۰۰ بشوید. بدانید تقریباً همه آنهایی که رتبه دو رقمی کسب می‌کنند برای رتبه تک رقمی تلاش کرده‌اند و بدانید هیچ‌کس شایسته‌تر از شما برای کسب رتبه تک رقمی نیست. پس خود را باور داشته باشید. باور داشته باشید که می‌توانید. و باور داشته باشید که می‌توانید مهم‌ترین و بزرگ‌ترین موفقیت زندگی علمی خود را تا کنون، امسال رقم بزنید. این را هر از گاهی در ذهن خود تجسم کنید...

اگر برای رتبه ۷۰ تلاش کنید، آخرش ۴۵۰ می‌شوید و اگر برای ۲۰۰ تلاش کنید شاید مجاز به انتخاب رشته شدیدی (!) و اگر برای ۱ تلاش کنید حتماً قبول خواهید شد. ...

**توجه:** در هر زمانی و به هر دلیلی اگر تعداد برگشتی‌های شما زیاد شد دست نگه دارید و برای ۱ روز یا ۲ روز فلش - کارت جدیدی را مطالعه نکنید. اجازه بدهید همان قبلی‌ها در جعبه جلو بروند و کاملاً برای شما جا بیفتند، سپس مطالعه مطالب جدید را از سر بگیرید.

نکته دیگر اینکه می‌توانید هر روز ابتدا دسته فیش‌های جدید را در «شروع مطالعه» فرا بگیرید (که ذهن شما کاملاً 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 (حتی‌الامکان زودتر) به خانه دوم منتقل شود. اگر صبح فلش کارت‌های جدید را مطالعه کنید و بعد از ظهر همان روز (یعنی حدود ۱۲ ساعت بعد) به خانه دوم منتقل نمایید ایده‌آل است. به این ترتیب برنامه مطالعه شما اینگونه شکل می‌گیرد که صبح‌ها مطالب جدید را فرا بگیرید و بعد از ظهرها مرورها را انجام دهید.
- ۲- هرگز خود را برای فیش‌هایی که فراموش کرده‌اید سرزنش نکنید.
- ۳- فیشی که فراموش کرده‌اید اگر در خانه ۲ یا ۳ باشد باید به خانه اول برگردد و اگر در خانه ۴ یا ۵ باشد به یک خانه عقب‌تر.
- 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	۱۶

- 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 تئوریهای مدیریت جزو دروس مشکل و زمان‌بر کنکور محسوب می‌شود.

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

ت. 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 نمی‌باشند در ذهن ناخودآگاه شما جای بگیرند. این را به این خاطر تاکید می‌کنیم 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.

ث. توصیه ما همان‌طوری که در دستورالعمل DLM ذکر شده مطالعه روزی یک دسته فلش کارت جدید مطابق با جدول زمان‌بندی مطالعه می‌باشد اما شما می‌توانید تعداد بیشتر یا کمتری فلش کارت در یک روز بخوانید.

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.

ج. سورت و چیدمان فلش‌کارت‌ها از شماره ۱ تا ۳۸۷۱ کاری خسته‌کننده، طاقت‌فرسا و وقت‌گیر است. (ترتیب‌بندی فلش‌کارت‌های هر یک یک پشت سر هم بالغ بر ۱۰/۵ نفر- ساعت زمان احتیاج دارد و دلیل اصلی تفاوت قیمت پک‌ها هم به نسبت کتاب همین است.) علیرغم همه تلاش و دقتی که همکاران ما در گروه بخرج می‌دهند باز هم ممکن است چند فیش در پک شما جا افتاده باشد. اگر احیاناً چنین بود لطفاً از طریق منوی «تماس با ما» وبسایت گروه DLM به آدرس [www.DLMgroup.ir](http://www.DLMgroup.ir) شماره فیش‌های ناقصی را برای ما ارسال کنید. ما آنها را برای شما ایمیل خواهیم کرد. ضمناً خواهیم دید 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) در جریان قرار دهید تا برای سالهای آتی با کمک شما بتوانیم پکیجی کاملتر و بهتر در اختیار داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد و دکترای مدیریت قرار دهیم.

چ. حتماً **تلفن همراه** خود را به ۰۲۱-۲۲۳۶۰۶۰۶ پیامک بزنید و در متن پیامک تایپ کنید: **Theoriha**؛ یک ماه قبل از برگزاری آزمون سراسری تعدادی فایل به منظور جمع‌بندی و مطالعه بیشتر از طریق وبسایت گروه DLM در اختیار شما قرار خواهد گرفت تا بدین ترتیب احتمال اینکه سوالی خارج از پک و فایل‌های تکمیلی در کنکور مطرح شود را به حداقل برسانیم. **توجه داشته باشید که کلیه اطلاعات رسانی‌های ما از طریق SMS انجام خواهد شد؛** پس لطفاً دقت لازم را در اعلام شماره تلفن همراه خود مبذول دارید.

ح. 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.

متواضعانه در انتظار پیشنهادات، انتقادات و نظرات ارزشمند شما هستیم.  
با امید به موفقیت تک‌تک شما عزیزان در کسب نتیجه دلخواه در آزمون

با احترام

انتشارات تبلور دانش-گروه DLM

سخن پایانی:

چند سالی است که از ارائه فلش‌کارت‌های DLM به بازار نشر کشور می‌گذرد. از همان سال اول با مشاهده نتایج داوطلبان و درصدهای آنها در کنکور، برخی از آقایان که در کلاس‌های کنکور تدریس می‌کردند و کتاب‌هایی در زمینه منابع آزمون کارشناسی ارشد و دکترا داشتند تحت تاثیر کیفیت و اثربخشی DLM و استقبال چشم‌گیر و بی‌سابقه دانشجویان و اساتید از چنین منبعی، احساس خطر کردند و شروع به تهمت‌پراکنی، سنگ‌اندازی و تخریب نمودند. ابتدا مطرح می‌کردند که این روش، روش خوبی نیست و داوطلب مطالب را سطحی یاد می‌گیرد و چه وجه ... بعد که درصدها و بخصوص بازخورد و تسلط دی.ال.امی‌ها بر تئوری‌های مدیریت در دانشگاه به رخ سایر همکلاسی‌های آنان کشیده شد و اساتید بهترین دانشگاه‌های کشور با پیام‌های ارزشمندشان این موضوع را مورد توجه و تقدیر قرار دادند عملاً نوع القائات و شبهه‌پراکنی‌ها را تغییر کرد بطوریکه این روزها که این نامه برای شما آماده می‌شود دارند سعی می‌کنند با تقلید از DLM پکیجی مشابه ارائه نمایند که این، خود نشان‌دهنده اوج استیصال ایشان است. حالا می‌گویند DLM همان کتاب ماست و مطالب آن همان است. می‌گویند DLM از کتاب ما برداشت شده! ما سوال می‌کنیم پس چرا کسانی که کتاب شما را مطالعه می‌کنند درصدهایشان در آزمون ارشد و دکترا و تسلطشان بر مطالب تفاوت معناداری با دی.ال.امی‌ها دارد. چرا هر سال عده زیادی از داوطلبان (که بخشی از آنها دانشجویان شما یا مطالعه

کنندگان منابع شما بوده‌اند و نتیجه نگرفته‌اند) برای تهیه پک DLM که قیمت آن بسیار بیشتر از کتاب شماست هزینه می‌کنند و این استقبال هر سال رو به افزایش است؟ اینکه DLM در بین داوطلبان اعتبار و احترامی به دست آورده صرفاً به دلیل تعهد بر کیفیت، احترام به وقت مخاطبان و لطف و تبلیغی است که خود داوطلبان در معرفی DLM به دیگران انجام می‌دهند. چگونه است که DLM پاسخ تشریحی سوالات کنکور را در همان روز برگزاری کنکور به شکل تشریحی با ذکر رفرنس که نشان از تسلط و سرعت عمل و بخصوص تعهد DLM دارد از طریق وبسایت انتشارات تبلوردانش در اختیار داوطلبان قرار می‌دهد؟ چنین تیم تالیفی که مرکب از خبره‌های تدریس و اساتید دانشگاه می‌باشد چه نیازی به استفاده از کتابی دارند که خود، تالیف نیست بلکه گردآوری از منابع دیگر است؟! اینکه بخش‌هایی از همه منابع آزمون کارشناسی ارشد و دکترا که توسط موسسات گوناگون طراحی و ارائه می‌شود با هم مشترک باشند طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است چون همه از کتاب‌ها و منابعی نشأت گرفته‌اند که بعنوان منابع اصلی طراحی سوالات آزمون تحصیلات تکمیلی شناخته می‌شوند. ولی اینکه بسیاری از مطالب در DLM وجود دارد که در کتاب شما وجود ندارد ولی برای کنکور لازم است و از آنها هم در کنکور تا کنون چندین بار سوال طراحی شده امری کتمان‌ناپذیر است که با یک بررسی ساده توسط هرکسی قابل مشاهده می‌باشد. ما شما را به ویرایش کتاب خود توصیه می‌کنیم تا داوطلبی که وقت خود، این مهم‌ترین سرمایه زندگی را برای آمادگی شرکت در کنکور تحصیلات تکمیلی اختصاص می‌دهد ناچار نشود سال آینده از منابع دیگر برای این امر استفاده کند! این قبیل اقدامات و شایعه‌پراکنی‌ها که در دو سال گذشته به اوج خود رسیده با خویشتن‌داری DLM و خط مشی عدم ورود به حاشیه و اصطکاک تا کنون عکس‌العملی درخور از سوی DLM به‌مراه نداشته و همیشه با آرامش، قضاوت را به مخاطب سپرده‌ایم و مردم را هوشمند، هوشیار، دارای قدرت تشخیص و بهترین قاضی در نظر گرفته‌ایم. ما برای ارتقای دائمی کیفیت و فعالیت‌های توسعه‌ای خود ضرورت و ارزش بیشتری قائلیم تا ورود به حاشیه که در آن انرژی‌ها هرز می‌رود و وقت‌ها تلف می‌شود. دیگران را هم به افزایش کیفیت آثار خود ترغیب می‌کنیم. همیشه از رقابت سالم استقبال کرده‌ایم و رقابت را به نفع مصرف‌کننده و در راستای افزایش کیفیت و تنوع انتخاب می‌دانیم. اما این سبک رقابت را که ما آنرا «استراتژی شایعه» می‌نامیم و متأسفانه گاهی در کشور ما بدلیل سبک خاص فرهنگی‌مان تأثیری محدود هم می‌گذارد، غیراخلاقی و غیرحرفه‌ای قلمداد می‌کنیم.

DLM تا کنون متواضعانه از پیگیری قانونی این موضوعات اجتناب کرده و فعلاً به همین حد روشنگری اکتفا می‌کند اما به آقایان اخطار می‌کنیم در صورت اصرار بر ادامه چنین روندی، پاسخ DLM محکم و قاطع خواهد بود.

شما می‌توانید «نمونه رایگان» سایر پک‌ها را نیز از ما دریافت فرمایید.  
تقدیم سمپل رایگان هر درس علاوه بر اینکه احترام به حق انتخاب شماست، نشان‌دهنده اعتماد به نفس و تعهد DLM به ارائه کیفیت می‌باشد.

۰۲۱-۲۲۳۶۰۶۰۶

[www.DLMgroup.ir](http://www.DLMgroup.ir)

تماس با ما

پاسخگویی ۲۴ ساعته

۰۲۱ - ۶۶۹۴۸۷۸۱

۰۲۱ - ۶۶۹۰۳۵۴۷

۰۲۱ - ۶۶۹۲۶۲۰۵

۰۲۱ - ۶۶۹۴۹۱۸۷

[www.DLMgroup.ir](http://www.DLMgroup.ir)

Email:

DLMgroup.tabalvoredanesh@gmail.com

**Thank You DLM ...**

جدول زمان‌بندی مطالعه و مباحثی که یک «تئوریهای مدیریت»

پوشش می‌دهد. (از شماره - تا شماره)

روز اول	۴۲ - ۱	تعاریف مدیریت
روز دوم	۸۲ - ۴۳	تفاوت کارایی با اثربخشی، وظایف مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی، نقش‌های مدیریتی
روز سوم	۸۳ - ۱۱۹	نقش‌های ۱۰ گانه مدیریتی "هنری مینتزرگ"، رویکردهای سنجش اثربخشی
روز چهارم	۱۲۰ - ۱۴۱	تعریف سازمان از دیدگاه رایینز - تعریف سازمان از دیدگاه دفت - مدل ۴ گانه لیویت - طبقه‌بندی پلاو و اسکات از سازمان‌ها - مدل پارسونز
روز پنجم	۱۴۲ - ۱۸۷	اصل پیتر - قانون پارکینسون - عوامل تعیین‌کننده موفقیت یک مدیر - تعهدات یک مدیر - "مراحل رشد سازمان" - متغیرهای اثربخشی از دیدگاه لیکرت
روز ششم	۱۸۸ - ۲۴۲	نقش‌های مدیریتی از دیدگاه آدیرس - تئوری Z - مهارت‌های سه گانه رابرت کتتر - مدیران فرهیخته - (انواع برنامه‌ها) - نگاهی بر "مسئولیت اجتماعی"
امروز فلش کارت جدیدی مطالعه نکنید. برگشتی‌های روزهای قبلی را جلو ببرید.		
روز هفتم	۲۴۳ - ۲۷۷	استعاره‌های سازمانی - انواع عدالت
روز هشتم	۲۷۸ - ۳۱۲	نظریه جمعیت - محیط (انتخاب طبیعی) - تفاوت‌های گروه با تیم - روش انتقادی یا نظریه بحران - "چرخه حیات سازمان"
روز نهم	۳۱۳ - ۳۴۷	معرفی مکاتب ۵ گانه مدیریت مدیریت علمی یا تیوریسم
روز دهم	۳۴۸ - ۳۸۴	فایولیسم یا اصول ۱۴ گانه علم اداره پوروکراسی ماکس وبر
روز یازدهم	۳۸۵ - ۴۳۳	انتقادات به پوروکراسی الگوهای پوروکراسی الوین گلدنر مکتب نئوکلاسیک - مطالعات هاثورن - سلسله‌مراتب نیازهای مازلو - مدل گریوز - تئوری ERG - نظریه مک‌گریگور - نظریه آرچریس مکتب کمی یا علم مدیریت (تحقیق در عملیات)
روز دوازدهم	۴۳۴ - ۴۶۵	سیستم‌های سازمانی از دیدگاه ریچارد اسکات نظام‌های کاری سازمانی از دیدگاه چارلز پورو
روز سیزدهم	۴۶۶ - ۵۲۰	تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها طبقه‌بندی سیستم‌ها از "دیدگاه بولدینگ"
روز چهاردهم	۵۲۱ - ۵۵۰	سلسله مراتب اطلاعات سیستم کنکاش، پهنه و پهنگام در آوردن اطلاعات، اخذ تصمیم
کم کم با آهنگی ملایم تعداد مطالعه روزانه را افزایش خواهیم داد.		
روز پانزدهم	۵۵۱ - ۵۹۷	طبقه‌بندی سیستم‌ها براساس پیچیدگی انواع حلقه‌های بازخورد "انواع بازخورها" فعالیت‌های نگهدارنده و انطباقی
روز شانزدهم	۵۹۸ - ۶۴۰	روش‌های اصلی استقرار سیستم - یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای انواع ورودی‌های سیستم - سیستم‌های همکاری کننده چستر پرنارد جهت‌گیری‌های جدید تفکر سیستمی - سازمان یادگیرنده پیتر سنچ

چرخه مدیریت دانش		
تئوری آشوب ویژگی‌های تئوری آشوب سازمان هولوگرافیک	۶۸۲ - ۶۴۱	روز هفدهم
فرهنگ‌های سازمانی هویت سازمانی قدرت راهبردهای مذاکره انواع تعارض - "سبک‌های ۵ گانه مدیریت تعارض"	۷۳۲ - ۶۸۳	روز هجدهم
جمع‌بندی ۸ نوع استعاره سازمانی طبقه‌بندی موضوعی نظریه‌های سازمان و مدیریت "نظریه اقتصادی دوره زندگی (هرسی و پلانچارد)"	۷۶۷ - ۷۳۳	روز نوزدهم
تئوری اقتصادی فیدلر نظریه جانشین‌های رهبری نظریه مسیر - هدف	۸۰۰ - ۷۶۸	روز بیستم
"مدل تلفیقی مکاتب مدیریت کونین" مدل تلفیقی گریفین - مدل تلفیقی تامپسون سیستم‌های ۴ گانه لیکرت	۸۴۲ - ۸۰۱	روز بیست و یکم
انواع هوش طبقه‌بندی نظریه‌های رهبری شبکه مدیریت پلیک و موتن رویکردهای گوناگون مدیریت خویشتن	۸۸۳ - ۸۴۳	روز بیست و دوم
انواع شیوه‌های تفکر	۹۱۹ - ۸۸۴	روز بیست و سوم
خلاقیت نوآوری کارآفرینی	۹۶۵ - ۹۲۰	روز بیست و چهارم
قانون خلاقیت و نوآوری روش طوفان مغزی (برخی روزها تعداد فلش کارت کمتری را برای مطالعه در نظر گرفته‌ایم تا اگر احیاناً تعداد برگشتی‌ها زیاد شده، بتوانید در جعبه جلو ببرید تا تلمبار نشوند.)	۹۸۶ - ۹۶۶	روز بیست و پنجم
"روش‌های تصمیم‌گیری گروهی"	۱۰۴۰ - ۹۸۷	روز بیست و ششم
انواع دانش مدل خلق دانش نوکا مدل خلق دانش در فضای مشترک تکنولوژی مبتنی بر دانش چارلز پرو تصمیم‌گیری عقلایی هربرت سایمون تصمیم‌گیری	۱۰۷۹ - ۱۰۴۱	روز بیست و هفتم
انواع مدل‌ها طبقه‌بندی تصمیم‌ها از لحاظ میزان اطمینان سه روش برنامه‌ریزی در شرایط متلاطم و نامطمئن	۱۱۲۲ - ۱۰۸۰	روز بیست و هشتم

قانون کمی تصمیم گیری		
فراگرد تصمیم گیری و حل مسئله جورج هوپر سبک‌های مختلف مدیران در مواجهه با مسائل مسئله یابی رسمی - مسئله یابی غیررسمی سبک‌های ۵ گانه تصمیم گیری (دراپور و همکاران) "سبک‌های تصمیم گیری کارل یونگ" سبک‌های تصمیم گیری (مک گرث و همکاران)	۱۱۲۳ - ۱۱۷۵	روز بیست و نهم
روش‌های میان‌پُر حل مسئله فراگرد حل مسئله دو معیار برای ارزیابی کارایی بالقوه یک تصمیم چهار مانع در مسیر اخذ تصمیم	۱۱۷۶ - ۱۲۱۵	روز سی ام
"مدل‌های تصمیم گیری"	۱۲۱۶ - ۱۲۴۶	روز سی و یکم
چالش‌های معاصر تصمیم گیری منابع پیچیدگی فراگرد تصمیم گیری در دنیای معاصر سبک‌های پردازش اطلاعات سبک‌های اندیشیدن در فرآیند تصمیم گیری قانون مختلف پیش‌بینی دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری	۱۲۴۷ - ۱۲۸۹	روز سی و دوم
"خطاها و سوگیری‌های عمومی در تصمیم گیری" انواع هم‌شکلی سازمانی انواع وابستگی‌ها (چیمز تامپسون)	۱۲۹۰ - ۱۳۳۹	روز سی و سوم
هماهنگی پرنامه‌ریزی استراتژیک "ماتریس SWOT"	۱۳۴۰ - ۱۳۷۶	روز سی و چهارم
"مکاتب فکری تفکر استراتژیک" انواع پرنامه‌ریزی	۱۳۷۷ - ۱۴۱۱	روز سی و پنجم
نگاهی بر مدیریت پروژه انواع پرنامه‌ها انواع خط‌مشی	۱۴۱۲ - ۱۴۵۷	روز سی و ششم
الگوی ماهواره‌ای عملکرد سازمانی MBO سلسله‌مراتب پرنامه‌ها	۱۴۵۸ - ۱۵۰۰	روز سی و هفتم
"استراتژی‌های داخلی - استراتژی‌های خارجی" انواع استراتژی‌ها (گروه مشاورین پوستون - BCG)	۱۵۰۱ - ۱۵۴۰	روز سی و هشتم
انواع استراتژی‌ها از دیدگاه ایگور آنسوف انواع استراتژی‌ها از دیدگاه مایکل پورتر انواع استراتژی‌ها از دیدگاه چانسون و اسکولز انواع استراتژی‌ها از دیدگاه مایلر و اسنو قانون تدوین راهبرد در سطح سازمان مادر قانون تدوین راهبرد در سطح موسسه راهبردهای عمده در هر مرحله از چرخه حیات محصول	۱۶۳۰ - ۱۵۴۱	روز سی و نهم

امروز فلش کارت جدیدی مطالعه نکنید. برگشتی‌های روزهای قبلی را جلو ببرید.	☺	☺
طبقه‌بندی هافستد از فرهنگ ملی	۱۶۳۱ - ۱۶۴۵	روز چهارم
چهار نوع فرهنگ	۱۶۴۶ - ۱۶۷۱	روز چهارم و یکم
احساس و ادراک "خطاهای ادراکی" "تئوری اسناد"	۱۶۷۲ - ۱۷۲۲	روز چهارم و دوم
قانون مدیریت تصویرپردازی دیگران کامیابی فراخود فراگرد ادراکی	۱۷۲۳ - ۱۷۸۵	روز چهارم و سوم
نظریه‌های شخصیت "مشاغل متناسب با هر شخصیت"	۱۷۸۶ - ۱۸۰۳	روز چهارم و چهارم
نظریات یادگیری	۱۸۰۴ - ۱۸۲۳	روز چهارم و پنجم
الگوی جان هالند (تناسب شغل با شخصیت) تغییر رفتار	۱۸۲۴ - ۱۸۶۱	روز چهارم و ششم
نگرش - تغییر نگرش - نگرش‌های شغلی رهیافت‌های (یجاد تعهد سازمانی تعریف رفتار سازمانی	۱۸۶۲ - ۱۸۹۱	روز چهارم و هفتم
انگیزش (تئوریهای محتواوی، تئوریهای فرآیندی) عوامل بهداشتی و انگیزشی هرزبرد نیازهای اجتماعی مک‌کله‌لند تئوری پراپری آدامز تئوری انتظار و احتمال وروم تئوری تعیین هدف جان لاک مدل پورتر و لاولر نظریه X و Y مک‌گریگور	۱۸۹۲ - ۱۹۶۳	روز چهارم و هشتم
امروز فلش کارت جدیدی مطالعه نکنید. برگشتی‌های روزهای قبلی را جلو ببرید.	☺	☺
سازمان رسمی، سازمان غیررسمی رفتار سازمانی مثبت‌گرا "مفهوم سرمایه اجتماعی"	۱۹۶۴ - ۱۹۸۷	روز چهارم و نهم
پنجره جوهری	۱۹۸۸ - ۲۰۳۲	روز پنجاهم
سبک‌های کلاسیک رهبری "۴ سبک رهبری لیکرت" انواع قدرت	۲۰۳۳ - ۲۰۶۸	روز پنجاه و یکم
انواع پیروان ارتباطات رانچانه مدل مبادله رهبر - پیرو مدل تعویذی رهبری مدیریت باشگاهی	۲۰۶۹ - ۲۱۱۰	روز پنجاه و دوم
تئوریهای رهبری آرتور چاگو مهم‌ترین نظریه‌های اقتضایی رهبری پیوستار سبک رهبری تانن پوم و اشمیت	۲۱۱۱ - ۲۱۵۵	روز پنجاه و سوم

کارکردهای کار اخلاق مدیریت ارزش‌مدار	۲۱۵۶ - ۲۲۰۰	روز پنجاه و چهارم
غدا هنجارها انواع گروه‌ها	۲۲۵۹ - ۲۲۰۱	روز پنجاه و پنجم
مراحل چرخه حیات گروه انواع انسجام گروهی	۲۲۶۰ - ۲۲۹۱	روز پنجاه و ششم
تهدیدهای عمده نسبت به اثربخشی گروه کارکردهای شبکه اجتماعی ارتباطات "سبک‌های شنود"	۲۲۹۲ - ۲۳۴۷	روز پنجاه و هفتم
سیستم‌های جلوه و ترسیم نقشه دنیای روانی شبکه‌های ارتباطی سازمانی	۲۳۴۸ - ۲۳۸۴	روز پنجاه و هشتم
سبک‌های پرقراری ارتباطات	۲۳۸۵ - ۲۴۲۸	روز پنجاه و نهم
انواع تغییرات سازمانی چگونگی غلبه بر مقاومت در برابر تغییر	۲۴۲۹ - ۲۴۶۴	روز شصتم
چرخه‌های تغییر	۲۴۶۵ - ۲۴۸۹	روز شصت و یکم
سطوح مختلف تعارض رهیافت‌های مدیریت تعارض	۲۴۹۰ - ۲۵۲۸	روز شصت و دوم
سه تگرش عمده درباره تعارض حل اختلاف کدخدامنشی	۲۵۲۹ - ۲۵۴۸	روز شصت و سوم
تغییر فرهنگ سازمانی ایجاد و صیانت از فرهنگ سازمانی انواع جامعه‌پذیری استراتژی‌های کنترل سازمانی انواع کنترل	۲۵۴۹ - ۲۵۹۰	روز شصت و چهارم
سیستم‌های بازخورد انواع استانداردها طراحی سیستم کنترل انواع سیستم‌های کنترل مدیریت پرمبنای شفافیت استراتژی‌های کنترل	۲۵۹۱ - ۲۶۴۲	روز شصت و پنجم
تجزیه و تحلیل مرادده‌ای	۲۶۴۳ - ۲۷۰۷	روز شصت و ششم
انواع مرادده سبک‌های "مذاکره"	۲۷۰۸ - ۲۷۳۷	روز شصت و هفتم
"سازماندهی" "اجزای تشکیل‌دهنده ساختار سازمانی" رابطه میان متغیرهای ساختاری و محتوایی تیم‌سازی	۲۷۳۸ - ۲۷۷۷	روز شصت و هشتم

<p>رویکردهای متفاوت طراحی ساختار سازمانی</p> <p>"ساختار ماتریسی"</p> <p>ساختار گروه‌های متداخل</p> <p>"پنج بخش کلیدی سازمان‌ها از نگاه هنری مینترپرگ"</p>	۲۸۳۶ - ۲۷۷۸	روز شصت و نهم
<p>ادھو کراسی</p> <p>سازماندهی پرمبنای وظیفه</p> <p>سازماندهی پرمبنای محصول</p> <p>سازماندهی پرمبنای مشتری</p> <p>صف و ستاد</p> <p>مزایا و معایب تفویض اختیار</p> <p>انواع تخصص‌گرایی</p>	۲۸۸۹ - ۲۸۳۷	روز هفتادم
<p>سازمان‌های ارگانیک و مکانیکی</p> <p>تحقیقات "وودوارد" در زمینه تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمانی</p> <p>تحقیقات "چارلز پرو" در زمینه تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمانی</p> <p>تحقیقات "تامپسون" در زمینه تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمانی</p> <p>(انواع استانداردها)</p>	۲۸۹۰ - ۲۹۱۷	روز هفتاد و یکم
<p>مطالعات "چندلر" در زمینه تأثیر استراتژی بر ساختار سازمانی</p> <p>مطالعات "پیتر بلو" در زمینه تأثیر اندازه بر ساختار سازمانی</p> <p>مطالعات "پرتر و استالکر" در زمینه تأثیر محیط بر ساختار سازمانی</p> <p>مطالعات "امری و تریست" در زمینه تأثیر محیط بر ساختار سازمانی</p> <p>مطالعات "لارنس و لورش" در زمینه تأثیر محیط بر ساختار سازمانی</p> <p>باند پیچی سازمان‌ها</p> <p>ساز و کارهای ادغام</p> <p>ساختارهای جدید سازمانی</p> <p>۳ رهیافت متفاوت به تیم‌های کاری</p>	۲۹۱۸ - ۲۹۵۱	روز هفتاد و دوم
<p>مطالعات گروه آستون</p> <p>تأثیر محیط بر متغیرهای ساختار سازمانی</p> <p>انواع عدم تمرکز سازمانی از دیدگاه هنری مینترپرگ</p> <p>انواع تیم‌های مجازی</p> <p>تفاوت‌های ارتباطات در مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک</p>	۲۹۵۲ - ۳۰۰۴	روز هفتاد و سوم
<p>مباحث مرتبط با سازماندهی</p> <p>مدل‌های همکاری مبتنی بر اعتماد مجازی</p> <p>انواع ادارات مجازی</p>	۳۰۰۵ - ۳۰۳۹	روز هفتاد و چهارم
<p>جمع‌بندی انواع ساختار سازمانی</p> <p>عوامل ایجاد استرس</p>	۳۰۴۰ - ۳۰۸۰	روز هفتاد و پنجم
<p>انواع بودجه‌بندی</p> <p>انواع فساد اداری</p> <p>شیوه‌های غلبه بر رفتارهای پیچیده</p>	۳۰۸۱ - ۳۱۱۱	روز هفتاد و ششم
<p>طراحی شغل</p>	۳۱۱۲ - ۳۱۶۰	روز هفتاد و هفتم
<p>توانمندسازی</p> <p>رفتار شهروندی و ضد شهروندی سازمانی</p>	۳۱۶۱ - ۳۱۹۰	روز هفتاد و هشتم

روز هفتاد و نهم	۳۲۳۵ - ۳۱۹۱	مروری گذرا بر مدیریت منابع انسانی
روز هشتادم	۳۲۳۶ - ۳۲۷۴	مدیریت مسیر ترقی (کارراهه) روش‌های توسعه مدیریت روش‌های ارزیابی عملکرد مدل واکر
روز هشتاد و یکم	۳۲۷۵ - ۳۳۴۰	رویکردهای مختلف مدیریت دولتی مکاتپ موثر بر مدیریت منابع انسانی سبک‌های گوناگون مدیریت در روابط کار ساختار تجزیه کار روش‌های شناسایی خرده‌سیستم‌ها نقشه استراتژی مراحل طراحی سیستم
روز هشتاد و دوم	۳۳۴۱ - ۳۳۸۸	۴ رویکرد مهم در تعیین اثربخشی سازمان
روز هشتاد و سوم	۳۳۸۹ - ۳۴۳۸	پست مدرنیسم (فرانوگرایی) نظریه پردازی در مدیریت روش‌شناسی تحقیقات مدیریت Just In Time، کاینز، تولید ناب، شش سیگما، Benchmark، اصول دمینگ، انواع ستاد انواع قدرت انواع اختیار
روز هشتاد و چهارم	۳۴۳۹ - ۳۴۸۶	چهار دسته‌بندی کلی نظریات سازمانی انواع تقاضا و وظیفه مدیریت بازاریابی در قبال هر یک انواع یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده مدیریت عملکرد
روز هشتاد و پنجم	۳۴۸۷ - ۳۵۳۲	مکاتپ کارآفرینی مباحث تکمیلی (ساختار سازمانی) کارکردهای مدیریت عملیات انواع چابایی انواع فرآیندهای تولید محصول دو نگرش به خرید
روز هشتاد و ششم	۳۵۳۳ - ۳۵۸۶	مدیریت بحران کنترل‌های قبل از وقوع بحران (تلاش‌های پیشگیرانه) مباحث تکمیلی (برنامه‌ریزی) کیفیت مدل سهام‌دار (مدل سودمحوری)
روز هشتاد و هفتم	۳۵۸۷ - ۳۶۲۸	تئوری سبک زندگی مدیریت مسائل اجتماعی مباحث تکمیلی قانون موقعیت اجزای پیانیه ماموریت (رسالت سازمان) تفکر استراتژیک



- سعی کنید مطالب را زمانی به پایان برسانید که فرصت زدن تست‌های سالهای گذشته را داشته باشید. بهتر است ۱ یا ۲ روز کامل قبل از کنکور کاملاً استراحت کنید و دیگر مطلبی نخوانید تا مغز شما فرصت بازسازی و حداکثر تداعی را در جلسه کنکور به دست آورد.

- کسانی که بسته آموزشی DLM دیر به دست آنها رسیده و کمتر از ۹۳ روز فرصت مطالعه دارند بهتر است در روزهای اول طبق شماره‌بندی مذکور مطالعه کنند و وقتی تکنیک DLM برایشان نهادینه شد تعداد بیشتری فلش‌کارت در روزهای بعدی بخوانند.

- مجدداً تاکید می‌کنیم برای هر سال کنکور تست‌های مربوط به سال گذشته از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

- حتماً یک ماه قبل از آزمون به وبسایت گروه DLM به آدرس [www.DLMgroup.ir](http://www.DLMgroup.ir) مراجعه فرمایید. (صفحه مجموعه مدیریت) و فایل‌های جمع‌بندی و نکات تکمیلی را دانلود و مطالعه فرمایید. معمولاً هر سال چند تست از این فایل‌ها در کنکور مطرح می‌شود.

**موفق و پیروز باشید**

**و DLM را به بهترین دوستان‌تان معرفی کنید**

**با تقدیم احترام**

با DLM حتما موفق می‌شوید