

"با نام آفریدگار قلم و اندیشه"

به ضرس قاطع اعلام می‌کنیم: "بهترین و جامع‌ترین منبع برای مطالعه مبانی سازمان و مدیریت (دکتری) / تئوریهای مدیریت (کارشناسی ارشد)، فلش‌کارت‌های DLM است."

به جمع اعضای خانواده بزرگ DLM خوش آمدید.

در هر درسی DLM می‌خوانید باید انتظار درصد بالای ۷۰٪ را در کنکور داشته باشید.

ما یا پکی ارائه نمی‌کنیم یا وقتی ارائه می‌کنیم با این رویکرد است که جامع‌ترین یا بهینه‌ترین منبعی باشد که می‌شده طراحی کرد و شما را از کتاب و کلاس و تست بی‌نیاز کند. (حتی اگر رشته کارشناسی یا کارشناسی ارشد شما غیرمرتبط باشد)

با مطالعه فلش‌کارت‌های DLM نیازی به مطالعه هیچ منبع دیگری ندارید. البته ما هیچوقت نمی‌گوییم منبع نخوانید؛ اگر فرصت دارید چرا که نه؛ اما می‌گوییم DLM قطعاً بهترین منبع است. زیرا هم وقت به مراتب کمتری از شما می‌گیرد و هم جامع می‌باشد. اگر خواستید منبع بخوانید آخرین چاپ کتاب مبانی سازمان و مدیریت دکتر سیدمحمد مقیمی، انتشارات راه‌دان را مطالعه کنید؛ اما بعد از مطالعه فلش‌کارت‌های DLM. زیرا ما مطالب را برای شما ساده‌سازی نیز کرده‌ایم.

هر ساله تعداد زیادی از رتبه‌های تکریمی و دوریمی کنکور دکتری و ارشد، دانشجویانی هستند که DLM را به عنوان منبع انتخاب کرده‌اند.

دلیل اینکه سال‌هاست داوطلبان کنکور با مطالعه فلش‌کارت‌های DLM به درصدهای بالا دست می‌یابند، فقط جامعیت محتوایی فلش‌کارت‌ها نیست؛ بلکه علاوه بر آن، روش‌های پویا و هوشمندی است که با خلاقیت و بهره‌گیری از آخرین یافته‌های علمی و تجربی تکنولوژی-های آموزشی هم در طراحی فلش‌کارت‌ها و هم در قالب دستورالعمل مطالعه در اختیار شما عزیزان قرار می‌دهیم.

ما بهترین روش مطالعه را برای دروس مختلف (به تناسب تفاوت‌های ماهوی هر درس با درس دیگر) به شما پیشنهاد می‌کنیم.

## **DLM: Dynamic Learning Method**

لطفاً DLM را به عزیزترین دوستان خود معرفی کنید.

ما تبلیغات پرهیاهویی نداریم. تبلیغات ما اعتماد به شما برای معرفی پک‌ها به دوستانان است با اتکا به نتیجه‌ای که ان شاء الله در کنکور کسب خواهید کرد و تعهد و صداقتی که همیشه سیاست اصولی DLM بوده است.

## دستور العمل مطالعه DLM :

"توجه: یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این سبک طراحی فلش کارت‌ها و روش مطالعه DLM این است که مطالب را "مفهومی" می‌آموزید نه حفظی. ویژگی مهم دیگر استفاده از "بازی"، "حافظه تصویری" و "کودک درون" جهت افزایش رغبت و انگیزه شما برای مطالعه و نیز بالاتر بردن راندمان مطالعه می‌باشد. و اینکه مطالعه را به امری لذت‌بخش (نه یک اجبار کسل‌کننده برای قبولی در کنکور) تبدیل کنیم."

مرحله اول: هر فلش کارتی شامل دو رو است. روی اول صورت سوال یا عنوان؛ روی دوم پاسخ سوال یا توضیحات.

روی فلش کارت‌ها خالی‌تر است و فضای سفید وجود دارد که مطالبی را به صورت کلیدواژه یادداشت کنید.

هر روز که مطابق جدول زمان‌بندی فلش کارت‌های آن روز را مطالعه می‌کنید، باید کلیدواژه-هایی را برای خود یادداشت کنید که به شما کمک کنند در مرورها کل مطالب پشت فلش کارت را به یاد بیاورید.

خود را چنین تصور کنید که قرار است بروید پای تخته و برای کلاس کنفرانس دهید. یک نفر ممکن است به پنج کلیدواژه نیاز داشته باشد، یک نفر دیگر به هفت کلیدواژه و یک نفر دیگر به یازده کلید واژه. تعداد مهم نیست. مهم این است که کل مطالب را بتوانید با استفاده از کلیدواژه‌ها به یاد بیاورید. به یاد آوردن هم کافی نیست؛ باید برای خود از حفظ بیان کنید.

ممکن است برای خود مثلاً سه کلید واژه یادداشت کنید، بعد که می‌آیید از حفظ بیان کنید، ببینید برخی قسمت‌ها را به یاد نیاوردید و مثلاً دو کلید واژه دیگر باید اضافه کنید ....

همانطوریکه گفتیم محدودیتی در تعداد کلیدواژه‌ها وجود ندارد. تعداد کلیدواژه‌ها حداقل تعدادی باید باشد که با کمک آنها بتوانید کل مطالب پشت هر فلش‌کارت را برای خود از حفظ بیان کنید.

این کار روز اول بود.

در روز بعد باید بروید سراغ کتابچه CTS.

CTS چیست؟

کتابچه‌ای است که ما به دقت برای شما طراحی کرده‌ایم تا مطمئن شویم مطالبی را که هر روز باید از مطالعه فلش‌کارت‌ها آموخته باشید، فرا گرفته‌اید. وقتی جاهای خالی را در کتابچه CTS پر می‌کنید در واقع دارید هم خلاصه نویسی انجام می‌دهید و هم مهم‌تر از آن از خود آزمون

می‌گیرید که مطالب را یاد گرفته باشید. جاهای خالی در کتابچه CTS با دقت انتخاب شده‌اند تا درک شما از مفاهیم تضمین شود. و اینکه فردای روز اول که مطالب فلش‌کارت‌ها را با استفاده از کلیدواژه‌ها برای خود از حفظ بیان کرده بودید دوباره یک مرور و خودآزمایی انجام داده باشید تا مطمئن شویم مطالب روز گذشته را خوب فرا گرفته‌اید و این، در عین حال یعنی مطالب یک گام از حافظه کوتاه‌مدت شما به حافظه بلندمدت شما نزدیک‌تر شده‌اند.

این فقط برای ما کافی نیست که وقتی DLM می‌خوانید، بگویید: "خدا خیرشان بدهد. عجب بسته عالی‌ای طراحی کرده‌اند." بلکه علاوه بر آن، برای ما مهم است که مطالبی را که در اختیار شما قرار داده شده حتماً خوب یاد بگیرید و حتماً نتیجه لازم را در کنکور کسب نمایید.

برای ما مهم است که بالاترین درصد‌های شما در دروسی باشد که DLM خوانده‌اید. برای ما مهم است در سرنوشت علمی و تحصیلی شما و در زندگی آینده شما نقشی نیکو از خود بر جای گذاریم.

CTS برای این است که مطمئن شویم به همه نکات و مطالب فلش‌کارت‌ها حداقل یک بار توجهی کرده‌اید که منجر به یادگیری شده باشد.

چنانچه برخی از جای خالی‌ها را نتوانستید پر کنید باید به فلش‌کارت مربوطه مراجعه کنید و ببینید پاسخی که فراموش کرده بودید، چه بوده و آن را یاد بگیرید. در عین حال پر کردن

جای خالی‌ها باعث می‌شود مجبور شوید یکی دو جمله‌ای که قبل و بعد از جای خالی آمده است را با دقت بیشتری بخوانید (؛)

حالا دو انتخاب دارید:

(الف) می‌توانید مابقی مرورها را از طریق جعبه لایتنر انجام دهید.

(ب) یا می‌توانید مابقی مرورها را هم از طریق کتابچه CTS انجام دهید.

\* اگر خواستید مرور فلش‌کارت‌ها را از طریق جعبه لایتنر (جی‌۵) دنبال کنید می‌توانید یک جعبه لایتنر از سایت ما یا از نزدیک‌ترین فروشگاه کتاب و لوازم‌التحریر به محل سکونت خود تهیه کنید و مطابق با دستورالعمل لایتنر جلو بروید.

براساس روش لایتنر فلش‌کارت‌ها باید در روز اول، دوم، چهارم، هفتم، پانزدهم و سی‌ام مرور شوند. چنانچه در همه این مرورها مطالب را بلد بودید، نشان‌دهنده این است که مطالب وارد حافظه بلندمدت شما شده‌اند. و چنانچه مطالب فراموش شده باشند باید به خانه اول جعبه برگردند و این مسیر از نو طی شود.

نکته ۱: اگر فلش‌کارت‌ها را در جعبه لایتنر قرار می‌دهید، برای آزمون گرفتن از خود مجاز هستید از کلیدواژه‌هایی که در روز اول برای خود در روی هر فلش‌کارت یادداشت کرده بودید، استفاده کنید تا مطالب را بهتر به یاد بیاورید.

نکته ۲: چنانچه در مرحله آزمون از طریق کتابچه CTS مطالب را بلد بودید، فلش کارت مربوطه در خانه دوم جعبه لایتنر قرار می‌گیرد و چنانچه بلد نبودید در خانه اول.

خوبی جعبه لایتنر این است که یک نظمی به مطالعه شما می‌دهد و برای مرورها اشتیاق ایجاد می‌کند؛ زیرا هر بار که مطالب را از خود آزمون می‌گیرید و بلد هستید، در این بازی جایزه می‌گیرید و به مرحله بعد بازی می‌روید (فلش کارت‌ها به خانه بعدی در جعبه لایتنر انتقال می‌یابند) و این پاداش برای موفقیت، نوعی رضایت درونی و خوشحالی برای شما ایجاد می‌کند. به خصوص برای کسانی که حوصله مطالعه ندارند، رغبت ایجاد می‌نماید و باعث می‌شود کم‌کم از مطالعه خوششان بیاید.

- چنانچه خواستید بدون استفاده از جعبه لایتنر، مرورها را انجام دهید از کتابچه CTS استفاده کنید؛ بدین ترتیب که همان توالی مرورها را انجام خواهید داد ولی این بار به جای از روی فلش کارت‌ها و از طریق جعبه لایتنر، از روی و از طریق کتابچه CTS. یعنی همان زمان بندی روز اول، روز دوم، روز چهارم، روز هفتم، روز پانزدهم و روز سی‌ام را برای مرورها و آزمون از خودتان مراعات کنید.

در مرور از طریق CTS، هم می‌توانید مطالب کتابچه را هر روز پاک کنید و مجدداً در موعد مرورها، جاهای خالی را پر کنید؛ هم می‌توانید اصلاً از روز اول در داخل کتابچه جای خالی‌ها

را پر نکنید و پاسخ‌ها را در یک چکنویس یادداشت نمایید و بعد صحت آنها را با فلش‌کارت‌ها چک کنید.

راه سوم هم این است که به تعداد لازم کتابچه‌های CTS اضافی از طریق سایت تهیه فرمایید. (در اینصورت مجموعاً ۵ کتابچه CTS اضافه مورد نیاز شما خواهد بود؛ زیرا به جز مرتبه اول، در مجموع ۵ بار دیگر مرور و خودآزمایی انجام خواهید داد: روز دوم، چهارم، هفتم، پانزدهم و سی‌ام).

توصیه ما این است که اگر با فاصله بیشتر از چهار ماه تا کنکور، مطالعه پک را تمام کردید، یک بار هم کل کتابچه CTS را نزدیک کنکور از اول تا آخر پر کنید تا همه مطالب را یکجا مرور کرده باشید و خیالتان راحت شود.



- ۱- حتما کلمه Theory را به ۳۰۰۰۷۶۵۰۰۰۱۷۷۴ پیامک بزنید. کلیه اطلاع‌رسانی‌های ما از طریق SMS انجام می‌شود؛ منجمله اگر فایل تکمیلی روی سایت قرار دهیم. چنانچه دریافت پیامک‌های شما بسته شده، لطفا حتما در طول یک ماه مانده به کنکور مدام به وبسایت [www.DLMgroup.ir](http://www.DLMgroup.ir) مراجعه فرمایید.
  - ۲- اکیداً توصیه می‌کنیم که مطالعه خود را طوری به اتمام برسانید که فرصت کنید تست‌های کنکورهای ۱۰ سال گذشته را یک یا دو بار بزنید. سعی کنید محیط آزمون را برای خود شبیه‌سازی کنید، همان لباسی را که می‌خواهید در جلسه کنکور به تن داشته باشید، بپوشید و دروس را به همان ترتیبی که می‌خواهید در جلسه کنکور پاسخ دهید، بزنید.
  - ۳- تفاوت این پک DLM با پک دیگری که برای مبانی سازمان و مدیریت (دکتری)/تئوریهای مدیریت (کارشناسی ارشد) ارائه کرده‌ایم، این است که آن پک، جامع است و این پک، بهینه.
- آن پک علاوه بر کتاب مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، کتاب‌های مبانی سازمان و مدیریت دکتر سیدجوادین، مدیریت عمومی دکتر الوانی، مبانی سازمان و مدیریت، اصول مدیریت و رفتار سازمانی‌های دکتر رضاییان، تئوری سازمان و رفتار سازمانی‌های رابینز

و ... را نیز پوشش می‌دهد. اما در سال‌های اخیر سوالی از این کتاب‌ها مطرح نشده است و تقریباً تمامی سوالات از کتاب دکتر مقیمی بوده است.

۴- در طراحی فلش‌کارت‌ها قانون حمایت از حقوق مولفان، مصنفان و هنرمندان به دقت رعایت شده و در هیچ قسمتی کپی‌برداری یا نسخه‌برداری صورت نگرفته است. در مورد جداول، اشکال و نمودارها، آنها عیناً در فلش‌کارت‌ها آمده است و رفرنس آنها طبیعتاً کتاب میبانی سازمان و مدیریت دکتر سیدمحمد مقیمی است. بدیهی است این امر با توجه به منبع کنکور بودن این کتاب و نیز نحوه طراحی لغت‌محور تست‌های کنکور، ناگزیر بوده، لکن این استفاده کاملاً در حد متعارف و با ذکر منبع می‌باشد.

۵- لطفاً موفقیت خود را به ما اطلاع دهید. لطفاً ما را در جریان درصد و رتبه خود قرار دهید.

۶- لطفاً پیشنهادات و نقدهای ارزشمند خود را در راستای بهبود مستمر DLM از طریق منوی "تماس با ما" در وبسایت [www.DLMgroup.ir](http://www.DLMgroup.ir) در اختیار ما قرار دهید. نظرات شما برای ما بی‌نهایت مهم است.

موفق و پیروز و سربلند باشید

این یک دستور است ... ☺



**جدول زمان بندی مطالعه:** (خود این برنامه ریزی کوآنتومی، ناخودآگاه تاثیر زیادی در نظم دهی به مطالعه و موفقیت شما دارد. زیرا اولاً خیالتان راحت خواهد بود که ظرف (فقط) ۲۵ روز تئوریهای مدیریت را مسلط می شوید و ثانیاً تکلیف تان هر روز با خودتان روشن است و می دانید چه کاری باید انجام دهید).

زمان بندی	فلش کارت های جدید	CTS
روز اول	۲۰-۱	-
روز دوم	۴۵-۲۱	۱۰-۱
روز سوم	۶۴-۴۶	۲۴-۱۰
روز چهارم	۸۴-۶۵	۳۸-۲۵
روز پنجم	۱۱۲-۸۵	۴۹-۳۹
روز ششم	۱۳۰-۱۱۳	۷۳-۵۰
روز هفتم	۱۵۰-۱۳۱	۸۶-۷۳
روز هشتم	۱۷۴-۱۵۱	۹۹-۸۷
روز نهم	۲۰۸-۱۷۵	۱۱۲-۱۰۰
روز دهم	۲۲۹-۲۰۹	۱۴۰-۱۱۳
روز یازدهم	۲۴۷-۲۳۰	۱۵۷-۱۴۱
روز دوازدهم	۲۶۳-۲۴۸	۱۷۴-۱۵۸

روز سیزدهم	۲۶۴ - ۲۷۹	۱۷۵ - ۱۸۴
روز چهاردهم	۲۸۰ - ۲۹۹	۱۸۵ - ۱۹۵
روز پانزدهم	۳۰۰ - ۳۲۱	۱۹۶ - ۲۰۹
روز شانزدهم	۳۲۲ - ۳۳۹	۲۱۰ - ۲۲۳
روز هفدهم	۳۴۰ - ۳۶۴	۲۲۴ - ۲۳۹
روز هجدهم	۳۶۵ - ۳۸۶	۲۴۰ - ۲۶۱
روز نوزدهم	۳۸۷ - ۴۱۱	۲۶۱ - ۲۷۹
روز بیستم	۴۱۲ - ۴۳۲	۲۸۰ - ۳۰۰
روز بیست و یکم	۴۳۳ - ۴۴۸	۳۰۱ - ۳۱۹
روز بیست و دوم	۴۴۹ - ۴۷۴	۳۲۰ - ۳۳۱
روز بیست و سوم	۴۷۵ - ۵۰۳	۳۳۲ - ۳۵۹
روز بیست و چهارم	۵۰۴ - ۵۲۶	۳۶۰ - ۳۸۶
روز بیست و پنجم	۵۲۷ - ۵۴۶	۳۸۷ - ۴۰۶
روز بیست و ششم	-	۴۰۷ - ۴۲۴

برای اینکه یک بار دیگر دستورالعمل مطالعه را جمع‌بندی کرده باشیم، روزهای اول تا چهارم را با هم مرور می‌کنیم که چه کارهایی باید انجام دهیم

روز اول:

از فلش کارت ۱ تا ۲۰ را اول یک دور می‌خوانید. سپس سعی می‌کنید به تعدادی که لازم است بر روی فلش کارت برای خود کلیدواژه‌هایی از قسمت پشت فلش کارت یادداشت کنید. تعداد کلیدواژه‌ها باید آنقدر باشد که با کمک آنها بتوانید تمامی مطالب پشت فلش کارت را یک دور از حفظ برای خود بیان کنید. سعی کنید این کار را با صدای بلند انجام دهید.

کار دیگری برای روز اول نداریم.

روز دوم:

حالا جاهای خالی را در صفحات ۱ تا ۱۰ کتابچه CTS پر کنید. باید از حفظ این کار را انجام دهید. اگر جای خالی‌ای فراموش شده می‌توانید به فلش کارت مربوطه مراجعه کنید و از روی آن پاسخ را پیدا کنید؛ و سپس پر کنید. تا اینجا صفحات ۱ تا ۱۰ CTS که مربوط به فلش کارت‌هایی بود که دیروز خواندید پر شد.

حالا فلش کارت‌های امروز را بردارید (از شماره ۲۱ تا ۴۵) و با روش "کلیدواژه‌نویسی" که در بالا تشریح شد، آنها را مطالعه کنید. کار روز دوم هم تمام شد.

روز سوم:

صفحات ۱۰ تا ۲۴ کتابچه CTS را پر کنید. (که مربوط به فلش کارت‌های دیروز می‌شود).

فلش کارت‌های امروز را (از ۴۶ تا ۶۴) با روش "کلیدواژه‌نویسی" مطالعه کنید.

روز چهارم:

صفحات ۲۵ تا ۳۸ CTS را پر کنید.

فلش کارت‌های ۶۵ – ۸۴ را با روش "کلیدواژه‌نویسی" مطالعه کنید.

.

.

.

الی آخر

سوال: بعدش باید چکار کنم؟

ببینید، تا اینجا دو بار مطالب را خوانده‌اید و از خود آزمون گرفته‌اید. انگار کتاب به آن قطوری را دو بار

خوانده‌اید (این معجزه DLM است). حالا اگر تا کنکور فاصله کمی دارید و احساس می‌کنید مطالب را

فراموش نخواهید کرد، دیگر هیچ کاری لازم نیست انجام دهید. فقط بروید تست‌های سال‌های گذشته را بزنید.

اما اگر تا کنکور فاصله زیادی دارید دو کار می‌توانید انجام دهید:

الف) می‌توانید مابقی مرورها را از طریق جعبه لایتنر انجام دهید.

ب) یا می‌توانید مابقی مرورها را هم از طریق کتابچه CTS دنبال کنید.

لطفاً برای توضیحات بیشتر یک بار دیگر برگردید و صفحات vi – viii این راهنما را بخوانید.

**حالا بروید با اعتماد به نفس و با نیم‌نگاهی به درصد ۱۰۰٪**

**این درس را بالای ۸۰٪ بیاورید و حالشو ببرید 😊**

**برای ما هم دعا کنید.**

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

**با احترام**



# فصل اول

## کلیات

ویژگی‌های سازمان‌ها (۴ مورد):

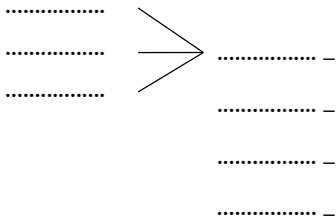
..... ۱.

..... ۲.

..... ۳.

..... ۴.

عناصر سازمان از دیدگاه لیویت





\* ..... به عنوان تاروپود تحولات و دگرگونی در مناطق توسعه یافته جهان تلقی می شود.

\* عوامل و منابع سازمان ها که در اختیار مدیریت قرار دارند عبارت است از؟  
(۴ مورد)

۱. ....
۲. ....
۳. ....
۴. ....

به عقیده پالکوت پارسونز صفت مشخصه یک سازمان که آن را از سایر نهادهای اجتماعی متمایز می سازد، چیست؟ .....

\* نکته ۱: اهدافی که سازمان به طور واقعی پیگیر آن است اهداف ..... و اهدافی که به صورت مدون شده در بیانیه رسمی اعلام می شود اهداف ..... می باشند.

نکته ۲: ..... عبارت است از ایجاد سازگاری بین اهداف فردی (مانند دستمزد بالا، دست یافتن به جایگاه و مقام و ...) و اهداف سازمانی.

انواع سازمان‌ها از دیدگاه پیتر بلاو و ویلیام اسکات (۴ مورد):

۱. .... ۲. .... ۳. .... ۴. ....

**نکته:** طبقه‌بندی پیتر بلاو و ویلیام اسکات از سازمان‌ها مبتنی بر ..... است.

نوع سازمان	ذی‌نفعان اصلی
۱- انجمن‌های مبتنی بر منافع متقابل	.....
۲- شرکت‌های بازرگانی	.....
۳- سازمان‌های خدماتی	.....
۴- سازمان‌های غیرانتفاعی (مبتنی بر منافع عمومی)	.....

\* نکته ۱: انجمن‌های مبتنی بر منافع متقابل مانند ..... .

\* نکته ۲: سازمان‌های مبتنی بر منفعت عمومی مانند ..... .

## طبقه‌بندی سازمان‌ها از دیدگاه آمیتای اتریونی (۴ مورد):

۱. غلبه ..... (مانند زندان‌ها)
  - ۲- غلبه ..... (انگیزاننده: پاداش‌های مادی مانند ..... ، .....)
  - ۳- غلبه ..... (انگیزاننده: ارزش‌های درونی—سازمان‌هایی که از طریق ..... تشکیل می‌شوند، مانند نهادهای مذهبی، انجمن‌های حرفه‌ای، موسسات خیریه، دانشگاه‌ها و سازمان‌های دانشجویی)
  - ۴- ساختارهای ترکیبی: (مانند سازمان‌های **نظامی** ← ترکیب قدرت ..... و قدرت .....)، **اتحادیه‌های کارگری** (ترکیب قدرت ..... و قدرت .....)، **شهرک‌های صنعتی**، **مزارع کشاورزی و فعالیتهای کشتیرانی** ..... ← (ترکیب قدرت ..... و قدرت .....).
- \* نکته: طبقه‌بندی آمیتای اتریونی بر طبق مدل‌های ..... در سازمان‌هاست.

## طبقه‌بندی دانیل کتز و رابرت کاهن از سازمان‌ها بر اساس کارکرد آن‌ها به عنوان خرده سیستم‌های اجتماعی

- کارکرد ..... (سازمان‌های .....)
- کارکرد ..... (..... در ..... ، مراقبت‌های ..... در سازمان‌های .....)
- کارکردهای ..... (خلق دانش در .....)
- کارکردهای ..... (حکمت و کنترل منابع در ..... ، ..... ، ..... و .....)

### مدل AGAL تالکوت پارسونز

کارکرد اجتماعی	نوع سازمان	مثال
.....	گرایش به .....	.....
.....	گرایش به .....	سازمان‌های ..... مانند .....
.....	سازمان‌های .....	سازمان‌های ..... مانند ..... و .....
.....	سازمان‌های .....	..... و .....

## تفاوت میان سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی:

۱- سازمان‌های انتفاعی به دنبال سودآوری هستند اما سازمان‌های غیرانتفاعی ..... هستند.

۲- در سازمان‌های انتفاعی تمامی افرادِ استخدام شده حقوق دریافت می‌کنند در حالی‌که سازمان‌های ..... هم افراد حقوق بگیر وجود دارد و هم افراد داوطلب.  
**نکته ۱:** سازمان‌های غیرانتفاعی به دو دسته سازمان‌های ..... و سازمان‌های ..... تقسیم‌بندی می‌شوند. درآمد سازمان‌های ..... ناشی از هدایا، نذورات، حق عضویت، وقف و فروش محصولات و خدمات است. در حالی‌که درآمد سازمان‌های ..... ناشی از مالیات، عوارض و فروش محصولات و خدمات می‌باشد.

**نکته ۲:** سازمان‌های خصوصی به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند.

(۱) مالکیت .....

(۲) مالکیت .....

(۳) مالکیت .....

**نکته ۳:** سازمان‌های دولتی نیز به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند.

(۱) سازمان‌های .....

(۲) سازمان‌های .....

(۳) شرکت‌های .....

\*

**هدف مدیریت ..... است.**

\*مدیریت یک فرآیند ..... است.

\*مدیریت یک علم ..... است.

\*مدیریت فرآیندی ..... است.

\* ..... به معنی انجام «درست کارها» می باشد.

\* ..... به معنی انجام «کارهای درست» برای تحقق هدف می باشد.

در یک کلام ..... به معنای استفاده بهینه از منابع و ..... به معنای  
در جهت صحیح حرکت کردن برای دستیابی به هدف است.

به اعتقاد الیور شلدون چه تفاوتی میان «مدیریت» و «اداره امور» وجود دارد؟

شلدون مدیریت را فرآیندی ..... و اداره امور را فرآیندی .....  
قلمداد می کند. بنابراین او ..... .

**بریچ** ..... را جزئی از ..... قلمداد می کند که با به کارگیری  
..... سروکار دارد.

**نکته:** در دیدگاه ..... اداره امور در سطح بالاتری از مدیریت قرار دارد.  
درحالی که در دیدگاه ..... اداره امور جزئی از مدیریت است. در این حال در

دیدگاه دانشمندانی همچون فایول، فالت، برنارد و ... اداره امور و مدیریت مترادف یکدیگر در نظر گرفته می‌شوند.

..... عبارت است از دستیابی به نتایج از طریق به کارگیری مهارت.

**نکته:** هنر بر کاربرد ..... برای دستیابی به نتایج مطلوب اشاره دارد و از عناصر:  
۱- ..... ۲- ..... ۳- ..... ۴- ..... ۵- ..... تشکیل می‌شود.  
متقدمین مدیریت مانند ماری پارکر فالت و جورج تری مدیریت را بیشتر هنر قلمداد می‌کردند.

**تیلور** که از او به عنوان پدر مدیریت علمی یاد می‌شود مدیریت را ..... قلمداد می‌کرد.

**نکته ۱:** دانشمندانی که در علم بودن مدیریت تأکید دارند مشخصه‌های زیر را برای آن در نظر می‌گیرند:

- ۱- .....
- ۲- .....
- ۳- .....
- ۴- .....
- ۵- .....

**نکته ۲:** چه مدیریت را هنر قلمداد کنیم و چه علم، این دو مکمل یکدیگرند و ..... هر دو برای موفقیت مدیر لازم هستند.

نکته ۳: ادگارت شاین مدیریت را نه هنر و نه علم، بلکه ..... محسوب می کند و برای آن سه ویژگی .....، ..... و ..... استوار و محکم می داند.

شایستگی های رفتاری مدیران از نگاه «هنری مینترزبرگ»:

- ۱- ساماندهی ..... از طریق .....
- ۲- ساماندهی ..... برای .....
- ۳- ساماندهی ..... از طریق .....

قطب های مدیریت از نگاه هنری مینترزبرگ:

- ۱-مدیریت به عنوان .....
- ۲- مدیریت به .....
- ۳- مدیریت به عنوان .....

نکته: به اعتقاد مینترزبرگ مدیران فرهیخته نیازمند اثربخشی و ..... در تمامی سطوح سه گانه قطب های مدیریت هستند.



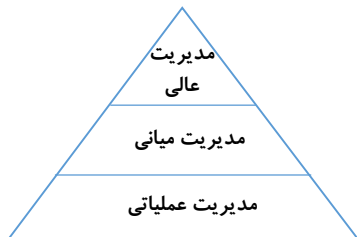
سبک‌های متوازن مدیران فرهیخته با توجه به قطب‌های مدیریت عبارتند از:

- ..... ۱.
- ..... ۲.
- ..... ۳.

\* **سبک حل مسئله** (مدل مدیریت آلمانی) نقاط قوت ..... را با ..... ترکیب می‌کند و در میان مدیران سطح ..... در مشاغل تولیدی و مهندسی رواج دارد.

\* **سبک ترقی‌یابی** (کلیشه‌سازی فرهنگ انگلیسی از مدیران خوب) انسان‌مدار بوده و مبتنی بر ..... و فرهنگ ..... می‌باشد و به دنبال تسهیل امور برای کارکنان است.

\* **سبک بصیرت‌بخشی** (کلیشه‌سازی مدل آمریکایی از مدیران خوب) بر پایه ..... بوده و نشأت گرفته از تجربه می‌باشد. این سبک مدیریت ..... است.



### سطوح مدیریت

- ۱- سطح مدیریت .....
- ۲- سطح مدیریت .....
- ۳- سطح مدیریت .....

هرچه از سطح مدیریت عملیاتی به سطح مدیریت عالی نزدیکتر می‌شویم مهارت ..... اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

مهارت ..... به معنای توانایی در درک پیچیدگی‌های سازمان و تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در جهت اهداف بلندمدت سازمان است.

**نکته:** مدیران همه سطوح بخصوص سطح میانی باید از مهارت .....

بالایی برخوردار باشند. زیرا باید توانایی کارکردن با دیگران و درک نیازهای آنان به‌منظور انگیزش و رهبری آنان را داشته باشند.

**رابط لو سیر مدیران را به سه دسته تقسیم می‌کند:**

۱- .....

۲- .....

۳- .....

**نکته ۱:** چهار حوزه عملیاتی ..... ، ..... ، ..... و ..... در زمره مدیران عملیاتی و ..... در زمره مدیران ارشد قرار می‌گیرد که کار حوزه‌های وظیفه‌ای را سرپرستی می‌کند.

**نکته ۲:** مدیران ..... منابع مورد نیاز و کارکنان را از واحدهای مختلف سازمان حول اجرای یک پروژه خاص گرد هم می‌آورند.

نکته ۳ (مهم): در تقسیم‌بندی دیگری که توسط کیت دیویس ارائه شده سطوح مدیریت به پنج سطح: ..... ، ..... ، ..... ، ..... و ..... تقسیم‌بندی می‌شود.

### وظایف اصلی مدیریت سطح عالی:

۱. ....
۲. ....
۳. ....
۴. ....
۵. ....
۶. ....
۷. ....
۸. ....

### وظایف مدیریت سطح میانی:

۱. ....
۲. ....
۳. ....
۴. ....
۵. ....
۶. ....

**نکته:** در طراحی‌های جدید سازمانی که از ..... به سمت ..... حرکت می‌کنیم تعداد مدیران سطح **میانی** کاهش یافته و نقش آن‌ها از ..... به ..... تغییر یافته است.

امروزه مدیران ..... با طیف وسیعی از پروژه‌ها و تیم‌ها سروکار دارند و هنوز کانال ارتباطی کلیدی میان مدیران ارشد با سطوح پایین‌تر سازمان محسوب می‌شوند.

### وظایف سطح مدیریت عملیاتی (سرپرستی):

- ..... ۱.
- ..... ۲.
- ..... ۳.
- ..... ۴.
- ..... ۵.
- ..... ۶.
- ..... ۷.

**نکته:** مدیران ..... بیشترین نقش را در شکل‌دهی نگرش کارکنان جدیدالورود به سازمان دارند.

مدیران عالی سازمان بیش‌تر وقت خود را به کدام‌یک از وظایف چهارگانه مدیریت اختصاص می‌دهند؟ .....

**نکته ۱:** وظایف چهارگانه مدیریت عبارتند از: ..... ، ..... و .....

.....

**نکته ۲:** هرچه از سطح عملیاتی به سطح عالی نزدیک‌تر می‌شویم ..... کاهش و ..... افزایش می‌یابد. ضمناً **مدیران** ..... بیش‌ترین وقت خود را به **هدایت** کارکنان زیرمجموعه اختصاص می‌دهند.

**نکته ۳:** ..... یعنی تعیین طریقه انجام کار در آینده. .... یعنی چگونگی انجام کار. .... یعنی به چه دلیل کارکنان باید به انجام کار تمایل داشته باشند (امروزه به جای واژه هدایت از واژه رهبری استفاده می‌شود. اجرای مؤثر تصمیمات از طریق هدایت صحیح امکان‌پذیر است.) و ..... به معنای تعیین استانداردها و سنجش عملکرد به منظور تطابق با استانداردهای تعیین شده و انجام اقدامات اصلاحی می‌باشد.

**نکته ۴:** ..... عام و جهان‌شمول هستند و قابل انتقال و آموختنی می‌باشند و برای تمامی سطوح مدیریت و تمامی سازمان‌ها کاربرد دارند.

**نکته ۵:** دقت کنید وظایف چهارگانه مدیریت را با منابع اصلی چهارگانه سازمان اشتباه نگیرید. وظایف چهارگانه مدیریت عبارت از: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل می‌باشد و منابع اصلی چهارگانه سازمان عبارت است از: ..... (مهم‌ترین منبع)، ..... ، ..... و ..... .

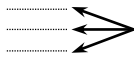
## تفاوت وظایف مدیریت در سازمان های بزرگ و کوچک

وظایف مدیریت	سازمان های بزرگ	سازمان های کوچک
برنامه ریزی	<p>※ اهداف</p> <p>.....</p> <p>※ تمرکز</p> <p>برنامه ها بر</p> <p>.....</p>	<p>※ اهداف</p> <p>.....</p> <p>※ تمرکز</p> <p>برنامه ها بر</p> <p>.....</p>
سازماندهی	<p>※ ساختار</p> <p>سازمان</p> <p>.....</p> <p>※ مشاغل</p> <p>تمایل دارند</p> <p>..... شوند.</p>	<p>※ ساختار</p> <p>سازمان</p> <p>.....</p> <p>※ مشاغل</p> <p>تمایل دارند</p> <p>..... شوند.</p>
هدایت	<p>مدیران</p> <p>بیشتر به</p> <p>هدایت</p> <p>.....</p> <p>تمایل دارند.</p>	<p>کارآفرینان</p> <p>بیشتر به</p> <p>هدایت</p> <p>.....</p> <p>تمایل دارند.</p>
کنترل	<p>سیستم های</p> <p>کنترل</p> <p>.....</p> <p>هستند.</p>	<p>کنترل بیشتر</p> <p>از طریق</p> <p>انجام ..... می شود.</p>

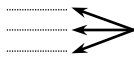
(مهم) **هنری مینتزبرگ** معتقد هست کلاسیک‌ها برای پاسخ به این سوال که «مدیران چه کار می‌کنند؟» معتقد هستند به اصول عام و جهان شمول **وظایف مدیریت**، حال آن‌که مدیران مجموعه‌ای از رفتارهای سازمان‌دهی شده را که با پست سازمانی آن‌ها قرین شده است انجام می‌دهند. هنری مینسبرگ از آن به عنوان ..... یاد می‌کند.

**نقش‌های مدیران از دیدگاه هنری مینتزبرگ عبارت است از:**

۱-  
.....



۲-  
.....



۳-  
.....



**نکته:** مینتزبرگ معتقد است این ده نقش را به آسانی نمی‌توان از هم تفکیک نمود؛ بلکه آن‌ها دارای ماهیت ..... هستند و در یک مجموعه تلفیق شده‌اند. البته این بدان معنا نیست که همه‌ی مدیران در هر سمتی توجه یکسانی به هر نقش دارند و زمان یکسانی را صرف انجام هر یک

از نقش‌ها می‌کنند؛ بلکه ممکن است یک مدیر بر اساس جایگاه و مسئولیت‌ها زمان‌های متفاوتی را به هر یک از نقش‌ها براساس اهمیت آن در تحقق اهداف واحد سازمانی اختصاص دهد.

**کدام یک از نقش‌های مدیریت مستقیماً از اختیارات رسمی نشأت می‌گیرد؟**

.....

**یادآوری:** نقش میان‌فردی هنری مینتزبرگ خود به سه دسته : نقش .....، نقش ..... و نقش ..... تقسیم می‌شود.

**نکته ۲:** بر اساس مطالعات هنری مینتزبرگ **مدیران** ..... نسبت به سایرین زمان بیشتری را صرف نقش‌های میان‌فردی می‌کنند.

“در اثر تماس‌های مدیر با دیگر افراد و واحدها وی تبدیل به مرکز عصبی و اصطلاحاً ..... واحد سازمانی می‌شود. و چنین ارتباط گسترده‌ای موجب ایجاد ..... قدرتمندی برای مدیر می‌گردد. پردازش این اطلاعات یکی از وظایف کلیدی مدیران است که گاهی تا ۴۰ درصد زمان آنها را می‌گیرد.”

**تعریف فوق بیانگر کدام یک از نقش‌های مدیران می‌باشد؟** .....

**یادآوری:** نقش‌های اطلاعاتی مدیران بر مبنای تقسیم‌بندی هنری مینتزبرگ خود به سه دسته: .....، ..... و ..... تقسیم می‌شود.



نکته ۲: براساس مطالعات هنری میسنبرگ مدیران ..... بیشترین زمانشان را صرف نقش‌های اطلاعاتی می‌کنند.

“مدیر، صاحب اختیار قانونی واحد سازمانی هستند که می‌تواند اسلوب‌ها و الگوهای مهم کاری را مشخص نماید. تنها مدیران به عنوان مرکز عصبی واحد سازمانی می‌توانند تصمیماتی را که استراتژی سازمان را تعیین می‌کند اتخاذ نمایند. اطلاعات به عنوان ورودی اصلی در فرآیند تصمیم‌گیری به کار می‌رود.”

تعریف بالا بیانگر کدام نقش مدیریت بر مبنای طبقه‌بندی هنری مینتزبرگ می‌باشد؟  
نقش‌های .....

نکته ۱: نقش‌های تصمیم‌گیرندگی به چهار دسته: .....، .....، .....، .....،  
..... تقسیم‌بندی می‌شود.

نکته ۲: براساس مطالعات هنری مینتزبرگ مدیران ..... بیشترین زمان خود را صرف نقش‌های تصمیم‌گیرندگی می‌کنند.

اینکه یک سرپرست در مراسم ازدواج کارمندش شرکت کند و یا مدیر بازاریابی مشتری کلیدی سازمان را به یک ناهار کاری دعوت نماید بیان‌کننده کدام یک از نقش‌های مدیر می‌باشد؟ .....

نقش‌های تشریفاتی مربوط به آداب و رسوم و تشریفات آیینی سازمان است، مثلاً وقتی رئیس سازمان ..... .

مدیران از طریق نقش ..... در دیگران نفوذ نموده و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد.  
رهبری هم می‌تواند مستقیم و هم غیرمستقیم اعمال شود.

رهبری مستقیم مانند ..... و رهبری غیرمستقیم مانند ..... و ..... .

**مدیران بیشترین زمان خود را صرف ارتباط با کدام یک می‌کنند: مدیران مافوق یا زیردستان؟**

مدیران بیشترین زمان خود را به همکاران و زیردستان و سایر افراد بیرونی که با واحدهای آن‌ها مرتبط هستند اختصاص می‌دهند و کمترین زمان خود را صرف ارتباط با مدیران مافوق می‌کنند و این بیانگر نقش ..... می‌باشد.

**کدام نقش است که مدیر را تبدیل به مرکز عصبی و مهارگاه واحد سازمانی می‌کند؟**  
.....

در اثر تماس‌های مدیر با سایر افراد و واحدها و ارتباطات گسترده وی پایگاه اطلاعاتی قدرتمندی برای مدیر ایجاد می‌شود که پردازش این اطلاعات یکی از کلیدی‌ترین وظایف مدیران است. بر

اساس مطالعات هنری مینسبرگ بیش از ۴۰ درصد زمان مدیران به فعالیتهای تبادل اطلاعات صرف می‌شود.

**مدیران با ایفای کدام نقش اطلاعات غیرمهم را از اطلاعات مهم و مفید تفکیک می‌کند؟ .....**

توجه داشته باشید در نقش ..... مدیر به طور مستمر ایده‌های جدید را دنبال می‌کند و به کنکاش محیطی می‌پردازد.

در چه زمانی **نقش اشاعه‌دهنده** مدیر از اهمیت بیشتری برخوردار است؟  
در زمانی که .....

**توجه:** در نقش ..... مدیر برخی از اطلاعاتی را که در اختیار دارد با زیردستانش به اشتراک می‌گذارد. به خصوص اطلاعاتی که آن‌ها از طرق دیگر نمی‌توانند بدان دسترسی داشته باشند.

**در کدام نقش مدیر برخی اطلاعات را به افراد بیرون از واحد سازمانی منتقل می‌کند؟ .....**

**توجه:** در نقش ..... مدیر بخشی از اطلاعات را با افراد بیرون از واحد سازمانی مطرح می‌کند در حالی که در نقش ..... با افراد درون واحد سازمانی و زیردستان تبادل اطلاعات صورت می‌گیرد.

مطلب ذیل بیانگر کدام یک از نقش‌های مدیران است: .....

"وقتی ایده مناسبی مطرح می‌شود، مدیر پروژه جدیدی را تعریف می‌کند که می‌تواند تولید محصول جدید، سازماندهی مجدد، بهبود سرمایه، نوسازی واحد سازمانی و غیره باشد."

مدیر در نقش ..... به دنبال بهبود عملکرد واحد سازمانی و انطباق آن با شرایط محیط دائماً در حال تغییر است.

در نقش کارآفرین مدیر به عنوان آغازگر ..... معرفی می‌شود.

واکنش مناسب نسبت به اعتصابات، ورشکسته شدن یک مشتری مهم سازمان، بدقولی یک تأمین‌کننده و غیره. بیانگر کدام یک از نقش‌های مدیران می‌باشد؟

.....

در نقش ..... مدیران به‌صورت داوطلبانه نسبت به فشارهای وارده بر سازمان واکنش نشان می‌دهند.

نحوه هزینه‌کرد منابع مالی و صدور مجوزهای لازم درخصوص بودجه بیانگر کدام یک از نقش‌های مدیران است؟ .....

در این نقش ..... مدیران تعیین می کنند که چه کسی، چه چیزی را دریافت کند.

**توجه:** علاوه بر تخصیص بودجه، تخصیص ..... به افراد به عنوان مهم ترین منبعی که یک مدیر به دیگران اختصاص می دهد و نیز طراحی الگوی روابط رسمی در ساختار سازمان بیانگر نقش ..... مدیر می باشند.

«نمونه های ذیل بیانگر کدام یک از نقش های مدیران می باشد؟ .....

"وقتی سرکارگر به شکایات کارگران خط تولید رسیدگی می کند، رئیس سازمان اعتصابات کارکنان را به نتیجه مناسب می رساند، مدیرعامل یک باشگاه ورزشی برای عقد قرارداد با یک فوق ستاره حرفه ای با وی مذاکره می کند، ....»

نقش نهایی مدیران، ..... است که بخش جدایی ناپذیر حرفه مدیریت محسوب می شود.

خوشه‌های شایستگی مدیران عبارتند از (شش مورد):

- ۱- شایستگی‌های هوش ..... شامل ..... و .....
- ۲- شایستگی‌های هوش ..... شامل ..... و .....
- ۳- شایستگی‌های ..... شامل ..... ، ..... ، ..... و .....  
.....
- ۴- شایستگی‌های هوش ..... شامل ..... و ..... و .....  
.....
- ۵- شایستگی‌های ..... شامل ..... و .....
- ۶- شایستگی‌های ..... شامل ..... ، ..... ، .....، .....  
..... و .....

سه خصیصه مدیران موفق براساس نتایج حاصل از مطالعات گروه گالوپ:

- ..... ۱.
- ..... ۲.
- ..... ۳.

۱- کمال یافتگی شامل .....، .....، .....، ..... و .....

۲- پشتکار شامل .....، .....، ..... و .....

۳- توانایی جفت و جور شدن با افراد (مدیران موفق به جای تنهایی از کار کردن با دیگران لذت می‌برند و به دنبال کمک به دیگران هستند نه قهرمان شدن خودشان، آنان از طریق آموزش، هدایت، فرماندهی و قدرت رهبری به ..... کمک می‌کنند. توجه: علاوه بر این سه خصیصه مهم خصیصه‌های دیگری چون دانش کافی، هوش‌مندی، تحصیلات، قدرت قضاوت صحیح، توانایی در رهبری و نفوذ، توانایی در برقراری ارتباطات مؤثر، داشتن انعطاف، برنامه‌ریزی و تعیین اهداف مشخص برای موفقیت مدیران مهم است.

### تفاوت نقش‌های مدیران سنتی با مدیران نسل جدید:

نقش مدیران سنتی	نقش مدیران جدید
خود را بعنوان ..... قلمداد می‌کنند	خود را بعنوان ..... قلمداد می‌کنند
سروکار داشتن با .....	سروکار داشتن با .....
ساختار سازمانی: .....	ساختار سازمانی: .....
اطلاعات .....	اطلاعات .....
تخصص و سرآمدی در .....	تخصص و سرآمدی در .....
مطالبه .....	مطالبه .....