

# English – Persian Executive MBA Agendas

Melika Molkara



**Simply defined, advertising is any form of nonpersonal and promotion of idea goods and services, usually paid for by an identified sponsor. Advertising is directed toward a large group of anonymous people. Even direct-mail advertising, which may addressed to a specific person. Second, advertising is paid for. This fact differentiates advertising from public relation which isn't usually purchased. Sponsors pay for time and the space, they use to get their message across. Third, for obvious reasons, the sponsor of the advertising is identified. In fact, in most instances, identifying the sponsor is the prime purpose behind the advertising - otherwise, why advertise? Perhaps the only situation in which the identity of the advertiser may not be self-evident is political advertising. Because of this, broadcasters and publishers will not accept a political accept a political**

**advertising unless there is a statement identifying those responsible for it.**

**Advertising fulfill four basic functions in the society. First it serves a marketing function by helping that provide products or services to sell their products. Personal selling, sales promotion, and advertising blend together to help market the product. Second, advertising is educational. People learn about new products and services or improvements in existing ones through advertising. Third plays an economic role the ability to advertise allows new competitors to enter the business area. Competition in turn, encourages product improvements and can lead to lower prices. Moreover advertising reaches a mass audiences, thus greatly reducing the cost of personal selling and distribution. Finally advertising performs a definite social function. By vividly displaying the**

**material and cultural opportunities available in a free enterprise society, advertising helps to increase productivity and raises the standard of living. Consequently, consumer advertising, as the same suggests, is targeted at the people who buy goods and services for personal use. Most of the advertising that most people are exposed to fall into this category. Business to business advertising is aimed at people who buy products for business use. Industrial, trade, agricultural advertising are all part of this category.**

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

## English – Persian Executive MBA Agendas

که یک شخص خاصی را مورد خطاب قرار ندهد. ثانیاً: به ازای انجام تبلیغات بایستی یک مبلغ پولی پرداخت می‌شود. این حقیقت تبلیغات را از روابط عمومی که معمولاً خریداری نمی‌گردد، متمایز می‌سازد (در واقع تبلیغات نوعی فعالیت ترویجی است که به ازای آن پول پرداخت می‌گردد اما روابط عمومی نوعی فعالیت ترویجی است که پولی بابت آن پرداخت نمی‌شود). ثالثاً: بنا به دلایل واضح اسپانسر حامی تبلیغات مورد شناسایی قرار می‌دهد. در حقیقت در اکثر نمونه‌ها، شناسایی حامی مالی، اولین هدف در ورای تبلیغات می‌باشد و الا چه لزومی دارد که اصلاً تبلیغات انجام شود؟ شاید تبلیغات وضعیتی که هویت تبلیغ کننده خود آشکار است، تبلیغات سیاسی می‌باشد. چرا که ناشران و گویندگان رادیو و تلویزیون یک تبلیغ سیاسی را قبول نمی‌کنند مگر این که یک دستور (یا بیانیه‌ای) مشخص شود و آن‌ها مسئول اجرای آن باشند.

تبلیغات چهار وظیفه اساسی را در جامعه انجام می‌دهد. اول: تبلیغات از طریق کمک به شرکت‌ها برای فروش کالاها و

## English – Persian Executive MBA Agendas

خدمات آن‌ها، به آن‌ها یک وظیفه بازاریابی ارائه می‌دهد. فروش شخصی (فروش حضوری) تبلیغات پیشبرد فروش و آگهی‌های تجاری با یکدیگر مخلوط می‌شوند تا به بازاریابی محصول کمک کنند. (نکته: آگهی‌های تجاری، روابط عمومی، تبلیغات پیشبرد فروش و فروش شخصی ۴ عنصر اصلی آمیخته ترویج (promotional mix) دوم این‌که: تبلیغات جنبه آموزشی دارد. مردم در مورد خدمات و محصولات جدید و یا پیشرفت‌هایی که در محصولات و خدمات فعلی به وجود می‌آید، از طریق تبلیغات آموزش می‌بینند. سوم این‌که تبلیغات یک نقش اقتصادی نیز ایفا می‌کند.

توانایی تبلیغ کردن به رقبای جدید اجازه می‌دهند تا وارد فضای کسب و کار شوند. «رقابت» پیشرفت‌های محصول را تشویق و ترغیب می‌کند و می‌تواند منجر به ایجاد قیمت‌های پایین‌تر شود. همچنین، تبلیغات یک جمعیت انبوهی از مخاطبان را کسب می‌کند. بنابراین به طرز قابل ملاحظه‌ای هزینه توزیع و فروش شخص را کاهش می‌دهد و نهایتاً

این که یک وظیفه اجتماعی مشخصی را انجام می‌دهد. از طریق نمایش صریح و روشن کالا و مواد و همچنین فرصت‌های فرهنگی در دسترس در یک جامعه اقتصادی، تبلیغات می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد و استاندارد زندگی را بهبود دهد.

**It is the difficulty of ascribing a casual role to any variable that leads us to the use of experiment, for by the establishment of adequate experimental control we put ourselves in a position to say: "If X had not occurred, Y would not have happened, therefore X is causally related to Y. "A typical method of conducting a study of this kind is to draw up two groups of subjects who differ with respect to X which may be called the independent variable. For example, if the investigator is interested in the effect of noise upon efficiency at work may assign half of his subjects to work in noisy**

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

**Incidentally, manipulation may take the form either of employing two or more different values of the independent variable, or of varying simply whether it is present or absent (The presence or absence of distraction while at work, for example). When one group of subjects receives a zero value of the independent variable it is commonly referred to as a control group while subjects receiving a**



**positive value of the independent variable constitute the experimental group.**

دشواری نسبت دادن یک نقش علی به متغیرها باعث می شود تا از آزمایش استفاده کنیم. به دلیل اینکه با ایجاد کنترل آزمایشی مناسب خود را در جایگاهی قرار می دهیم که بتوانیم بگوییم اگر  $X$  رخ نمی داد،  $Y$  هم اتفاق نمی افتاد، در نتیجه  $X$  به صورت علی به  $Y$  ربط دارد. یک روش عمومی برای انجام یک مطالعه اینگونه ای مرتب کردن دو گروه از سوژه هاست که بر حسب  $X$  متغیر مستقل خوانده می شود، با هم تفاوت دارند. برای مثال، اگر محقق به اثر سروصدا بر کارایی در کارها علاقه دارد احتمالا نیمی از سوژه ها را در معرض کار در شرایط سروصدا و نیمی دیگر را در معرض کار در شرایط آرام قرار می دهد. در نتیجه متغیر مستقل سروصدای زمینه است، یعنی ویژگی ایی که موقعیت آزمایشی سوژه ها در آن با یکدیگر تفاوت دارند. سنجح ای که آزمایشگر آن را تفسیر می کند یعنی کارایی در کار، متغیر وابسته نامیده می شود، زیرا این اگونه فرض می شود

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

**This term refers to the communication of the same message to different geographical regions that do not share the same cultural background, ideas, and practices. The impetus behind cross-cultural communication is the recognition the modern global economy business success frequently necessitates the ability to function or communication with multicultural suppliers, employees and**

**clients. Before attempting to communicate cross-culturally it is important to develop first a basic understanding of another culture. The better understanding of another culture the more successful you will be in developing an effective communication strategy.**

این واژه به ارتباطات مربوط به پیام مشترک در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد که اعمال، عقاید و پیشینه فرهنگی مشترکی را با هم سهیم نیستند. نیروی محرک پشتیبان ارتباطات بین فرهنگی، شناختی فرهنگی است که در کسب و کار موفق اقتصاد جهانی مدرن است که به ایجاد توانایی برقراری ارتباط با عرضه کنندگان، کارمندان و مشتریان چند فرهنگی (از فرهنگ های مختلف) غالباً ناگزیر است. قبل از تلاش برای برقرار کردن ارتباطات بین فرهنگی این امر اهمیت دارد که در جهت فهم و درک یک فرهنگ دیگر پیشرفت کنیم. فهم و درک بهتر از فرهنگ های دیگر شما را موفق تر می سازد تا یک استراتژی ارتباطاتی مؤثر را

توسعه دهید

**In science, a theory is a reasonable explanation of observed events that are related. A theory often involves an imaginary model that helps scientists picture the way an observed event could be produced. A good example of this is found in the kinetic molecular theory, in which gases are pictured as being made of many small particles that are in constant motion. A useful theory, in addition to explaining past Observations, helps to predict events that have not as yet been observed. After a theory has been publicized, scientists design experiments to test the theory. If observations helps to predict events that have not as yet been observed, after a theory has been publicized, scientists design experiments to test the theory, if the scientists, predictions, the theory is supported. If observations confirm observations do not**

**confirm the predictions, the scientists must search further there may be a fault in the experiment, or the theory may have to be revised or rejected. Science involves imagination and creative thinking as well as collecting information and performing experiments. Facts by themselves are not science As the mathematician Jules Henry Poincare said: "science is built with facts just as a house is built with bricks, But a collection of facts cannot be called science any more than a pile of bricks can be called a house."**

**Most scientists start an investigation by finding out what other scientists have learned about a particular problem. After known facts have been generated, the to the part of the investigation that requires considerable imagination scientist comes to the part of the investigation Possible solutions to the problem are formulated.**

**These possible solutions to called hypothesis. In a way, any hypothesis is a leap into the unknown solutions are called hypothesis. In the scientist's thinking beyond the known facts. The scientist plans erforms calculations and makes observations to test hypothesis. For thesis further investigaon lacks purpose and direction. When hypothesis. experiments, performs calculation what hypothesis, further invest are confirmed, they are incorporated into the theories.**

در زمینه علم: علم، یک نظریه یک تشریح و یک بیان منطقی از رویدادهای مشاهده شده مرتبط است. یک غالباً یک مدل مفهومی را شامل می شود که به دانشمندان در زمینه به تصویر کشیدن روش ایجاد (یا تولید) یک رویداد مشاهده شده کمک می کند. یک مثال خوبی که در رابطه با این مدل در نشریه جنبش مولکولی دیده می شود که در آن گازها به صورت ذرات بسیار ریز در حال حرکت مداوم، تصویر شده اند. یک نظریه مفید در کنار اینکه مشاهدات

## English – Persian Executive MBA Agendas

گذشته را توضیح می دهد، در جهت پیش بینی رویدادهایی که تاکنون مشاهده نشده اند نیز کمک می کند. پس از همگانی سازی (عمومی سازی) یک نظریه، دانشمندان آزمایش هایی را برای آزمون آن نظریه طراحی می کنند؛ اگر مشاهدات پیش بینی های دانشمندان را تأیید کند، آن نظریه حمایت می گردد؛ و اما اگر مشاهدات پیش بینی ها را تأیید نکنند، دانشمندان باید بیشتر جستجو کنند. ممکن است یک اشتباه در یک آزمایش وجود داشته باشد یا اینکه به بازنگری با رد نظریه نیاز باشد. واقعیت ها به خودی خود علم نیستند. همانطور که جولز هنری پرینگر گفت «علم با حقایق و واقعیت ها ساخته می شود، درست همانطور که خانه با آجر ساخته می شود. اما مجموعه واقعیت ها نمی تواند علم خوانده شود، همانطور که یک حجمه و توده ای از آجر الیز یک خانه خوانده نمی شود. بسیاری از دانشمندان با پیدا کردن آنچه که دانشمندان دیگر در مورد یک مسئله خاص یاد گرفته اند، کار خود را شروع می کنند، بعد از اینکه وقایع شناخته شده جمع آوری اسلند، دانشمند به بخشی از

بررسی می رسد که به تصور قابل توجهی نیاز دارد. راه حل های ممکن برای یک مسئله تبیین می شوند راه حل های ممکن برای مسئله فرضیه نامیده می شود. در واقع هر الرضیه در ناشناخته ها فرو می رود. فرضیه تفکر دانشمند را فراتر از وقایع شناخته شده، توسعه می دهد. دانشمند آزمایشات را برنامه ریزی می کند، محاسبات را انجام می دهد و مشاهدات لازم برای ازمون فرضیات را انجام می دهد؛ به خاطر اینکه بدون فرضیه بررسی بیشتر فاقد جهت و هدف است. زمانی که فرضیه ها تأیید می شوند، به شکل نظریه (یا همان تئوری) در می آیند.

**At the end of 19th century, a rising interest in Native American customs and an increasing desire to understand Native American culture prompted ethnologists to begin recording the life stories of Native American. Ethnologists had a distinct reason for wanting to hear the stories: they were after linguistic or anthropological data that would**



supplement their own field observations, and they believed that personal stories, even of a single individual, could increase the cultures that they have been observing from without. In addition many ethnologists

at the turn of the century believed that Native American manners and rapidly disappearing, and that it was important to preserve for prosperity as could be adequately recorded before the culture disappeared forever. There were, however, arguments against this method as a way of acquiring accurate and complete information. Franz Boas, for example, described autobiographies as being "of limited value, and useful chiefly for the study of the perversion of truth by memory" while Paul Radin contended that investigators rarely spent enough time with the tribes they were observing, and inevitably derived results too tinged

by the investigator's own emotional tone to be reliable.

Even more importantly, as these life stories moved from the traditional oral mode to recorded written form, much was inevitably lost. Editors often decided what elements were significant to the field research on a given tribe. Native Americans recognized that the essence of their lives could not be communicated in English and that events that they thought significant were often deemed unimportant by the vers. Indeed, the very act of telling their stories could force Native narrators to distort their cultures, as taboos had to be broken to speak of dead relatives crucial to their family stories.

Despite all of this, autobiography remains a useful tool for ethnological research. Such personal reminiscences and impressions, incomplete as they may

**be, are likely to shed light on the working of the mind and emotions than any amount of information from an ethnologist or ethnological theorist from another culture.**

در انتهای قرن نوزدهم، علاقه فزاینده به آداب و سنن بومیان آمریکایی و توابع فراوان فرهنگ بومیان آمریکایی، قوم شناسان را برانگیخت تا ثبت داستان زندگی ۵۰ و میان آمریکایی را آن کنند، قوم شناسان برای شنیدن این داستان ها یک دلیل متمایز داشتند، یعنی آنها به دنبال داده‌ها زبان شناسی با داده های مردم شناسی بودند که در زمینه مشاهدات آنها را از فرهنگی که از بیرون مشاهده کرده اند، افزایش دهد. به علاوه، بسیاری از قوم شناسان در زمان تغییر قرن بیع ثقا، بودا، که رسوم و طریقه بومیان آمریکایی به سرعت در حال از بین رفتن بود و اینکه هر اندازه اطلاعاتی که می توانست پیش از انقراض دائمی این فرهنگ ها به صورت مناسب ثبت و ضبط شود برای آیندگان حفظ شود. به هر حال، بحث هایی در مخالفت نسبت به این روش به عنوان راهی برای کسب اطلاعات دقیق و کامل وجود داشت.

برای مثال، Frans Boas خود، زیستنامه را به عنوان چیزهایی دارای ارزش محدود و مناسب برای مطالعه انحراف از حقیقت توسط خاطره»، توصیف می کند، در حالی که Paul Raudin ادعا می کند که محققان به ندرت زمان کافی را با قبيله مورد مطالعه صرف می کنند. و ناگزیر نتایجی به دست می آورند که بیش از اندازه در سایه آهنگ و بعد عاطفی خود محقق و قابل اتکا هستند..

حتی مهم تر از آن، همانطور که این داستان های زندگی از حالت شفاهی سنتی به شکل نوشتاری ثبت شده در آمدند، ناچار بسیاری از آنها از دست رفتند. ویرایشگران غالبا خود تصمیم می گیرند. کدام عنصر برای تحقیق میدانی بر روی قبيله مورد مطالعه، مهم است. بومیان آمریکایی دریافتند که ماهیت زندگی آنها را نمی توان به زبان انگلیسی ترجمه کرد، و اینکه رویدادهایی که به نظر آنها مهم می آمد غالبا توسط مصاحبه گرهایشان غیر مهم فرض می شد. در واقع، فعالیت تعریف داستان، بومیان آمریکایی راوی را مجبور کرد تا فرهنگ خود را تحریف کنند مثل اینکه آوردن اسم

خویشاوندان مرده که این داستان زندگی خانواده شان حیاتی بود، نیاز به شکستن تابوها داشت علی‌رغم همه اینها، خود زیستنامه ابزاری مناسب برای تحقیق قوم‌شناسی باقی می‌ماند، چون اینگونه خاطرات و خاطره پردازی‌های شخصی هر قدر هم که ناقص باشند احتمالا بیش از هرگونه تحریک توسط فرد قوم‌شناس با نظریه پرداز قوم‌شناسی دیگر فرهنگ‌ها کار ذهن و احساسات را روشن می‌کند.

**Communication may be defined as the process by which people attempt to share meaning through symbolic messages, the process of communication is important to managers because it enables them to carry on the management functions of planning, organizing leading, and controlling, the activity of communication particularly oral communication takes up a large portion of managers - work time.**

**The major elements of interpersonal communication are the sender, encoding, message, channel, receiver, decoding, and**

the noise, encoding is the process by which the receiver interprets the message. if the coding matches the sender's encoding, the communication has been effective noise is whatever interferes with the communication.

Barriers to communication include such factors as differing perceptions, language differences, emotionality, inconsistent verbal and nonverbal communications, and distrust. many of these barriers can be overcome by using simple, direct language, attempting to empathize with the receiver, avoiding distractions, being aware of one's own emotionality and nonverbal behavior, and being honest and trustworthy. Encouraging feedback and repeating one's message may also be helpful.

All manager's communication skills come to bear in negotiations, a bargaining  
What can be used to manage conflicts

**over the allocation of scarce resources process that can be used lashes in goals or values. Three elements of the negotiation situation are a flict of interest, a lack of fixed or established rules of resolving the conflict, and allingness to search for an agreement rather than fight or break off communication negotiation requires a certain amount of trust and a desire to communicate**

ارتباطات می تواند به عنوان فرایندی تعریف شود که با آن مردم سعی می کنند مفاهیم مورد نظرشان را با پیام های نمادین در میان بگذارند. فرایند ارتباط برای مدیران مهم است زیرا آنها را قادر می سازد که نقش های مدیریتی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را ادامه دهند. عمل ارتباط، بخصوص ارتباط شفاهی، بخش وسیعی از زمان کار مدیر را اشغال می کند عناصر اصلی ارتباطات بین فردی عبارتست از: فرستنده، رمزگذاری پیام، کانال، رمزگشایی، اختلالات (پارازیت ها) و گیرنده پیام نام فرایندی است که



## English – Persian Executive MBA Agendas

به وسیله آن فرستنده اطلاعات ارسال را به نمادها یا نشان های مناسب تبدیل می نماید. رمزگشایی فرایندی است که با آن گیرنده پیام را تفسیر می نماید. اگر رمزگشایی با رمزگذاری فرستنده همخوانی داشته باشد، ارتباط مؤثر بوده است؛ هر آنچه که با ارتباط در تداخل باشد، اختلال (پارازیت) گفته می شود. موانع ارتباط عبارتند از عواملی از قبیل تفاوت ادراکی، تفاوت های زبانی، تحریک پذیری، ارتباطات ناسازگار کلامی و غیر کلامی و عدم اعتماد؛ بسیاری از این موانع با استفاده از زبان ساده و صریح، تلاش برای درک و همفکری گیرنده پیام، پرهیز از سردرگمی و گیج کردن، آگاهی از هیجان پذیری خود و رفتار غیر کلامی و صادق و امین بودن، می توانند از بین بروند تشویق برای بازخور و تکرار پیام نیز می تواند مفید باشد. کلیه مهارت ارتباطی مدیر در مذاکره به بار می نشیند، فرآیند چانه زنی که می تواند برای مدیریت تضادها بر سر توزیع منابع کمیاب یا مخالفت ها بر سر اهداف با ارزش ها به کار گرفته شود. سه عنصر موقعیت مذاکره عبارتند از یک تضادی از علایق،



یک عدم یا نبودی از قوانین تعیین شده با قوانین ثابت برای حل تضادها و میل به جستجو برای موافقت تا دعوا یا توقف ارتباطی مذاکره به مقدار معینی از اعتماد و میل به ارتباط احتیاج دارد.

**The subject we are discussing is both the organizational process of creating maintaining a plan and the psychological process of thinking about the activities required to create a desired goal on some scale. As such, it is a fundamental property of intelligent behavior. This thought process is essential to the creation and refinement of a plan, or integration of it with other plans, that is, it combines forecasting of developments with the preparation of scenarios of how to react to them.**

**Planning is also used to describe the formal procedures used in such an endeavor, such as the creation of documents diagrams, or meetings to**

**discuss the important issues to be addressed, the objectives to be met, and the strategy to be followed. Beyond this, it has a different meaning depending on the political or economic context in which it is used. Two attitudes to planning need to be held in tension: on the one hand we need to be prepared for what may lie ahead, which may mean contingencies and flexible processes. On the other hand, our future is shaped by consequences of our own planning and actions.**

موضوعی که داریم راجع به آن بحث می کنیم، هم فرآیند سازمانی ایجاد و حفظ « یک برنامه است هم به نوعی فرایند «روان شناسانه اندیشیدن» در مورد فعالیت های لازم برای تعریف یک هدف مطلوب است، به همین دلیل، این موضوع دارای یک ویژگی اساسی رفتاری هوشمندانه می باشد. این فرآیند تفکر به منظور ایجاد و بهبود یک برنامه و یا ادغام آن با برنامه های دیگر ضروری می باشد. به عبارت دیگر این فرآیند پیش بینی پیشرفت ها را با آماده سازی سناریوهای

چگونگی واکنش در برابر آنها را درهم می آمیزد. علاوه بر این، برنامه ریزی در توصیف رویه های رسمی به کار گرفته شده در چنین اقدامی استفاده می شود. مانند ایجاد نمودار مستندات، جلساتی برای بحث پیرامون مسائل مهم، اهداف مشخص شده و استراتژی که باید دنبال شود. علاوه بر این، برنامه ریزی با توجه به زمینه سیاسی یا اقتصادی بکار گرفته شده، می تواند معانی متفاوتی داشته باشد. دو رویکرد متفاوت به برنامه ریزی می بایست همواره به صورت موازی مورد توجه قرار گیرد. از یک سو ما باید برای آنچه که ممکن است اتفاق بیفتد آماده باشیم که به معنی مقتضیات و فرآیندهای منعطف است و از سوی دیگر آینده ما با تأثیر از برنامه ریزی و اعمال هایی که ما انجام می دهیم، شکل می گیرد.

**We are dealing here with the process of social influence in which one person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task. A definition more inclusive of followers**

comes from Alan Keith of Genentech who said "Leadership is ultimately about creating a way for people to contribute to making something extraordinary happen."

Leadership is one of the most relevant aspects of the organizational context. However, defining leadership has been challenging. There are several important aspects of leadership including a description of what leadership is and a description of several popular theories and styles of leadership. There are also topics such as the role of emotions and vision, as well as leadership effectiveness and performance, leadership in different contexts, how it may differ from related concepts (ie, management), and some critiques of leadership as generally conceived.

According to the late Jules Masserman, American psychoanalyst and former

**member of the faculty of Northwestern University medical school, leaders must fulfill three functions: the leader must provide for the well-being of the led, provide a social organization in which people feel relatively secure, and provide a set of beliefs.**

ما در این بخش به بررسی یک فرآیند تأثیر اجتماعی می پردازیم که طی آن یک فرد می تواند با استفاده از کمک و حمایت دیگران یک وظیفه متداول را به انجام برساند. یک تعریف که بیشتر دربرگیرنده پیروان است به وسیله Alan Keith از Genetech مطرح شده است که می گوید: «رهبری نهایتاً به معنی ایجاد راهی برای مردم است به گونه ای که به پدید آمدن یک رویداد فوق العاده کمک رهبری یکی از مرتبط ترین جنبه های مفاهیم سازمانی است. با این وجود تعریف رهبری دشوار و چالش برانگیز است. جنبه های مهمی از رهبری وجود دارد مانند تعریف چیستی آن توصیف رهبری و توصیف چنا- نظریه معروف و نیز سبک های

رهبری وجود دارد. علاوه بر این موضوعاتی مانند نقش احساسات و چشم انداز و نیز اثربخشی رهبری و عملکرد، رهبری در زمینه های مختلف، چگونگی متفاوت بودن رهبری از مفاهیم مربوط و نزدیک به آن (یعنی مدیریت و برخی از انتقادات در خصوص رهبری که عموماً، معنی و مفهوم پیدا می کند.

مطابق نظر Jules Masserman، روانکاو آمریکایی در گذشته و عضو سابق دانشگاه پزشکی دانشگاه Northwestem، رهبران باید سه وظیفه را انجام دهند، رهبر می بایست رفاه افراد تحت رهبری خود را فراهم کند، رهبر باید یک سازمان اجتماعی را پدید آورد که افراد در آن احساس امنیت می کنند و همچنین رهبر باید مجموعه ای از اعتقادات فراهم آورد.»

**Management control can be defined as a systematic effort by business management to compare performance to predetermined standards, plans, or objectives in order to determine whether**

performance is in line with these standards and presumably in order to take any remedial action required to see that human and other corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives.

Also control can be defined as "that function of the system that adjusts operations as needed to achieve the plan or to maintain variation from system objectives within allowable limits" The control subsystem functions in close harmony with the operating system. The degree to which they interact depends on the nature of the operating system and its objectives. Stability concerns a system's ability to maintain a pattern of output without wide fluctuations. Rapidity of response pertains to the speed with which a system can correct variations and return to expected output. A political



**election can illustrate the concept of control and the importance of feedback. Each party organization campaign to get it candidate selected and the importance of feedback about the effectiveness of the campaign and about each candidate's changes to win. Depending on the nature of this feedback, certain adjustments in strategy and/or tactics can be made in an attempt to achieve the desired result.**

کنترل مدیریتی را می توان به عنوان یکه تلاش سیستماتیک توسط مدیریت کسب و کار عملکرد با استاندارد های از پیش تعیین شده، برنامه ها با اهداف به منظور تعیین اینکه آیا مطابق این استانداردها است یا نه در نظر گرفت. همچنین هدف دیگر، انجام هرگونه اقدام اصلا لازم است برای اینکه مشخص شود منابع انسانی با سایر منابع سازمانی به بهترین نحو ممک ( مؤثرترین و کاراترین روش برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می گیرند.



## English – Persian Executive MBA Agendas

همچنین کنترل را می توان به عنوان «آن کارکرد سیستم که عملیات را به نحوی تنظیم می کند که برنامه ها محقق شوند و یا از اهداف سیستم تا حد مجاز فاصله گرفته شود» تعریف کرد زیرا سیستم کنترل در هماهنگی کامل با سیستم عملیات می باشد.

میزان تعامل این دو سیستم به ماهیت سیستم عملیات (عامل) و اهداف آن بستگی دارد. منظور از ثبات عبارت است از توانایی سیستم برای حفظ یک الگوی خروجی بدون نوسانات وسیع سرعت پاسخ به سرعتی که سیستم می تواند تغییرات را اصلاح کند و به خروجی مورد انتظار بازگردد اطلاق می شود.

یک انتخابات سیاسی می تواند مفهوم کنترل و اهمیت بازخورد را به خوبی نشان دهد، هر حزب یک مجموعه فعالیت های انتخاباتی را ترتیب می دهد تا کاندیدای خود را به درجه منتخب برساند و ایرنامه ای را برای اطلاع رسانی به عموم هم در مورد سوابق کاندیدا و هم منشور حزب تدوین می کند. با نزدیک شدن انتخابات، نظر سنجی های

انتخاباتی میزان اثربخشی فعالیت های تبلیغاتی هر یک از احزاب و شانس برد هر یک از کاندیدها را تخمین می زنند. بسته به ماهیت این بازخورد، در تلاش برای دستیابی به نتیجه مطلوب برخی اصلاحات استراتژی با تاکتیک صورت می گیرد.»

**A growing number of companies are finding that small - group discussions allow hem to develop healthier ways to think about work. People at all levels of the corporate structure are starting groups that meet weekly or monthly to talk over ways to make workplaces more ethical an just.**

**Several factors must be present for small-group discussions to be successful First, it is important to put together the right group, Groups work best when they consist of people who have similar duties, responsibilities, and missions. This does not mean, however, that everyone in the**

**group must think in lockstep.**

**All participants should agree on the group's purpose. finding the right subject matter is essential. There are several ways to fuel the discussion: by using the company's mission statement, by finding readings on work and ethics by experts in the topic, or by analyzing specific workplace incidents that have affected the company or others like it. 11 the dynamics of the group should be balanced, and the discussion leaderd to overwhelm the conversation or the agenda. Groups work must not be allowed to overwhelm the conversant person is not always in charge. It is better to rotate the best when the same permeating and let that leader choose the material for discussion.**

تعداد روبه رشدی از شرکت ها، دریافته اند که مباحثات گروه های کوچک، به آنها اجازه می دهد. نا برای تفکر و

## English – Persian Executive MBA Agendas

تعمق درباره کار، راه و روش هایشان را به طور سلامت تری توسعه دهند و افراد در همه سطوح ساختار یک شرکت، در حال ایجاد گروه هایی هستند که به طور ماهانه با هفتگی جلساتی را می گذارند تا در مورد راه و روش هایی برای این که محیط کاری را به فضایی اخلاقی تر و عادلانه تر تبدیل کنند، بحث و گفتگو کنند.

برای موفقیت مباحثات گروه های کوچک می بایست عوامل متعددی بیان شود نخست، این بسیار مهم است که یک گروه درست، دور هم گرد آیند. گروه ها زمانی بهترین عملکرد را دارند که شامل افرادی باشند که وظایف مشابهی دارند و همین طور مأموریت های مشابه، تمام افراد گروه باید در مورد هدف گروه، اتفاق نظر داشته باشند. پیدا کردن موضوع درست ضروری می باشد. روش های متعددی وجود دارد تا بحث را تقویت و تحریک کردن از طریق استفاده از بیانیه ی شرکت، از طریق خواندن و مطالعه ی کار و مبانی اخلاقی توسط کارشناسان هر موضوع، یا از طریق تجزیه و تحلیل اتفاقات و ویژگی های محیط کار که بر روی شرکت

تأثیر می گذارد یا موارد این چنینی در نهایت، می بایست پویایی گروه متعادل شود و سرپرست مباحثات نباید این اجازه را بدهد که گفتگو و دستور کار جلسه نقض شده و پایمال شود. یک گروه زمانی بهترین عملکرد را دارد که همان فرد (سرپرست گروه مباحثه)، مسئول دائمی جلسه مباحثه نباشد.

بسیار بهتر است که رهبری و سرپرستی گروه برای هر جلسه تغییر کند و سرپرست هر جلسه، موضوعات مورد بحث را انتخاب کند.

**Conflict within an organization is not always viewed as undesirable. In fact various managers have widely divergent ideas on the value that conflict can have.**

**According to the traditional view of conflict, conflict is harmful to an organization. Managers with this traditional view of conflict see it as their role in an organization to rid the organization of any possible sources of**

**conflict.**

**The interactionist view of conflict, on the other hand, holds that conflict can serve an important function in an organization by reducing complacency among workers and causing positive changes to occur. Managers who hold an interactionist conflict may actually take steps to stimulate conflict within the organization.**

تضاد و تعارض درون یک سازمان، همیشه هم نامطلوب نیست. در حقیقت، مدیران مختلف، بسیار متفاوتی را درباره ارزشی که تعارض تضاد و تعارض درون یک سازمان، همیشه هم نامطلوب نیست. در حقیقت، مدیران محناف، بسیار می تواند داشته باشد، دارند. بر طبق، دیدگاه سنتی به تضاد و تعارض، این موضوع برای یک سازمان مضر و آسیب رسان است مدیرانی که این دیدگاه سنتی را دارند. نقش خود را در سازمان این می دانند، که سازمان را از هر منبعی که ایجاد کننده تعارض بین افراد است، تهی کنند. از طرف دیگر، دیدگاه تعامل گرا درباره تضاد و تعارض، بر

این باور است که تعارف می تواند به عنوان یک وظیفه مهم در سازمان عمل کند و آن را از طریق کاهش رضایت کارمندان انجام می دهد. به این ترتیب که با این کاهش رضایت موجب می شود تا در آنها تغییرات مثبتی ایجاد شود.

مدیرانی که دیدگاه تعاملی به موضوع تعارض دارند، امکان دارد به طور عامدانه گام هایی را در جهت برانگیختن تضاد درون سازمان بردارند.

**Even the best plans are rarely carried out without some problems. Good managers learn to deal with problems as they come up. They make decisions as they are needed and adjust plans when necessary. Flexible plans allow for several contingencies. Contingencies are events that might affect what you plan to do, but rarely are out of your control. For example, rain is a contingency that might affect the success of an outdoor event. Trying to move indoors at the last minute**

could be a disaster. Therefore, your plan should include a "rain plan".

An important part of dealing with contingencies is making sure that all your resources are not scheduled for use. You need to reserve some money and time for the unexpected. If you budget your money down to the last penny, you might not be able to take advantage of a bargain that you suddenly hear about. Similarly, if you schedule your time too tightly, you might not be able to deal with those "unexpected events" that always seem to happen.

حتی بهترین برنامه را هم به ندرت پیش می آید که بدون مشکل محقق شوند. مدیران خوبه یاد می گیرند که همین طور که مشکلات به سمت آن ها می آیند، با آن روبه رو شوند. آنها تصمیماتی را اتخاذ می کنند که این مشکلات، نیاز به آن دارند و برنامه های اصلاحی را در صورت لزوم تنظیم می کنند. برنامه های منعطف برای شرایط مختلف نوشته می شوند. اقتضاها، اتفاقاتی هستند که ممکن است پر



## English – Persian Executive MBA Agendas

روی آن چه شما برنامه ریزی ویژه کرده اید، تأثیر بگذارند. اما به ندرت پیش می آید که تحت کنترل شما نباشند. به عنوان مثال، باران یک موقعیت و اقتضا است که ممکن است بر روی موفقیت یک رویداد بیرونی و در هوای آزاد تأثیر بگذارد. تلاش برای جابه جا کردن یک رویداد درونی به دقتی آخر، می تواند مخرب و بحران آفرین باشد. بنابراین برنامه ی شما باید شامل یک برنامه بارش باران» هم باشد. یک بخش مهم سر و کار داشتن با افتضاها، حصول اطمینان از این است که همه منابع موجود برای استفاده و زمان بندی، درگیر نشده اند. لازم است تا مقداری پول و زمان برای موارد غیرمنتظره، ذخیره و رزرو شده داشته باشید. اگر شما بودجه خود را تا آخرین ریالش برنامه ریزی کنید. ممکن است قادر نباشید، تا از منافع حاصل از معاملاتی که به طور ناگهانی پیش می آیند، بهره مند شوید، به طور مشابه، اگر شما زمانتان را به صور خیلی فشرده ای زمانبندی کنید، ممکن است نتوانید تا با آن دسته از رخدادهای غیر منتظره که همیشه ممکن است اتفاق بیفتند،

رو به رو شوید و دست و پنجه نرم کنید.

**Investors are a heterogeneous group in many ways. For example, they may differ with respect to tastes or preferences, wealth, beliefs, access to financial information, and skill in interpreting financial information. In general the demand for information will be a function of the investor's wealth, tastes (for example: attitudes toward risk), and beliefs about the future. Because these attributes differ across investors, their demand for financial information can also naturally differ. In addition investors may also differ in their access and ability to interpret financial information. As a result, the information demands of professional users, such as the financial and information intermediaries, may differ from that of nonprofessional users, such as individual or non-institutional investors.**

سرمایه گذاران به شکل های گوناگونی یک گروه ناهمگن می باشند. برای مثال، آنها بر حسب ذائقه یا ترجیحات، ثروت، باورها، دسترسی به اطلاعات مالی، و مهارت تفسیر اطلاعات مالی با یکدیگر تفاوت دارند. این عوامل می تواند بر تقاضای آنها برای اطلاعات مالی تأثیر بگذارد. در کل تقاضا برای اطلاعات تابعی از ثروت فرد سرمایه گذار، ذائقه (مانند نحوه نگرش نسبت به ریسک) و باورهای او در مورد آینده است. به دلیل اینکه این نگرش ها در بین سرمایه گذاران متفاوت است تقاضای آنها برای اطلاعات مالی نیز طبیعتاً امکان دارد متفاوت باشد. در نتیجه، تقاضای اطلاعاتی کاربران حرفه ای نظیر واسطه های کارگزاران مالی و اطلاعاتی با تقاضای کاربران غیر حرفه ای نظیر سرمایه گذاران خصوصی و غیرنهادی (غیر سازمانی) تفاوت دارد.

**One important point is that NPV analysis is a superior capital be technique In fact, because the NPV approach uses cash flows rather than or capital budgeting ws rather than profits uses all cash flows,**

and discounts the cash flows properly, it is hard to find theoretical fault with it. However our conversations with practical business people we hear the phrase "a false sense of security" frequently. These people point out what the documentation for capital budgeting proposals is often quite impressive.

Cash flows are projected down to the last thousand dollars (or even the last dollar). opportunity costs and side effects are handled quite properly. Sunk costs are ignored also quite properly. When a high net present value (NPV) appears at the bottom, one's temptation is to say yes immediately. Nevertheless, the projected cash flow often doesn't go on met in practice, and the firm ends up with a money loser.

یکی از نکات مهم آن است که تحلیل ( NPV یا همان تحلیل ارزش فعلی خالص) به عنوان یک تکنیک برتر در

## English – Persian Executive MBA Agendas

بودجه بندی سرمایه می باشد. در واقع از آنجایی که روش NPV، از جریان های نقد به جای سود شرکت استفاده می کند و نیز به خاطر اینکه تمام جریان های نقد را مدنظر قرار می دهد و آنها را به شیوه ای مناسب تنزیل می کند، بنابراین به سختی می توان از آن ایراد در یک گفت. با ا ح د کلمات ما با افرادی که کسب و کار عملی دارند، ما غالباً این عبارت را می شنویم احسان المیر امنیت نادرست، این افراد می گویند، مستند سازی طرح های پیشنهادی بودجه بندی سی ها به فا- تحسین برانگیز است. جریان های نقد تا آخرین هزار دلار (و حتی آخرین دلار) هزینه های فست از دست رفته و اثرات جانبی به طرز مناسبی بطور کامل در نظر گرفته می شوند. هزینه های غرق شده هزینه های گم شده و از قلم افتاده) نیز در محاسبات لحاظ نمی شوند. هنگامی که ارزش فعلی خاص عادات پروژه ای با یک رقم مثبت بزرگ در پایین جدول نشان داده می شود، همدردی و در سه شنبه در بلافاصله آن پروژه را تأیید می کند. با این حال، غالباً در عمل جریان های نقد مورد انتظار ک م وقوع می

پیو نداشتند، و کار شرکت با ورشکستگی مالی به اتمام می  
رسد.

**Cost structure refers to the relative proportion of fixed versus variable costs that a company incurs. Cost structure can have a significant effect on profitability. For example, computer equipment manufacturer Cisco System has substantially reduced its fixed costs by choosing to outsource much of its production. While this makes Cisco less susceptible to economic swings, it has also reduced its ability to experience the incredible profitability that it used to have during economic booms.**

**The choice of cost structure must be carefully considered. There are many ways that companies can influence their cost structure. For example, by acquiring sophisticated robotic equipment, many companies have reduced use of manual**

**labor. Similarly, some brokerage firms, such as "E-Trade", have reduced their reliance on human brokers and have instead invested heavily in computers and online technology. In so doing, they have increased their reliance on fixed costs (through depreciation on the robotic equipment or computer equipment and reduced their reliance on variable costs (the variable employee labor cost)**

ساختار بهای تمام شده (یا ساختار قیمت تمام شد...) به تناسب نسبی قیمت تمام شده ثابت و متغیری که یک شرکت متحمل می شود اطلاق می گردد. ساختار قسمت تمام شده می تواند تأثیر قابل توجهی بر سودآوری داشته باشد. برای مثال یک سازنده تجهیزات کامپیوتری مثل «Cisco» را در مقابل نوسانات اقتصادی کمتر می کند، از سویی توانایی او را نیز در برخورداری از سودآوری های غیر قابل تصویری که در طول رونق اقتصادی تجربه می کرد، کاهش داده است انتخاب ترکیب ساختار قیمت تمام شده

باید به دقت مورد توجه قرار بگیرد، راه های بیشماری وجود دارد که شرکت ها می توانند ساختار بهای تمام شده خود را تحت تأثیر قرار دهند. برای مثال، از طریق خرید تجهیزات پیچیده روباتی، بسیاری از شرکت ها استفاده از نیروی انسانی خود را که در شرکت های کارهای دستی و بدی انجام می دادند، کاهش داده اند، به همین شکل، برخی موسسات کارگزاری نظیر E - Trade ، اتکا بر کارگزاران خود را کاهش داده و در مقابل سرمایه گذاری سنگینی در کامپیوترها و تکنولوژی مدرن (یا به روز) اطلاعاتی انجام داده اند. با انجام این کار آنها اتکا خود را بر بهای تمام شده ثابت افزایش داده (از طریق استهلاک تجهیزات روباتی یا تجهیزات کامپیوتری) و تکیه خود بر قیمت تمام شده متغیر (قیمت تمام شده کار کارمندان متغیر) خود را کاهش داده اند.

**Quality management is a recent phenomenon. Advanced civilizations that supported the arts and crafts allowed clients to choose goods meeting higher**



**quality standards than normal goods. In societies where art and craft and craftsmanship were valued one of the responsibilities of a master craftsman (and similarly for artists) was to lead their studio, train, and supervise the work of their craftsman and apprentices. The master craftsman set standards, reviewed the work of others and ordered rework and revision as necessary. One of the limitations of the craft approach was that relatively few goods could be produced; on the other hand an advantage was that each item produced could be individually shaped to suit the client. This craft based approach to quality and the practices used were major inutility management was created as a management science.**

مدیریت کیفیت یک پدیده معاصر است. تمدن های پیشرفته دارای صنایع دستی، به مشتریان خر اجازه می دادند کالاهایی را انتخاب کنند که نسبت به کالاهای معمولی از

استاندارد کیفی بالاتری برخوردار بودند. در جوامعی که به هنر و صنایع دستی و مهارت های وابسته به آن ارزش داده می شد. یک مسئولیت اساتید صنایع دستی (و به طور مشابه هنرمندان این بود که کارگاه خود را برای سرپرستی کارگران و دستیاران خود هدایت کنند. اساتید صنایع دستی استانداردها را وضع کرده، کار دیگران را مورد بررسی قرار داده و در صورت لزوم تکرار بازنگری را توصیه می کنند. محدودیت های رویکرد کارگاهی این است که کالاهای نسبتاً کمی می توانند تولید شوند. از طرف دیگر یک مزیت این بود که هر کالای تولید شده می توانست به صورت سفارشی به شکلی در آیند که مورد سلیقه مشتری باشد. این رویکرد گاهی نسبت به مقوله کیفیت و فعالیت های صورت گرفته ورودی های اصلی به شمار می آیند. هنگامی که مدیریت کیفیت به عنوان یک علم مدیریتی ایجاد گردید.

**During the industrial revolution, the importance of craftsmen was diminished as mass production and repetitive work practices were instituted, the aim was to**

produce large numbers of the same goods. The first proponent in the US for this approach was EH Whitney who proposed(interchangeable parts manufacture for muskets, hence producing the identical component sand creating a musket assembly line. the next step forward was promoted by several people including Fredrick Taylor an industrial engineer who sought to improve industrial efficiency. He is sometimes called "the father of scientific management." he was one of the intellectual leaders of the efficiency movement and part of his approach laid a further foundation for quality management, including aspects like standardization and adopting improved practices. Henry Ford also was important in bringing process and quality management practices into operation in his assembly lines.in Germany Karl

**Friedrich Benz, often called the inventor of motor car, was pursuing similar assembly and production practices, although real mass production was properly initiated in Volkswagen after world war two. From this period onwards North American companies focused predominantly upon production against lower cost with increased efficiency.**

انقلاب صنعتی، اهمیت پیشه وران همراه با نهادینه شدن تولید انبوه و روش های کاری تکرارپذیر رو به افول گذاشت. هدف تولید تعداد زیادی از کالاهای مشابه بود و نخستین فردی که در آمریکا این فکر را پیاده کرد Eli Whitney بود که تولید قطعات قابل تعویض را برای تفنگ مورد پیشنهاد قرار داد و به این ترتیب قطعات یکسانی را تولید کرد که به خط تولید تفنگ منجر گردید. گام دیگر رو به جلو توسط افراد گوناگونی از جمله Fredrick Taylor. یک مهندس صنایع، که هدفش بهبود کارائی صنعتی،

پیموده شد. وی گاهها «پدر مدیریت علمی» نامیده می شود. او یکی از رهبران فکری جنبش کارایی بود و بخش هایی از رویکرد وی بنیان فراتری را برای مدیریت کیفیت نهاد، که از آن جمله جنبه های استاندارد سازی و بکارگیری روش های بهبود یافته اند. Henry Ford نیز در اجرایی ساختن مقاهیم مدیریت فرایند و مدیریت کیفیت در خطوط مونتاژ کارخانه خود نقش مهمی داشت. در آلمان | Karl Friedrich Benz که اغلب از او به عنوان مخترع خودرو یاد می شود، روش های تولید و مونتاژ امتناهی را به کار می برد اگرچه که تولید انبوه به معنی واقعی در شرکت فولکس واگن پس از جنگ جهانی دوم صورت گرفت. از این دوره به بعد شرکت های آمریکای شمالی عمدتا بر تولید با هزینه کم تر و کارایی بیشتر متمرکز شدند.

**Walter A. Shewhart made a major step in the evolution towards quality management by creating a method for quality control for production, using statistical methods first proposed in 1924,**

**this became the foundation for his ingoing work on statistical quality control. W.Edwards Deming later applied statistical process control methods in the United States during second World War, thereby successfully improving quality in the manufacture of munitions and other strategically important products.**

والتر اسچوارت با پیشنهاد ایجاد روشی برای کنترل کیفیت تولید با استفاده از روش های آماری در سال ۱۹۲۴، گام عمده ای در مسیر تحول مدیریت کیفیت برداشت. این خود بستری شد برای کارهای بعدی او در زمینه کنترل کیفیت آماری، بعدها ادوارد دمینگ در طی جنگ جهانی دوم در آمریکا روش های کنترل فرایندهای آماری را به کار گرفت که به وسیله آنها به صورت موفقیت آمیزی کیفیت را در تولید تسلیحات و سایر کالاهای استراتژیک و حائز اهمیت، بهبود بخشید.