



مدرسان شریف

CHAPTER ONE

((Management Schools and Organizational Structures))

«مکاتب مدیریت و ساختارهای سازمانی»

The Classical Management Theories

Scientific Management Theory

Scientific Management Theory is a management approach **formulated** by Frederick W. Taylor and others between 1890 and 1930, that sought to **determine** scientifically the best methods for performing any task, and for selecting, training, and **motivating** workers. Scientific management theory arises in part from the need to increase **productivity**.

تئوری‌های کلاسیک مدیریت

تئوری مدیریت علمی

تئوری مدیریت علمی، یک رویکرد مدیریتی است که توسط فردریک دبلیو تیلور و دیگران، در میان سال‌های ۱۸۹۰ تا ۱۹۳۰ شکل گرفت. (این تئوری) به دنبال شناسایی بهترین روش علمی برای انجام هر کار، انتخاب، آموزش، و انگیزه دادن به کارگران بود. تئوری مدیریت علمی، تاحدی از نیاز به افزایش بهره‌وری، ناشی می‌شود.

Frederick (1856-1915) based his management system on production – line time studies. Instead of relying on **traditional** work methods, he analyzed and timed steel workers' **movements** on a series of jobs.

فردریک (۱۸۵۶-۱۹۱۵) سیستم مدیریتی خود را مبتنی بر مطالعات زمان خط تولید، قرار داد. به جای اتکا به روش‌های کاری سنتی، او حرکات کارگران برای یک سری از مشاغل را مورد تحلیل و زمان سنجی قرار داد.

Taylor **thereby** established how much workers should be able to do with the equipment and materials at hand. Taylor called his plan the **differential** rate system. He believed that workers who met the higher standards need not fear **layoffs** because their companies benefited from their higher productivity. Taylor's **compensation** system involves the payment of higher wages to more **efficient** workers.

در نتیجه، تیلور، مشخص کرد که چه تعداد از کارگران، قادر به انجام کار با تجهیزات و مواد در دسترس هستند. تیلور، این طرح خود را، سیستم نرخ تمایزی نام‌گذاری کرد. او معتقد است که کارگرانی که استانداردهای بالاتری را دارا هستند، از اخراج‌ها نمی‌ترسند، چرا که شرکت‌ها، از بهره‌وری بالاتر آن‌ها، سود می‌برند. سیستم جبران خدمات تیلور، شامل پرداخت حقوق بالاتر به کارگران کارا تر است.

Taylor rested his philosophy on four basic **principles**:

1. The development of a true science of management, so that the best method for performing each task could be determined.
2. The scientific selection of workers, so that each worker would be given **responsibility** for the task for which he or she was best suited.
3. The scientific education and development of the worker.
4. **Intimate**-friendly **cooperation** between management and labor.

تیلور، فلسفه خود را متکی بر چهار اصل اساسی قرار داد:

- ۱- توسعه یک علم صحیح از مدیریت، به طوری که بهترین روش برای انجام هر وظیفه، بتواند مشخص شود.
- ۲- انتخاب علمی کارگران، به طوری که به هر کارگر، مسئولیت وظیفه‌ای داده خواهد شد که آن وظیفه به بهترین وجه برای او مناسب است.
- ۳- آموزش و توسعه علمی کارگر
- ۴- همکاری صمیمی و دوستانه میان مدیریت و کارگر.



Taylor believed that management and labor had a common interest in increasing productivity. The modern **assembly** line pours out finished products faster than Taylor could ever have imagined. This production "**miracle**" is just one **legacy** of scientific management. Scientific management was limited by its **underlying assumptions** about human beings.

تیلور معتقد بود که مدیریت و کارگر، منافع مشترکی در افزایش بهره‌وری دارند. خط **مونتاژ** مدرن، محصولات نهایی سریع‌تری نسبت به آن‌چه که تیلور، تصور می‌کرد، ایجاد می‌کند. این معجزه تولید، تنها یک میراث از مدیریت علمی است. مدیریت علمی، توسط **فرضیه‌های زیربنایی** خودش در مورد انسان‌ها، محدود شده است.

Henri Fayol (1841-1925) is generally **hailed** as the **founder** of the classical management school-not because he was the first to **investigate** managerial behavior, but because he was the first to **systematize** it. Fayol believed that sound management practice falls into certain patterns that can be identified and analyzed. From this basic **insight**, he drew up a **blueprint** for a **cohesive doctrine** of management.

هنری فایول (۱۸۴۱ - ۱۹۲۵)، معمولاً به عنوان **مؤسس** مکتب مدیریت کلاسیک، **خوانده می‌شود**. نه به خاطر این‌که او اولین نفری بود که در مورد رفتار سازمانی تحقیق کرده است، بلکه به خاطر این‌که، او اولین کسی بود که آن را **قاعدہ‌مند (روش‌مند)** کرد. فایول معتقد بود که اقدام مناسب مدیریت، در الگوی مشخصی قرار می‌گیرد که می‌تواند تعیین و تحلیل شود. از طریق این **بینش پایه‌ای**، او **طرح اولیه‌ای** را برای **اصول (روش قانونی) منسجمی** از مدیریت طراحی کرد.

Taylor was basically concerned with organizational functions; however, Fayol was interested in the total organization.

تیلور، اصولاً به دنبال وظایف سازمانی بود، درحالی‌که فایول، علاقمند به کل سازمان (سازمان جامع) بود.

Max Weber (1864-1920) developed a theory of **bureaucratic** management that stressed the need for a **strictly** defined **hierarchy** governed by clearly defined **regulations** and lines of authority. For Weber, the ideal organization was a **bureaucracy** whose activities and objectives were **rationally** thought out and whose of labor were **explicitly** spelled out. Weber also believed that technical **competence** should be emphasized and that performance evaluations should be made entirely on the basis of **merit**.

ماکس وبر (۱۸۶۴-۱۹۲۰)، تئوری مدیریت **بروکراتیک** را ایجاد کرد. (این تئوری) بر نیاز، به یک **سلسله مراتب** به شدت تعریف شده توسط **قوانین** و خطوط اختیارات واضح تعریف شده، تأکید دارد. از دیدگاه وبر، سازمان ایده‌آل، بروکراسی بود که فعالیت‌ها و اهداف به صورت **منطقی**، فکر شده و به افراد آن سازمان، به صورت **واضحی** دیکته می‌شد. وبر همچنین معتقد است که **صلاحیت** فنی، بایستی مورد تأکید باشد و این‌که ارزشیابی عملکرد بایستی به صورت **جامعی مبتنی بر شایستگی** باشد.

Today we often think of bureaucracies as vast and impersonal organizations that put impersonal **efficiency** ahead of human needs. We should be careful. Though, not to apply our negative **connotations** of the word bureaucracy to the term as Weber used it. Weber sought to improve the performance of socially important organizations by making their operations **predictable** and productive.

امروزه، فکر ما در مورد بروکراسی، سازمان‌هایی وسیع و غیرشخصی است که **کارایی** غیرشخصی را مقدم بر نیازهای انسانی قرار می‌دهد. ما بایستی مراقب باشیم. هرچند که، نبایستی **معانی** منفی واژه بروکراسی را برای واژه‌ای که وبر به کار برده است، به کار ببریم. وبر به دنبال بهبود عملکرد سازمان‌های مهم اجتماعی از طریق قابل پیش‌بینی کردن و بهره‌ور کردن عملیات آن‌ها بود.

Follett (1868-1933) was **convinced** that no one could become a whole person **except** as a member of a group. Thus she took for **granted** Taylor's **assertion** that labor and management shared a common purpose as members of the same organization, but she believed that the **artificial distinction** between managers (order givers) and **subordinates** (order takers) **obscured** this **mutual partnership**.

فالت (۱۸۶۸-۱۹۳۳) **متقاعد شد** که هیچ‌کسی نمی‌تواند یک شخص کامل باشد مگر این‌که عضوی از یک گروه باشد. بنابراین او **ادعای مفروض** تیلور را که کارگر و مدیریت، هدف مشترکی را به عنوان اعضای یک سازمان، به اشتراک می‌گذارند، به کار گرفت. اما او معتقد بود که **تمایز مصنوعی** میان مدیران (دستوردهندگان) و **زیردستان** (دستورگیرندگان)، این **رابطه متقابل** را **مبهم می‌کرد**.

The Behavioral School

The behavioral school emerged because classical approach did not achieve **sufficient** production efficiency and workplace **harmony**. To manager's **frustration**, people did not always follow predicted and expected patterns of behavior. Thus there was increased interest in helping managers deal more effectively with the "people side" of their organizations. Several theorists tried to strengthen classical organization theory with the insights of sociology and psychology.

مکتب رفتاری، ایجاد شد چرا که رویکرد کلاسیک، به کارایی کافی تولید و توازن محل کار دست نمی‌یافت. برای ناکامی مدیران، افراد همیشه به دنبال الگوهای پیش‌بینی شده و قابل انتظاری از رفتار نیستند. بنابراین، تمایل فزاینده‌ای برای کمک به مدیران به صورت کاراتری در ارتباط با طرف انسانی سازمان‌هایشان وجود دارد. چندین تئوری پرداز، تلاش کردند که تئوری کلاسیک سازمانی را با بینش جامعه‌شناسی و روانشناسی تقویت کنند.

The Human Relations Movement

Human relations are frequently used as a general term to describe the ways in which managers **interact** with their subordinates. When "employee management" **stimulates** more and better work, the organization has effective human relations; when morale and efficiency **deteriorate**, its human relations are said to be ineffective.

جنبش روابط انسانی

روابط انسانی، غالباً به عنوان یک واژه عمومی برای توصیف شیوه‌ای که در آن مدیران با زیردستانشان **تعامل** دارند، به کار گرفته می‌شود. زمانی که مدیریت کارمندان، کار بیشتر و بهتر را **تحریک می‌کند**، سازمان روابط انسانی مؤثری دارد. زمانی که روحیه و کارایی، **رو به زوال می‌رود**، روابط انسانی در آن بی‌اثر است.

The human relations movement grew out of a famous series of studies **conducted** at the Western Electric Company from 1924 to 1933. These **eventually** became known as the "Hawthorne Studies" because many of them were performed at Western Electric's Hawthorne plant near Chicago.

جنبش روابط انسانی، از یک سری از مطالعات مشهوری که در شرکت وسترن الکتریک از سال ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۳ **هدایت می‌شد**، رشد کرد. این امر **سرانجام**، به عنوان مطالعات هاثورن شناخته شد، چرا که بسیاری از آن‌ها در کارخانه هاثورن شرکت وسترن الکتریک در نزدیکی شیکاگو، انجام شد.

Hawthorne effect is the **possibility** that workers who receive special attention will perform better **simply** because they received that attention: one **interpretation** of studies by Elton Mayo and his colleagues.

تأثیر ممکن هاثورن این است که کارگرانی که توجه ویژه‌ای را دریافت می‌کنند، **حقیقتاً** بهتر کار می‌کنند، چرا که آن‌ها، آن توجه را دریافت کرده‌اند: **تفسیری** از مطالعات انجام شده توسط التون مایو و همکارانش.

Mayo and his colleagues **pioneered** the use of the scientific method in their studies of people in the work environment. Later researchers, more **rigorously** trained in social sciences (Psychology, sociology, and **Anthropology**), used more **sophisticated** research methods and became known as "behavioral scientists" rather than "human relations theorists."

مایو و همکارانش در استفاده از روش علمی در مطالعه افراد در محیط کاری **پیش قدم** بودند. محققین بعدی، که به شدت در علوم اجتماعی آموزش دیده بودند (روانشناسی، جامعه‌شناسی و **انسان‌شناسی**) روش‌های تحقیق **پیشرفته‌تری** را به کار بردند و به عنوان دانشمندان رفتاری به جای (عنوان) تئوری‌پردازان روابط انسانی، شناخته شدند.

The Quantitative School

OPERATIONS RESEARCH (OR) AND MANAGEMENT SCIENCE

At the beginning of World war II. Great Britain **desperately** needed to solve a number of new and Complex problems in warfare. With their **survival at stake**, the British formed the first operations research (OR) teams.

پژوهش عملیاتی و علم مدیریت

در ابتدای جنگ جهانی دوم، بریتانیای بزرگ، به شدت، نیازمند حل تعدادی از مسائل جدید و پیچیده در امور جنگی بود. با در خطر افتادن بقای آن‌ها، انگلیس، اولین تیم پژوهش عملیاتی (تحقیق در عملیات) را تشکیل داد.

When the war was over, the **applicability** of OR to problems in industry **gradually** became **apparent** since new industrial technologies were being put into use and transportation and communication were becoming more **complicated**. These developments brought with them a **host** of problems that could not be solved easily by **conventional** means. Increasingly, OR specialists were called on to help managers come up with answers to these new problems. With the development of high powered computers, OR procedures were formalized into what is called the "management science school".

زمانی که جنگ تمام شد، کاربرد پژوهش عملیاتی برای مسائل موجود در صنعت، **بتدریج**، **ظاهر** شد، چرا که تکنولوژی‌های جدید صنعتی، مورد استفاده قرار می‌گرفتند و حمل و نقل و ارتباطات **پیچیده‌تر** می‌شدند. این توسعه‌ها با خود، یک **گروهی** از مسائل را بوجود آوردند که ابزارهای **متعارف** نمی‌توانستند آن‌ها را حل کنند. به صورت فزاینده‌ای، متخصصین پژوهش عملیاتی برای کمک به مدیران جهت پاسخگویی به این مسائل جدید، فراخوانده می‌شدند. با توسعه کامپیوترهای پر قدرت، رویه‌های پژوهش عملیاتی، به آن چیزی که مکتب علم مدیریت (مدیریت کمی) گفته می‌شد، شکل گرفتند.



مدرس‌ان شریف

CHAPTER THREE (Strategic management)

«مدیریت استراتژیک»

Strategic management

Strategic management is a field that deals with the major **intended** and **emergent initiatives** taken by **general managers on behalf of** owners, involving **utilization** of resources, to enhance the performance of **firms** in their external environments.

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، رشته‌ای است که با ابتکاراتی (اقداماتی) برنامه‌ریزی شده و مبرم سر و کار دارد که توسط مدیران عمومی و از طرف مالکان صورت می‌گیرد. (مدیریت استراتژیک) شامل بهره‌برداری از منابع در جهت ارتقای عملکرد بنگاه‌های اقتصادی در محیط خارجی می‌باشد.

It **entails** specifying the organization's **mission, vision** and objectives, developing policies and plans, often in terms of projects and programs, which are designed to achieve these objectives, and then allocating resources to implement the policies and plans, projects and programs.

مدیریت استراتژیک مستلزم مشخص کردن **ماموریت**، **چشم‌انداز** و اهداف سازمان، توسعه سیاست‌ها و طرح‌ها که غالباً بر حسب پروژه‌ها و برنامه‌هایی است که برای کسب این اهداف طراحی شده‌اند و سپس تخصیص منابع برای پیاده‌سازی سیاست‌ها و طرح‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها است.

A **balanced score card** is often used to evaluate the overall performance of the business and its **progress** towards objectives. Recent studies and **leading** management theorists have **advocated** that strategy needs to start with **stakeholders** expectations and use a **modified** balanced score card which includes all stakeholders.

کارت امتیازبندی متوازن غالباً برای ارزشیابی عملکرد کلی کسب و کار و پیشرفت آن به سمت اهداف، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مطالعات اخیر و تئوری پردازان برجسته مدیریت مدعی هستند که استراتژی، نیازمند است که با انتظارات **ذینفعان** شروع شود و کارت امتیازبندی متوازن **اصلاح شده‌ای** را که تمامی ذینفعان را در بر می‌گیرد، شامل شود.

Strategic management is a level of managerial activity under setting goals and over Tactics. Strategic management provides overall direction to the enterprise and is closely related to the field of Organization Studies.

مدیریت استراتژیک، سطحی از فعالیت مدیریتی تحت تعیین اهداف و (چیزی) بیش از تاکتیک‌ها است. مدیریت استراتژیک جهتی کلی را برای سازمان فراهم می‌کند و با زمینه مطالعات سازمانی ارتباط نزدیکی دارد.

In the field of business administration it is useful to talk about "strategic **alignment**" between the organization and its environment or "strategic **consistency**." According to Arieu (2007), "there is strategic consistency when the actions of an organization are consistent with the expectations of management, and these **in turn** are with the market and the **context**." Strategic management includes not only the management team but can also include the Board of Directors and other stakeholders of the organization. It depends on the organizational structure.

در زمینه مدیریت بازرگانی، صحبت در مورد «تنظیم (هماهنگ سازی) استراتژیک» میان سازمان و محیطش یا «ثبات (سازگاری) استراتژیک» مفید است. بنا به نظر آریو (۲۰۰۷) «زمانی ثبات یا سازگاری استراتژیک وجود دارد که اقدامات یک سازمان با انتظارات مدیریت، سازگار باشد و این دو به نوبه خود با بازار و زمینه (چارچوب مربوطه) سازگار هستند». مدیریت استراتژیک نه تنها شامل تیم مدیریت است بلکه می‌تواند هیئت مدیره و دیگر ذینفعان سازمان را نیز در برگیرد. این امر به ساختار سازمانی بستگی دارد.

Strategic management is an **ongoing** process that evaluates and controls the business and the industries in which the company is involved; assesses its competitors and sets goals and strategies to meet all existing and potential competitors; and then **reassesses** each strategy **annually** or **quarterly** [i.e. **regularly**] to determine how it has been implemented and whether it has succeeded or needs **replacement** by a new strategy to meet changed



circumstances, new technology, new competitors, a new economic environment., or a new social, financial, or political environment.

مدیریت استراتژیک فرآیندی مستمر است که کسب و کار و صنایعی را که شرکت در آن مشغول است ارزیابی و کنترل می‌کند. مدیریت استراتژیک رقباتی شرکت را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و اهداف را تعیین کرده و استراتژی‌هایی برای مواجهه با رقباتی حال حاضر و بالقوه فراهم می‌کند و سپس استراتژی را به صورت سالانه یا فصلی (به صورت قاعده مند) ارزیابی مجدد کرده و مشخص می‌کند که چگونه استراتژی پیاده‌سازی شود و این که آیا (استراتژی) موفق بوده است یا این که نیازمند جایگزینی با یک استراتژی جدید در جهت مواجهه با شرایط تغییر یافته است.

Concepts and Approaches of Strategic Management

Strategic management can depend upon the size of an organization, and the **proclivity** to change of its business environment. These points are **highlighted** below:

مفاهیم و رویکردهای مدیریت استراتژیک

- مدیریت استراتژیک ممکن است به اندازه یک سازمان و تمایل سازمان به تغییر محیط خارجی اش بستگی داشته باشد. این نکات در زیر مورد تأکید قرار گرفته‌اند.
- As A global/**transnational** organization may employ a more structured strategic management model, **due to** its size, scope of operations, and need to **encompass** stakeholder views and requirements.
- به عنوان سازمانی جهانی یا فراملی ممکن است که یک مدل ساختار یافته‌تر مدیریت استراتژیک به علت اندازه سازمان، حوزه عملیات و نیاز به لحاظ کردن نگاه و احتیاجات ذینفعان، به کار گرفته شود.
- An SME (Small and Medium Enterprise) may employ an entrepreneurial approach. This is due to its **comparatively** smaller size and scope of operations, as well as possessing fewer resources. An SME's CEO (or general top management) may simply **outline** a mission, and **pursue** all activities under that mission.
- یک سازمان کوچک و متوسط ممکن است رویکردی کارآفرینانه به کار گیرد. این امر به علت اندازه و حوزه عملیاتی به نسبت کوچکتر آن به همان اندازه منابع کمتری که برای خود دارد، می‌باشد. مدیر ارشد عمومی یک شرکت کوچک و متوسط ممکن است به سادگی مأموریتی را عنوان کند و همه فعالیت‌ها را تحت آن مأموریت دنبال نمایند.

Strategy Formation

The **initial** task in strategic management is typically the **compilation** and **dissemination** of a mission statement. Additionally, it specifies the scope of activities an organization wishes to **undertake**, **coupled with** the markets a firm wishes to serve.

شکل‌دهی استراتژی

وظیفه اولیه در مدیریت استراتژیک، نوعاً گردآوری و توزیع بیانیه مأموریت است. علاوه بر این، مدیریت استراتژیک حوزه فعالیت‌های یک سازمان را که تمایل به متعهد شدن آن دارد و ارتباط با بازارهایی که یک بنگاه اقتصادی تمایل به ارائه خدمت به آن را دارد، شامل می‌شود.

Following the **devising** of a mission statement, a firm would then undertake an environmental **scanning** within the **purview** of the statement.

پیرو طراحی یک بیانیه مأموریت، یک بنگاه اقتصادی خواهان انجام غربالگری محیطی در داخل قلمروی بیانیه است.

Strategic formation is a combination of main processes which are as follows:

شکل‌دهی استراتژیک ترکیبی از فرآیندهای عمده‌ای است که در زیر آمده است:

- Performing a situation analysis, **self-evaluation** and competitor analysis: both internal and external; both micro-environmental and macro-environmental.
- انجام یک تحلیل وضعیت، خودارزیابی و تحلیل رقبا: هر دو محیط درونی و بیرونی و هر دو محیط خرد و کلان.
- **Concurrent** with this assessment, objectives are set. These objectives should be **parallel** to a time-line; some are in the short-term and others on the long-term. This involves **crafting** vision statements (long term view of a possible future), mission statements (the role that the organization gives itself in society), overall corporate objectives (both financial and strategic), strategic business unit objectives (both financial and strategic), and **tactical** objectives.
- همزمان با این ارزیابی، اهداف تعیین می‌شوند. این اهداف بایستی موازی با یک خط زمانی باشد. برخی در کوتاه مدت و برخی در بلندمدت باشند. این موضوع شامل تهیه بیانیه چشم‌انداز (نگاه بلندمدت از آینده‌ای محتمل)، بیانیه مأموریت (نقشی که سازمان به تنهایی در جامعه به خود می‌دهد)، اهداف کلی شرکت (هم اهداف مالی و هم اهداف استراتژیک)، اهداف واحد کسب و کار استراتژیک (هم اهداف مالی و هم اهداف استراتژیک) و اهداف تاکتیکی است.

Strategy Evaluation and Choice

An environmental scan will highlight all **pertinent** aspects that affect an organization, whether external or sector/industry-based. Such an **occurrence** will also **uncover** areas to **capitalize** on, in addition to areas in which **expansion** may be **unwise**.

ارزشیابی و انتخاب استراتژی

غربالگری محیطی بر تمامی جنبه‌های **مرتبطی** که بر یک سازمان اثر می‌گذارد، خواه بیرونی یا صنعت خواه بخش محور، تأکید دارد.

These options, once identified, have to be **vetted** and screened by an organization. In addition to **ascertaining** the **suitability**, **feasibility** and **acceptability** of an option, the actual **modes** of progress have to be determined.

این گزینه‌ها، در زمانی که مشخص می‌شوند، بایستی از طریق سازمان بررسی شوند و غربال گردند. علاوه بر تعیین کردن شایستگی، توجیه‌پذیری و قابلیت پذیرش یک گزینه، **حالت‌های** واقعی پیشرفت بایستی تعیین شوند.

The basis of competition relates to how an organization will produce its product **offerings**, together with the basis as to how it will act within a market structure, and relative to its competitors. Some of these options **encompass**:

اصل رقابت، مرتبط با این است که چگونه یک سازمان محصولات **پیشنهادی** خود را تولید خواهد کرد. همراه با این اصل، به چه صورتی در داخل ساختار بازار و در ارتباط با رقبای خود، عمل خواهد کرد. برخی از این گزینه‌ها شامل موارد زیر است:

■ A **differentiation** approach, in which a **multitude** of market **segments** are served on a **mass** scale.

■ رویکرد **تمایز**، که در آن **بسیاری** از **بخش‌های** بازار در یک **حجم انبوهی** مورد ارائه خدمات هستند.

In a differentiation strategy a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that are widely valued by buyers. It selects one or more **attributes** that many buyers in an industry perceive as important, and uniquely positions it to meet those needs. It is rewarded for its uniqueness with a **premium** price.

در استراتژی تمایز، یک شرکت به دنبال این است که در صنعت خود و در طول بسیاری از ابعاد که به صورت گسترده‌ای توسط خریدار، ارزش‌گذاری می‌شود، منحصر به فرد باشد. شرکت، یک **خصیصه** یا بیشتر را که بسیاری از مشتریان در یک صنعت آن را (امری) مهم دریافت کرده‌اند و جایگاه‌هایی را که شرکت، آن نیازها را ارضا می‌کند انتخاب می‌کند. این امر با یک قیمت **پرتر** به خاطر منحصر به فرد بودنشان مورد تشویق قرار می‌گیرد.

■ A **cost-based approach**, which often concerns economy pricing. In cost leadership, a firm **sets out** to become the low cost producer in its industry. The sources of cost advantage are varied and depend on the structure of the industry.

■ رویکرد **مبتنی بر هزینه** که غالباً در ارتباط با قیمت‌گذاری اقتصادی است. در رهبری هزینه، یک بنگاه اقتصادی **شروع می‌کند** که به عنوان تولید کننده‌ای با کمترین قیمت در صنعت خودش (مطرح) شود. منابع مزیت هزینه‌ای، متفاوت هستند و بستگی به ساختار صنعت دارند.

They may include the **pursuit** of **economies of scale**, **proprietary** technology, **preferential** access to raw materials and other factors. A low cost producer must find and **exploit** all sources of cost advantage. If a firm can achieve and sustain overall cost leadership, then it will be an above average performer in its industry, provided it can **command** prices at or near the industry average.

آن‌ها ممکن است شامل **پیگیری صرفه‌جویی‌های به مقیاس**، فناوری **انحصاری**، دسترسی **ترجیحی** به مواد خام و دیگر عوامل شوند. تولید کننده‌ای با قیمت کم بایستی تمامی منابع مزیت هزینه‌ای را یافته و از آن‌ها **بهره‌برداری** کند. اگر شرکتی بتواند رهبری هزینه کل را بدست آورده و حفظ کند، سپس یک فعال فراتر از میزان میانگین در صنعت خود خواهد شد که می‌تواند قیمت‌های **دستوری**، در حد نزدیک با میانگین صنعت فراهم آورد.

A focus (or **niche**) approach. In this paradigm, an organization would produce items for a niche market. The generic strategy of focus **rests on** the choice of a narrow competitive scope within an industry. The focuser selects a segment or group of segments in the industry and tailors its strategy to serving them to the **exclusion** of others.

رویکرد تمرکز (یا **جایگاه**). در این الگو، سازمان اقلامی را برای یک نقطه (جایگاهی) از بازار تولید خواهد کرد. استراتژی عمومی متمرکز، **متکی بر** انتخاب یک حوزه رقابتی محدود در داخل یک صنعت است. تمرکز کنندگان، یک بخش یا گروهی از بخش‌ها را در صنعت انتخاب کرده و استراتژی خود را برای ارائه خدمت به آن بخش‌ها، در جهت **محرومیت** دیگران متناسب می‌کنند.

Strategic implementation and control

Once a strategy has been identified, it must then be put into practice. This may involve organizing, resourcing and utilizing change management **procedures**:

پیاده‌سازی و کنترل استراتژیک

زمانی که یک استراتژی مشخص می‌شود، باید در بوطه عمل قرار گیرد. این امر می‌تواند شامل سازماندهی، تأمین مالی و بهره‌برداری از **رویه‌های** مدیریت تغییر باشد.



Organizing

Organizing relates to how an organizational design of a company can **fit** with a chosen strategy. This concerns the nature of reporting relationships, **spans** of control, and any strategic business units (SBUs) that require to be formed. Typically, an SBU will be created (which often has some degree of **autonomous** decision-making) if it exists in a market with unique conditions, or has/requires unique strategic capabilities (, i.e. the skills needed for the running and competition of the SBU are different).

سازماندهی

سازماندهی مرتبط با این امر است که چگونه طراحی سازمانی یک شرکت می‌تواند با استراتژی انتخابی متناسب باشد. این امر با ماهیت گزارش‌دهی ارتباطات، **حیطه** کنترل و هر یک از واحدهای استراتژیک کسب و کار که نیازمند شکل‌دهی هستند، مرتبط است. معمولاً هر SBU، در صورتی ایجاد خواهد شد (که غالباً دارای درجه‌هایی از تصمیم‌گیری مستقل هستند) که در یک بازار با شرایطی منحصر به فرد حضور داشته باشد یا دارای توانمندی‌های منحصر به فرد استراتژیکی باشد یا نیازمند به آن‌ها باشد.

Resourcing

Resourcing is **literally** the resources required to put the strategy into practice, ranging from human resources, to capital equipments, and to ICT-based implements.

تأمین مالی

تأمین مالی، به معنای واقعی کلمه، منابع مورد نیاز برای عملی کردن استراتژی است که طیفی از منابع انسانی تا احتیاجات سرمایه‌های و پیاده‌سازی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) است.

Change management

In the process of implementing strategic plans, an organization must be **wary** of forces that may **legitimately** seek to **obstruct** such changes. It is important then that **effectual** change management practices are instituted. These encompass:

مدیریت تغییر

در فرآیند پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک، سازمان باید مراقب نیروهایی باشد که ممکن است از لحاظ قانونی به دنبال ممانعت از چنین تغییراتی باشد. مهم است که سپس آن اقدامات مؤثر مدیریت تغییر، نهادینه شوند. این‌ها شامل موارد زیر می‌شوند:

- The **appointment** of a change agent, as an individual who would **champion** the changes and seek to reassure and **allay** any fears arising.
- **تعیین** یک عامل تغییر، به عنوان فردی که تغییرات را پشتیبانی کرده و به دنبال تضمین مجدد و کاستن ترس‌های ناشی (از تغییرات) است.
- Ascertaining the causes of the resistance to organizational change (whether from employees, perceived loss of job **security**, etc.)
- تعیین دلایل مقاومت برای تغییر سازمانی (خواه از طرف کارمندان، درک فقدان امنیت شغلی و غیره)
- **Via** change agent, slowly limiting the negative effects that a change may uncover.
- از طریق عامل تغییر، به آرامی اثرات منفی که یک تغییر ممکن است آن را آشکار کند، محدود می‌شود.

The Strategy Hierarchy

In most (large) corporations there are several levels of management. Corporate strategy is the highest of these levels in the sense that it is the broadest – applying to all parts of the firm – while also incorporating the longest time **horizon**. It gives direction to corporate values, corporate culture, corporate goals, and corporate missions. Under this broad corporate strategy there are typically business-level competitive strategies and functional unit strategies.

سلسله مراتب استراتژی

در اکثر شرکت‌های (بزرگ) چندین سطح از مدیریت وجود دارد. استراتژی (کلان) شرکت، بالاترین سطح است، بدین معنا که گسترده‌ترین (استراتژی) است – که برای همه بخش‌های شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد – در حالی که با بزرگترین **افق** زمانی نیز ترکیب می‌شود. استراتژی (کلان) شرکت به ارزش‌های شرکت، فرهنگ شرکت، اهداف شرکت و مأموریت‌های شرکت، جهت می‌دهد. تحت این استراتژی (کلان) شرکت، معمولاً استراتژی‌های سطح رقابتی کسب و کار و استراتژی‌های واحد عملیاتی قرار دارند.

Corporate strategy refers to the **overarching** strategy of the **diversified** firm. Such a corporate strategy answers the questions of "which businesses should we be in?" and "how does being in these businesses create **synergy** and/or add to the competitive advantage of the corporation as a whole?". **Business strategy** refers to the **aggregated** strategies of single business firm or a strategic business unit (SBU) in a diversified corporation.

استراتژی (کلان) شرکت، اشاره به استراتژی **فراگیر** بنگاه اقتصادی **متنوع** دارد. همچون یک استراتژی (کلان) شرکت، به سوالات «کدام کسب و کار باید در آن باشد؟» و «چگونه، بودن در این کسب و کارها، هم‌افزایی را خلق کرده یا به مزیت رقابتی شرکت به عنوان یک کل اضافه می‌کند؟»، پاسخ می‌دهد. **استراتژی کسب و کار** اشاره به استراتژی‌های **ادغامی (تجمیعی)** تنها یک بنگاه اقتصادی تجاری یا یک واحد استراتژیک کسب و کار در یک شرکت متنوع دارد.

According to Michael Porter, a firm must formulate a business strategy that incorporates either cost leadership, differentiation, or focus to achieve a sustainable competitive advantage and long-term success. Alternatively, according to Kim and Mauborgne, an organization can achieve high growth and profits by creating a Blue Ocean Strategy that breaks the previous value-cost **trade off** by **simultaneously pursuing** both differentiation and low cost.

بر اساس نظر مایکل پورتر، یک بنگاه اقتصادی باید استراتژی کسب و کاری را شکل‌دهی نماید که رهبری هزینه، یا تمایز یا تمرکز را برای کسب یک مزیت رقابتی پایدار و موفقیتی بلند مدت، به کار گیرد. متناوباً، بر اساس نظر کیم و مابورگن، یک سازمان می‌تواند به رشد سریع و سودهایی از طریق استراتژی اقیانوس آبی دست یابد که (استراتژی اقیانوس آبی)، **جایگزینی** پیشین هزینه / ارزش را توسط **تشویق همزمان** هر دوی تمایز و رهبری هزینه، منتفی می‌کند.

Functional strategies include marketing strategies, new product development strategies, human resource strategies, financial strategies, legal strategies, supply chain strategies, and information technology management strategies. The emphasis is on short and medium term plans and is limited to the **domain** of each department's functional responsibility. Each functional department attempts to do its part in meeting overall corporate objectives, and **hence** to some extent their strategies are **derived** from broader corporate strategies.

استراتژی‌های کارکردی (وظیفه‌ای) شامل استراتژی‌های بازاریابی، استراتژی‌های توسعه محصول جدید، استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی‌های مالی، استراتژی‌های قانونی، استراتژی‌های زنجیره تأمین و استراتژی‌های مدیریت فناوری اطلاعات است. تأکید بر برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت است و محدود به **قلمروی** مسئولیت کارکردی هر واحد است. هر واحد کارکردی تلاش می‌کند که (وظایف) بخش خودش را در جهت تأمین اهداف کلی شرکت انجام دهد و **بنابراین**، برخی از استراتژی‌های توسعه یافته آن‌ها، از استراتژی‌های کلان شرکت **مشتق می‌شود**.

Many companies feel that a functional organizational structure is not an efficient way to organize activities so they have **reengineered** according to processes or SBUs.

بسیاری از شرکت‌ها، احساس می‌کنند که ساختار سازمانی وظیفه‌ای، شیوه‌ای کارا برای سازماندهی فعالیت‌ها نیست، بنابراین آن‌ها بر اساس فرآیندها یا واحدهای استراتژیک کسب و کار، **مهندسی مجدد** داشته‌اند.

A **strategic business unit** is a semi-autonomous unit that is usually responsible for its own budgeting, new product decisions, hiring decisions, and price setting. An SBU is treated as an internal profit centre by corporate **headquarters**.

یک واحد استراتژیک کسب و کار، یک واحد نیمه مستقل است که معمولاً مسئول بودجه‌بندی خودش، تصمیمات محصولات جدید، اتخاذ تصمیمات و تعیین قیمت می‌باشد. یک SBU، به عنوان یک مرکز داخلی سود، توسط **دفتر مرکزی** شرکت، تلقی می‌شود.

A technology strategy, for example, although it is focused on technology as a means of achieving an organization's overall objective(s), may include dimensions that are beyond the scope of a single business unit, engineering organization or IT department.

به عنوان مثال، استراتژی تکنولوژی، گرچه تکنولوژی به عنوان یک ابزار برای دستیابی به اهداف کلی سازمان متمرکز است، ممکن است شامل ابعادی باشد که فراتر از حیطه یک واحد استراتژیک کسب و کار، سازمان مهندسی یا واحد IT باشد.

An additional level of strategy called **operational strategy** was encouraged by Peter Drucker in his theory of management by objectives (MBO). It is very narrow in focus and deals with day-to-day operational activities such as **scheduling** criteria. It must operate within a budget but is not at **liberty to adjust** or create that budget.

یک سطح فراتر از استراتژی، به عنوان **استراتژی عملیاتی** خوانده می‌شود که توسط پیتر دراکر در تئوری خودش با نام مدیریت بر مبنای هدف (MBO) از آن پشتیبانی شد. این استراتژی، تمرکز بسیار محدودی دارد و به فعالیت‌های روزانه عملیاتی، همچون، معیارهای **زمان‌بندی** می‌پردازد. استراتژی عملیاتی باید در داخل یک (محدوده) بودجه فعالیت کند و **اختیار (آزادی)** برای **تنظیم** یا ایجاد آن بودجه ندارد.

Operational level strategies are informed by business level strategies which, in turn, are informed by corporate level strategies.

استراتژی‌های سطح عملیاتی توسط استراتژی‌های سطح کسب و کار شکل می‌گیرند که آن‌ها نیز به نوبه خود توسط استراتژی‌های سطح کلان شرکت شکل می‌یابند.



Vocabulary

Acceptability: able to be agreed on

مقبولیت، قابل پذیرش

Example: The electoral arrangements must be acceptable to the people.

اقدامات انتخاباتی باید برای مردم قابل پذیرش باشد.

Adjust: adapt or become used to a new situation

سازگار کردن، تبدیل کردن به حالتی جدید

Example: His eyes had adjusted to semi-darkness advocated.

چشم‌های خودش را با نیمه تاریکی، سازگار کرده بود.

Aggregate: a whole formed by combining several separate elements

ادغام کردن، ادغام

Example: The council was an aggregate of three regional assemblies.

شورا، ادغامی از سه مجمع منطقه‌ای بود.

Alignment: a position of agreement or alliance

همترازی، تنظیم

Example: The uncertain nature of political alignments

ماهیت ناپایدار ائتلاف‌های سیاسی

Allay: diminish

از شدت چیزی کاستن، آرام کردن

Example: The report attempted to educate the public and allay fears.

گزارش تلاش کرد که مردم را آموزش داده و ترس‌ها را کاهش دهد.

Annually: once a year; every year

سالانه، هر سال

Example: The prize is awarded annually.

این جایزه، سالانه اعطا می‌شود.

Appointment: an act of assigning a job or position to someone

انتصاب

Example: His appointment as President

انتصاب او به عنوان رئیس

Approach

رویکرد

Example: Cost-based Approach

رویکرد مبتنی بر هزینه

Ascertain: Find (something) out for certain; make sure of

معین کردن، محقق کردن

Example: An attempt to ascertain the cause of the accident

تلاش برای معین کردن دلیل تصادف

Attribute: feature

خصیصه، ویژگی

Example: Flexibility and mobility are the key attributes of a army.

انعطاف‌پذیری و تحرک، از ویژگی‌های کلیدی یک ارتش است.

Autonomous: having the freedom to act independently

مستقل

Example: School governors are legally autonomous.

هئیت امنای مدرسه از لحاظ قانونی مستقل هستند.

Balanced score card

کارت امتیازبندی متوازن

Example: Balanced score card has 4 dimension.

کارت امتیازبندی، دارای ۴ بُعد است.

Capitalize: provide (a company) with capital

سرمایه جمع کردن

Example: A highly capitalized industry

صنعتی با سرمایه‌گذاری بالا

Champion: vigorously support or defend the cause of

حمایت و پشتیبانی کردن

Example: He championed the rights of the working class and the poor.

او از حقوق طبقه کارگر و فقرا پشتیبانی کرد.

Circumstance: Situation

شرایط، وضعیت

Example: We wanted to marry but circumstances didn't permit command.

ما خواستیم ازدواج کنیم اما شرایط اجازه نداد.



CHAPTER FOUR

((Human Resources Management))

«مدیریت منابع انسانی»

Introduction to Human Resources Management

Human Resource Management (HRM, HR) is the management of an organization's employees. Human resource management is sometimes referred to as a "soft" management skill, effective practice within an organization requires a strategic **focus** to ensure that people resources can **facilitate** the achievement of organizational goals. Effective human resource management also contains an element of risk management for an organization which, as a minimum, ensures **legislative compliance**.

مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، مدیریت کارمندان یک سازمان است. مدیریت منابع انسانی، گاهی اوقات به عنوان یک مهارت نرم مدیریت اشاره می‌شود، اقدامی مؤثر در داخل یک سازمان که نیازمند **تمرکزی** استراتژیک برای اطمینان از این که منابع فردی، می‌توانند، دسترسی به اهداف سازمانی را **تسهیل** نمایند. مدیریت منابع انسانی مؤثر، همچنین، شامل عنصری از مدیریت ریسک برای یک سازمان می‌باشد، که حداقل، **توافقات قانونگذاری** را تضمین می‌نماید.

Fundamentally, human resource management is based on the **assumption** that employees are individuals with **varying** goals and needs. Human resources should not be categorized with basic business resources (trucks, filing cabinets, etc.).

اساساً، مدیریت منابع انسانی، مبتنی بر این فرض است که کارمندان، افرادی با اهداف و نیازهای متفاوت هستند. منابع انسانی نبایستی با منابع پایه‌ای کسب و کار (کامیون، کابینت‌های پوشه‌ها و غیره) طبقه‌بندی شوند.

Practicing good human resource management (HRM) enables managers of an enterprise to **express** their goals with **specificity**, increasing worker **comprehension** of goals, and provide the necessary resources to **promote** successfully **accomplishment** of said goals.

انجام مناسب مدیریت منابع انسانی، مدیران یک سازمان را قادر می‌سازد که اهدافشان را به صورت مشخص بیان کنند. درک کارمندان از اهداف را افزایش می‌دهد و منابع لازم برای ارتقای دستیابی موفق اهداف بیان شده را فراهم می‌آورد.

HRM is seen by practitioners in the field as a more **innovative** view of **workplace** management than the **traditional** approach. Its techniques force the managers of an enterprise to express their goals with specificity so that they can be understood and undertaken by the workforce and to provide the resources needed for them to successfully accomplish their **assignments**. As such, HRM techniques, when properly practiced, are expressive of the goals and operating practices of the enterprise overall. HRM is also seen by many to have a key role in risk reduction within organizations.

مدیریت منابع انسانی، توسط فعالان در این زمینه، به عنوان یک رویکرد نوآورانه تر برای مدیریت محل کار، نسبت به رویکرد سنتی نگریسته می‌شود. تکنیک‌هایشان، مدیران یک سازمان را برای بیان مشخص اهدافشان مجبور می‌کند، به صورتی که این اهداف می‌توانند توسط نیروی کار، درک شده و اجرا شوند و منابع مورد نیاز برای آن‌ها را در جهت انجام موفقیت‌آمیز **وظایفشان** فراهم آورد. به این ترتیب، تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی، در زمانی که به درستی اجرا می‌شوند، حاکی از اهداف و انجام اقدامات در سرتاسر سازمان هستند.



Synonyms such as *personnel management* are often used in a more **restricted** sense to describe activities that are necessary in the **recruiting** of a workforce, providing its members with **payroll** and benefits, and administrating their work life needs. Torrington and Hall (1987) define personnel management as being:

مترادف‌هایی همچون، مدیریت پرسنل، غالباً در یک حالتی محدودتر برای توصیف فعالیت‌هایی به کار می‌رود که در استخدام یک نیروی کاری، فراهم کردن دستمزد و مزایا برای اعضای سازمان، و اداره کردن نیازهای زندگی کاری آن‌ها، ضروری است. ترینگتون و هال (۱۹۸۷) مدیریت پرسنل را بدین صورت تعریف کرده‌اند:

*a series of activities which: first enable working people and their employing organizations to **agree** about the objectives and nature of their working relationship and, secondly, ensures that the agreement is **fulfilled**.*

یکسری از فعالیت‌هایی که: ابتدا افراد کارمند و سازمان‌های به کارگزینه آن‌ها را در جهت **توافق**، در مورد اهداف و ماهیت ارتباطات کاری توانمند ساخته و ثانیاً، تضمین می‌کند که این توافق، به **تحقق** می‌رسد.

While Miller (1987) suggests that HRM relates to:

در حالی که میلر (۱۹۸۷)، پیشنهاد می‌کند که مدیریت منابع انسانی در ارتباط است با:

*... those decisions and actions which concern the management of employees at all levels in the business and which are related to the **implementation** of strategies directed towards creating and **sustaining** competitive advantage.*

آن دسته از تصمیمات و اقداماتی که مرتبط با مدیریت افراد در تمامی سطوح در کسب و کار بوده و مرتبط با **پیاده سازی** استراتژی‌هایی است برای خلق و **حفظ** مزیت رقابتی.

Human resource management is sometimes referred to as:

Organizational management	Personnel administration	Manpower management
Human capital management	Industrial management	

گاهی اوقات، مدیریت منابع انسانی به عنوان (موارد زیر) اشاره می‌شود:

مدیریت سازمانی	مدیریت پرسنلی	مدیریت نیروی کار	مدیریت سرمایه انسانی	مدیریت صنعتی
----------------	---------------	------------------	----------------------	--------------

Research in the area of HRM has much to contribute to the organizational practice of HRM. For the last 20 years, **empirical** work has paid particular **attention** to the link between the practice of HRM and organizational performance, evident in improved employee commitment, lower levels of **absenteeism** and **turnover**, higher levels of skills and therefore higher productivity, **enhanced** quality and efficiency. This area of work is sometimes referred to as 'Strategic HRM' or SHRM (not to be **confused** with the Society for Human Resource Management).

تحقیق در زمینه مدیریت منابع انسانی، سهم زیادی در اقدام سازمانی مدیریت منابع انسانی دارد. در ۲۰ سال گذشته، کار **تجربی**، توجه ویژه‌ای به ارتباط میان اقدام مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی داشته است، که در بهبود **تعهد** کارمند، سطوح پایین‌تر **غیبت** و **جابجایی شغلی**، سطوح بالاتر مهارت‌ها و بنابراین، بهره‌وری بیشتر است (که همین امر)، کیفیت و کارایی را **افزایش داده است**. این ناحیه از کار، غالباً، به عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی یا SHRM گفته می‌شود (با انجمن مدیریت منابع انسانی، اشتباه گرفته نشود).

Within SHRM three **strands** of work can be observed: Best practice, Best Fit and the Resource Based View (RBV).

در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سه رشته کاری قابل مشاهده است: بهترین اقدام، بهترین تناسب و نگاه منبع محور (RBV).

The **notion** of best practice – sometimes called 'high commitment' HRM – **proposes** that the **adoption** of certain best practices in HRM will result in better organizational performance. Perhaps the most popular work in this area is that of Pfeffer who **argued** that there were seven best practices for achieving competitive advantage through people and 'building profits by putting people first'.

مفهوم بهترین اقدام، که گاهی تعهد بالای مدیریت منابع انسانی خوانده می‌شود، پیشنهاد می‌کند که **اتخاذ** بهترین اقدامات معین در مدیریت منابع انسانی، منتج به عملکرد بهتر سازمانی خواهد شد. شاید معروف‌ترین کار در این زمینه، کار ففر است که در این رابطه **بحث** می‌کند که هفت اقدام مناسب برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق افراد و ایجاد سود، ابتدا برای افراد، وجود دارد.

These practices included: providing employment security, selective hiring, **extensive** training, sharing information, self-managed teams, high pay based on company performance and the **reduction** of status differentials. However, there is a **huge** number of studies which provide evidence of best practices, usually implemented in **coherent bundles**, and therefore it is difficult to draw **generalized conclusions** about which is the 'best' way.



این اقدامات شامل این موارد هستند: فراهم کردن امنیت شغلی، استخدام گزینشی، آموزش گسترده، تسهیم اطلاعات، تیم‌های خود مدیریتی، پرداخت بالای مبتنی بر عملکرد شرکت و کاهش تفاوت‌های وضعیتی. به‌رحال، تعداد زیادی از مطالعات وجود دارد که مدرکی از بهترین اقدامات را فراهم می‌کند. که معمولاً در بسته‌های نرم افزاری منسجمی پیاده‌سازی می‌شوند و بنابراین سخت است که نتایج، در مورد این که، کدام بهترین راه است، تعمیم داد.

Best fit, or the contingency approach to HRM, argues that HRM improves performance where there is a close vertical fit between the HRM practices and the company's strategy. This link ensures close coherence between the HR processes and policies and the external market or business strategy. There are a range of theories about the nature of this vertical integration.

بهترین تناسب، یا رویکرد اقتضایی به مدیریت منابع انسانی، استدلال می‌کند که مدیریت منابع انسانی، عملکرد را در جایی که تناسب نزدیک عمودی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و استراتژی شرکت وجود دارد، بهبود می‌دهد. این ارتباط، انسجام نزدیکی میان فرآیندها و سیاست‌های منابع انسانی و بازاری خارجی یا استراتژی کسب و کار را تضمین می‌کند. یک طیفی از تئوری‌ها در مورد ماهیت این یکپارچگی عمودی وجود دارد.

The Resource Based View (RBV) focuses on the internal resources of the organization and how they contribute to competitive advantage. The **uniqueness** of these resources is preferred to **homogeneity** and HRM has a central role in developing human resources that are valuable, **rare**, and difficult to copy or **substitute**.

رویکرد منبع محور، بر منابع داخلی سازمان و این که چگونه آن‌ها با مزیت رقابتی مشارکت دارند، متمرکز است. یکتایی این منابع به یکدستی (همگنی) ترجیح داده شده است و مدیریت منابع انسانی نقشی مرکزی در توسعه منابع انسانی که (منابعی) ارزشمند، نایاب، و سخت برای کپی‌برداری یا جایگزینی هستند، دارد.

Overall, the theory of HRM argues that the goal of human resource management is to help an organization to meet strategic goals by **attracting**, and **maintaining** employees and also to manage them effectively. The key word here perhaps is "fit", i.e. a HRM approach seeks to ensure a fit between the management of an organization's employees, and the overall strategic **direction** of the company.

در کل، تئوری مدیریت منابع انسانی، استدلال می‌کند که هدف مدیریت منابع انسانی، کمک به یک سازمان جهت تأمین اهداف استراتژیک از طریق جذب و حفظ کارمندان و همچنین مدیریت مؤثر آن‌ها می‌باشد. شاید در این جا واژه کلیدی، «تناسب» است، به عنوان مثال، یک رویکرد مدیریت منابع انسانی، در جستجوی تضمین تناسب، میان مدیریت کارمندان سازمان و جهت کلی استراتژیک شرکت است.

The basic **premise** of the academic theory of HRM is that humans are not machines; therefore we need to have an **interdisciplinary** examination of people in the workplace. Fields such as industrial **psychology**, industrial engineering, **sociology**, economics, and **critical** theories (postmodernism, post-structuralism) play a major role.

فرض اساسی تئوری علمی مدیریت منابع انسانی این است که انسان‌ها، ماشین نیستند. بنابراین، ما نیازمند یک بررسی میان رشته‌ای از افراد در محل کار هستیم. موضوعاتی همچون، روانشناسی صنعتی، مهندسی صنعتی، جامعه‌شناسی، و نظریه‌های انتقادی (پست مدرنیسم و پست ساختارگرایی)، نقشی مهم، بازی می‌کنند.

One widely used **scheme** to describe the role of HRM, developed by Dave Ulrich, defines 4 fields for the HRM functions:

یکی از طرح‌هایی که به صورت گسترده استفاده برای توصیف مدیریت منابع انسانی استفاده می‌شود، توسط دیو اولریچ توسعه یافته است، که ۴ زمینه برای وظایف مدیریت منابع انسانی، تعریف کرده است:

- Strategic partner - Aligning HR and business strategy: 'organizational **diagnosis**'
- Administration Expert - Reengineering organizational processes: 'shared services'
- Employee champion - Listening and responding to employees: 'providing resources to employees'
- Change Agent - Managing **transformation** and change: 'ensuring **capacity** for change'.
- شریک استراتژیک - هماهنگی منابع انسانی و استراتژی کسب و کار: «تشخیص سازمانی»
- خبره مدیریت - مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی: «خدمات مشترک»
- پشتیبانی از کارمند - گوش دادن و پاسخگویی به کارمندان: «فراهم کردن منابع برای کارمندان»
- عامل تغییر - مدیریت دگرگونی و تغییر: «حصول اطمینان از ظرفیت برای تغییر»

HRM strategy

An HRM strategy pertains to the means as to how to implement the specific functions of Human Resource Management. An organization's HRM function may **possess** recruitment and selection policies, disciplinary procedures, **reward/recognition** policies, HR planning, or learning and development policies; however all of these functional areas of HRM need to be aligned and **correlated**, in order to correspond with the overall business strategy. An HRM strategy thus is an overall plan, concerning the implementation of specific HRM functional areas.



استراتژی مدیریت منابع انسانی

استراتژی مدیریت منابع انسانی، در ارتباط با ابزارهایی است که به چگونگی پیاده‌سازی وظایف مشخص مدیریت منابع انسانی، مربوط می‌شوند. وظیفه مدیریت منابع انسانی سازمان، می‌تواند سیاست‌های انتخاب و استخدام، رویه‌های انضباطی، سیاست‌های پاداش و قدردانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، یا سیاست‌های توسعه و یادگیری دربرگیرد. با این حال، تمامی این حوزه‌های وظیفه‌ای از مدیریت منابع انسانی، نیازمند هماهنگی و همبستگی به منظور مطابق بودن با استراتژی‌های کلی کسب و کار هستند. بنابراین، استراتژی مدیریت منابع انسانی، یک برنامه کلی است که در ارتباط با پیاده‌سازی نواحی وظیفه‌ای خاص مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

An HRM strategy **typically** consists of the following factors:

به طور معمول، استراتژی مدیریت منابع انسانی، شامل عوامل زیر است:

- "Best fit" and "best practice" – meaning that there is correlation between the HRM strategy and the overall corporate strategy. As HRM as a field seeks to manage human resources in order to achieve properly organizational goals, an organization's HRM strategy seeks to accomplish such management by aligning a firm's personnel needs with the goals/objectives of the organization.
- «بهترین تناسب» و «بهترین اقدام» – بدین معناست که میان استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کلی شرکت، همبستگی وجود دارد. همان‌طور که مدیریت منابع انسانی، رشته‌ای است که به دنبال مدیریت کردن منابع انسانی به منظور کسب اهداف سازمانی به صورت مناسبی است، استراتژی مدیریت منابع انسانی سازمان نیز به دنبال تحقق چنین مدیریتی از طریق هماهنگی نیازهای پرسنل سازمان با اهداف اصلی و فرعی سازمان است.
- **Close cooperation** (at least in theory) between HR and the top/senior management, in the development of the corporate strategy. **Theoretically**, a senior HR **representative** should be present when an organization's objectives are devised. The personnel's proper management is **vital** in the firm being successful. Thus, HR can be seen as one of the critical departments within the functional area of an organization.
- **همکاری نزدیک** (حداقل در تئوری)، میان منابع انسانی و مدیریت ارشد، در توسعه استراتژی شرکت. از لحاظ تئوری، نماینده ارشد منابع انسانی، بایستی در زمانی که اهداف سازمان طراحی می‌شوند، حضور داشته باشد. مدیریت مناسب پرسنل، در شرکتی که به دنبال موفق شدن است، حیاتی است. بنابراین، منابع انسانی، می‌تواند به عنوان یکی از واحدهای بحرانی در داخل ناحیه کارکردی یک سازمان دیده شود.
- **Continual monitoring** of the strategy, via employee feedback, surveys, etc. The implementation of an HR strategy is not always required, and may depend on a number of factors, **namely** the size of the firm, the organizational culture within the firm or the industry that the firm operates in and also the people in the firm.
- **نظارت مستمر** استراتژی، از طریق بازخورد کارمندان، پیمایش و غیره. پیاده‌سازی استراتژی منابع انسانی، همیشه مورد نیاز نیست و ممکن است که وابسته به یک تعدادی از عوامل به عنوان مثال، اندازه شرکت، فرهنگ سازمانی در داخل شرکت یا صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند و همچنین افراد آن شرکت، وابسته باشد.

An HRM strategy can be **divided, in general**, into two **facets** – the people strategy and the HR functional strategy. The people strategy pertains to the point listed in the first paragraph, namely the careful correlation of HRM policies/actions to **attain** the goals **laid down** in the corporate strategy. The HR functional strategy relates to the policies employed within the HR functional area itself, to ensure its own departmental goals are met.

به طور کلی، استراتژی منابع انسانی، می‌تواند به دو **منظر تقسیم شود**: استراتژی افراد و استراتژی وظیفه‌ای منابع انسانی. استراتژی افراد در ارتباط با نقطه‌ای است که در پاراگراف اول آمده است، به عنوان مثال، همبستگی دقیق سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی با دستیابی به اهداف **وضع شده** در استراتژی شرکت. استراتژی وظیفه‌ای منابع انسانی، مرتبط با سیاست‌های به کار گرفته شده، تنها در حوزه کارکردی منابع انسانی است که به دنبال حصول اطمینان از این امر است که اهداف دپارتمان‌شان، تامین شده‌اند.

Types of Power in HRM

Several types of power can influence the outcome of a **negotiation**. We emphasize the word “can,” because if you have power but don't use it, so, the power adds no value to the negotiation.

انواع قدرت در مدیریت منابع انسانی

چند نوع قدرت، می‌تواند بر پیامد یک **مذاکره** اثر بگذارد. ما بر واژه «توانستن» تأکید داریم، چراکه ممکن است شما، قدرت داشته باشید اما از آن استفاده نکنید، بنابراین، قدرت هیچ ارزشی به مذاکره نمی‌افزاید.



- **Position.** Some measure of power is **conferred** on the basis of one's formal position in an organization. For example, a marketing manager can influence the decisions that affect the marketing department. However, the marketing manager has little power to influence the decisions that affect the finance department.
- **جایگاه.** اندازه‌ای از قدرت که بر اساس جایگاه رسمی در سازمان **تفویض می‌شود**. به عنوان مثال، یک مدیر بازاریابی، می‌تواند تصمیماتی که بر واحد بازاریابی اثر می‌گذارد، تحت تأثیر قرار دهد. با این حال، مدیر بازاریابی، قدرت کمی برای تحت تأثیر قرار دادن، تصمیمات مؤثر بر واحد مالی دارد.
- **Knowledge or expertise.** People who have knowledge or expertise can **wield tremendous** power. Of course, knowledge in itself is not powerful. It is the use of knowledge and expertise that confers power. Thus, you could be an **incredibly bright** person and still be powerless.
- **دانش یا تخصص.** افرادی که دارای دانش یا تخصص هستند، می‌توانند قدرت **فوق العاده‌ای** را به کار برند. البته، دانش، به خودی خود، قدرتمند نیست. استفاده از دانش و تخصص است که، قدرت می‌بخشد. بنابراین، شما می‌توانید یک شخص **تیزهوش باورنکردنی** باشید، اما هنوز ناتوان (بی قدرت) باشید.
- **Character or ethics.** The more **trustworthy** individuals have the more power they have in negotiations. The big issue here is whether they do what they say they are going to do—even when they no longer feel like doing it.
- **شخصیت یا اخلاق.** افراد **قابل اعتماد** تر، قدرت بیشتری در مذاکرات دارند. مسئله بزرگ این جاست که آیا آن‌ها هرآنچه که می‌گویند یا تصمیم به انجام آن دارند را، انجام می‌دهند، حتی در زمانی که آن‌ها دیگر احساس انجام آن کار را ندارند.
- **Rewards.** People who are able to **bestow** rewards or perceived rewards hold power. Supervisors, with their ability to give **raises**, hold power over employees. Money can have power. But money, like anything else, holds very little power if it is not distributed.
- **پاداش.** افرادی که قادرند پاداش‌هایی را **ببخشند** یا دریافت کنند، قدرت دارند. سرپرستان، با توانایی‌شان برای **ترفیع** دادن، قدرتی بیش از کارمندان دارند. پول می‌تواند قدرت داشته باشد. اما پول، همچون چیزهای دیگر، اگر توزیع نشود، قدرت خیلی کمی دارد.
- **Punishment.** Those who have the ability to create a negative outcome for a **counterpart** have the power of **punishment**. Managers who have the authority to **reprimand** and fire employees hold this type of power.
- **تنبیه.** افرادی که توانایی خلق یک پیامد منفی برای یک **همکار** دارد، دارای قدرت **تنبیه** هستند. مدیرانی که دارای اختیار برای **توبیخ رسمی** و اخراج کارمندان هستند، دارای این نوع قدرت هستند.
- **Gender.** Dealing with someone of the opposite sex can confer power. We have videotaped many negotiation case studies in which the **turning point** came when a woman **casually** touched a man's hand.
- **جنسیت.** سر و کار داشتن با شخصی از جنس مخالف، می‌تواند قدرت دهد. ما ویدئوهای ضبط شده‌ای از مطالعات موردی مذاکرات زیادی داریم که در آن **نقطه تحول**، زمانی است که یک زن به صورت **اتفاقی**، دست یک مرد را لمس می‌کند.
- **Powerlessness.** In some instances, giving up all power can be very powerful. If a **kidnapper** threatens a **hostage**, the hostage may just challenge the kidnapper to go ahead and kill him. At the point that the hostage gives up power, or control over his own death, the kidnapper actually loses power.
- **ناتوانی.** در برخی موارد، دادن تمام قدرت، می‌تواند بسیار قدرتمند باشد. اگر یک **آدم ربا** توسط **گروگان**، مورد تهدید قرار بگیرد، گروگان ممکن است که فقط با آدم ربا به چالش رود و آدم ربا او را بکشد. در آن نقطه که گروگان، قدرت خود را تسلیم می‌کند یا مرگ خود را کنترل می‌کند، آدم ربا در واقع، قدرت (کشتن گروگان) را از دست می‌دهد.
- **Charisma or personal power.** When we ask **participants** in our seminars for examples of leaders who have had charisma or personal power, **invariably** the names of Gandhi and Imam Khomeini come up. When we ask, "What do all two of these leaders have in **common**?" participants usually respond, "**Passion and confidence** in what they believe in."
- **کاريزما یا قدرت شخصی.** زمانی که ما از **شرکت‌کنندگان** در سمینارمان، نمونه‌هایی از رهبرانی که دارای کاريزما یا قدرت شخصی هستند، سؤال می‌شود، **بدون استثنا**، نام‌های گاندی و امام خمینی می‌آید. زمانی که از آن‌ها سؤال می‌شود که «این دو رهبر در چه چیزی **مشترک** هستند»، شرکت‌کنندگان معمولاً جواب می‌دهند «**عشق** (و شور و هیجان) و **اعتماد** به آن چیزی که به آن اعتقاد دارند».
- **Lack of interest or desire.** In negotiations, as in many other areas of life, the side with the least interest in what is being negotiated holds the most power.
- **کمبود علاقه یا میل.** در مذاکرات، مانند بسیاری از حوزه‌های زندگی، طرفی که کمترین علاقه را نسبت به موضوع مذاکره دارد، دارای بیشترین قدرت است.



■ *Craziness*. This may sound funny, but **bizarre** or **irrational** behavior can confer a tremendous amount of power. Every organization has someone who blows up or behaves irrationally when **confronted** with problems. Those who have been exposed to this type of behavior tend to **avoid** such individuals. As a result, these individuals are not given many tasks to accomplish because others are afraid to ask them.

■ دیوانگی. این موضوع ممکن است خنده‌دار باشد، اما رفتار **عجیب و غیرمنطقی**، می‌تواند قدرت بسیار زیادی اعطا نماید. هر سازمانی دارای اشخاصی است که در زمان **مواجهه** با مشکلات، عصبانی می‌شوند یا به صورت غیرمنطقی رفتار می‌کنند. کسانی که در معرض این افراد قرار می‌گیرند، تمایل دارند که از چنین افرادی **پرهیز نمایند**. در نتیجه، به این افراد، وظایف زیادی برای انجام داده نمی‌شود، چراکه دیگران از پرسیدن از آن‌ها می‌ترسند.

Concept of Job Design

Job design **specifies** the **content** of job and methods of doing the job. It is the process of determining specific tasks to be included in a job and the methods of performing those tasks.

مفهوم طراحی شغل

طراحی شغل، **محتوای** شغل و روش‌های طراحی شغل را **مشخص می‌کند**. طراحی شغل، فرآیند تعیین وظایف مشخصی است که درون یک شغل شامل می‌شود و فرآیند تعیین روش‌های انجام آن وظایف است.

According to DeCenzo and Robbins: Job design is the way in which job tasks are organized into a unit of work.

بر اساس نظر دیسنزو و رابینز: طراحی شغل، راهی است که در آن وظایف شغل، درون یک واحد کاری سازماندهی می‌شوند.

According to Byars and Rue: Job design is the process of structuring work and designing the specific work activities of an individual or group of individuals to achieve certain organizational objectives.

بر اساس نظر بیارز و روو: طراحی شغل، فرآیند ساختاردهی کار و طراحی فعالیت‌های مشخص کاری یک فرد یا گروهی از افراد برای کسب اهداف مشخص سازمانی است.

Methods of Job Design

Classical method (Scientific Management Methods): It consists of the following methods:

- Work **simplification** Method
- Job **Rotation** Method
- Job **Enlargement** Method

روش‌های طراحی شغل

روش کلاسیک (روش‌های مدیریت علمی) شامل روش‌های زیر است:

- روش ساده‌سازی کار
- روش چرخش شغلی
- روش توسعه شغلی

Socio-Technical Method

Behavioral Method: It consists of the following methods:

- Job **Characteristics** Method
- Job **Enrichment** Method
- **Autonomous** Teams Method
- **Modified** work **Schedules** Method

روش اجتماعی - فنی

روش رفتاری شامل روش‌های زیر است:

- روش مشخصه‌های شغل
- روش غنی‌سازی شغل
- روش تیم‌های خودگردان
- روش برنامه‌های کاری اصلاح شده

Classical Method of Job Design (Scientific Management Methods)

It is based on **specialization**. **Standardization** and Simplification are used in job design to insure specialization.



مدرس‌ان شریف

CHAPTER SIX

((Operations and Production Management))

«مدیریت تولید و عملیات»

Introduction to Operations and Production Management

Operations and Production Management is the **process**, which **combines** and **Transforms various** Resources used in the production and operations **subsystem** of the organization into value Added product / services in a controlled **manner**.

مقدمه‌ای بر مدیریت تولید و عملیات

مدیریت عملیات و تولید، فرآیندی است که منابع مختلف مورد استفاده در سیستم‌های فرعی تولید و عملیات سازمان را ترکیب کرده و کالا و خدمات دارای ارزش افزوده را به روشی کنترل شده، تبدیل می‌کند.

Therefore, It is that part of an organization, which is **concerned with** the transformation of a **range of Inputs** into the required (product / services) having the **Requisite** quality level.

بنابراین، مدیریت تولید و عملیات بخشی از یک سازمان است که در ارتباط با تبدیل طیفی از ورودی‌ها (داده‌ها) به کالا و خدمات مورد نیاز است که باید سطح کیفی لازم را داشته باشند.

Production and production management:

Production is defined as "the step – by – step **conversion** of one form of material into another form through chemical or mechanical process to create or **enhance** the **utility** of the product to the **user**". Thus production is a process by which goods and services are created. Production is a **Value Addition** process.

تولید و مدیریت تولید

تولید به عنوان «تبدیل گام به گام حالتی از مواد به حالتی دیگر از طریق فرآیند شیمیایی یا مکانیکی برای خلق یا ارتقای سودمندی محصول برای کاربر و استفاده کننده» تعریف می‌شود. بنابراین، تولید، فرآیندی است که کالاها و خدمات ساخته می‌شوند. تولید فرآیندی ارزش‌زا است.

Production Management is a process of planning, organizing, directing and controlling the activities of production Function. Production Management **deals with** decision making related to production processes so that the resulting goods or services are produced **according to specifications** in minimum cost.

مدیریت تولید، فرآیندی از برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل فعالیت‌های عمل تولید است. مدیریت تولید با تصمیم‌گیری مرتبط با فرآیندهای تولید سروکار دارد. به طوری که منتج به تولید کالاها و خدماتی در حداقل هزینه می‌شود که با خصوصیات مشخص شده مطابقت دارد.

The objective of the production management is "to produce goods / services of right Quality and Quantity at the right time and right manufacturing cost"

هدف مدیریت تولید، «تولید کالاها و خدماتی در کیفیت و کمیتی صحیح، در زمانی درست و هزینه تولید مناسب» است.

Operations:

An operation is defined **in terms of** the mission it serves for the organization, technology it employs and the human and Managerial processes it involves. Operations in an organization can be **categorized** into manufacturing operations and service operations. Manufacturing operations is a conversion process that includes a **tangible** output, But service operations is a conversion process that includes an **intangible** output.

عملیات

یک عمل (عملکرد) بر حسب مأموریتی که برای سازمان ارائه می‌دهد، تکنولوژی که به کار می‌برد و افراد و فرآیندهای مدیریتی که شامل می‌شود، تعریف می‌گردد. عملیات در یک سازمان به (دو دسته) **طبقه‌بندی می‌شوند**: عملیات تولیدی و عملیات خدماتی. عملیات تولیدی، فرآیند تبدیلی است که شامل خروجی ملموس شده است اما عملیات خدماتی، فرآیند تبدیلی است که شامل خروجی **ناملموس** می‌شود.

The objective of operations Management can be categorized into customer service and Resource **utilization**.

هدف مدیریت عملیات می‌تواند به (دو دسته) خدمات به مشتری و **بهره‌برداری** از منابع طبقه‌بندی شود.

Scope of production and Operations Management:

Production and Operations Management is to provide the desired utilities to customer and **effectiveness** and **efficiency** for organization.

حیطه مدیریت تولید و عملیات

مدیریت تولید و عملیات به دنبال فراهم کردن کاربردهای مورد درخواست برای مشتری و **اثربخشی** و **کارایی** برای سازمان است.

The scope of operations and production Management ranges a cross the organization. It involves product and service design, process selection, selection and management of technology, design of work systems, location planning, **Facilities** planning, and Quality Improvement of the organization's products or services.

حیطه مدیریت عملیات و تولید شامل طیفی در سرتاسر سازمان است. مدیریت تولید و عملیات شامل طراحی محصول و خدمات، انتخاب فرآیند، انتخاب و مدیریت تکنولوژی، طراحی سیستم‌های کاری، برنامه‌ریزی مکان کارخانه، برنامه‌ریزی **تسهیلات** (امکانات) و بهبود کیفیت کالاها یا خدمات سازمان است.

Manufacturing Systems

There are five basic Manufacturing systems: **Job shop**, **Batch**, **Repetitive**, **Continuous**, and **project**.

سیستم‌های تولیدی

پنج سیستم اساسی تولیدی وجود دارد: تولید کارگاهی، تولید دسته‌ای، تولید تکراری، تولید مستمر و تولید پروژه‌ای.

Job shop:

A Job shop usually operates on a relative small **scale**. It is used when a low **volume** of high – **variety** goods or services will be needed. processing is **intermittent**; work includes small Jobs. A Job shop comprises of general purpose machines **arranged** into different department. Each Job demands **unique** technological **requirement**, demands processing on machines in a certain **sequence**.

تولید کارگاهی :

تولید کارگاهی در یک مقیاس نسبتاً کوچک فعالیت می‌کند. از این روش تولیدی در زمانی که **حجم** (تولید) کمی از محصولات پرتنوع مورد نیاز است، استفاده می‌شود. پردازش، **متناوب** است. کارهای تولیدی مشتمل وظایف کوچکی است. تولید کارگاهی شامل ماشین‌های هدفمند عمومی است که در واحدهای مختلف **قرار گرفته‌اند**. هر وظیفه نیازمند احتیاجات تکنولوژیکی **منحصر** به فرد است و تقاضاها در یک **توالی** مشخصی بر روی ماشین‌ها در حال انجام (پردازش) هستند.

Batch:

Batch processing is used when a **moderate** volume of goods / services is desired; it can **handle** a moderate variety in products or services. The equipment need not be as flexible as in a Job shop, but Processing is still intermittent. The skill level of workers doesn't need to be as high as in a Job shop because there is less variety in the Jobs being processed.

تولید دسته‌ای

پردازش دسته‌ای زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که **حجم متوسطی** از کالاها / خدمات مورد درخواست باشد. تولید دسته‌ای می‌تواند تنوع متعادلی در کالاها و خدمات را مدیریت کند. امکانات (در این نوع سیستم) نیازمند آن حد از انعطاف‌پذیری سیستم‌های کارگاهی نیستند، اما پردازش همچنان متناوب است. نیاز نیست که سطح مهارت کارگران به اندازه‌ی مهارت بالای کارگران در یک سیستم کارگاهی باشد، چرا که تنوع کمتری از وظایف در حال انجام می‌باشد.

**Repetitive:**

When higher volumes of more **standardized** goods or services are needed, repetitive processing is used. The standardized output means only **slight Flexibility** of equipment is needed. Skill of workers is generally low. This type of system is sometimes referred to as "**assembly**".

تولید تکراری

زمانی که حجم‌های بالایی از کالاها و خدمات **استانداردتر** مورد نیاز است، از پردازش تکراری استفاده می‌شود. خروجی استاندارد به معنای این است که انعطاف‌پذیری کمی از امکانات مورد نیاز است. مهارت کارگران عموماً پایین است. به این نوع سیستم گاهی اوقات «مونتاژ» می‌گویند.

Continuous:

When a very high volume of **nondiscrete**, highly standardized output is desired, a continuous system is used. These systems have almost no variety in output and, **hence**, no need for equipment flexibility. Workers skill requirements can range from low to high, depending on the **complexity** of the system and the **expertise** workers need. Generally, if equipment is highly **specialized**, worker skills can be lower.

تولید مستمر (پیوسته)

زمانی که حجم زیادی از خروجی **پیوسته** و با استاندارد بالا مورد نیاز باشد، از سیستم تولید مستمر استفاده می‌شود. این سیستم‌ها تقریباً هیچ نوع تنوعی در خروجی ندارند و بنابراین نیازی به انعطاف‌پذیری تسهیلات نیست. الزامات مهارتی کارگران می‌تواند طیفی از مهارت‌های زیاد تا مهارت‌های کم باشد، که این امر به پیچیدگی سیستم و کارگران **تخصصی** و فنی مورد نیاز بستگی دارد. در کل، اگر تجهیزات بسیار **تخصصی** باشند، مهارت کارگران می‌تواند کمتر باشد.

Project:

A project is used for work that is **non routine**, with a unique set of objectives to be **accomplished** in a **limited time frame**. Equipment flexibility and worker skill can range from low to high.

تولید پروژه‌ای

پروژه برای کاری که **غیرتکراری** است و با یک مجموعه‌ای از اهداف **منحصر به فرد** که در یک **چارچوب** زمانی **محدود** بایستی **انجام** شوند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. انعطاف‌پذیری امکانات و مهارت کارگر می‌تواند طیفی از مهارت پایین تا بالا باشد.

The type of processes used by an organization influences a great many activities of the organization. These systems are found in a **wide** range of manufacturing and service **settings**. The ideal is to have process **capabilities match** product or service requirements. **Failure** to do so can result in inefficiencies and higher costs than is necessary, perhaps creating a **disadvantage**.

نوع فرآیندهای استفاده شده توسط یک سازمان می‌تواند بر حجم وسیعی از فعالیت‌های آن سازمان اثر بگذارد. این سیستم‌ها در طیف وسیعی از **وضعیت‌های** تولیدی یا خدماتی یافت می‌شوند. ایده‌آل این است که میان **توانمندی‌های** فرآیند و **احتیاجات** کالا یا خدمات **مطابقت** (تناسب) وجود داشته باشد. شکست در انجام این کار می‌تواند منجر به عدم کارایی و هزینه‌هایی بالاتر از حد مورد نیاز شود و ممکن است **یک ایراد** ایجاد نماید.

Note that Job variety, process flexibility, and **unit cost** are highest for a job shop and get **progressively** lower moving from job shop to continuous processing. **Conversely**, volume of output is lowest for a job shop and gets progressively higher moving from job shop to continuous processing.

توجه داشته باشید که تنوع وظایف، انعطاف‌پذیری فرآیند و **هزینه** (تولید) **هر واحد** برای سیستم کارگاهی در بالاترین حد است و با حرکت از سیستم کارگاهی به سمت فرآیند مستمر و پیوسته به **شدت** کاهش می‌یابد. در **مقابل**، حجم خروجی برای یک سیستم کارگاهی در پایین‌ترین حد است و با حرکت از سیستم کارگاهی به سمت فرآیند مستمر و پیوسته به **شدت** افزایش می‌یابد.

Location

Existing organizations may need to make Location decision for a variety of reasons. Firms such as banks, supermarkets, and **retail** stores view Locations as part of marketing strategy and the look for locations that will help them to **expand** their markets.

مکان‌یابی

سازمان‌های امروزی بنا به دلایل متعددی نیازمند تصمیمات مکان‌یابی هستند. بنگاه‌های اقتصادی همچون بانک‌ها، سوپرمارکت‌ها و مغازه‌های **خرده‌فروشی** به مکان‌یابی‌ها به عنوان بخشی از استراتژی بازاریابی نگاه می‌کنند و در جستجوی مکان‌هایی هستند که در **توسعه** بازارهایشان به آن‌ها کمک می‌کند.

Location Decisions are closely **tied** to an organization strategies. For example, a strategy of being a low - cost producer might result in locating where labor or material costs are low, or locating near markets or raw materials to reduce **transportation** costs. A strategy of increasing profits by increasing **market share** might result in locating in **high – traffic** areas, and a strategy that **emphasizes convenience** for the customer might result in having many locations where customers can **transact** their business or make **purchase**.

تصمیمات مکان‌یابی، ارتباط نزدیکی با استراتژی‌های سازمانی دارند. به عنوان مثال، یک استراتژی با تولید کننده‌ای با هزینه کم، ممکن است منجر به مکان‌یابی شود که در آن مکان، هزینه‌های مواد یا کارگر، پایین هستند یا منجر به مکانی شود که نزدیک بازارها یا مواد خام بوده تا هزینه‌های حمل و نقل کاهش یابد. یک استراتژی افزایش سود از طریق افزایش سهم بازار ممکن است منجر به انتخاب مکانی شود که در نواحی پرتعداد واقع است و یک استراتژی که تأکید بر آسودگی و راحتی مشتری دارد، می‌تواند منجر به داشتن مکان‌های متعددی شود که در آنجا مشتری می‌تواند داد و ستدهای کسب و کار خود یا خرید خود را انجام دهد.

Profit – oriented organizations base their decisions on **profit potential**, whereas **nonprofit** organizations **strive to achieve a balance** between cost and the level of customer service that provide. It would seem to follow that all organizations **attempt to identify** the best location available.

سازمان‌های سود محور تصمیمات خود را بر مبنای سود بالقوه قرار می‌دهند. در حالی که سازمان‌های غیرانتفاعی تلاش می‌کنند تا به یک تعادل میان هزینه و سطح خدمتی که برای مشتری فراهم می‌کنند، دست یابند. به نظر می‌رسد که همه سازمان‌ها در تلاشند که بهترین مکان در دسترس را شناسایی کنند.

Location **criteria** can depend on where a business is in the **supply** chain, For instance, at the retail end of a chain, site selection **tends to focus more accessibility**, consumer **Demographics** (population **density**, age **distribution**, and average buyer income), traffic **pattern**, and local **customs**.

معیارهای مکان‌یابی می‌تواند به مکان کسب و کار در زنجیره تأمین بستگی داشته باشد. به عنوان مثال، در خرده‌فروشی انتهای زنجیره، انتخاب محل برای آن تمایل به تمرکز بر قابلیت دسترسی بیشتر، وضعیت جمعیت شناختی مشتری (تراکم جمعیت، توزیع سنی و میانگین درآمد خریدار)، الگوی ترافیک و آداب و سنن محلی دارد.

Businesses at the beginning of a supply chain, if they are involved in **supplying** raw materials, are often located near the **source** of the raw materials.

کسب و کارهای واقع شده در ابتدای یک زنجیره تأمین، اگر در تأمین و عرضه مواد خام مشارکت داشته باشند، غالباً نزدیک به منبع مواد خام قرار می‌گیرند.

Businesses in the middle of the chain may locate near **suppliers** or near their markets, depending on a variety of **circumstances**. For example, Business involved in **storing** and distributing goods often choose a central location to minimize distribution costs.

کسب و کارهای واقع در میانه‌ی زنجیره، ممکن است وابسته به تنوع شرایط نزدیک به تأمین کنندگان یا نزدیک به بازارهایشان قرار بگیرند. این امر بستگی به تنوع شرایط دارد. به عنوان مثال، کسب و کاری که در ذخیره‌سازی (انبار کردن) و توزیع کالاها مشارکت دارند، غالباً یک مکان مرکزی را انتخاب می‌کنند که هزینه‌های توزیع را به حداقل برسانند.

Factors that affect location Decisions are:

Regional Factors (e.g.: Location of material and labor), **community considerations** (e.g.: Quality of life, Attitude and Environmental **regulations**), and site (e.g.: Land and transportation)

عواملی که بر تصمیمات مکان‌یابی اثر می‌گذارند (عبارتند از): عوامل منطقه‌ای (مانند مکان مواد و کارگر)، ملاحظات اجتماعی (مانند: کیفیت زندگی، نگرش و مقررات محیطی) و محل (مانند: زمین و حمل)

The way an organization **approaches** Location decisions often depends on its size and the **nature** or scope of its operations. New or small organizations tend to **adopt a rather** informal approach to location Decisions. New firms typically locate in a certain area simply because the **owner** lives there. Large companies, particularly those that already operate in more than one location, tend to take a more formal approach. More over, they usually **consider** a wider range of geographic locations.

روشی که یک سازمان به تصمیمات مکان‌یابی می‌نگرد، غالباً به اندازه و ماهیت یا حیطه فعالیت‌های آن سازمان بستگی دارد. سازمان‌های کوچک یا جدید بیشتر به دنبال اتخاذ رویکردهای نسبتاً غیررسمی به تصمیمات مکان‌یابی هستند بنگاه‌های اقتصادی جدید نوعاً به راحتی در یک مکان مشخصی قرار می‌گیرند، چرا که مالک در آنجا زندگی می‌کند. شرکت‌های بزرگ، به خصوص آن دسته از شرکت‌های بزرگی که در قبل، در بیشتر از یک مکان فعالیت داشته‌اند، متمایل به استفاده از رویکردی رسمی هستند. علاوه بر این، آن‌ها معمولاً طیف گسترده‌ای از مکان‌های جغرافیایی را لحاظ می‌کنند.



Quality

Quality refers to the ability of a product or service to **consistently** meet or **exceed** customer requirement or **expectations**. Different customers will have different requirements, so a working definition of quality is customer-dependent.



کیفیت، اشاره به توانایی یک محصول یا خدمات برای تأمین سازگارانه یا نیاز انتظارات مشتری یا فراتر از نیاز یا انتظارات مشتری دارد. مشتریان متفاوت احتیاجات متفاوتی دارند، بنابراین یک تعریف کاربردی از کیفیت، وابسته به مشتری است.

One way to think about Quality is the **degree** to which performance of a product or service meets customer expectations. If performance **measures** and expectations are equal, the difference is zero, and expectations have been met. If the difference is negative, expectations have not been met, whereas if the difference is positive, performance has exceed customer expectations

یک راه برای فکر درباره کیفیت، میزانی است که عملکرد یک محصول یا خدمات انتظارات مشتری را تأمین کرده باشد. اگر معیارهای عملکرد و انتظارات برابر باشند، تفاوت صفر است و انتظارات تأمین شده‌اند. اگر تفاوت منفی باشد، انتظارات تأمین نشده‌اند، در حالی که اگر تفاوت مثبت باشد، عملکرد فراتر از انتظارات مشتری شده است.

Customer expectations can be **broken down** into a number of dimensions that customers use to judge the quality of a product or service. The dimensions used for goods are **somewhat** different from those used for services.

انتظارات مشتری می‌تواند به تعدادی از ابعاد تجزیه شود، که مشتریان (از آن‌ها) برای قضاوت در مورد کیفیت یک محصول یا خدمت استفاده می‌کنند. ابعاد مورد استفاده برای کالاها کمی متفاوت از ابعاد مورد استفاده برای خدمات است.

Product Quality

Product Quality is often **judged** on eight dimension of quality:

1. Performance: **main characteristics** of the product or service.
2. Special **Features: extra** characteristics.
3. **Conformance: how well** a product or service **corresponds** to design specification?
4. **Reliability: Consistency** of performance
5. **Durability: the useful life** of the product or service
6. Perceived Quality: **indirect evaluation** of Quality. (e.g.: **reputation**)
7. **Aesthetics: appearance, feel, smell, taste.**
8. **Serviceability: handling of complaints or repairs.**

Notice that price is not a dimension of Quality.

کیفیت کالا

کیفیت کالا غالباً بر مبنای هشت بُعد کیفی قضاوت می‌شود:

۱. عملکرد: ویژگی‌های اصلی کالا یا خدمت
 ۲. خصوصیات ویژه: ویژگی‌های اضافی (مازاد)
 ۳. تطابق: تا چه حدی یک کالا یا خدمات با مشخصه‌های تعریف شده طراحی مشابه است؟
 ۴. قابلیت اطمینان: ثبات و سازگاری عملکرد
 ۵. قابلیت دوام: عمر مفید کالا یا خدمات
 ۶. کیفیت درک شده: ارزشیابی غیر مستقیم کیفیت (مانند شهرت)
 ۷. زیبایی‌شناسی: ظاهر، احساس، رایحه، مزه
 ۸. تعمیرپذیری: مدیریت شکایات یا تعمیرات
- توجه کنید که قیمت، یک بُعد از کیفیت نیست.

Service Quality

The Dimensions of product Quality don't **adequately** describe service quality. **Instead**, service Quality is often described using the following dimensions:

1. Convenience: the availability and **accessibility** of the Service.
2. Reliability: the ability of perform a service **dependably, consistently, and accurately.**
3. **Responsiveness: the willingness** of service providers to help Customers in unusual situations and to deal with problems.

4. Time: The speed with which service is delivered.
5. **Assurance:** The knowledge exhibited by personnel who come into **Contact** with a customer and their ability to **convey trust and confidence**.
6. **Courtesy:** the way customers are treated by employees who come into **Contact** with them.
7. **Tangibles:** The physical appearance of facilities, equipment and Personnel.

کیفیت خدمات

ابعاد کیفیت کالا توصیف مناسبی از کیفیت خدمات ارائه نمی‌کند. در عوض، کیفیت خدمت غالباً با استفاده از ابعاد زیر توصیف می‌شوند:

۱. راحتی و آسودگی: قابلیت وصول و دسترسی به خدمات
۲. قابلیت اطمینان: توانایی انجام یک خدمت به صورتی مطمئن، ثابت و سازگار و دقیق و صحیح
۳. پاسخگویی: رغبت ارائه‌دهندگان خدمت برای کمک به مشتریان در وضعیت‌های غیرمعمول و برای سرو کار داشتن با مشکلات.
۴. زمان: سرعتی که در آن خدمات ارائه می‌شود.
۵. تضمین: دانشی است که توسط کارمندانی که با مشتری در تماس هستند، نشان داده می‌شود و توانایی آن‌ها برای انتقال اعتماد و اطمینان (به مشتری).
۶. ادب و تواضع: شیوه‌ای که در آن مشتریان توسط کارمندانی که با آن‌ها در تماس هستند، مورد برخورد قرار می‌گیرند.
۷. محسوسات: ظاهر فیزیکی تسهیلات، تجهیزات و کارکنان

The degree to which a product or a service successfully **satisfies** its **intended** purpose has four **primary determinants**: Design, how well the product or service **conforms** to the design, **Ease** of use, and service after delivery.

میزانی که یک کالا یا خدمات به صورت موفقیت‌آمیزی اهداف خواسته شده را تامین و ارضا می‌کند، دارای چهار عامل تعیین کننده عمده است: طراحی، میزانی که کالا یا خدمات با طراحی مطابقت دارد، راحتی در استفاده و خدمات پس از فروش.

The Costs of Quality:

Any Serious attempt to deal with Quality issues must **take into account** the Costs **associated with** Quality. Those Costs Can be Classified into three Categories: **appraisal, Prevention, and Failure**.

هزینه‌های کیفیت:

هر نوع تلاش جدی برای سر و کار داشتن با موضوعات کیفی باید با توجه به هزینه‌های مرتبط با کیفیت باشد. این هزینه‌ها در سه دسته جای می‌گیرند. ارزیابی، جلوگیری و شکست.

Appraisal Costs related to **inspection**, testing, and other activities intended to **uncover defective** products or Service, or to assure that there are none. They include the cost of inspectors, testing, test equipments, Labs, quality **audits**, and **field testing**.

هزینه‌های ارزیابی مرتبط با بازرسی، آزمایش و دیگر فعالیت‌هایی هستند که به دنبال آشکارسازی کالاها یا خدمات معیوب هستند یا برای اطمینان از این‌که (هیچ نوع محصول معیوبی) وجود نداشته باشد. هزینه‌های ارزیابی شامل هزینه‌های بازرسان، آزمایش، تجهیزات آزمایش، آزمایشگاه‌ها، ممیزی‌های کیفیت و آزمایش در حین کار است.

Prevention Costs related to attempts to prevent **defects** from occurring. They include Costs such as planning and **administration** systems, working with vendors, **training**, Quality Control **Procedures**, and extra attention in both the design and production Phases to decrease the **Probability** of defective **workmanship**.

هزینه‌های جلوگیری در ارتباط با تلاش‌هایی هستند که برای جلوگیری از بروز ضایعات انجام می‌شوند. این هزینه شامل هزینه‌هایی همچون سیستم‌های برنامه‌ریزی و مدیریت، کار با فروشندگان، آموزش، رویه‌های کنترل کیفیت و توجه مضاعف به هر دو مرحله طراحی و تولید برای کاهش احتمال ساخت (محصول) معیوب است.

Failure Costs are **incurred** by defective Parts or Products or by **faulty** services. Internal Failures are those discovered **during** the Production Process. External failures are those discovered after delivery to the customer. Internal and External failure costs **represent** Costs related to poor Quality, whereas appraisal and prevention Costs represent investments for achieving good Quality.

هزینه‌های شکست بوسیله اجزا یا کالاهای معیوب یا خدمات ناقص و معیوب تحمیل می‌شوند. شکست‌های داخلی، آن دسته از شکست‌هایی هستند که در طول فرآیند تولید کشف می‌شوند. شکست‌های خارجی، آن دسته از شکست‌هایی هستند که بعد از ارائه و تحویل به مشتری کشف می‌شوند. هزینه‌های شکست داخلی و خارجی نشان دهنده هزینه‌های مرتبط با کیفیت ضعیف (پایین) هستند در حالی که هزینه‌های ارزیابی و جلوگیری نشان دهنده سرمایه‌گذاری‌های انجام شده برای دستیابی به کیفیت خوب هستند.

**Total Quality Management (TQM):**

The **Term** TQM refers to a **quest** for Quality in an organization. Three are there key **philosophies** in this approach, one is a **never-ending push** to improve, which referred to as Continuous improvement.

The second is the **involvement** of everyone in the organization, and the third is a goal of customer satisfaction, which means meeting or exceeding customer expectations. TQM expands the **traditional** view of Quality -Looking only at the quality of the final products or services- to looking at the quality of every **aspect** of the process that produces the product or service. TQM systems are intended to prevent poor quality from occurring.

مدیریت کیفیت جامع (TQM):

اصطلاح TQM اشاره به تقاضا برای کیفیت در یک سازمان دارد. در این رویکرد سه فلسفه کلیدی وجود دارد، فلسفه اول فشار بی‌پایان برای بهبود، که این امر بهبود مستمر نامیده می‌شود. فلسفه دوم مشارکت همه افراد در سازمان است و فلسفه سوم، هدف کسب رضایت مشتری است که به معنای رفع انتظارات مشتری یا رفع چیزی فراتر از انتظارات او است.

TQM، نگاه سنتی به کیفیت را که تنها نگاه به کیفیت کالاها یا خدمات نهایی داشت، به نگاه به کیفیت در همه جنبه‌های فرآیندی که کالا یا خدمت را تولید می‌کند، توسعه داد. سیستم‌های TQM به دنبال ممانعت از ایجاد کیفیت پایین هستند.

Productivity

One of the primary responsibilities of a manager is to achieve “productive use” of an organization’s resources. The Term Productivity is to describe this. Productivity is an index that measures output relative to the input used to produce them productivity is defined as a measure of how well an operations system functions and indicator of the efficiency and competitiveness of a single firm or department.

بهره‌وری

یکی از مسئولیت‌های اصلی مدیر، دستیابی به «استفاده بهره‌ور» از منابع یک سازمان است. اصطلاح بهره‌وری به دنبال توصیف این موضوع است. بهره‌وری شاخصی است که خروجی را نسبت به ورودی به کار گرفته شده، برای تولید آن‌ها، اندازه‌گیری می‌کند. بهره‌وری به عنوان سنجشی از این که یک سیستم عملیاتی تا چه میزان خوب عمل کند و شاخصی از میزان کارایی و رقابت‌پذیری یک سازمان یا واحدی از یک سازمان، تعریف می‌شود.

It is usually **expressed** as the **ratio** of output to input.

Productivity= output/input

Productivity ratios are used for planning **workforce** requirement, **scheduling** equipment, financial Analysis, and other important tasks.

بهره‌وری معمولاً به عنوان نسبت خروجی به ورودی بیان می‌شود.

خروجی / ورودی = بهره‌وری

نسبت‌های بهره‌وری برای برنامه‌ریزی نیازهای نیروی کار، زمان‌بندی، تجهیزات، تحلیل مالی و دیگر وظایف هم به کار گرفته می‌شود.

Productivity has important **implications** for business organizations and for **entire** nations. For nonprofit organizations, higher productivity means lower costs. For profit-based organization, productivity is an important factor in **determining** how competitive a company is.

بهره‌وری، معانی مهمی برای سازمان‌های تجاری و برای تمامی کشورها دارد. برای سازمان‌های غیرانتفاعی، بهره‌وری بالا به معنای هزینه‌های پایین‌تر است. برای سازمان‌های سود محور، بهره‌وری یک عامل مهم در تعیین میزان رقابتی بودن یک شرکت است.

For a nation, the rate of productivity growth is a great importance. Productivity growth is the increase in productivity from one **period** to the next relative to the productivity in the **preceding** period. Productivity growth is a key factor in a country’s rate of **inflation** and the **standard of living** of its people productivity growth is a major factor in the long period of **sustained** economic growth. Productivity increases value addition to the economy while keeping inflation in check.

برای یک کشور، نرخ رشد بهره‌وری یک اعتبار بزرگ است. رشد بهره‌وری افزایش در بهره‌وری از یک دوره زمانی به دوره بعد نسبت به بهره‌وری در دوره زمانی قبلی است. رشد بهره‌وری عاملی کلیدی در نرخ تورم و نرخ استاندارد زندگی مردم یک کشور است. رشد بهره‌وری یک عامل عمده در رشد پایدار اقتصادی در بلندمدت است. بهره‌وری ارزش افزوده را به اقتصاد می‌افزاید، در حالی که تورم را در کنترل دارد.



مدرسایان شریف

CHAPTER SEVEN (Public Administration)

«مدیریت دولتی»

Public Administration

Every Public **administrator** works within an organizational framework. The successful public administrator must have a **solid** understanding of principles of organization and must realize that the structure of organization plays a **vital** role that can not be **over looked**. The public Administrator who understands the broad implications of organization will be better **prepared** to meet daily **challenge** of the job and **contribute** more to a public **institution** and its **constituents**.

مدیریت دولتی

هر مدیر دولتی در یک چارچوب سازمانی کار می‌کند. مدیر دولتی موفق بایستی شناخت زیادی از اصول سازمان داشته باشد و ساختار سازمان را که چنان نقش حیاتی دارد که قابل اغماض نیست، بشناسد. مدیر دولتی که مفهوم گسترده سازمان را درک می‌کند آمادگی بهتری برای مواجه شدن با چالش‌های شغلی روزمره خواهد داشت و با یک مؤسسه دولتی و اجزای اصلی تشکیل‌دهنده آن مشارکت و همکاری بیشتری داشته باشد.

Public administration like many human **endeavor**, is difficult to define. It covers such a **vast** amount of activity. One can find a wide variety of definitions of public Administration, but the following are among the most serious and **influential** efforts to define the field.

- Public Administration is the action part of government, the **means** by which the purposes and goals of government are **realized**.
- Public Administration is mainly concerned with the means for **implementing** political values.
- Public Administration can be best identified with the **executive branch** of government.

تعریف، مدیریت دولتی، همچون بسیاری از تلاش‌های بشری، دشوار است. مدیریت دولتی حجم وسیعی از فعالیت‌ها را شامل می‌شود. می‌توان تعاریف زیادی از مدیریت دولتی یافت، اما تعاریف زیر از **جدی‌ترین** و **مؤثرترین** اقداماتی است که برای تعریف این رشته صورت گرفته است:

- مدیریت دولتی بخش عملی دولت است، ابزاری است که به وسیله آن اهداف و مقاصد دولت محقق می‌شوند.
- مدیریت دولتی عمدتاً مرتبط است با ابزارهایی برای اجرا (پایاده‌سازی) ارزش‌های سیاسی.
- مدیریت دولتی می‌تواند به بهترین وجه با شاخه اجرایی دولت شناسایی شود.

The process of public administration consist of the actions involved in effecting the **intent** or desire of a government. It is thus the continuously active, business part of government, Concerned with **carrying out** the law, as made by **legislative** bodies (or other **authoritative** agents) and **interpreted** by courts, through the process of organization and management.

فرآیند مدیریت دولتی شامل اقداماتی است که بر نیت یا خواسته دولت اثر می‌گذارد. فرآیند به صورت مستمر در حال فعالیت است. بخش تجاری دولت، در ارتباط با انجام دادن قوانینی در طول فرآیندهای سازمان و مدیریت است که توسط گروه‌های قانون‌گذار (یا دیگر عوامل صاحب‌اختیار یا مجاز) وضع می‌شوند و توسط دادگاه‌ها تعبیر و تفسیر می‌گردند.

Public administration **differs** from political science in its emphasis on **bureaucratic** structure and behavior and its methodologies, public administration differs from administrative science in the evaluative techniques used by nonprofit organizations, and because profit seeking organizations are considerably less **constrained** in considering the public interest in their decision - making structures and the behavior of their administrators.



مدیریت دولتی از علم سیاست در تأکیدش بر ساختار و رفتار **بروکراتیک** و روش‌شناسی خود متفاوت است. مدیریت دولتی از علم اداری در تکنیک‌های ارزیابی‌کننده مورد استفاده توسط سازمان‌های غیرانتفاعی متفاوت است، چرا که سازمان‌های طالب سود (سود محور)، به صورت قابل ملاحظه‌ای **محدودیت** کمتری در توجه به منافع عمومی در ساختارهای تصمیم‌گیریشان و رفتار مدیران اداری خود دارند.

One **obvious distinction** between public and private administration is the idea that the goals of public administration **are grounded in** politics and decision making processes that may affect an entire **community of citizens**, whereas the goal of private management are founded on maximization of profit.

یک **تمایز آشکار** میان مدیریت دولتی و خصوصی این ایده است که اهداف مدیریت دولتی ریشه در سیاست‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری دارد که ممکن است بر تمام **اجتماع شهروندان** اثر بگذارد، در حالی که هدف مدیریت خصوصی در حداکثرسازی سود مشاهده می‌شود.

The private sector **ultimately** makes **rational** decisions based upon clear, **concise** and **quantifiable statements** found in the sales **ledger**. The public sector deals with social intangibles such as health, **welfare**, and common defense.

در **نهایت** بخش خصوصی تصمیمات **عقلانی** را مبتنی بر **بیانیه‌های** (عبارات) **کمیت‌پذیر**، **مختصر** و روشنی که در **دفتر کل** فروش یافت می‌شود، می‌گیرد. بخش دولتی با مسائل نامشهود اجتماعی همچون بهداشت، رفاه و دفاع عمومی سروکار دارد.

In the private sector. The term “management” commonly refers to those persons in line **positions**, whereas in the public sector, the term “administration” refers to those in line functions. Line Personnel Command, have **authority**, and are **generalists**. **Staff personnel** **posses** knowledge and skills, give **advise**, and are specialists.

در بخش خصوصی، اصطلاح «مدیریت» عموماً اشاره به آن دسته از افرادی دارد که در **منصب‌های** (جایگاه‌ها) صفی هستند در حالی که در بخش دولتی، اصطلاح «مدیریت دولتی» اشاره به آن دسته از افرادی دارد که عملکردهای صفی را انجام می‌دهند. خط فرمان پرسنل، دارای **اقتدار** و **عام‌گرا** هستند. کارمندان ستادی دارای دانش و مهارت‌ها هستند، **نصیحت** می‌کنند و خاص‌گرا هستند.

The public sector focuses upon **social good**, and the private sector emphasizes **fiscal** control.

بخش دولتی متمرکز بر **مصالح اجتماعی** بوده و بخش خصوصی بر کنترل **مالی** تأکید دارد.

Recruitment and **Socialization** processes by both private management and public administration allow people to obtain and maintain employment and to be **promoted** under a system that **evaluates** skills, knowledge, and expertise.

فرآیند **استخدام** و **جامعه‌پذیری** (اجتماعی کردن) در هر دو مدیریت خصوصی و مدیریت دولتی به افراد این اجازه را می‌دهد که به استخدام درآیند و در استخدام باقی بمانند و تحت یک سیستم که مهارت‌ها، دانش و تخصص را **ارزیابی** می‌کند، ارتقاء یابند.

The need for efficiency is **paramount** in both the public and private sector **Hierarchical** control, **coordination**, planning, **meritorious** employees, and authority lines are emphasized in both public and private sectors.

نیاز به کارایی هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی، **بالاترین اهمیت** را دارد. کنترل **سلسله مراتبی**، **هماهنگی**، برنامه‌ریزی، کارمندان شایسته و خطوط اختیار در هر دو بخش دولتی و بخش خصوصی تأکید می‌شود.

Public administration, often, differs in significant ways from private administration. These differences **hinge** largely on the greater **legal accountability** of the former compared to the flexibility of the latter. Determining which sector is the most efficient remains a complex question, subject not only to **variances** in products and procedures but also to differences in purposes and processes.

مدیریت دولتی در چند جنبه مهم با مدیریت خصوصی متفاوت است. این تفاوت‌ها به صورت گسترده‌ای **وابسته بر پاسخگویی قانونی** مدیریت دولتی در مقایسه با انعطاف‌پذیری مدیریت خصوصی است. تعیین این که کدام بخش بیشترین کارایی را دارد، یک سؤال پیچیده باقی می‌ماند که موضوع نه تنها مربوط به **تفاوت‌های** موجود در محصولات و رویه‌ها، بلکه مربوط به تفاوت‌های موجود در اهداف و فرآیندها نیز است.



Vocabulary

Administrator: manager

مدیر

Example: She works as a school administrator.

او به عنوان مدیر مدرسه کار می‌کند.

Authoritative: showing that you expect people to obey and respect you.

صاحب اختیار – معتبر

Example: Legislative bodies are authoritative to enact for crimes.

گروه‌های قانون‌گذار برای وضع قانون برای جنایات، مجاز و صاحب اختیار هستند.

Authority: the power or right to do sth.

اختیار – قدرت

Example: Iran has used its authority to restore peace in the middle East.

ایران از قدرتش برای اعاده صلح در خاورمیانه استفاده کرده است.

Accountability: proposals for greater police accountability.

پاسخگویی

Example: There were furious demands for greater police accountability.

تقاضاهای متعصبانه‌ای (شدیدی) برای پاسخگویی بیشتر پلیس وجود داشت.

Advise: inform

توصیه کردن، سفارش کردن

Example: I would advise him to leave the company.

من به او توصیه خواهم کرد که شرکت را ترک کند.

Branch: a local office or shop/store belonging to a large company or organization

شعبه – شاخه

Example: In Iran, the president is part of the executive branch of the government.

در ایران، رئیس‌جمهور بخشی از شاخه اجرایی حکومت (دولت) است.

Bureaucratic: connected with a bureaucracy

بروکراتیک

Example: The company was inefficient because it was highly bureaucratic.

شرکت ناکارآمد بود، زیرا شدیداً بروکراتیک بود.

Coordination: the ability to control your movements well.

هماهنگی

Example: Coordination between strategic planning and organization culture is necessary.

هماهنگی میان برنامه‌ریزی استراتژیک و فرهنگ سازمان امری ضروری است.

Challenge: a new or difficult task that tests sb's ability and skill

به چالش کشیدن – چالش

Example: Finding a solution to this problem is a big challenge for scientists.

پیدا کردن یک راه حل برای این مسئله، یک چالش بزرگ برای دانشمندان است.

Contribute: to be one of the causes of sth

همکاری و کمک کردن – شرکت کردن در

Example: She contributes to several magazines.

او با چندین مجله مشارکت و همکاری دارد.

Constituent: on of the parts of sth that combine to form the whole

سازنده – جزء اصلی

Example: look at the constituent parts of this sentence.

به بخش‌های سازنده این جمله نگاه کنید.

Carry out: do

انجام دادن

Example: Managers do not carry out dangerous efforts for organization.

مدیران اقدامات خطرناکی برای سازمان انجام نمی‌دهند.

Constrain: limit

محدود کردن

Example: The company's progress was constrained by a manager who refused to look forward.

برنامه پیشرفت شرکت، توسط مدیری که نگاه به آینده را انکار می‌کند، محدود شده بود.