

فهرست مطالب

فصل اول: درسنامه	۷
درسنامه تئوری‌های مدیریت	۸
درسنامه مدیریت مالی	۲۹
درسنامه مدیریت تولید	۴۰
درسنامه مدیریت بازاریابی	۵۰
درسنامه مالیه عمومی و بودجه	۵۵
درسنامه اقتصاد خرد و کلان	۷۵
درسنامه تحقیق در عملیات	۸۵
فصل دوم: سؤالات چهارگزینه‌ای	۱۰۳
سؤالات تئوری‌های مدیریت	۱۰۴
سؤالات مدیریت مالی	۱۳۴
سؤالات مدیریت تولید	۱۴۲
سؤالات مدیریت بازاریابی	۱۴۸
سؤالات مالیه عمومی و بودجه	۱۶۳
سؤالات اقتصاد خرد و کلان	۱۷۶
سؤالات تحقیق در عملیات	۱۸۷
فصل سوم: پاسخ‌نامه	۲۰۱
پاسخ‌نامه تئوری‌های مدیریت	۲۰۲
پاسخ‌نامه مدیریت مالی	۲۲۴
پاسخ‌نامه مدیریت تولید	۲۳۰
پاسخ‌نامه مدیریت بازاریابی	۲۳۵
پاسخ‌نامه مالیه عمومی و بودجه	۲۳۹
پاسخ‌نامه اقتصاد خرد و کلان	۲۴۹
پاسخ‌نامه تحقیق در عملیات	۲۶۲

فصل اول

درسنامه

درسنامه تئوری‌های مدیریت

مفاهیم و تعاریف مطرح پیرامون سازمان و مدیریت

تعریف مدیریت: مدیریت فراگرد بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌پذیرد.

فراگرد: تغییر به سوی هدف با استفاده از ساز و کار باز خور را فراگرد گویند. هر فراگرد دارای هدف، ساختار و نتیجه است. ساختار فراگرد بر نحوه بهم پیوستن فراگردها و عوامل متعدد، برای دستیابی به یک نتیجه معین دلالت دارد.

سطح مدیریت

کسی که مسئول اجرای چهار فعالیت اساسی مدیریت: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل باشد، مدیر نامیده می‌شود. در هر سازمان با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط مقتضیات موجود، مدیریت به سه سطح عمده تقسیم‌بندی می‌شود که این سطوح عبارتند از:

(۱) سطح عالی (۲) سطح میانی (۳) سطح عملیاتی

نکته: مدیران میانی، تنظیم برنامه‌های میان مدت را به عهده دارند و برنامه‌های جامع و بلند مدت را برای اظهار نظر مدیریت عالی تهیه می‌نمایند.

نکته: سطح میانی مدیریت بتدریج با استفاده از فن‌آوری اطلاعات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای ادغام یا حذف می‌شود.

مدیریت موفق و مؤثر

مدیر موفق: مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه، توبیخ، کسر حقوق و غیره فراهم سازد، مدیر موفق نامیده می‌شود.

مدیر مؤثر: مدیری است که بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌های افراد زیر دست خود را بکار گیرد.

نقش‌های مدیریت

نقش عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهای وابسته به یک کار خاص در سازمان. اصطلاح نقش‌های مدیریت به مقولات خاصی از رفتارهای مدیریتی یا مجموعه‌های سازمان یافته‌ای از رفتارها که حول سه محور روابط میان شخصی، انتقال اطلاعات و تصمیم‌گیری گروه‌بندی می‌شوند، اشاره می‌کند.

نقش‌های میان شخصیتی:	(۱) مقام تشریفاتی	(۲) رهبر	(۳) رابطه
نقش‌های اطلاعاتی:	(۱) خبرگیر	(۲) پخش‌گر	(۳) سخنگو
نقش‌های تصمیم‌گیری:	(۱) کارآفرین	(۲) مهارگر آشفستگی	
	(۳) تخصیص‌گر منابع	(۴) مذاکره‌گر	

مهارت‌های سه‌گانه مدیریت

مهارت: به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود اشاره می‌کند.

رابرت کاتز مهارت‌های مورد نیاز را به سه دسته فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرده است.

مهارت فنی: عبارت است از توانایی بکار بردن تبحر خاص یا تخصیص برای انجام فعالیت‌های ویژه.

مهارت انسانی: توانایی خوب کار کردن و همکاری با سایر اشخاص می‌باشد.

مهارت ادراکی: توانایی تفکر تحلیلی برای در نظر گرفتن موقعیت‌های جدید بطور وسیع و حل مشکلات به سود همه افراد زیربط مهارت ادراکی نامیده می‌شود.

قابلیت فردی برای موفقیت مدیریت

پس از معرفی مهارت‌های مدیریتی، اینک با نگاهی بیشتر معطوف به خصوصیات فردی و قابلیت‌های فردی مناسب مدیریتی که در نتیجه تحقیقات قانونی دانشکده‌های مدیریت بازرگانی مهم شمرده شده است، بصورت زیر مطرح می‌شود:

رهبری - خودشناسی - تفکر تحلیلی - انعطاف‌پذیری رفتار - ارتباطات شفاهی - ارتباطات کتبی - تأثیر شخصی

• خلاقیت

تعریف خلاقیت: عبارت است از استفاده از ابتکار و قوه تخیل برای خلق روش تازه انجام کارها یا راه حل منحصر به فردی برای یک مساله.

تعریف نوآوری: فرآیند خلق اندیشه‌های نو و بکار بردن آنها در عمل یعنی تبدیل اندیشه‌های نو، به کاربردهای قابل استفاده در سازمان‌ها.

نتایج نوآوری:

(۱) نوآوری در فرآیند (۲) نوآوری در محصول

عوامل مؤثر در تسهیل جریان رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان

- (۱) بکارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور در سازمان.
- (۲) امکانات مناسب تحقیقات و مالی برای کوشش‌های نوآورانه.
- (۳) آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق.
- (۴) بکارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خاص و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق.

• تصمیم‌گیری

تعریف تصمیم‌گیری: فرآیند یافتن و انتخاب یک راه حل از میان راهکارهای مختلف جهت دستیابی به اهداف سازمان و به عبارتی دیگر انتخاب گزینه مناسب از میان دیگر گزینه‌ها، تصمیم‌گیری محسوب می‌شود.

مراحل فرآیند تصمیم‌گیری

- ۱- تعیین و تشخیص مسأله (مسأله یابی)
- ۲- یافتن راه حل‌های ممکن و مختلف برای مسأله
- ۳- انتخاب معیار مناسب برای ارزیابی
- ۴- تعیین و مقایسه نتایج ممکن
- ۵- انتخاب جواب مناسب از میان گزینه‌های مختلف
- ۶- اجرای موثر تصمیم

نکات مهم در مراحل مختلف فرآیند تصمیم‌گیری

روش‌های فراگرد مسأله یابی

- (۱) رسمی (۲) غیر رسمی

مسأله یابی رسمی: روش‌های مورد استفاده در مسأله‌یابی مستقیم به یک رویه مستقیم و سه رویه غیر مستقیم دسته‌بندی می‌شوند که عبارتند از:

رویه مستقیم: مدیر خود از بروز اتفاقات به وجود مسأله پی می‌برد.

(۱) تغییر روندهای قبلی،

(۲) انصراف از برنامه تعیین شده،

(۳) پیشی گرفتن از رقبا.

رویه‌های غیر مستقیم:

۱- مساله یابی از طریق کارکنان: (۱) در این حالت کارکنان بایستی مدیر را مسئول و صلاحیت‌دار بدانند و (۲) گزارش کردن آن را وظیفه خود بدانند.

۲- مساله یابی از طریق مافوق‌ها

۳- مساله یابی از طریق ارباب رجوع یا مشتری

مساله یابی غیر رسمی: در این روش از بینش شخصی افراد ناشی شده و مجاری ارتباطی غیر رسمی را بکار می‌گیرد.

مساله: عبارت است از چیزی که از توان سازمان برای رسیدن به هدف می‌کاهد، به دیگر سخن مساله بر وضعیتی دلالت دارد که سازمان را از کسب اهدافش باز می‌دارد.

انواع تصمیم: به طور کلی تصمیمات را می‌توان به دو دسته زیر تقسیم نمود:

تصمیمات برنامه‌ریزی شده (Programmed decisions)

شامل تصمیماتی که شکل تکراری، قابل پیش‌بینی و بی‌نیاز از قضاوت دارند، بوده و بر حسب عادت و رویه‌ای که در گذشته مطرح بوده، صورت می‌پذیرد. بیشتر کاربرد این نوع تصمیم‌گیری در میان مدیران فنی بوده و خسارت ناشی از تصمیم‌گیری اشتباه چندان جدی نمی‌باشد.

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده (Non-Programmed decisions)

این دسته از تصمیمات شامل تصمیماتی غیر معمول و منحصر به فرد است که شکل غیر تکراری و غیر قابل پیش‌بینی داشته و مربوط به مدیران عالی می‌شود. خسارات و زیان‌های وارده از اشتباهات، زیان‌های سنگینی به سازمان متحمل می‌سازد.

شرایط تصمیم‌گیری

شرایط تصمیم‌گیری را بر اساس اطلاعات موجود در دسترس مدیر، به صورت زیر می‌توان تقسیم نمود:

(۱) **تصمیم‌گیری تحت شرایط اطمینان:** این شکل از تصمیم‌گیری با توجه به در دسترس بودن اطلاعات کامل در مورد یک مساله، با توجه به اطلاع از آینده و قابل اندازه‌گیری بودن رویدادها و پیش‌بینی صورت می‌پذیرد.

(۲) **تصمیم‌گیری تحت شرایط مخاطره (ریسک):** مدیر از اطلاعات نسبی و محدودی از احتمال وقوع گزینه‌ها در آینده برخوردار است و احتمالات مطرح، بر مبنای مشاهدات تجربی، تفاوت‌های ذهنی و نظر متخصصین سازمان یا شرکت شکل گرفته‌اند.

(۳) **تصمیم‌گیری تحت شرایط عدم اطمینان:** این روش با توجه به اطلاعات اندک مدیر و عدم مشخص بودن احتمال و نوع گزینه‌ها می‌باشد.

عوامل مؤثر در اعتبار یک تصمیم‌گیری:

- (۱) کیفیت عینی تصمیم،
- (۲) پذیرش تصمیم توسط مجریان آن

فنون تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان

روش maximax (حداکثر حداکثرها): انتخاب بهترین راهکار از میان بهترین گزینه‌ها
روش minimin (حداکثر حداقلها): انتخاب بهترین راهکار از میان بدترین گزینه‌ها
روش لاپلاس (احتمال یکسان برای شرایط گوناگون)
به دلیل نبود دلایل کافی با توجه به عدم دسترسی به اطلاعات بیشتر، احتمال تمامی حالات به یک میزان در نظر گرفته می‌شود.

مدیران و موانع حل مساله

عوامل ایجاد سد و مانع در مسیر اخذ تصمیمات مهم عبارتند از:

- (۱) اجتناب آرام
- (۲) تغییر آرام
- (۳) اجتناب دفاعی
- (۴) ترس (هراس)

چالش‌های معاصر تصمیم‌گیری

رشد فزاینده تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی، تصمیم‌گیرندگان را با مسائل چالشی نظیر «جریان‌های پیچیده تصمیم‌گیری»، «عدم اطمینان فزاینده»، «سبک‌های پردازش اطلاعات» و «راه‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری» روبرو نموده است.

دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری

دام‌های سه گانه‌ای که در جریان فرآیند تصمیم‌گیری می‌توانند بر کیفیت تصمیم‌ها خدشه وارد نمایند، عبارتند از:

- (۱) دام ظاهرنگری
- (۲) دام تعهدات احساسی و اجتماعی
- (۳) دام اعتماد بیش از حد

ارزیابی اهمیت و ارزش تصمیم

- (۱) اندازه و میزان تعهد
- (۲) قابلیت انعطاف برنامه‌ها
- (۳) درجه اطمینان و معلوم بودن هدف‌ها
- (۴) اثر انسانی
- (۵) قابلیت سنجش متغیرها

• برنامه‌ریزی

تعریف: تعیین هدف و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن راه‌ها و وسایل مرتبط با دستیابی به اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی نامیده می‌شود.

نکته: هسته اصلی هر برنامه‌ریزی را تصمیم‌ها و تعهداتی تشکیل داده که قبل از تصویب برنامه به اجرا درآیند.

سلسله مراتب انواع برنامه‌ها

- (۱) مأموریت اهداف بلند مدت: در برگیرنده رسالت و فلسفه سازمانی می‌باشد که متأثر از خواست اجتماعی بوده که جهت‌گیری کلی سازمان را مشخص می‌نماید.
- (۲) اهداف کوتاه مدت: شامل محقق سازی مأموریت‌های تعریف شده برای سازمان به صورت کمی و کیفی
- (۳) راهبرد یا استراتژی: برنامه‌ای جامع، منسجم، کامل و بلند مدت در جهت تحقق اهداف سازمان با توجه به معین ساختن الگوی نوع خدمات سازمان به محیط پیرامون در طول زمان

انواع عمده استراتژی‌ها

- | | |
|----------------|--------------------------|
| (۱) بازاریابی | (۲) رشد و پیشرفت |
| (۳) تامین مالی | (۴) محصولات و خدمات جدید |

خط مشی‌ها و سیاست‌ها

راهنما و تعیین کننده حدود تصمیم‌گیری در نحوه اجرای هدف و هدایت اعضاء سازمان در راستای اهداف سازمانی.

مقررات

تعریف: شامل باید و نبایدهایی که اجازه اعمال نظر شخصی را مسدود و از ساده‌ترین اشکال برنامه‌ها بوده و شکل دستوری دارند.

نکته: تفاوت مقررات و خط مشی‌ها:

- (۱) خط مشی‌ها حدود اعمال نظر شخصی مدیران را مشخص می‌نمایند در صورتی که مقررات چنین نیستند.
- (۲) در مقررات ترتیب زمانی مطرح می‌باشد اما در خط مشی‌ها توالی زمانی مطرح نمی‌باشد.

رویه‌ها

محدودتر از خط مشی‌ها بوده و برنامه‌ای زمان بندی شده برای انجام فعالیت با جزئیات دقیق چگونگی انجام فعالیت‌ها را شامل می‌شود. روش‌ها: شامل نحوه اجرای جدول زمان بندی شده رویه‌ها می‌شود.

برنامه‌های عملیاتی (تاکتیکی)

این دسته برنامه‌ها شامل فعالیت‌های تکراری و غیر تکراری بوده و روش‌های کار، دستورها و منابعی که بایستی بکار گرفته شوند را شامل می‌شوند. بودجه: برنامه‌ای عددی در قالب آمار یا به عبارت دیگر صورت مالی نتایج مورد انتظار.

انواع برنامه‌ریزی

(۱) برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی یا اساسی)

(۲) برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی)

(۳) برنامه‌ریزی تخصصی

(۱) برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی یا اساسی)

این شکل از برنامه‌ریزی در راستای اهداف سازمان در بعد زمانی بلند مدت یا تعیین جهت‌گیری سازمان و در سطح مدیران عالی سازمان اتخاذ می‌گردد.

(۲) برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی)

این شکل از برنامه‌ریزی برای بازه‌های زمانی کوتاه در راستای اهداف جامع و استراتژیک سازمان کاربری داشته که چگونگی دستیابی به اهداف و تعیین معیارهای عملکرد، موقعیت، بازبینی و تعیین موارد انحراف از اهداف سازمانی را در بر می‌گیرند.

نکته: برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی در سه ویژگی با یکدیگر متفاوتند که عبارتند از: زمان، وسعت و عمق. بدین گونه که استراتژی شامل برنامه‌های جامع، کامل و دراز مدت کلی بوده اما برنامه‌های عملیاتی، برنامه‌های جزئی، کوتاه مدت و تفصیلی می‌باشند.