



متون تخصصی مدیریت

به زبان انگلیسی

همراه با ترجمه مقابله‌ای

■ متون درک مطلب همراه با سوالات ساختاری و تکمیلی در زبان انگلیسی

■ قابل استفاده کلیه دانشجویان رشته مدیریت

■ ویژه داوطلبان آزمون‌های کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت

گروه مترجمان

انتشارات
اندیشه‌ارشد

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵.....	unit 1
۱۳.....	unit 2
۲۱.....	unit 3
۲۹.....	unit 4
۳۵.....	unit 5
۴۳.....	unit 6
۴۹.....	unit 7
۵۵.....	unit 8
۶۱.....	unit 9
۶۷.....	unit 10
۷۳.....	unit 11
۷۹.....	unit 12
۸۵.....	unit 13
۹۱.....	unit 14
۹۷.....	unit 15
۱۰۵.....	unit 16
۱۱۱.....	unit 17
۱۱۷.....	unit 18
۱۲۳.....	unit 19
۱۲۸.....	unit 20
۱۳۴.....	نمونه سوالات متون تخصصی مدیریت ادوار گذشته.....
۱۵۰.....	پاسخنامه تشریحی متون تخصصی مدیریت ادوار گذشته.....

unit 1

One of the most important human activities is managing. Ever since people began forming groups to accomplish aims they could achieve as individuals, managing has been essential to ensure the coordination of individual efforts. As society has come to rely increasingly on group effort, and as many organized groups have become large, the task of managers has been rising in importance. The purpose of management theory is to promote excellence among all persons in organizations, specially among managers, aspiring managers, and other professionals.

مدیریت یکی از مهمترین فعالیت های بشری است. از زمانیکه مردم برای رسیدن به اهدافی که می توانستند به صورت انفرادی به آنها دست یابند، شروع به تشکیل گروه ها کردند، مدیریت برای اطمینان از هماهنگی تلاشهای فردی، امری ضروری بوده است. با اتکای روزافزون جامعه بر تلاشهای گروهی و همچنین با توجه به رشد بسیاری از گروه ها، وظیفه مدیران اهمیت بیشتری یافته است. هدف نظریه مدیریت، ارتقاء فضیلت در میان کلیه افراد در سازمان ها، بویژه در میان مدیران، مدیران مشتاق و دیگر افراد حرفه ای می باشد.

management	مدیریت	theory	فرضیه ، نظریه
to accomplish	به انجام رساندن	essential	ضروری ، الزامی
coordination	هماهنگی	to promote	ارتقاء دادن
excellence	فضیلت ، برتری	aspiring	مشتاق

Definition of Management: Its Nature and Purpose

Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, effectively accomplish selected aims. This basic definition needs to be expanded:

1. As managers, people carry out the managerial functions of planning, organizing, staffing, leading, and controlling.
2. Management applies to any kind of organization.
3. It applies to managers at all organizational level.
4. The aim of all managers is the same: to create surplus.
5. Managing is concerned with productivity; this implies effectiveness and efficiency.

تعریف مدیریت : ماهیت و هدف آن

مدیریت فرآیند طراحی و حفظ محیطی است که در آن افرادی که با هم در گروه ها کار میکنند ، با مهارت کامل به اهداف تعیین شده ای دست می یابند . این تعریف بنیادی را باید بسط داد :

۱. افراد ، در مقام مدیران ، فعالیت های مدیریتی از قبیل برنامه ریزی ، سازماندهی ، استخدام نیروی کار ، رهبری و نظارت را انجام می دهند.
۲. مدیریت در کلیه سازمان ها قابل اجرا می باشد.
۳. مدیریت بر کلیه مدیران در تمامی سطوح سازمانی شمول دارد .
۴. هدف کلیه مدیران یکسان می باشد : ایجاد مازاد بر داشته ها .
۵. مدیریت ، با بهره وری که دلالت بر اثربخش و کارآیی دارد ، مرتبط است .

function	عملکرد ، فعالیت	staffing	استخدام نیروی کار
to apply to	قابل اجرا بودن	organizational	سازمانی ، وابسته به سازمان
surplus	مازاد بر داشته ها	productivity	سودمندی ، مفیدیت
to imply	دلالت داشتن بر	effectiveness	مؤثر بودن
efficiency	کارآیی ، مهارت		

The Functions of Management

Many scholars and managers have found that the analysis of management is facilitated by a useful and clear organization of knowledge. In studying management, therefore, it is helpful to break it down into five managerial functions – planning, organizing, staffing, leading, and controlling – around which can be organized the knowledge that underlies those functions. Thus, the concepts, principles, theory, and techniques of management are grouped into these five functions

وظایف و عملکردهای مدیریت

بسیاری از محققین و مدیران به این نتیجه رسیده اند که تحلیل مدیریت به کمک سازماندهی شفاف و مفید دانش ، آسانتر می شود . بنابراین ، تقسیم بندی مدیریت به پنج عملکرد تحت عناوین برنامه ریزی ، سازماندهی ، استخدام نیروی کار ، رهبری و نظارت ، که بر پایه دانش زیرساختی حاکم بر این عملکرد ها استوار است ، در فراگیری آن کمک می کند . در نتیجه ، مفاهیم ، اصول ، نظریه ها و شیوه های مدیریت در این پنج فعالیت دسته بندی شده اند .

scholar	محقق	analysis	تحلیل
to facilitate	تسهیل کردن	to break down into	تقسیم به اجزاء کوچکتر
underlying	زیرساخت	concepts	مفاهیم
principles	اصول ، قوانین		

This framework has been used and tested for many years. Although there are different ways of organizing managerial knowledge, most textbook authors today have adopted this or a similar framework even after experimenting at times with alternative ways of structuring knowledge.

این چارچوب سال ها مورد استفاده و آزمایش قرار گرفته است . با اینکه شیوه های مختلفی برای سازماندهی دانش مدیریتی وجود دارد ، اغلب مؤلفین کتب درسی ، حتی پس از آزمودن سایر شیوه های سازماندهی دانش ، این چارچوب یا نوع مشابه آن را به کار گرفته اند .

framework	چارچوب	textbook	کتاب درسی
to adopt	به کار گرفتن	to experiment	آزمودن ، امتحان کردن
alternative	جایگزین ، سایر	to structure	سازمان دادن

Some scholars have organized managerial knowledge around the roles of managers, as shown in the Perspective. Indeed, this approach has made a valuable contribution to the study of management, since it also focuses on what managers do and provides evidence of planning, organizing, staffing, leading, and controlling

برخی محققین، دانش مدیریت را حوال نقش های مدیران مانند آنچه در این دیدگاه نمایش داده شده است ، سازماندهی کرده اند . در واقع ، از آنجا که این شیوه بدلیل تمرکز روی آنچه مدیران انجام می دهند و ارائه شواهدی از برنامه ریزی ، سازماندهی ، استخدام نیروی کار ، راهبری و نظارت ، کمک های قابل توجهی به آموختن مدیریت نموده است .

perspective	دیدگاه ، نظر	contribution	سهم ، کمک
to focus	تمرکز کردن	to provide	ارائه دادن

Although the emphasis here is on managers' tasks that pertain to designing an internal environment for performance within an organization, it must never be overlooked that managers must operate in the external environment of an enterprise as well. Clearly, managers cannot perform their tasks well unless they have an understanding of, and are responsive to the many elements of external environment – economic, technological, social, political, and ethical factors that affect their areas of operations.

اگرچه اینجا تأکید بر وظیفه برنامه ریزی محیط داخلی برای عملکرد درون سازمانی مدیران است ، نباید هرگز فراموش کرد که مدیران باید در محیط خارج از سازمان نیز فعالیت کنند . یقیناً بدون داشتن درک کافی از بسیاری عوامل محیط خارج از سازمان مانند عوامل اقتصادی ، فنی ، اجتماعی، سیاسی و اخلاقی که در حیطه عملکردشان تأثیر می گذارند و نیز واکنش نشان دادن در برابر آن ها ، مدیران نمی توانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند .

to pertain to	ارتباط داشتن با	internal environment	محیط داخلی
to overlook	چشم پوشی کردن	external environment	محیط خارجی
enterprise	سازمان (شرکت)	to perform	اجرا کردن
to be responsive to	واکنش نشان دادن	ethical	اخلاقی
to affect	تأثیر گذاشتن	factor	عامل

Perspective

The ten managerial roles identified by Mintzberg:

Interpersonal roles

- 1-The figurehead role (performing ceremonial and social duties as the organization's representative)
- 2-The leader role
- 3-The liaison role

Informational roles

- 1-The recipient role (receiving information about the operation of an enterprise)
- 2-The disseminator role (passing information to subordinates)
- 3-The spokesperson (transmitting information to those outside the organization)

Decision roles

- 1-The entrepreneurial role
- 2-The disturbance-handler role
- 3-The resource allocator
- 4-The negotiator role (dealing with various persons and groups of persons)

دیدگاه

نقش های ۱۰ گانه مدیریتی که توسط مینتزبرگ مشخص شده اند :

نقش های ارتباطی

- ۱ - نقش نمایندگی (بجا آوردن وظائف تشریفاتی و اجتماعی به عنوان نماینده سازمان)
- ۲- نقش رهبری
- ۳- نقش میانجی (برقراری ارتباط بویژه با افراد خارج از سازمان)

نقش های اطلاع رسانی

- ۱- نقش دریافت کننده (دریافت اطلاعات در مورد عملکرد یک سازمان اقتصادی)
- ۲- نقش انتشاردهنده (انتقال اطلاعات به زیردستان)
- ۳- نقش سخنگو (انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان)

نقش های تصمیم گیری

- ۱- نقش کارگشایی یا پیش قدم شدن
- ۲- نقش حل کننده مشکلات
- ۳- نقش تخصیص دهنده منابع
- ۴- نقش مذاکره کننده (مذاکره با افراد و گروه های مختلف)

interpersonal	ارتباطی ، رابطه ای	figurehead	نماینده
ceremonial	تشریفاتی	liaison	رابط
recipient	گیرنده ، دریافت کننده	disseminator	انتشار دهنده
subordinate	کارمند زیردست	spokesperson	سخنگو
entrepreneurial	کارگشایی ، پیش قدم	disturbance	اختلال
handler	حل کننده امور	resource	منبع
allocator	تخصیص دهنده	negotiator	واسطه ، مذاکره گر

Management as an Essential for Any Organization

Managers are charged with responsibility of taking actions that will make it possible for individuals to make their best contributions to group objectives. Management thus applies to small and large organizations, to profit and not-for-profit enterprises, to manufacturing as well as service industries. The term 'enterprise' refers to businesses, government agencies, hospitals, universities, and other organizations. Effective management is the concern of the corporation president, the hospital administrator, the government first-line supervisor, the Boy Scout leader, the bishop in church, the baseball manager, and the university president

مدیریت جزء لاینفک هر سازمان

به اجرا درآوردن اقداماتی که ارائه ی بهترین نحوه ی همکاری افراد در جهت دستیابی به اهداف گروهی را ممکن سازد ، مسئولیتی است که بر عهده ی مدیران می باشد . بنابراین ، مدیریت در تمام سازمان های کوچک و بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی، صنایع تولیدی و خدماتی قابل اجرا می باشد . واژه "سازمان" ، به کلیه شرکت های تجاری ، ادارات دولتی ، بیمارستان ها ، دانشگاه ها و سایر سازمان ها اطلاق می شود زیرا تقریباً تمام موارد ذکر شده در این مبحث ، شامل سازمان های تجاری و همچنین غیر تجاری می شود . مدیریت مؤثر ، دغدغه ی فکری هر مدیرعامل شرکت ، مدیر بیمارستان ، سرپرست درجه اول دولت ، فرمانده ی گروه پیش آهنگی ، اسقف کلیسا ، مدیر تیم بیس بال ، و رئیس دانشگاه می باشد .

to be charged with	عهده دار بودن	concern	نگرانی ، دغدغه فکری
administrator	مدیر اداری ، رئیس	supervisor	سرپرست
boy scout	پیش آهنگ	bishop	اسقف
executive	مدیر اجرایی		

Managerial Functions at Different Organizational Levels

Here, no basic distinction is made between managers, executives, administrators, and supervisors. To be sure, a given situation may differ considerably among various levels in an organization or various types of enterprises. Similarly, the scope of authority held may vary and the type of problems dealt with may be considerably different. Furthermore, the person in a managerial role may be directing people in the sales, engineering, or finance department. But the fact remains that, as managers, all obtain results by establishing an environment for effective group endeavor.

عملکرد های مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی

در این مورد ، هیچ تفاوتی بین رؤسا ، مدیران اجرایی ، مدیران اداری و سرپرستان وجود ندارد . باید اذعان داشت که یک وضعیت مشخص ، ممکن است تفاوت های قابل توجهی در بین سطوح مختلف یک سازمان یا انواع شرکت ها داشته باشد . به همین منوال ، حیطه اختیارات و انواع مشکلات موجود نیز ممکن است تفاوت قابل توجهی داشته باشند . علاوه بر این ، یک فرد در نقش مدیر ، ممکن است راهبری پرسنل را در واحد فروش ، مهندسی یا مالی به عهده داشته باشد . اما این حقیقت که ، به عنوان مدیران ، همه آن ها به کمک ایجاد محیطی برای تلاش گروهی مؤثر ، به نتایج مورد نظر دست می یابند ، به جای خود باقی است .

scope	حیطه	authority	اختیار ، توانائی
to obtain	بدست آوردن	establish	ایجاد کردن

All managers carry out managerial functions. However, the time spent for each function may differ. Top-level managers spend more time on planning and organizing than lower-level managers. Leading, on the other hand, takes a great deal of time for first-line supervisors. The difference in the time spent on controlling varies only slightly for managers at various levels.

همه مدیران وظائف و عملکردهای مدیریتی را به انجام می رسانند . با اینحال ، زمان صرف شده برای هر عملکرد ممکن است متفاوت باشد . در مقایسه با مدیران رده های پایین ، مدیران رده بالا زمان بیشتری صرف برنامه ریزی و سازماندهی می کنند . از طرف دیگر ، سرپرستان رده اول زمان بیشتری برای راهبری نیاز دارند . مقدار زمان صرف شده جهت کنترل و نظارت ، تفاوت اندکی در میان مدیران سطوح مختلف دارد .

endeavor	تلاش	
----------	------	--

unit 2

Managers make things happen: that is their duty. Management therefore attracts people of a certain psychological makeup who want to get on with the job of running their organizations and are therefore dissatisfied with theorizing. In short, they are looking for a recipe that they can use with some assurance that it will work. Students who hope one day to be managers realize also that such a recipe would improve their chances of coping with the “real” world. Moreover, such a recipe would make it easy to deal with examination questions in Management.

مدیران سبب بروز وقایع می شوند . این وظیفه ی آنان است . بنابراین مدیریت جلب کننده افرادی با ساختار روان شناختی ویژه ای است که می خواهند سازمان های خود را اداره کنند و به همین دلیل از نظریه پردازی ناراضی هستند. سخن کوتاه آنکه ، این افراد به دنبال دستورالعملی هستند که بتوانند با اندک اطمینان به مؤثر بودنش ، از آن استفاده کنند . دانشجویانی که امیدوارند روزی به سمت مدیریت دست یابند نیز درک می کنند که چنین دستورالعملی میتواند بخت آنها را در رویارویی با دنیای 'واقعی' بهبود بخشد . علاوه بر این ، چنین دستورالعملی عبور از سد سئوالات امتحان مدیریت را نیز تسهیل می کند .

to attract	جلب کردن	psychological	روان شناختی
makeup	ساختار	to get on with	پیش بردن ، گذراندن
dissatisfied	ناراضی	theorizing	نظریه پردازی
recipe	دستورالعمل	assurance	اطمینان
to realize	درک کردن	to improve	بهبود کردن ، بهسازی
to cope with	از عهده برآمدن	moreover	علاوه بر این
to deal with	از عهده برآمدن		

Yet when they come to study 'Organization and Management', they do not find any recipe. Instead they are faced with a number of complex and often contradictory theories. It is small wonder that one of the specialists surveys the literature and refers to it as the 'management theory jungle'.

اما وقتی شروع به مطالعه 'سازمان و مدیریت' می کنند ، دستورالعملی نمی یابند . در مقابل ، با تعدادی تئوری پیچیده و ضد و نقیض روبرو می شوند . جای چندان شگفتی نیست که یکی از متخصصین ، پس از بررسی ادبیات مربوطه ، آن را 'جنگل تئوری مدیریت' می خواند .

to be faced with	رودررو شدن	complex	پیچیده
contradictory	ضد و نقیض ، متضاد	to survey	بررسی کردن

I believe that there is only one satisfactory way for the reader to cope with the 'management theory jungle' ... and cope with it he must. For, although sometimes every manager and student feels that he does not need theories and that he should get on with the job without a theory, this is not a realistic option. The student cannot afford to do this because he has examinations to pass. Neither can the practicing manager.

من بر این باورم که تنها یک راه رضایت بخش برای خواننده وجود دارد که بتواند از عهده 'جنگل تئوری مدیریت' برآید ... و برآمدن از عهده آن یک الزام است . زیرا اگرچه گاهی هر مدیر یا دانشجو احساس می کند باید نیازی به تئوری ها ندارد و باید بدون تئوری کار را به انجام رساند ، این انتخاب واقعگرایانه نیست . دانشجو استطاعت این کار را ندارد زیرا باید امتحاناتش را بگذراند . همچنین یک مدیر نیز نمی تواند این چنین عمل کند .

satisfactory	رضایت بخش	realistic	واقع گرایانه
option	حق انتخاب	to afford	استطاعت داشتن

The problem of finding a path through the 'management theory jungle' is made more difficult for students and managers by the nature of the two categories into which most of the texts naturally fall. These are:

با توجه به ماهیت دو زیرمجموعه ای که اغلب مطالب 'جنگل تئوری مدیریت' طبعاً در یکی از آنها قرار می گیرند ، مشکل یافتن راهی از میان این جنگل برای دانشجویان و مدیران سخت تر می شود . این دو زیرمجموعه عبارتند از :

path	راه ، گذر	nature	ماهیت
category	دسته ، گروه ، طبقه		

(1) Texts that are prescriptive. These are the work of authors who have identified some organization and management problem to which they think they have a solution. Because they are trying to justify their claims, their writing is propagandist in tone. This is understandable, but it can also mean that they may sometimes overstate their case, or avoid talking about aspects of certain problems that their proposals will not solve. If they do mention such problems, they either talk about them as if these magnet problems are not so important or they say that they rarely occur, or that they are the result of bad management practice. On the occasion when prescriptive texts suffer from these shortcomings (and as we shall see these are many), they make the problem facing the manager or student more difficult. They do so because they add to the theories which form the management theory jungle without being able to eliminate from that jungle the theories they were aiming to replace.

(۱) - متون تجویزی که نوشته نویسندگانی اند که مشکل سازمانی یا مدیریتی را که فکر میکنند راهی برای حل آن دارند ، مشخص نموده اند . از آنجا که آنها سعی در توجیه ادعاهای خود دارند ، لحن نوشته های آنها تبلیغاتی است . این امر قابل درک است اما ، همچنین می تواند بدین معنی باشد که گاهی در مورد ادعاهایشان اغراق کنند یا از صحبت در مورد جنبه هایی از برخی مشکلات که پیشنهاداتشان نمی تواند آنها را حل کند ، اجتناب کنند . در صورت ذکر چنین مشکلاتی ، چنان درباره آنها صحبت می کنند که انگار این مشکلات اهمیت چندانی ندارند یا اینکه به ندرت اتفاق می افتند یا نتیجه عملکرد بد مدیریت می باشند . در مواردی که متون تجویزی از نقاط ضعفشان (که خواهیم دید بسیارند) صدمه می بینند ، مشکل رودرروی مدیران و دانشجویان را سخت تر می کنند . این امر به آن دلیل است که بدون توانائی در حذف تئوری هایی که از میان جنگل تئوری های مدیریت برای جایگزینی مورد هدف قرار داده اند ، به تئوری هایی که این جنگل را شکل می دهند ، میافزایند .

prescriptive	تجویزی ، درمانی	author	نویسنده
identify	تشخیص دادن	solution	راه حل
to justify	توجیه کردن	claim	ادعا
propagandist	تبلیغاتی	to overstate	گزافه گویی ، اغراق
aspect	جنبه ، موضع	proposal	پیشنهاد
to solve	حل کردن	to mention	ذکر یا اشاره کردن
magnet	جذب کننده ، جذاب	rarely	ندرتاً ، به ندرت
to occur	رخ دادن	occasion	مورد ، موقعیت
shortcomings	کمبود ، نقطه ضعف	to form	شکل دادن
to eliminate	حذف کردن	to aim	مورد هدف قرار دادن

(2) Texts which are descriptive. These are written by authors who fulfill the useful function of giving a panoramic view of the texts of the prescriptive authors. But, unless they too are prepared to be prescriptive (for criticism requires us to be prescriptive), they will give the reader no real help. Some may think that this is academically desirable. Yet, in fact it presents to the reader what may be little more than a list of those who have written on the topic: "On the one hand, Smith says this, while on the other hand, Jones says that." Although such texts increase the reader's awareness that the management theory jungle is complex, they carefully avoid suggesting which is the 'right' path.

(۲) متون تشریحی وسیله نویسندگانی تألیف شده اند که وظیفه مفید ارائه ی دید گسترده از متون نویسندگان تجویزی را به انجام رسانده اند . اما ، در صورتیکه آنها نیز آمادگی تجویز را نداشته باشند (زیرا انتقاد ما را موظف به تجویزی بودن می کند) ، این متون کمک چندانیه به خواننده نخواهند نمود . ممکن است برخی تصور کنند که این وضع از نظر علمی مطلوب است . اما در واقع فقط کمی بیش از لیست کسانی را که در این باره مطلبی نوشته اند ، به خواننده ارائه می دهد . "از طرفی اسمیت چنین می گوید ، از طرف دیگر جونز چنان میگوید." اگرچه چنین متونی سطح آگاهی خواننده را در این مورد که جنگل نظریه مدیریت پیچیده است ، افزایش می دهد ، اما از پیشنهاد اینکه کدام راه درست است ، اجتناب می کنند .

descriptive	تشریحی ، توصیفی	to fulfill	برآوردن ، انجام دادن
panoramic view	دید گسترده	criticism	انتقاد ، نقد
to require	نیاز داشتن ، خواستن	academically	علمی ، فرهنگی
desirable	پسندیده ، مطلوب	to present	ارائه دادن
on the one hand	از یک طرف	on the other hand	از طرف دیگر
to increase	افزودن	awareness	آگاهی ، بینش
to avoid	پرهیز کردن	suggesting	پیشنهاد کردن

Faced with this situation, the student or manager has really only one piece of methodology that he can use to make any sense out of the confusion that appears to face him. This is to deal with the problem as he would deal with any jigsaw puzzle that he was required to solve and for which he had no finished picture from which to work. Just as in the case of a jigsaw some parts can be said to fit each other because of their general coloring, so some bits of management theory can be seen as fitting together because they have the same general coloring. By that I mean that two or more concepts can be recognized as being consistent with a particular way of looking at things and therefore can be seen as being different parts of a wider conceptual system.

در رویارویی با این وضعیت ، دانشجو یا مدیر فقط یک شیوه روش شناسی دارد تا بتواند از آشفتگی ای که ظاهراً در پیش رو دارد ، خلاصی یابد . این همان شیوه ای است که هنگام حل معمای تکه تکه ای که بدون داشتن تصویر نهائی اش باید آن را تکمیل کند ، از آن بهره می گیرد . همانطور که در این معما ها به نظر می رسد بعضی تکه ها به دلیل رنگ عمومی خود می توانند در کنار تکه های دیگر بنشینند ، برخی اجزاء نظریه مدیریت نیز به همان دلیل امکان قرار گرفتن کنار یکدیگر را دارند . این بدان معنی است که دو یا چند مفهوم و تصور کلی می توانند با شیوه ی بخصوصی در نگاه به مسایل ، با هم مرتبط باشند و نتیجتاً می توان آن ها را بخش های مختلفی از یک نظام ادراکی وسیع تر در نظر گرفت .

methodology	روش شناسی	confusion	اغتشاش ، پریشانی
to appear	به نظر رسیدن	jigsaw puzzle	معمای قطعه قطعه
finished picture	تصویر تمام شده	fitting	به هم چسبنده
to be recognized	شناخته شدن	consistent	ثابت قدم ، با ثبات
particular	بخصوص ، منحصر بفرد	conceptual	ادراکی

Having put these bits of the jigsaw into a system, he will look at the remaining pieces of theory in order to construct another system. Of course, if he follows this way, he will be left with the problem that none of these systems will *be related to any other*. They will seem to be parts of different puzzles. With such an approach, the problem of not understanding the basic diversity remains. The student can find enough material to pass an examination which asks superficial questions. But, because he cannot understand why all the bits of the picture are so different, he cannot see the good points of different systems. For the same reason, neither will the manager be able to select the theory upon which his actions will be based because he will have no means of knowing which is 'best', nor what 'best' means.

او با قرار دادن قطعات مختلف معما درون یک سیستم، به تکه های باقیمانده معما می نگرد و سعی می کند از آنها سیستمی دیگر بسازد. البته، اگر به این شیوه ادامه دهد، با این مشکل روبرو خواهد شد که هیچیک از قطعات باقیمانده ی سیستم ها به یکدیگر مربوط نمی شوند و به نظر می رسد هر یک بخشی از یک معمای متفاوت هستند. با چنین برخوردی، مشکل درک انشعاب اصلی کماکان باقی می ماند. دانشجو می تواند به مقدار کافی اطلاعات برای قبول شدن در امتحانی که سوالات سطحی مطرح می کند به دست بیاورد. اما، از آنجا که نمی تواند بفهمد چرا کلیه قطعات معما چنان متفاوتند، نمی تواند نکات خوب و بد سیستم های مختلف را ببیند. به همان دلیل، مدیر نمی تواند تئوری ای که اقداماتش مبتنی بر آن انجام خواهد شد، را انتخاب نماید زیرا ابزار اطلاعاتی لازم برای تشخیص تئوری 'خوب' و همچنین این که 'خوب' کدام است، در اختیار ندارد.

to construct	ساختن	to be related to	مربوط بودن به
approach	جنبه، دیدگاه، برخورد	diversity	انشعاب
superficial	سطحی	means	ابزار، وسیله

As students and managers think about the diversity of the theories that they find in books, they may find it difficult to understand why there are so many theories for so few problems. In particular, they may find it strange that theories that propose opposed actions could grow from the same root problem.

همچنانکه دانشجویان و مدیران به انشعاب نظریاتی که در کتاب ها می یابند ، فکر می کنند، درک این امر مشکل است که چرا تعداد زیادی نظریه برای تعداد اندکی مشکل وجود دارد. بخصوص، برای آنها عجیب خواهد بود که چطور ممکن است نظریه هایی که راه حل های متضاد ارائه می کنند ، از همان مشکلات ریشه ای به وجود بیایند .

opposed	متضاد	root	ریشه
---------	-------	------	------

Yet it is so. This is why, if we are to hope to understand the differences between the different theories, it is necessary for us to get back to the root cause of such diversity. For this return to the basic problem not only reduces the complexity which faces us (since there are fewer problems than answers) but it is through the return to the common problem that different theorists try to resolve that we can compare and choose between their theories on the basis of how well, in our judgment, each may succeed.

اما این امر وجود دارد . به همین دلیل است که اگر امیدواریم تفاوت های میان نظریه های مختلف را درک کنیم ، لازم است به ریشه اصلی اختلاف آنها برگردیم . به همین دلیل بازگشت به مشکل اصلی نه تنها پیچیدگی رودرروی ما را کاهش می دهد (زیرا تعداد مشکلات موجود از جواب ها کمتر است) ، بلکه از طریق این بازگشت به مشکل معمول است که نظریه پردازان مختلف سعی در حل آن دارند ، می توانیم با قضاوت بر مبنای اینکه کدام می توانند بیشتر موفق شوند، نظریه های مختلف را مقایسه و انتخاب کنیم .

to reduce	کاهش دادن	complexity	پیچیدگی
theorist	نظریه پرداز	to resolve	حل کردن
to compare	مقایسه کردن	judgment	قضاوت
to succeed	موفق شدن		

unit 3

Practicing managers may ask themselves why we do not separate the facts from the theories. Whether in the 'hard science' of physics or the 'soft science' of sociology (and management has obvious relationships with both) there are no 'facts' that are free of interpretation by the human mind.

مدیران شاغل ممکن است از خود سؤال کنند چرا واقعیت ها را از نظریه ها تفکیک نمی کنیم . چه در 'علوم سخت' مانند فیزیک و چه در 'علوم نرم' مانند جامعه شناسی (که مدیریت با هر دو ارتباط آشکار دارد) ، واقعیتی وجود ندارد که مغز انسان تعبیر گوناگون برای آن نداشته باشد .

to separate	تفکیک کردن	hard science	علوم سخت
soft science	علوم نرم	sociology	جامعه شناسی
obvious	واضح ، آشکار	interpretation	تعبیر

I would not agree with those who say that there is no significant difference between 'hard' and 'soft' sciences. The physicist draws conclusions about what is going on in the **objects** he studies. By contrast, the sociologist draws conclusions and makes theories from analyzing the behavior of the **subjects** that he studies. *But they are subjects and not objects.* This makes the whole study more difficult. Let us see why this would be so.

من با آنها که می گویند بین علوم 'سخت' و 'نرم' تفاوت آشکاری وجود ندارد ، موافقم . یک فیزیکدان از مطالعه اشیائی که آنها را مورد بررسی قرار می دهد ، نتایجی به دست می آورد . در مقابل ، یک جامعه شناس با مطالعه رفتار افرادی که مورد بررسی قرار می دهد ، نتایجی به دست می آورد و نظریه ارائه می دهد . اما آنها افراد هستند و اشیاء نیستند . این امر کل مطالعه و بررسی را سخت تر می کند . علت این امر را بررسی می کنیم .

to agree	موافق بودن	significant	بارز
physicist	فیزیکدان	to draw	بدست آوردن
conclusion	نتیجه	by contrast	در مقابل ، متضاد
sociologist	جامعه شناس	to analyze	تحلیل کردن
behavior	رفتار ، عملکرد		

It must be clear that a sociologist cannot make sense of what is happening in the world of the people whom he is studying unless he is able to get inside their skins and see that world with their eyes: that is to say, their 'frame of reference'. Yet, he must be able to step back into another 'frame of reference', that of the sociologist. Thus the problem is complicated to a degree not experienced by the physicist. But worse is to follow.

آشکار است که یک جامعه شناس نمی تواند وقایعی را که در دنیای افراد مورد مطالعه خود اتفاق می افتد ، را درک کند مگر اینکه بتواند به جسم آنها رسوخ کند و از دید آنها یعنی 'چارچوب مرجع' آنها به دنیا بنگرد . اما ، او باید بتواند به 'چارچوب مرجع' دیگری نیز که متعلق به جامعه شناس است ، رسوخ کند . در نتیجه ، مشکل مورد نظر به اندازه ای پیچیده است که فیزیکدان آن را تجربه نکرده است . اما مشکل به این امر ختم نمیشود .

to make sense	درک کردن	frame of reference	چارچوب مرجع
to step	قدم گذاشتن	complicated	پیچیده
experienced	تجربه کرده ، با تجربه		

There is nothing to separate the people being studied from the knowledge of the conclusions which the sociologist has reached. As an example, let us take the concept of alienation. All writers are implying that the alienated person is at odds with the world, with his fellow-men, and not least with himself. Most sociologists suggest that placing a person in the sort of intellectually undemanding repetitive type of work that we find in industry tends to create alienation. True or false, the concept seeps back on to the shop-floor and enters the consciousness of the worker who is the subject of the study. It therefore becomes part of the frame of reference which he applies to the world and of his perception of himself within that world. There is therefore *a priori* reason to believe that the original theoretical conclusion reached by the sociologist will seep through to the frame of reference of his subject, and (to the extent that it materially affects the subject's future actions) become a self-fulfilling prophecy.

عاملی وجود ندارد که بتواند افراد مورد بررسی را از دانش حاصل از نتایج بدست آمده توسط جامعه شناس جدا سازد . به عنوان مثال ، مفهوم بیگانه نگی را در نظر بگیرید . تمام نویسندگان اظهار می کنند فرد جدا مانده از دنیای اطرافش ، با همکاران و افراد اطرافش و حتی با خودش هم تضاد دارد. اغلب جامعه شناسان می گویند سپردن کارهای تکراری که نیاز به فکر نداشته باشد ، به چنین فردی ، سبب بیگانگی میشود . بدون در نظر گرفتن صحت یا سقم این امر ، این مفهوم به داخل محیط کار نفوذ می کند و در فکر و تخیل فرد مورد مطالعه می نشیند و جزئی از 'چارچوب مرجعی' می شود که از دید آن به دنیا می نگرد و نقش خود را در آن دنیا درمی یابد. بنابراین ، استدلالی استقرائی وجود دارد که بپذیریم نتیجه ی نظری اولیه بدست آمده توسط جامعه شناس به چارچوب مرجع فرد مورد مطالعه او رخنه خواهد کرد و (تا آن اندازه که روی عملکرد آتی فرد مورد مطالعه تأثیر اساسی بگذارد) به صورت یک پیشگوئی خود باورانه در می آید .

alienation	بیگانگی ، بیزاری	to be at odds with	عدم توافق ، مغایرت داشتن
intellectually	عقلانی ، خردمندانه	repetitive	تکراری
industry	صنعت	to create	ایجاد کردن
to seep	رخنه کردن ، رسوخ کردن	shop-floor	کارگاه ، محیط کار
consciousness	هوشیاری ، آگاهی	perception	ادراک ، دریافت
<i>a priori</i>	استقرائی ، از علت به معلول رسیدن	original	سرچشمه ، اصلی
theoretical	نظریه ای	extent	اندازه ، حد
materially	اساساً ، اصولی	prophecy	پیشگوئی ، پیش بینی
alienation	بیگانگی ، بیزاری		

Not that the ground of 'hard science' is so very much firmer. Indeed, the earthquake caused by Einstein's theory at the beginning of this century was strong enough to bring down the whole of Newtonian physics. Later we were warned by other scientists and philosophers against ever trying again to create such a structure of knowledge as that of Newtonian physics.

این بدین معنا نیست که زیرساخت 'علوم سخت' محکم تر است . در واقع ، زمین لرزه ای که نظریه انیشتین در اوائل قرن بیستم ایجاد کرد به اندازه ای شدت داشت که بتواند کل نظریه فیزیک نیوتنی را فرو بپاشد . بعد از آن ، دانشمندان و فیلسوفان دیگر ، دوباره برای تلاش مجدد جهت ایجاد یک ساختار دانش همانند فیزیک نیوتنی ، هشدار دادند .

firmer	سخت تر ، محکمتر	earthquake	زمین لرزه ، تکان شدید
to bring down	فرو پاشیدن	newtonian physics	فیزیک نیوتنی
scientists	دانشمندان	philosophers	فیلسوفان

For the whole approach to science in the nineteenth century, which was to collect a mass of incontrovertible knowledge, is now believed by most scientists to be a mistaken goal. Worse still, it is seen as being a goal which is not in agreement with the true spirit of research which must exist if science is not to become dogmatic. This is one of the reasons given by Popper, the philosopher of science, against induction, because the psychological result of attempting to prove a theory right is that the scientist will tend to protect a theory. Although Popper's approach is not free of criticism, it has an advantage; for he believes that the scientist should try to prove his theory wrong, this is not only *psychologically* better but also that it is *logically* and *methodologically* so.

زیرا امروزه اغلب دانشمندان بر این باورند که نگرش کلی به علم که در قرن نوزدهم به جمع آوری توده‌ی دانش غیر قابل بحث خلاصه می‌شد، هدفی اشتباه بوده است. بدتر آنکه، این نگرش با روح واقعی تحقیق که برای جلوگیری از تعصب‌گرایی علم، باید وجود داشته باشد، تضاد دارد. این یکی از دلایلی است که پاپر فیلسوف علوم در مقابله با استنباط ارائه می‌دهد زیرا نتیجه روان شناختی حاصل از تلاش برای اثبات صحت یک نظریه، سعی دانشمند در حمایت از آن نظریه می‌باشد. اگرچه دیدگاه پاپر از انتقاد بری نیست، اما یک مزیت دارد زیرا او معتقد است که دانشمند باید در اثبات عدم صحت نظریه خود بکوشد. این امر نه تنها از نظر روان شناختی بلکه از دید منطق و روش‌شناسی نیز بهتر است.

mass	توده، انبوه	incontrovertible	غیر قابل بحث
mistaken	اشتباه	goal	هدف
spirit	روحیه	to exist	وجود داشتن
dogmatic	تعصب‌گرا، کوتاه بینی	induction	استنباط، درک
to attempt	تلاش کردن	to prove	اثبات کردن
to tend to	تمایل داشتن	to protect	حمایت کردن
advantage	مزیت	to believe	معتقد بودن به چیزی
logically	منطقاً		

Although it is always easy to be wise after the event, there were at least two reasons why, even in the nineteenth century, they might have suspected that the structure of Newtonian science might fall down to pieces no matter how firm it then appeared to be. The first was that any finite number of observations can be explained in an indefinite number of ways. This means that just because certain observed facts support a particular theory, the same facts could not equally be used to support a completely different theory.

اگر چه همیشه باید بعد از وقوع هر واقعه عاقلانه اندیشید، حداقل دو دلیل وجود دارد که چرا حتی در قرن نوزدهم ساخت و علم نیوتن تصور می شود که ه تکه هایی بدون در نظر گرفتن استحکام ظاهری نظریه علم نیوتنی، تقسیم شود. اولین مورد مشکوک آن بود که هر تعداد محدود بررسی و مشاهده علمی را می توان به تعداد صور بیشماری تشریح کرد . این بدان معنی است که فقط به دلیل اینکه واقعیت های مشهود معین از یک نظریه ی خاص حمایت می کنند، همان واقعیت ها نمی توانند همچنین برای حمایت از نظریه ای کاملاً متفاوت مورد استفاده قرار گیرند.

to suspect	شک کردن	event	واقعه
finite	مشخص ، معین	to appear	به نظر رسیدن
indefinite	نامشخص ، نامعین	observation	مشاهده ، بررسی
particular	بخصوص	certain	معین ، مشخص
		equally	به طور مساوی

The second warning had come from Kant in the nineteenth century when he had pointed out to us that we cannot obtain any knowledge of the real world except by means of our five senses. But our senses do not receive stimuli as they are. They manipulate them in some way. As a result, we never really know the world as it is: we can only know our interpretation of that world through the manipulated stimuli.

زمانیکه در قرن نوزدهم کانت اعلام کرد فقط به کمک حواس پنجگانه می توان به آگاهی از دنیای واقعی دست یافت ، دومین اخطار به دانشمندان داده شد . اما حواس مذکور در انسان ، تحریکات را چنانچه هستند دریافت نمی کنند. در بعضی از موارد آنها تغییر داده می شوند در نتیجه ، ما دنیا را آنچنان که هست ، نمی شناسیم و فقط تعبیری از دنیا را می شناسیم که آن تحریکات دست کاری شده به ما نشان می دهند .

stimuli	تحریکات	to manipulate	دستکاری کردن، تغییر دادن
interpretation	تعبیر ، تفسیر	manipulated	دستکاری شده، تغییر یافته