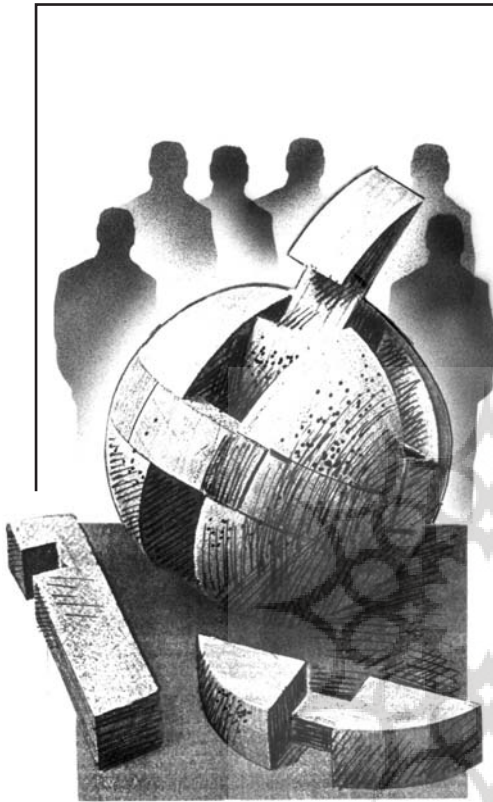


# مدیریت در دهکده جهانی

برگردان: صمد مطلبی اصل  
samatlabi@gmail.com



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

## چکیده

هدف فرایند مدیریت کمک به مدیریت برای ارزش آفرینی در کسب و کار است، به گونه‌ای که موجبات رضایتمندی ذی‌نفعان مهم را فراهم سازد. برای رسیدن به این هدف، ما از بعضی نیروهایی که دهکده جهانی را هدایت می‌کنند، راهنمایی گرفتیم؛ با توجه به این واقعیت که سیستم مدیریت، باید یک روش تفکر، عمل و نوآوری سیستمی، سیستماتیک و انگیزشی را پرورش دهد.

جهانی شدن، تاثیر عمیقی روی روش فعالیت عرضه کنندگان و مصرف کنندگان دارد و اینترنت هم بر سرعت و شدت این روند افزوده است. روشن است که مدیریت با مجموعه ای از فرصتها و مشکلات بی سابقه ای روبه روست.

رهبران کسب و کار، به منظور غلبه بر این موقعیت جدید و در حال تحول، نیازمند درک نیروهایی هستند که دهکده جهانی و پس از آن پیچیدگی محیط کسب و کار آینده را به تحرک وامی دارند، شامل:

✓ داراییهای نامشهود، مهمترین عامل تاثیرگذار در ارزش افزوده موسسه،  
 ✓ وابستگی متقابل عوامل بی شماری که در سیستمهای شناور فعالیت می کنند، و  
 ✓ سرعت و تغییرات بازارهایی که منجر به بقای سریعترین آنها می شود.

رهبری به منظور بهینه کردن اثربخشی، باید سیستم مدیریت خود را با نیروهایی که دهکده جهانی را هدایت می کنند یکپارچه سازد. این امر شاید نیازمند حذف رویکرهای سنتی مشخصی باشد؛ زیرا همان گونه که پیتز دراکر بیان کرده « اگر شما می خواهید کسب و کار جدیدی را شروع کنید، باید انجام کسب و کارهای قدیمی را متوقف سازید». اجازه دهید به بعضی زمینه های مشکل ساز اشاره کنیم:

نخست، تاکید نامتوازی بر ارزش بازار سهام وجود داشته است. این دیدگاه ارزش سهامداران، توازن سیستم گزارش دهی و پاداش را به نفع نتایج مالی برهم زده است. روشن است که رهبران دوست دارند نتیجه بگیرند و از آنجا که نتایج به وسیله سیستم حسابداری سنتی روی داراییهای مشهود - نه داراییهای نامشهود - نشان داده می شوند، بنابراین داراییهای نامشهود به راحتی به دست فراموشی سپرده می شوند و غافل شدن از داراییهای نامشهود، به معنی غافل شدن از آینده موسسه است.

دوم، بیشتر شرکتها تا نقطه ای رشد کرده و متنوع شده اند که اساساً به سلولهای جداگانه و درون نگر تجزیه شده اند. اغلب روابط سلسله مراتبی بین سطوح مدیریت به اندازه ای سرد شده که تعهد، همکاری و خلاقیت را در سیستم از بین برده است.

در عمل، تخصصی سازی و الزامات تحمیلی عملکرد به کارکنانی منجر شده که منحصر بر وظایف ارجاع شده و موجود متمرکز شده اند، تا جایی که در جریان کارهایی که در بقیه بخشهای موسسه انجام می شود، نیستند.

سوم، با افزایش مخاطرات و ریسکها، دفاتر مرکزی شرکتها، تصمیم گیری های کلیدی را متمرکز کرده، بر شدت کنترلها می افزایند و این مانع نوآوری در کارگاهها و سطوح عملیاتی می شود. توانایی واکنش سازمان به تغییر در بازارها، در پیچ و خم ارتباطات بین کارگاه و مرکز تحلیل می رود.

چهارم، مدیران به خاطر توجه به توصیه های نسبت داده شده به فرانسیس بیکن که می گوید: « افرادی که از راههای گریز جدید استفاده نمی کنند باید در انتظار خسارات جدیدی باشند»، نباید مورد انتقاد واقع شوند. آنها بعضی اوقات بدون توجه به قابلیت انطباق کسب و کارهای خود با بهترین تجربیات، در دام آنها می افتند. بنابراین به گونه غیر عمدی و یا ناآگاهانه خود را در موقعیتی می یابند که مجبورند اجزای از هم گسیخته سازمان را دوباره به هم پیوند دهند.

با تقویت تعامل و پیچیدگی سیستم کسب و کار به وسیله دهکده جهانی، نیاز به توجه به مشکلات با یک رویکرد کل نگر یا سیستمی، بیشتر احساس شده است. بنگاه فقط حلقه رابطی در یک سیستم پیچیده کسب و کار است که با عرضه کنندگان خارجی شروع و به مصرف کنندگان خارجی ختم می شود. بنگاه، خود یک طرف پیچیده ای است که نمی تواند با تمرکز صرف بر روی یک بخش معما، درک و مدیریت شود.

اندلسون در یک اطلاعیه خاطر نشان می سازد که: «شرکتها نمی توانند فعالیت کنند مگر اینکه با هم همکاری داشته باشند». در واقع شرکتها نمی توانند فعالیت کنند مگر اینکه مدیران، روشها، ابزارها و معیارهای آنها به گونه ای هدفمند با مدیران، روشها، ابزارها و معیارهای شرکتی دیگر و با غایات استراتژیک، ائتلاف تشکیل دهند. به این خاطر، بیشتر شرکتهایی که به عنوان شرکت برتر ارزیابی می شوند اصول و

فعالتهای کلیدی سازمان را در یک چارچوب جامع و منسجم، جمع کرده اند. با این وجود، شرکتها دیگر قادر به این عمل نشده اند و از یک سری ابزارها و تکنیکهای پراکنده و جسته و گریخته رنج می برند، یا به وسیله برنامه های متعدد و متنوع مدیریت گیج می شوند.

مدیریت به منظور اجرای یک چارچوب مناسب، نیازمند انتخاب مدل و حمایت قوی از مدل انتخابی است. در دهه ۱۹۹۰ بعضی از مدلها پیشنهادی بر توسعه استراتژیها تاکید کردند اما، پیشینه ای را که منجر به استراتژیها شده، به طور مفصل کشف نکردند. مدلها دیگر، فهرستی از اقدامات را ارائه کردند که اجرای آنها بسیار پیچیده بود.

در این راستا، ما خط هجومی دیگری را با هدف کمک به مدیران برای اقدام موثر در فرایند مدیریت پیشنهاد دادیم. بدین ترتیب، ما یک چارچوب جامع و منسجم را توسعه دادیم که سه رویکرد اساسی را با هم ترکیب می کند.

رویکرد سیستمی بر تعاملات بین منابع و فرایندهای مربوط به کل فرایند مدیریت متمرکز می شود. رویکرد سیستماتیک، فرایندهای استراتژیک یا راهبر و فرایندهای کسب و کار را به هم پیوند می دهد و به سازماندهی همکاری بین سطوح مختلف مدیریت کمک می کند. رویکرد انگیزشی، بر شفافیت کل فرایند مدیریت تاکید دارد، چنان که تعهد، همکاری و خلاقیت جمعی به وجود آید.

ما به طور اساسی از آن حیث این برنامه را توسعه دادیم که هنوز از فرایند مدیریت انتظار داریم که مدیران را قادر سازد تا بدون از دست دادن دید کلی، وارد جزئیات شوند. نخست ما روی منابع و به ویژه روی به اصطلاح داراییهای نامشهود متمرکز می شویم. دوم، ما برنامه خود را بر مجموعه ای از نقشه های ذهنی پیوند زدیم که ساختار منسجم آنها وابستگی های ارزشمند درون سیستمی را به وجود می آورد. روشها و شاخصهای کلیدی عملکرد به گونه مناسب در نقشه های ذهنی جای می گیرند.

این برنامه به طور اساسی یک روش تفکر، عمل و نوآوری سیستمی،

سیستماتیک و انگیزشی را پیشنهاد می کند. این برنامه با توجه به نیازهای سازمانها می تواند برای تمامی انواع و اندازه های آنها بومی سازی شود. اجرای آن به خاطر اینکه گروهها برای تعامل، وجود روش ساختار یافته مشخصی را درک می کنند، آسان است. در ادامه چارچوب مطرح شده را بررسی می کنیم.

### فرایند مدیریت

هدف فرایند مدیریت، کمک به مدیریت در ارزش آفرینی برای سازمان است، به گونه ای که موجبات رضایت مندی

ذی نفعان مهم (به طور عموم شامل: مشتریان، کارکنان، تامین کنندگان، توزیع کنندگان، هم پیمانان، جامعه، سهامداران و خود موسسه) را فراهم سازد.

فرایند مدیریت بر پایه این اصول شکل می گیرد:

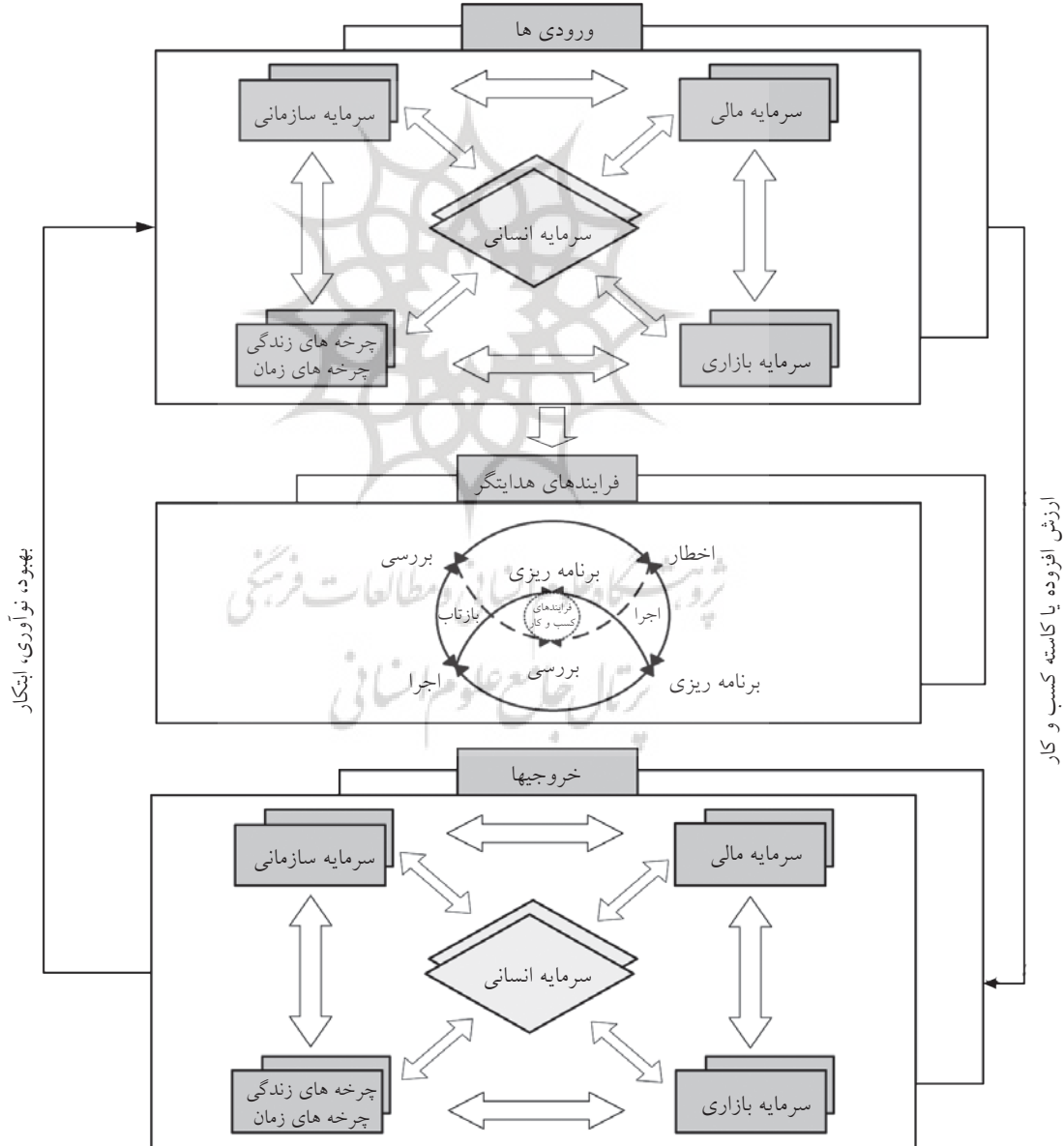
✓ ارزش کسب و کار که سود و پتانسیل رقابتی است می تواند از قدرت اهرمی منابع به دست آید. فرایندها، منابع را به سوی عوامل موفقیت مهم و مورد نظر بسیج می کنند. مدیریت باید توجه همه نیروهای تاثیرگذار موسسه را بر تعاملات بین دو نیروی ارزش آفرین کسب و کار،

یعنی منابع و فرایندها، متمرکز کند. ✓ فرایند مدیریت، به نقش داراییهای نامشهود تاکید دارد؛ زیرا آنها چارچوب و اسکلت شرکت را شکل می دهند و پویاییها و عملکرد سازمان را هدایت می کنند.

✓ فرایند مدیریت، تعاملات موثر بین فرایندهای راهبری را که مدیریت ارشد برای ارائه جهت گیریهای استراتژیک استفاده می کند و فرایندهای کسب و کار که مدیریت عملیات برای اجرای استراتژیها و کسب نتیجه آن را به کار می گیرد، تضمین می کند.

✓ فرایند مدیریت، موفقیت کسب و کار

چگونه ارزش کسب و کار ایجاد می شود



شکل ۱: فرایند مدیریت: چگونه ارزش کسب و کار ایجاد می شود

و بهبود مداوم آن را در یک سبک مدیریت پروژه اداره می کند. این، همه افرادی را که علاقه مند هستند قادر می سازد تا پروژه به پروژه، منابع مختلف سرمایه گذاری شده، فرایندهای مورد استفاده و نتایج کسب شده را ببینند.

همان گونه که در (شکل ۱) نشان داده شده، در نگاه اول ساختار اصلی چارچوب ارائه شده اگرچه کاملاً ساده است، ولی در عین حال خیلی هم پیچیده است. برخلاف مدل های دیگری که در چهار تا ده واحد مستقل برای تشکیل یک سیستم، ظاهر می شوند، فرایند مدیریت تمامی توجه خود را بر دو نیروی ارزش آفرین کسب و کار معطوف می کند.

فرایند مدیریت، شکل عمومی فرایندها را مورد استفاده قرار می دهد. یک ورودی از منابع وجود دارد. منابع پردازش می شوند. یک خروجی از منابع پردازش شده وجود دارد. ارزش افزوده یا کاسته، به عنوان اختلاف بین منابع ورودی و منابع خروجی ظاهر می شود. روشن است که تاکید ما روی پتانسیل منابع است؛ زیرا آنها هستند که ارزش کسب و کار را به وجود می آورند.

اجازه بدهید نخست مروری به هریک از دو نیروی ارزش آفرین داشته باشیم، سپس طرز کار فرایند مدیریت را مورد بررسی قرار داده، مزایای آن را فهرست کنیم.

### منابع استراتژیک: نخستین نیروی ارزش آفرین

ما در اینجا بر منابع استراتژیک متمرکز می شویم، منابعی که به کسب مزایای رقابتی پایدار کمک می کنند.

مدل نشان داده شده در (شکل ۲) روی این منابع تاکید دارد:

۱. سرمایه سازمانی، ۲. سرمایه انسانی، ۳. سرمایه بازاری، ۴. چرخه های زندگی و چرخه های زمان و ۵. سرمایه مالی.
- به نظر کاپلان و نورتون، بیش از ۷۵ درصد ارزش بازاری شرکتهای متوسط، مربوط به داراییهای نامشهود آنهاست. در واقع داراییهای نامشهود برای خلق ارزش پایدار در کسب و کار مهم هستند. به علاوه انعطاف پذیری و چابکی، آنها را

برای فعالیت در محیط متغیر کسب و کار مناسب تر می سازد. چهار تا از پنج منبع ما، داراییهای نامشهود هستند.

این پنج منبع در یک مربع نشان داده شده اند که هر کدام با چهار منبع دیگر در تعامل هستند. هریک از آنها مهم است و در عین حال هیچ یک نمی تواند به طور مستقل عمل کند. همان گونه که در مورد سرمایه بازاری نشان داده شده، منابع محدود به منابع موجود داخلی نمی شوند. ذی نفعان مهم در منابع مختلف شرکت می کنند. از آنجا که آنها در ارزش آفرینی برای کسب و کار کمک می کنند و به صورت یک طرفه یا دو طرفه از ارزش ایجاد شده در کسب و کار منتفع می شوند، بنابراین آنها منابع مهم را تشکیل می دهند.

روی بهره وری و رضایت پرسنل تسهیل می سازد. با وجود اینکه سرمایه انسانی بعد از ساعات کاری، سازمان را ترک می کند اما دانش و مهارت آنها باید در سازمان باقی بماند. سرمایه سازمانی پایه و اساس سازمان است. این نوع سرمایه برای انسجام استراتژیها و ساختارها آن گونه که آلفرد چندلر پیشتر بیان کرده بود، زیاد کافی نیست؛ باید وابستگی متقابل بین این پنج اجزای سرمایه سازمانی را مدیریت و یکپارچه کنیم:

۱. استراتژی، ۲. سبک، ۳. سیستمها، ۴. ساختارها و ۵. دانش و مهارت مشترک. شرایط آشفته در دهکده جهانی، اهمیت ایجاد شفافیت در هویت شرکت و بلندپروازیهای استراتژیک را برجسته

**افزایش شدت کنترلها  
و تمرکز تصمیم گیری  
باعث کند شدن واکنش سازمان  
به تغییر بازارها می شود؛  
در واقع این توانایی سازمانها  
در پیچ و خم ارتباطات  
بین مرکز و پیرامون  
تحلیل می رود.**

می کند و این ضرب المثل چینی را در ذهن متبادر می سازد که: ذهن آشفته می شود، عناصر تغییر می کنند، اما افراد دارای اصول درست و منطقی، ثابت می مانند. محققانی مانند مارگارت ویتلی بیان می کنند که مدیریت شرکت باید به طور هدفمند، فکر، رفتار و عمل را با ارائه اصول ساده یا خود ارجاعی ها هدایت کند. خود ارجاعی ها باید ساختارهای خود سازماندهی شده را قادر و تشویق کنند تا در مواقع مناسب ابتکار عملهای مناسب را به خرج دهند. دهکده جهانی به بقای مناسبتین ها و سریع ترین ها دلالت دارد. بنابراین با مناسب کردن خود ارجاعی ها در سرمایه سازمانی، رهبری می تواند مطمئن

در مدل ما، هریک از پنج منبع به پنج منبع فرعی دیگر تقسیم می شود. به همین ترتیب هریک از منابع ریزتر می تواند به اجزای ریز دیگری تقسیم شود. تجزیه ریز منابع به چهار سطح متوالی، مدیران را قادر می سازد تا موثرترین شکل منابع را به منظور ایجاد خاصیت اهرمی در عوامل مهم موفقیت به کار گیرند. این سطح ریز همچنین کمک می کند تا آگاهی و هشیاری در سطح این ارزش آفرینان فعالیت های سازمان، توزیع شود.

ما اصطلاح سرمایه فکری را به سرمایه سازمانی و سرمایه انسانی تقسیم کردیم. این امر، تجزیه و تحلیل تعاملات بین این دو دارایی و نیز اثرات آنها را بر

شود که گروه های او برای مبارزه کردن مناسب اند و در رقابت در خط پایانی، موفق خواهند شد.

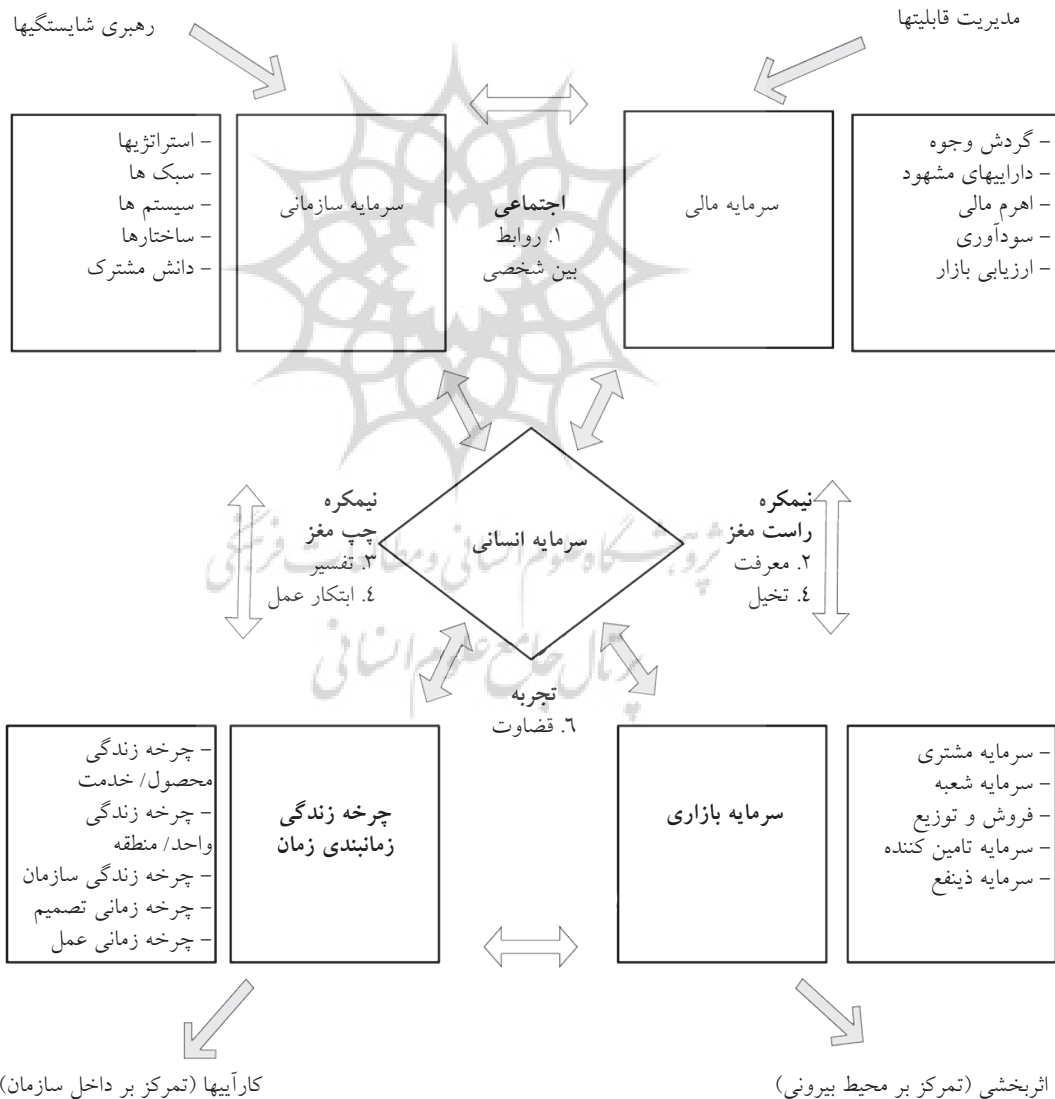
تعریف ما از اجزای سرمایه انسانی با مدل های معروفی، مانند مدلی که توسط مردیت بلین، روان شناس صنعتی (۱۹۹۱) ارائه شده، متفاوت است. ما روی فرایندهای ذهنی و رفتاری متمرکز می شویم و به آنها به عنوان ویژگیهای مهم سرمایه فکری نگاه می کنیم. ما بر یک مبنای پروژه به پروژه، می خواهیم قادر به انتخاب و سرمایه گذاری روی ویژگیهای مناسب سرمایه فکری باشیم و سپس ارزش افزوده یا ارزش کاسته فرایند را ارزیابی کنیم. سرمایه بازاریابی شامل یک منبع حیاتی

یعنی سرمایه مشتری است. بیشتر مدلها فقط بر رضایت مشتری تاکید دارند که فقط یکی از عوامل توانمندساز سرمایه مشتری است.

در یک مورد خرید و اکتساب، سرمایه مشتری می تواند ارزش گذاری و شود ولی رضایت مشتری قابل ارزش گذاری نیست. سرمایه سازمانی، انسانی و بازاریابی، منابع خلاقیت، پاسخگو بودن و موفقیت بنگاه هستند. یک رابطه نزدیک بین این سه سرمایه وجود دارد. بنابراین رهبری باید توجه ویژه ای بر تعاملات بین این سه دارائی نامشهود داشته باشد. ما برای باوریم، زمانی که مدیران عامل از «بخش نرم بنگاه» سخن می گویند، منظورشان همین تعاملات است.

شایستگی موجود در سرمایه انسانی، سازمانی و بازاری، ضامن طراحی و اداره فرایندهاست. بنابراین ما هنگام ارزیابی عملکردهای عوامل ارزش آفرین، اغلب به منابع مذکور پیش از فرایندها توجه می کنیم.

چرخه های زندگی و چرخه های زمان، منابع مهمی اند که فشارهای شدید رقابتی، به گونه قابل ملاحظه ای آنها را کوتاه کرده، بنابراین قابلیت آسیب پذیری بنگاه را افزایش داده است. ما به گونه ای آگاهانه و هدفمند، این منابع را بین دو بخش سرمایه سازمانی و سرمایه بازاریابی قرار دادیم. سرمایه مالی، نتایج را در خط پایان



شکل ۲: پنج منبع استراتژیک و اجزای آنها





در حلقه بیرونی M2R، ما چهار وظیفه کلیدی برای مدیریت ارشد داریم:

۱. بررسی نتایج گذشته؛
۲. تشخیص فرصتها و تهدیدهای بالقوه؛
۳. تدوین استراتژیها؛ و
۴. اجرای استراتژیهای تدوین شده.

در حلقه داخلی نیز ما چهار وظیفه کلیدی برای مدیریت عملیات داریم که با استفاده از مدل معروف دمنینگ، یعنی برنامه ریزی، اقدام، چک و بازتاب. زمانی که هر یک از این حلقه ها یک دور کامل می چرخد، چرخه تکرار می شود. مدل دو حلقه ای جایی را که مدیریت ارشد و مدیریت عملیات، نیاز به تعامل دارند، به روشنی نشان می دهد. این امر به سازماندهی کارآی روابط بین دو سطح مدیریت کمک کرده و از تکرار تلاشهای غیرضروری جلوگیری می کند.

اجازه دهید نگاهی سریع به وظایف کلیدی در حلقه بیرونی مدل دو حلقه ای داشته باشیم. مرحله بررسی در حلقه بیرونی، نتایج کسب شده را از لحاظ ارزش افزوده یا کاسته در پنج منبع، ارزیابی می کند. این مهم است؛ زیرا اگر ما ندانیم که از کجا آغاز کرده ایم، دانش کمی در مورد حرکت به آینده خواهیم داشت. مرحله بررسی نیز انجام مقایسه را در داخل شرکت یا در بیرون از آن، بر روی منابع و همین طور فرایندها مقدر می سازد.

مرحله تشخیص در جستجوی آینده است. در این مرحله، تاثیر بالقوه تکنولوژی، رضایت فرد مشتری، عوامل مالی، ژئوپلیتیکی، مقرراتی و محیطی بر اقتصاد و کسب و کار، پیش بینی می شود. بنابراین پیامد خطرپذیری ما در آینده شناسی باید به یک چشم انداز روشن از آنچه که موسسه باید انجام دهد، تبدیل شود. در این مرحله، شبیه سازیها و سناریوها می توانند به همراه برنامه های پیشگیرانه و اقتضایی، مورد استفاده قرار گیرند.

سپس مرحله «برنامه ریزی» عوامل زیر را یکپارچه می سازد:

- ✓ نگاه به گذشته (مرحله بررسی) را با نگاهی به آینده (مرحله تشخیص)،
- ✓ پروژه های مرتبط با عوامل موفقیت

کسب و کار و بهبود مستمر کسب و کار و دیدگاههای مدیریت ارشد را با دیدگاههای مدیریت عملیاتی: عدم تحقق درک و تشریح مساعی بین این دو سطح اغلب منجر به شکست فعالیت های جدید استراتژیک می شود که بنابر تحقیقات، می تواند به ۹۰-۷۰ درصد برسد.

پروژه های مربوط به عوامل موفقیت کسب و کار، در یک محیط غیر مستمر و نوآورانه خیلی مهم اند. آنها توسط اعضای مدیریت ارشد و نیز یک کمیته تخصصی که تفکرات درون و بیرون سازمانی را جذب می کنند، تعریف می شوند. سپس این داده ها برای انطباق و همسویی با مدیریت استراتژیک غربال شده، از فیلتر می گذرند.

تعدادی از پروژه های بهبود مستمر کسب و کار از مرحله بررسی به دست می آیند. این پروژه ها به مدیریت عملیات سپرده می شوند. به هر حال مدیریت ارشد ممکن است جهت گیری کلی را در پرتو نتیجه مرحله بررسی ارائه کند.

سپس در مورد هدفهای اولویت گذاری شده باید بین مدیریت ارشد و بالاترین سطح مدیریت عملیات توافق شده، برای اجرا به مدیریت پروژه سپرده شود. چندین روش برای تنظیم سلسله مراتب هدفهای مربوط به خط مشی کسب و کار و اجرای استراتژیها وجود دارند، اما در اینجا نمیتوان در مورد آنها بحث کرد.

نتیجه مرحله برنامه ریزی به گونه منطقی به مرحله به کارگیری منجر می شود. ما براساس مدل هوشین که جایگزینی برای مدیریت بر مبنای هدف است، فرایند به کارگیری استراتژی و منابع سازمانی را توسعه داده ایم. این روش، هدفها را تعیین می کند اما این هدفها را به سطح بعدی برای تدوین استراتژیها و منابع واگذار می کند.

مرحله به کارگیری دربرگیرنده مذاکرات با سطوح دیگر در سلسله مراتب و نیز مذاکرات با همکاران دیگر واحدها به منظور تامین منابع است. به کارگیری منظم اهداف، استراتژیها و منابع، به منظور توان دید وسیع در مورد فرایند مدیریت انجام می شود.

مرحله به کارگیری در حلقه بیرونی بر

روی مرحله برنامه ریزی در حلقه داخلی قرار می گیرد؛ جایی که فعالیتهای افراد، برنامه ریزی شده و تخصیص می یابند. هدفهای فرعی به صورت مستقیم از مرحله تدوین در حلقه بیرونی به مرحله برنامه ریزی در حلقه داخلی منتقل می شود. هدفهای نگهدارنده ممکن است در حلقه داخلی باقی بمانند.

هریک از این مراحل که در روی حلقه های (شکل ۳) نشان داده شده است فقط سرفصل یک رشته از فرایندهای ریزتر است.

### چگونگی عمل فرایند مدیریت (POM)

فرایند مدیریت، مجموعه کاملی از نقشه های ذهنی یا مدلها را باهم تلفیق می کند که هر یک از آنها نشان دهنده عناصر مختلف یک منبع یا یک فراینداند. نقشه های ذهنی شبیه منوهای کامپیوترند که می توانند در هر سطح مورد نیازی وارد جزئیات شوند و آنها را بررسی کنند.

ما فرایند مدیریت را به مثابه نوعی درخت تصور کرده ایم که در آن، تنه درخت بخش بالایی را به بخش پائینی متصل می سازد و در هر سطح، تمامی شاخه ها به تنه و تا اندازه ای به همدیگر متصل اند. نقشه های ذهنی به طور مناسب بر روی شاخه ها مستقر می شوند و روشهای مناسب و شاخصهای کلیدی عملکرد در روی نقشه های ذهنی قرار می گیرند. مدیریت باید اصول و فعالیتهای مناسب را انتخاب کند. بنابراین فرایند مدیریت، یک حالت شاخه ای از عوامل ارزش آفرین، نقشه های ذهنی، روشها و معیارهای عملکرد و واحدهای سازمانی است. توجه به تمامی امور، به رهبری کمک می کند تا از سازگاری هدف و نیز همسویی و ارتباط با سیستم مدیریت اطمینان حاصل کند. □

منبع:

Sussland, Willy A. (2007), Managing in the Global Village, Emerald Group Publishing Vol.8, No.3, pp 221-230

● صمد مطلبی اصل: کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه تهران و کارشناس بانک سپه