

اشاره

در بازده شماره پیشین، اندیشه برخی از برجسته ترین چهره های تاثیرگذار بر معماری قرن جدید در حوزه کسب و کار عرضه گردید. تمامی این بزرگان چه در قالب بنیانگذار و چه رهبر شرکتهای عظیم بین المللی که طی قرن گذشته پدید آمده و بالیده اند با اندیشه و عمل خود مفاهیمی را طرح و طرحهایی را اجرا کرده اند که در بنای عصر جدید نقش بسزایی داشته است و از این روست که می توان آنان را به حق از «معماران عصر دیجیتال» دانست. اما گروهی دیگر از اندیشمندان و بزرگان در قرن پیش کوشیدند که مسیر جریانات اجتماعی و اقتصادی و تشکیل سازمانها و نحوه اداره آنها و دگرگونیهای سریع و پیاپی در عرصه های مختلف را تجزیه و تحلیل و تدوین کنند و مبانی و مناسبات سازمانهای عصر جدید و جامعه دانایی را بنمایانند. آنان تئوری های مدیریت و مدل های گوناگون اداره سازمانها و خصوصیات پیچیده کسب و کار در عصر اطلاعات و فناوری های برتر را تبیین کردند به گونه ای که جرعه بسیاری از آن اندیشه ها در ذهن و زبان بنیانگذاران و رهبران کسب و کار در دوران معاصر شعله های حرکت و تحول آفریده و سرنوشت دنیای کنونی را رقم زده است.

از این شماره به وجه دیگری از عوامل تاثیرگذار در ایجاد قرن جدید پرداخته خواهد شد و آن حوزه «مدیریت» است. اندیشه برخی از متفکران موفق و نظریه پردازان مستنکر در این حوزه نظیر پیتر دراکر، چارلز هندی، گری همل، مایکل پورتر، مایکل همر و... در قالب خاصی که برای سلسله مقالات «با معماران عصر دیجیتال» انتخاب شده ارائه خواهد گردید.

مجله تدبیر

مقدمه

پیتر دراکر (PETER FERDINAND DRUCKER) در سال ۱۹۰۹ در وین پایتخت اتریش به دنیا آمد و در خانواده ای تحصیلکرده و با نفوذ بزرگ شد. تحصیلات ابتدایی و دبیرستانی را در اتریش و انگلیس گذراند و سپس به آلمان رفت و ضمن اشتغال به کار به عنوان گزارشگر روزنامه، دکترای رشته حقوق عمومی و بسین المللی از دانشگاه فرانکفورت اخذ کرد. سال ۱۹۳۷ به آمریکا مهاجرت کرد و در سال ۱۹۴۲ به مقام استادی

فلسفه و سیاست در کالج بنیگتون رسید. ۲۰ سال به تدریس مدیریت در دانشکده علوم بازرگانی دانشگاه نیویورک پرداخت و از سال ۱۹۷۱ به عنوان استاد علوم اجتماعی در دانشکده کلارمونت کالیفرنیا مشغول به کار شد. دراکر به عنوان نویسنده ای برجسته با اثر روان و توانایی تسخیر اندیشه مخاطبان شناخته می شود و در این زمینه کارنامه ای پر بار دارد.

او تاکنون ۳۱ کتاب به جامعه بشری عرضه کرده که به بیش از ۲۰ زبان زنده دنیا ترجمه شده است. نیمی از این کتابها در زمینه مدیریت و نیم دیگر درباره اجتماع، اقتصاد و سیاست است. بدین ترتیب عرصه قلم دراکر بیشتر زمینه های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و مدیریتی را دربر گرفته و نکات نغز و تحلیلهای بکر و راهگشا را مطرح ساخته است. علاوه بر آن، دراکر دهها مقاله در مجلات و نشریات معتبر بین المللی منتشر کرده است. او از همان سالهای جوانی به کار مشاوره با شرکتهای بزرگ صنعتی و مالی و اقتصادی نظیر جنرال موتورز و جنرال الکتریک پرداخته و بیش از نیم قرن مدیران را آموزش داده و الهام بخش آنان بوده است. به همین دلیل سهم عظیم او در تربیت مدیران قرن حاضر از طریق بیان و قلم غیرقابسل انکار است. او را می توان اولین فیلسوف مدیریت و معروفترین متفکر این رشته در عصر حاضر دانست. بسیاری از مفاهیم و واژه های عرصه مدیریت و کسب و کار و مسائل اجتماعی و تغییرات آن به ابتکار و ابداع او اکنون سکه رایج شده است. مفاهیم و اصطلاحات «کارهای دانش بر»، «کارکنان فرهیخته»، «پسامدرن»، «مرکز درآمد»، «راهبرد کسب و کار»، «خصوصی سازی»، «سازمانهای یادگیرنده»، «جامعه سازمانها» و تئوری های مدیریتی نظیر «مدیریت بر مبنای هدف» از آن جمله است.

او از خصوصیات جامعه پس از سرمایه داری، جامعه دانایی، جایگاه کارکنان فرهیخته، مدیریت آینده و چالشهای آن در قرن بیست و یکم بسیار سخن گفته و نزدیک یک قرن عمر پربرکت او مجالی فراهم آورده تا او به بهترین نحو ماجراهای یک مشاهده گر را برای عبرت و استفاده دیگران روایت کند و چشم اندازی را فرادید همگان نهاد که به تفکر و تغییر گرایش یابند و آشفته گردند.

جک و لش مدیر برجسته قرن، اذعان می کند که اولین ایده تغییرات در شرکت جنرال الکتریک را که در قالب راهبرد «در کسب و کار شماره یک یا دو شوید و گرنه حذف می شوید» مطرح کرده در سال ۱۹۸۱ از پیتر دراگر گرفته است. اندی گرو رهبر اینتل، دراگر را یک قهرمان می داند که به نحوی بدیع می نویسد و فکر می کند. رئیس اسبق کوکاکولا نیز معترف است که «دراگر ذهن من را روشن کرد. او بعد از هر نشست به من می گفت: به من نگو یک نشست عالی با من داشتی. به من بگو اول هفته بعد دنبال چه کاری هستی که متفاوت باشد».

توسن اندیشه های بلند دراگر عرصه های بسیاری را در شئون تفکر بشری جولانگاه خود قرار داده و از او تفکری جامع و اندیشمندی ژرف نگر در حوزه مدیریت، سیاست، اقتصاد و اجتماع ساخته است. از این رو عرضه جنبه های مختلف فکر او در قالب یک مقاله و در

شکل طرح مصاحبه ای که هرگز بدین شکل انجام نگرفته بسیار مشکل است اما حداقل آن است که شمیم عطر اندیشه های پدر مدیریت قرن بیستم با عرضه چند گل از بوستان تفکر او احساس ضرورت تفکر و عزم تغییر را در جان مدیران و انسانهای فرهیخته استوار می سازد.

پیتر دراگر: هنوز ۱۸ سالم تمام نشده بود که دبیرستان را تمام کردم و وین را به قصد هامبورگ در آلمان به عنوان یک کارآموز در شرکت صادرکننده کتان ترک کردم. پدرم خوشحال نبود و از من می خواست که دانشجوی تمام وقت دانشگاه شوم اما من از اینکه یک بچه محصل باشم خسته بودم و می خواستم کار کنم. برای جلب رضایت پدر

در دانشکده حقوق دانشگاه هامبورگ ثبت نام کردم. در طول یک سال و نیمی که از ۱۹۲۷ در هامبورگ بودم در طول روز کار می کردم و به ندرت در کلاسها حاضر می شدم. اما کار به عنوان کارآموز بسیار سخت بود و من خیلی چیز یاد نمی گرفتم. من بعد از ظهرهای هر روز به کتابخانه معروف شهر می رفتم و در این ۱۵ ماه به آلمانی، انگلیسی و فرانسه خواندم و خواندم و خواندم.

• چگونه به حرفه روزنامه نگاری کشیده شدید؟

- چند سال بعد به فرانکفورت نقل مکان کردم و در ۱۹۲۹ در ۲۰ سالگی با بزرگترین روزنامه فرانکفورت به عنوان نویسنده سرویس مالی و امور خارجی به کار مشغول شدم. ضمناً خود را به دانشگاه فرانکفورت منتقل کردم. یک روزنامه نگار مجبور بود راجع به موضوعات مختلف بنویسد لذا تصمیم گرفتم راجع به موضوعات مختلف بدانم تا حداقل یک روزنامه نگار رفاتی

باشم. هر سه چهار سال من یک موضوع جدید را انتخاب می کردم: تاریخ معاصر، روابط بین الملل، قوانین بین الملل، مالی، هنر ژاپنی، اقتصاد و... سه سال مطالعه برای اینکه انسان در موضوعی خبره شود کافی نیست اما برای اینکه آن موضوع را درک کند کفایت می کند. لذا در طول بیش از ۶۰ سال من همواره مطالعه در یک موضوع را در زمانی خاص حفظ کرده ام و بدین طریق یک نظم جدید، یک رویکرد جدید و یک روش نوین برای هر یک از موضوعاتی که مطالعه کرده ام یافته ام.

• شما در زندگی شخصی و کاری همواره روبه بهبود و در تغییر بوده اید. چگونه این خصیصه را در خود پدید آورده اید؟

- من دو هفته در سال را در تابستان به بازنگری کارها، نوشتن ها و تدریس هایم طی سال می گذرانم. شروع می کنم از چیزهایی که من خوب انجام دادم اما می توانستم و باید بهتر انجام می دادم و یا چیزهایی که ضعیف انجام دادم و چیزهایی که باید انجام می دادم اما ندادم و اولویت هایم را در فعلیتهایم مشخص می کردم. من تئورسین نیستم بلکه از فلان کار مشاوره به طور روزانه مسائل و فرصتهای مهمی را داشته و لمس کرده ام.

• چه زمانی استعداد نویسندگی را در خود کشف کردید؟

- از همان اوایل زندگی می دانستم که یکی از استعدادهای بالقوه ام - و شاید تنها استعدادم - نویسندگی است. به طور قطع نویسندگی کاری بود که به انجام آن علاقه مند بودم.

• چه حادثه ای در زندگی برای اولین بار در شما اثر گذاشت و شما را متحول کرد؟

- زمانی که در ۱۸ سالگی در هامبورگ درس می خواندم روزی به اپرای شهر به تماشای اجرای قطعات موسیقی رفتم و به شدت تحت تاثیر قرار گرفتم. خواستم نویسنده را ببینم که چگونه چنین کار دلپسندی را عرضه کرده است. او ۸۰ ساله بود. به او گفتم چگونه در این سن توانستی چنین کار خوبی عرضه کنی. او گفت: من در تمام عمر به عنوان یک موسیقیدان تلاش داشته ام که بهترین باشم. من همیشه خود را متعهد کرده ام که کوشش بالائری انجام دهم. این سخنان تاثیر عمیقی بر من گذاشت.

• شما بیش از ۳۰ جلد کتاب و دهها مقاله تالیف و منتشر کرده اید که همگی تاثیرگذار بوده اند. زیربنای مشترک نوشته های شما چیست؟

- در طول بیش از ۶۰ سال، از اولین کتابم که در سال ۱۹۳۹ منتشر شد تاکنون همواره اعتقاد به چندگانگی، تکثرگرایی و منحصر به فرد بودن انسان، زیربنای نوشته های من بوده است. من همواره به مردم بیشتر از موضوعات مجرد علاقه مند بودم چه رسد به اینکه بخوام در چارچوبهای خشک طبقه بندی شده حرکت کنم. به اعتقاد من نه تنها مردم جالب تر و متنوع ترند بلکه به معنای دقیق کلمه با معناتر هستند زیرا آنها رشد می کنند، توسعه می یابند، تحول پیدا می کنند و به شخصیت جدیدی تبدیل می شوند.

• کدامیک از کتابهای خود را بیشتر می پسندید؟

همواره در آدمی تجسم و تبلور پیدا می کند. انسانها هستند که حامل دانایی اند. دانایی توسط انسانها خلق می شود و تعالی می یابد.

• این دگرگونی تاچه حد اهمیت دارد؟

- این همسان دگرگونی عظیم و کاملاً بسی سابقه ای است که در تاریخ تفکر و فرهنگ جهانی به وقوع پیوسته است. بزرگترین تغییر و دگرگونی همانا تغییر و دگرگونی در دانایی خواهد بود، یعنی دگرگون شدن شکل و محتوا، معنا و مفهوم، مسئولیت و رسالت و

بالاخره دگرگونی

در آن چیزی که به

معنای فرهیختگی

انسان و نشانه

انسان فرهیخته به

حساب می آید.

پس از این دانش

کلید حل

مشکلات است.

جهان در آینده نه

بر پایه نیروی کار،

موادخام و انرژی

بلکه بر محور

دانش

خواهد گردید.

• به همین دلیل

است که کارهایی

که توسط کارکنان

فرهیخته انجام

می گیرد کارهای

دانش بر نام نهاده آید؟

- اقتصاد کشورهای پیشرفته اینک پیوسته از سرمایه بری و نیروبری به سوی دانش بری می شتابد و صنایع از حالت موادخام بر به دانش بر تبدیل می شوند. اینک دستمزدهای

گراف به جای اینکه به اپراتورهای دستگاهها و بسرای انجام کارهای تکراری و غیرماهرانه آنها تعلق گیرد به کارکنان فرهیخته که طراحسی،

کنترل و نگهداری فرایند تولید و یا مدیریت اطلاعات را عهده دارند پرداخت می شود. زاین با صرف همان مقدار موادخام و انرژی که ۳۰

سال پیش به کار می گرفت اینک دو و نیم برابر کالای صنعتی می سازد. فرآورده نمونه سالهای ۱۹۲۰ یعنی خودرو نزدیک به ۶۰ درصد از

تولیدات گام برداشت و این دقیقاً همان مفهومی است که امروزه اغلب مردم از فناوری دارند.

منظور از علم و معرفت در معنای جدیدش «علم کاربردی» است و دانش قابل عرضه و ابزارکسب نتایج اقتصادی و فوائد اجتماعی.

اکنون ما می دانیم منبع ثروت چیزی ویژه انسان یعنی دانش است. چنانچه دانش به کار افزوده شود نتیجه اش بهره وری است و اگر دانش را به کارهای تازه و بی سابقه بسیفزاییم آن را نوآوری می نامیم. تنها دانش می تواند ما را به این دو هدف برساند.

• تخصصی شدن علم

در دوران جدید چه

تاثیری در کاربردی

شدن آن داشته است؟

- دانش کاربردی تنها

وقتی موثر است که

تخصصی شود. امروزه

ما از این شقوق

تخصصی نه به عنوان

مهارتها و فنون بلکه

در قالب تخصص

سخن به میسان

می آوریم. یک «رشته

تخصصی»، فن و

مهارت را به یک

«متدولوژی» نظیر

مهندسی تبدیل

می کند. هریک از این

متدولوژی ها، هنرها و

مهارتهای فنی را از حالت «تجربی صرف» خارج و آنها را به صورت سیستم آموزشی قابل تعلیم و تعلم درمی آورد. بنابراین، محور نیروی کار در جامعه دانایی شامل افرادی باتخصص بالاست.

• آیا این افراد همانها هستند که شما از آنها به «انسان فرهیخته» در جامعه و «کارکنان فرهیخته» در سازمان تعبیر می کنید؟

- جامعه پس از سرمایه داری، جامعه دانایی است. دانش منبع اصلی و کلیدی در این جامعه است و کارکنان فرهیخته گروه مسلط در نیروی کار هستند. در واقع انسان فرهیخته نماینده جامعه دانایی است. انسان فرهیخته مظهر تمام عیار جامعه پس از سرمایه داری است. دانایی

- هر موقع مردم از من می پرسند که کدامیک از کتابهایم را بهترین می دانم من می خندم و می گویم: بعدی! البته من شوخی نمی کنم. فکر من و کار من این است که کتاب بعدی ام بهتر از قبلی باشد و اندکی به «بهترین» نزدیک شده باشد.

• شما بیش از ۲۰ سال استاد مدیریت دانشگاه نیویورک بوده اید و از ۱۹۷۱ تاکنون استاد دانشگاه کالیفرنیا هستید. نگرش شما نسبت به تدریس چگونه است؟

- من ترجیح می دهم به دانشجویانی درس بدهم که تجربه مدیریتی داشته باشند. دانشجویان بدون پیشینه تجربی خوب چیزی از من یاد نمی گیرند زیرا من چیزی از آنها یاد نمی گیرم.

• در اوقات فراغت چه کارهایی انجام می دهید؟

- کدام اوقات فراغت؟!

• به جامعه امروز نگاه می کنیم. تفاوت منابع اقتصادی و تولیدی با جامعه دیروز در چیست؟

- جامعه سرمایه داری و مارکسیسم در عصر ما جای خود را به سرعت به جامعه ای جدید و کاملاً متفاوت می دهند. جامعه جدید که هم اینک وجود دارد جامعه پس از سرمایه داری است. عوامل سنتی تولید یعنی زمین، نیروی کار و حتی سرمایه دیگر برای هیچ کشوری امتیاز رقابتی ویژه به حساب نمی آید. منبع عمده و مهم اقتصادی جامعه جدید نه سرمایه است نه منابع طبیعی و نه کار و کارگر بلکه دانش است و دانش خواهد ماند. البته عوامل سنتی از بین نرفته اند بلکه تنها نقشهای ثانویه پیدا کرده اند.

• دانش که از آن نام برده به چه مفهومی است؟

- دانش در جامعه دانایی اساساً متفاوت است با آنچه در جوامع قبلی بود و مفهومی که اغلب در نظر گرفته می شود. سقراط اعتقاد داشت که تنها شق منحصر به فرد دانش و معرفت، معرفت به خویش یا خودشناسی است. یعنی دانش و معرفت به معنای توانایی انجام کار نبود. توانایی معرفت نبود بلکه مهارت بود. امروزه منظور ما از علم و دانش اطلاعاتی است که عملاً قابل استفاده بوده و ناظر بر تحقق عینی نتایج است که دیگر نه در درون شخص خاص که در جهان بیرونی یعنی در جامعه و عرصه اقتصاد متجلی می شود. بنابراین، زمانی که ۲۵۰ سال قبل دانش مفهوم خود را تغییر داد به سوی کاربردی شدن و کاربرد یافتن در ابزارها، فرایندها و

استثنایی تری را برای کسب حداکثر بهره وری از آنها به آنان ارائه داده است.

● **کارکنان فرهیخته را چگونه باید مدیریت کرد؟**
- کارکنان فرهیخته باید به گونه ای مدیریت شوند که گویی افرادی داوطلب هستند. آنها می توانند ابزارشان یعنی فکرشان را به دست بگیرند و به هر جای دیگر بروند. آنان خود را به عنوان یک «متخصص» می بینند نه یک «مستخدم». کارکنان فرهیخته را هرگز نمی توان تحت نظارت دقیق قرار داد زیرا آنان بیش از هر فرد دیگر در سازمان به کار خود واقف و بر مسائل حرفه ای خود اشراف دارند. حتی در ژاپن هم کارکنان فرهیخته، علی رغم تاکید زیادی که بر وفاداری و تعهد مادام العمر می شود به سرعت جایجا می شوند و نقل و انتقال می یابند. مدیریت کارکنان فرهیخته باید براساس این تفکر باشد که شرکت نیاز به آنها دارد بیشتر از اینکه آنها به شرکت نیاز داشته باشند. آنها در یک سازمان کار می کنند، متعلق به سازمان نیستند. آنها خود را با دانش خود می نمایانند و شغل خود را به عنوان زندگی می بینند. این گروه در اندیشه دریافت مادی نیستند و لسی می خواهند که کار پرجذبه و چالش آفرین باشد. افزون بر این می خواهند که رسالت سازمان را به خوبی بدانند و بدان اعتماد و ایمان داشته باشند.

● **تعبیر «خودمدیریتی» که شما در مورد کارکنان فرهیخته به کار برده اید به چه معنی است؟**

- در گذشته کارکنان «اداره می شدند»، اکنون کارکنان فرهیخته میل به «خودمدیریتی» دارند و روز به روز به سوی «خودمدیریتی» پیش می روند، گویی کارفرما و استخدام کننده ای در میان نیست. جامعه دانایی، جامعه رئیس و مرئوس نیست. کارکنان فرهیخته کارفرمای مشخص و ثابتی نخواهند داشت. باید خود را برای انجام چندکار با هم و بیش از یک حرفه و یک سازمان کارفرمایی آماده کنند. اکنون کارکنان فرهیخته بیش از سازمانها دوام می آورند و به کار و فعالیت ادامه می دهند.

توان جابجایی دارند و می توانند تا درازمدت به فعالیتهای سازنده بپردازند. بزرگانی که به قله های بلند سرفرازی رسیده اند همواره خودشان خود را اداره می کرده اند. در شرایط کنونی جهان و جامعه انسانی ما، همه باید بیاموزند که خود را اداره کنند و مدیر خود

در جایگاه رقابتی شرکتها، صنایع و تمامی کشورها تبدیل می شود. تنها مزیتی که یک کشور، صنعت یا شرکت می تواند از آن برخوردار شود توانمندی در بهره برداری و استفاده جامع و همه جانبه از دانشهای موجود است.

● **حذف فعالیتهای زائد و غیر ضروری چه تاثیری در بهره وری نیروی کار دارد؟**

- در کارهای ماشینی این ماشین آلات است که، بر کارگر مسلط است و کارگر عملاً در خدمت ماشین است. کشاورزی که زمین را شخم می زند به قصد رفتن به میهمانی و جلسه سوار بر تراکتور نمی شود. در کارهای دانش بر که ماشین در خدمت کارکنان است بهره وری درگرو آن است که هر فعالیتی که در اجرای کارها نقش و تاثیر مثبتی ندارد حتماً حذف شود. حذف چنین فعالیتهایی می تواند بزرگترین و تنها

اقدام لازم در جهت افزایش بهره وری باشد. وظیفه پرستاران در بیمارستانها مراقبت از بیماران است ولی آنها سه چهارم از وقت خود را صرف تکمیل اوراق و فرم های مختلف می کنند. این اتلاف وقت نه تنها بهره وری را زایل می سازد که انگیزه و غرور افراد را نیز جریحه دار و یا نابود می کند.

● **آیا پول می تواند به عنوان انگیزه کارکنان فرهیخته موثر باشد؟**

- از این پس نمی توان در ازای پرداختهای بیشتر به افراد در آنان وفاداری به وجود آورد. چنین امری زمانی حاصل می شود که در کارکنان فرهیخته این اطمینان به وجود آید که سازمانی که فعلاً آنان را در استخدام خود دارد در مقایسه با دیگر سازمانها فرصتهای

بهای تمام شده اش صرف تهیه مواد خام و انرژی می گردد. فرآورده نمونه سالهای ۱۹۸۰ تراشه های غیررسانا است که بهای انرژی و مواد خام مصرفی آن به ۲ درصد نیز نمی رسد.

● **بدین ترتیب نسبت نیروی کار و کارکنان مستی و یدی با کارکنان فرهیخته و تحصیلکرده کاملاً دگرگون شده است.**

- نیروی کار به سرعت در حال تغییر است. در گذشته کارکنان صنعتی یقه آبی در کارخانجات تولید انبوه مرکز نیروی کار بودند. امروزه نقل نیروی کار در هر کشور توسط کارکنان فرهیخته است. یک قرن پیش اکثریت افراد در کشورهای پیشرفته در مزارع و کارگاهها با استان خودکار می کردند. ۵۰ سال بعد نسبت کارکنان یدی در حدود نصف کاهش یافت. حال

بعد از ۵۰ سال، کمتر از یک چهارم کارکنان آمریکا از کار یدی نان می خورند، مزیت رقابتی نیروی کار ارزان به سرعت از دست رفته است. بنابراین، برای کشورهای در حال توسعه ممکن نخواهد بود که در بازار جهانی روی پایه مزیت نیروی کار ارزان به عنوان یک مزیت تکیه کنند. تا سال ۲۰۱۰ در کشورهای پیشرفته کارکنان صنعتی بیش از ۸ درصد نیروی کار نخواهد بود. ● **بزرگترین چالشی که جامعه دانایی با آن روبروست چیست؟**

- بزرگترین چالش جامعه دانایی، بهره وری کارکنان فرهیخته خواهد بود و بس. راهبرد کارکنان فرهیخته به سوی بهره وری از کوششهای مهم مدیران آینده خواهد بود. اصولاً بهره وری دانش رفته رفته به عاملی تعیین کننده

دانش کاربرد ی تنها وقتی موثر است که تخصصی شود.

باشند.

● چگونه افراد و بویژه افراد در کارهای دانش بر و به تعبیر شما کارکنان فرهیخته می توانند خود را کارا و موثر نگه دارند؟

- اول اینکه نوعی هدف و پیش داشته باشند. دوم اینکه این دیدگاه را در کار داشته باشند که خدا آنها را می بیند. در این حالت آنها کار را به صورت متوسط انجام نمی دهند بلکه کار را به تمام و کمال انجام می دهند. سوم اینکه در راهی که برای زندگی برگزیده اند بنای آموزش مداوم را برمی افزانند. هر سه چهار سال مجدداً دانش آموز می شوند برای یادگیری یک موضوع جدید. آنها به آنچه دیروز انجام داده اند راضی نمی شوند بلکه باید کارها را متفاوت و بهتر انجام دهند. به کار خود مرور می کنند و نقاط قوت و نقاط نیازمند به بهبود و تغییر و یادگیری را می شناسند. اگر افراد این خود مسئولیت پذیری و خود تحرکی را نداشته باشند کارایی و بهره وری خود را نمی توانند استمرار بخشند و در طول عمر کاری خود نمی توانند همواره بالنده باقی بمانند.

● توانمندیهای خود را چگونه تشخیص دهیم؟

- برای تشخیص توانمندیهای خود تنها یک راه وجود دارد: تجزیه و تحلیل بازخورد یعنی سنجش نتیجه ها با انتظارات. از این کار چند تصمیم برای اقدام گرفته می شود: اول تمرکز بر روی توانمندیها. خود را در جایی بگذارید که امکان و توان کار کردن و دستیابی به نتیجه را دارید. دوم به بهسازی و افزایش توانمندیهای خود بکوشید. سوم نقاطی را که نیاز به بالا بردن مهارت و یا افزایش دانش کاری دارند نشان دهید. چهارم مهار کردن خودبینی های ناشی از هوشمندی و درمان کردن بیماری «عادت های بد». پنجم مشخص شدن آن چیزی که نباید انجام دهید. بنابراین هیچگاه نکوشید تا خود را عوض کنید. این کار چندان شدنی نیست. بکوشید و سخت بکوشید تا روش کارکرد خود را بهبود بخشید.

● چرا افرادی که ۱۵ - ۱۰ سال موفق و رقابتی کار کرده اند، ناگهان غیر رقابتی می شوند؟

- دلیل آن این است که کارهای غلط انجام می دهند. آنها در ماموریت جدید خود راهی را ادامه می دهند که آنها را در ماموریت قبلی خود موفق کرده بود. درحالی که او همواره باید از خود بپرسد من حالا چه چیزی در ماموریت

جدید نیاز دارم تا بتوانم موثر باشم. الزامات و وظیفه و ماموریت جدید چیست؟ موفقیت مداوم نیز یک تهدید است. یک امر مهم و ضروری ظرفیت استفاده مفید از فرصت است و این نیز توسط موفقیت مداوم در معرض تهدید است. یک ضرب المثل قدیمی چینی می گوید: کسی را که خدا می خواهد نابود سازد، چهل سال به او موفقیت عطا می کند. حکمت این گفته را تاریخ کسب و کارها روشن می سازد. در ۴۰ سالی که مجله فورچون هر سال لیست ۵۰۰ شرکت برتر تولیدی جهان را در آمریکا

منتشر کرده یک سوم شرکتهایی که در لیست بوده اند تماماً ناپدید شده اند، یک سوم دیگر موفقیت خود را از دست داده اند و تنها یک سوم خود را در لیست موفق نگه داشته اند.

● نقش و جایگاه آموزش مستمر و یادگیری مداوم در افزایش بهره وری چیست؟

- افزایش در بهره وری نیازمند آموختن و یادگیری مستمر است.

درس ژاپنی ها در این زمینه آن است که: بهره

بزرگ ما از آموزش تنها یاد گرفتن چیزی تازه نیست بلکه آن است که کار خوب را بهتر انجام دهیم. در عصر اطلاعات همه بینگامهای اقتصادی باید به گونه موسسه های یادگیری در آینده اصل غیر قابل خدشه و نیاز جامعه پس از سرمایه داری آن است که هر چه سطح سواد و تحصیلات یک فرد بیشتر باشد غالباً به تحصیل و فراگیری بیشتری نیازمند است، نه همین دلیل است که ما به نظام مندی خاصی برای یادگیری نیازمندیم.

● شما بر اهمیت نظام مندی در مقوله نوآوری نیز بسیار تاکید داشته اید. چرا به نوآوری نظام یافته نیازمندیم؟

- نوآوری به مفهوم کاربرد دانش در جهت تولید

دانش جدید است. در یک جامعه ای که به سرعت در حال تغییر است نوآوری مورد نیاز است. نوآوری مقوله ای است که به تلاشی منظم و نظام یافته نیازمند است ضمن اینکه به تمرکز زدایی و تنوع نیز احتیاج دارد. نوآوری کاری سخت است و عمدتاً به کنار گذاشتن سازمان یافته مربوط می شود. چنانچه سازمانها نتوانند از دست زبانه ها رهایی یابند خود را مسموم خواهند کرد. باید هر سه سال یکبار به گونه ای روشمند همه بخشها و شئون شرکت را از نظر دوره زندگیشان بررسی کرد.

در نوآوری نظام یافته دگرگونیها را به چشم فرصتهای مناسب باید دید.

● آیا می توان گفت دگرگون سازی و تغییر پذیری پایه نوآوری است؟

- خواست و توانایی برای دگرگون ساختن آن چیزهایی که اکنون داریم، درحد ساختن چیزی تازه است و به سیاستهایی نیاز دارد که بتوان از حال، آینده را

ساخت. نخستین سیاستگذاری که بنیان همه سیاستهای دیگر است به فراموشی سپردن دیروز است. به راستی نمی توان به فردا رسید مگر اینکه دیروز را قربانی کنیم. نخستین سیاست دگرگون سازی گزینش «دل کندن سازمان یافته» در سراسر بنگاه است زیرا بیشتر سازمانها احساسات ژرفی نسبت به آنچه ساخته اند پیدا می کنند که دل کندن از آنها را دشوار می سازد. سرمایه هایی که هیچ بازده مثبت ندارند دیگر نقش سرمایه را ندارند و قابل نگهداری نیستند. اگر گمان کنیم که فردا هم مانند دیروز خواهد بود به خطا رفته ایم. کوشش در راه آینده سازی بسیار پرخطر است اما نپرداختن بسدان خطر بیشتری دربردارد.

محور نیروی کار در جامعه دانایی، افرادی باتخصص بالاست.



دگرگونی را نمی توان مهار کرد ولی می توان از آن پیش افتاد. افراد همیشه بعد از اینکه تغییر اتفاق می افتد عکس العمل نشان می دهند. نظام قدیمی جهان سریعاً در حال گذر است. ما در حقیقت در برابر «نظم نوین جهانی» که بعضی از سیاستمداران مرتباً از آن دم می زنند قرار نداریم بلکه رویاروی یک «بسی نظمی نوین جهانی» قرار گرفته ایم که خدا می داند تا کی و تا کجا ادامه خواهد داشت. پنجاه سال بعد دنیایی جدید به وجود می آید که مردمی که در

آن زمان دیده به جهان می گشایند نمی توانند جهانی را که اجدادشان در آن زندگی کرده و والدینشان در آن متولد شده اند به خوبی تصور کنند. آنچه که در پیشرفتهای ۲۵۰ سال گذشته بی سابقه و منحصر به فرد بوده است سرعت، دامنه و شدت دگرگونیهاست. • جایگاه سازمان در جامعه امروز کجاست؟

- گرانیکه جامعه و

اقتصاد نوین امروز فناوری، اطلاعات و یا بهره وری نیست. نقطه مرکزی، بنگاههایی هستند که به عنوان بخشی از جامعه، نتیجه های آشکار می آفرینند. مدیریت، ابزار و ویژه و وسیله بارآمدن چنان نتیجه هایی است. سازمان در جامعه پس از سرمایه داری - که جامعه سازمانهاست - عاملی بی ثبات کننده و موجد تغییر و تحول است، زیرا وظیفه و کارکرد سازمان استفاده از دانش در عمل یعنی استفاده عملی از دانش در ابزارها، فرایندها، محصولات، فعالیتها و به کارگرفتن دانش در خدمت دانش و معرفت است. بنابراین، باید برای ایجاد تغییر و تحولی دائمی و مستمر سازماندهی شود.

• سابقه و منشا تشکیل سازمان به کجا برمی گردد؟

- در سال ۱۹۰۰ هیجکس در سازمان کار نمایی کرد. واژه «سازمان» واژه دهه ۱۹۵۰ است که بسیاری افراد استخدام شدند. کسب و کارها مدل سازمان را از لحاظ ساختار «فرماندهی و کنترل» از ارتش اخذ کردند. در این نظام موقعیت و رده با قدرت و اقتدار مساوی است در حالسی که امروزه به سمت ساختارهایی می رویم که موقعیت و رده به معنای مسئولیت است نه قدرت و شما در کارتان نباید فرمان بدهید بلکه باید متقاعد کنید.

مهمترین راه حل برای مسئله اقتدار سازمانها، تبدیل سازمانهای مبتنی بر قدرت به سازمانهایی مبتنی بر مسئولیت است که مناسب حال سازمانهای علمی نیز هست.

• بیانیه ماموریت یک سازمان چه ویژگیهایی باید داشته باشد که این انتقال و تبدیل به خوبی و به سرعت انجام پذیرد؟

- اولین قدم در جذب و نگهداری افراد، داشتن یک ماموریت شفاف و روشن است. افراد می خواهند بدانند سازمانشان به چه منظور تاسیس شده و به دنبال تحقق چه چیزی است؟ بدون داشتن یک بیانیه موثر ماموریت، نمی توان عملکرد خوبی داشت. یک بیانیه ماموریت موثر، یک بیانیه با اهداف مالی نیست.

یک بیانیه ماموریت باید سهم طرحهای شرکت را برای ساختن جامعه، اقتصاد و مشتری بیان کند. انتظار نداشته باشید یک مهندس ۲۹ ساله یا ۳۳ ساله را یک هدف مالی به عنوان بیانیه ماموریت تحت تاثیر قرار دهد و برانگیزاند. افراد می خواهند بدانند سازمانشان برای چه به وجود آمده و آنها چگونه می توانند در آن سهم داشته باشند. بیانیه باید بیانگر این

حقیقت باشد که شرکت یک موسسه اجتماعی است و در خدمت تولید ثروت و سودمندی در اجتماع است.

• بنابراین، شما به داشتن رسالت اجتماعی برای سازمانها اعتقاد دارید؟

- هر سازمان و هر کسب و کار در جهان باید بر این باور باشد که کاری را که انجام می دهد نقش مهم و سهمی بسزا در اجتماع و جامعه ایفا می کند. به عنوان مثال، یک سازمان مسئولیت اثرات تخریبی مواد زائد کارخانه به رودخانه یا ترافیک سنگین خیابانهای شهر را به عهده دارند. جامعه سازمانها یعنی جامعه مبتنی بر علم عملاً طالب سازمانی مبتنی بر مسئولیت است. به هر حال، سازمانها «نهادهای اجتماعی» هستند که تنها باید علاقه مند و دلوپس وظایف و عملکردهای خود باشند. هیچ چیزی به اندازه «دست اندازی به قدرت سیاسی» برای یک سازمان مضر و مخرب نیست.

• آیا داشتن رسالت اجتماعی با داشتن نتایج مالی و سوددهی در شرکتها هم جهت و قابل جمع است؟

- شرکتها باید نتایج مطلوب مالی داشته باشند تا زنده بمانند. بدون آن نمی توانند بقا داشته باشند و وظیفه خود را انجام دهند گرچه سازمانها به وجود نیامده اند تا نتایج مالی داشته باشند، نتایج مالی به خودی خود هدف یک شرکت و فلسفه وجودی آن نیست. اصولاً کار و فعالیت اقتصادی اولین مسئولیت یک بنگاه اقتصادی است. یک بنگاه اقتصادی که سودی را حداقل برابر با هزینه سرمایه اش نشان ندهد از نظر اجتماعی بنگاهی غیرمسئول و غیرمتعهد است زیرا در عمل منابع جامعه را به هدر می دهد. کار اقتصادی در واقع پایه مسئولیت پذیری است. یک بنگاه اقتصادی بدون کار اقتصادی نمی تواند کارفرمایی خوب، شهروندی خوب و همسایه ای خوب به حساب آید.

• آیا استانداردهای در زمینه اندازه شرکت جهت موفقیت در کسب و کار قابل ارائه است؟

- اینک روشن شده است که بزرگی گسترده گسی شرکت دیگر مایه برتری و اطمینان خاطر و تامین جاودانه آینده و پیروزی در بازار جهانی نیست، موضوعی که ما ۴۰ سال پیش بدان باور داشتیم. برندگان در مسابقه جهش صادراتی آمریکا در طول دهه ۱۹۹۰، از نظر اندازه، شرکتهای متوسطی با تخصص

- غالب مردم زمانی که با واژه مدیریت رویرو می شوند همان مفهوم رایج را که «مدیریت تجاری» است در نظر می آورند و نمی دانند که مدیریت وظیفه ای مشخص است در کلیه سازمانهاست. ما امروزه دریافته ایم که مدیریت وظیفه ای عمومی و نقشی مشترک در همه انواع سازمانها بدون توجه به ماموریت و موضوعیت خاص هر یک از آنهاست. مدیریت بازرگانی تمام مدیریت نیست همانگونه که مامانی تمام دانش پزشکی نیست. اکنون بر آن شده ایم تا

اشتباه ۶۰ ساله را برطرف کنیم. از این رو بسیاری از دانشکده های بازرگانی نام خود را به دانشکده مدیریت تبدیل می کنند. اینکه مدیریت تنها به معنای مدیریت بازرگانی نیست در سده ۲۱ از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد زیرا بخش رشدکننده آینده بی تردید بخش بازرگانی نیست.

بزرگترین چالش جامعه دانایی، بهره وری کارکنان فرهیخته خواهد بود و بس.



• مهمترین وظیفه و نقش مدیریت در سازمان چیست؟

- گوهر رهبری انجام کارهای بزرگ است. بنابراین، نکته مهم نتیجه ای است که از رهبری به دست خواهد آمد. نخستین وظیفه مدیریت روشن کردن بازده و نتیجه کار سازمان است و این با همه دشواری، مهمترین وظیفه مدیریت است. توجه و مسئولیت مدیریت باید به همه چیزهایی باشد که به کارکرد و نتیجه آفرینی سازمان تاثیر می گذارد.

• در ۵۰ سال اخیر مدل های مختلف مدیریت آمده و رفته اند. به نظر شما کدامیک کارآ هستند و حقیقی باقی می ماند؟

- یک امر ثابت در شغل مدیریت وجود دارد و آن موثر ساختن نقاط قوت انسانها و کمرنگ

می داند، بلکه شغل او آن است که آنها را همنوا کند. این امر از توانایی رهبر ارکستر به مشارکت و ارتباط برقرار کردن برمی خیزد.

• رهبران راستین اجتماع و سازمانها چه ویژگیهایی دارند؟

- آنچه رهبران راستین را از رهبران گمراه کننده متمایز می کند انتخاب هدفهای مناسب است. رهبر باید شغل خود را به جای مقام و امتیاز یک «مسئولیت» بشناسد. رهبران پیروزمند خواهان دستیارانی نیرومند بوده، آنها را تشویق کرده و

به پیش می رانند تا خود نیز در میان ایشان شکفته گردند. چنین رهبرانی که مسئولیت نهایی اشتباهات را به گردن خود می گیرند پیروزیهای همکاران و زیردستان را نیز پیروزی خود دانسته و آنها را تهدید به حساب نمی آورند. رهبران پیروزمند وظیفه اصلی خود را به وجود آوردن «توان انسانی» و «دید انسانی» در سازمان می دانند. • سابقه مدیریت در اجتماع بشری چگونه بوده است؟

- مدیریت به عنوان یک «عمل» بسیار قدیمی است. موفق ترین مدیران اجرایی در تاریخ مطمئناً مصری ها بسوسوده اند که اهرام مصر را ساخته اند که هنوز پس از ۴۵۰۰ سال پابرجا هستند. اما مدیریت به عنوان یک نظم و قاعده، تنها ۵۰ سال سابقه دارد. یعنی هر چند مدیریت در هزاران سال قبل ابداع شده بود ولی تا پس از جنگ جهانی دوم کشف نشده بود. یکی از دلایل کشف مقوله مدیریت در واقع خود تجربه جنگ جهانی دوم و بخصوص عملکرد صنایع آمریکا بود ولی شاید بتوان گفت عملکرد ژاپن از سال ۱۹۵۰ به این سو نیز به همان اندازه در پذیرش عمومی و توسعه مفهوم مدیریت نقش داشته باشد.

• مدیریت چه حوزه هایی را دربرمی گیرد؟

بسیار بالا در یک رشته مشخص بوده اند، از سازندگان فیلم گرفته تا طراحان دریچه قلب مصنوعی. در بیشتر زمینه ها اندازه متوسط مناسب به نظر می رسد. روی آوردن به اندازه متوسط به جای شرکتهای بزرگ که گرانگه اقتصاد جامعه بودند یک دگرگونی انقلابی در روندی است که به مدت یکصدسال بر همه اقتصادهای پیشرفته سایه افکنده بود. شرکتهای بزرگ در رشته های اصلی کسب و کار سرآمدند ولی شرکتهای متوسط به عنوان موتور حرکت اقتصاد آمریکا شتابان جای آنها را می گیرند. به همین جهت برای اندازه مطلوب کسب و کار، شاید نظریه «نه بزرگ بهتر است و نه کوچک زیباتر» منطقی به نظر برسد. البته خوب بودن و یا زیباتر بودن و اندازه مطلوب، تابع عملیاتی است که باید انجام شود. مدیریت به طور روزافزونی نیازمند به تصمیم گیری و انتخاب اندازه مناسبی برای کسب و کار خود است به گونه ای که با فناوری، خط مشی و بازارش همخوانی داشته باشد.

• شما سازمانهای جدید را وقتی موفق می دانید که به مثابه یک ارکستر سمفونی عمل کنند. این کار چگونه باید انجام شود؟

- سازمان یک ابزار است مثل هر ابزار دیگر، هر چه وظیفه داده شده تخصصی تر باشد ظرفیت عملکردش بیشتر است. ارکستر سمفونی نمونه ای واقعی از سازمان در مفهوم جدید آن است. هر یک از ۲۵۰ نفر نوازندگان این ارکستر متخصص عالیترتبه هستند ولی با این حال هر یک از سازها به تنهایی سمفونی را نمی سازند و ارائه سمفونی تنها از عهده کل ارکستر برمی آید. گروه ارکستر تنها از آن رو موفق به ارائه سمفونی می شود که تمام ۲۵۰ نفر نوازنده آن مساوی و همپای یکدیگرند و ارزش یکسانی دارند. هر یک از نوازندگان، تخصص ویژه خود در هر یک از سازها را برای حصول هدفی مشترک در سطحی محدود به کار می گیرد و هر یک از آنها تنها در زمانی خاص جزئی از سمفونی را می نوازند.

• نقش رهبر ارکستر در این میان چیست؟

- وقتی شما رهبر ارکستر هستید خود را رئیس نمی انگارید. رهبران خوب ارکستر خود را به عنوان خدمتکار گروه می دانند. هیچ رهبر ارکستر نمی داند چگونه یک نت تکی کلارنیت نواخته می شود. تنها کلارنیت نواز این را

کردن نقاط ضعف آنهاست. نیز مدیران با نتایجشان ستجیده می شوند. آنها به دلیل اینکه فیلسوف هستند و یا حتی به خاطر عملشان حقوق نمی گیرند، آنها به خاطر نتایج حقوق می گیرند. مدیریت یک شاخه از فلسفه نیست بلکه یک عمل است که بسیار سخت است آن را از راه دانشگاه به دست آورده زیرا تعریف نتایج در یک سازمان کاملاً آسان نیست، به عنوان نمونه موازنه بین نتایج کوتاه مدت و بلندمدت.

● نسبت مدیریت و کارآفرینی چیست؟

- مدیریت است و کارآفرینی دو رویه یک سکه هستند. هر کارآفرینی که مدیریت ندارد و یا مدیری که به نوآوری نپردازد کارش به شکست خواهد انجامید. در دنیای واقعی تفاوت بین مدیریت و کارآفرینی بی معناست. هر سازمانی که کارآفرینی را از مدیریت جدا بداند به زودی در میان همگنان جایی نخواهد داشت.

● مدیران چگونه می توانند و باید اطلاعات موردنیاز خود را برای پیشبرد کارشان فراهم آورند؟

- تامین اطلاعات موردنیاز فرهیختگان و مدیران ارشد تنها از دست خودشان برمی آید. آنها خود باید در تبدیل داده ها به اطلاعات سودمند و کارآمد که در تصمیم گیریها و اقدامها کمک و راهنمایان باشد کوشش و فعالیت کنند. من به تجربه دریافته ام که حتی دو نفر مدیر یک دسته از داده ها را همانند یکدیگر سازماندهی نمی کنند. مدیران باید دو نکته را خوب یاد بگیرند: داده هایی را که اطلاعات سودمندی با خود ندارند کنار بگذارند و با سازماندهی، تجزیه و تحلیل و معنی کردن داده ها، اطلاعات واقعی را به دست آورده و

برپایه آنها اقدام کنند.

● آیا شما معتقدید که بهترین راه کسب اطلاعات بیرونی این است که مدیر دفتر کار خود را ترک کند؟

- اگر شما منتظر گزارشها بنشینید همیشه تأخیر ۶ ماهه وجود دارد. اطلاعات راجع به تغییرات بیرونی سریعاً تغییر می کند. تنها راه اینکه شما بتوانید اطلاعات بیرونی را کسب کنید این است که با مشتریانتان بیرون روید نه اینکه با معاوناتان به بازی گلف بروید، یا وقتی یکی از

فروشنده گانتان به تعطیلات می رود برای ۲ هفته، شغل او را بگیرد. حداقل آن است که مشتری خود را می شناسید. شما هنوز ۷۵ درصد بازارتان را که مشتری شما نیستند نمی شناسید. یک مدیر روشن بین شرکت بزرگ فناوری برتر می گوید: اگر من بخواهم بفهمم چه می گذرد از دختر ۱۳ ساله ام می پرسم، او بیشتر از من می داند زیرا من تمام روز در دفتر

کارم نشسته ام.

● سازمانها را در عصر دانایی باید مهندسی مجدد کرد. الگوی مناسب برای این کار چیست؟

- مهندسی مجدد راهی است برای دیدن فرایندهای شرکت. شما همواره نیاز دارید که افراد را مجدداً تقسیم کار کنید زیرا شما فرایندها را تغییر می دهید. تنها راه، کاهش هزینه ها، بازنگری در سازماندهی کار است. طراحی مجدد تیم ها و گروههای کاری به حذف بیشتر طبقات مدیریتی خواهد انجامید. در یک ارکستر سمفونی چند صد نفر از زبردست ترین نوازندگان با یکدیگر همنازی می کنند و با این حال، تنها یک مدیر، یعنی رهبر ارکستر، وجود دارد و هیچ طبقه واسطه ای بین

در نوآوری نظام یافته، دگرگونیها را باید به چشم فرصتهای مناسب دید.

رهبر و اعضا ارکستر قرار ندارد. این نوع ساختار سازمانی الگوی تشکیلاتی مناسب سازمانهای نوین مبتنی بر اطلاعات است. در حقیقت واژه «رده و رتبه» باید کلاً از قاموس کارهای دانش بر و کارکنان فرهیخته حذف گردد و جای خود را به واژه تعهد بپردازد.

● چرا به رعایت اصول اخلاقی در کسب و کار این همه توجه نشان داده می شود؟

- سبب آن است که رفتار دنیای کسب و کار و مردان آن در جامعه صنعتی امروز مفهوم تازه ای یافته و به ناکاه به مسئله مهمی تبدیل شده است. اینک به مدیران شرکتهای بزرگ به چشم رهبران اجتماعی نگریسته می شود. رهبر نیز باید حالت سرمشق داشته باشد. رفتار ایشان نباید همانند رفتار مردم عادی باشد. رهبران کسب و کار به الگوهای اجتماعی تبدیل گردیده اند. ژاپنی ها دریافته اند که از رهبران بنگاههای اقتصادی تنها دو انتظار واقعی داشته باشند. یکی پذیرش اینکه مقام مایه بهره مندی از امتیازها نبوده بلکه پدید آورنده مسئولیت است. دیگری اینکه مدیران و سازمان باید مسئولیت ایجاد همخوانی بین رفتار و کردار و بین رفتار و باورها و ارزشهای ابراز شده ای را که تکامل انسانی می نامیم بپذیرند. □

منابع:

- ۱- پیتر دراکر، «چالشهای مدیریت در سده ۲۱»، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، ۱۳۸۰.
- ۲- پیتر دراکر، «مدیریت آینده»، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۵.
- ۳- پیتر دراکر، «جامعه پس از سرمایه داری»، ترجمه محمود طلوع، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۵.
- ۴- پیتر دراکر، «ماجرای یک مشاهده گر»، ترجمه غلامحسین خانقانی، نشر فرا، ۱۳۸۱.
- ۵- بنیاد دراکر، «سازمان فردا»، مجموعه مقالات، جلد اول، ترجمه فضل الله امینی، نشر فرا، ۱۳۷۸.

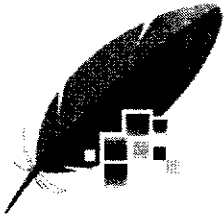
6 - www.pdf.com.

7 - PETER DRUCKER, "THE NEXT SOCIETY", THE ECONOMIST, 2001.

8 - www.cio.com.

9 - JACK BEATLY, "THE WORLD ACCORDING TO PETER DRUCKER", USA, 1998.

10 - PETER DRUCKER & ISAO NAKAUHEI, "DRUCKER ON ASIA", USA, 1997.



سند پرداز
سازمان نرم‌افزاری حکیران

گردهمانی

(ویژه مدیران ارشد شرکتهای تولیدی)

کاربرد سیستمهای فرآیندگرا در مهندسی مجدد سازمان

نگاه فرآیندی به سازمان

پارامترهای موثر در طراحی مجدد فرآیندها

کاربرد سیستمهای فرآیندگرا در مهندسی مجدد سازمان

معرفی یک سیستم فرآیندگرا

جهت کسب اطلاعات بیشتر با تلفن ۸۹۱۸۵۱۲ (خط ۸) تماس حاصل فرمایند

قابل توجه مهندسان صنایع

مدیریت یک شرکت بزرگ تولید کننده محصولات فولادی به منظور گسترش فعالیتهای اداری مهندسی صنایع خود شرایطی را فراهم آورده است که بتواند از توانایی، دانش و خلاقیت افراد فعال و علاقمند در این زمینه با تحصیلات مهندسی صنایع بهره جسته و رضایت شغلی ایشان را بر آورده سازد.

شما نیز می توانید با در نظر گرفتن شرایط فوق مشخصات فردی، تحصیلی و تجربی خود را حداکثر تا دو هفته پس از انتشار آگهی به نشانی اهواز صندوق پستی شماره ۱۵۶۶ ارسال و در این رقابت شرکت نمایید.