

## منابع انسانی در صحنه

(HR at the Table)



### جفری ففر (Jeffrey Pfeffer)

مسعود بینش

[www.mgt.blogfa.com](http://www.mgt.blogfa.com)

#### معرفی

جفری ففر (Jeffrey Pfeffer) استاد رفتار سازمانی در مدرسه کسب و کار دانشگاه استنفورد از سال ۱۹۷۹ است. او لیسانس مدیریت و فوق لیسانس مدیریت صنعتی دارد و در رشته مدیریت کسب و کار از دانشگاه استنفورد دکترا گرفته است. ففر بیش از ۱۰ کتاب و ۱۱۰ مقاله دارد. ففر عضو مجامع صنفی و دانشگاهی مختلف است و به دلیل تألیفاتش جوایز متعددی را نصیب خود ساخته است. او تاکنون سمینارهای متعددی در کشورهای مختلف برگزار کرده است.

ففر در زمینه تئوریهای سازمان و مدیریت منابع انسانی کار کرده است. او بر نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانها بسیار تأکید دارد. ففر تحقیقات گسترده‌ای در زمینه منابع سازمانی، مدیریت منابع انسانی، رهبری، تبدیل دانش به عمل و شناخت موانع آن، پرداخت براساس عملکرد، طراحی سازمانی و ساختار، ارتباط بین سازمان و محیطش، تأثیر زبان اقتصاد و فرضیات آن بر عمل مدیریت و حسابداری منابع انسانی انجام داده است. او سالها در زمینه مدیریت شاهدمدار، موانع استفاده از آن و چگونگی اجرای آن نیز به تحقیق پرداخته است.

## دورنمای فکری

سرمایه انسانی مهمترین سرمایه سازمانی است. در جذب این سرمایه‌ها، ففر بر این باور است که تنها نمی‌توان به نسخه‌ای از پیشینه کاری و تحصیلی افراد تکیه کرد. او می‌گوید: ما باید دقیقا بدانیم افراد در گذشته چکار کرده‌اند و آن کارها را چگونه انجام داده‌اند و چه توانایی‌ها و ظرفیتهای کاری برای آینده دارند؟ پس پیش از آزمون هر رفتاری، ابتدا باید درباره رفتارهای مرتبط افراد مطمئن شد یا با استفاده از نمونه‌های کاری یا پرسشهای مصاحبه دریافت که افراد چگونه از پس موقعیت‌های مرتبط برآمده‌اند یا برمی‌آیند؟ پس از جذب، بهترین راه نگهداشت سرمایه انسانی، آموزش است.

نگهداری، اساسا کلید موفقیت اقتصادی است. کسب سود در بنگاه، به نگهداری مشتری مربوط است و نگهداری مشتری به نگهداری کارکنان. اگر کارکنان بمانند و در کارها مشارکت کنند، سود حاصل می‌شود. اگر شما به سازمانی بروید که مشتری محور

است ظرف پنج دقیقه می‌توانید بگویید چه موقع کارکنان احساس بدی خواهند داشت. آنها سر مشتریان تلافی خواهند کرد. روابط مشتری پیش از اینکه با استفاده از چند محصول نرم‌افزاری کنترل شود باید ابتدا ایجاد شود. روابط از راه افراد ساخته می‌شود. در بیشتر صنایع، مهمترین نکته، فاصله بین مشتری و کسی است که به او خدمت ارائه می‌کند. با استخدام بهترین افراد و سرمایه‌گذاری در آموزش آنها، روابطی که منجر به مدیریت ارتباط با مشتری می‌شود، به وجود می‌آید. بدون برداشتن این گام نخست، کار پیش نمی‌رود. بدون افراد، هیچ استراتژی اجرا نمی‌شود. مشتری مشعوف نمی‌شود و نوآوری به وقوع نمی‌پیوندد.

همه داراییهای غیرانسانی به آسانی در بازار قابل تجارت و رقابت هستند و مزیت رقابتی محسوب نمی‌شوند. ففر بر این باور است که اگر افراد درست انتخاب شوند و نگرش آنها درست باشد، یک شرکت می‌تواند در عین کوچک و محلی بودن و تکنولوژی پایین، موفق باشد.

## دورنمای فکری

در پاسخ به این پرسش اساسی که: متولیان منابع انسانی چگونه باید در سازمان مداخله کنند؟ ففر پاسخ می‌دهد: در بیشتر سازمانها، منابع انسانی در سیستمها، عملیات جذب و توسعه افراد درگیر است. او می‌گوید: حتی وقتی مدیریت منابع انسانی، خود را در یک نقش استراتژیک‌تر سازگار می‌کند، آن نقش بیشتر بر طراحی سیستم‌های ویژه برای دستیابی به سطح بالاتر عملکرد متمرکز است. به باور او، مدیریت منابع انسانی یکی از مهمترین نگهداران فرهنگ سازمانی است. اما فعالیت حیاتی‌تر برای مدیریت منابع انسانی، عارضه‌یابی و تغییر الگوهای ذهنی و نظامهای فکری است. بنابراین مهمترین کاری که مدیریت منابع انسانی می‌تواند انجام دهد آن است که به الگوهای ذهنی و نظامهای فکری افراد در سازمان، به ویژه رهبران، توجه کند، چرا که هر چه انجام می‌گیرد از آنجا ناشی می‌شود که به چه فکر می‌کنیم و چگونه فکر می‌کنیم. مهمترین و موثرترین فعالیت مدیریت منابع انسانی، مداخله برای تغییر الگوهای فکری در سازمان است.

## نقش مدیریت منابع انسانی: تغییر الگوهای ذهنی

تاکید به اهمیت الگوهای ذهنی یا نظامهای فکری به عنوان راهی برای درک

بنیان موقعیت سازمانی، یک حس بصیرتی و ذاتی و شهودی است. هر مداخله سازمانی یا اقدام مدیریتی - چه در قالب مدیریت عملکرد و چه پرداخت انگیزش یا عملیات ارزیابی - به ضرورت بر تعدادی از الگوهای مبهم یا روشن رفتار و باورهای انسانی مبتنی است. بنابراین موفقیت یا شکست سازمان توسط چگونگی نگاه و طرز تلقی و فکر و الگوهای ذهنی افراد و سازمان‌ها تعیین می‌شود.

## چگونگی مداخله مدیریت منابع انسانی

ففر دخالت کمتر مدیریت منابع انسانی را با استفاده از برنامه‌ها و روشها و عملیات ویژه را به جای تمرکز بیشتر بر کمک به حوزه خودش و رهبران ارشد سازمان ضروری می‌داند. این مداخله تنها در جایی که لازم است الگوهای فکری تغییر داده شود ضرورت می‌یابد. الزام برای متولیان منابع انسانی و مهارتها و توسعه حرفه‌ای آنها عبارت است از توانایی کمک به دیگران برای کشف الگوهای ذهنی و نظامهای فکری و توانایی تغییر آنها. ففر تا آنجا پیش می‌رود که این نقش را برای مدیران عامل نیز قائل می‌شود. او وظیفه اصلی یک مدیرعامل را توسعه استعدادهاى افراد و خلق محیطی می‌داند که افراد بهترین را بخواهند و بتوانند تلاش خود را ارائه دهند. ففر می‌گوید: مدیرعامل نباید همه تصمیم‌ها را بگیرد و مثل شاه خورشید همه نورها و توجه‌ها را به خود جذب و جلب کند. اصلا گاه، بهترین رهبری، کمتر رهبری کردن است. هیچ دانه‌ای رشد نمی‌کند اگر هر هفته از خاک بیرون آورده شود و مورد آزمایش قرار گیرد. افراد هم برای نوآوری و انجام کار، به وقت و فضا و منابع احتیاج دارند.

## دشواری مداخله گری

مداخله در جهت تغییر الگوهای ذهنی، کاری بس دشوار است. بسیاری افراد بر این باورند که مداخله‌های سازمانی در حوزه مدل‌های فکری خیلی سودمند نیست. عملا نیز این کار کمتر صورت می‌گیرد. دلایلی برای این باور نیز وجود دارد. نخست اینکه تغییر ذهنیت افراد و چگونه فکر کردن آنها بسیار دشوارتر از



بر اساسی مطالعات ففر  
موفقیت یا شکست سازمان  
به چگونگی نگاه  
و طرز تلقی و فکر  
و الگوهای ذهنی افراد  
و سازمان‌ها تعیین بستگی دارد.



تغییر این است که چه کاری انجام می‌دهند زیرا فرضیات و ذهنیات و نظام فکری در بیشتر افراد راسخ شده و در ناخودآگاه آنها، یعنی زیر سطح تفکر آگاه آنها، استقرار یافته است. دوم اینکه، این نوع مداخله‌گری، برای برخی نرم‌تر از بسیاری مداخله‌های منابع انسانی نظیر طرح‌های انگیزشی، طراحی مجدد، برنامه‌های جدید مدیریت عملکرد و سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، مانند: کامپیوتری کردن سیستم پیگیری و پایش تقاضاهای کار و استخدام است. اما نباید فراموش کرد که با وجود دشواری ظاهری این نوع مداخله و طبیعت کمتر مشهود آن، تغییر روش فکر کردن افراد، قوی‌ترین و مفیدترین روش برای تغییر نهایی رفتار و در نتیجه تاثیرگذاری بر نتایج و دستاوردهای سازمان است.

### ذهنیت مسئولیت پذیر

تغییر الگوهای ذهنی و نظام‌های فکری، امکان‌پذیر است. اما برای انجام این مهم چگونه باید عارضه‌یابی و مداخله کنیم؟ ففر بر این باور است که تمرکز به برخی نظام‌های فکری، نظیر آنچه او آنها را نظام‌های فکری مسئول می‌خواند مهم است. او مرز مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را مشخص می‌کند. پاسخگویی ایده‌ای است که به گمان او، این روزها سکه رایج است و انتظار می‌رود کارکنان در شرکتها و حتی دانش‌آموزان در مدارس نسبت به تصمیم‌ها و اعمالشان پاسخگو باشند. کار آنها نتایج و عواقبی در پی دارد و آنها باید تبعات آن را درک کنند و بپذیرند. اما مسئولیت‌پذیری چیز دیگری است. مسئولیت‌پذیری مستلزم درک موثر این باور است که شما وظیفه دارید جهان را - که شامل جهان سازمانی هم هست - به گونه‌ای بسازد که جایگاه بهتری برای زندگی باشد.

تغییر ذهنیت افراد و ایجاد تفکر مسئولیت‌پذیر، فرایندی است که به دو چیز نیاز دارد: اول اینکه افراد بپذیرند که چگونه نسبت به موقعیتها و شرایط زیر کنترل خود فکر کنند. دوم اینکه راجع به جنبه‌های مثبت و منفی راه‌های جایگزین فکر کردن در مورد موقعیتها بیندیشند.

ففر بر این باور است که احساس مسئولیت‌پذیری هیجانهای مثبتی، مثل:

احساس قدرت بیشتر و ارتباط بیشتر به همراه دارد.

در مقایسه بین خطوط هوایی ساوت وست و آمریکن ایرلاین می‌توان تفاوت این دو رویکرد را مشاهده کرد. سیستم ساوت وست یادگیری و کار تیمی بیشتری تولید می‌کند و در نتیجه عملکرد سیستم بهتر است اما رویکرد آمریکن ایرلاین با تاکید بر وظیفه‌گرایی فردی و پاسخگویی بخشی چنین دستاوردی ندارد.

بسیاری از الگوهای ذهنی کسب و کار و رفتار ما ناخودآگاهانه و التزامی است. ما بیشتر کارهایی را که انجام می‌دهیم تکرار ساده کارهایی است که پیشتر انجام داده‌ایم. شرکتها نیز آنچه را دیگران انجام می‌دهند کپی می‌کنند و البته نام آن را الگوبرداری (Benchmarking)

می‌گذارند و گاه بدون توجه دقیق به اینکه آیا شرایط و موقعیت آنها با تجربه دیگران متفاوت است، آن را می‌گیرند و عمومی می‌کنند.

مدیریت شاهدمدار ففر با استفاده از نمونه‌هایی این شکاف، دانایی - اقدام

(Knowing-doing Gap) را مطرح می‌سازد، یعنی عدم اجرای چیزهایی که سازمانها و افراد می‌دانند. گفته شده است که برای آنکه نتایج متفاوت به دست آید، باید کارهای متفاوتی انجام گیرد. کاری را چند بار و چند بار به صورت مشابه انجام دادن و توقع نتایج متفاوت داشتن عاقلانه نیست. برای انجام یک کار متفاوت در یک محدوده زمانی، شرکتها و کارکنان آنها باید متفاوت فکر کنند. بدین دلیل است که الگوهای فکری بر عملکرد سازمانها تاثیر می‌گذارند و موقعیتهای خوبی برای مداخله‌گریهای متولیان منابع انسانی به شمار می‌آیند. ففر از همین زاویه است که بر نقش شواهد (evidences) انگشت تاکید

می‌نهد و مدیریت شاهدمدار (evidence-based) را مطرح می‌سازد. او استفاده آگاهانه و هوشمندانه و دقیق از بهترین شواهد موجود عینی را برای تصمیم‌گیری ضروری می‌داند. در اینجا نیز پای الگوهای فکری در میان است. بسیاری از مدیران و افراد مایل هستند به جای شواهد عینی، بر مواردی این چنینی تکیه کنند:

- دانش منسوخ و سنتهای دیرین که هرگز اثبات نشده‌اند.

- تجربه‌های شخصی و الگوهای حاصل از تجربه‌ها.

- روشهایی که باور دارند و در اجرایشان ماهر هستند.

- مهارتهای متخصصان.

- اطلاعاتی که از فروشندگان محصولات و خدمات به دست می‌آید.

- جزم اندیشی.  
- تقلید کورکورانه از بهترینها در لفافه الگوگیری و بهینه‌کاوی.

ففر با مقایسه حرفه پزشکی و حرفه مدیریت، سعی در مقایسه و اثبات جایگاه مدیریت شاهدمدار دارد.

او می‌گوید اگر پزشکان مانند بسیاری از شرکتها بدون توجه به شواهد عینی تصمیم‌گیری می‌کردند، شاهد بیماران درمان نشده و فوت شده و پزشکان به زندان افتاده بودیم!

او می‌گوید: زمان آن فرا رسیده است که جنبش مبتنی بر شواهد به مدیریت نیز سرایت کند. گرچه به گمان او شواهد در علم مدیریت ضعیف‌تر است و به همین دلیل نیز هر کسی می‌تواند ادعا کند که متخصص مدیریت است! او در سالهای اخیر بر تدوین بهترین شواهد شیوه درست مدیریت شرکتها و آموزش ذهنیت مناسب و روشهای اعمال مدیریت شاهدمدار وقت صرف کرده است. ففر در مقایسه کار



از نظر ففر  
بهترین رهبری  
کمتر رهبری کردن است.



مدیران و پزشکان، کار مدیران را دشوارتر می‌داند و می‌گوید: تنوع شرکتها در اندازه و شکل و سابقه بیشتر از انسانهاست و این فرض که درمان اثبات شده در یک مکان می‌تواند در مکانهای دیگر هم موثر باشد، خطرآفرین خواهد بود. باورهایی که ریشه در ارزشهای فرهنگی دارند بسیار چسبیده هستند و در برابر انکار مقاومت نشان می‌دهند و بدون اثبات صحت، تأثیر خود را به داورها و انتخابها می‌گذارند.

ففر برای اثبات ادعای خود چند مثال می‌زند که نوعی فکرها ناکامل هستند و تقلید از آنها کورکورانه و نامناسب است:

**- الگوبرداری:** گرچه الگوبرداری ابزار قدرتمند و به صرفه ای است اما اگر فقط تقلیدکننده کار سایر افراد و شرکتها باشید، در بهترین حالت، تقلیدکننده‌ای کامل خواهید بود. افراد معمولاً آشکارترین، واضح‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین روشها را تقلید می‌کنند. راز موفقیت تویوتا صرف چند تکنیک نیست، بلکه فلسفه

مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مستمر است که بدان دست یافته است. تکنیک‌ها و روشها و عملیات مخصوص می‌توانند کپی شوند و شده است اما فلسفه، بسیار دشوار است که کپی شود یا فرو ریزد.

- موفقیت خطوط هوایی ساوت وست نیز تنها به سادگی در نتیجه کوتاه کردن زمان حضور مسافر در پرواز یا ندادن غذا به دست نیامده است. برخی از این روشها تقلید کرده اند اما به موفقیتی دست نیافته اند. تمامی عملکرد سوت وست ارائه خدمات عالی و بهره‌وری برجسته آن است که از یک فرهنگ قوی متکی بر یک سیستم ارزشی نشأت می‌گیرد که افراد را مقدم می‌دارد.

- در داستانهای موفقیت، همواره چنین

نبوده است که موفقها پیشگام بوده اند. آمازون نخستین شرکتی نبود که کتاب فروشی اینترنتی را شروع کرد.

- تقلید از سیستم رتبه‌بندی اجباری جنرال الکتریک در مدیریت عملکرد، برای بسیاری از شرکتها دردسر آفریده است. مطالعات نشان داده که هر قدر فاصله پرداختها بین مدیریت ارشد و کارکنان بیشتر باشد کیفیت محصول پایین تر است. در کاری که نیازمند همکاری است، درجایی که بین بالاترین و پایین‌ترین سطح پرداختها شکاف زیادی وجود دارد، عملکرد شرکت دچار خدشه جدی می‌شود. حتی اگر در سیستم‌های رتبه‌بندی اجباری سهم بیشتری به ستاره‌ها بدهیم. می‌توانیم تعداد بیشتری

از مشاوران و بزرگان کسب و کار را بیاییم که قدرت اعجاب انگیز پرداختهای متمایز را ستایش می‌کنند، اما هیچ مطالعه دقیق و اصولی در جهت پشتیبانی از ارزشهای آن، درجایی که همکاری، هماهنگی و تسهیم اطلاعات برای عملکرد، از اهمیت برخوردار است نمی‌توان یافت.

به هر روی، به گمان ففر، مدیریت هم مثل پزشکی حرفه‌ای است که فقط می‌توان از راه تمرین و تجربه آموخت. مدیران باید دایم بهترین منطق و شواهد را راهنمای خود قرار دهند و دانش و بینش جدید را از درون و برون شرکت خود کسب کنند و مفروضات و مهارتها و دانش خود را به روز کنند. این رمز مدیریت شاهدمدار است. رویکرد مدیریت شاهدمدار مستلزم داشتن ذهنیتی متفاوت است که با شیوه عمل بسیاری از مدیران و شرکتها تعارض دارد. لازمه آن دوری از باورها و خرد متعارف و جانشین کردن تعهدی خلل‌ناپذیر به جمع‌آوری حقایق و شواهد موردنیاز برای اتخاذ تصمیم‌های هوشمندانه است.

## عملیات سازمانهای موفق

جفری ففر براساس پژوهشی که در صنایع ۲۰ کشور جهان انجام شده است، هفت عملیات را در سازمانهای موفق برمی‌شمرد:

۱. فراهم آوردن امنیت کارکنان: تردیدی نیست که کارکنانی که عملکرد خوبی ندارند باید بروند اما نباید آنان را به دلیل خطاهای استراتژیک مدیریت ارشد یا کاستی‌های اقتصاد به سرعت به خیابانها راند؛ آنها نقشی در این زمینه ندارند.
۲. استفاده از معیارهای مختلف برای انتخاب کارکنان: مهارت کارکنان جدید را به راحتی می‌توان از راه آموزش فراهم کرد، اما شرکت باید به نگرشها و سازگاری فرهنگی بیش از بقیه موارد توجه کند.
۳. استفاده از تیم‌های خودمدیریتی و غیرمتمرکز به عنوان عناصر اصلی طراحی سازمانی. تنها بدین ترتیب می‌توان لایه‌های مدیریتی را حذف کرد.
۴. ارائه دستمزد خوب به شرط داشتن عملکرد سازمانی موفق
۵. آموزش گسترده
۶. کاهش مرزها و محدودیتها؛ از تفاوت لباس و زبان و چیدمان دفتر تا پارکینگ و دستمزد.
۷. به اشتراک گذاری اطلاعات مالی و عملکردی

نقش عمل و اجرا و اقدام بسیار مهم است. انجام کار درست مهم است چون استراتژی به آن مربوط است، اما انجام خوب آن کار چیزی است که تفاوت سازمانها را پدید می‌آورد. هر بازی فوتبالی برای برد طراحی شده است. دلیل آنکه برد حاصل نمی‌شود اجراست یعنی افراد توپ را از دست می‌دهند، درجای نامناسب قرار می‌گیرند و... پس موفقیت به اجرا یعنی توانایی انجام کارها مربوط است. ففر بر این باور است که فرایند بازخورد از اهمیت بسیاری برخوردار است. ما باید پیش از اینکه دست به کاری بزنیم، فکر کنیم و تأثیر بازخورد را کاملاً به حساب آوریم. دلیل اینکه شرکتها کارهای احمقانه انجام می‌دهند همین است. آنها تأثیر بازخورد را نادیده می‌گیرند. به عنوان



**ففر می‌گوید:**  
**زمان آن فرا رسیده است**  
**که جنبش مبتنی بر شواهد**  
**به مدیریت نیز سرایت کند.**  
**گرچه به گمان او شواهد**  
**در علم مدیریت ضعیف تر است**  
**و به همین دلیل نیز هر کسی می‌تواند**  
**ادعا کند**  
**که متخصص مدیریت است!**





Ordinary People (With C.Oreilly), HBS, 2000.

4. The Knowing – Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action (With R.Sutton), HBS, 2000.

5. The Human Equation: Building Profits By Putting People First, HBS, 1998.

6. New Directions For Organization Theory: Problems And Prospect, Oxford University Press, 1997.

7. Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work, HBS, 1994.

8. Managing With Power: Politics And Influence In Organizations, HBS, 1992.

9. Organizational Design, AHM, 1978.

## موازنه کار و زندگی

ما در دنیای زندگی می‌کنیم که ایده‌پردازی و نوآوری حرف اول را می‌زند. اما افراد نمی‌توانند وقتی خسته و کوفته، هستند خلاق باشند یا حتی درست عمل کنند. درسی که از جنبش کیفیت می‌توان آموخت آن است که هزینه یافتن و رفع خطا، بیش از هزینه جلوگیری از آن است. پس باید مجال فراغت را برای افراد فراهم کرد. موازنه کار – زندگی راه بزرگ جذب و نگهداری افراد بزرگ است. □

## مهمترین کتابها

1. What Were They Thinking? Unconventional Wisdom about Management, HBS, 2007.
2. Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Non-sense: Profiting From Evidence-Based Management, (With R.Suton), HBS, 2006.
3. Hidden Value: How Great Companies Achieve Extra Ordinary Results With

## منابع:

1. J.Pfeffer, "Changing Mental Models: HR Most Important Task, The Future Of HRM, pp 163-171, 2005.
2. www.gsbapps.stanford.edu
3. جفری ففر و رابرت ساتن، مدیریت شاهدمدار، ترجمه:
4. کاوه سرمست، گزیده مدیریت، شماره 57، اردیبهشت 1385.

نمونه وقتی شرکتها مزایای بازنشستگی را قطع می‌کنند و افراد به راحتی نمی‌توانند بازنشسته شوند، می‌توان تصور کرد که چه اتفاقی رخ خواهد داد.

ففر در تحلیل رفتار انسانها، مدل مکانیکی را مردود می‌داند و می‌گوید: بسیاری از شرکتها فکر می‌کنند انگیزه، پاسخ هر چیزی است و یک مدل مکانیکی از رفتار انسان در ذهن دارند. این نادرست است. برای هوشمندتر عمل کردن باید فرایند یادگیری را تقویت کرد. شرکتها هم درست مانند انسانها یاد می‌گیرند: تلاش برای رویارویی با چیزهای جدید و دیدن آنچه اتفاق می‌افتد. به گونه‌ای اساسی یادگیری یعنی انجام چیزهایی که شما در آن خوب نیستید. برای این کار بازخورد و مرور مسائل بعد از انجام آن ضروری است، به گونه‌ای که به جای اینکه یک تجربه را 20 بار در یک سال تکرار کنیم، افراد و شرکتها واقعا یادگیری را در طول زمان دنبال کنند.

# مدیر یار ۲، برای هر مدیر چیزی برای گفتن دارد

## پروخی از مطالب CD مدیر یار (۲) :

- اصول و فرایندهای مدیریت
- الگو سازی ( Bench Marking )
- مدیریت زمان
- مدیریت بهره وری
- روشهای برنامه ریزی استراتژیک
- مدیریت پروژه بر اساس PMBOK
- مهندسی ارزش
- روشهای ارزیابی عملکرد
- مدیریت منابع انسانی در عصر جهانی شدن
- آشنایی با تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت
- آشنایی با TQM
- آشنایی با EFQM
- دانش مالی مورد نیاز مدیر
- آشنایی با حسابداری مدیریت و حسابداری داخلی
- مدیریت روابط عمومی
- آشنایی با سیستم های اتوماسیون اداری
- استانداردهای مهندسی نرم افزار
- فنون برنامه ریزی استراتژیک فن آوری اطلاعات
- آشنایی با کاربرد روش RAD و RUP/UML
- تجارت الکترونیک (E-B)
- برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP)
- مدیریت رابطه با مشتریان (CRM)
- مدیریت زنجیره تامین (SCM)
- و دهها مطلب دیگر

همراه با CD فوق ، CD آشنایی با نظام مدیریت اداری داریوش کبیر

به صورت رایگان داده می شود .

شرکت مهندسی پردازش - تلفن: ۸۸۹۵۲۳۵۶-۸۸۹۵۲۳۳

## قابل توجه

### دانشجویان، پژوهشگران، کارشناسان، استادان دانشگاهها و کتابخانه‌های موسسات، شرکتها و مراکز آموزشی کشور

ماهنامه تدبیر با ۱۹ سال سابقه انتشار مداوم در حوزه مدیریت، به منظور دسترسی کلیه خوانندگان مباحث مدیریتی به شماره‌های گذشته مجله، دوره‌های صحافی شده سالهای گذشته را با شرایط ویژه و آسان به این شرح در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهد.

- ۱- دوره‌های ششم، هفتم، هشتم و نهم سالهای ۷۴، ۷۵، ۷۶ و ۷۷ هر جلد ۵/۰۰۰ تومان
- ۲- دوره‌های یازدهم و دوازدهم شامل سالهای ۷۹ و ۸۰ هر جلد ۸/۰۰۰ تومان
- ۳- دوره‌های چهاردهم، هفدهم و هجدهم شامل سالهای ۸۲ و ۸۵ و ۸۶ هر جلد ۲۰/۰۰۰ تومان
- ۴- کلیه دوره‌های مزبور شامل ۸ دوره جمعا با تخفیف ویژه مبلغ ۸۵/۰۰۰ تومان

**یادآوری:** دوره‌های یکم تا پنجم و دوره‌های دهم، سیزدهم، پانزدهم و شانزدهم نایاب است و موجود نیست. **نحوه عرضه:** علاقه‌مندان به تهیه دوره‌های صحافی شده تدبیر می‌توانند مستقیما به دفتر مجله مراجعه کرده و یا مبلغ موردنظر را به حساب ۷۱۷۰۲ بانک ملت شعبه سازمان گسترش کد ۶۵۶۰۷ (قابل پرداخت در کلیه شعب بانک ملت) واریز کرده و فیش واریزی همراه با آدرس کامل پستی خود را به نام مجله تدبیر- بخش اشتراک فاکس نمایند.

تدبیر پس از دریافت فیش واریزی، دوره‌های صحافی شده درخواستی را به طور رایگان یا پست سفارشی به نشانی متقاضیان ارسال خواهد کرد.

**تذکر مهم:** از متقاضیان درخواست می‌شود قبل از مراجعه به بانک، ضمن تماس با دفتر مجله و اطمینان از موجود بودن دوره صحافی شده موردنظر، نسبت به واریز وجه دوره‌ها اقدام کنند.

نشانی دفتر مجله: تهران- خیابان ولی‌عصر- بالاتر از پارک ملت - نبش جام جم - سازمان مدیریت صنعتی  
دفتر مجله تدبیر

تلفکس: ۲۲۰۴۲۰۱۵

دورنگار: ۲۲۰۴۳۰۰۱

تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵ (داخلی ۳۱۷)