

# سازگاري با تغيير

## مدیریت جهش کسب و کار

(Breakthrough Management)

### مسعود بینش

گزارف نیست اگر گفته شود همه چیز، جز تغییر، ثابت است. تغییر اصل اجتناب ناپذیر هستی است که در زمانه ما نمودهای سریع و شنابناک خود را در عرصه های گوناگون فردی، سازمانی و اجتماعی به رخ کشیده است. چنین است که اگر انسانی یا سازمانی یا اجتماعی، تغییرات را پیش بینی نکند و به تناسب آن به راه نیفتد، از راه باز می ماند و از صحنه رقابت کنار می رود. آنچه در سازمان ها امروز به قطعیت رسیده آن است که تفکر کنترلی کارایی خود را از دست داده است. حتی در مواردی نیز که سهم تغییر در اثرگذاری تحولات فردی و سازمانی و اجتماعی شدید و عظیم باشد، بهبودهای ناچیز و اصلاحات ظاهری و کم عمق پاسخگویی نیازهای وضعیت جدید نخواهد بود. اینجاست که باید از بیرون جعبه به آن نگاه شود و ظرفیت های شهودی انسان در کار آید و حوزه های کسب و کار دگرگون شود و به جای تغییرات تدریجی، تغییراتی از نوع جهشی روی دهد. این تحول جهشی (*breakthrough*) نیاز به رهبری و زمینه سازی دارد.

در فرصت کوتاه چند ساعتی که پروفیسور شوچی شیبایا (*shoji shiba*) متفکر سرشناس ژاپنی در موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، کارگاهی در زمینه مدیریت جهش کسب و کار برگزار نمود امکان حضور فراهم آمد. این مقاله برگرفته از اندیشه استاد است که به پاس ادای دین، تقدیم علاقمندانی می شود که تحول، دغدغه ذهنی آنهاست.

## 1. سر تحول مفهوم کیفیت

مفهوم کیفیت در ژاپن، پس از جنگ جهانی دوم تا کنون بسیار تغییر کرده است. ژاپنی‌ها ابتدا مفهوم کیفیت را از ذهن و زبان ادوارد دمینگ دریافتند که در دهه 1950، آن را چنین تعریف کرد:

### ۱-۱ استاندارد محوري

کیفیت عبارت است از سازگاری و انطباق با استاندارد  
(*Fitness to standard*).

این بدان معنا بود که در یک فرآیند، اگر محصول نهایی بر استانداردهای مورد نظر منطبق بود، پذیرفته و در غیر این صورت ناپذیرفتنی بود.

ایرادهای اساسی به این نگرش چنین است:

1. بهبود فرآیند در این دیدگاه نادیده گرفته شده است.
2. هیچگونه کنترلی بر ورودیهای فرآیند وجود ندارد.
3. مفهوم "بازار" نادیده انگاشته شده است.
4. کیفیت بهتر به مفهوم در نظر گرفتن و رعایت مرزهای تنگ تر و در نتیجه افزایش قیمت است.

### 1-2 استفاده محوري

در دهه 1960، برای جبران کاستی‌ها نگرش پیشین به کیفیت، تعریف کیفیت به صورت زیر مطرح شد: کیفیت عبارت است از سازگاری بهتر و راحت تر در استفاده  
(*Fitness to bus*).

موضوع استفاده سهل تر و راحت تر از محصولات زمانی، مطرح شد که به "مشتری" توجه خاص صورت گرفت. در اینجا گفته شد که کیفیت اساساً از مشتری شروع می شود. مشتری به عنوان محور "تحقیقات بازار" مورد توجه قرار گرفت، تا بتوان "نیازها"ی او را شناخت و پس از آن با "طراحی" یک "محصول" مناسب، آن را به "فروش" رساند و "خدمات" مناسب پس از فروش را نیز ارائه داد.

آنچه همه این "کارکردها" (*functions*) را به هم پیوند می داد و یکپارچه می کرد "کیفیت" بود. بدین سان مفهوم "کنترل کیفیت فراگیر" (*TQC*) ارائه گردید. کیفیت فراگیر (*TQ*) به معنای یکپارچه سازی تمامی آن عوامل بود تا بتوان نیاز مشتری را رفع کرد و او را خوشحال نمود.

اما در اینجا نیز مشکل "هزینه" رخ نمود و مشخص شد که در نظر گرفتن مشخصه های گوناگون محصول برای استفاده سهل و مناسب مشتری و افزایش کیفیت آن، مستلزم افزایش هزینه ها و قیمت است. در این دهه بود که شرکتهای مطرح همچون نیکون در عرصه عکس و عکاسی به دلیل بالارفتن قیمت هایشان رو به ورشستگی رفتند و در مقابل، شرکتهایی همچون کانن و مینولتا به عرصه بازار وارد شدند.

### 1-3 هزینه محوری

فشار قیمتی که با فشار ناشی از شوک افزایش قیمت نفت در دهه 1970 همراه بود باعث گردید که در این دهه، مفهوم کیفیت دگرگون شود و به صورت زیر مطرح گردد: کیفیت عبارت است از سازگاری با هزینه (*Fitness to cost*). بدین جهت این مفهوم دنبال می شد که افزایش کیفیت باید با کاهش هزینه همراه باشد. بر این اساس، جلوگیری از بروز عیب و ضایعه در محصول نهایی و خط تولید مورد توجه قرار گرفت. دست یابی به سیستم بدون نقص بدین معنا بود که در یک فرآیند، در هر مرحله کاری، در صورت بروز هر گونه خطا و نقص، بازخور لازم برای رفع آن گرفته شود به گونه ای که محصول نهایی نیاز به کنترل نداشته باشد. این کار مستلزم دو امر بود:

اول: استفاده از ابزارهای مختلف کیفی برای یافتن مشکل و سپس حل مشکل، که خود پایه ابتدای بهبود مستمر است.

دوم: استفاده از فعالیتهای گروهی گروههای کوچک بهبود در زمینه کیفیت (*QCC*).

در این دهه بود که ابزارهایی همچون پارتو، هیستوگرام، نمودارهای کنترلی، نمودار علت و معلول و نظایر آن به وفور در جهت حل مسائل بکار گرفته شد. تمامی افراد درگیر در تولید محصول نیز مسئولیت کیفیت را به دوش گرفتند و به صحنه حذف عیوب و خطا وارد شدند. دیگر کسی معتقد نبود که بهبود صرفاً شغل و وظیفه مدیر یا مثلاً مهندس است.

### 1-4 نیاز محوری

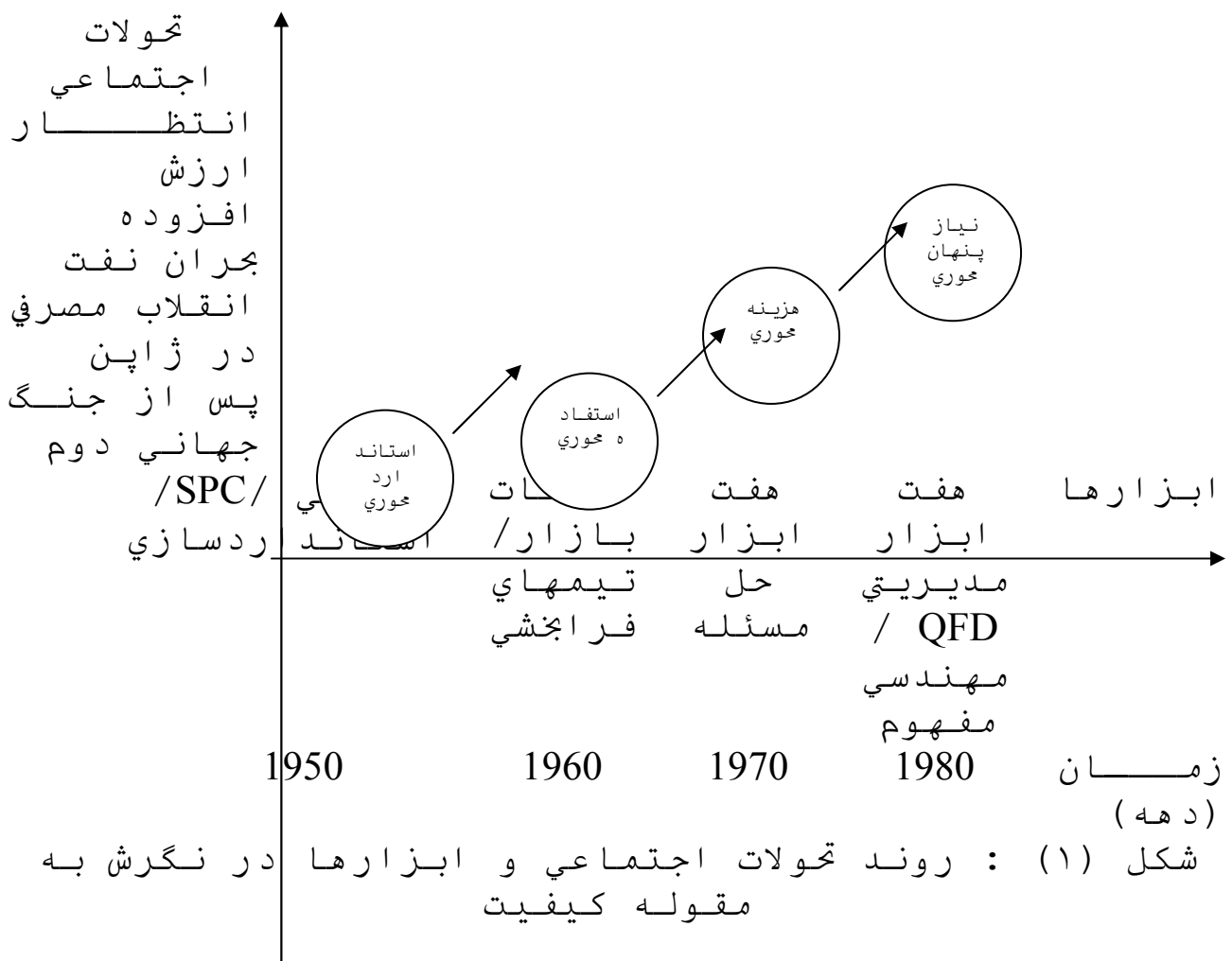
اما در دهه 1980 با ظهور کشورهای همچون کره جنوبی، سنگاپور و هنگ کنگ و چین در عرصه بازار، محصولاتی عرضه می گردید که همان کیفیت مطلوب را دارا بود اما

ارزانتر تولید می‌شد. در این دهه، مفهوم کیفیت به صورت زیر تغییر کرد:

کیفیت عبارت است از در نظر گرفتن نیازهای پنهان مشتری (fitness to latent).

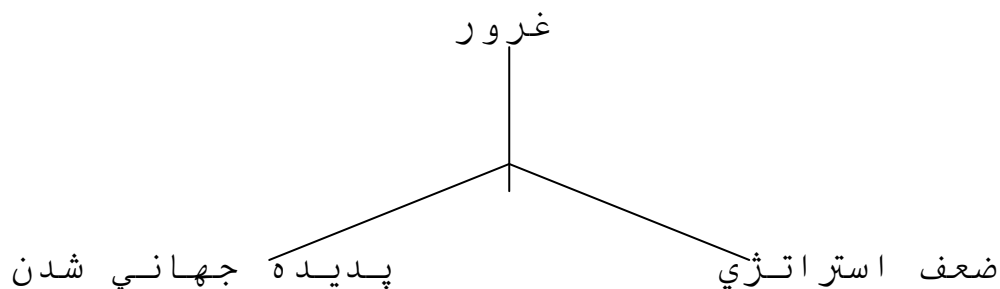
هنگامی که شرکت سونی در این دهه، واکنش را به بازار مصرف عرضه کرد، مشخص شد که یک نیاز پنهان و نادیدنی آرمیان بنحوی توسط این شرکت شناسایی و محصول مناسب برای رفع آن نیاز ارائه شده است. در این زمان مشتری صرفاً به دنبال این نبود که محصولی که می‌خرد مطابق استاندارد باشد یا استفاده از آن راحت باشد یا ارزان قیمت باشد، بلکه او دوستدار و خواستار "ارزش افزوده" بود، چیزی که او را از خرید محصول مشعوف سازد.

در منحنی شکل (۱)، مسیر تحول مفهوم کیفیت با توجه به تحولات اجتماعی از دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۰ ارائه شده است.



## 2. توقف روند

اما فرآیند تکامل و تحول مفهوم کیفیت در ژاپن که از دهه 1950 شروع شده بود و در هر مرحله ده ساله دگرگون گشته بود در آغاز دهه 1990 متوقف ماند و "مفهوم" (concept) جدیدی در این زمینه مطرح نشد. بدین جهت در دهه 90 اقتصاد ژاپن که تا آن هنگام سیر تکاملی و صعودی را طی کرده بود رو به افول گذاشت و تا آغاز قرن جدید که اندکی بهبودی حاصل آمد این افت ادامه یافت. سه دلیل عمده را برای این توقف در میان آورده اند:



1. چهار دهه حرکت موفقیت آمیز، خود عامل سقوط و غرور ژاپنی ها شد. آنها خود را به نوعی بی نیاز از بهبود یافتند و بهبود مستمر را هدر دادن پول دانستند.

2. در دهه های پیش، همراه با تحولات اجتماعی و همگام با عرصه ابزار و رویکردهای جدید، همواره در مقاطع گوناگون، استراتژیهای جدید مطرح و عرصه می شد و جامعه را با خود به حرکت رو به جلو وامی داشت. اما در دهه 90 ضعف عدم ارائه استراتژی جدید مشهود بود و ژاپن در برابر مسیرهای متعدد پیش رو نمی توانست بهترین را برگزیند.

3. عصر جدید، یعنی جهانی شدن به میان آمده بود، در حالی که هیچگونه رویکرد مشخصی برای ورود به این عصر و مواجهه با الزامات و مناسبات آن در شئون مختلف ارائه نشده بود. توالی تغییرات دیگر مانند گذشته به کندي و به مرور زمان نبود بلکه با شتاب بسیار همه چیز را در می نوردید.

## 3. تغییر ۱۰ برابر

درست است که کسب و کارها از جنبه های مختلف فناوری، مشتری، رقبا، قوانین و مانند آن در حال تغییر بودند اما تغییر در همه عوامل موثر بر کسب و کار یکسان و یکنواخت نبود بلکه در این میان عاملی وجود داشت که تاثیر آن

بر کسب و کار فوق العاده زیاد بود. اندي گرو مدير عامل سابق شرکت اينتل، اين وضعيت را "تغيير 10 برابر" (*10 × change*) تعبير مي کرد، بدین معنا که تاثیر برخي از اين عوامل بر تغيير، ۱۰ برابر ديگر عوامل است. هنگامی که اين تغيير 10 برابريديدار شود، اساس کسب و کار را دگرگون مي سازد و چه بسا آن را از بين ببرد. نمونه هاي زيادي از تأثير اين عامل تغيير 10 برابر در حوزه هاي مختلف مي توان ذکر کرد:

### 1-3. در جنبه اجتماعي:

الف. وقوع حادثه 11 سپتامبر، بسياري از مناسبات سياسي و اجتماعي و اقتصادي و حتي مديريتي را در دنيا دگرگون کرد. مقايسه شرايط قبل و بعد از اين حادثه بوضوح شدت تأثير را عيان مي سازد.

ب. وقوع بيماري فراگير سارس در آسيای جنوب شرقي، اختلال شديدي در موضوع گردشگري و نيز تهيه و توليد و توزيع مواد اوليه محصولات دامی و گوشتي پديد آورد.

### 2-3. تغييرات بازار:

الف. تغييرات شديد و جابجائي صاحبان نفوذ در حوزه بازار خودرو نمونه واضحي از تغييرات بازار است. کاهش نقش جنرال موتور و بويژه فورد در صحنه جهاني و حتي در آمريکا، رشد و گسترش تويوتا و نفوذ آن در بازارهاي متعدد و از جمله بازار آمريکا و ظهور و حضور خودروسازان آسيایي نظير چين و کره، بخشي از تغييرات پديد آمده در اين حوزه است.

ب. مقايسه سهم بازار دو شرکت رقيب هواپيماسازي و ايرباس نمونه ديگري از اثر تغيير بازار است. در فاصله سالهاي 1996 تا 2004، ايرباس با رشد صعودي، بوئينگ را پشت سر گذاشت. اين در حالي است که پس از سال 2004، روند برعکس شد و بوئينگ رشد بهتر و بيشتري را تجربه کرد.

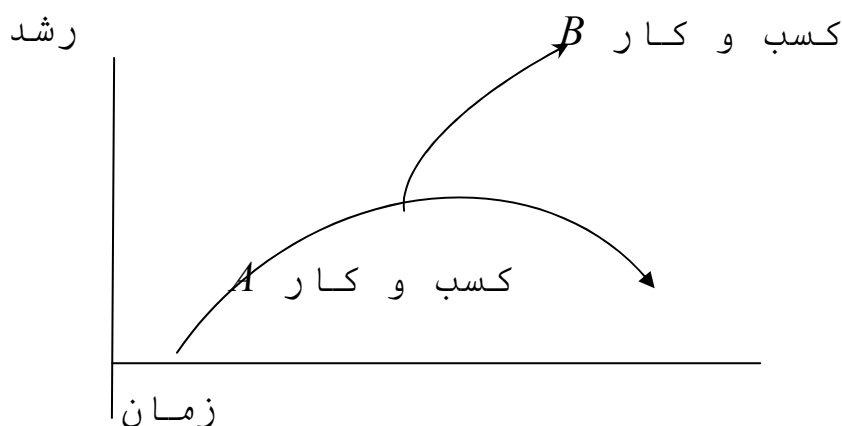
### 3-3. افت شديد قيمت:

الف. ورود DVD به عرصه بازار مصرف و گسترش سريع آن باعث افت شديد قيمت آن شد. اگر در سال 2000، ارزش DVD را 100 در نظر بگيريم، سال بعد به ۵۳ و در سال 2005 به 15 واحد افت کرد.

## 4. سازگاری با تغيير

بنابر این در چنین مواردی بهبود مستمر به تنهایی کافی نیست بلکه لازم است کسب و کار تغییر کند. این رویکرد جدید که در سال 1995/6 مطرح گردید، باز هم نگرش نسبت به مفهوم کیفیت را دگرگون ساخت:

کیفیت عبارت است از سازگاری با تغییر (*fitness to change*) اندی گرو بر این باور است که اگر تغییرات 10 برابر روی دهد، باید کسب و کار را عوض کرد و از کسب و کار *A* به کسب و کار *B* رفت (شکل 2)، در غیر اینصورت ادامه کسب و کار *A* منجر به افت و سقوط و نابودی آن خواهد شد، چنانکه بسیاری از شرکت های معروف و شناخته شده که حتی در زمان خود بهترین کیفیت های محصول و خدمات را ارائه می دادند به دلیل عدم سازگاری با تغییر اساسی در حوزه کسب و کار خود، از بین رفتند و امروزه در دنیای کسب و کار مطرح نیستند.



شکل (۲): منطق رویکرد جهشی

با توجه به نکاتی که تاکنون ارائه شد، سه نوع رویکرد مشخص را می توان در نظر گرفت:

4-1. رویکرد کنترلی: این رویکرد مبتنی بر کنترل استانداردها و حفظ وضع موجود است و در آن هیچگونه مکانیسمی جهت بهبود مستمر فرآیندها دیده نشده است. دهه های 1930 تا 1950 عرصه حضور چنین رویکردی بود که کاملاً با فضای "تولید انبوه" (*mass production*) همخوانی داشت.

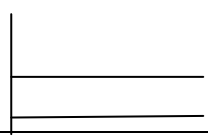
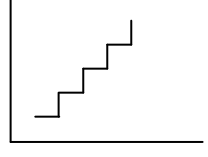
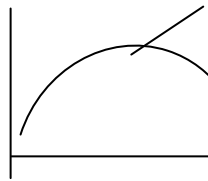
4-2. رویکرد بهبود: این رویکرد مبتنی بر استفاده از ابزارها و شیوه های حل مسئله و کنترل فرآیند و بهبود مستمر فرآیند در جهت تامین نیازهای آشکار و پنهان مشتری بود. در دهه های 1960 تا 1980 که مفهوم

"استفاده" محوري و "هزینه" محوري و "نیاز پنهان" محوري حاکم بود این رویکرد وجود داشت.

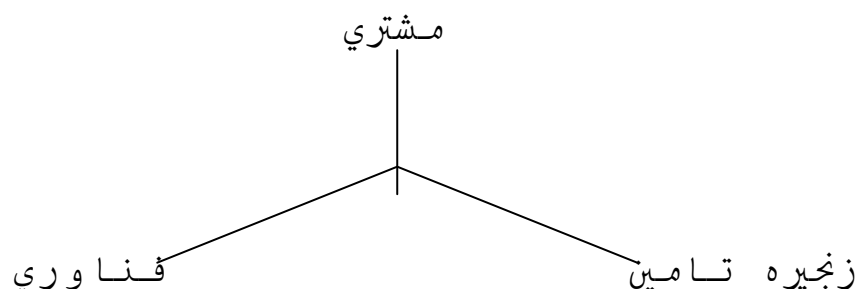
3-4. رویکرد جهشی : این رویکرد مبتنی بر پیش بینی و توجه به تغییرات و بویژه تغییرات بسیار تاثیرگذار و تعیین کننده (تغییر 10 برابر) و سازگاری با آن از طریق تغییر کسب و کار بود.



جدول (۱) : روند ظهور رویکردهای مختلف

دوره زمانی	نماد رویکرد	مفهوم کیفیت	رویکرد
1930/40/50		استاندارد محوری	کنترلی
1960/70/80		استفاده محوری هزینه محوری نیاز پنهان محوری	بهبود
90/2000		تغییر محوری	جهشی

اندي گرو مي گوید اگر تغيير 10 برابر روي دهد، کسب و کار شما در معرض سقوط قرار خواهد گرفت. بايد گفت ممکن است که بتوان با تلاش و خلاقیت نیروی انسانی یا حمایت دولتی تا حدی این سقوط را به تاخیر افکند اما به هر حال و در زمانی رخ خواهد داد. بنابراین بسیار مهم است که بدانیم کسب و کار ما در کجای منحنی قرار دارد و چه تدبیری برای بقا و تداوم رشد آن باید اندیشید. کسب و کار به سه طریق می تواند تغییر کند: تغییر مشتری، تغییر فناوری و تغییر زنجیره تامین:



در هر مورد می توان مثالها و نمونه های متعددی را مطرح کرد. در دنیای رایانه، زمانی در "رایانه های بزرگ" (main frame) شرکتهایی نظیر *IBM* و *UNIVAC* پیشتاز بودند، اما با عرضه "رایانه های کوچک" (*mini computers*) آن شرکت ها مشتری خود را از دست دادند و شرکتي مانند *DEC* پیشتاز عرضه کسب و کار شد. پس از آن "رایانه های شخصی" (*PC*) مشتریان خاص خود را یافت. نمونه دیگر می تواند شرکت ژاپنی تولیدکننده خمیردندان باشد که پس از

بهبودي که در کار خود پديد آورد به عرصه صادرات وارد شد اما اين به معنای مدیریت جهشی نیست. اين شرکت سپس بکلی عرصه کسب و کار را تغيير داد و از توليد کالاي مصرفي به ارائه خدمات مهندسي در عرصه فروش و عرضه مواد اوليه و ماشين آلات توليد خميردندان روي آورد و مدیریت جهشی را اعمال نمود. با تغيير فناوري نيز کسب و کار مي تواند دگرگون شود. شرکتهایي از حوزه توليد و عرضه سبزیجات به توليد صنعتي قارچ روي آوردند و توليدکنندگاني در حوزه ليوانههاي شیشه اي به توليد صنعتي لنز، فيلتر، پرژکتور و تجهيزات روشنایي پزشکی وارد شدند. تغيير در زنجيره تامین نيز کسب و کار را تغيير مي دهد. شرکت ژاپني *ASKUL* توليد کننده لوازم التحرير، با حذف واسطه ها، عرضه مستقيم را آغاز کرد و سپس اساسا به دنياي خدمات و تجهيزات پزشکی وارد شد.

## 5. مقایسه رویکردهای مختلف

سه رویکرد اصلي مدیریت که تحت عناوين کنترلي، بهبود و جهشی ذکر شد از جنبه هاي مختلف قابل مقایسه با یکدیگر است:

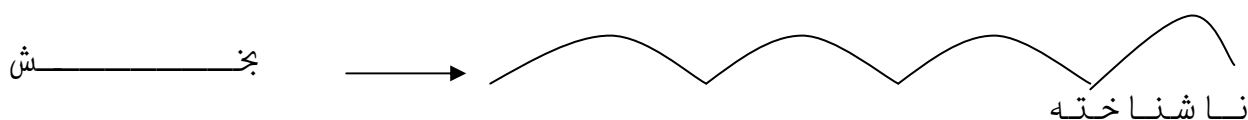
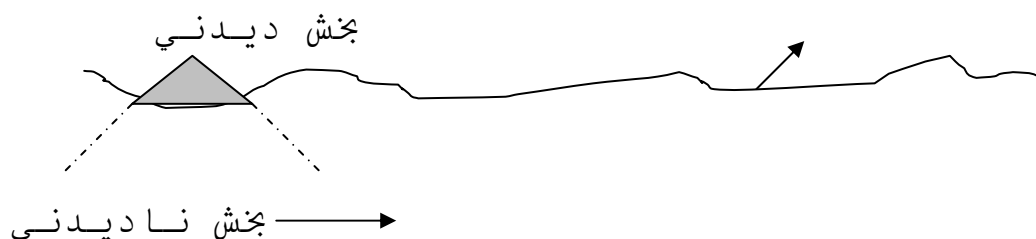
### 5-1. از جنبه تغيير

مدیریت کنترلي مبتني بر توجه به استانداردها است. در مدیریت بهبود، کسب و کار تغيير نمي کند و همان کسب و کار با انجام بهبودهايي در فرايند به پيش مي رود. اما در مدیریت جهشی که بر ارزش آفريني و ارزش افزايي استوار است، کسب و کار تغيير مي کند. قرار داشتن در درون مرزها و چارچوب کسب و کار قبلي، مدیریت جهشی نیست. اين کار مدیریت است که بدانند و تعيين کند که چرخش هايي از کسب و کار، تغيير ناپذير باقی مانده اند.

### 5-2. از جنبه نحوه تفکر و رفتار

مدیریت کنترلي تنها به دیده ها استناد مي کند. آنچه براي او مهم است اطلاعات عددي و مبتني بر شواهد عيني است. بخش اندک کوه يخي که از فراز آب نمايان است براي او حجت است. در مدیریت بهبود به بخش ناديدني و زيرين کوه يخ شواهد نيز اعتنا مي شود. اما در اينجا نيز يك "فرآيند منطقي" که مبتني بر عکس العمل و انفعال است دیده مي شود. در حالی که در مدیریت جهشی، فرآيند تفکر، فعال و شهودي است و تنها به دیده ها يا نادیده ها اکتفا نمي شود، ناشناخته ها نيز در

نظر می‌گیرد و آن، چیزی است که در ویرای بخش نادیدنی کوه یخ شواهد موجود است. ذهنیت مدیریت جهشی بر توجه به ریسک استوار نیست. اساساً اگر قرار باشد محاسبات دقیق خطرپذیری رعایت شود هیچگونه جهشی رخ نخواهد داد. تفکر جهشی تفکری ماورا ذهنیت عقلانی صرف است. در این جا پای شهود و درک باطنی و تشخیص تجربی به میان می‌آید.



شکل (۳): کوه یخ شناخت شواهد

### 3-5. از جنبه مشارکت

در رویکرد کنترلی، حضور و شرکت (*participation*) افراد در محل انجام کسب و کار مطرح است. این حضور، حضوری فیزیکی و بدنی (*body*) است. در مدیریت مبتنی بر بهبود، افراد "درگیر" (*Involvement*) کسب و کار هستند، یعنی علاوه بر حضور فیزیکی و بدنی، حضور و مشارکت فکری (*mind*) نیز وجود دارد. این مسئله باعث می‌شود تعهد و خودانگیزی در افراد پدید آید، گرچه این میزان مشارکت برای انجام مدیریت جهشی هنوز کافی نیست. در رویکرد جهشی، علاوه بر حضور، درگیر بودن و تعهد، "وقف کردن خود برای هدف" (*dedication*) نیز وجود دارد. این ویرای خودانگیزی و ذهنیت عقلانی است. در اینجا با عبور از مرزهای عقلانیت، مرزهای عشق رخ می‌نماید.

### 4-5. از جنبه منطق کسب و کار

برای دست‌یابی به درآمد، دو بهبود پلکانی لازم است. ابتدا کیفیت مطلوب است. این امر است که به رضایت

مشتری می انجامد و کسب درآمد را پدید می آورد. درآمد از دست مشتری برای کسب و کار حاصل می شود و نه حکومت. در رویکرد کنترلی، استانداردسازی مبنای کار است که به کنترل همه فرآیند می انجامد و از آن جا درآمد حاصل می شود. اما در رویکرد جهشی، مبنای کار، نوآوری است. این نوآوری به خلق ارزش جدید منجر می شود و همین امر ارزش اجتماعی جدید می آفریند و کسب درآمد را در پی دارد.

#### 5-5. از جنبه نگاه به ماهیت انسان

رویکرد کنترلی از لحاظ نگاه انسانی مبتنی بر تئوری  $X$  است، زیرا در این دیدگاه انسان خطاکار فرض می شود. در حالی که در رویکرد بهبود، انسانها خواهان توسعه خود هستند. نوع نگاه به انسان در این رویکرد بر پایه تئوری  $Y$  استوار است. در رویکرد جهشی نگاه به انسان بر اساس تئوری  $Z$  است که در آن انسان می تواند از نیازهای طبیعی و عقلانی خود عبود کند و به مرحله فراتر از عقل یعنی عشق به کار برسد.

#### 5-6. از جنبه اطلاعات

در رویکرد کنترلی، تمامی اطلاعات از نوع عددی و شکلی و نموداری است. ابزار مناسب در این زمینه، آمار و مقایسه های آماری است. در رویکرد بهبود، اطلاعات از نوع زبانی است و بنابراین باید در تفسیر و تعبیر و شناخت آن به جنبه "معناشناسی" (*Semantics*) نیز توجه داشت. در رویکرد جهشی، اطلاعات زبانی با اطلاعات تصویری و دیداری و مشاهده ای (*image*) عین می شود.

#### 5-7. از جنبه مدیریتی

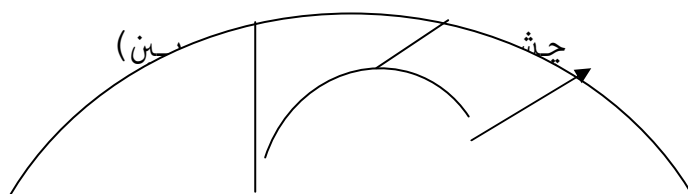
رویکرد کنترلی فرآیند محور است. رویکرد بهبود، این جنبه را با مدیریت در هم می آمیزد، به همین دلیل "کنترل کیفیت فراگیر" (*TQC*)، به "مدیریت کیفیت فراگیر" (*TQM*) تبدیل می شود. رویکرد جهشی علاوه بر جنبه مدیریتی، بر تغییر و تحول تکیه دارد و رهبری تحول را مورد نظر قرار می دهد. در رویکرد اول، اگر "کنترل" نداشته باشیم از بین می رویم. در رویکرد دوم، اگر "بهبود" نداشته باشیم از صحنه کنار می رویم و در رویکرد سوم اگر "تعبیر و تحول" نداشته باشیم نابود می شویم.

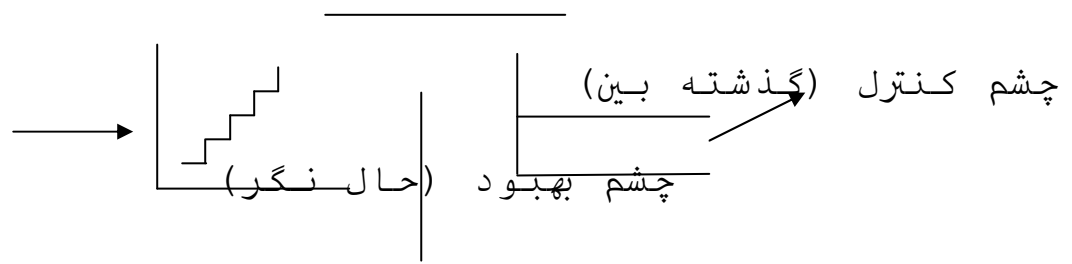
جدول (۲) مقایسه جنبه های مختلف رویکردهای سه گانه

مقایسه حوزه های مختلف	رویکرد کنترلی	رویکرد بهبود	رویکرد جهشی
تغییر	توجه به استانداردها	توجه به فرآیندها	توجه به ارزش ها
تفکر	توجه به بخشهای دیدنی	توجه به بخشهای نادیدنی	توجه به بخشهای ناشناخته
رفتار	منفعل	کمی فعال	فعال
مشارکت	حضور فیزیکی/ مشارکت ظاهری	مشارکت و درگیری فکری/مشارکت متفکرانه	تعهدی فراتر از ذهنیت عقلانی / مشارکت عاشقانه
منطق کسب و کار	کسب درآمد → کنترل فرایند → استاندارد سازی	کسب درآمد → رضایت مشتری کیفیت خوب	کسب درآمد → خلق ارزش نوآوری جدید
نگاه به انسان	بر اساس تئوری X	بر اساس تئوری Y	بر اساس تئوری Z
اطلاعات	تکیه بر اطلاعات عددی	تکیه بر اطلاعات زبانی	تکیه بر اطلاعات تصویری
مدیریت	فرآیند محوری	مدیریت محوری	تغییر محوری

### 6. کسب و کار در چهره انسان

مروری بر دهه های مختلف انقلاب و تطور در بحث کیفیت، که اثر مستقیم بر حوزه کسب و کار داشته است، این نتیجه را در بر دارد که این مراحل و رویکردهای سه گانه، انسان سه چشمی را به تصویر می کشد که چشم کنترلی آن رو به گذشته دارد و چشم بهبود آن حال را می بیند و چشم خرد آن رو به آینده دارد. این تصویر انسان کامل در منطق کسب و کار امروز است.





شکل (۴) : تصویر انسان در منطق و نوین کسب و کار