



خلق فرهنگ سازمانی

* حضور دائمی فرهنگ و کشف آن دوره DBA

* فرهنگ و سازمان - تعامل حوزه های فرهنگی

* گروه های چندفرهنگی - روابط بین گروه ها و تعارض

* فرهنگ و استراتژی

* فرهنگ سازمانی و ارزش های اخلاقی

* اخلاق حرفه ای

* سازمان یادگیرنده

* سازمان جهانی و مدیر بین المللی



جلسه اول

حضور دائمی فرهنگ و کشف آن

www.sadaghianifar.com



باورهای مرسوم درباره نقش فرهنگ

* جهان کوچک و کوچک تر می شود.

* مدیریت ، مدیریت است.

مدیران ، باید میزان نفوذ و تاثیر فرهنگ، بر تلاش ها و اقدامات شرکت - در پاسخ به نیازهای استراتژیک، هم در حال حاضر و هم آینده - را ارزیابی و مشخص کنند



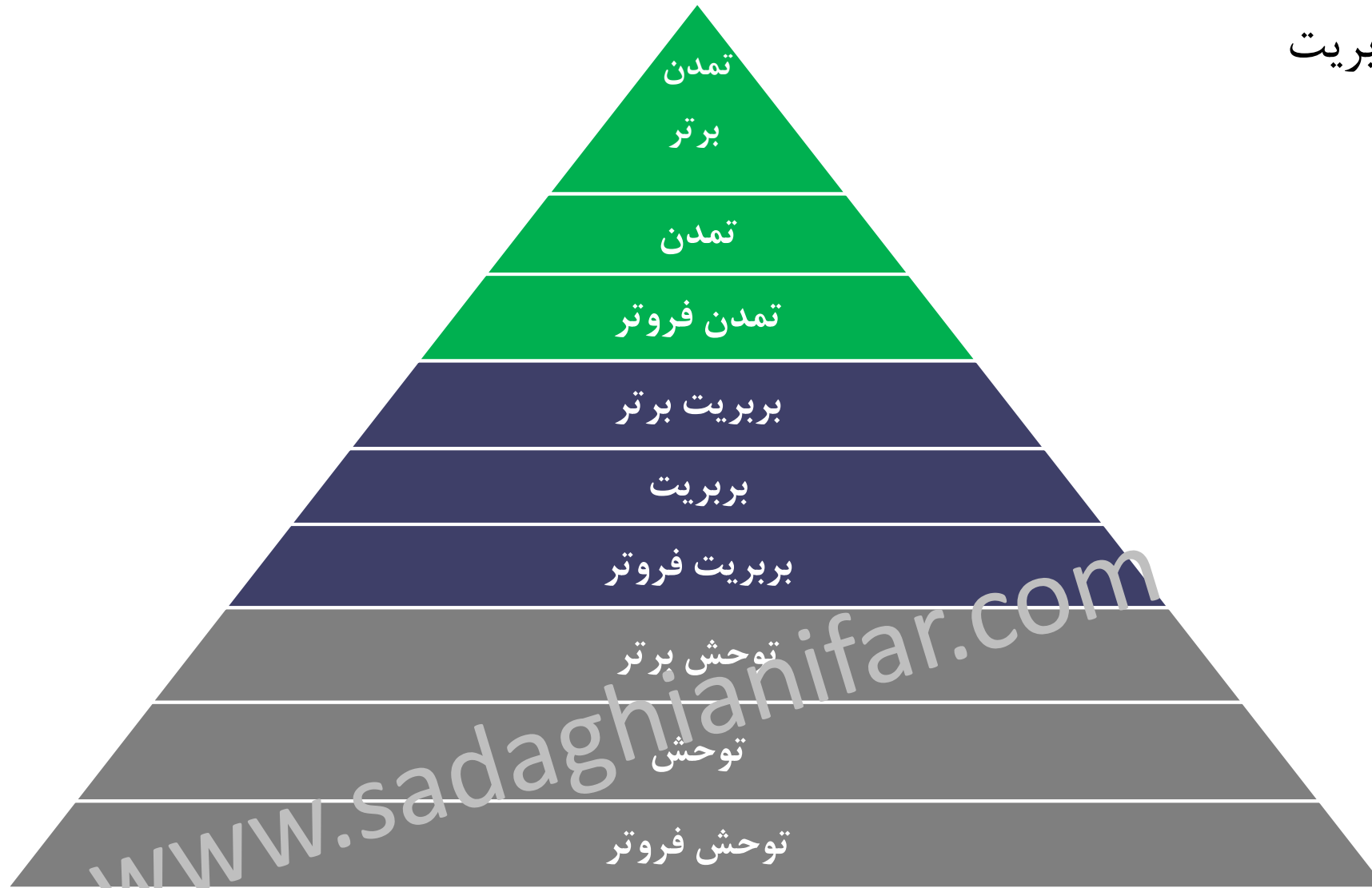
ما، تنها هنگامی می توانیم فرهنگ خود را درک کنیم که خارج از آن و در معرض فرهنگ دیگری

قرار گیریم ولی؛ مدیران ضمن اینکه تایید می کنند که تعریف فرهنگ خودی دشوار است ، معمولاً

براحتی در مورد دیگر فرهنگ ها اظهار نظر می کنند.

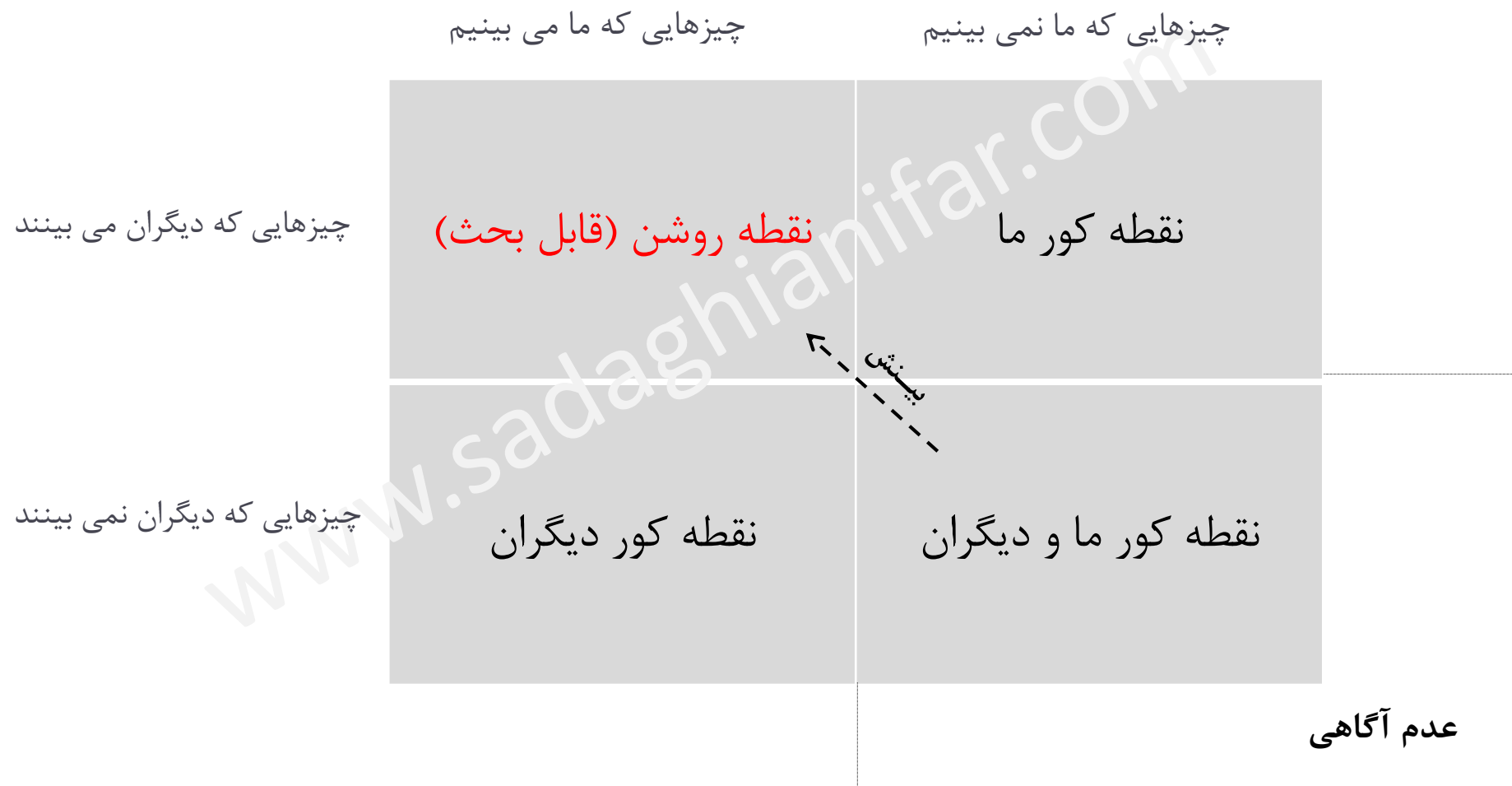


سطوح بربریت





پنجره جو - هری





تحقیقات نشان میدهد که دو گروه از مدیران در سازمان ها ، موفق نمیشوند:

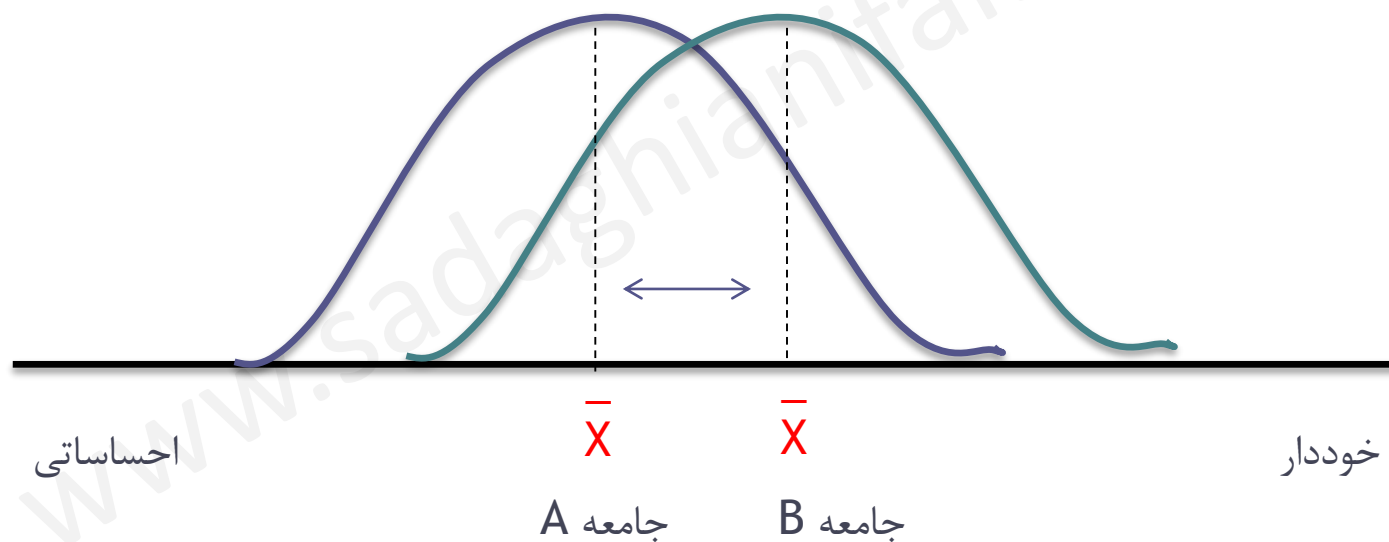


محلی / منطقه ای / ملی / چند ملیتی

گروهی که به کلیشه های خود (اطلاعات و تجربیات) اعتنا نمی کنند و
گروهی که فقط به این کلیشه ها اعتماد می کنند.



منحنی های نرمال





کشف فرهنگ در سازمان ها

مفروضات و اصول فرهنگی را می توان در رفتارها و مصنوعاتی چون آداب احوالپرسی و ارتباط، طرز لباس پوشیدن، معماری، تزئینات داخلی و قراردادهای مشاهده کرد.



معیار های موفقیت در فرهنگ های سازمانی

کیفیت محصول

پیشگامی در فناوری

سهام بازار



فرضیات اساسی در درک بهتر مفهوم فرهنگ در سازمان

تطابق بیرونی

انسجام درونی



فرضیات اساسی فرهنگی

تطابق بیرونی
✓ رابطه با طبیعت
کنترل
پرهیز از ناشناخته ها
✓ ماهیت فعالیت انسان
انجام دادن در مقابل بودن
دستیابی در مقابل اعطا
✓ ماهیت واقعیت و حقیقت

انسجام درونی
✓ ماهیت انسان
ذات‌خوب / ذات‌بد
✓ ماهیت روابط انسان
✓ وظیفه‌گرایی در مقابل رابطه‌گرایی
خاص‌گرایی در مقابل عام‌گرایی
فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی
سلسله‌مراتب

فرضیات میانی
✓ حریم
شخصی و فیزیکی
✓ زبان
پیچیده و ساده
✓ زمان
یک بعدی و چندبعدی
گذشته ، حال ، آینده



جلسه دوم

فرهنگ و سازمان ، تعامل حوزه های فرهنگی

www.sadaghianifar.com



راهکارهای شناخت و خلق الگوهای سازمانی

* بررسی میزان تمرکز قدرت

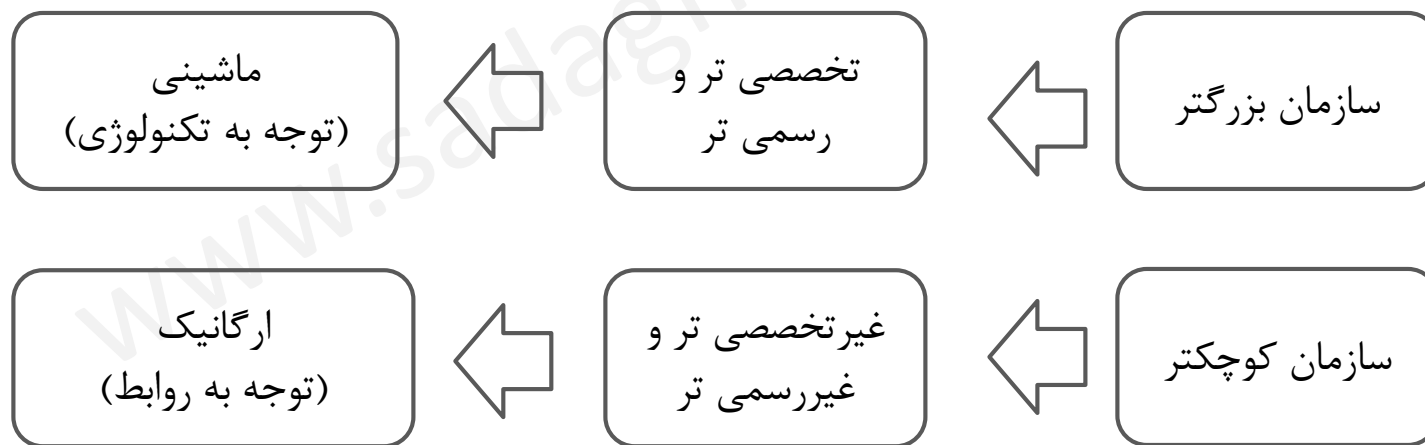
* بررسی میزان تخصصی بودن شغل ها و نقش ها

* بررسی میزان رسمیت قوانین و مقررات



تأثیر فرهنگ بر ساختار یا ساختار بر فرهنگ

ساختارگرایان : ساختار سازمانی ، فرهنگ سازمانی را می سازد





تأثیر فرهنگ بر ساختار یا ساختار بر فرهنگ

فرهنگ گرایان : فرهنگ عمومی ، ساختار سازمانی را می سازد

آلمانی ها ←----- تاکید بر ساختار سازمانی + شایستگی

فرانسوی ها ←----- تاکید بر نظامهای اجتماعی + نقشها و ارتباطات

آمریکایی ها ←----- تاکید بر نظامهای وظیفه ای و مدل ماشینی

اسپانیایی ها ←----- تاکید بر روابط انسانی



ابعاد ارزشی سازمان ها

بدست آمده در فرهنگ های سازمانی طی تحقیقاتی به رهبری هافستد از دهه ۶۰ تا ۹۰ میلادی

* فاصله قدرت

* تردیدگریزی یا احتیاط

* فردگرایی/جمع گرایی

* مردسالاری



* فاصله قدرت زیاد

زیادبودن سلسله مراتب (سطوح عمودی) ← تعداد بیشتر از معمول سرپرستان ←
افزایش حیطه های کنترل ← فضای تنگتر ← تصمیم گیری متمرکزتر

عامل انگیزش : موقعیت و قدرت

نقش رهبران : کسب احترام و اطاعت دیگران

* احتیاط یا تردیدگریزی زیاد

زیادبودن مقررات رسمی ← انبوهی از رویه ها و قوانین مستند شده ← الویت شایستگی فنی
و تخصصی در تعیین جایگاه شغلی و سازمانی ← خودداری مدیران از پذیرش ریسک

عامل انگیزش : ثبات و امنیت شغلی

نقش رهبران : برنامه ریزی ، کنترل



* روحیه جمع گرایی زیاد

الویت تصمیم گیری گروهی ← جایگاه بالای اتفاق نظر و تعاون ←
تعیین پاداش ها براساس میزان همکاری با گروه (وفاداری و تحمل)

عامل انگیزش : احساس تعلق و تعهد به سازمان

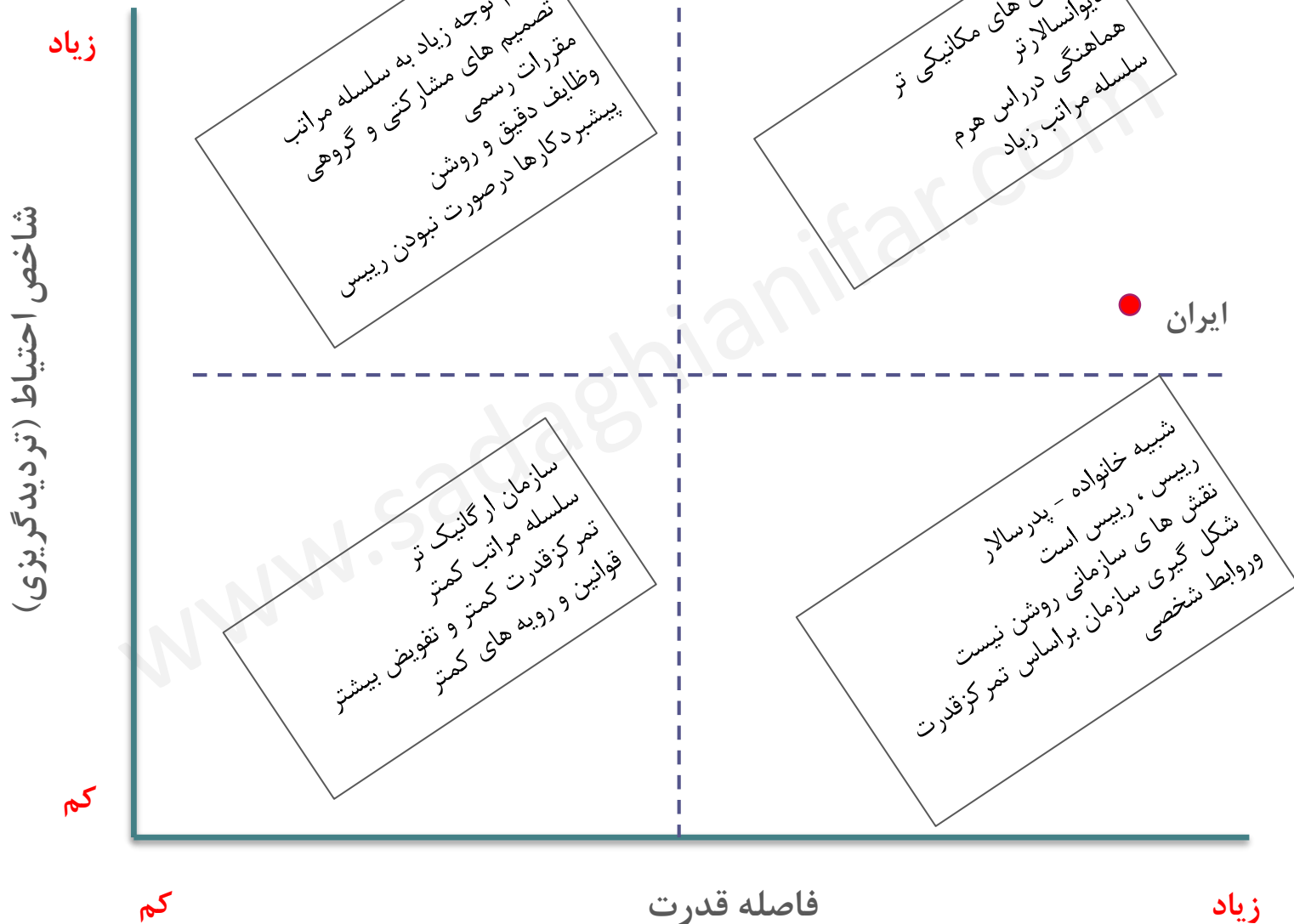
نقش رهبران : تسهیل تلاشهای گروهی ، ایجاد انسجام میان اعضا

* مردسالاری زیاد

تلاش بیشتر برای کسب دستاوردهای فردی - سازمانی به نسبت تقویت روابط اجتماعی

عامل انگیزش : رفاه و درآمد بیشتر نه افزایش کیفیت زندگی

نقش رهبران : تضمین سود و دستیابی به اهداف کمی سازمان





تعامل حوزه های فرهنگی فرهنگ های منطقه ای

* درون کشور

(قومی ، روستایی درمقابل شهری ، کشاورزی درمقابل صنعتی)

* گروههای مرکب از چند کشور

(خاورمیانه درمقابل اروپا ، عربی درمقابل ایرانی ، ایرانزمینی (ایران و افغانستان و تاجیک) درمقابل هندی (هند و پاکستان و بنگلادش و سریلانکا) / مسلمانی (ایران و پاکستان) درمقابل هندی (هند و سریلانکا)

برای یک تاجر اصفهانی :

تجارت مشابه در تهران و اصفهان / تجارت متفاوت در عراق و افغانستان
تجارت مشابه در گرجستان و ارمنستان / تجارت متفاوت در تبریز و کرمان
تجارت مشابه در

سیستان و بلوچستان و پاکستان ؟

کردستان و کردستان عراق ؟

خوزستان و کویت ؟



تعامل حوزه های فرهنگی

فرهنگ صنعتی

ناشی از ماهیت متمایز صنایع (تبلیغات، بانکداری، ساخت و ساز، مشاوره، خرده فروشی مواد غذایی، داروسازی)

تفاوت های موجود در فرهنگ صنعتی ناشی از تفاوت در محیط های انجام وظایف است. یعنی درهرسازمانی، شیوه تصمیم گیری، ماهیت محصولات و خدمات، نرخ تغییرفناوری، میزان مداخله یا مشارکت دولت و ویژگی های بازار، متفاوت از دیگری است.

ماهیت تصمیم گیری در فرهنگ صنعتی معمولاً متأثر از دو عنصر است
میزان خطر موجود
سرعت درک عواقب و پیامد های تصمیم (بازخور)



تصمیم گیری در فرهنگ صنعتی





تعامل حوزه های فرهنگی

فرهنگ حرفه ای

با ورود شبکه ای از متخصصین یا تکنوکرات ها به سازمان ها - بخصوص در زمینه ی صنعت - شکل گرفته و موجد فرهنگ تکنوکراتیک گردید
نمادها : لباس پوشیدن ها، نمادها، رفتارهای فارغ التحصیلان دانشگاه های خاص

فرهنگ های حرفه ای ، تفسیر های مختلفی از رفتار مناسب دارند و از نظر ارزش ها و باورها متفاوتند (پزشکان، وکلا و قضات، مهندسين، مشاوران، ...)

عمده ترین عامل تعارض در سازمان ها :
تقابل فرهنگ کلی و عمومی سازمان با فرهنگ حرفه ای



تعامل حوزه های فرهنگی

فرهنگ وظیفه ای

اهمیت این فرهنگ و تفاوت‌های آن، زمانی مشخص می شود که برای توسعه محصولات جدید، طراحی سیاست های جدید یا کشف بازارهای جدید گروه های وظیفه ای ایجاد می شوند. ساختارهای نوین سازمانی

مثلا:

تحقیق و توسعه ← تاکید بر خلاقیت / تاکید بر پتانسیل آینده
مالی ← تاکید بر قابل اعتماد بودن / تاکید بر عملکرد گذشته

درحالت کلی: ماهیت صنعت، ارزش و جایگاه وظایف را مشخص می کند



عوامل موثر بر فرهنگ سازمان

نقش بنیانگذار ← وجود باورها ، اعمال ، کاریزما
میراث اداری ← رویه های عملیاتی ، استانداردها ، روش های یکنواخت

مراحل توسعه ←
بر اساس بازارمصرف
تغییرسلیقه ها یا عدم انعطاف سازمان
بر اساس خلاقیت (هایتک)
بر اساس جهش
بر اساس روند زمان

ماهیت محصول



جلسه سوم

گروه ها و تعارض

www.sadaghianifar.com



فن آوری چسبی

ترکیب عادات کاری گروه‌های فرهنگی در تیم مشترک کاری برای رسیدن به یک مزیت.

مزیت تکنولوژیک



گروه فرهنگی A ← نگرش بر کاهش هزینه ها

+

گروه فرهنگی B ← ابزار و ماشین ساز

+

گروه فرهنگی C ← طراحی و خلاقیت

+

گروه فرهنگی D ← مهارت در کار یدی ، قدرتی ، اپراتوری



تعریف تعارض

دنبال کردن اهداف متضاد و ناسازگار بطوری که دستیابی یک طرف به هدف، به بهای از دست رفتن امکان دستیابی طرف دیگر به هدفش باشد.

رفتار و اقدام عمدی

رفتار و اقدام سهوی



خصوصیات تعارض

سرشت تعارض

پدیده ای عینی و محسوس نیست بلکه بیشتر حالتی ذهنی و درونی است که مظاهر و نتایج آن مانند توطئه چینی، مجادله، منازعه و دیگر رفتارها در مراتب مختلف، جنبه های عینی و ملموس قضیه هستند.

زمینه تعارض

از موقعیتی به موقعیت دیگر متفاوت است و مجموعه تمام حالت هایی است که در یک سیستم وجود دارد که این حالتها را یک طرف ممکن است معقول و منطقی و ذیربط بداند و طرف دیگر نه.

پویایی تعارض

تعارض مسری است و در سازمان از نقطه ای به نقطه دیگر جابجا شده و حرکت می کند و افراد، گروه ها و خرده فرهنگ ها را درگیر می نماید.



انواع تعارض سازمانی

* تعارض درون فردی

* تعارض فرد - فرد

* تعارض فرد - گروه

* تعارض گروه - گروه

* تعارض سازمان - سازمان



عوامل محتوایی بروز اختلاف و تعارض در سازمان

* محیط

* اندازه سازمان

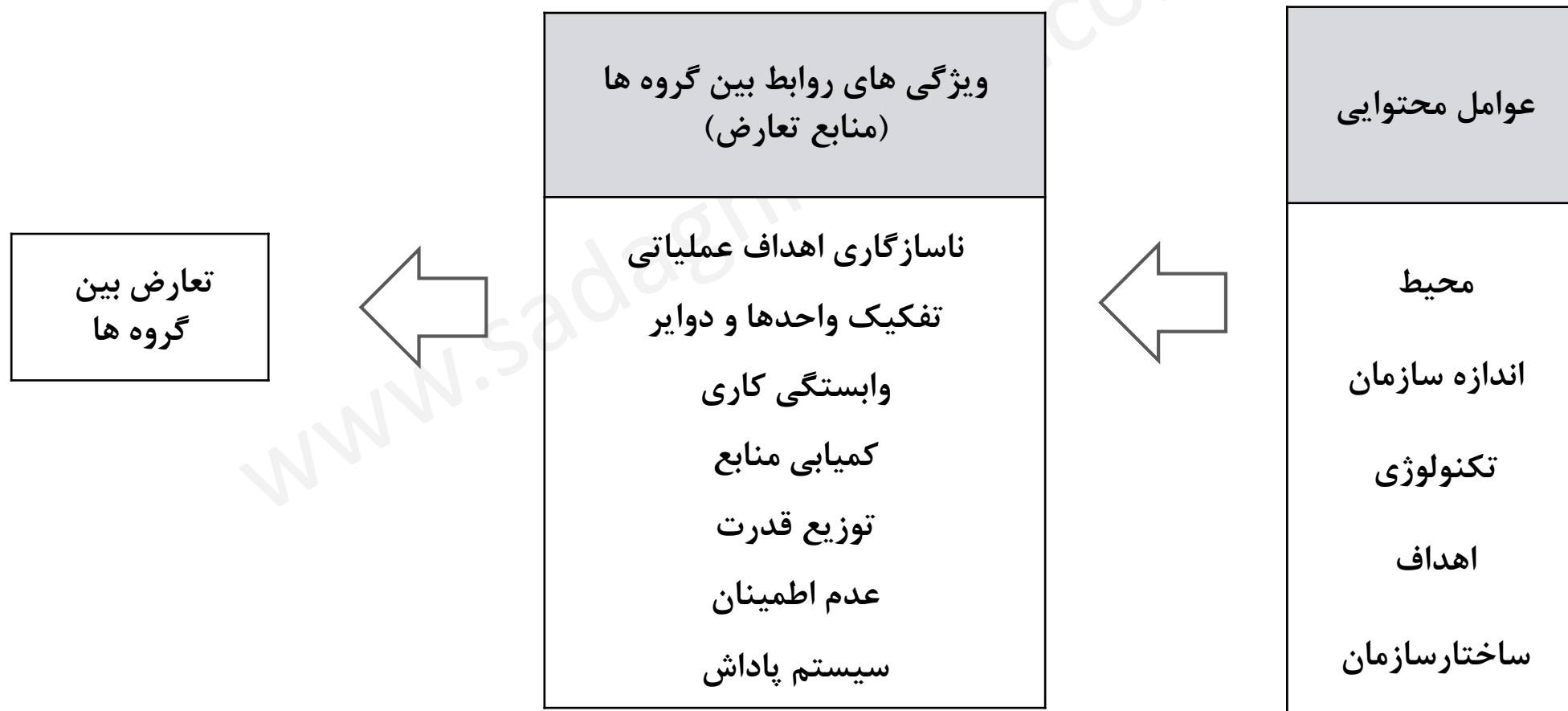
* تکنولوژی

* اهداف

* ساختار سازمان



منابع تعارض در سازمان





تغییرات رفتاری قابل مشاهده در گروه های معارض

- ۱- افراد ، گروه را معرف خود میدانند.
- ۲- سایرین را بیگانه می پندارند.
- ۳- همبستگی افراطی پیدا میکنند و افراطی ترین فرد را بعنوان رهبر(دیکتاتور برمی گزینند).
- ۴- دشمن سازی می کنند.
- ۵- خودبزرگ بین شده و دیگران را کوچک می پندارند.
- ۶- اعتمادبنفس کاذب پیدا کرده و گوش شنوای خود را ازدست می دهند.
- ۷- هنگام شکست باافزایش تنش روانی ، انسجام خودرا از دست می دهند.
- ۸- پس از شکست ، اقدام به توجیه و مقصر قلمداد کردن دیگران (همقطاران) می کنند.



تعارضات بروکراتیک (ساختاری)

* تعارض عمودی (سلسله مراتبی)

اختیارات / پایگاه ها / ارزش ها و ادراکات

* تعارض افقی (وظیفه ای)

وابستگی وظایف / خودمختاری و استقلال / کمبود منابع / برداشت ها و تصورات / اهداف بخشی /

توزیع قدرت / نظام پاداش



فواید و زیان های تعارض

زیان های تعارض	فواید تعارض
۱- اتلاف وقت و انرژی سازمان	۱- تمرکز گروه بر تولید
۲- قضاوت نادرست	۲- همبستگی و رضایت گروه
۳- اثرات زیانبار بر بازنده	۳- تامین هدف سازمان
۴- هماهنگی ضعیف	۴- نوآوری و سازش



رقابت بعنوان عامل اصلی تعارض

رقابت بسته

برد دیگری = باخت طرف دیگر

رقابت باز

بدون نتیجه قطعی / امکان افزایش منافع برای همگان



اقدامات اولیه مدیریت برای کاهش و مدیریت تعارض سازمانی

- ۱- تعیین اهداف مشترک
رقیب مشترک / اهداف جدید
- ۲- افزایش هماهنگی گروه ها
افزایش تعامل و ارتباط / تدوین رویه ها / سلسله مراتب / برنامه ریزی / تشکیل گروه های تخصصی
- ۳- چرخش شغلی
- ۴- بازنگری معیارهای اثربخشی در سازمان
- ۵- کارگاه های آموزشی
- ۶- پرهیز از ایجاد موقعیت برد - باخت در سازمان
- ۷- جداسازی و کانالیزه کردن



سبک ها و راهبردهای مدیریت تعارض

۱- تحکم یا اعمال قدرت

تحکم شخصی / تحکم ائتلافی / تحکم اکثریت

۲- مدارا و احتراز

۳- سازش یا مصالحه

راه حل میانه / از خودگذشتگی متقابل / جدایی / توسل به عرف و آداب اجتماعی / شخص ثالث

۴- مواجهه یا تشریک مساعی

تصمیم گیری مشترک / چانه زنی / مذاکره



جلسه چهارم

فرهنگ و استراتژی

www.sadaghianifar.com



رابطه میان استراتژی و فرهنگ

فرهنگ : مجموعه ای از راه حل ها برای مشکلات ناشی از تطابق بیرونی و انسجام درونی

استراتژی : ارزیابی محیط بیرونی و اتخاذ تصمیمات استراتژیک
ارزیابی محیط درونی و سازماندهی منابع داخلی

دستیابی به تطابق بیرونی ← دستیابی به انسجام درونی

در سازمان ها و واحد های استراتژیک، آیین ها، ابزارها، مدل ها و واژگان تخصصی نمایانگر موضوعات فرهنگی هستند.



تحلیل عقلایی:

محیط و سازمان واقعیت هایی عینی هستند که بصورت یکسان و یکپارچه توسط مدیران پیش بینی، درک و تجزیه و تحلیل می شوند.

تحلیل عقلایی - احساسی:

استراتژی فرایندی پویاست و صرفاً بسته ای از آمار، ارقام و نظرات مرتب شده براساس تفکرات منطقی نیست. برنامه ریزی انعکاس جریانی از احساسات هدف دار گروهی است.

الگوسازی در جریانی از تصمیم ها:

تدوین استراتژی، نوعی فرایند یادگیری است که تنها به شکلی جزئی تحت کنترل فکر آگاه است. معمولاً غیررسمی است، گاهی تدریجی و تکاملی است و گاهی آنی و خلق الساعه.

اتکا به منابع و نتایج:

تدوین استراتژی متکی به توسعه منابع انسانی و توانایی سازمانی و به تبع آن، کشف و بروز یا ایجاد شایستگی های اصلی سازمان با ایجاد روحیه گروهی است. (نتیجه گرا)



فرضیات مربوط به

- * ارتباط با طبیعت (کنترل)
- * ماهیت انسان (تواناییها)
- * ماهیت حقیقت و واقعیت (آمار، ارقام و منطق)
- * ماهیت روابط (نقش سلسله مراتب و گروه)

برمنابع و شکل اطلاعات مورد جستجو و روشهای تفسیر آن و نهایتاً انتخاب و اجرای استراتژی تاثیر میگذارند.



مدل های فرهنگی استراتژی در سطح سازمان

سازگاری

کنترلی

پیگیری

نظارت _____
غیر متمرکز _____
تحقیق فعال _____
متمرکز و منظم _____

برنامه ریزی

غیررسمی ومباحثه ای _____
غیر متمرکز _____
رسمی _____
متمرکز _____
تمام سطوح سازمان _____
سطوح بالای سازمان _____

منابع اطلاعات

کیفی _____
کمی _____

تفسیر اطلاعات

غیررسمی و مباحثه ای _____
مدل های رسمی پیش بینی استراتژیک _____

تصمیم گیری

اتفاق نظر _____
سطوح عالی _____

افق زمانی

بلندمدت _____
کوتاه مدت _____



سایر تاثیرات فرهنگی بر استراتژی

تاثیربافت ملی / اقتصادی بر استراتژی سازمانها

تاثیر نهادهای اقتصادی / سیاسی بر استراتژی سازمانها

تاثیر رشد اقتصادی بر استراتژی سازمانها

تاثیر مقررات ثانوی / مقررات زدایی بر استراتژی سازمانها

تاثیر تفاوت فرهنگی در محیط سازمان مرکزی با محیط نمایندگی ها بر استراتژی سازمانها



جلسه پنجم

فرهنگ سازمانی و ارزش های اخلاقی

www.sadaghianifar.com



نمونه ای از مراسم اجتماعی و نتایج آنها

انواع مراسم	نمونه	نتایج اجتماعی
معارفه	توجیه و آموزش های اصولی	تسهیل در امر پذیرش نقش اجتماعی و سازمانی افراد
تشویق	مراسم مقطعی، موردی و جشن های سالانه	شناسایی بیشتر افراد و اشخاص و واحدها با یکدیگر و امیدواری به دیده شدن عملکرد
بازپروری	فعالیت های مرتبط با رشد و توسعه سازمانی	تاکید بر ساختارهای اجتماعی و بهبود وظایف سازمانی
انسجام	جشن ها و مقاطع ملی	برانگیختن احساسات و تقویت روابط میان اعضا با یکدیگر و با سازمان و افزایش تعهدات سازمانی



فرهنگ سازشکار و فرهنگ ناسازشکار

فرهنگ ناسازشکار در سازمان	فرهنگ سازشکار در سازمان	
<p>توجه مدیریت به خود، اطرافیان و نزدیکان یا محصولات و تکنولوژی های متعلق به نورچشمی ها. ارج نهادن به مدیریتی که دارای نظم سلسله مراتبی باشد و موجب کاهش خطر گردد و ترجیح آن به مدیریت خلاقانه و دارای ریسک.</p>	<p>توجه زیاد مدیریت به مشتریان، سهامداران و کارکنان . ارج نهادن به نظرات عموم و فرایندهایی که موجب تغییرات ارزشمند می شوند.</p>	<p>ارزش های اصولی</p>
<p>مدیران خود را منزوی می کنند، اهل سیاست بازی و دیوان سالاری می شوند در نتیجه استراتژی خود را تغییر نمی دهند تاخطر را بپذیرند و خود را با شرایط در حال تغییر محیط وفق دهند.</p>	<p>مدیران به تمام گروه ها و ابواب جمعی سازمان توجهی خاص می نمایند، بویژه به مشتریان، و هرگاه تغییر موجب شود که منافی مشروع تامین گردد ، آن را تایید می کنند حتی اگر مستلزم پذیرفتن مقداری خطر باشد.</p>	<p>رفتارهای متداول</p>



شیوه های عملی اجرای اصول اخلاقی در سازمان ها

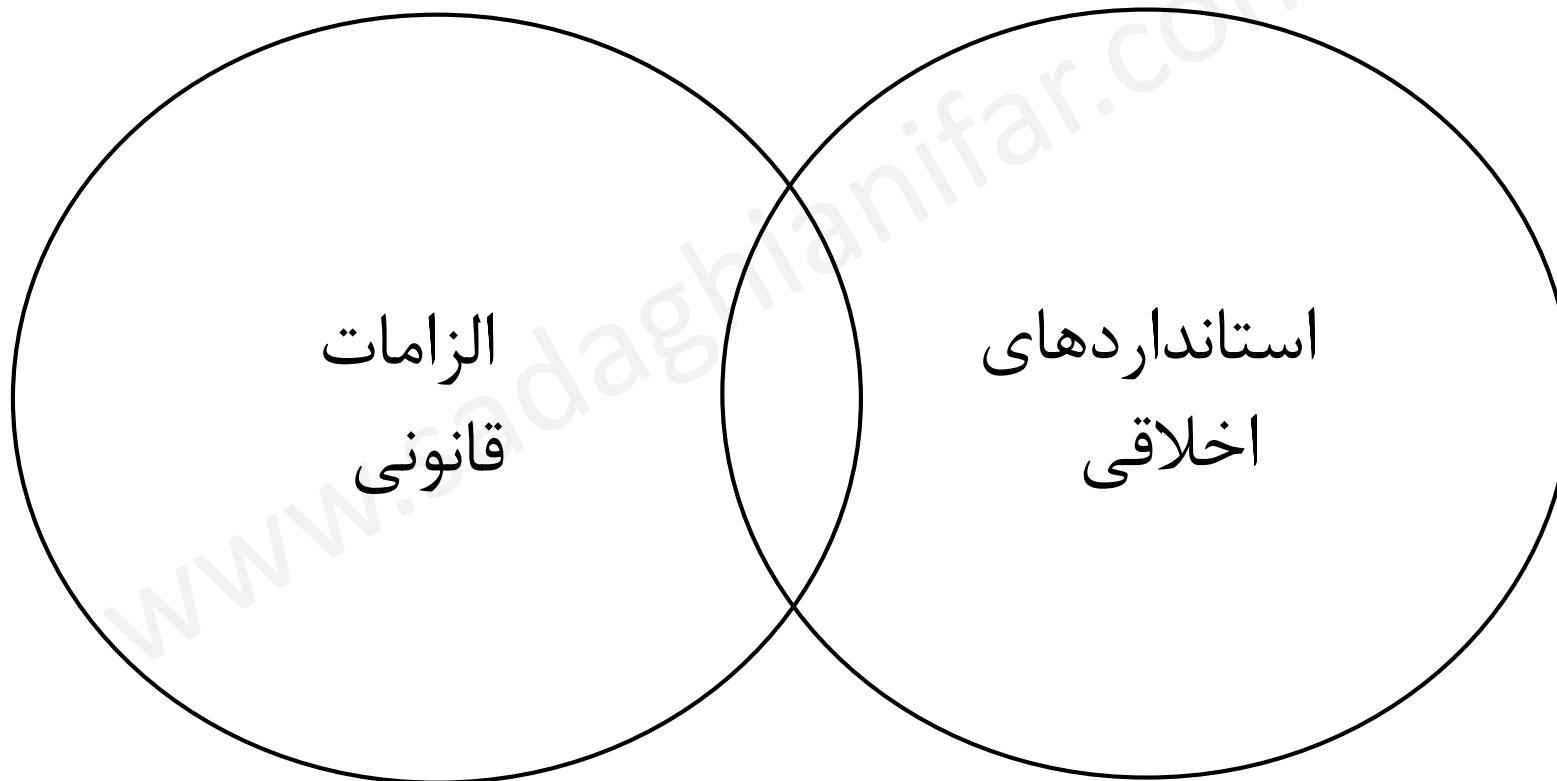
۱- ساختار

۲- افشاگری و شیوه افشای حقایق

۳- اعلام شئون رفتاری و معنوی اخلاق سازمان



رابطه بین مقررات قانونی و استانداردهای اخلاقی





شاخص های سرمایه اجتماعی

* اعتماد

* مشارکت

* همیاری



خصوصیات عمده و مشترک مدیران مکانیکی

* بر دانش و تصمیمات خود پافشاری میکنند

* حاضر به پذیرش خطاهای خود نیستند

* اجازه نقد تصمیمات خود را نمیدهند



مولفه های شبکه های ارتباطات اجتماعی در ایران

* نیروهای مذهبی

* نیروهای قومی

* نیروهای کارکردی

* نیروهای ملی



جلسه ششم

اخلاق حرفه ای

www.sadaghianifar.com



مسائل اخلاقی در مدیریت

بیانگر تقابل بین عملکرد اقتصادی (درآمد، هزینه، سود) و عملکرد اجتماعی (تعهدات داخلی و خارجی سازمان) می باشند.

ویژگی های مسائل اخلاقی در مدیریت

۱- پیامدهای گسترده و مدت دار

۲- جایگزین های گوناگون

۳- نتایج مرکب

۴- عواقب نامعلوم

۵- مفاهیم شخصی



برخی زمینه های بوجود آورنده مسائل اخلاقی در فعالیت های اقتصادی، تجاری و خدماتی

۱- قیمت گذاری کالاها و خدمات

۲- پیام های تبلیغاتی

۳- پیشبرد فروش

۴- شرایط کاری

۵- خدمت رسانی به مشتریان

۶- تعدیل نیروی انسانی

۷- آلودگی محیط زیست

۸- ارتباط با جامعه

۹- ارتباط با بازار توزیع و مصرف



تعریف قانون

* ضابطه ای محکم، با ثبات و جامع که برای افراد جامعه منتشر شده و همه مردم آنرا پذیرفته و ملزم به اجرا و رعایت آن می باشند.

* قانون شرح روش هایی است که مردم ناگزیرند بر اساس آن با دیگر افراد جامعه رفتار کنند. این مقررات الزاماتی عملی هستند نه فقط انتظارات، پیشنهادها یا درخواست هایی برای عمل به شیوه معین.

ویژگی های قانون

- ۱- با ثبات
- ۲- جامع
- ۳- منتشر شده
- ۴- پذیرفته
- ۵- دارای ضمانت اجرایی

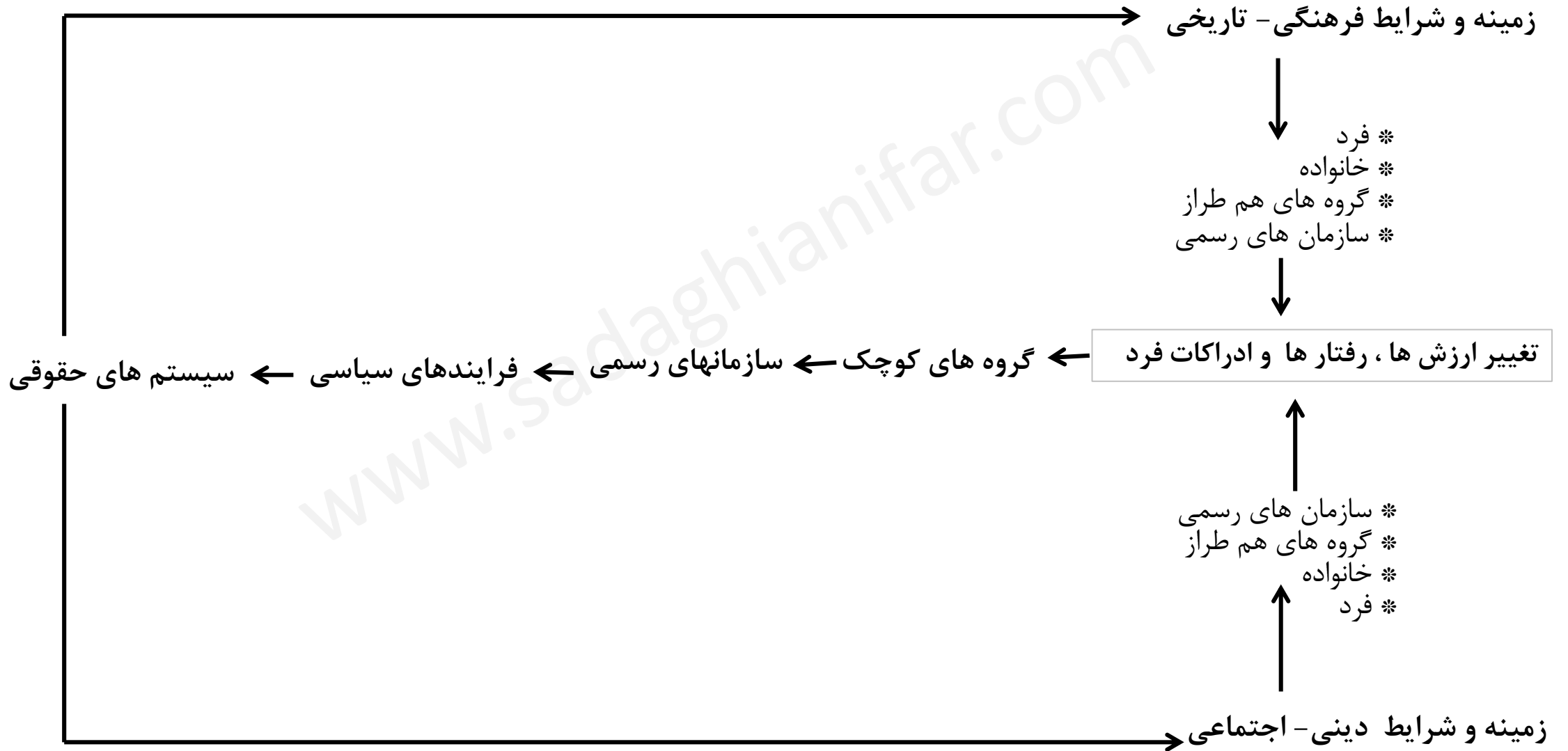


رابطه بین الزامات قانونی و اخلاقی

- ۱- قوانین عموماً از نظر اخلاقی خنثی هستند.
- ۲- الزامات قانونی عموماً سلبی اند در حالیکه استانداردهای اخلاقی اغلب ایجابی اند.
- ۳- الزامات قانونی معمولاً بعد از استانداردهای اخلاقی وضع می شوند.



فرایندهای موثر بر شکل گیری یا تغییر اخلاق حرفه ای در فرد





عناصر تصمیم‌گیری عقلایی در سازمان و ارتباط آن با اخلاق

۱- تجزیه و تحلیل اقتصادی

۲- تجزیه و تحلیل حقوقی

۳- تجزیه و تحلیل فلسفی

۱- مسئولیت‌پذیری در قبال مشتری

۲- مسئولیت‌پذیری در قبال خود

۳- مسئولیت‌پذیری در قبال حرفه

۴- مسئولیت‌پذیری در قبال همکاران

ابعاد چهارگانه اخلاق حرفه‌ای



مسئولیت ها در اخلاق حرفه ای

۱- وظایف

۲- پاسخگویی

۳- وجدان

۴- مسئولیت



موانع مسئولیت:

* نفع شخصی / خودفریبی / ضعف اراده / خودمحوری / جزئی نگری / تبعیت کورکورانه



بعنوان نمونه

اخلاق پژوهشگری

- ۱- عدم سرقت اطلاعات
- ۲- عدم تزئین داده ها
- ۳- عدم انتخاب نتایج
- ۴- عدم جعل داده ها

اخلاق مهندسی

- ۱- ایمنی، سلامت و رفاه عمومی بعنوان سرلوحه کار
- ۲- ارائه خدمات تنها در محدوده مهارت و دانش تخصصی
- ۳- اظهارات عمومی، رسمی، حقیقی و فنی بیطرفانه
- ۴- نماینده معتمد و صدیق برای کارفرمایان یا طرفین قرارداد
- ۵- پرهیز از فریبکاری
- ۶- رفتار محترمانه، مسئولانه، اخلاقی و قانونی
- ۷- خدمت به منافع عمومی



اخلاق مهندسی زیست محیطی

مجموعه اقدامات دفاعی و اعمال محدودیت ها و ملزومات بر زیست گاه های بشری

- ۱- عدم ساخت منازل مسکونی در مسیل ها
- ۲- ساخت پناهگاه مخصوص طوفان در خانه های روستایی و مزارع
- ۳- تثبیت مناطق شیب دار بمنظور جلوگیری از رانش زمین
- ۴- انتخاب و کاربرد سازه های مقاوم در برابر زلزله و آب و هوای سخت
- ۵- ساخت پوشش های سقفی از مواد غیر قابل اشتعال
- ۶- ساخت برآمدگی های سقفی بطوریکه ذرات معلق در آنها گیر نکنند.
- ۷- تقویت و طول عمر تاسیسات اساسی (آب، برق، گاز، نفت و آتشنشانی)
- ۸- اجرای سازه های دفاعی خاص مانند سدها، خاکریزها، بندها و بهمن گیرها برای حفظ تصفیه خانه های آب و فاضلاب مستقر در مناطق پست
- ۹- استفاده از مصالح طبیعت دوست برای حفظ انرژی



بعضوان نمونه

اخلاق مهندسی فناوری اطلاعات و ارتباطات

- ۱- حفظ، نگهداری و وفاداری به اطلاعات افراد و تضمین آن
- ۲- انتشار اخبار و اطلاعات درست و صحیح
- ۳- ارتقا خدمات اطلاعاتی و ارتباطی بروز شده به مشتریان با هزینه مناسب
- ۴- ارائه خدمات همگانی به مشتریان
- ۵- آگاه کردن مشتریان از حقوق خودشان و رعایت اصل برابری حقوقی مشتری
- ۶- رعایت قانون مالکیت معنوی
- ۷- اجرای گردش آزاد اطلاعات در محدوده قانون
- ۸- احترام به حریم خصوصی افراد
- ۹- پرهیز از انتشار شایعات
- ۱۰- پرهیز از شنود اطلاعاتی کاربران
- ۱۱- اعلام جرائم سایبری به مراجع ذیصلاح قضائی و حقوقی



وضعیت استفاده از منشور اخلاقی در ۱۰۰ شرکت برتر ایران

درصد استفاده از منشور اخلاقی	تعداد شرکت فعال	بخش/صنعت
۶۱٪	۱۸	بانک و خدمات مالی
۴۶٪	۱۳	خودرو و صنایع وابسته
۸۰٪	۵	بیمه
۱۸٪	۱۱	سرمایه گذاری
۶۲٪	۸	فلزات
۱۶٪	۶	دارو
۹۰٪	۲۰	پتروشیمی
۱۰۰٪	۴	برق
۴۶٪	۱۵	سایر
-	۱۰۰	جمع



تعداد محورهای اخلاقی مشخص درج شده در منشورهای شرکت های برتر ایران

تعداد محورهای اخلاقی مشخص شده	درصد
۱-۳	۱۰٪
۴-۶	۳۹٪
۷-۹	۲۷٪
۱۰-۱۲	۱۰٪
۱۳-۱۵	۸٪
۱۶ و بیشتر	۳٪



جلسه هفتم

سازمان یادگیرنده

www.sadaghatianifar.com



ساختارها در سازمان های یادگیرنده درمقایسه با سایر سازمانها

سازمان های بوروکراتیک



سلسله مراتبی



طبقه بندی اختیارات



پاداش بر اساس عملکرد



فرهنگ مشترک و مختلط



ساختار انعطاف پذیر یا انعطاف ناپذیر



سازشکار یا ناسازشکار

سازمان های یادگیرنده و کارآفرین



سلسله مراتب کم



اختیارات برابر



فرهنگ مشترک



ساختار انعطاف پذیر



سازشکار



تعریف یادگیری

شیوه ای که سازمان ها در برابر بی ثباتی و عدم اطمینان فزاینده و تغییرات سریع واکنش نشان میدهند.

با استفاده از عناصر آموخته شده در بحران ها و افزوده شده به دانش و توانایی شان برای تطبیق بهتر با شرایط جدید

شیوه های مرسوم تقویت فرایند یادگیری در سازمان

رهبری متفکر

ساختارهای افقی

وجود اختیارات سازمانی متناسب با مسئولیت برای افراد

تدوین و اجرای استراتژی های بخشی

وجود فرهنگ قوی و سازشکار سازمانی

مشارکت دادن افراد در اطلاعات سازمان



عوامل تشدید تغییرات در محیط و سازمانها

نرخ فزاینده تغییر

تغییرات زیربنایی در تکنولوژی های سازمانی

ارزش اصلی سازمان **یادگیرنده** در حل مسئله است و کارکنان و اعضا پیوسته در صدد شناسایی مسئله هستند در حالیکه سازمان سنتی بگونه ای طرح ریزی میگردد تا کارایی افزایش یابد



هم افزایی توانایی های سازمان



هم افزایی توانایی های سازمان با گسترش یادگیری





فرایند اجرای مدیریت دانش در سازمان

۱- دریافت دانش موجود در سازمان (دانش آشکار)

۲- سازماندهی دانش

۳- قراردادن اطلاعات در سیستم مدیریت دانش و ایجاد دسترسی برای کارکنان

۴- ترغیب کارکنان به استفاده از سیستم مدیریت دانش

انواع یادگیری سازمانی

یادگیری تک حلقه ای

یادگیری دو حلقه ای

یادگیری ثانویه



چک لیست مدیریتی برای ارزیابی یادگیری سازمان

۱- برای یادگیری فردی، سازمان شما (بعنوان یک کل، نه بخش سازمانی خاص) چگونه با آموزش و سایر راه حل های پیشبرد عملکرد برخورد می کند؟

۲- برای یادگیری سازمانی، سازمان شما (بعنوان یک کل، نه بخش سازمانی خاص) چگونه با طراحی شغل و یادگیری سازمانی برخورد می کند؟

الف) چه کسی آن وظایف و کارها را انجام میدهد؟

ب) چند بخش در آنجا وجود دارد؟

پ) در کجای سازمان واقع هستند؟

ت) چگونه با یکدیگر کار می کنند؟

ث) نتایج را چگونه می سنجند؟

ج) چقدر موفق هستند؟



۳- شخص شما و بخش شما در حال حاضر، چگونه در این مدل ذهنی سازمانی جای میگیرید؟ (مدلی که در مورد چگونگی انجام یادگیری و نوآوری است)

۴- در برآورد شما در حال حاضر، یادگیری و نوآوری در چه زمینه ای سایر منطقی های سازمانی را پشتیبانی می کند و در چه زمینه هایی نیاز به پیشرفت وجود دارد؟

۵- فکرمی کنید چگونه می توانید و باید به سازمان خود کمک کنید تا یادگیری و نوآوری را انجام دهد؟ چشم اندازتان در این مورد چیست؟

۶- آنچه را که از موارد ۴ و ۵ دریافته اید، فعلاً نزد خود نگه دارید!

(زیرا ممکن است به هر طریقی شما را محدود کند!)



مراحل تجدید حیات سازمان

مرحله بحران

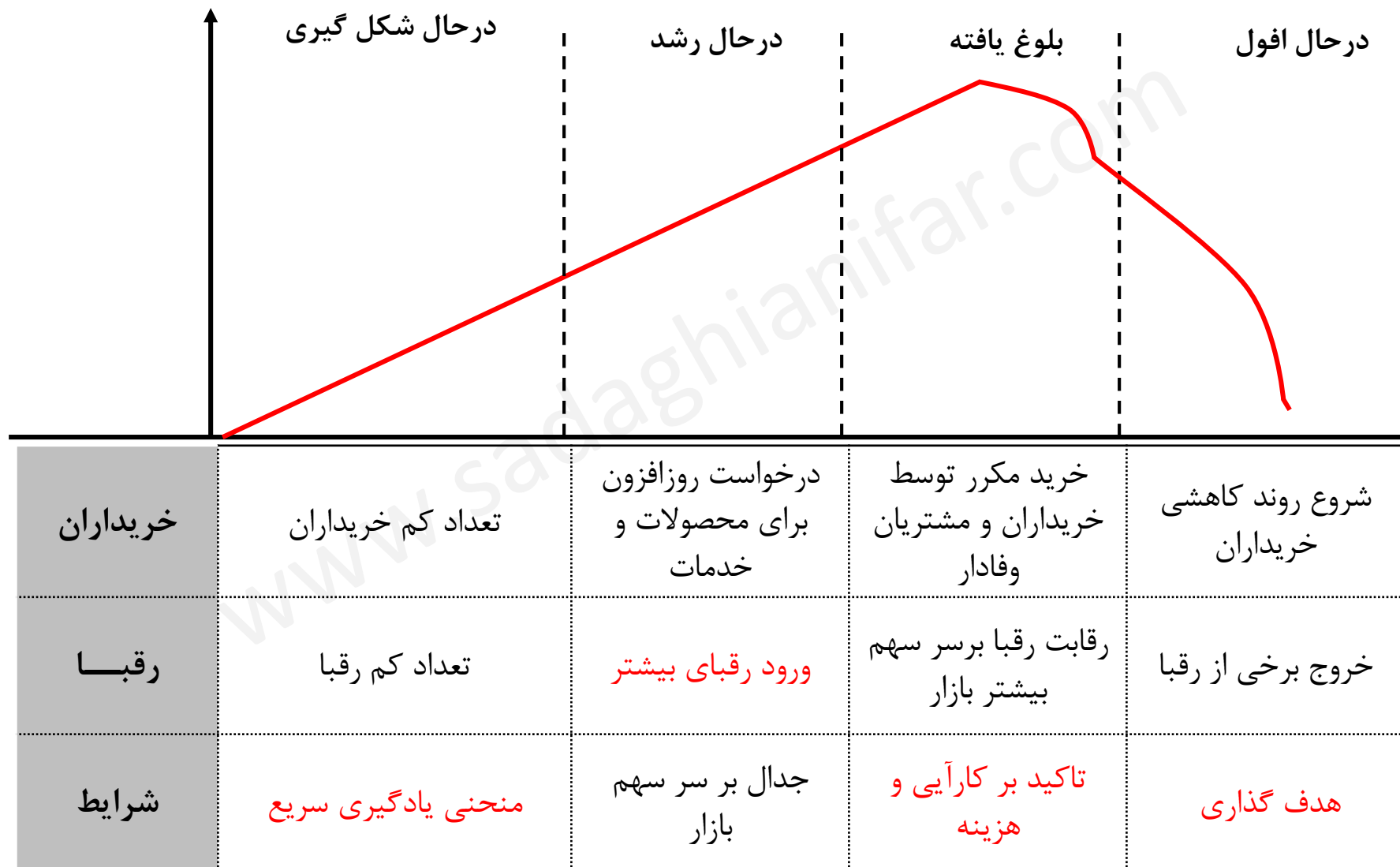
مرحله سرمایه گذاری مجدد

مرحله بازسازی

www.sadaghianifar.com



منحنی عمر سازمان و نقاط بحرانی یادگیری





جلسه هشتم

سازمان جهانی و مدیر بین المللی

www.sadaghianifar.com



فرآیند سازگاری با فرهنگ خارجی

- شادی و خوش بینی
- خشم و عصبانیت (نا امیدي و سردرگمی)
- سازگاری با محیط و خرسندی دائمی



شدت واکنش های ناشی از فرایند سازگاری به ۳ عامل زیر بستگی دارد:

- انگیزه و تجربه قبلی مدیران/کارکنان اعزامی به خارج
- میزان فاصله فرهنگی میان کشورهای میزبان و میهمان
- شدت و میزان ناشناخته بودن محیط شغلی و فعالیت ها



برخی شایستگی های ضروری برای مدیریت بین المللی

مهارت های میان فردی

تسلط به زبان

تحمل ابهام و عدم اطمینان

انعطاف پذیری و شکیبایی

اعتماد به نفس



ساختار افقی

- ۱- ساختار ، حول محور فرایندها و جریان های کار طرح ریزی می شود، نه دوایر وظیفه ای.
- ۲- سلسله مراتب اختیارات افزایش و سلسله مراتب دستوردهی کاهش می یابد.
- ۳- ساختارها بر مبنای خواسته های مشتریان یا الزامات بازار شکل می گیرند.

تیم های خودگردان

- ۱- دسترسی به منابع.
- ۲- وجود تخصص.
- ۳- قدرت تصمیم گیری.



نمودار پیتزا

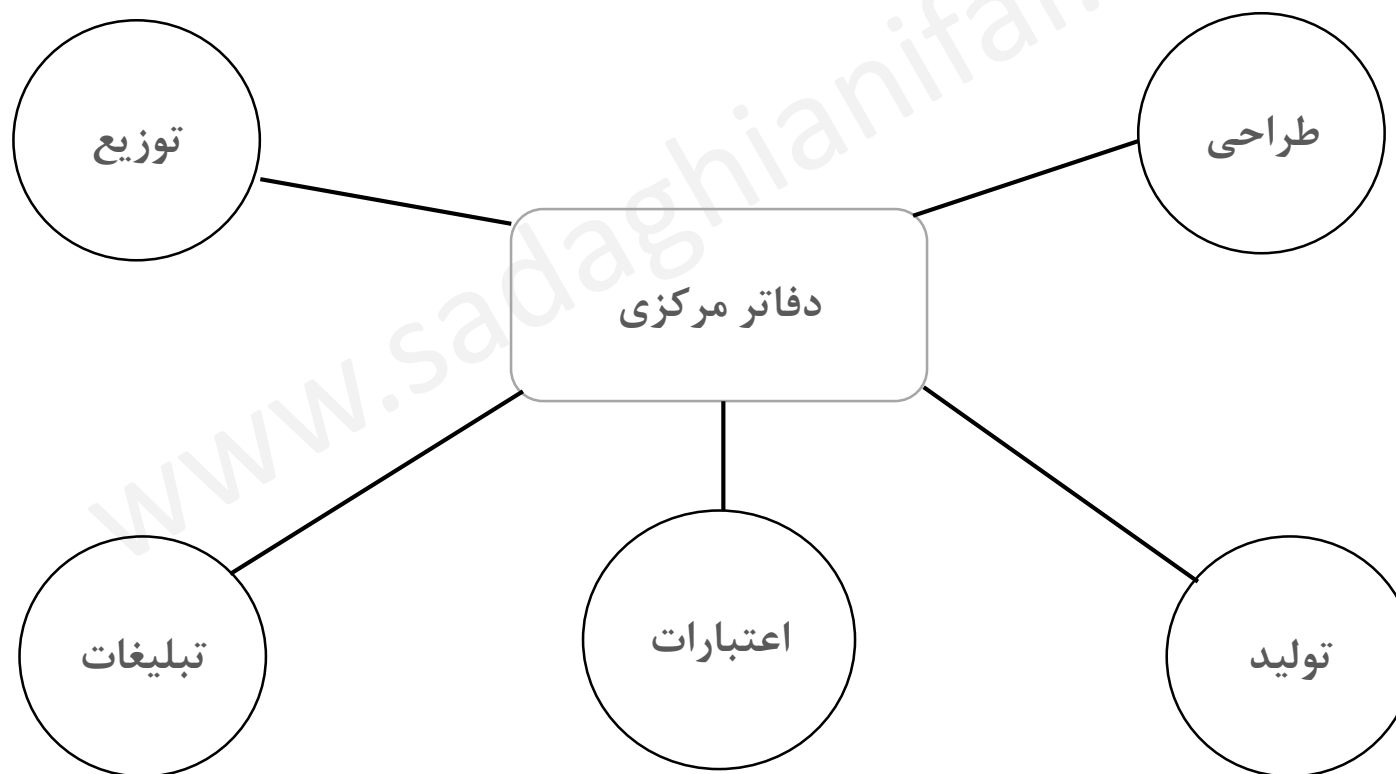
هر برش پیتزا نشانگر یک تیم خودگردان است که مسئولیت اجرای امور را برعهده دارد و مدیریت شرکت در مرکز قرار میگیرد.

در نمودار پیتزا، اصل بر برابری همه نیست ولی گویای این نکته است که
کسی بر دیگری حاکم نیست.



شبکه پویا

تمرکز فعالیت بر انجام اموری است که مهارت زیادی در آنها وجود دارد و واگذاری باقی کارها به شرکت های تخصصی دیگر





فرآیند جهانی شدن سازمان ها

جهانی	چندملیتی	بین المللی	داخلی	
جهانی	چند ملیتی	دراندیشه بازارهای خارجی	بومی یا محلی	استراتژی
جهانی	انفجار (گسترش)	اتخاذ موضع رقابتی	آغاز فعالیت خارجی	توسعه
ماتریس فراملی	ساختار بین المللی مبتنی بر نوع محصول / نوع وظیفه / منطقه جغرافیایی	ساختار داخلی + بخش بین الملل	ساختار داخلی + دایره صادرات	ساختار
همه دنیا	بسیار بزرگ ، چند ملیتی	بزرگ ، دراندیشه بازارهای خارجی	در رده وسط بیشتر بومی یا داخلی	بازار بالقوه

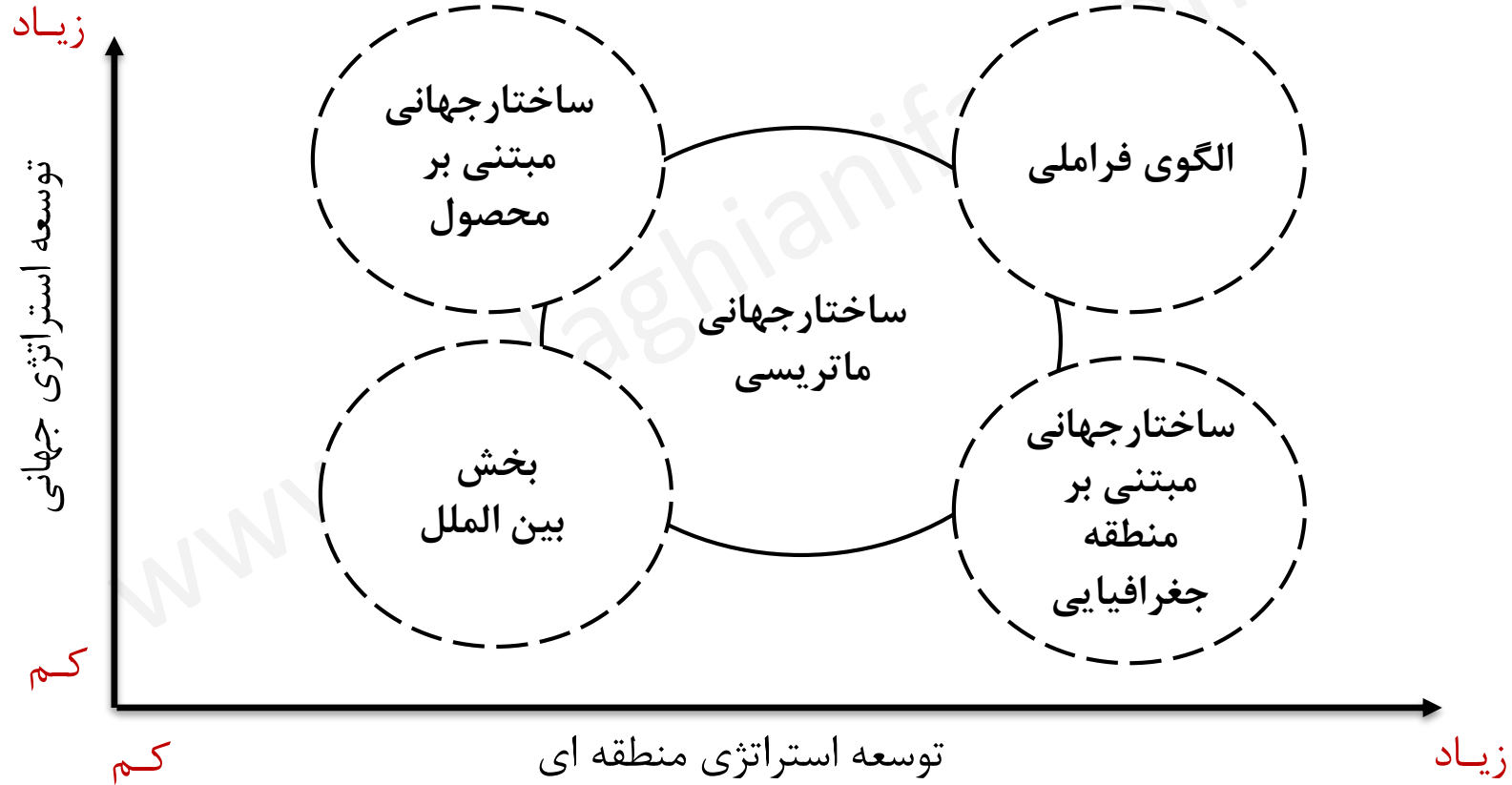


فرآیند جهانی شدن در سازمان های ایرانی

جهانی	چندملیتی	بین المللی	داخلی	
جهانی	چند ملیتی	دراندیشه بازارهای خارجی	بومی یا محلی	استراتژی
جهانی	انفجار (گسترش)	اتخاذ موضع رقابتی	آغاز فعالیت خارجی	توسعه
ماتریس فراملی	ساختار بین المللی مبتنی بر نوع محصول / نوع وظیفه / منطقه جغرافیایی	ساختار داخلی + بخش بین الملل	ساختار داخلی + دایره صادرات	ساختار
همه دنیا	بسیار بزرگ ، چند ملیتی	بزرگ ، دراندیشه بازارهای خارجی	در رده وسط بیشتر بومی یا داخلی	بازار بالقوه



الگویی برای ساختار جهانی





ساختار ماتریسی جهانی

مدیریت ارشد

شرکت های محلی

مدیران مستقر در کشورها

حوزه های تجاری	کشور W	کشور Y	کشور X	کشور Z
صنعت a	■	■	■	■
صنعت b	■	■	■	■
صنعت c	■	■	■	■



خصوصیات ساختار چند بعدی (الگوی فراملی)

- ۱- ساختار چندبعدی مراکز مختلف و گوناگون دارد.
- ۲- مدیران شرکت های فرعی ، یک نقش استراتژیک برای کل شرکت دارند.
- ۳- پیچیدگی هماهنگی و انسجام وجود دارد.
- ۴- شرکت ها ، قدرت و اختیار ائتلاف دارند.



تجربه

+

گردش افراد

+

نقل و انتقال افراد به پست ها و مناطق گوناگون



افراد در فرهنگ ها و ارزش های مختلف دارای وجوه مشترک می شوند



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112
