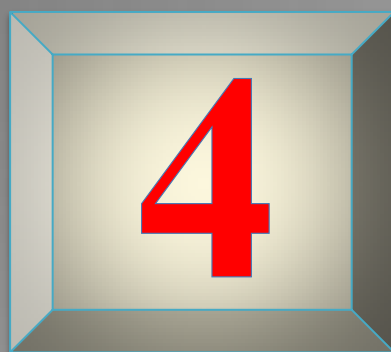




مرداد
۱۴۰۲



خودکار سبزر

توسعه مهارت‌های مدیریتی

دکتر علی اصغر صفری فرد
دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت



بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





خودکار سبز

(مجموعه چهارم)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده، مترجم و مدرّس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

این کتاب توسط شبکه آموزشی "خودکار سبز" منتشر شده است

(توسعه مهارت‌های مدیریتی - نکات کلیدی مدیریت)

www.GreenPen.blogfa.com

www.GreenPen.blogsky.com

مدیریت دانش
یادگیری سازمانی
برگزاری جلسات اثربخش
حفاظت اسناد
حفاظت گفتار





سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

در ۱۰۱ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

- ۱) دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران
- ۲) صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
- ۳) دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
- ۴) دانشگاه علوم پزشکی ایران
- ۵) مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
- ۶) مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
- ۷) واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۸) مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
- ۹) موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
- ۱۰) موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
- ۱۱) مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
- ۱۲) شرکت سنگ آهن مرکزی ایران - بافق یزد
- ۱۳) شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تپیکو)
- ۱۴) شرکت خودروسازی زامیاد
- ۱۵) شرکت خودروسازی پارس خودرو
- ۱۶) شرکت خودروسازی سبلان خودرو مایوان (اردبیل)

- (۱۷) شرکت نفت ایرانول
- (۱۸) شرکت داروسازی دکتر عبیدی
- (۱۹) شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
- (۲۰) شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
- (۲۱) شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
- (۲۲) شرکت داروسازی فارابی - اصفهان
- (۲۳) شرکت داروسازی شفا
- (۲۴) شرکت داروسازی ابوریحان
- (۲۵) شرکت لابراتوارهای دارویی سینادارو
- (۲۶) شرکت داروسازی لقمان
- (۲۷) شرکت فرآورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
- (۲۸) گروه شفا فارمد (برکت)
- (۲۹) گروه شرکت های درمان یاب
- (۳۰) گروه صنعتی مینو
- (۳۱) گروه صنعتی مهر ابرار
- (۳۲) شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
- (۳۳) شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- (۳۴) شرکت داروسازی فارما شیمی
- (۳۵) شرکت داروسازی ایران هورمون
- (۳۶) شرکت داروسازی جابراین حیان
- (۳۷) شرکت داروسازی توفیق دارو
- (۳۸) شرکت داروسازی رازک
- (۳۹) شرکت داروسازی شفا
- (۴۰) شرکت شیمی دارویی داروپخش
- (۴۱) شرکت داروسازی ارسطو - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- (۴۲) شرکت داروسازی آوه سینا - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- (۴۳) شرکت داروسازی اکسیر - بروجرد
- (۴۴) شرکت طبیب درمان پژوهش قلب - کاشان
- (۴۵) شرکت زیست فناوری کوثر - کرج
- (۴۶) مجتمع صنایع دینه ایران - قزوین
- (۴۷) شرکت داروسازی آراین سلامت سینا - اشتهارد

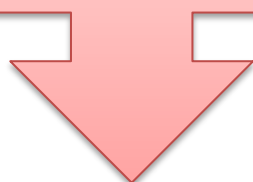
- ۴۸) شرکت داروسازی پدیده شیمی جم - اشتهارد
- ۴۹) شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
- ۵۰) شرکت داروسازی واریان فارمد - اشتهارد
- ۵۱) شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
- ۵۲) شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
- ۵۳) شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
- ۵۴) شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- ۵۵) شرکت میلان پارس فارمد - تبریز
- ۵۶) شرکت داروسازی رویان دارو - سمنان
- ۵۷) شرکت داروسازی مصون دارو - شهرک صنعتی سیمین دشت کرج
- ۵۸) شرکت پیشگامان سنجش ایستاتیس - شهرک صنعتی گلگون
- ۵۹) هیات امنای ارزی حمایت از معالجه بیماران
- ۶۰) شرکت توزیع داروپخش
- ۶۱) شرکت کارخانجات داروپخش
- ۶۲) شرکت داروسازی آفا شیمی
- ۶۳) شرکت پخش ممتاز
- ۶۴) شرکت رستاک طب پارسه
- ۶۵) شرکت فرآیند شیمی حکیم - شهرک های صنعتی قزوین، تاکستان
- ۶۶) شرکت داروسازی بهان سار - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۶۷) شرکت فناوری بن یاخته های رویان
- ۶۸) پژوهشگاه رویان
- ۶۹) بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- ۷۰) کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
- ۷۱) انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
- ۷۲) انجمن علمی جراحان عمومی ایران
- ۷۳) انجمن پزشکان عمومی استان فارس
- ۷۴) انجمن تالاسمی ایران
- ۷۵) شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
- ۷۶) شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
- ۷۷) شرکت پالایش خون
- ۷۸) ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران

- (۷۹) اداره کل انتقال خون استان تهران
- (۸۰) اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
- (۸۱) اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
- (۸۲) اداره کل انتقال خون استان سمنان
- (۸۳) اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
- (۸۴) مرکز پلاسمافرزیز بیودارو
- (۸۵) مرکز پلاسمافرزیز داروپلازما ایرانیان - قائمیه
- (۸۶) مرکز پلاسمافرزیز دایا آراین دارو - شهر ری
- (۸۷) مرکز پلاسمافرزیز خوارزمی - اسلام شهر
- (۸۸) موسسه آموزشی افق فارمد
- (۸۹) موسسه آموزشی نوآوران صنعت پویای پیشرو
- (۹۰) موسسه آموزشی آفاق صنعت
- (۹۱) موسسه آموزشی دانش پویان
- (۹۲) موسسه آموزشی تسهیلگران توسعه تفکر
- (۹۳) موسسه آموزشی فیدار دانش
- (۹۴) موسسه آموزشی معیار دانش اصفهان
- (۹۵) موسسه آموزشی حامیان توسعه اصفهان
- (۹۶) موسسه آموزشی کاوشگران راستین
- (۹۷) موسسه آموزشی نوین پارسیان کرج
- (۹۸) موسسه آموزشی بهینه پرداز آرتا قزوین
- (۹۹) آکادمی مدیریت دانش نوین
- (۱۰۰) مدیریت بهین آفرین رهیار یزد
- (۱۰۱) مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران





مدیریت دانش
پنجاه نکته کلیدی



- سازمان ها و صنایع همواره در طول تاریخ براهمیت دانش کارکنان و محققان خود برای تولید و توسعه محصول جدید تکیه داشتند و دانش آن ها چیزی بود که هیچ گاه قابل لمس یا قابل ثبت در جایی نبود چراکه بیشتر از طریق تجربه به دست آمده بود و آن چنان هم ساختار یافته و مدون نبود.
- با رشد تکنولوژی و افزایش حساسیت سازمان ها کم کم بحث دارایی های علمی و ناملموس به فرهنگ سازمان ها راه پیدا کرد. حالا دیگر صرف داشتن دانشمندان یا محققان خبره عامل موفقیت سازمان ها نبود، بلکه استفاده ساختار یافته از دانش آن ها در سازمان و حفظ و اشتراک گذاری آن با سایر کارکنان به منظور افزایش آگاهی و در نتیجه افزایش بهره وری در سازمان بود که اهمیت داشت.
- مدیریت دانش، فرایند تعریف، حفظ، نشر و ایجاد دسترسی به دانش تولید شده در یک سازمان برای اعضای آن به منظور رشد بهره وری و کارایی و دسترسی آسان تر به محتوا و دانش تولید شده است.
- مدیریت دانش، فعالیتی است با این هدف، که در سازمان محیطی اجتماعی و فنی ایجاد کند تا در آن دانش تولید شده و با دیگران به اشتراک گذاشته می شود.
- مدیریت دانش، مستندسازی، نگه داری و بازیابی دوباره دانش، خرد و تجربیات باارزش افزوده کارکنان سازمان، به عنوان بخشی از دارایی های سازمان است.
- مدیریت دانش، جمع آوری دانشی است که از تجربیات موجود بدست آمده است.
- مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است.

- هدف مدیریت دانش اطمینان حاصل کردن از انتقال اطلاعات درست به افراد مناسب و در زمان معین است. ارائه دانشی درست، در قالبی درست، در زمان درست، برای اشخاص درست و با هزینه ای درست.
- مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شود و به طور معمول به صورت سازمان دهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر، مدیریت سازمان ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارا و موثر قادر می سازد.
- مدیریت دانش به دنبال چیست؟ مدیریت دانش در پی تولید، حفظ و نشر دانش موجود در سازمان ها برای آموزش صحیح و اصولی کارمندان است. زمانی که کارکنان در سازمان از آموزش های اصولی و دقیق بهره ببرند شاهد افزایش کارایی و بهبود عملکرد در همه جنبه ها خواهیم بود.
- مدیریت دانش اصطلاح غیردقیقی است، انسان توانایی مدیریت دانش را ندارد، بلکه باید شرایطی را به وجود آورد تا دانش را تولید و حفظ کند تا از آن برای آموزش استفاده نماید (پیتراکراک).
- مدیریت دانش، اشتراک دانش را تشویق می کند و کسانی که به یادگیری علاقه مند هستند را مشتاق تر و کسانی که در حاشیه یادگیری هستند را به نطقه ثقل تولید و اشتراک دانش حرکت می دهد.
- مدیریت دانش، در مرحله اول به دنبال حذف دوباره کاری ها و روش های زائد و در مرحله دوم آموزش و بالابردن سطح بهره وری و کارآیی کارکنان است.

- مدیریت دانش به مدیران سازمان اجازه می دهد تا استراتژی های سازمانی منعطف تر و دقیق تر را برگزینند و بر اساس آن سازمان خود را به شکلی هدفمند، رهبری کنند.
- به کار بستن مدیریت دانش مخصوص سازمان های خاصی نیست. زمانی که رهبران سازمان ها به فکر ایجاد شبکه ای باشند که تمام مراحل تولید، حفظ، اشتراک گذاری و تکامل دانش در سازمان را پیاده سازی کند، این موضوع باعث می شود تا تکه های از هم پراکنده دانش امور مختلف در سازمان به صورت یکپارچه و منظم در اختیار تمام اعضای آن قرار بگیرد و نتیجه آن در کنار آموزش موثر، بهبود فرایندها و تکامل دانش فرایندها در سازمان است.
- اهمیت مدیریت دانش در این است که تکه های دانش موجود در واحدهای مختلف سازمان، آن بخشی که همگانی است، را در دسترس عموم اعضای سازمان قرار می دهد و نتیجه آن بهبود آموزش، بهبود روش های انجام کار و بالارفتن بهره وری است.
- زمانی که تمام اعضای سازمان به دانشی که در سازمان در جریان است دسترسی داشته باشند می توانند نظرات خود را آزادانه اعلام کنند و به بهبود فرایندها و انجام امور بپردازند.
- مدیریت دانش به سازمان کمک می کند تا در مواقع بحرانی، چشم انداز درستی از داده ها و اطلاعات و میزان آسیب های سازمانی در اختیار مدیران قرار گیرد.
- مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند، اطلاعات سازمان را به صورت یک دانش سازمانی به واحدها و افراد منتقل کند.
- با فرآیند مدیریت دانش می توان اقداماتی را تعریف کرد که اطلاعات از ذهن افراد بر روی کاغذ پیاده شود تا برای همگان مورد استفاده قرار گیرد.
- دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می شود.

- اطلاعات زمانی که در ذهن افراد پردازش، تفسیر و بکار بسته شود به دانش تبدیل می شود. دانش زمانی که به تصاویر، متن و سمبل ها تبدیل گردد اطلاعات می شود. تبدیل اطلاعات به دانش و برعکس فرایندی دائمی است. اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می گردد که توسط اشخاص تفسیر گردیده، با عقاید و تعهدات آن ها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود.
- در دنیایی که دانش مساوی با قدرت است، بسیاری از کارمندان احساس می کنند اگر دانش تخصصی شان را بروز ندهند، ارزش شان بیشتر خواهد بود و تقاضا برای آن ها زیاد می شود. برای مقابله با این طرز فکر، سازمان ها باید فرهنگی را پرورش دهند که کارکنان می دانند به اشتراک گذاری دانش حلقه اتصال شان با حوزه مورد نظر را تنگ تر می کند و گسست ها را از میان بر می دارد.
- دانش صریح، آشکار، مستند، رسمی: در متون و اسناد به صورت مکتوب درآمده و ثبت و منتشر شده است. کدگذاری شده و بیان شده مثل اطلاعات در پایگاه های داده، اسناد، اطلاعات موجود در کتاب ها، مستندات داخل کامپیوتر و ... می توان با حروف و اعداد نشان داد (دانش قابل بیان).
- دانش ضمنی، پنهان، نهفته، غیر رسمی: منابع و محتوی آن در ذهن افراد بوده، حاصل تجربه شخصی آن ها است. این دانش شامل ادراکات، احساسات و دریافت های درونی و ذهنی است.
- معمولا مزیت رقابتی یک سازمان به خاطر دانش ضمنی است. توان درک و استفاده از دانش آشکار، تا حد زیادی وابسته به دانش ضمنی موجود در محیط است. خلق، جذب و کار کردن با دانش ضمنی زمان و هزینه بسیار بیشتری می طلبد.
- سازمان های امروزی به خوبی می دانند که بخش عمده های از دانش آن ها از راه دانش ضمنی به دست آمده (یعنی در کتاب ها وجود خارجی ندارد) و این نوع از دانش برای ماندن در سازمان به حمایت آن نیاز دارد.
- مدیریت دانش حاصل تعامل و رابطه دانش صریح و دانش ضمنی با یکدیگر است.

- مصونیت از خطر از دست رفتن اطلاعات: با پیاده کردن مدیریت دانش، یک منبع متمرکز برای اطلاعات ایجاد می کنید که با آمدن و رفتن کارمندان در دسترس باقی می ماند و به طور مداوم به روزرسانی می شود.
- وقتی مدیریت دانش را در اولویت قرار می دهید، شانس دست یابی به نوآوری های موفق به طور قابل توجهی افزایش پیدا می کند.
- بخشی جدایی ناپذیر مدیریت دانش که نوآوری را تقویت می کند، دریافت دانش از منابع خارجی، یعنی بازار، رقبا و رهبران صنعت است. شما با تسلط بر بینش های بازاری می توانید جلوتر از تغییرات حرکت کنید.
- با کمک مدیریت دانش می توانید روش های تازه را در همان ابتدا شناسایی کرده و از آن ها استقبال کنید، همچنین با اتخاذ تصمیمات عاقلانه ای که مطابق با پتانسیل سازمان شما است عملکرد تجاری سازمان خود را بهبود بخشید.
- وقتی از اهمیت مدیریت دانش در سازمان می گوئیم یعنی دانش، همچنان عامل اصلی تمایز رقابتی خواهد بود.
- با وجود یک منبع واحد از حقیقت مستند که در اختیار همه قرار گرفته است، راحت تر می توان انتظارات، ارزش های سازمان، قوانین و سایر اسناد را در دسترس کارکنان قرار داد و آن ها را با خود همراه کرد.
- با اولویت دادن به مدیریت دانش و مدیریت آن در سازمان، به کارکنان خود کمک می کنید تا روی چیزهای مهمتری تمرکز کنند، بار اطلاعاتی اضافی را حذف نمایند و بر روی بهبود کیفیت کسب و کار تمرکز کنند.

- مدیریت دانش باعث می شود تا سازمان ها به نیاز مشتریان جواب مناسب، به تغییرات بازار پاسخ چابک تر و برای طراحی و معرفی محصولات و خدمات جدید منابع بیشتری در اختیار داشته باشند. سازمان ها بدون دانش، نمی توانند از منابع خود به درستی استفاده کنند.
- اجتناب از دوباره کاری: وقتی کارمندان سازمان متوجه شدند که چگونه یک مشکل رایج را حل کنند یا این که بدانند چگونه یک سرویس رایج را ارائه دهند و یا این که چگونه یک محصول جدید را تولید کنند، با استفاده از سیستم مدیریت دانش می توانند هر چقدر که بشود راه حل، سرویس و محصول ارائه دهند. درست همان طور که بازیافت مواد برای محیط زیست خوب است، استفاده مجدد از این موارد برای سازمان ها نیز مفید است زیرا باعث می شود تا از دوباره کاری جلوگیری شود، مانع مشکلات می گردد، در وقت صرفه جویی می شود و پیشرفت سریع می گردد.
- سیستم مدیریت دانش به شما کمک می کند تا به جای این که زمان تان را روی کاری که قبلاً انجام داده اید بگذارید، زمان تان را روی انجام کار جدیدی بگذارید و به رشد کسب و کارتان کمک می کند.
- مدیریت دانش، ابزاری برای پاسخگویی به تغییرها: محیط فعالیت سازمان ها از محیطی ایستا و بدون تحرک به محیطی شدیداً متغیر و پویا تبدیل شده است، از این رو سازمان ها برای بقای خود نیاز به انعطاف پذیری در تقریباً تمام جنبه های وجودی شان دارند.
- جلوگیری از تکرار اشتباهات: اگر از اشتباهات مان درس عبرت نگیریم، آن ها را باز هم تکرار خواهیم کرد. مدیریت دانش به شما این امکان را می دهد که درس های آموخته شده در مورد شکست ها و موفقیت ها را به اشتراک بگذاریم. به منظور انجام این کار، کارمندان سازمان باید مایل به صحبت در مورد آن چه که اشتباه انجام داده اند باشند و باید این فرهنگ در سازمان ایجاد شود.

- امروزه، همه ما به اطلاعات نیاز داریم تا کارهای مان را به طور مؤثری انجام دهیم، اما همچنین زیادی اطلاعات در منابع متنوع مشکلاتی را به وجود می آورد. با مدیریت دانش می توانیم به اطلاعاتی که هدفمند و مفید هستند، سریع و به موقع دسترسی پیدا کنیم.
- اگر فرایندها و پروسه ها، به صورت استاندارد تعریف شده باشند، باید آن ها را دنبال کنید. این مورد به کارمندان این امکان را می دهد تا یاد بگیرند که چگونه باید کارها انجام شود تا منجر به نتایج قابل پیش بینی و با کیفیت شود.
- اگر نیاز شدیدی به یک مهارت و تخصص نادر وجود دارد، مدیریت دانش می تواند آن را برای سازمان تامین کند.
- مدیریت دانش به مشتریان نشان می دهد که شما تخصص بالایی دارید و تلاش هایی که انجام می دهید تا محصول و یا خدمات را ارائه دهید را نشان می دهد، در نتیجه آن ها متقاعد می شوند تا همکاری را با شما شروع کنند و یا آن را ادامه دهند.
- زمانی که اطلاعات را مورد بررسی قرار می دهیم به نتایج جالبی در سازمان دست می یابیم. نتایجی که خیلی اوقات از دید مدیران سازمان ها مخفی بوده و یا حتی به آن ها فکر هم نمی شده، خیلی از این نتایج معمولاً از تجربه و اطلاعات افراد و کارکنان سازمان استخراج شده است و می تواند راهنمایی بسیار مناسب برای مابقی کارکنان سازمان باشد.
- اکثر انسان ها از اطلاعات خود، حفاظت می کنند و به طور انتخابی بعضی از آن ها را با برخی از افراد به اشتراک می گذارند. این ریشه در فرهنگ رایج در سازمان و همچنین نوع ارتباطات بین همکاران دارد. تمایل افراد برای جمع آوری اطلاعات و عدم انتشار آن ها می تواند ناشی از قدرت طلبی و ارزشی که اهمیت اطلاعات برای فرد ایجاد می کند، باشد و این یکی از مشکلات اساسی در فرهنگ سازمانی است.

- به اشتراک گذاری دانش، استفاده مجدد و نوآوری می تواند به طور قابل توجهی زمان ارائه یک پیشنهاد، محصول یا خدمات به مشتری را کاهش دهد و این به معنای افزایش نرخ موفقیت، ایجاد یک کسب و کار جدید و مشتری جدید است.
- در صورتی که سازمان بتواند از دانش همه کارمندان خود استفاده کند، بسیار موفق تر و سودآورتر خواهد بود.
- با نگرانی دانش، سازمان ها قادر خواهند بود دانش خود را بازیابی نمایند، به گونه ای که با خروج نیروها از سازمان، دانش سازمانی از سازمان خارج نشود.
- استفاده از تجارب قبلی، چه بهترین شیوه حل مسئله بوده باشد و یا این که صرفاً شیوه خوبی بوده باشد، می تواند به طور قابل توجهی نتایج هر شرکت را بهبود بخشد. برای مثال اگر یک کارخانه تولیدی در یک بخش از جهان، چگونگی جلوگیری از آلودگی میکروبی محصولی را شناسایی کرده باشد در آن صورت سایر کارخانه های تولید آن محصول نیز در سراسر جهان، این راه کار را اتخاذ می کنند.

۱۴۰۲

بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

مدیریت دانش

- تعریف دانش و مدیریت دانش
- آشنایی با دانش صریح و دانش ضمنی
- سلسله مراتب دانش سازمانی
- اهمیت مدیریت دانش در سازمان و اهداف آن
- راه کاری پیشگیری از اتلاف دانش کارکنان و حفظ آن
- نقش های محوری مدیریت دانش
- مزایای مدیریت دانش و نقش آن در موفقیت سازمانی
- استخراج دانش، مراحل استفاده و به کارگیری آن
- مستندسازی و حفاظت از اسناد سازمانی
- فرآیندهای مورد نیاز برای مدیریت دانش
- مراحل اجرایی مدیریت دانش در سازمان

دکتر علی اصغر صفری فرد

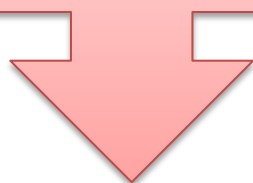
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



یادگیری سازمانی
پنجاه نکته کلیدی



- امروزه روش های قدیمی اداره سازمان ها پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند به طوری که اهداف سازمان ها که همان سود آوری و تولید کالا و خدمت است به یادگیری مستمر تغییر یافته است
- بررسی تاریخی روند بوجود آمدن شرکت ها و سازمان های بزرگ در دهه های گذشته نشان می دهد که شرکت ها و سازمان ها با ساختارهای سنتی توان انعطاف پذیری لازم برای هم سویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی های ناشی از آن را ندارند و به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی، به عدم کارایی لازم در عرصه رقابت های اقتصادی محکوم شده اند.
- سیر تحولات مدیریت همچنان ادامه دارد و هر روز که می گذرد، نظریه ای نو مطرح می شود. این مطلب نشان دهنده سرعت کهنه شدن مطالب علمی در سال های پیش رو است. اصولی که در علم مدیریت می آموزیم، به سرعت قدیمی می شوند (پیتز دراکر).
- سازمان ها در دهه ۸۰ و ۹۰ قرن گذشته میلادی در رویارویی با تحولات پرشتاب اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به این نتیجه رسیدند که برای مقابله با این معضلات و هماهنگی با شرایط جدید باید خود را به ابزارهایی مجهز کنند، زیرا تداوم فعالیت هر سازمان به شناخت و استفاده عمیق آن سازمان از این ابزارها بستگی دارد. یکی از مهمترین این روش ها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن فرآیند یادگیری در سازمان است.
- سرعت یادگیری، باید بیشتر از سرعت تغییرات محیطی باشد. سازمان ها باید به استقبال تغییرات بروند، نه این که در برابر آن ها بایستند. مدیران موفق کسانی هستند که همواره در پی این تحولات هستند و خود و سازمان شان را برای رویارویی با چالش های فردا آماده می کنند.
- دانش در سازمان های امروزی به عنوان یک دارایی با ارزش و مدیریت دانش به عنوان یکی از اولویت های مدیریت مطرح است.

- بسیاری از سازمان ها و شرکت ها نمی توانند بیش از چند سال به عمر مؤثر خود ادامه بدهند و یا نتوانسته اند تمامی قابلیت های خود را به منصه ظهور برسانند و از تمام منابع خود استفاده کنند. مهم ترین دلیل شکست و ناتوانی آن ها در استفاده بهینه از منابع و توسعه بهره وری به عامل فقر یادگیری برمی گردد.
- خلاقیت، نوآوری و تمام رفتارهای کارکنان متأثر از یادگیری است، به طوری که یکی از مهم ترین مهارت های ضروری، چگونگی توسعه یادگیری در سازمان است.
- تغییر رفتار، اساسی ترین رکن یادگیری است. یادگیری فرایندی است که به وسیله ی آن، تغییرات نسبتاً پایدار در توان رفتاری در نتیجهی تجربه رخ می دهد.
- یادگیری، فرایندی است که در آن رفتارها و مدل های ذهنی افراد تغییر می یابد و به گونه ای دیگر می اندیشند و عمل می کنند. فرایند یادگیری هنگامی تحقق می یابد که تغییر در رفتارها و عملکرد افراد مشاهده شود.
- یادگیری با تغییر همراه است یعنی بعد از آن که چیزی را آموختیم، با آن چه در گذشته بوده ایم، تفاوت داریم. در واقع مهارت های شغلی و عقاید جدید می آموزیم.
- تغییری که ناشی از یادگیری باشند مدت زمانی طولانی دوام می آورد. دانشجویی که مطالبی را برای امتحان حفظ کرده است و بلافاصله آن را فراموش می کند، در واقع چیزی نیاموخته است.
- یادگیری بر رفتار و رفتار بالقوه اثر می گذارد. برای مثال، افزایش سرعت در هنگام ماشین نویسی یا سرعت و بهبود در تصمیم گیری یک نوع تغییر در رفتار است. فراگیری به منظور داشتن نظم در محیط کار یک نوع تغییر در رفتار بالقوه است.
- تغییر ناشی از یادگیری حاصل تجربه های مستقیم یا غیرمستقیم است. برای مثال تمرین برای افزایش سرعت در ماشین نویسی یک نوع از تجربه مستقیم است یا آموختن از سخنان مدیر برای وقت شناسی در محیط کار یک نوع از تجربه غیر مستقیم است.

- سازمان یادگیرنده در طول زمان به طور همه جانبه می آموزد، تغییر می کند و عملکردش متحول می شود. در آینده ای نزدیک، تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت ها، تعهد، ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره گیرد.
- یادگیری فردی، حاکی از تغییر مهارت ها، بینش ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش ها و ارزش های کسب شده توسط فرد، از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فنآوری، یا مشاهده و راه های دیگر کسب دانش جدید می باشد.
- آموزش، مهمترین ابزار تغییر و تحول فردی است اما یادگیری فردی در بسیاری موارد به تغییر و تحول سازمانی منجر نمی شود، ممکن است تک تک افراد دائماً در حال یادگیری باشند و دانش جدیدی را فرا گیرند؛ اما چیزی به عنوان تغییر و نوآوری در سازمان صورت نگیرد. لذا در مدیریت امروزی بیش تر به توسعه یادگیری گروهی و سازمانی تأکید می شود.
- یادگیری گروهی فرایندی است که از طریق آن، استعداد و قابلیت های اعضای گروه توسعه داده می شود که به گونه ای هم سو شوند و به نتایجی دست یابند که همگان واقعاً طالب آن بوده اند. یادگیری گروهی، به این معنا است که گروه ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، چیزی را خلق و بیاموزند.
- یادگیری سازمانی، توانایی یک سازمان در کسب بصیرت از تجارب خود و سازمان های دیگر و ایجاد تغییر در چگونگی عملکرد خود بر اساس بصیرت جدید است. عنصر کلیدی در یادگیری سازمانی، توانایی سازمان در کسب بصیرت از تجارب خود و دیگران می باشد.
- در عین حال که شرط اولیه یادگیری سازمانی، یادگیری فردی و قابلیت های شخصی است، اما بر قواعد مهمی استوار است و آن گفت وگو، مباحثه و آرمان مشترک است. در این نوع یادگیری، افراد فرا می گیرند که از یکدیگر بهره بگیرند و مطالب جدیدی بیاموزند و در جهت هم افزایی یکدیگر تلاش کنند.

- پس از آن که یادگیری در سطح افراد اتفاق افتاد، آن گاه یادگیری سازمانی می تواند صورت گیرد. تا همه افراد فرایند یادگیری را نیاموزند و به یک عنصر یادگیرنده تبدیل نشوند سازمان نمی تواند به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود.
- در سازمان یادگیرنده همه الگوهای رفتاری، سیستم ها و برنامه ها در جهتی است که به یادگیری بها و ارزش داده می شود و کارکنان و سازمان به طور مداوم توانایی و ظرفیت خود را توسعه می دهند تا آینده بهتری را خلق کنند.
- سازمان یادگیرنده، برنامه های آموزشی مستمر و راهبردهای مخصوص و سیستم های مدیریت منابع انسانی خاص خود را اقتضاء می کند که بدون توجه به آن ها نمی توان یک سازمان یادگیرنده طراحی کرد و توسعه داد.
- باید این نگرش را در بین مدیران سازمانی ایجاد کرد که بدون یادگیری و تغییر نمی توان عملکرد و حیات مؤثری داشت.
- سازمان یادگیرنده، سازمانی است که می تواند نیازهای محیطی را به خوبی تشخیص داده و ابزارهای لازم را جهت تطبیق خود با آن فراهم آورد، بدین وسیله به حیات خود ادامه دهد و از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت های مورد نیاز جهت دست یابی به موفقیت های آتی مستمرا توسعه یابد.
- یادگیری سازمانی، فرایند کشف و اصلاح خطاهاست. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت ها، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضای سازمان حاصل می شود.
- یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا نهاده می شود و به مکانیسم هایی مانند خط مشی ها، استراتژی ها و الگوهایی که بر روی ذخیره دانش متکی است تزریق و خورانده می شود.

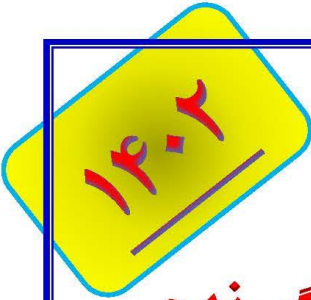
- در یک سازمان افراد می آیند و می روند اما سازمان زندگی خود را ادامه می دهد و تنها راه یادگیری افراد از تجربیات گذشته حفظ اطلاعات و در دسترس قرار دادن آن به نیروهای تازه می باشد.
- یکی از ویژگی های اساسی سازمان های جدید، شکل گیری آن ها بر مبنای یادگیری است. بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت های جدید کسب می کنند چرا که قدرت هر سازمان، متناسب با میزان آموزش دائمی مدیران و کارکنان آن است.
- نتایج حاصل از بکارگیری فرامین سازمان های یادگیرنده: مبدل ساختن کارگروهی به خلاقیت جمعی، رهایی از پیش فرض ها و ذهنیت های محدود کننده، آموختن این که چگونه هم ((جنگل)) را دید و هم ((درختان)) را.
- یادگیری فردی زمانی رخ می دهد که افراد واکنشی متفاوت نسبت به محرک های مشابه ارائه می دهند؛ ولی یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که گروهی از افراد، واکنش یکسانی نسبت به محرک های متفاوت نشان می دهند که این امر حاکی از یک نوع آرمان مشترک و دورنمای یکسان نسبت به آینده سازمان است.
- ویژگی های سازمان یادگیرنده: درد و عشق آموختن دارد، با مشکلات مانوس نمی شود، کارکنان یادگیرنده و خلاق دارد، از الگوی ذهنی پویایی برخوردار است، تجربه و علم را به کار می گیرد، علت مشکلات را در خود جستجو می کند، یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می کند، تلفیق کننده اهداف سازمانی و فردی است.
- یادگیری سازمان به عنوان سیستم کلی در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و بدین وسیله سازمان می تواند تجربه های جدیدی بیاموزد، امور را بهبود بخشد و بر توانایی های خود بیافزاید.

- سازمان یادگیرنده در طول زمان می آموزد، در عملکردش تحول ایجاد می کند و در واقع، زمانی سازمان ها یادگیرنده و دانش آفرین می شوند که بتوانند استنباطی را از تاریخ و تجربیات خود به دست بیاورند و آن ها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهای شان قرار دهند.
- کسب دانش به تنهایی برای آن که سازمانی یادگیرنده قلمداد شود، کافی نیست، بلکه سازمان باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به کار گیرد و بهبود و اصلاح فعالیت هایش را به کمک آن ها میسر سازد. در این صورت می تواند برای سایر سازمان ها سرمشق و الگو باشند.
- در سازمان های یادگیرنده، خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداعات و خلاقیت و نوآوری، یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می کنند.
- سازمان یادگیرنده براساس دو متغیر «توانایی خلق دانش و آگاهی های جدید» و «میزان به کارگیری آن دانش در عمل» قابل بررسی بیشتر می باشد.
- ضرورت های ایجاد سازمان های یادگیرنده: جهانی شدن اقتصاد، رقابت جهانی، تحول شدید دنیای کار، نفوذ فزاینده مشتری، پیدایش دانش و یادگیری به عنوان دارایی های عمده سازمانی، تغییر نقش ها و انتظارات کارکنان، تنوع و تحرک نیروی کار، تغییر و آشوب در حال گسترش، سرعت در ارائه کالا یا خدمات، استفاده بیشتر از فن آوری ارتباطات، تغییر طرح سازمانی، کار آفرینی، دستیابی به بازارهای جدید و منابع انسانی، استفاده از فن آوری اطلاعات و سیستم های هوشمند، توجه به خواسته ها و علایق مشتری، فعالیت های فراتراز مرزهای جغرافیایی، پویایی و تحرک بالای کارکنان.
- کارکنان باید از طریق توسعه فرایندهای یادگیری بیاموزند که چه تغییرات مطلوبی باید در سازمان انجام گیرد تا عملکرد و بهره وری بهتری داشته باشند و خود را با محیط مؤثر هماهنگ سازند.

- کارکنان سازمان یادگیرنده دارای سه ویژگی هستند؛ اعتماد به نفس، پشتکار و تمایل به همکاری و مشارکت.
- در سازمان یادگیرنده افراد می دانند "چه را بیاموزند؟" و "چه را نیاموزند؟".
- توسعه درجه کارآفرینی در سازمان و افراد آن نیازمند توسعه فرایند یادگیری است، به طوری که سازمان از طریق آن به نیازمندی های محیط و آینده در ابعاد مختلف پی ببرد.
- انسان های فراگیرنده و خلاق در یک فرایند دایمی یادگیری زندگی می کنند. آن ها می آموزند و تجربه می کنند و از یادگیری و دانستن ارضاء می شوند. برای کارمندان خلاق بسیار ارجح است که در سازمانی فعالیت کند که به رشد و پیشرفت آن ها توجه می شود. برای آنان یادگیری و آگاه شدن هدف مقدسی محسوب می شود و نفس یادگرفتن برای شان انگیزاننده است.
- یکی از اهداف مهم سازمان ها که حیات مؤثر می باشد، از طریق توسعه فرایندهای یادگیری و تغییر و تحول مناسب در عملکرد حاصل می شود، لذا می توان انتظار داشت درجه تحقق اهداف و اثربخشی در سازمان های یادگیرنده بالا باشد.
- سرمایه انسانی دانش ورز به عنوان مهم ترین عامل حفظ مزیت رقابتی و حیات بسیاری از سازمان های پیشرفته تلقی می شود. از نظر ویژگی های شخصیتی، نیروهای انسانی دانش ورز، نمی توانند در سازمان های ماشین گونه و بوروکرات فعالیت کنند و در سازمان هایی که بیش تر با روش های انسان گونه اداره می شوند، بهتر می توانند فعالیت کنند. توسعه اصول یادگیری گروهی و سازمانی می تواند یکی از مهم ترین ابزارهای جذب و حفظ سرمایه های انسانی مؤثر، خلاق و دانش محور باشد.

- یادگیری تک حلقه ای زمانی پیش می آید که سازمان به آن چه مورد نظر داشته دست یابد و آن هنگامی است که بین آن چه برای نیل به آن طراحی شده و آن چه که در عمل به آن رسیده است، مطابقت داشته باشد و اگر انحراف وجود دارد انحراف را اصلاح می کند.
- در یادگیری تک حلقه ای، تلاش می شود که وضعیت موجود حفظ گردد و در نهایت سازمان و افراد آن یاد می گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و یا با شرایط جدید خود را تطبیق دهند. به افراد در زمینه رفتار استاندارد آموزش داده می شود، در واقع ذهن فرد شکل می گیرد تا رفتار استانداری را که متضمن محیط ساده و ثابت است، با کارآیی بالا انجام دهد، در نتیجه ابتکار سازمانی و فردی تقریباً ناهنجار تلقی می گردد. اصلاح اشتباه بدون درگیر شدن با هنجارهای سازمانی موجود صورت می گیرد و عملکرد در یک حد معین با توجه به هنجارهای سازمان حفظ می شود.
- یادگیری دو حلقه ای نه تنها به اصلاح اشتباه مربوط می شود، بلکه به اصلاح هنجارها نیز ارتباط دارد. هدف از این نوع یادگیری اطمینان بخشیدن به رشد و بقای سازمان، از طریق حذف هنجارهای ناسازگار، مدل های ذهنی غیر مؤثر، تنظیم اولویت های جدید و تجدید هنجارها و پیش فرض هایی است که به راهبردها مربوط می شود.
- در یک سازمان، اگر روند شناسایی و تصحیح خطا این امکان را به سازمان بدهد که سیاست های جاری خود را بدون تغییر پیش ببرد، یادگیری تک حلقه ای وجود دارد. یادگیری دو حلقه ای زمانی رخ می دهد که شناسایی و تصحیح خطا به روشی انجام شود که هنجارها، سیاست ها و اهداف یک سازمان را اصلاح کند.
- با ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده، دانش ضمنی و یا پنهان که در ذهن افراد است به دانش روشن و صریح تبدیل می شود و به تغییر سیستم و روش ها منجر می گردد. این مهم از طریق یادگیری گروهی، گفت و گو و مباحثه و مطرح ساختن نظرات و ایده های جدید حاصل می شود،

ضمن آن که خود باعث خلق ایده ها، هنجارها و پیش فرض های جدید و به طور کلی توسعه دانش می گردد.



بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده

- یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده
- تغییر رفتار، اساسی ترین رکن یادگیری
- آشنایی با کانون های تغییر و استراتژی های برخورد با مقاومت در برابر تغییر
- انواع یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی)
- فرآیند یادگیری و ویژگی های یادگیری اثربخش
- ویژگی های سازمان یادگیرنده
- ضرورت های ایجاد سازمان های یادگیرنده و نقش آن ها
- حلقه های یادگیری در سازمان یادگیرنده (تک حلقه ای، دو حلقه ای و سه حلقه ای)
- یادگیری سازمانی و انگیزش کارکنان (شرایط ARCS)

دکتر علی اصغر صفری فرد

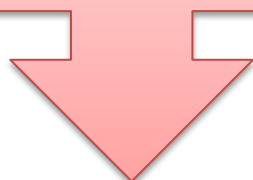
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



**برگزاری جلسات اثربخش
پنجاه نکته کلیدی**



- اشکال ارتباطات سازمانی عبارتند از: تبادل نامه و یادداشت، تماس تلفنی، ارسال ای میل، ارائه گزارش و تشکیل جلسه.
- جلسه یک نوع گردهمایی بوده که اعضای آن از دو یا چند نفر تشکیل شده باشد. این افراد دارای هدف های مشترکی بوده که یکی از ابزارهای مهم رسیدن به هدف های خود را در تشکیل جلسه می دانند.
- جلسه از آن جایی دارای اهمیت است که می تواند نقش به سزایی در تصمیم گیری ها و تغییر روش ها ایفا نماید.
- تصمیمات گرفته شده در جلسات باید شفاف و گویا باشند.
- تصمیم گیرندگان در جلسه باید اختیارات لازم را داشته باشند.
- جلسه حل مساله: مسائل، مشکلات، ابهامات، خطاها و رخداد های زیادی در هر سازمان بوجود می آید که جلساتی برای حلّ و روبرو شدن با آن ها برگزار می شود. انتخاب اعضاء حاضر در این جلسات بر اساس مشکل یا مورد پیش آمده صورت می گیرد. مشکل می تواند شامل ابهام در مورد یک سری مقررات جدید، نداشتن نام برای محصول و... باشد. آن چه اهمیت دارد این است که وضعیت موجود باید تغییر یابد.
- یک جلسه حلّ مساله زمانی خوب جواب می دهد و مشکل حل می شود که تمایل به تغییر در اعضاء وجود داشته باشد.
- جلسه تصمیم گیری: نتیجهی این گونه از جلسات، اتخاذ تصمیم نهایی به صورت جمعی یا مشورتی می باشد.
- قبل از جلسه ی تصمیم گیری، باید اطمینان حاصل شود که همه ی افراد از نحوه تصمیم گیری آگاه بوده، آن را قبول داشته باشند.

- جلسه حل مسائل، جلسه برخورد با مساله است و الزاماً تصمیم گیری نیست، درحالی که در یک جلسه تصمیم گیری فشار برای تصمیم گیری نهایی است.
- در برخی از موارد مدیران قبل از تشکیل چنین جلساتی، تصمیم را خود اتخاذ می کنند و از افراد به شکل صوری استفاده می نمایند. در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه تصمیم گیری یک جلسه اطلاع رسانی تشکیل شود و مدیر راساً تصمیم نهایی خود را بگیرد.
- جلسه گزارش دهی و اطلاع رسانی: اطلاع رسانی به تعداد زیادی از افراد در مورد یک تصمیم. هدف از برگزاری چنین جلساتی، برقراری اعتماد و حصول اطمینان از انجام کارها و مبادله اطلاعات است. با برگزاری این جلسات، کارکنان می توانند مشکلات خود را مطرح و به حل و فصل آن ها بپردازند.
- از راه مبادله اطلاعات یک مدیر قادر است از تمام دانش ها، اطلاعات، تجربیات و عواطف اعضای خود به منظور پیشبرد اهداف سازمان استفاده کند.
- در برخی جلسات، چشم اندازها، اهداف کلان و پروژه های بزرگ سازمان از طرف مدیران با کارکنان به اشتراک گذاشته می شود و اطلاع رسانی می گردد.
- با عدم اطلاع رسانی، سوءظن در بین اعضاء سازمان پرورش می یابد و گاهی به حوادث ناهنجار می انجامد.
- جلسه ارزیابی (بازخورد): در چنین جلساتی افراد زیادی اظهارنظر می کنند و پیشنهاد ارائه می دهند. برخلاف جلسات گزارش دهی، جلسات بازخور باید سازمان یافته و برنامه ریزی شده باشد.
- مبادله اطلاعات عمودی که از بالا به پایین صورت می گیرد نسبت به مبادله اطلاعات افقی که میان مقامات هم سطح جاری است از اهمیت بیشتری برخوردار است.

- اتاق (جلسه) فکر: یکی از ابزارهای آفرینندگی برای حل مساله و توسعه ی خلاقیت در هر سازمانی می باشد. مکانی برای اندیشیدن به یک مساله یا موضوع، بدون حضور عواملی که مانع آزاد اندیشی و یا محدودیت می شوند مانند اعمال قدرت مدیران ارشد.
- شرکت کنندگان در اتاق های فکر به دور از تنش های رسمی موجود در فرآیندهای داخلی سازمان، به تدوین و انعکاس پیشنهادهای سازنده و خلاقانه ی خود می پردازند و با نوآوری، فضای سازمان را از یک نواختی خارج می کنند.
- بهترین جلسات آن هایی هستند که فقط با حضور افراد مرتبط با موضوع تشکیل می شوند و ضمن صرفه جویی در وقت و هزینه ها، دانش ایشان برای دست یابی به یک هدف مشخص مورد استفاده بهینه قرار می گیرد.
- هدف از برگزاری جلسه باید پیشاپیش به اطلاع مدعوین رسانده شود تا آن ها با آمادگی کامل در جلسه حاضر شوند.
- هیچ وقت به دلیل این که چون هر صبح شنبه جلسه داشته اید یا اگر موردی برای بحث ندارید جلسه تشکیل ندهید.
- رئیس جلسه، کسی است که مسئولیت اداره ی یک نشست را برعهده دارد. این فرد اختیار تعیین مقررات برگزاری جلسه را داشته، مسئول به اجرا درآوردن قوانین حاکم بر جریان مذاکرات، حفظ نظم و برگزاری موفقیتآمیز جلسه است.
- رئیس جلسه وظیفه دارد ضمن هدایت و رهبری جلسه، میزان وقت اعضا را تعیین کند تا امکان همفکری و مشورت همگان میسر گردد و همچنین جلسه از مسیر اصلی منحرف نشود.
- همیشه باید یادمان باشد که آیا تشکیل جلسه ضرورت دارد؟ آیا می توان کارها را بدون تشکیل جلسه و از سایر ارتباطات سازمانی مانند تبادل نامه و یادداشت، تماس تلفنی، ارائه گزارش و یا

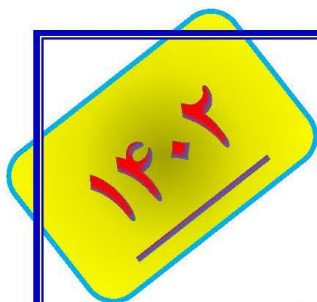
فاکس انجام داد؟ آیا اکثر افراد دعوت شونده می توانند در جلسه شرکت کنند؟ ارزش جلسه در مقایسه با هزینه های آن چقدر است؟

- هدف از برگزاری جلسات را بدانیم. منظور از تشکیل جلسه باید گویا و هدف مند باشد. اعضاء دعوت شده به جلسه پیشاپیش از موضوع مورد بحث آگاه شده باشند.
- بهترین جلسات آن هایی هستند که فقط با حضور افراد مرتبط با موضوع تشکیل می شوند.
- برگزاری جلسه را در تاریخ و ساعتی پیش بینی کنید که شرکت کنندگان در دسترس باشند. ساعات برگزاری جلسه یا زمان جلسه تا حدّ ممکن به نحوی تنظیم گردد که در روند جاری وظایف محوّل-ی حاضرین وقفه ای ایجاد نشود.
- از برنامه ریزی برای برگزاری جلسات در روزهای تعطیل یا در روزهای اول و آخر هفته و همچنین ساعات اضافه کاری اجتناب کنید.
- جلسات صبح به مراتب پربارتر از جلسات آخرین ساعات روز است.
- بهتر است که دبیر جلسه در زمره ی اعضای جلسه (که دارای حق رای و یا نظر هستند) نباشد تا در انجام وظیفه ی دبیری خود خللی ایجاد نشود. ممکن است به دلیل مشارکت در مباحث، دبیر به خوبی از عهده نوشتن صورتجلسه برنیاید یا آن را مطابق نظرات خود بنویسد.
- اعضاء جلسه قبل از برگزاری جلسه باید موضوعات مورد بحث در جلسه را مطالعه کنند و اگر ضرورت دارد نظرات شرکت یا واحد خودشان را جویا شوند.
- در صورتی که مدیران و یا رؤسا یا هر یک از مدعوین به عللی موجه نتوانند در جلسه حضور یابند، باید مراتب را قبل از شروع جلسه و در اسرع وقت به دعوت کننده اعلام کنند تا در صورت لغو جلسه، زمان کافی برای اعلام به سایر مدعوین وجود داشته باشد.

- شایسته است که مدعوین قبل از جلسه، در صورتی که که واقعاً نمی توانند در موضوع جلسه، کمکی نموده و یا نمی توانند نقش خاصی ایفا نمایند موضوع را به دبیر جلسه اعلام کرده، از شرکت در جلسه انصراف دهند.
- شرکت کنندگان باید به صحبت های همه گوش دهند زیرا ممکن است بسیاری از راه حل ها از این سخنان پیدا شوند. (عدم سرگرم کردن خود با تلفن همراه و ... در هنگام صحبت های سایر اعضا جلسه).
- نشانه ی تحقق جلسه، تنظیم صورت جلسه ای است که رسمیت جلسه را موجب می شود. صورت جلسه، نوشته ای است که در آن خلاصه ی گفتگوها، اظهارنظرها و مباحث مطرح شده ی اعضای جلسه توسط دبیر جلسه درج می شود. این نوشته حاوی موضوع مورد بررسی، حقایق مربوط به بحث های مطرح شده، نظر اعضا، پیشنهادهای ارائه شده، نتیجه گیری و تصمیمات گرفته شده در جلسه است که به امضای تمامی اعضا جلسه می رسد.
- به طور معمول شرکت کنندگان ملزم به امضاء صورت جلسه هستند و چنانچه نظر دیگری داشته باشند، باید نظر خویش را با خط خود به صورت جلسه اضافه نمایند.
- تصمیمات گرفته شده در جلسات باید کاملاً شفاف باشد تا بتوانیم آن ها را به یک سری فعالیت ها تبدیل کنیم.
- از اتخاذ تصمیماتی که کلی باشند ویا جنبه اجرایی نداشته باشند خودداری کنید.
- مسئول اجرای تصمیمات اتخاذ شده در جلسات باید تعیین شود. مسئولیت اجرای صورت جلسه را به صورت فرد مسئول انتخاب کنید نه یک گروه یا واحد.
- اگر هر یک از افراد موظف، وظایف محوله ی خود را به درستی انجام نداده و یا در زمان تعیین شده به اتمام نرسانند لازم است که دبیر جلسه دلایل آن را پیگیری نموده و گزارش ها را به رئیس جلسه و سایر اعضای شرکت کننده در جلسه به صورت کتبی ارائه دهد.

- در یک بررسی که از ۶۳۵ مدیر به عمل آمد ۷۵٪ آن ها از غیر اثربخش بودن جلساتی که در آن ها حضور یافته اند، ناراضی بوده اند.
- با توجه به این که جلسات از عوامل هدر رفت فرصت های مفید برای فعالیت های مفید در سازمان ها هستند در مورد ماهیت جلسه و ضرورت تشکیل آن، میزان وقت برای یک جلسه، در مورد چگونگی برگزاری جلسات باید اندیشه کرد.
- شرکت کنندگان در جلسه را محدود سازید معمولاً وقتی تعداد شرکت کننده افزایش می یابد، جلسه کم بازده می شود و مدیریت جلسه دشوارتر می گردد و روند تصمیم گیری مشکل تر می شود.
- موقع تصمیم گیری در مورد تعداد افراد شرکت کننده در جلسه، سخت گیر باشید. این که چه کسانی باید به جلسه دعوت شوند بستگی به توانایی افراد در کمک به موضوع جلسه و نیاز افراد به آگاهی از موضوع هایی که در جلسه مطرح می شود، دارد.
- رئیس جلسه باید اطمینان حاصل کند که آیا حضور همه شرکت کنندگان در تمام طول مدت جلسه واقعاً ضروری است. اگر چنین نیست، به جای این که برخی افراد در کل زمان جلسه حضور داشته باشند می توان آن ها را به عنوان شرکت کنندگان نیمه وقت در جلسه دعوت کرد. گاهی اوقات برای افزایش اعتبار، تعداد افراد زیادی را به جلسه دعوت می کنند ولی برخی از این افراد هیچ نظر و ایده ای در مورد موضوع جلسه نداشته، حتی تمایل به گوش دادن به صحبت افراد دیگر را هم ندارند.
- وجود دستور جلسه مدوّن و مکتوب علاوه بر آن که باعث می شود که مذاکرات از مسیر اصلی خود منحرف نشود، به شرکت کننده گان این امکان را می دهد که از پیش، مدارک و سوابق مورد نیاز را تهیه نموده و در زمینه موضوع، مطالعات لازم را به عمل آورند.

- الویت بندی دستور جلسه را فراموش نکنید. بهتر است تلاش شود بحث در مورد موضوعات مهم در ابتدای جلسه مطرح شود.
- مشخص کردن دقیق هدف جلسه مثلاً در این جلسه می خواهیم برای موضوع افزایش فروش محصولات سازمان تصمیم بگیریم. اگر شما به طور دقیق بدانید که چه دستاوردی از تشکیل جلسه انتظار دارید، آن گاه به احتمال زیاد به هدف خود خواهید رسید.
- سطوح مختلف مدیران باید فن و مهارت شیوه تشکیل جلسه و اداره موثر آن را بیاموزند.



بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

برگزاری جلسات اثربخش

- تعریف جلسه، انواع جلسات و اهمیت برگزاری آن‌ها
- وظایف رئیس، دبیر و اعضاء جلسه
- اقدامات قبل از برگزاری جلسه و نقش کلیدی دبیر جلسه
- زمان مناسب برگزاری جلسه
- مقررات عمومی و خاص جلسات
- برخی از ویژگی‌های شرکت کنندگان در جلسه
- مشکل آفرینان در جلسه
- صورت جلسه، انواع آن، تنظیم صورت جلسه و پیگیری مصوبات جلسه
- موانع و مشکلات رایج در جلسات
- توصیه‌های کلیدی برای اثربخشی جلسات

دکتر علی اصغر صفری فرد

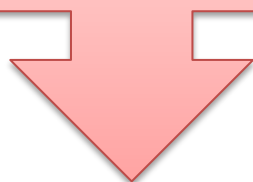
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



حفاظت اسناد
پنجاه نکته کلیدی



- اطلاعات در سازمان‌ها، مؤسسات پیشرفته و جوامع علمی، شاهرگ حیاتی محسوب می‌گردد. هر که اطلاعات بیشتر و مهم‌تری داشته باشد، در صحنه جهانی می‌تواند نقش مهم‌تری ایفا کند.
- در عصر کنونی انجام هر اقدامی بدون داشتن اطلاعات، مانند گام برداشتن در مسیری ناشناخته و تاریک است. تصمیم‌گیری، مدیریت و در مجموع زندگی کردن بدون داشتن اطلاعات بسیار مشکل و پر خطا خواهد بود. بنابراین، عنایت داشتن به نقش اطلاعات در جامعه امروزی، توجه کردن به یک امر زیربنایی است.
- اسناد و مدارک محصول اندیشه‌ها، فعالیت‌ها و تجربیات گران‌بهایی است که در تعالی اهداف سازمان‌ها نقش مهمی دارند. اسناد و مدارک یکی از ابزارهای مهم مدیریت در تهیه برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها محسوب می‌شوند.
- برخی از اسناد حاوی اطلاعاتی است که افشای آن‌ها ضربات جبران ناپذیری به منافع ملی، کشور یا ارکان وزارتخانه، شرکت یا سازمان وارد می‌کند. به این دلیل، نگهداری و بهره‌برداری بهینه از اسناد و مدارک، مستلزم استقرار یک نظام صحیح و اصولی در امر حفاظت از اسناد و مدارک و اجرای دقیق آن از سوی کارکنان می‌باشد.
- سند در لغت به معنای «تکیه گاه» بوده، هر چیزی است که بتوان به آن استناد جست. همچنین سند هر نوشته که در مقام اثبات دعوا یا دفاع قابل استناد باشد.
- تعریف سند از نگاه قانون تاسیس سازمان اسناد و کتابخانه ملی: اسناد شامل کلیه اوراق، مراسلات، دفاتر، پرونده‌ها، عکس‌ها، نقشه‌ها، کلیشه‌ها، نمودارها، فیلم‌ها، میکروفیلیم‌ها، نوارهای ضبط صوت و سایر مواردی است که در دستگاه دولت تهیه شده و یا به دستگاه دولت رسیده است.
- تعریف سند دولتی: هر اطلاعی که در یک سازمان دولتی و یا وابسته به آن، در راستای انجام وظایف اداری یا ماموریت‌های سازمانی و یا به موجب الزام قانونی؛ تولید، ارسال یا دریافت گردد.

- تعریف سند در فرهنگ اداری: به حاصل خدمت و فعالیتی گفته می‌شود که از طرف افراد و سازمان‌های مختلف به صورت نوشته و یا صور مختلف، با رعایت موازین و مقررات تهیه و تنظیم شده، برای مراجعات بعدی قابل نگه داری باشد.
- تعریف سند از نگاه حفاظتی: هر مدرکی (نوشته یا شیئی) که قابل ارزش باشد و بتوان از آن اطلاعاتی کسب کرد مانند نامه، یادداشت، طرح، دستورالعمل، جدول، کروکی، گرافیک، فهرست، رمز، تلگراف، عکس، فیلم، اسلاید، کارت مشخصات، فرم‌های اداری، تعرفه‌های کارکنان، فیش، کاغذ استنسیل، کاربن، نوار مستعمل ماشین تحریر و غیره.
- فلسفه سند نویسی، استوار ساختن اساس مالکیت، امنیت قضایی و اداری و سهولت در برقراری ارتباط است. اگر تأمین حقوقی و قضایی نباشد، اساس مالکیت متزلزل و حقوق افراد دستخوش امیال دیگران می‌شود. از این رو قضاوت صحیح فقط بر مبنای سند و مدرک مورد قبول استوار است.
- نوشتن اسناد برای ثبت وقایع گذشته و تصمیم‌گیری‌های آینده در هر سازمانی ضروری است و بدون انجام چنین کاری عملاً انتقال اطلاعات بین قسمت‌ها و افراد مختلف یک سازمان عملاً مختل گردیده، امکان انجام عملیات و اقدام به وجود نخواهد آمد.
- با رشد تکنولوژی و افزایش حساسیت سازمان‌ها کم‌کم بحث دارایی‌های علمی و ناملموس به فرهنگ سازمان‌ها راه پیدا کرد. حالا دیگر صرف داشتن دانشمندان یا محققان خبره، عامل موفقیت سازمان‌ها نبوده، استفاده ساختار یافته از دانش آن‌ها در سازمان و حفظ و اشتراک‌گذاری آن با سایر کارکنان به منظور افزایش آگاهی و در نتیجه افزایش بهره‌وری در سازمان اهمیت دارد.
- مدیریت دانش: فرایند تعریف، حفظ، نشر و ایجاد دسترسی به دانش تولید شده در یک سازمان برای اعضای آن به منظور رشد بهره‌وری و کارایی و دسترسی آسان‌تر به محتوا و دانش تولید

شده است. همچنین مدیریت دانش مستندسازی، نگه داری و بازیابی دوباره دانش، خرد و تجربیات باارزش افزوده کارکنان سازمان، به عنوان بخشی از دارایی‌های سازمان است.

- هدف مدیریت دانش اطمینان حاصل کردن از انتقال اطلاعات درست به افراد مناسب و در زمان معین است. با فرآیند مدیریت دانش می‌توان اقداماتی را تعریف کرد که اطلاعات از ذهن افراد بر روی کاغذ پیاده شود تا برای همگان مورد استفاده قرار گیرد.
- اسناد اداری: نامه‌های اداری، اسناد منقوش، نقشه‌ها، نمودارها، نوار و صفحه، دفاتر، گزارش‌ها، دستورالعمل‌ها، آیین نامه‌ها، مکاتبات مربوط به مدیریت اداری، درخواست‌ها و اعلام نیازمندی‌ها که توسط واحدها و سازمان‌ها تهیه یا دریافت شده باشد.
- اسناد حقوقی یا قضایی: اسناد ملکی، قراردادها و مبایعه نامه‌ها، تصویب نامه‌ها، اسناد تجاری، اسناد ثبت احوال، احکام قضایی، اسناد اجرایی و مانند آن‌ها.
- اسناد سیاسی: نوشته‌هایی که به وسیله نمایندگان سیاسی راجع به روابط دولت متبوع با دولت‌های دیگر تهیه و گرفته می‌شود، مانند یادداشت‌ها، تفاهم‌نامه‌ها، پروتکل‌ها، مکاتبات مربوط به اوضاع سیاسی کشورها، سازمان‌های بین‌المللی و مطالبی از این قبیل.
- اسناد اقتصادی: پرونده‌ها، اوراق و سوابق مربوط به برنامه‌های اقتصادی و عمرانی مربوط به وصول عوارض و مالیات، قراردادهای اقتصادی، توسعه صادرات، اشتغال، تنظیم بازار و نظایر آن‌ها.
- اسناد نظامی: مانند مکاتبات، گزارش‌ها، پرونده‌های مربوط به طرح‌های نظامی، قراردادهای دفاعی چندجانبه، خریدهای نظامی و نظایر آن‌ها.
- اسناد اطلاعاتی: اخبار، گزارش‌ها، مدارک و هرگونه سند در رابطه با فعالیت‌های اطلاعاتی مربوط به سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی.

- اسناد علمی: اسناد و سوابق مربوط به فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی، اکتشافات، اختراعات و پیشرفت‌های علمی، طرح‌های آموزشی و فن‌آوری و مانند آن‌ها.
- اسناد فنی و صنعتی: مشخصات فنی کالاهای صنعتی، تکنولوژی، طرح‌های صنعتی و مخابراتی و نظایر آن‌ها.
- اطمینان از چهار ویژگی، نشانه معتبر بودن سند است و قابلیت استناد به سند را تضمین می‌کند:
 - الف) اصالت: بازنمای واقعی از محتوا، تولید کننده و زمان ایجاد و یا ارسال باشد؛ ب) اعتبار: از منبع مسئولی صادر شده باشد؛ ج) یکپارچگی: مخدوش نشده باشد؛ د) قابلیت استفاده: بتوان در موقع لزوم به آن دسترسی یافت.
- گردش اسناد: تهیه و تولید سند (تولد)، انتشار، بهره‌برداری، بایگانی (حیات)، امحا سند (پایان) آن‌ها
- حفاظت اسناد: کلیه اقدامات، تدابیر، روش‌ها و ابزارهایی است که به منظور حفظ و نگهداری اسناد و مدارک در مقابل خطرات تهدیدکننده طبیعی و غیر طبیعی (از قبیل جاسوسی، خراب کاری، سرقت، انتشار، بی‌دقتی و...) و دسترسی‌های افراد غیرمجاز به آن‌ها صورت می‌گیرد.
- مسئولیت‌های حفاظتی مدیران: تعیین و انتخاب یک فرد واجد شرایط به عنوان متصدی کنترل اسناد، انجام بازرسی و نظارت مداوم بر اقدامات حفاظتی، تهیه دستورالعمل اجرایی استاندارد.
- مسئولیت‌های حفاظتی کارکنان: با کلیه مقررات تأمینی آشنایی کامل داشته باشند، کلیه اطلاعات و اسناد را حفظ و نگه‌داری کنند، حصول اطمینان در حین صدور سند مبنی بر رعایت آیین‌نامه حفاظت اسناد و مدارک.
- اسناد را به لحاظ ارزش حفاظتی و میزان مراقبتی که باید از آن‌ها به عمل آید، تا از افشای غیرمجاز یا اطلاع آن توسط عناصر غیرمجاز جلوگیری شود، به دو دسته کلی می‌توان دسته‌بندی نمود: الف) اسناد فاقد ارزش حفاظتی یا فاقد طبقه‌بندی که نیاز به طبقه‌بندی حفاظتی

نداشته و چنانچه در دسترس عناصر غیرمجاز یا دشمن قرار گیرند، لطمه‌ای جدی متوجه (امنیت) فرد، سازمان یا کشور نخواهد شد. ب) اسناد دارای ارزش حفاظتی که افشاء یا دسترسی عناصر غیرمجاز به آن‌ها باعث ضرر و زیان به منافع کشور (و احیاناً افراد یا سازمان‌ها) می‌گردد، از این رو حفاظت از آن‌ها الزام آور است.

- اسناد طبقه‌بندی شده: اسنادی هستند که محتوی آن‌ها ارزش حفاظتی داشته و برحسب اهمیتی که برای نظام اداری دارند، با درجات مختلف از همه متمایز شده و اطلاع از مفاد آن برای همه مجاز نمی‌باشد و فقط افراد خاصی در سازمان می‌توانند از موضوع آن آگاهی پیدا کنند.
- اسناد و مدارک طبقه‌بندی شده هر کشور جزء دارایی‌های با ارزش آن محسوب شده، و حفاظت از آن‌ها بر مبنای دلایل عقلی و قانونی اجتناب ناپذیر است زیرا افشای آن‌ها و دسترسی افراد غیرمجاز به‌ویژه دشمنان، رقبا و کسانی که به هر دلیلی به دنبال سوء استفاده از آن اسناد و اطلاعات می‌باشند ضربات جبران ناپذیری بر اساس منافع ملی، منافع سازمان یا منافع یک شرکت وارد می‌کند.
- طبقه بندی: ارزش یابی یک سند با توجه به میزان ضرر و زیانی که افشای غیرمجاز آن سند به امنیت وارد می‌نماید یا تعیین ارزش حفاظتی یک سند از نظر خطر افشای غیرمجاز آن.
- دسترسی، به مجموعه عواملی اطلاق می‌گردد که در صورت احراز و تحقق آن، فرد اجازه‌ی مطالعه و بهره برداری از اسناد طبقه‌بندی شده را می‌یابد.
- شرایط دسترسی به اطلاعات طبقه‌بندی شده: نیاز به دسترسی (نیاز به دانستن)، لزوم آگاهی از اطلاعات و اسناد به منظور اجرای وظایف محوله به نحوی که انجام وظیفه بدون آگاهی از آن اطلاعات مقدور نباشد، تعیین صلاحیت توسط مقامات مسئول، آشنایی با مقررات حفاظتی اسناد.

- انواع سند از نظر درجه حساسیت و حفاظتی: به کلی سرّی، سرّی، خیلی محرمانه و محرمانه. اسنادی که مشمول هیچ یک از طبقه‌بندی‌های چهارگانه نباشند، اسناد بدون طبقه‌بندی یا دارای طبقه‌بندی عادی یا آشکار تلقی می‌گردند.
- اسناد به کلی سرّی: اسنادی که افشای غیرمجاز آن‌ها به اساس حکومت، منافع و امنیت ملی کشور ضرر و زیان جبران ناپذیر وارد می‌سازد. مانند طرح‌های دفاعی، پیشرفت‌های فنی مرتبط با امنیت کشور، طرح‌های مهم سیاسی، طرح‌های اطلاعاتی و ضد اطلاعاتی، شرح کامل بودجه تأمینی کشور.
- اسناد سرّی: اسنادی که افشای آن‌ها امنیت ملی کشور (منافع عمومی، سامانه دفاعی، روابط خارجی و...) را به مخاطره می‌اندازد و زیان عمده‌ای به امنیت کشور می‌رساند و یا پیروزی در حمله‌ها را به مخاطره می‌افکند. مانند طرح‌های دفاعی یا امنیتی، برخی از مذاکرات و پیمان‌های سیاسی، برخی از عکس‌های هوایی مربوط به مناطق حساس، مشخصات و جزئیات طرح‌های کشور، دستورها و گزارش‌های مهم سیاسی به نمایندگان کشور خودی در خارج از کشور.
- اسناد خیلی محرمانه: اسنادی که افشای آن‌ها نظام امور دستگاه‌ها و سازمان‌ها را مختل و اجرای وظایف اساسی آن‌ها را ناممکن کند. مانند گزارش‌های جاری در امور فعالیت‌های ارتش، وزارتخانه و فعالیت‌های نظامی و امنیتی که از لحاظ وسعت دارای اهمیت زیادی نباشند.
- اسناد محرمانه: اسنادی که افشای غیرمجاز آن‌ها موجب اختلال امور داخلی یک سازمان شود یا با مصالح اداری آن سازمان مغایر باشد. افشای این اسنادی در میان مردم مجاز نیست و فقط پرسنل متخصص هر رده در رابطه با کار خود از آن آگاه می‌شوند.
- اصول طبقه‌بندی اسناد: همان اندازه که تعیین طبقه‌بندی پایین‌تر برای یک سند زیان‌آور است، تعیین طبقه‌بندی بالاتر از حد لزوم نیز موجب صرف بیهوده منابع و مزاحمت‌های اداری خواهد شد. قبل از تعیین طبقه‌بندی، حتی المقدور باید اطمینان حاصل نمود که دشمن یا افراد

غیرمجاز قبلاً از موضوع مورد نظر آگاهی نداشته باشند. باید اطمینان حاصل نمود که مقتضیات عملیاتی و انجام امور اداری، مانع از اجرای مقررات تأمینی درباره آن ها نمی شود. برای این منظور باید توجه نمود چه افرادی باید از آن ها اطلاع و آگاهی حاصل نمایند. باید توجه داشت که هر قدر توزیع یک سند زیادتر شود از میزان حفاظت آن کاسته می گردد. تولید کننده سند موظف است مدت زمان مورد لزوم برای داشتن طبقه‌بندی حفاظتی مورد نظر در هر سند را تعیین و به دبیرخانه محرمانه اعلام نماید.

- اسناد طبقه‌بندی شده حتماً باید دارای مهر طبقه‌بندی باشند. مهر در بالا و پایین سند زده می شود و چنانچه سند دارای ضمائم باشد کلیه ضمائم نیز باید به همان مهر طبقه‌بندی ممهور گردند.

- تغییر طبقه‌بندی یک سند زمانی صورت می‌گیرد که ارزش و اهمیت مطالب مندرج در آن در نتیجه عواملی مانند گذشت زمان، افشای غیرمجاز یا اضافه شدن مطلب و اوراق جدید دچار تغییر و تحول گردد به عبارتی ارزش حفاظتی آن با آن چه که قبلاً براساس آن طبقه‌بندی شده بود، تفاوت نماید.

- نکاتی که در تغییر طبقه‌بندی باید به آن ها توجه نمود، عبارتند از: تغییر طبقه‌بندی سند با مقام صادر کننده سند است؛ هرگونه تغییرات انجام شده در طبقه‌بندی سند باید به اطلاع گیرندگان سند رسانده شود؛ در تغییر طبقه‌بندی سند، مقام صادرکننده باید مقامات خود را در جریان گذاشته و مجوز لازم را کسب نماید.

- انواع تهدیدات علیه اسناد طبقه‌بندی شده: انتشار غیرمجاز، آتش سوزی، سرقت، پوسیدگی، جعل، تخریب، سوء استفاده، خوردگی توسط حشرات، عدم آگاهی به اصول حفاظتی، جاسوسی و دستبرد عوامل بیگانه داخلی و خارجی، دسترسی به سند در مواقع بروز حوادث، دسترسی به سند از طریق ورود پنهانی، دسترسی به سند به علت بی توجهی، بی‌دقتی و سهل‌انگاری، تکثیر

غیرمجاز، تکثیر بی رویه و خارج از کنترل، عدم کنترل و نظارت بر خروج اسناد، عدم کنترل و نظارت بر ورود و خروج افراد، دسترسی افراد غیرمجاز، تداخل اسناد طبقه‌بندی شده با اسناد عادی، عدم استفاده از شکل و جنس مناسب برای اوراق و پوشه‌ها، خواندن اسناد طبقه‌بندی شده از طریق تلفن، بی سیم و ارسال از طریق نامبر، تعدّد و پراکندگی مکان بایگانی اسناد طبقه‌بندی شده، عدم وجود سیستم مکانیزه برای پشتیبانی اسناد، عدم برگ‌شماری و امکان جابجایی، کاهش یا افزایش اسناد.

- حفاظت به معنای عام یعنی هرآنچه که بتواند مانع آسیب‌پذیری در همه ابعاد آن شود. حفاظت در لغت به معنای حفظ، نگهداری، حراست و نگهداری کردن است ولی در اصطلاح به تمامی تدابیر، روش‌ها و اقداماتی اطلاق می‌گردد که موضوعات و اهداف حفاظتی شامل اماکن و تاسیسات، وسائل و تجهیزات، اسناد و مدارک، اطلاعات و ارتباطات و کارکنان و نیروی انسانی را در برابر خطرات طبیعی و مصنوعی مصون نگه می‌دارد.
- حفاظت اطلاعات به تمامی اقدامات و تمهیداتی گفته می‌شود که موجب حذف یا کاهش قابل قبول تاثیر تهدیدها و خطرهای بر کارآمدی موضوعات قابل توجه شده و در نتیجه امنیت موضوع را شامل می‌گردد مانند اقدامات ضد جاسوسی، ضد براندازی و ضد خراب‌کاری، حفاظت از کارکنان، حفاظت از اسناد و مدارک، حفاظت فیزیکی، حفاظت از شخصیت‌ها، حفاظت گفتار، حفاظت سلاح و مهمات، حفاظت از رایانه‌ها، حفاظت مخابرات و ارتباطات و ...
- اسناد باید به میزان لازم حفاظت شوند و این میزان از حفاظت باید با اقدامات حفاظتی متناسب همراه باشد. اقداماتی که برای حفاظت اسناد به عمل می‌آید به مقدار زیادی به سطح طبقه‌بندی حفاظتی آن‌ها بستگی دارد. هرچه سطح طبقه‌بندی سندی بالاتر باشد، برای حفاظت آن باید تلاش بیشتری به عمل آید.

- هر یک از کارکنان موظف هستند در صورت مفقود شدن یک سند، افشای غیرمجاز و نقض مقررات حفاظتی، مراتب را به سرعت به مقامات بالاتر اعلام نمایند.
- کلیه کارکنانی که با اسناد و مدارک طبقه‌بندی شده کار می‌کنند باید توجه داشته باشند؛ اگر به دلایلی مجبور به ترک محل کار خود شدند، باید اسناد را در محل امنی قرار داده، در اتاق خود را قفل نمایند. همچنین این افراد موظف هستند پس از شرکت در دوره‌های آموزشی و آشنایی با مقررات و حفاظتی اسناد، در حفاظت و نگهداری اسناد تحویلی و کلیه مراحل گردش اسناد متعهد شوند.
- کارکنانی که به اسناد طبقه‌بندی شده دسترسی داشته و تغییر شغل می‌دهند یا منتقل و بازنشسته می‌شوند باید تعهد دهند که هیچ‌گونه سندی نزد آن‌ها باقی نمانده و اطلاعات کسب شده را در اختیار هیچ کس قرار نمی‌دهند. مسئولیت اخذ تعهد برعهده مسئول اسناد است.
- به کارگیری و اشتغال کارکنان در حوزه اسناد طبقه‌بندی شده بدون طی تعیین صلاحیت، گذراندن دوره آموزش تخصصی و ارائه توجیهات حفاظتی ممنوع است.

۱۴۰۲

بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

حفاظت اسناد

- آشنایی با مفاهیم اسناد و مدارک
- تقسیم بندی اسناد از لحاظ موضوع، ماهیت و اهمیت
- مدیریت اسناد از ایجاد تا امحاء
- انواع تهدیدات مختلف علیه اسناد
- اصول طبقه بندی اسناد
- حفاظت از اسناد طبقه بندی شده
- مسئولیت های مدیران و کارکنان در حفاظت از اسناد
- اصول بایگانی اسناد و مدارک و ویژگی های مرکز بایگانی
- دبیرخانه محرمانه
- توصیه های کاربردی حفاظتی
- شرایط دسترسی به اسناد و توزیع آنها
- نقش اسناد در مدیریت دانش سازمانی

دکتر علی اصغر صفری فرد

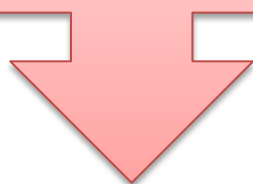
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



حفاظت گفتار
پنجاه نکته کلیدی



- سخن بسیار داری اندکی کن یکی را صد مکن، صد را یکی کن (نظامی گنجوی)
- حفاظت گفتار به معنی رعایت اصول حفاظتی در بیان مطالب و خودداری از ذکر اسرار و اطلاعات و هرگونه اتفاقات و تفاسیر مربوط به آن‌ها در محاوره‌ها، محافل و مجامع است.
- اسرار، جمع سِرّ است به معنی امر نهفته و پنهان مطلبی که دیگران نباید از آن آگاه گردند. اطلاعات، جمع اطلاع است به معنی علم و دانش و آگاهی با ارزش. اسرار و اطلاعات یعنی امور نهفته و پنهان با ارزش. رعایت اصول حفاظتی در بیان مطالب، یعنی این که انسان مواظب صحبت کردنش باشد. اسرار و اطلاعات می‌توانند حداقل نقاط قوت و نقاط ضعف پرسنل و محل کار آن‌ها باشند.
- تفاسیر جمع تفسیر است، یعنی شرح و بیان پس علاوه بر خودداری از ذکر اسرار و اطلاعات و هرگونه اتفاقات، نباید آن‌ها را برای دیگران تفسیر تعریف کنیم. اتفاقات محل کار و سازمان هم، به مثابه اسرار و اطلاعات هستند. اتفاقات خوب علامت نقاط قوت و اتفاقات بد نشانه نقاط ضعف ما می‌باشند پس نباید در باره آن‌ها با کسانی که شناختی نسبت به آن‌ها نداریم صحبت کنیم.
- برخی از دلایل عدم رعایت حفاظت گفتار: پرگوئی، نداشتن ظرفیت نگه داری مطالب، کنجکاوی دیگران، عدم راز داری و مخلوط کردن آن با اعتماد به دیگران
- فرد پرگو، هیچ اهمیتی برای اظهارات خود قائل نیست؛ فقط کافی است یک نفر را ببیند و با یک سلام کردن، سفره دلش را پیش او باز کند. این فرد، اول به خودش، بعد به سازمان و همکارانش ضرر می‌زند.
- عدم گزارش اتفاقات محیط کار به خانواده. باید همه اتفاقات محیط کار را در محل کار جا گذاشت. خانه محل توجه و ارائه عواطف و مهربانی‌ها به افراد خانواده و بالعکس، دریافت توجه و محبت از آن‌ها است. در رابطه با مسائل سازمان، خانواده‌های ما محرم نیستند!
- روش‌های مهم حفاظت گفتار: راز داری، توریه، طفره رفتن، ترقیق، کلی گوئی و رمز گوئی.

- راز، مطلبی است طبقه بندی شده که اصلا نباید در باره آن با کسی صحبت کرد. در باره راز با هیچ کس صحبتی نمی شود، حتی وقتی کسانی که به ما خیلی نزدیک هستند و سئوالی مطرح می کنند به صراحت به آن ها گفته می شود که اجازه صحبت کردن نداریم.
- راز حکومتی بر مبنای نوع مسئولیت افراد در اختیار آن ها قرار می گیرد که افشای آن ها چه عمدی و چه سهوی ضربات مهلکی بر پیکره یک مجموعه وارد می سازد. راز امانتی است نزد ما که باید از آن نگهبانی کامل کنیم. هر نوع اظهار نظر غیرمجاز اعم از شفاهی و کتبی درباره متون اطلاعات طبقه بندی شده، افشای اداری راز تلقی می شود و باید نسبت به آن حساسیت ویژه ای داشت. هرگونه اطلاعات درون سازمانی که دانستن آن برای عموم جایز نیست، دارای ارزش است و نمی بایست فاش گردد. ضعف افراد اصلی ترین عامل افشای راز است.
- توریه یعنی پوشاندن و پنهان کردن حقیقت، امری را بر خلاف حقیقت نشان دادن، حقیقت را نهفتن و طور دیگری وانمود کردن. انسان بدون این که دروغ بگوید، به گونه ای حرف بزند که طرف مقابل؛ برداشت دیگری کند. برای مثال کسی از شخصی تقاضای کمک کرده بود او در جواب گفت دستم خالی است؛ زیرا واقعا در آن لحظه در دست هایش چیزی نبوده گرچه در جیب یا حساب بانکی اش پول داشته است. اگر کسی از شما مثلا جاروبرقی می خواهد و شما به هر دلیل مایل نیستید به او بدهید می توانید بگویید جاروبرقی ما کار نمی کند (یعنی الان خاموش است).
- طفره رفتن: تعلل، استنکاف و گریختن از پاسخ گوئی به مخاطب. در طفره رفتن یا پاسخی به مخاطب داده نمی شود و یا پاسخی داده می شود که ارتباطی به سئوال ندارد.
- ترقیق: عبارت است از کم رنگ کردن اخبار و اطلاعات یا به عبارتی بازگو نمودن اخبار و اطلاعات به گونه ای که از حالت طبقه بندی شده خارج گردد و به حالت عادی تبدیل شود.

- کلی گوئی یعنی خلاصه و مفید صحبت کردن. وقتی خلاصه و مفید صحبت می کنیم بخش زیادی از مطالب را درز گرفته و عملاً حفاظت گفتار را رعایت کرده ایم.
- رمز گوئی یعنی استفاده از علائم و نشانه ها در صحبت کردن که باعث می شود دیگران از صحبت های شما چیزی متوجه نشوند
- سکوت و خاموشی: سکوت، خود نوعی عبادت است. اگر سخن نگوییم، چیزی عاید جاسوسان دشمن نمی شود. سکوت نقش موثری در حفاظت گفتار دارد.
- همه چیز را نپرسیدن: همواره چنین نیست که اگر مطلبی را بدانیم از این که آن را ندانیم، بهتر باشد، بلکه همواره ما مطالبی را افشا می کنیم که می دانیم. عده ای در پی کسب اخبار و اطلاعاتی هستند که به هیچ عنوان به آنان مربوط نمی شود. این گونه افراد اصرار زیاد نسبت به کسب اطلاعات و اخبار دارند تا در مجالس و محافل نقل کنند که سبب بهره برداری افراد غیر خواهد شد.
- بیشتر مشکلاتی که ما در زندگی شخصی و شغلی پیدا می کنیم ناشی از عدم رعایت حفاظت گفتار است. حفاظت گفتار، یک مصونیت شخصی، خانوادگی و سازمانی و ملی ایجاد می کند.
- هرگز در مکان های عمومی، باز، ساکت و ثابت با بستگان، دوستان و همکاران به بحث و گفت و گو نپردازید. با توجه به متصور بودن دقت و توجه غریبه ها به سخنان شما، هرگونه بحث و گفت و گو در این مکان ها عواقب جبران ناپذیری خواهد داشت. در صورت نیاز و ضرورت بحث به گفت و گو در این اماکن، حتماً در حال حرکت و آهسته صحبت کنید.
- هرگز نیازمندی های شخصی خود را نزد افراد غیر مطمئن بازگو نکنید. بازگو کردن نیازهای شخصی نزد دیگران ارائه نقطه ضعفی از سوی شما است که غریبه ها می توانند از این نقطه ضعف سوء استفاده کرده شما را مدیون خود نموده تا در مواقع نیاز از شما بهره کشی نمایند.

- رایج بودن تبادل اطلاعات به صورت غیر مکتوب و به طور مشخص از طریق ساده‌ترین ابزار ارتباطی یعنی تلفن، زمینه مناسبی برای سوء استفاده دشمن از این موقعیت را پدید آورده است.
- از مؤثرترین و ضروری‌ترین اقدامات لازم الاجرا برای ناکام گذاشتن سوء استفاده کنندگان، ترویج ارتباطات اداری مکتوب (در زمینه موضوعات حساس و مطالب دارای طبقه بندی) و ضابطه‌مند نمودن مکالمات (مواردی که از طریق تلفن قابل بیان می‌باشد) است.
- مسائل کاری و اطلاعات مربوطه را همواره از مجاری رسمی به سلسله مراتب سازمانی انتقال دهید.
- عادت نمودن به استفاده از شبکه های اجتماعی و یا تلفن که ابزاری سریع و در عین حال ناایمن است باعث شکل گیری زمینه‌ی سوء استفاده‌های مختلف از جمله تخلیه تلفنی می‌گردد.
- تخلیه تلفنی عبارت است از تلاشی آگاهانه از طرف دشمن با بهره‌گیری از غفلت یا فریب عوامل خودی، به منظور کسب اطلاعات و القای خواسته‌های خود از طریق برقراری ارتباط تلفنی. دشمن در تخلیه تلفنی به دنبال اطلاعاتی است که از نظر ما ارزش چندانی ندارند، ولی در واقع برای افراد غیر، ارزشمند محسوب می‌گردد.
- حتی المقدور مکالمات تلفنی را کوتاه نموده و به حداقل زمان ممکن برسانید. همچنین شماره تلفن محل کار خود را در اختیار افراد متفرقه و غیر مسئول قرار ندهید.
- هنگام پاسخگویی به تماس‌های تلفنی، در ابتدا تماس گیرنده را شناسایی نموده و پس از کسب اطمینان از هویت واقعی وی به مکالمه ادامه دهید. چنانچه از تماس گیرنده تقاضای شماره تلفن (برای بررسی کردن) نمودید و او شماره‌ای را به شما ارائه نمود، آن را از طریق سازمان و دفترچه‌های تلفن کنترل کنید.
- در پاسخ‌گویی به تماس‌های تلفنی افراد ناشناس (حتی اگر تماس گیرنده درخواست اخذ هیچ گونه اطلاعاتی هم نداشته باشد) نسبت به شناخت هویت واقعی تماس گیرنده حساس باشید.

ممکن است فرد در تماس‌های اولیه قصد ایجاد آشنایی با مخاطب، شناخت پاسخ‌دهندگان به تلفن، عادی‌سازی تماس‌ها و نیز کاهش ضریب حساسیت مخاطب را داشته تا در مراحل بعدی نیازمندی‌های اطلاعاتی خود را مطرح کند.

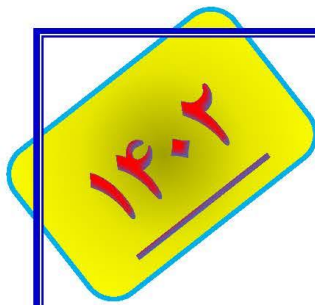
- همواره به مبدأ تماس‌های تلفنی توجه داشته باشید، برای نمونه آیا شماره مخاطب ثبت شده است؟ در صورتی که تماس گیرنده را نمی‌شناسید برای پیگیری موضوع مورد نظر، از او درخواست شماره تلفن نموده و پس از کنترل شماره‌ی مزبور و کسب اطمینان از صحت آن، با وی تماس بگیرید.
- در صورتی که لازم است تماس گیرنده را به فرد دیگری ارتباط دهید، پیش از انتقال مکالمه، مشخصات تماس گیرنده و ارزیابی خود از وی را به نفر ثالث اعلام کنید.
- در صورتی که تماس گیرنده‌ی ناشناس با بهانه‌ها و دلایل گوناگون درخواست اخذ شماره تلفن دیگر همکاران شما را داشت، از ارائه آن پرهیز کنید.
- در صورتی که تشخیص دادید تماس گیرنده شرایط لازم برای برقراری ارتباط و ادامه‌ی مکالمه (در خصوص موضوع معین) با افراد مربوطه را ندارد، به هیچ وجه بر اثر سماجت و اصرار بیش از حد، تسلیم وی نشوید. در این شرایط بهترین راه پایان دادن به مکالمه است.
- از منتظر گذاشتن مخاطب در اثناء تماس تلفنی به شیوه‌ی قرار دادن گوشی روی میز خودداری کنید.
- در جریان مکالمه‌ی تلفنی با افراد ناشناس، مشخصات خود و جزئیات محل کارتان را بازگو نکنید. اگر تماس تلفنی توسط شخص دیگری به شما ارتباط داده شده است، پیش از شروع مکالمه، از ارتباط دهنده سؤال کنید که آیا شخصاً از هویت تماس گیرنده اطمینان حاصل نموده و یا تماس گیرنده این ادعا را عنوان نموده است؟

- در مواجهه با هرگونه تماس از سوی افرادی تحت عنوان تعمیرکاران خطوط تلفن و یا متصدیان مربوطه، بایستی از قبل مراتب با شما هماهنگ شده باشد، در غیر این صورت ادعای چنین اشخاصی را قبول نکرده و به خواسته‌های آنان عمل نکنید.
- مراقب تماس‌های تلفنی افرادی که خود را خبرنگار، بازاریاب و یا مأمور نظرسنجی معرفی می‌نمایند بوده و به راحتی اطلاعات در خواستی آن‌ها را ارائه نکنید.
- مراقب احوال‌پرسی گرم و صمیمی تماس گیرندگان ناشناس باشید. در صورتی که کودکان و یا دیگر اعضای خانواده در منزل به تلفن پاسخ می‌دهند، آنان را نسبت به نحوه مناسب پاسخ گویی توجیه کنید.
- در صورت تماس تلفنی و یا مراجعه حضوری افراد ناشناس با ادعای تحقیق جهت امر خیر و یا ...، برای کسب اطلاعات کاری و سابقه‌ی خانوادگی همکاران، هیچ‌گونه همراهی در این زمینه نداشته و مراتب را جهت ادامه‌ی بررسی به مسئولین مربوطه ارجاع و اعلام نمایید.
- سوء استفاده کنندگان، اطلاعات بدست آمده از طریق تخلیه‌ی تلفنی را به صورت بانک‌های اطلاعاتی ذخیره نموده و در تماس‌های بعدی از آن‌ها استفاده می‌کنند. ممکن است برخی اطلاعات شامل نام افراد و مسئولیت آنان، شماره تلفن‌های مراکز مختلف، برنامه‌ها، وظایف هریک از بخش‌های اجرایی و ... که قاعدتاً اهمیت چندانی ندارند در مراحل بعدی به کلیدی راه‌گشا برای آنان تبدیل شود.
- سوء استفاده کنندگان برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز حول یک موضوع معین، از کانال‌های مختلفی عمل نموده و جزئیات اطلاعات بدست آمده را با استفاده از تماس‌های تلفنی مکرر (با مراجع مختلف) ارزیابی می‌کنند تا میزان صحت و سقم و اهمیت آن را تعیین نمایند.

- شایسته است در خصوص برنامه‌ها و پروژه‌های حساس، حتی‌المقدور افراد کمتری در جریان جزئیات مسائل قرار گیرند. از آن جایی که به دلیل سر و کار داشتن دائم کارشناسان و کارمندان با برنامه‌ها و پروژه‌های مربوط به حیطه‌ی کاری خود، به مرور زمان نسبت به حساسیت و اهمیت اطلاعات مربوط به آن‌ها کم توجه می‌شود ضروری است به انحاء گوناگون و به صورت دائمی در خصوص اهمیت مسائل فنی و اطلاعات مربوطه توجیه و هشیاری لازم ایجاد گردد.
- در صورتی که تماس گیرنده به موارد ضعف شما اشاره کند، یا در صورت ندادن اطلاعات، تهدید به از دست دادن شغل یا گزارش به رده‌های بالاتر نماید، اعتنا ننموده و مراتب را سریعاً به مسئولین مربوطه اعلام نمایید.
- گاهی اوقات تماس گیرنده، مورد مدنظر را به صورتی تعریف می‌نماید تا مخاطب تحریک شده و اطلاعات جزئی‌تری بدهد. اگر فردی تماس گرفته و اطلاعات آشکاری راجع به موضوع دارد، دلیل صاحب نظر بودن او نیست، به او اعتماد نکنید.
- باید در دادن اطلاعات به مخاطب دقت نمود و فریب اسم محل کار اظهار شده توسط او را نخورد، مثلاً تماس گیرنده می‌گوید من از نهاد ریاست جمهوری تماس می‌گیرم. بعضی تماس‌ها در خواست مشخصات و شماره تماس مدیران یا افرادی کلیدی سازمان را خواستار می‌گردند که از ارایه آن می‌بایستی خودداری نمود. در بعضی تماس‌ها، افراد ناشناس در خواست مشخصات پروژه‌ها و افراد فعال در آن را درخواست می‌نمایند که باید از دادن اطلاعات خودداری کرد.
- سعی کنید از تلفن‌های بی‌سیم در ارتباطات تلفنی مهم استفاده نکنید. همچنین موارد مهم را به تمامی همکاران مرتبط اطلاع رسانی کنید تا زمینه‌ی تخلف کمتر شود.
- هرگز شماره تلفن دوستان، آشنایان و همکاران خود را بر روی کاغذ باطله، روزنامه، پشت جعبه دستمال کاغذی و موارد مشابه یادداشت ننمائید. بارها مشاهده می‌شود که افراد هنگام مکالمات

تلفنی شماره تلفن دیگران را بر روی روزنامه نوشته، نسبت به آن بی توجه می باشند. این در حالی است که در صورت خارج شدن روزنامه های باطله، این گونه اطلاعات نیز خارج می گردد.

- یکی از مشکلات مکالمات تلفنی، تعارفات عریض و طویل غیر ضروری است که به صورت فرهنگ درآمده و بعضاً در همین تعارفات، کلی اطلاعات و اخبار که لازم نیست مطرح شود، رد و بدل می شود و همین امر خود زمینه ساز تکمیل اطلاعات طرف مقابل جهت اجرای مقاصد خود می باشد لذا تا آن جا که مقدور است باید مکالمات تلفنی کوتاه، مفید و متناسب با موضوع باشد.
- هرگز از وسایل ارتباطی اهدایی از سوی افراد استفاده نکنید. یکی از بهترین روش های دسترسی به اطلاعات شخصی یا ورود به حریم خصوصی افراد، اهدای وسایل ارتباطی مانند: دستگاه تلفن، نمابر، مودم، پرینتر، دستگاه کپی، گوشی تلفن همراه و ... می باشد.
- هرگز به تماس های تلفنی از طریق اینترنت اعتماد نداشته باشید. امروز اغلب تلفن های خارج از کشور توسط تماس های تلفنی اینترنتی صورت می گیرد. از آن جا که شرکت های خدمات اینترنت توانایی استراق سمع تمامی مکالمات تلفنی را دارند استفاده از این ارتباطات ناامن و غیر مطمئن است.
- ساده ترین راه برای حفاظت از خود و اطلاعات، استفاده هوشمندانه یعنی نگفتن حرف های مهم پشت تلفن می باشد.



بسمه تعالی

دوره آموزشی کاربردی

حفاظت گفتار

- آشنایی با مفهوم حفاظت گفتار
- دلایل عدم رعایت حفاظت گفتار توسط پرسنل
- شگردهای مختلف کسب اطلاعات و اسرار
- کلیدهای افشا اسرار و اطلاعات
- تخلیه تلفنی
- شنود اطلاعات
- توصیه های کاربردی برای مقابله با تخلیه تلفنی
- توصیه های کاربردی برای مقابله با شنود اطلاعات
- راهکارهای کلیدی برای حفاظت گفتار
- توصیه های امنیتی در مأموریت های خارج از کشور
- اهمیت آموزش اصول حفاظت گفتار برای مدیران و کارکنان

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



https://eitaa.com/green_pen

http://t.me/green_pen

www.GreenPen.blogsky.com

www.GreenPen.blogfa.com



فهرست دوره‌های آموزشی

دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

• دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین‌ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- پاسخگویی سازمانی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه ای مدیران

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- راه کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش
- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

• دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

• دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)



منتخبی از سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)
در ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی
۰۹۲۳۲۸۲۵۶۸۲ - ۰۹۱۲۳۱۳۷۱۴۴



دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

09122137144

09232825682

safarifardas@Gmail.com





"خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



t.me/green_pen



eitaa.com/green_pen

www.GreenPen.blogfa.com



"خودکار سبز"

شبکه آموزشی نکات کلیدی مدیریت



t.me/green_pen



eitaa.com/green_pen

www.GreenPen.blogsky.com