



# تشریح داخلی شرکت مهندسین مشاور فرآیند بهبود پارسیان

شماره سی ام  
آبان ماه 1395



<http://info@parsiablog.com>



به آرزوی تان قدرت پرواز می‌دهیم.

## بهداشت روانی در محیط کار

مؤلف: سید علی رضا احمدی

و فیزیکی (سر و صدا، ازدحام و نور و صوت نامناسب) و عوامل انسانی (تعارض با افراد دیگر) اشاره کرد. لذا آشنا شدن با روش‌های مقابله موثر با فشارهای روانی (استرس‌ها) و غلبه بر افسردگی شغلی می‌تواند به ارتقای بهداشت روانی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری نیروی انسانی کمک کند.

در کشورهای صنعتی نظیر کشورهای اروپایی استرس‌های محیط کار بر بیش از یک سوم کارگران اثر می‌گذارد. در بسیاری از کشورهای دنیا مشکلات ناشی از عدم بهداشت روانی در حال افزایش است بطوریکه از هر ۱۰ کارگر یک نفر از مشکلاتی نظیر افسردگی، اضطراب، استرس‌های ناشی از خستگی و خستگی رنج می‌برد که در نهایت ممکن است به بیکاری و بستری شدن فرد منجر شود.

آمار نشانگر این است که مساله رو به رشد در تمام محیط‌های کاری مشکل حفظ سلامت روانی کارگران است.

یک کارگر معمولی (منظور از کارگر مدیر و سرپرست هم می‌باشد) به طور متوسط ۶۰٪ از ساعات بیداری خود را در محل کار می‌گذراند. فاکتورهای استرس در محیط کار شامل تهدید اذیت و آزار، فشار جمعیت کاری، شرایط بد کاری، ناسازگاری بین افراد، خشونت، تبعیض، ترس از اخراج، مهم بودن شرایط کار، کار خیلی کم و کار خیلی زیاد و سهم نبودن در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. در مجموع فاکتورهای روانی اجتماعی مهم می‌توانند به ۵ گروه عمده تقسیم شوند که عبارتند از:

- ۱- محیط فیزیکی کار
- ۲- ماهیت خود شغل
- ۳- زمان کار
- ۴- نقش کارگران
- ۵- تکنولوژی و صنایع جدید



ممکن است این شرایط به تنهایی یا در مجموع، اثرات ویژه‌ای روی فرد داشته باشد و منجر به ایجاد مشکلاتی نظیر اختلالات حافظه، پرخاشگری، اضطراب و یا اختلال در خواب شود و ممکن است مشکلات رفتاری در هنگام کار نظیر ارائه کار ضعیف، کار گریزی، اعتیاد به الکل و دارو و مواد مخدر رخ بدهد و همچنین مشکلات دیگری از قبیل بیماریهای مزمن جسمی نظیر: فشار خون بالا، بیماریهای مزمن جسمی - روانی و حوادث در محیط کار نیز ممکن است رخ دهد و در نهایت ممکن است به بستری شدن فرد در بیمارستانهای روان پزشکی منجر شود.

چرا به برنامه‌های بهداشت روانی و شغلی نیازمندیم؟

در کشورهای در حال توسعه‌ای نظیر فیلیپین شعار (( ارزش یک اونس پیشگیری معادل یک پوند درمان است)) می‌تواند یک شعار راهنمایی کننده باشد. مطالعات نشانگر این مطلب است که بذر بیماری که توسط تکنولوژیهای جدید پاشیده شده در حال جوانه زدن است.

متأسفانه این موارد تنها مربوط به کشور های پیشرفته نیست و در کشور ما هم با دز بالای در حال شیوع است.

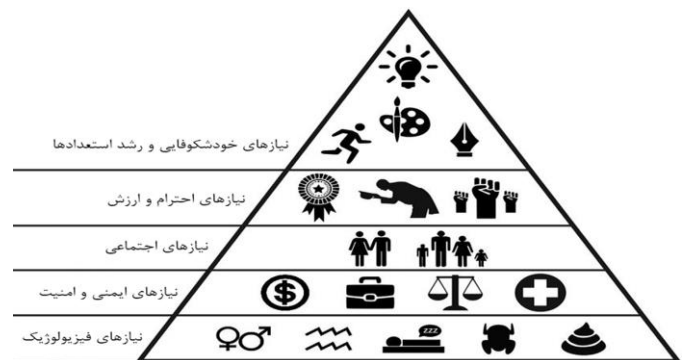
در پروژه‌های که در خصوص مدیریت ریسک در سازمانهای دولتی و خصوصی انجام داده‌ام بسیاری از موارد نام برده قابل مشاهده بودند. و دامنه این موارد نه تنها در محیط کار بلکه به محیط اجتماع و خانواده نیز منتقل می‌شود.

بسیاری از افراد به ناراحتی‌های معده و گوارشی خود اشاره کردند و موارد ملموس‌تر حالت پرخاشگری که در محیط اجتماع و خانواده و تمایل برای ترک کار و نرفتن به محل کار به بهانه‌های مختلف، کاهش انگیزه و کارایی هستند.

این در حالی است که تمرکز بیشتر روی خطرات ارگونومی و فیزیکی محیط کار است و بهداشت روانی محیط کار در غالب اوقات نادیده گرفته میشود.

همه ما میدانیم قسمت عمده‌ای از زندگی روزانه هر شخص صرف اشتغال به کار می‌شود (در شرایط مناسب و ایده آل هر شخص مدت ۸ ساعت از زمان روزانه خود را صرف امور کاری در محل کار خود و مدت ۲ ساعت بطور میانگین در مسیر رفت و آمد صرف میکند در حالی که ۸ ساعت دیگر در خواب و تنها ۶ ساعت باقیمانده را صرف رسیدن به خانواده را دارد) و فعالیت کاری از نظر سلامت روانی شخص، فعالیت مهمی به حساب می‌آید و می‌توان از آن به عنوان وسیله‌ای برای استقلال فرد یاد کرد که رشد عزت نفس او را مساعد می‌کند.

آبراهام مازلو (Abraham Maslow) نظریه روانشناسی خود را به عنوان «نظریه انگیزه‌های انسان» در سال ۱۹۴۳ ارائه کرد و در سال ۱۹۵۴ کتاب «انگیزه و شخصیت» را درباره نظریه سلسله مراتب نیازها منتشر کرد.



مطابق این نظریه نیازهای انسان در ۵ دسته مطابق شکل فوق (هرم نیازهای انسانی مازلو) جای می‌گیرند:

- **نیاز فیزیولوژیکی:** این نیازها در پایین‌ترین طبقه هرم قرار دارند و اساسی‌ترین نیازهای انسان را شامل می‌شوند، مانند غذا، مسکن، خواب
- **نیاز ایمنی:** این دسته از نیازها نیز به نوعی جز نیازهای اساسی در انسان‌ها طبقه بندی می‌شوند که در طبقه دوم هرم جای دارند، نیازهای مانند رهایی از وحشت و عدم محرومیت و حفاظت در برابر صدمات فیزیکی و عاطفی
- **نیاز اجتماعی:** انسان‌ها ذاتاً موجودات اجتماعی هستند و اکثراً تمایل به عضویت در گروه‌های اجتماعی دارند که به نوعی برای آنها حس تعلق به گروه و پذیرفته شدن توسط دیگران را به همراه داشته باشد.
- **نیاز احترام:** انسان‌ها نیازمند به حس محترم شناخته شدن هستند، این نیاز از طریق قدرت، موقعیت اجتماعی و اعتماد به نفس ارضاء می‌شود.
- **نیاز خودشکوفایی:** پیچیده‌ترین نیاز در انسان تمایل برای به حداکثر رساندن استعدادهای درونی و خودشکوفایی شدن می‌باشد. انسان‌های خودشکوفاء، افرادی خودآگاه و علاقمند به رشد هستند که نسبت به عقاید دیگران کم توجه بوده و تمام تلاش خود را برای خودشکوفایی شدن می‌نمایند. به اعتقاد دکتر مازلو، افراد خودشکوفاء بدون استئنا درگیر اموری به جز مسائل شخصی خود و درگیر چیزی بیرون از خودشان هستند. در واقع افراد خودشکوفاء خود را وقف کاری می‌کنند که برایشان بسیار ارزشمند است.

تحقیقات دکتر دال سب استرلا مدیرهیت رئیسه مرکز بهداشت و ایمنی حرفه‌ای فیلیپین نشان می‌دهد خشنودی شغلی با شادکامی مرتبط است ولی گاهی اوقات نیز عوامل متعددی در فشارهای روانی افراد سهمیه هستند که می‌توان از این میان به عوامل محیطی

اهم مواردی که در پروژه های خود با آن روبرو بودم :

امکان دارد دست کم روزی یک ساعت، تنها به اتاقي برويد و در را به روي خود ببنديد.

- ۷- اين را بپذيريد که براي که براي تغيير گذشته کاري نمي توان کردو تنها بايد از آن درس گرفت آنگاه از فکر ادامه زندگي لذت مي بريد.
- ۸- وقتی احساس مي کنيد که سرتان پر از فکرهاي جور و واجور است و جای خالی در آن نیست، با قدم زدن، آنها را پاک کنید.
- ۹- اگر نتوانيد کسی را ببخشيد، افکار خشمگين تان شما را براي همیشه با اين افراد مرتبط خواهد کرد. شاد کردن ديگران، باعث آرامش مي شود.
- ۱۰- از همان که هستيد راضي باشيد، در اين صورت احساس آرامش بيشتري مي کنيد.
- ۱۱- مهم نيست که با شما مؤدبانه برخورد کنند يا نه، برخورد مؤدبانه ي شما، باعث ايجاد آرامي و احساس خوبي در شما خواهد شد.
- ۱۲- سرعت حرکت شما با احساسات رابطة اي مستقيم دارد. آرام راه برويد و حرکات بدن خود را آرام تر کنيد، طولي نمي کشد که آرام خواهيد شد. گاهي مي توانيد براي رسيدن به آرامش، دراز بکشيد، عضلات خود را شل کنيد و به هيچ چيز فکر نکنيد.
- ۱۳- راحتي، يکي از عناصر مهم آرامش است، مثل دماي مناسب، صندلي راحت و لباس و کفش راحت
- ۱۴- با حرکات آرام و صحبت کردن شمرده، احساس آرامش را به جمع منتقل کنيد
- ۱۵- چاي سبز فشار روحي را کاهش مي دهد: قهوه، ادويه، کاکائو که سرشار از مواد پنهاني کافئيني هستند، محرکهاي هستند که دستگاه عصبی را تحريك کرده و مي توانند شما را نسبت به فشار رواني مستعدتر سازند. بنابراین پزشکان مصرف مواد کافئين دار را منع مي کنند. موقعی که به ماده محرک خفیفی نیاز داریم خوردن چاي سبز بسيار مفيد است و داراي ماده کافئين مانندی به اسم "تي او فيلین" است.
- ۱۶- هر چند وقت يک بار ساعتتان را کنار بگذاريد و خود را از فشار زمان نجات دهيد
- ۱۷- ايجاد جو صميميت، همدلي، صداقت
- ۱۸- همکاري و احترام متقابل در ميان کارکنان سازمان
- ۱۹- پرهيز از اعمال روش های مبتنی بر زور و اجبار
- ۲۰- شناسايی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم ساختن رشد و شکوفایی اين استعداد در حد توان و امکانات سازمان و ايجاد برنامه های تفریحي، سرگرمي و رقابتي برای افزايش انگيزه و ايجاد هدف
- ۲۱- پرهيز از قضاوت های کورکورانه در مورد کار و رفتار کارکنان سازمان
- ۲۲- شناسايی دلایل واقعی کم کاري، غيبت از کار، بي حوصلگی و بي علاقتگی به کار، کم توجهی و بي دقتی کارکنان توسط مدير
- ۲۳- آشنا ساختن کارکنان با واقعيت های محيط کار و حذف آن دسته از معيارها و عوامل سازمانی که از لحاظ اخلاقي، انساني و فرهنگ سازماني صحيح تلقی نمي شود
- ۲۴- کارهای اضافی را کم کنيد: يکي از اين روش ها، جلوگيري از مکاتبه های اضافی و ارجاع آن از مدیریت به کارکنان، اصلاح و بهبود فرآيندهای کاري است. در اين زمينه با کارکنان مشورت کنيد
- ۲۵- در خصوص ماموریت ها، اضافه کاري ها و پرداخت مزایا با کارمندان به تعادل رفتار کنيد
- ۲۶- برنامه ريزی و اولويت بندی برای انجام کارها و مدیریت زمان برای انجام آنها.

- ترس از بيکاري، چند قراردادی بودن سازمانهای دولتي، (امنيت شغلي)
- بهره کشي و استثمار بصورت پرداخت دستمزدهای بسيار پائين (شرکت های خصوصي و پيمانکاری ها)
- بيمه نکردن
- ساعات کار طولاني
- احساس ناامني از موقعيت و جایگاه شغلي (عدم شايسته سالاري)
- تعجيل و فشار بيپهده مديران برای انجام امور
- تبعيض های سازمانی در موارد رفتاری، حقوقي و مزایا و ارتقاء شغلي
- عدم وجود سيستم ها و روش های کاري استاندارد و بپيچيدگی آنها
- وجود تجهيزات و سيستمهای کاري ضعيف و فرسوده
- عدم برنامه ريزی کاري و اللقاء حجم و فشار کاري ناگهانی
- فقدان محيط دوستانه و صميمي
- استقبال و حمايت مديران از رفتار های ناسالم مثل زير آب زنی
- عدم توجه و آشنایی و آگاهی افراد نسبت به شرح وظايف خود.

اين در حالی است که پيامدهای رضایت شغلي تأثير مستقيم بر عملکرد افراد دارد . رضایت کارکنان در رضایت مشتريان و سودآوری شرکت مؤثر است .

در سال ۱۹۹۳ سازمان جهانی بهداشت با هماهنگی يونيسف برنامه مهارت های زندگي را به عنوان يک طرح جامع پيشگيري از مشکلات و آسیب های فردی و اجتماعي معرفی کرد و پيشنهاد شد که اين آموزش ها برای افزايش سلامت و ارتقاء بهداشت رواني مردم در دستور کار کشورها قرار گيرد و در سال ۱۹۷۹ با اقدامات دکتر گيلبرت بوترين برای اولين بار آموزش ها آغاز شد.

سازمان بهداشت جهانی ، مهارت های زندگي را توانایی انجام رفتار سازگارانه و مثبت به گونه ای که فرد بتواند با چالش ها و ضروريات زندگي روزمره کنار بيايد، تعريف کرده است.مهارت های زندگي ((خود آگاهی، همدلي، ارتباط موثر، روابط بين فردی، تصميم گيري، حل مسئله، تفکر خلاق، توانایی مقابله با استرس، تفکر انتقادی، مدیریت هيجان ها))هم به صورت يک راهکار ارتقاء سلامت رواني و هم به صورت ابزاري در پيشگيري از آسیب های رواني - اجتماعي مبتلا به جامعه نظير اعتياد، خشونت های خانوادگی و اجتماعي، آزار کودکان، خودکشي، ايدز و موارد مشابه قابل استفاده است.

در همین راستا ميتوان به راه حل هایی که توسط فرد و سازمان می بايستی انجام شوند تا بروز چنين مشکلاتی را به حد اقل برسانند اشاره کرد.از جمله :

- ۱- رعايت و آموزش اصول ارگونومی در اين بين می توان به برخی از موارد از قبيل رنگ، دما، صدا، نور و همچنين استفاده از گل و گیاه و آثار هنری در محيط کاري و برگذاری دوره های آموزشی برای رعايت اصول ارگونومی(نشستن و برخاستن، جابجایی ها و ...) اشاره کرد.
- ۲- اختصاص ساعتی برای جمع شدن افراد در کنار هم و تعامل با يکديگر(ساعات استراحت و ناهار)و پخش موزيک های آرام بخش.
- ۳- استفاده از رژيم های غذایی و ورزشی و برنامه خواب منظم اشاره کرد .
- ۴- تحقیقات علمی نشان داده که گیاه استوقدوس می تواند کیفیت خواب را بالا ببرد و با بی خوابی مباره کند. برای همین توصیه می شود مقداری روغن استوقدوس را بر روی بالش خود بماليد و يا اگر خیلی وسواسی هستيد، قبل از خواب دمنوش اين گیاه رو بنوشيد.
- ۵- تحقیقات نشان داده که کمبود B12 می تواند منجر به بروز افسردگی، خستگی، بدگماني و ده ها مشکل مضر ديگر شود . B12 را می توانيد از طريق قرص و يا غذاهایی همچون تخم مرغ، گوشت مرغ و لبنیاتی همچون شير به بدن خود انتقال دهيد.
- ۶- دست کم روزی ۱۵ دقيقه را در سکوت بگذرانيد و به نیازهای واقعی خود و نیز چیزهایی که داريد فکر کنيد. سکوت عصاره ي آرامش است، با زور نمی توان آن را ايجاد کرد، بايد زمانی که فرا رسيد آن را بپذيريد. اگر براي تان

مفهوم سرمایه اجتماعی به پیوندها و ارتباطات میان اعضای یک شبکه به عنوان منبعی با ارزش اشاره دارد و با خلق هنجارها و اعتماد متقابل موجب تحقق اهداف اعضا می شود

سرمایه کلان چه در سطح کلان و چه در سطح سازمان ها و بنگاه ها می تواند شناخت جدیدی از سیستم های اقتصادی - اجتماعی ایجاد کند .

دانش سازمانی هر آن چیزی است که افراد سازمان درباره فرآیندها، محصولات، خدمات، مشتریان، بازار و رقبای سازمانی می دانند.

تولید دانش و نگهداشت دانش و کاربرد آن حاصل فعالیت ها و تلاش های جمعی افراد در گروه های منسجم است.

در یک طبقه بندی کلی دانش شامل فردی و سازمانی است.

دانش سازمانی خود شامل ضمنی و صریح می باشد.

مدیریت دانش فرآیندی است که از طریق آن سازمان با استفاده از دارایی معانی فکری و مبتنی بر دانش خود به تولید ارزش و ثروت می انجامد.

کارکنان سازمان ، مهم ترین و اصلی ترین جز سیستم مدیریت دانش سازمانی می باشد.

از اقدامات مدیریت دانش ایجاد و گسترده‌گی فرهنگ و جوی در سازمان است که این ارتباطات و تعاملات را ترغیب و تسهیل کند. توجه به ارتباطات و تعاملات اثربخش میان افراد سازمان و ایجاد جوی آکنده از اعتماد متقابل میان آنان ما را به مفهوم سرمایه اجتماعی نزدیک می سازد .

سرمایه اجتماعی را انباشتی از منابع بالقوه و بالفعل با شبکه تعالی منسجم از روابط نهادی شده و مبتنی بر تفاهم و شناخت متقابل پیوند خورده است تعریف می کند.

سرمایه اجتماعی عبارت است از مجموع منابع ورزشی که در داخل شبکه ای از روابط فردی و سازمان موجود است و از آن نشأت می گیرد.

سرمایه اجتماعی به صورت میان فردی یا میان سازمانی است.

سرمایه اجتماعی \_ فردی را شامل منابع سازمانی موجود در میان شبکه های انسانی می داند که توسط اعتماد و همکاری میان آنان پشتیبانی می شود.

سرمایه اجتماعی را می توان حاصل پدیده های اعتماد متقابل، تعامل اجتماعی متقابل، گروه های اجتماعی، احساس هویت جمعی و گروهی، احساس وجود تصویری مشترک از آینده و کار گروهی در یک سیستم اجتماعی دانست.

سرمایه اجتماعی شامل سه بعد می باشد: ۱- ساختاری ۲- شناختی ۳- ارتباطی

بعد ساختاری در برگیرنده الگوهای ارتباطی میان اعضای یک گروه یا واحد اجتماعی است که شامل سه بعد پیوند شبکه، ترتیبات شبکه و ثبات شبکه می باشد. پیوند شبکه دربردارنده شیوه خاصیت که اعضای واحد اجتماعی با یکدیگر مرتبط شده اند، ترتیبات شبکه تعیین کننده الگوهای پیوند میان اعضای واحد اجتماعی و ثبات شبکه و دربردارنده نزدیکی و شباهت افراد در یک واحد اجتماعی است.

بعد شناختی شامل ادراک، باورها و تعهدات فرهنگی و اجتماعی مشترک است که به وسیله مفاهیم و خاطرات مشترک یا زبان مشترک مورد پذیرش افراد است. این بعد شامل دو بعد هدف های مشترک و فرهنگ مشترک می باشد.

بعد ارتباطی دربردارنده میزان اعتماد متقابل میان اعضای یک واحد اجتماعی است. اعتماد عامل بسیارمهم در فراهم آمدن ارتباطات متقابل و اثربخش می باشد.

چرخه مدیریت دانش شامل فعالیت های کسب، ثبت، خلق، انتقال و کاربرد دانش در سازمان می داند.

کسب دانش شامل مجموعه فعالیت هایی به منظور کسب دانش جدید از خارج سازمان صورت گیرد و فعالیت های مانند میزان مشارکت اعضا در انجم های علمی و میزان مشارکت در دوره های آموزشی و ... ، خریداری دانش جدید برای سازمان، نشان دهند میزان تلاش برای کسب دانش جدید و ورود آن به سازمان می باشد.

ثبت و مستند سازی دانش شامل مجموعه فعالیت هایی که به منظور ثبت دانش موجود در سازمان می گردد.

انتقال دانش شامل مجموعه فعالیت هایی که به منظور انتقال دانش سازمان میان اعضا صورت می گیرد. فعالیت هایی مانند جلسه های بحث و تبادل نظر، تمایل و مشارک اعضا به همکاری و کمک به همکاران برای بهبود روش های همکاری و ...

خلق دانش شامل مجموعه فعالیت هایی که از طریق آن دانش جدید در سازمان خلق و تولید می شود. فعالیت هایی مانند پاداش دهی و تشویق و نوآوری ها و ایده های جدید کارکنان، بحث آشکار در مورد تجارب و شکست های سازمان از جمله فعالیت هایی است که خلق دانش را تسهیل می کند.

کاربرد دانش شامل فعالیت هایی است که نشان می دهد سازمان دانش خویش را بکار گرفته است. از جمله بکارگیری ایده های جدید کارکنان در فرآیندهای سازمانی و یا توجه به فروش دانش سازمانی از جمله فعالیت های کاربرد دانش می باشد.



### فرضیه های پژوهش :

#### فرضیه های اصلی

سرمایه اجتماعی بر توسعه مدیریت دانش در سازمان تاثیر می گذارد.

- ۱- سرمایه اجتماعی بر توسعه فعالیت های سخت مدیریت دانش تاثیر می گذارد.
- ۲- سرمایه اجتماعی بر توسعه فعالیت های نرم مدیریت دانش تاثیر می گذارد.

#### فرضیه های فرعی

- ✓ سرمایه اجتماعی بر کسب دانش در سازمان تاثیر گذارند.
- ✓ سرمایه اجتماعی بر ثبت دانش در سازمان تاثیر گذارند.
- ✓ سرمایه اجتماعی بر انتقال دانش در سازمان تاثیر گذارند.
- ✓ سرمایه اجتماعی بر خلق دانش در سازمان تاثیر گذارند.
- ✓ سرمایه اجتماعی بر کاربرد دانش در سازمان تاثیر گذارند.

فناوری اطلاعات و ارتباطات، روش ها و رویه های رسمی سازمان، سیستم تشویق و پاداش دهی، سبک مدیریت از جمله عوامل ساختاری و تکنولوژیک می باشند.

## روش پژوهش

پژوهش از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی تحلیلی و از نوع همبستگی است.

- ✓ فعالیت های سخت شامل کسب دانش، ثبت دانش و کاربرد دانش میباشد.
- ✓ فعالیت های نرم شامل خلق دانش و انتقال دانش است.

اقدامات سخت مدیریت دانش بیشتر نیازمند سخت افزارها و زیر ساخت های مناسب ایت در حالی که اقدامات نرم بیشتر نیازمند جو فرهنگ و ارتباطات مناسب برای اثربخشی سازمان می باشد.

یافته های تحلیل نشان داده سرمایه اجتماعی پیش بینی کننده مناسبی برای فعالیت های سخت در شرکت مذکور نباشد ولی نشان دهنده تحلیل رگرسیون معناداری با فعالیت های نرم مدیریت دانش در شرکت مذکور می باشد.

در فرضیه های فرعی این پژوهش نشان می دهد که سرمایه اجتماعی پیش بینی کننده مناسبی برای اقدامات خلق و انتقال دانش می باشد ولی سرمایه اجتماعی رابطه معناداری با کسب، ثبت و انتقال دانش نشان نداده است.

## بحث و نتیجه گیری

براساس تعاریف که از ابعاد و فعالیت های پنج گانه مدیریت دانش صورت گرفته در فعالیت های مانند خلق و انتقال دانش آنچه بیش از هر عامل دیگری ضروری و تاثیرگذار می باشد عامل انسان و تعامل با افراد است. در مقابل برای فعالیت های ثبت و مستند سازی دانش و نیز به گارگیری آن می بایست ساختار و تکنولوژی مناسب در سازمان فراهم آورد تا دانش حاصل از اقدامات نرم مدیریت دانش را ذخیره و در سازمان بکار برد.

خلق دانش فرآیند مهمی است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه نقش مهمی ایفا می کند.

خلق دانش فرآیندی است که از طریق آن تضاد بین آرا و افکار میان اعضا سازمان تسهیل شده و در این فرآیند ایده ها و دانش ها در سازمان شکل میگیرد.

نظریه پردازان متعدد وجود زیر ساخت ها، فناوری و ساختارهای مناسب سازمانی را از جمله عناصر مهم در فعالیت های کسب، ثبت و کاربرد دانش ذکر کرده اند.

طبق نظر چن و همکارانش سرمایه فکری در سازمان را به دو بعد انسانی و ساختاری می توان تقسیم بندی کرد.

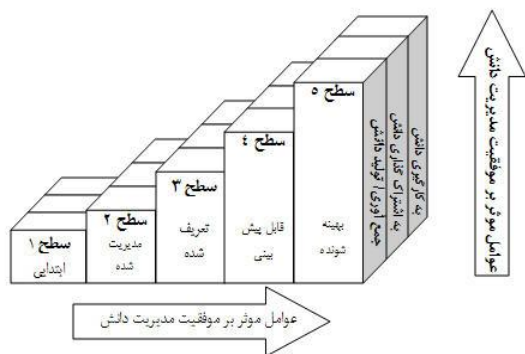
سرمایه انسانی نمایانگر دانش فرا گرفته شده در ذهن و افکار کارکنان است، سرمایه انسان منبع مهمی از ذهن، نوآوری و بازآفرینی یک شرکت است و در واقع بخش نرم افزاری سرمایه فکری و به صورت ترکیبی از شایستگی ها، طرز فکر و خلاقیت کارکنان تعریف می شود.

بعد ساختاری در سیستم فکری با سیستم ها و ساختارها و فناوری یک موسسه مرتبط است. این بعد بخش های سخت و سخت افزار سرمایه فکری می باشد.

سرمایه ساختاری را می توان به صورت فرهنگ، ساختار سازمانی، فرآیندهای عملیاتی و سیستم های اطلاعاتی مشاهده کرد.

فعالیت های نرم مدیریت دانش، آن دسته فعالیت ها در چرخه مدیریت دانش می باشند که بیشتر مبتنی بر عامل انسانی تعاملات و ارتباطات اثربخش انسانی است. شایستگی ها، خلاقیت ها، نوآوری های ذهنی افراد، فرهنگ نوآورانه، ارتباطات مناسب و روابط اثربخش میان افراد و از جمله این عوامل می باشد.

فعالتهای سخت مدیریت دانش شامل آن دسته از فعالیت ها می باشد که مبتنی بر ساختار و تکنولوژی مناسب در سازمان می باشند.



## بحث در نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

بررسی یا متدهای پژوهش نتایج جالبی را به دست می دهند این تحلیل ها نشان می دهد تاثیر سرمایه اجتماعی بر توسعه مدیریت دانش، بسته به نوع اقدامات مدیریت دانش متفاوت است.

به عبارت دیگر سرمایه اجتماعی در شرکت مذکور بر آن دسته از فعالیت های مدیریت دانش تاثیرگذار بوده است که بیش از هر چیز نیازمند وجود فرهنگ مناسب، تعامل اثربخش و اعتماد متقابل میان افراد سازمان می باشد. در مقابل این سرمایه بر آن سری فعالیت ها که بیشتر نیازمند ساختار، سیاست ها و فناوری مناسب برای توسعه و اثربخشی می باشند تاثیرگذار نبوده است.

## چند نتیجه گیری

- ۱- در پاسخ به سوال اصلی پژوهش که تاثیر سرمایه اجتماعی بر مدیریت دانش چگونه است و یا فقر ها نشان می دهد که سرمایه اجتماعی بر مدیریت دانش سازمان اثرگذار است. اما تاثیر آن بسته به نوع اقدامات متفاوت است.
- ۲- توسعه و بهبود مدیریت دانش در سازمان نه تنها مستلزم بهبود ارتباطات و تعاملات مبتنی بر اعتماد میان اعضا سازمان و به عبارت دیگر گسترش سرمایه اجتماعی سازمان می باشد علاوه بر آن نیازمند ساختارها و فناوری مناسب برای توسعه مناسب است.
- ۳- هدفنهایی این فرآیند که همان بکارگیری دانش جدید در جهت توسعه و بهبود فرایندها و محصولات سازمان می باشد برآورده نخواهد شد.

بنابراین این پژوهش نشان می دهد که توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان بر توسعه فرآیند مدیریت دانش به ویژه از بعد خلق و انتقال دانش تاثیرگذار است.

سازمان ها برای مدیریت اثربخش دانش سازمانی خویش می بایست برای تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد متقابل میان کارکنان خویش تلاش کنند.

چنانچه سازمان ها بخواهند مدیریت دانش را در سازمان خود توسعه دهند می بایست دانش کسب کنند، انتقال دهند و در فرایندها و محصولات خویش به کار برند. باید علاوه بر بهبود ارتباطات و تعاملات اثربخش میان اعضا سازمان و شبکه ها و گروه های سازمانی زیر ساخت های ضروری شامل فرآیندها، سیستم ها و فناوری های لازم (به منظور کسب، نگهداشت و به کارگیری دانش).

مؤلف: امیرعلی عرب پور

تصمیم و مفهوم استراتژیک

برگرفته از کنفرانس بین المللی استراتژیک

بیشتر شرکتهای برجسته با جاه طلبیهای شروع به کار کرده اند که خیلی بزرگتر از منابع و توانایی هایشان بوده اند. اما آنها وسواس برد در همه سطوح سازمان را ایجاد کرده اند و دهه ها است که این فکر دائم در سر آنها است.

نگارش "تصمیم و نیت استراتژیک" که ۶۰ سال پیش، توسط گری هامل - مدرس مدرسه تجاری لندن و سی کی پراهالد - یک استاد و پروفیسور از دانشگاه میشیگان، به نگارش درآمد نشانه ای از فشار عظیم جدیدی در مدیریت بود.

استدلال هامل و پراهالد این است که شرکتهای غربی سعی دارند تا آرزوهایشان را طوری بیارند که منطبق با منابع آنها باشند و در نتیجه، تنها به دنبال مزیتهایی هستند که می توانند حفظ کنند. در مقابل شرکتهای ژاپنی با رسیدن به شتاب موجود از فراگیری سازمانی سعی در تقویت منابع خود دارند و میخواهند به اهدافی تقریباً ناممکن برسند. این شرکتهای تمایل به موفقیت را در میان کارکنانشان پرورش می دهند و آن را با انتشار دیدگاه رهبری جهانی حفظ می کنند. اینطور است که شرکت کانون توانست از اکسورر پیشی بگیرد و کوماتسور از کاتر پیلار.

این محتوای راهبردی معمولاً با اهدافی بسط یافته همراه است که شرکتهای را مجبور به رقابتهای نوآورانه می کنند. در این زمینه، مقاله برنده پاداش مکنزی، هامل و پراهالد چهار تکنیک را تعریف می کنند که شرکتهای ژاپنی از آنها استفاده می کنند:

- ایجاد لایه های مزیتی؛

- جستجوی برای لایه ها و بلوکهای سازنده ضعیف؛

- تغییر شرایط مشارکت؛

- رقابت از طریق همکاری؛

امروزه مدیران در بسیاری از صنایع سخت کار می کنند تا مزیتهای رقابتیشان را با رقبای جهانی منطبق سازند. آنها کرانه های ساخت خود را در جستجو برای هزینه های نیروی انسانی کمتر از میان برمی دارند، خطوط تولید را منطقی می سازند، حلقه های کیفی را نهادی می کنند و تولید فوری (قبل از دیگر) را ترویج می کنند و از فرایندهای اجرای منابع انسانی ژاپنی استفاده می گیرند. زمانی که به نظر می رسد که رقابت در حالت فرا رسیدن است، آنها اتحادهای راهبردی را شکل می دهند و با شرکتهایی که از تعادل رقابتی در جایگاه اول ناامید هستند وارد مشارکت می شوند.

نکته مهم اینجاست که برخی از آنها فراتر از تقلید می روند. شرکتهای زیادی انرژی فراوانی را برای تولید مجدد مزیتهای هزینه ای و کیفی نسبت به رقبای خود صرف می کنند. تقلید می تواند صادقانه ترین شکل از چالپلوسی باشد، اما نمی تواند منجر به حیات دوباره رقابتی شود. استراتژیهای مبتنی بر تقلید برای رقبایی که اکنون از آنها پیشی گرفته اند روشن هستند. علاوه بر این رقبای موفق تا یکجا می مانند. از این رو جای تعجبی ندارد که بسیاری از دست اندرکاران احساس گیر کردن در بازی بدون پایایی از سبقت دارند و همیشه با دستاوردهای جدید رقبای خود تعجب زده می شوند.

به دست آوردن دوباره رقابت پذیری برای این شرکتهای و مدیران اجرایی به معنای تفکر دوباره از مفاهیم اصلی استراتژی است. همزمان با شکستن استراتژی، رقابتی بودن شرکتهای غربی هم از میان رفت. این می تواند صرفاً یک تصادف باشد اما ما اینطور فکر نمی کنیم. به اعتقاد ما، استفاده از مفاهیمی مانند تطبیق راهبردی در میان منابع و

فرصتها، استراتژیهای ویژه ای مانند هزینه کم در برابر تمرکز، و سلسله مراتب استراتژی یعنی اهداف، استراتژیها و تاکتیک ها اغلب فرایند رکورد رقابتی را تقویت کرده اند. استراتژی رقبای جهانی جدید با افکار مدیریت غربی همراه است. در مقابل چنین رقبایی، تطبیق های حاشیه ای در احیای حیات رقابتی به جای بهبود حاشیه ای در بهبود بهره وری همیلماتی موثر است.

شرکتهای غربی کمی رکوردهای خواستنی دارند که حرکتهای رقبای جهانی را برآورد می کنند. چرا؟ توضیح با روش اجرای تحلیل رقیب توسط شرکتهای آغاز می شود. بویژه این تحلیل بر روی منابع موجود انسانی، فنی و مالی رقبای فعلی متمرکز است. این شرکتهای بعنوان تهدیدی برای شرکتهایی با مناهبی فرسایشی هستند و سهم بازار بهتری را در دوره برنامه ریزی بعدی دارند. سرعتی که مزیتهای رقابتی جدید براساس آن ساخته می شوند به گونه ای است که صرفاً شرکتهای دارای منابع کامل و غنی می توانند ندرتا وارد آن شوند.

در این زمینه تحلیل رقیب سنتی مانند برداشتی از یک خودروی درحال حرکت است. این تصویر به خودی خود اطلاعات کمی از سرعت و مسیر خودرو را می دهد - اهمیتی ندارد که راننده برای یک راننده تعطیلات یکشنبه بیرون آمده است و یا برای گراند پریکس آماده می شود. هنوز مدیران زیادی از این تجربه تلخ که کاهش منابع اولیه یک کسب و کار یک عامل پیش بینی کننده نامطمئن از موفقیت جهانی آتی است درسهایی آموخته اند.

به عقب بازگردیم: در سال ۱۹۷۰، شرکتهای ژاپنی کمی پایگاه منابع، حجم ساخت و یا شجاعت فنی مانند ایالات متحده و رهبران صنعت اروپایی را داشتند. اندازه کوماتسور کمتر از ۳۵ درصد کاترپیلار بودن و به ندرت بیرون از ژاپن فعال می کرد و صرفاً بر روی خط تولید، بولدوزرهای کوچک برای کسب قسمت اعظم سود خود متکی بود. هیوندا کوچکتر از امریکن موتورز بود و هنوز صادرات خودرو به ایالات متحده را آغاز نکرده بود. اولین گام های مکث دار و همراه با توفیق کانون در کسب و کار بازچاپ در مقایسه با موتورخانه اکسورر با ۴ میلیارد دلار خیلی کوچک بود.

اگر مدیران غربی تحلیل رقیب خود را توسعه می دادند تا به این شرکتهای هم توجه کنند، صرفاً میزان اختلاف فاحش میان منابع آنها مشخص می شد. با اینها تا سال ۱۹۸۵، کوماتسور شرکتی ۲.۸ میلیارد دلاری با محدوده تولیدی بود که از دامنه وسیع تجهیزات حرکات زمین، ربات های صنعتی و شبه رساناها تشکیل می شد. هیوندا در سال ۱۹۸۷ خودروهای زیادی را در سرتاسر جهان تولید کرد، مانند چیسلسر. کانون توانست به میزان سهم بازار واحد جهانی اکسورر برسد.

خب درسی که می آموزیم معلوم است: ارزیابی مزیتهای فنی فعلی از رقبای شناخته شده به درک شما از نتیجه، توان و یا ابتکارپذیری رقبای بالقوه کمکی نمی کند. سان تزو یک استراتژیست ارتشی چین ۳۰۰۰ سال پیش این نکته را بیان کرد: همه افراد بشر می توانند تاکتیکهای را ببینند درحالی که برد با من است اما آنچه قابل رویت نیست استراتژی است که در آن برد عظیم ایجاد شده و رشد یافته است.

شرکتهایی که طی ۲۰ سال گذشته توانستند به سطح رهبری جهانی برسند، در آغاز با آرزوها و جاه طلبیهای کارشان را شروع کردند که فراتر از نسبت منابع و تواناییهایشان بودند. اما آنها دائماً به برد در همه سطوح سازمان اندیشیدند و این فکر دائمی را طی دوره ۱۰ تا ۲۰ ساله ای از نبرد برای رهبری جهانی حفظ کردند. ما این تفکر دائمی را مفهوم یا محتوای راهبردی می نامیم.

در سوی دیگر تصمیم و نیت استراتژیک با خیال برای جایگاه رهبری مطلوب همراه است و معیارهایی را برای سازمان ایجاد می کند که سازمان از آنها برای ترسیم روند خود استفاده خواهد کرد. کوماتسور برنامه ریزی کرد تا کاترپیلار را احاطه کند. کانون در طلب سبقت گرفتن اکسورر بود. هیوندا سعی کرد تا مبدل به یک فورد دیگر شود، یک پیشگام در صنعت خودرو. همه اینها نمادها و نشانه هایی از محتوا یا تصمیم و نیت استراتژیک هستند.

همزمان تصمیم راهبردی چیزی فراتر از یک جاه طلبی رها شده است. شرکت‌های زیادی تصمیم استراتژیک جاه طلبانه ای دارند اما هنوز در رسیدن به اهدافشان شکست می‌خورند. این مفهوم با فرایند مدیریت فعالی همراه است که با نظارت بر توجه سازمان به ضرورت برد، ایجاد انگیزه در افراد با ارائه ارزش هدف، ایجاد فضایی برای مشارکتهای فردی و گروهی، حفظ وجد و سرور با فراهم کردن تعاریف عملیاتی جدید همزمان با تغییر شرایط و استفاده از پایداری هدف برای هدایت و تخصیص منابع همراه است.

نیت استراتژیک با ضرور برد همراه است. در برنامه آپولو- نشستن انسان بر روی ماه با رهبری شوروری- هم دارای تمرکز رقابتی برابری با کوماتسو در برابر کاترپیلار بود. این برنامه فضایی مبدل به ورقه امتیازی برای مسابقه فناوری امریکا با جماهیر شوروری شده بود. در صنعت فناوری اطلاعات آشفته و متلاطم، انتخاب یک رقیب بعنوان یک هدف سخت است، از اینرو نیت استراتژیک NEC که در اوایل دهه ۱۹۷۰ ایجاد شد، کسب فناوریهای بود که می‌توانستند آن را در بهترین جایگاه برای بهره برداری از همگرایی ارتباطات محاسباتی مخابراتی قرار دهند. ناظرین دیگر صنعتی هم این همگرایی را پیش بینی کرده بودند اما تنها NEC این همگرایی را برای الگوی راهنما در تصمیمات راهبردی متعاقب خود دید و از ارتباط و محاسبه بعنوان یک مفهوم یا قصد استفاده کرد. نیت راهبردی کوکاکولا این بود که بتوانند کوکا را در دست همه افراد در سرتاسر جهان برسانند.

### مدیریت از نگاه ۳۵ شخص مشهور دنیا

- ۱- بجویید تا بیابید و بدانید با زحمت و تلاش چیزی را از دست نمی‌دهید ( اسوپ، افسانه نویسی یونانی )
- ۲- برنامه های توسعه مدیریتی ما در محل کار صورت می‌گیرد و نه در کلاس های مختلف آموزشی. ( ژوزف سرشن )
- ۳- ترجیح میدهم که ملتم به سیاست های اقتصادی من بختند تا اینکه از ولخرجی هایم گریبان شوند. ( پادشاه سوئد )
- ۴- برای آنکه مدیر شوید باید از پایین شروع کنید و هیچ استثنائی هم وجود ندارد. ( هنری بلاک )
- ۵- با هشت ساعت کار صادقانه در روز می‌توانید به ریاست برسید و روزی ۱۲ ساعت کار کنید. ( رابرت فراست )
- ۶- برای بهبود ارتباطات کامپیوتری باید کمر بوروکراسی ایجاد شده را شکست. ( مایکل آلبرشت )
- ۷- یک مدیر نالایق اغلب به نصیحت و مشاوره آخرین کسی که با او صحبت می‌نماید گوش می‌کند ( وارن بنیس )
- ۸- مدیر باید جرات آن را داشته باشد که گاهی طبق نیاز بر خلاف رای متخصصان عمل کند. ( جیمز کالاکان )
- ۹- هیچ چیز برای کارمندان ارزشمندتر از سهمیم کردن آن‌ها در یک چرخه تصمیم‌گیری نیست. ( جودیت باردویک )
- ۱۰- افراد مناسب را در زمان مناسب در چرخه تصمیم‌گیری وارد کنیم. ( واین بارلو )
- ۱۱- با احتیاط بیندیشید اما با قاطعیت عمل کنید. ( چارلز کالپ کلتن )
- ۱۲- دیگران را عفو کنید. ( بایلیوس سایروس )
- ۱۳- سرپرست باید قبل از انجام هرگونه اقدام انضباطی، تذکرات و اخطارهای لازم را بدهد. ( موریس تراثر )
- ۱۴- تجربه را نمی‌توان خلق کرد باید آن را تجربه کرد. ( آلبرت کامو )
- ۱۵- تجربه فرزند اندیشه است و اندیشه فرزند عمل ( بنجامین دیزارائیلی )
- ۱۶- رمز موفقیت، ثبات در پیگیری هدف است. ( بنجامین دیزارائیلی )
- ۱۷- اهداف بایستی مشخص، واقفگرایانه و قابل سنجش باشد. ( ویلیام دایر )
- ۱۸- هدف بزرگ زندگی، دانش نیست، عمل است. ( توماس هنری هاکسلی )
- ۱۹- تجربه خوب است اما به شرطی که برای آن بهای گزاف نپردازیم. ( باربر، کتاب هزار ضرب المثل )
- ۲۰- از خشم انسان‌های صبور برحذر باشید. ( جان درایدن )
- ۲۱- کلمات و جملات خوب، پرازش و کم هزینه‌اند. ( جورج هربرت )
- ۲۲- خطا را محکوم کن نه خطاکار را. ( ویپام شکسپیر )
- ۲۳- جمع آوری اطلاعات به عنوان اساس کار مدیریت است برای همین است که اکثر وقت روزانه ام را صرف آن می‌کنم. ( اندرو گراو )
- ۲۴- تجربه نامی است که شخص برای اشتباهاتش انتخاب می‌کند. ( اسکار وایلد )
- ۲۵- یک راه کاملا موثر برای کسب اطلاعات که توسط اکثر مدیران نادیده گرفته می‌شود بازدید از قسمت ها و مشاهده مستقیم وقایع است. ( اندرو گراو )
- ۲۶- بروکراسی نه تنها مانعی بر سر راه دموکراسی نیست بلکه مکمل اجتناب‌ناپذیر آن نیز هست. ( ژوزف شومپتیر )
- ۲۷- اگر شرایط افراد ساعی و سختکوش بهتر از شرایط افراد کاهل و تنبل نباشد، بنابراین دلیلی برای سختکوشی وجود نخواهد داشت. ( جرمی بنتام ۱۸۳۸ )
- ۲۸- به عنوان یک نظریه کلی، جبران خدمت بر اساس حقوق ثابت و بدون تغییر در هیچ گروه و طبقه ای باعث ایجاد حداکثر علاقه نمی‌شود. ( جان استوات میل ۱۸۴۸ )
- ۲۹- شخصی مدیر را این گونه توصیف می‌کند: مدیر کسی است که با مراجعان ملاقات می‌کند تا بقیه کارکنان به کارشان برسند. ( هنی مینتزبرگ )
- ۳۰- مشکلات مدیریت همیشه به مشکلات مردم تبدیل می‌شود. (سرپیتر دراگر)
- ۳۱- بسیاری از بهترین مشاغل در حقیقت وجود ندارند مگر اینکه فرد مناسبی را برای آنها استخدام کنیم. ( جیمز چالنجر )
- ۳۲- مادامی که انسان در سر راه خود بایستد به نظر می‌رسد همه چیز سد راه اوست. ( رالف والدو امرسون )
- ۳۳- اگر فکر میکنید که ریاستان ابله است به خاطر داشته باشید که اگر باهوش تر بود، بیچار می‌شدید. (آلبرت گرانث)
- ۳۴- اگر انتظار پیشرفت و بهسازی کارکنان را دارید بایستی به آنها مسئولیت بدهید، بایستی به آنها بگویید که اهدافشان چیست و باید به آنها اجازه دهید که کارشان را بکنند. ( دیوید رادمن ۱۲۸۴ )
- ۳۵- شما مجبور نیستید که ریاستان را دوست داشته باشید و او را تحسین کنید. همچنین نباید از وی متنفر باشید، در هر حال باید او را به گونه ای اداره کنید که بتوانید متبعی برای موفقیت شخص شما و سازمان باشد. ( پیتر دراگر )

### جملات ناب نلسون ماندلا

برای آنکه مانع احساس عدم امنیت دیگران در اطرافمان باشیم ، خود را از انظار دور می‌سازیم .

اما این کار ما را به جایی نمی‌رساند .

ما متولد شده ایم که شکوه و عظمت خداوند را به نمایش در آوریم .

چیزی که در درون ماست ، نه در درون برخی از ما ، بلکه در درون تک تک ما .

و زمانی که به این نور درونمان اجازه تابیدن می‌دهیم ،

ناآگاهانه به دیگران نیز اجازه چنین کاری را می‌دهیم .

**لیست دوره های تقویم ۶ ماهه دوم سال ۹۵ با حمایت وزارت صنعت، معدن و تجارت**

شماره	نام دوره	تاریخ دوره	مدت دوره	مبلغ دوره
۱	ISO9001: 2015	۴ آبان ماه	۸ ساعت	۵۹۵۰۰ تومان
۲	کارت امتیازی متوازن	۱۱ آبان ماه	۸ ساعت	۲۸۹۰۰ تومان
۳	برنامه ریزی و کنترل پروژه به همراه MSP	۱۸ و ۱۹ و ۲۶ آبان ماه	۲۴ ساعت	۹۸۵۰۰ تومان
۴	دوره مدیریت امنیت اطلاعات	ظرفیت تکمیل شد		
۵	EFQM	۲۵ آبان ماه	۸ ساعت	۵۱۱۰۰ تومان
۶	دوره PMBOK	۲ و ۳ و ۶ آذر ماه	۲۴ ساعت	۱۱۹۹۰۰ تومان
۷	برنامه ریزی استراتژیک چابک ویژه واحدهای صنعتی در دوران رکود	ظرفیت تکمیل شد		
۹	نرم افزار SPSS	۱۶ آذر ماه	۸ ساعت	۵۵۲۰۰ تومان
۱۰	مدیریت مالی برای مدیران غیر مالی	ظرفیت تکمیل شد		
۱۱	دوره مدیریت ارتباط با مشتریان	۲۲ آذر ماه	۸ ساعت	۴۲۶۰۰ تومان
۱۲	دوره مهندسی فروش و بازاریابی	۳۰ آذر ماه	۸ ساعت	۴۰۲۰۰ تومان
۱۳	چرخه بهره وری ویژه واحدهای صنعتی	ظرفیت تکمیل شد		
۱۴	مدیریت هزینه در کنترل پروژه	۷ دی ماه	۸ ساعت	۴۷۲۰۰ تومان
۱۵	HSE	۱۲ دی ماه	۸ ساعت	۲۸۸۰۰ تومان
۱۶	پایاده سازی ERP	۱۴ دی ماه	۸ ساعت	۵۱۹۰۰ تومان
۱۷	مدیریت دانش	ظرفیت تکمیل شد		
۱۸	ISO22000	ظرفیت تکمیل شد		
۱۹	مدیریت کسب و کار	ظرفیت تکمیل شد		
۲۰	مدیریت برنامه ریزی تولید	ظرفیت تکمیل شد		
۲۱	اصول و فنون مذاکره	۱۹ دی ماه	۸ ساعت	۲۶۴۰۰ تومان
۲۲	مدیریت نگهداری تعمیرات	ظرفیت تکمیل شد		
۲۳	دوره مدیریت کیفیت	۲۱ دی ماه	۸ ساعت	۴۱۲۰۰ تومان
۲۴	مدیریت برندینگ	۲۶ دی ماه	۸ ساعت	۲۴۶۰۰ تومان
۲۵	شناسایی مخاطرات و ارزیابی ریسک	۲۸ دی ماه	۸ ساعت	۲۸۲۰۰ تومان
۲۶	نظام آراستگی در محیط کار	۳ بهمن ماه	۸ ساعت	۱۸۹۰۰ تومان
۲۷	قوانین مالیاتی و مالیات ارزش افزوده	۵ بهمن ماه	۸ ساعت	۲۸۲۰۰ تومان
۲۸	مدیریت منابع انسانی	۱۰ بهمن ماه	۸ ساعت	۲۳۷۰۰ تومان

**گزارش به ذکی است**

به دانشجویان محترم مبلغ ۵ درصد از هزینه باقیمانده تخفیف داده می شود.  
در صورت ثبت نام هر یک از دوره ها تا ۱۵ روز آینده مبلغ ۷ درصد تخفیف داده می شود.  
لطفا جهت رزرو دوره یا کسب اطلاعات بیشتر با شماره زیر تماس بگیرید:

۰۲۱-۴۴۲۲۵۲۱۳

داخلی ۱۰۱ واحد آموزش



