

## کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه



رییس شورای سیاست گذاری کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

### به نام آن که جان را فکرت آموخت و جیزه نگاهی به فرهنگ سازمانی

اگر فرهنگ را اساسی ترین عامل پیشرفت و توسعه کشورها بدانیم، براهه نرفته ایم؛ چرا که بنیان های علمی، اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی جوامع بشری، ریشه در فرهنگ دارد. اگر پای بندی به قوانین و مقررات یک جامعه، حقوق و آسایش افراد را تضمین کند، در این صورت فرهنگ است که می تواند آرامش را برای ایشان به ارمغان آورد. فرهنگ، عهدها و معاهدات های ارزشمند نانوشتی است که فراتر از قوانین، مقررات، آداب و رسوم حاکم بر جامعه، کیفیت ایفای تعهدات و روابط انسانی را متجلی می سازد.

در این میان، روابط متقابل و نظام مند افراد در سازمان ها، به عنوان هسته های تأمین کننده بهره وری سرمایه های انسانی و مادی، مفهومی به نام «فرهنگ سازمانی» را خلق می کند که این روزها در مرکز توجه قرار گرفته، چرا که نقش سازمان ها در تحقق اهداف کلان توسعه انگار ناپذیر است. این نقش در انطباق و هم سوئی فرهنگ سازمانی با فرهنگ ملی - اقتصادی تجلی یافته و در سطحی بالاتر، در ایفای مسئولیت های اجتماعی توسط سازمان اعتبار می یابد. فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان و نیروی نهانی است که در ورای امور ملموس و مشهود، با خلق باورها و ارزش های مشترک، افراد را به فعالیت در راستای تحقق هدف های سازمان، و می دارد. مدیریت موفق یک سازمان با اجرای دقیق شیوه های نوین مدیریتی، در صورتی حاصل می گردد که فرهنگ سازمانی شکل یافته در آن زا هر دو هدف و هدف های سازمان پشتیبانی کند؛ بنابراین پرداختن به فرهنگ سازمانی، رهیافتی است که می تواند در حوزه های فردی، سازمانی و اجتماعی نه تنها راهگشا، بلکه الگوساز و البته سرنوشت ساز باشد. نخستین بار، در سال ۱۹۷۹، در مقاله ای تحت عنوان «مطالعه فرهنگ سازمانی» در فصلنامه علوم اداری آمریکا، به مفهولی فرهنگ سازمانی پرداخته شد، هر چند پیش از آن در سال ۱۹۶۴، واژه «جو» و فضای سازمانی» توسط «بلیک» مطرح شده بود.

ادامه در همین صفحه



## کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه و جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت برگزار شد

نویید ادهم، دکتر آذر صائمیان، دکتر اباض خراسانی، دکتر عباس سقایی، دکتر مسعود طالبیان و دکتر علی شاه حسینی برگزار شد. در روز اول کنفرانس نیز که به برگزاری چند کارگاه آموزشی اختصاصی یافت پدلی در خصوص فرهنگ سازمانی با مطالعه موردی بانک پاسارگاد با سخنرانی کلیدی دکتر مجید قاسمی مدیرعامل این بانک برگزار شد. در ادامه دکتر محسن قدسی و دکتر آذر صائمیان در مورد مربیگری و نقش آن در توسعه فرهنگی و دکتر عباس سقایی در خصوص توسعه فرهنگ تعالی سازمانی از طریق ارزیابی واحدهای کار سخنرانی را ایراد کردند. در این مراسم نخستین دوره جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت نیز همزمان با این کنفرانس برگزار شد.

اقتصادی، دکتر فیروزه خلعتبری در خصوص مسئولیت اجتماعی نگاه نو از منظر توسعه پایدار، دکتر علی صفدری در زمینه هم اندیشی در خصوص نقش راه ارتقاء فرهنگ سازمانی در نظام اداری کشور، دکتر منوچهر منطقی در مورد نقش فرهنگ سازمانی در سازمان های با فناوری پیشرفته، دکتر عباسعلی حاجی کریمی در زمینه یادگیری سازمانی و نقش آن در بهبود فرهنگ، دکتر سید احمد طباطبایی در مورد موبینگ و فرهنگ سازمانی، جناب آقای دکتر ایرج سلطانی در مورد نقش اخلاق در بهبود فرهنگ سازمانی، پروفسور بیژن خرم در خصوص نقش فرهنگ در مدیریت فرا صنعتی و دکتر محسن قدسی در مورد مدیریت فرهنگی اشاره کرد.

همچنین پنل های تخصصی با حضور پژوهشگرانی مانند دکتر

کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه و جایزه مسئولیت اجتماعی، با حضور دکتر سیدرضا صالحی امیری وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی، دکتر علی اکبر صالحی رییس سازمان انرژی اتمی ایران، اندیشمندان، صاحب نظران، استادان و علاقمندان، به همت انجمن مدیریت ایران و دانشگاه خاتم برگزار شد.

در این کنفرانس کارگاه های آموزشی، سخنرانی و پنل های تخصصی و علمی در خصوص حوزه های فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی و با حضور پژوهشگران و اندیشمندان مطرح در این عرصه برگزار شد. از آن جمله می توان به سخنرانی دکتر ناصر میرسپاسی در خصوص مدیریت راهبردی فرهنگ سازمانی، دکتر کزازی در خصوص منش و فرهنگ ایرانی در مدیریت

### به نام آن که جان را فکرت آموخت و جیزه نگاهی به فرهنگ سازمانی

انسانی با تفویض اختیار مدیریت شده و هم چنین بالا بردن ظرفیت انطباق پذیری همکاران، سازمان را در مواجهه با تغییرات محیطی و شرایط بحرانی توانمند سازیم. سازمان می تواند با احترام به سرمایه های انسانی خود و ایجاد تعادل بین کار و زندگی، ضمن برآوردن نیازهای آنان، به سودآوری نیز دست یابد. به منظور افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان، لازم است نظام های پاداش دهی و انگیزشی مناسبی ایجاد شود که متناسب با تحولات داخلی بیرونی سازمان، مورد تجدید نظر قرار گیرد. شیوه رهبری اهمیت بالمانندی در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی دارد. شایسته است با توجه به بلوغ سازمانی، شیوه رهبری تغییر یا تکامل یابد. مباحثی از قبیل «تفویض اختیار» باید نقش بیشتری در سازمان ها پیدا کند، به ویژه آن که امر تفویض اختیار می تواند موجب ارتقای توان مندی های سرمایه انسانی گردد. ارتقای فرهنگ کار گروهی و مشارکتی و ایجاد وحدت و همدلی در سازمان، توان مندسازی و در نظر گرفتن آموزش های لازم برای پرورش سرمایه های انسانی، از دیگر پیشنهادها می باشد. مؤثر در ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی مطلوب است. با توجه به اهمیت و تأثیرگذاری روزافزون فرهنگ سازمانی در سازمان ها، بر آن شدیم، در انجمن مدیریت ایران که مرجعیت علمی



سرمایه های انسانی و ذی نفعان و در نهایت سودآوری سازمان ها را فراهم می آورد. بنا بر آنچه به ایجاز گذشت، پیشنهاد این جیزه این است که در هر سازمانی، به گام نخست، تبیین سند راهبردی مناسب و اجرای آن مورد توجه قرار گیرد؛ چرا که در این سند، چشم انداز، هدف ها و گرایش های راهبردی سازمان و ارزش های بنیادین آن تعیین شده و می تواند در مقاطع زمانی مشخص، ارزیابی شود. شناخت وضعیت فعلی فرهنگ هر سازمان و سنجش میزان اختلاف آن با وضعیت مطلوب، اقدامی ضروری است که نتیجه آن در سند راهبردی قابل انعکاس خواهد بود. ایجاد واحدی برای بررسی و ارزیابی فرهنگ سازمانی، که در مقاطع معین وضعیت فرهنگ سازمانی را به اطلاع رهبران برساند، می تواند رهبران را در ایجاد هماهنگی و پیوستگی در سازمان ها و جلوگیری از جزیره ای عمل کردن واحدهای مختلف سازمان یاری کند. آگاهی دقیق از وضعیت فرهنگ سازمانی، تغییر مطلوب سبک رهبری متناسب با بلوغ سازمانی را به همراه خواهد داشت. لازم است با ارزشمند شمردن نیروی کار به عنوان سرمایه انسانی خلاق و ارتقای سرمایه های

### ادامه از همین صفحه

از آن زمان تاکنون مطالعات گسترده ای در این زمینه صورت گرفته و نتایج حاکی از آن است که به طور کلی جنبه سازمانی فرهنگ، به عنوان یکی از ابعاد مهم فرهنگ، در مفاهیمی نظیر هویت جمعی، اهداف و ارزش های مشترک، انگیزه و تعهد وای منافع شخصی، روحیه انجام کار تیمی، رعایت آداب و رسوم، عرف ها و قوانین و مقررات سازمان، مصداق می یابد. ادگار شاین، نظام اعتقادات و باورهای اساسی، ارزش های حاکم و الگوهای رفتاری را به «فرهنگ سازمانی» تعبیر می کند که در طول زمان توسعه می یابد و افراد سازمان ها به آن پایبند بوده و آن ها را پذیرفته اند. از نگاه گری جانسون، «فرهنگ سازمانی» مفروضات و رفتارهایی هستند که وجود دارند اما ثبت نشده اند، چارچوب سازمانی را در افراد تداعی می کنند و سبب می شوند که گروه های کارکنان در مواجهه با موضوعات، به نحو خاصی رفتار کرده و عکس العمل نشان دهند. بنابراین ایفای نقش فرهنگ را در توسعه و تغییر راهبردها و اتصال آنها به خروجی ها و هدف های سازمان، ارزیابی می کند. دانیل دنیسون، در مدل خود «فرهنگ سازمانی» را به عنوان نیروی قدرتمند و تعیین کننده در چگونگی انجام دادن امور و عملیات سازمان بر اساس ویژگی های فرهنگی در ۴ گروه، فرهنگ مشارکتی، سازگاری، انطباق پذیری و ماموریت یا رسالت تقسیم بندی می کند؛ توان مندسازی، تیم سازی و توسعه ای قابلیت ها از شاخص های فرهنگ مشارکتی هستند و شاخص های ارزش های بنیادین، توافق، هماهنگی و پیوستگی را برای فرهنگ سازگاری، شاخص های ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی را برای فرهنگ انطباق پذیری، همچنین شاخص های گرایش و جهت راهبردی، هدف ها و مقاصد و چشم انداز را برای فرهنگ رسالت مطرح می کند. از دیگر مولفه های فرهنگ سازمانی که صاحب نظران مدیریت به آن اشاره کرده اند، رقابت و میزان پذیرش مخاطره، ساختار و ثبات هویت، نتیجه گرایی، صمیمیت، احترام و توجه به افراد، میزان انسجام و هماهنگی کارکنان و حمایت مدیریت از آن هاست. در مجموع، توافق روشنی در ارتباط با تعریف «فرهنگ سازمانی» وجود ندارد اما مفهومی است که «کیفیت انجام دادن امور» را هدف قرار می دهد. اگر چه می تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی باشد، اما فرهنگ سازمانی نامطلوب، مانعی در راه

**میدکو**  
شرکت مادر تخصصی (هلدینگ)  
توسعه معادن و صنایع معدنی خاور میانه (سواهی عام)

MIDDLE EAST MINES & MINERAL  
INDUSTRIES DEVELOPMENT HOLDING CO. MIDHCO

نام محصول تولیدی	مقدار تولید در یک سال
فولاد خام	۴/۲ میلیون تن
گنذله سنگ آهن	۷/۵ میلیون تن
کنسانتره سنگ آهن	۸ میلیون تن
کک متالورژی	۱/۲ میلیون تن
کنسانتره زغال سنگ	۱/۱ میلیون تن
کاتد مس	۵۰ هزار تن
لوله های مسی	۱۲ هزار تن
فرو سیلیس	۲۴ هزار تن
آهک پخته	۲۶۵ هزار تن
دولو میت	۱۳۵ هزار تن
برق	۶۸۷ مگاوات

www.midhco.com

رئیس هیات مدیره انجمن مدیریت ایران

رییس سازمان انرژی اتمی ایران:

# یک مدیر شایسته باید آشنا به علم مدیریت باشد



دکتر علی اکبر صالحی در کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی به دسته بندی انواع سیستم های مدیریتی پرداخت و گفت: فرهنگ سازمانی ترجمان خوبی از سیستم مدیریت است. دکتر علی اکبر صالحی در ادامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی گفت که در فرهنگ سازمانی می توان طی سه مرحله به طبقه بندی سیستم های مدیریتی پرداخت. او در این طبقه بندی سیستم اول از مدیریت در فرهنگ سازمانی را سیستم کیهانی نامید و اعلام کرد همان گونه که کیهان متشکل از سیارات و ستارگان است، این سیستم نیز از اجزایی مشخص که در آن مسلط هستند تعریف شده و نیز دارای برخی قوانین تکوینی هستند. او به قانون جاذبه در این سیستم اشاره کرد و گفت: در این سیستم علاوه بر آنکه نظم حاکم است از مفهوم تعالی در آن خبری نیست و این سیستم تماما مقید به مقررات است. او در ادامه به سیستم بعدی که سیستم اجتماعی تعریف شده در مدیریت است اشاره و اعلام کرد که این سیستم متشکل از احاد جامعه بشری است که در آن قوانین تکوینی حاکم نیست و بیشتر قوانین

تشریحی حاکم است و ماهیتا این بخش از سیستم مدیریتی متغیر با زمان است و نظم باید در آن حاکم باشد. صالحی در ادامه سخنان خود به ابعاد سیاسی، عبادی، اجتماعی انسان اشاره کرد و افزود که باید توجه داشت مدیریت قبل از آنکه یک علم باشد یک هنر است، مثل نقاشی که هر کسی می تواند از کلاس های نقاشی برخوردار باشد اما کمتر کسی در این بین می تواند کمال الملک باقی بماند. دکتر علی اکبر صالحی، رئیس سازمان انرژی اتمی در ادامه از واگذاری کارهای بزرگ به مدیران شایسته با تعبیر «اهلش» یاد کرد و افزود باید توجه داشت در زمانه ای که شاهد بروز تحولات عظیم در شیوه ها و روش های مدیریت در عصر جدید هستیم باید بیشتر نسبت به ضرورت شناسایی مدیران قابل و شایسته توجه کنیم تا به تجربه، هنر و توانایی مدیران شایسته تر از میان افراد واجد شرایط دست یابیم. او در این خصوص به ایجاد یک بانک اطلاعاتی از مدیران در سطوح مختلف مدیریتی با ویژگی ها و توانایی های مختلف یاد کرد و گفت که می توان در این بانک اطلاعاتی از توانایی و شایستگی های افراد

وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی:

# مسئولیت اجتماعی، قبل از هر چیز یک مقوله فرهنگی است



آقای صالحی امیری، وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی، در ابتدای سخنان خود اظهار داشت: انگیزه حضور ما، ارزش و منزلتی است که حوزه مسئولیت اجتماعی برای توسعه ایران عزیز خواهد داشت و صمیمانه از شخصیت علمی، فرهیخته و فهیم جناب آقای دکتر مجید قاسمی تقدیر می کنم که جز اولین نهادها و بنگاه های اقتصادی بودند که در ایران پرچم مسئولیت اجتماعی را برافراشتند. اتفاقا از حوزه فرهنگ آغاز کردند و همه اصحاب فرهنگ و هنر، با ایشان رابطه بسیار صمیمی و عاطفی دارند. وی با اشاره به ریافت های از بحث مسئولیت های اجتماعی افزود: مشکل امروز جامعه ایران ناشی از عدم پذیرش مسئولیت بنگاه های اقتصادی و اجتماعی است. اگر جامعه امروز با حجم وسیعی از آسیب های اجتماعی مواجه می شود، به عملکرد ما در گذشته نزدیک و دور برمی گردد. نبود چالش های اجتماعی یک پیام روشن دارد و آن این است که ما از مسئولیت اجتماعی فرار کردیم و این متوجه نهادها، بنگاه ها و اشخاص در جامعه است. ما نیازمند یک رویکرد جدید برای احیای مسئولیت اجتماعی در بنگاه های اجتماعی و اقتصادی و احیای فرهنگ مسئولیت پذیری در جامعه هستیم. وی ادامه داد: عالی ترین سطح اینها شهادت است اما کسی که در یک بنگاه اقتصادی فعالیت می کند و همزمان با ایجاد منافع برای بنگاه، به فکر جامعه خودش است، او اینترگر است. کسی که علاوه بر منافع خودش، برای جامعه قدمی بر میدارد، او اینترگر است. صالحی امیری با تأکید بر وجود تحولات گسترده جامعه ایران و ضرورت بازنگری و بازشناسی این تحولات در راستای مسئولیت اجتماعی، تصریح کرد: این جامعه هر لحظه در مسیر تغییرات قرار دارد. علاوه بر سرعت تغییرات، حجم تغییرات در ایران جدی است. عمق، گستره و شدت تغییرات

بود و امروز، رویکرد نهادی مطرح می شود. وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی با تبیین رابطه بین اخلاق، فرهنگ و ارزش های اجتماعی تأکید کرد: اساسا مسئولیت اجتماعی قبل از هر چیز یک مقوله فرهنگی است و نیاز به فرهنگ سازی دارد و نقطه آغاز مدرسه و بعد سطوح بعدی است. وی به رویکرد انسجامی در بحث مسئولیت اجتماعی پرداخت و ادامه داد: ما باید برای پذیرش مسئولیت اجتماعی، یک نظام قانونمند و سیستمی در کشور ایجاد کنیم. امروزه کاری که نهادها و بنگاه ها در این حوزه انجام می دهند، فاقد انسجام است و ما نمی دانیم در کشور، چه میزان رویکرد مسئولیت اجتماعی در چه سطوحی وجود دارد. ما نیازمند انسجام تقوینی، انسجام مدیریتی، انسجام ساختاری و انسجام برنامه ای برای توزیع مسئولیت در سطح ملی هستیم، به ویژه در نقاط دور و ناپرخودار. در بین بنگاه ها و نهادهای خصوصی بانک پاسارگاد سرآمد عمل به مسئولیت های اجتماعی است و از این جهت شایسته تقدیر است. واقعیت این است که همه بنگاه های اقتصادی و اجتماعی باید یک مسئولیت اجتماعی را در کشور قبول کنند. اگر این اتفاق در کشور شکل بگیرد، فقر و نابرابری و تبعیض به شدت کاهش می یابد. وی با تأکید بر اینکه مهم ترین راه برای عبور از شرایط سخت گسترش مسئولیت اجتماعی در کشور است ادامه داد: زیر ساخت های مسئولیت پذیری اجتماعی باید از مدارس آغاز شوند. ما باید در منابع درسی و واحدهای دانشگاهی و در سطح رسانه های اجتماعی و به ویژه صدا و سیما، در جهت تأمین این زیرساخت ها اقدام کنیم و مفهوم مسئولیت اجتماعی را نهادینه کنیم. ما باید قبل از هر چیز به ساخت انسان فکر کنیم. اگر انسان ساخته شود، اقتصاد، جامعه و سیاست هم ساخته می شود.

در سطوح مختلف مدیریتی یک فایل بانک تهیه کرد تا در مقاطع مختلف در مقام نیاز از توانایی افراد شایسته تر در مقام مدیریت بهره برد. او در این خصوص از تجربه شهید چمران در دوران دفاع مقدس و پس از انقلاب یاد کرد. دکتر علی اکبر صالحی، رئیس سازمان انرژی هسته ای در ادامه سخنرانی خود با انتقاد از روش فعلی در برخی سازمان ها در انتخاب مدیر و مدیران سازمانی گفت: اکنون به این مهم واقف هستیم که در برخی مشاغل افراد به دلیل آشنایی و روابط برای مناصب مدیریتی انتخاب می شوند و پدیداست که اعمال چنین روشی در چنین عصری به هیچ وجه قابل توجیه نیست، چرا که علاوه بر مغایرت با اصول دینی و اخلاقی با اصول مدیریتی نیز سازگار نیست. علی اکبر صالحی در پایان سخنرانی خود به ضرورت توجه به راهکارهای مدیریتی و قانونی حاضر در خصوص انتخاب مدیران اشاره کرد و افزود که انتخاب مدیران شایسته به عنوان یکی از مهم ترین شاخص ها در دنیای امروز از سازوکار پیچیده ای برخوردار است که لازم است از قاعده رایج در دنیا پیرامون آن تبعیت کرد.

## گزارش مسئولیت های اجتماعی داوطلبانه و بشر دوستانه فولاد مبارکه میزان حمایت های مالی و غیر مالی از نهادهای فرهنگی و هنری

مجتمع فولاد مبارکه لوح تقدیر مسئولیت های اجتماعی را دریافت کرد



اقدامات و حمایت ها در این زمینه عبارتند از: برگزاری بزرگترین مسابقات قرآنی با حضور بیش از ۹۰۰۰ نفر و بهره گیری از توان مراکز قرآنی استان در اجرای آن، حمایت در جهت حفظ و توسعه فرهنگ ایثار و شهادت از طریق مساعدت به ستادهای انقلابی نظیر بنیاد شهید و امور ایثارگران، سیاه پاسداران انقلاب اسلامی شهرستانهای مبارکه و اصفهان، شورای هماهنگی تبلیغات اسلامی استان، مشارکت در تجهیز موزه دفاع مقدس استان اصفهان، همکاری با صدا و سیما مرکز اصفهان و رسانه های استانی در تولید برنامه های معرفی صنعت (برنامه روزانه مخصوص کودک و نوجوان، برنامه های رادیو فولاد و صدای فولاد)، انتشار روزنامه و ویژه نامه های مستمر استانی، حضور در برنامه های فرهنگی در شهرستانهای مبارکه و اصفهان و حمایت از آنها به عنوان حامی اصلی شورای هماهنگی تبلیغات اسلامی استان نظیر راهپیمایی روزهای قدس و ۲۲ بهمن، جشنهای عید غدیر، حمایت از مراکز قرآنی و تحقیقات اسلامی، راه اندازی رادیو فولاد، ساخت برنامه های فرهنگ سازی با مشارکت سازمان بهزیستی استان، مشارکت در ساخت حسینیه مرکزی مبارکه.

**میزان حمایت های مالی و غیر مالی از موضوعات آموزشی**  
اقدامات و حمایت ها در این زمینه عبارتند از: مشارکت در ساخت ۳۳ مرکز آموزشی در کلیه مقاطع، همکاری با آموزش و پرورش از مساعدت در تولید پیک های نوروزی دانش آموزی، برگزاری جشنواره جاوید حیات و تقدیر از دانش آموزان خلاق استان، تهیه و توزیع کتابهای کمک آموزشی، میزبانی از دانش آموزان در بازدیدهای صنعتی.

**میزان حمایت های مالی و غیر مالی از موارد ورزشی**  
مشارکت در ساخت و تکمیل ورزشگاه بزرگ ۷۵۰۰۰ نفری نقش جهان اصفهان با مساعدت مالی بالغ بر ۳۰۰ میلیارد ریال، مساعدت به ساخت ورزشگاه کارگران مبارکه، احداث ۱۲ سالن ورزشی، حمایت از باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان و توسعه ورزش همگانی در سطح استان.

میزان حمایت های مالی و غیر مالی از مؤسسات خیریه و عام المنفعه



سالهای ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۵)، احداث دو باب مدرسه در شهرستان بم، مشارکت در احداث ۶۰ واحد مسکونی برای مددجویان بهزیستی، اهدای اموال مازاد بر نیاز شرکت جهت کمک به مددجویان بهزیستی و آموزش و پرورش، عضویت در هیأت امنای مرکز توانبخشی معلولین مبارکه (وابسته به سازمان بهزیستی) و کمک مالی به آن ها، کمک مالی به کمیته امداد امام خمینی، عضویت در هیأت

اقدامات سازمان و میزان حمایت های مالی و غیر مالی فولاد مبارکه در زمینه خدمات عام المنفعه و همچنین کمک به مؤسسات خیریه و سازمان های مردم نهاد (سمن ها) عبارتند از: ساخت پایگاه امداد و نجات جاده ای و ساخت اورژانس بین راهی اصفهان- مبارکه، مشارکت در آزادی زندانیان جرایم غیر عمد (گلریزان ۱۰۰ میلیارد ریالی فولاد مبارکه و شرکای تجاری آن برای آزادی زندانیان جرایم غیر عمد

امنای مجامع خیرین (بهداشت و سلامت، مدرسه ساز) مبارکه، کمک سالیانه کارکنان شرکت به انجمن حمایت از بیماران کلیوی، تقبل سرپرستی ۱۷۴۰ نفر از ایتم کمیته امداد (طرح اکرام ایتم)، کمک مالی به آسیب دیدگان از حوادث غیرمترقبه مانند زلزله و سیل، مساعدت به نهادهای حمایتی مانند کمیته امداد امام خمینی (ره) و سازمان بهزیستی در مناسبت های مختلف نظیر جشن شکوفه ها، جشن عاطفه ها (توزیع هزاران بسته لوازم التحریر بین دانش آموزان نیازمند)، ماه مبارک رمضان، مساعدت حدود ۲۰۰ میلیارد ریال جهت طرح های عمرانی، آموزشی، ورزشی، مذهبی و بهداشتی منطقه و استان، مشارکت مالی در تکمیل مصلی بزرگ اصفهان با مساعدت مالی بالغ بر ۷۰ میلیارد ریال، مشارکت در طرح جامع مترو استان (مبارکه - مجلسی - بهارستان) با مساعدت مالی بالغ بر ۵۰ میلیارد ریال، مشارکت در ساخت زیرگذر بلوار حاج آقا حسینی، مشارکت در ساخت اتوبان کنار گذر غرب (آزادسازی از محل اراضی مربوط به تصفیه خانه فولاد مبارکه اصفهان)

**میزان حمایت های مالی و غیر مالی در زمینه موضوعات درمانی و به ویژه مبتلایان به بیماری های خاص**  
اقدامات در این زمینه عبارتند از: حمایت از برنامه های ارتقای فرهنگ سلامت عمومی جامعه که همه ساله در هفته سلامت توسط دانشگاه علوم پزشکی اصفهان برگزار می شود، عضویت در انجمن خیرین سلامت شهرستان و کمک به طرح های مصوب این انجمن، اهدای ۶ دستگاه آمبولانس به شبکه بهداشت و درمان شرق استان اصفهان، بازسازی اورژانس بیمارستان محمد رسول الله مبارکه، بازسازی مرکز توانبخشی شهید مدنی زرین شهر، مساعدت به مرکز توانبخشی دیزچه، مشارکت در بازسازی بیمارستان آیتا... کاشانی اصفهان، تجهیز بیمارستان سوانح سوختگی استان، تجهیز مرکز درمانی و بهداشتی قرآنی، ارائه خدمات پزشکی- بهداشتی و مددکاری به مناطق محروم استان (سیج سلامت، بازسازی مرکز توانبخشی شهید مدنی شهرستان لنجان (مساعدت ۱۰ میلیارد ریالی).

## میزان حمایت های مالی و غیر مالی در زمینه حفظ محیط زیست و در جهت توسعه پایدار

**اهم برنامه ها و اقدامات سازمانی بشر دوستانه انجام شده مرتبط با کارکنان**  
فولاد مبارکه اصفهان به روش های مختلف از مشارکت داوطلبانه کارکنان خود در فعالیت های اجتماعی حمایت نموده است تا امکانات و منابع لازم برای مشارکت کارکنان در این فعالیت ها فراهم نماید. برخی از این رویکردها عبارتند از: ترغیب کارکنان و پیمانکاران به عضویت و همکاری با بسیج، مشارکت کارکنان در حرکت های انسان دوستانه از جمله کمک به آزادسازی زندانیان جرایم غیر عمد، اداره بهزیستی، اهدای خون، کمک به زلزله زدگان، ایتم، ستاد دیه، بیماران خاص و کمک به مراکز خیریه مختلف و ...

پروژه ها، کاهش ۰۲ درصدی برداشت آب از رودخانه زاینده رود در شش ماهه اول سال ۵۹، احداث تصفیه خانه پساب صنعتی و بهداشتی فولادسپا، استخراج ذخیره آب و دریاچه مصنوعی در فولادسپا، نصب و راه اندازی سیستم های بهنگام پایش آلاینده ها و وضعیت تصفیه خانه پساب (gnirotinOM enilo)، رشد بیش از ۰۱ درصدی حمل محصولات بصورت ریلی در ۳ سال گذشته نسبت به قبل در راستای حفظ محیط زیست، خروج شرکت از لیست صنایع آلاینده از سال ۴۹، دریافت تندیس بنیاد جهانی انرژی و لوح تقدیر جامعه مدیریت سبز اروپا، دریافت گواهینامه استاندارد مدیریت انرژی (ISO 1۰۰۰۵)

اقدامات و حمایت ها در این زمینه عبارتند از: سرمایه گذاری بیش از ۰۰۲ میلیارد تومانی در تجهیز غبارگیرها در ۳ سال گذشته در راستای کاهش غبارهای محیطی، صرف هزینه سالیانه ۰۲ میلیارد تومان جهت نگهداری و تعمیرات تجهیزات فوق، مشارکت و تامین مالی در طرح جمع آوری و هدایت پساب های شهرهای مجاور و ارتقاء تصفیه خانه پساب های آن شهرها، با هدف بهبود وضعیت زیست محیطی منطقه و جایگزین نمودن پساب بجای مصرف آب رودخانه در شرکت، رکورد دار جهانی صرفهجویی در مصرف آب با کاهش ۵۸۶ درصدی مصرف تنها ۱/۵ درصد آب حوزه آبریز زاینده رود توسط بازچرخانی و اجرای

رییس هیات مدیره انجمن مدیریت ایران:

# سازمان بی فرهنگ، سازمانی گسسته، متزلزل، نابودکننده و مخرب است

که موجودیت ما را وابسته به خود کرده‌است. وی ادامه داد: به باور بسیاری از پژوهشگران، نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و لذا اعتقاد بر آن است که ایجاد بالندگی سازمانی و بالندگی جامعه، مستلزم پرداختن مطلوب و مستحکمی برای حرکت و پویایی سازمان ایفای نقش نماید و یا به مانعی در راه هرگونه پیشرفت و تعالی تبدیل شود. وی با تأکید بر این موضوع که صحنه اجرا به آنچه که ما در خصوص تئوری‌های مدیریت در کتاب‌ها مطالعه کرده‌ایم، عمق داده و آن را تکمیل می‌کند ادامه داد: سازمان بی‌فرهنگ، سازمانی بی‌هویت است. سازمان بی‌فرهنگ، سازمانی گسسته، متزلزل، نابودکننده و مخرب است. سازمانی که یک فرهنگ غنی نداشته‌باشد، نمی‌تواند به اهداف خود برسد. وی تصریح کرد: هر کاری که با کلام «بسم‌الله‌الرحمن‌الرحیم» آغاز نشود، ابتر است. تصور می‌کنیم که به اهداف خود رسیده‌ایم اما در حقیقت اگر با این کلام آغاز می‌کردیم، خدا می‌داند که به چه اهداف والاتری نایل می‌شدیم. این مهم، نقطه آغاز فرهنگ سازمانی بانک پاسارگاد است. پس از آن «عشق» است. عشق است که سبب شده بانک پاسارگاد در مدت ۱۱ سال موفق شود رتبه ۱۷۵ را در بین ۵۰۰ برند برتر بانکی دنیا کسب کند. در شرایط تحریم، عشق است که باعث شده، برترین‌های بیوتکنولوژی توسط گروه مالی پاسارگاد، از قلب غرب دنیا به کشورمان منتقل شود. پایه فرهنگ، «عشق» است و «فرهنگ» پایه و تار و پود هر سازمانی است. وی در ادامه تأکید کرد: باورها، اعتقادات و ارزش‌ها از مقوله‌های بسیار مهم در فرهنگ است. اعتقاد و باورهای ما باعث شده جوانان ما از جان خود بگذرند تا از آب و خاک کشورشان محافظت کنند. همین اعتقادات است که باعث شد بدترین شرایط تحریم را با سربلندی بگذرانیم. وی ادامه داد: به فرهنگ سازمانی توجه ویژه‌ای کنید؛ نه تنها توجه کلی، بلکه به جزئیات آن نیز توجه کنید. روزی ما در حال تبیین نقشه راه بانک پاسارگاد بودیم، خود را روی فرهنگ سازمانی متمرکز کردیم. این بحث بسیار مهمی بود که تا سال ۱۳۸۴ حداقل بنده ندیده بودم که جایی تعریف و تبیین شده‌باشد. عنوان شغلی ما بر اساس فرهنگ سازمانی تبیین شده‌است. همکاران ما بر اساس فرهنگ سازمان نام برده‌می‌شوند. ما عباراتی مانند شماره پرسنلی و شماره کاربری نداریم. همکاران ما هر یک، دو شناسه همکاری و سهامداری دارند. نام بانک پاسارگاد نیز مهم‌ترین بخش فرهنگ سازمانی ما است. نامی که ملو از معنویت، افتخار و تاریخ ایران است. نامی که همه ایرانیان از سراسر دنیا از ما درخواست می‌کنند تا لوگو و نشان آن را به سینه بزنند، همین به فرهنگ جهت می‌دهد.



ایثارهای وصف‌ناشدنی این قهرمانان قدردانی نمایم. وی در ادامه با تأکید بر اهمیت فرهنگ در سازمان‌ها تصریح کرد: فرهنگ پدیده‌ی شگرف و پیچیده‌ای است که همیشه و در همه حال و از همه سو ما را در احاطه دارد و به‌عنوان مجموعه‌ای به‌هم آمیخته و متعامل از باورها، هنرها و ارزش‌های مشترک، مبنای اندیشیدن و چگونگی رفتار شده تا جایی

بیشتر این رویکرد مدیریتی در سطح سازمان‌های ایرانی و از سوی دیگر شناسایی سازمان‌های برتر و معرفی و قدردانی از آنها و نیز تشویق دیگر سازمان‌ها برای گام نهادن در این مسیر پر خیر و برکت بوده‌است. رییس انجمن مدیریت ایران ادامه داد: در نخستین دوره از این جایزه با سپاس از حضور خانواده‌های گرمی آتشانشان داور و فداکار کشورمان که در

بیشتر این رویکرد مدیریتی در سطح سازمان‌های ایرانی و از سوی دیگر شناسایی سازمان‌های برتر و معرفی و قدردانی از آنها و نیز تشویق دیگر سازمان‌ها برای گام نهادن در این مسیر پر خیر و برکت بوده‌است. رییس انجمن مدیریت ایران ادامه داد: در نخستین دوره از این جایزه با سپاس از حضور خانواده‌های گرمی آتشانشان داور و فداکار کشورمان که در

دکتر مجید قاسمی رییس هیات مدیره انجمن مدیریت ایران و رییس شورای سیاست‌گذاری کنفرانس ضمن تأکید بر اهمیت بسزای فرهنگ در سازمان‌ها گفت: خداوند را شاکرم که توانستیم کنفرانس فرهنگ سازمانی را برگزار کنیم. کنفرانسی که بتواند توجه استادان و مدیران اجرایی را به این واقعیت جلب کند که فرهنگ سازمانی چه غوغایی در سازمان می‌کند. رییس دانشگاه خاتم تصریح کرد: محور اصلی و شاخص این کنفرانس که به همت انجمن مدیریت ایران و دانشگاه خاتم سامان یافته، پرداختن به مفهوم فرهنگ با تأکید بر نقش انسان و هویت فردی بر فرهنگ سازمانی و فرهنگ اجتماعی است. از این روی، دست‌یابی به ارزش‌ها و الگوهای مناسب رفتار حرفه‌ای در توسعه پایدار در سه حوزه فردی، سازمانی و اجتماعی، اشاعه مهارت‌های نوین فرهنگی با تکیه بر ضرورت‌های آینده‌نگرانه، بررسی نقش تعلق، تعهد و وفاداری سازمانی و کارگروهی در توسعه فرهنگ کسب و کار، اثرات فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی و بالندگی اجتماعی و عشق به میهن، به عنوان هدف‌ها و محورهای این همایش علمی انتخاب و تعیین شده‌اند. رییس کنفرانس فرهنگ سازمانی افزود: کنفرانس برای پیشبرد این هدف‌ها، از همکاری و مشارکت ارزشمند قریب به ۳۰ نفر از استادان برجسته و صاحب‌نظران عرصه مدیریت کشور که سال‌های طولانی، بعضاً به درازای یک عمر، در این عرصه به پژوهش و آموزش اشتغال داشته‌اند، به‌عنوان اعضای هیات‌علمی بهره‌جسته‌است. دکتر قاسمی تصریح کرد: سخنرانی پروفیسور دانیل دنیسون به‌عنوان یکی از صاحب‌نظران برجسته بین‌المللی در حوزه فرهنگ سازمانی به‌صورت ویدئو کنفرانس، رونمایی از نقشه راه ارتقاء فرهنگ سازمانی در نظام اداری کشور برای نخستین بار و معرفی سه کتاب تخصصی جدید انتشار در حوزه مدیریت، از دیگر رخدادهای این کنفرانس است. مدیرعامل بانک پاسارگاد خاطر نشان کرد: علاوه بر این، همزمان با این رویداد علمی، کوشش شده‌است با پرداختن به مفهوم مسئولیت‌های اجتماعی سازمانی، این نکته ظریف تبیین شود که این مفهوم گران‌سنگ بسیار فراتر از انجام امور عام‌المنفعه و خیریه، از آن پایه از کفایت برخوردار است که در جایگاه یک رویکرد مدیریتی ارزشمند، همه ابعاد اصلی سازمانی را در برگیرد. وی در ادامه افزود: در همین زمینه، با هدف ایجاد رقابتی سازنده میان سازمان‌ها و نگاه‌های اقتصادی، چارچوبی بدیع و نوآورانه برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با عنوان جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت طراحی و معرفی شده که هدف آن از یک سو تبیین هر چه

## میدکو؛ تبلور آموزش، یادگیری و به کارگیری دانش



MIDHCO

نگاه ملی است.

مدل شدن برای بخش معدن و صنایع معدنی کشور در مأموریت‌های مصوب میدکو است.

اشتغال مستقیم بیش از ۱۵۰۰۰ نفر و غیر مستقیم تا ۳۰۰۰۰ نفر از ویژگی‌های طرح‌های میدکو است. عمده اشتغال در مناطق مختلف استان کرمان و از افراد بومی است. علاوه بر اشتغال، سطح دانش سرمایه انسانی و منطقه نیز با آموزش و تبادل دانش ارتقاء می‌یابد. میدکو در تطابق کامل با محورهای ۱۰ گانه اقتصاد مقاومتی اقدام و عمل کرده است و هم اکنون در کرمان هم بطور ویژه عهده‌دار مسئولیت ویژه در ارتباط با اقتصاد مقاومتی را عهده‌دار گردیده است. با استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته در صنعت فولاد، میدکو با تأکید بر سلامت و ایمنی به محیط زیست اولویت ویژه در طرح‌ها داده است. کاهش مصرف برق با تکنولوژی‌های جدید، استفاده از فاضلاب و تصفیه آن بجای استفاده از آب، در صنایع پالادستی و فولاد در طرح‌های میدکو از دیگر دستاوردهاست.

استقرار صنعت در جنب معدن مرتبط و جلوگیری از هدر رفتن انرژی با میلیون‌ها تن جایجایی مواد از دیگر اقدامات میدکو در طرح‌ها بوده است. ضمن آنکه حوادث در جاده‌ها را نیز به تبع آن کاهش می‌دهد.

میدکو موفق شد برای اولین بار در دنیا در صنعت مس با استفاده از روش بیوتکنولوژی ضمن حذف واحد ذوب، با جلوگیری از گازهای SO<sub>2</sub> که محیط را آلوده می‌کرد صنعتی سبز را پایه‌گذاری کرد.

میدکو در زمانی کوتاه موفق شد ۳۵ پروژه بزرگ را در کشور را با اثرات اقتصادی و اجتماعی وسیع مدیریت کند و بخش قابل توجهی از این طرح‌ها به بهره‌برداری رسیده که با تولید دو فلز استراتژیک مس و فولاد ضمن ارتقاء تولید ناخالص داخلی، با تأمین نیازهای داخلی با پتانسیل صادراتی خود تأمین ارز برای کشور نماید.

این نگرش فرهنگی و ملی ضمن مدل شدن برای سایر صنایع و معادن کشور خود به ارتقاء فرهنگ سازمانی در راستای فرهنگ ملی انجامیده که با تحقق موفقیت‌ها خود، کمک به نهادهای کردن این فرهنگ می‌شود.

کمک به موسسات خیریه و عام‌المنفعه و NGO ها فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی از اقدامات دیگر میدکو برای فرهنگ سازی در راستای مسئولیت‌های اجتماعی بوده است.



یکانگی میسر ساخته است.

در بخش مسئولیت‌های اجتماعی چه اقداماتی انجام داده‌اید و تأثیر آن در فرهنگ سازمانی شما و مهمتر از آن در توسعه فرهنگ ملی را چطور ارزیابی می‌کنید؟

هلدینگ میدکو اساس تشکیل خود را با استفاده از سهامداران مردمی بصورت مستقیم و غیر مستقیم قرارداد که اینک به ۵/۱ میلیون نفر بالغ می‌گردد. هدف میدکو ارتقاء سهام‌داران، رضایت و ذینفعان از جمله سهامداران قرار گرفت.

مأموریت میدکو علیرغم اینکه یک هلدینگ خصوصی است ارتقاء سطح فناوری، مدیریت و سهم در تولید ناخالص داخلی کشور و با

نشست‌های گروهی هم به لحاظ نهادهای شدن فرهنگ سازمانی و

هم برای حفظ چابکی و حذف بوروکراسی‌ها. تصمیم‌گیری‌های گروهی در اجرای طرح‌ها و نظارت آنها، تحلیل پارامترهای تولید اعم از میزان تولید، کیفیت، مالی، منابع انسانی و زیست محیطی در نشست‌های

یک هفته در میان در سایت‌ها و با استفاده از ویدئو کنفرانس بصورت جامع در ستادها و واحدها با حضور مدیرعامل با حضور مدیریت عامل و تصمیم‌گیری سریع در همین جلسات،

شدت فرهنگ کارگروهی و سرعت بخشیدن به کار افزایش داده شده و بوروکراسی و فرهنگ کاغذ بازی را حذف نمود. ضمن آنکه نشست‌های مختلف و وسیع‌تر جمعی در میدکو نیز کارگروهی را با

ضرورت توسعه اقتصادی کشور در چارچوب اقتصاد مقاومتی و افزایش ظرفیت تولید محصولات فولادی نیازمند بکارگیری دانش و تجارب نهفته در توسعه کشور است و این نیاز بیش از پیش احساس می‌شود. شرکت میدکو در سال ۱۳۸۷ بر پایه دانش علمی و کاربردی، دانشگاهی، تجربی، سوابق متعدد، ارزشمند مدیران و با پشتیبانی بانک پاسارگاد تاسیس شد. با توجه به حضور شرکت مادر تخصصی (هلدینگ) توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (میدکو) در کنفرانس توسعه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی بر آن شدیم تا با «علی اصغر پورمند» گفت و گویی داشته باشیم که در ادامه می‌خوانید:

برای بهبود نگرش افراد هر سازمان، چه اقداماتی را مفید می‌دانید؟ نقش تحول فردی در توسعه فرهنگی سازمان شما بوده است؟

تدوین چشم انداز، اهداف، استراتژی، مأموریت‌های سازمان با مشارکت دادن همکاران.

شناخت دقیق از اهداف، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و ارزش‌های سازمان توسط همکاران بعنوان سرمایه‌انسانی

پیاده‌سازی، اجرا و تعهد خود رهبران و مدیران سازمانی، الگو شدن و فرهنگ سازی

بلوغ سازمانی و تعهد فردی به همسو شدن نگرش و فرهنگ فردی برای هم افزایی و ایجاد فرهنگ سازمانی زمانیکه دیدگاه‌ها و اقدامات همسو باشند، فرهنگ سازمانی را پایدار و نهادینه می‌کنند.

میدکو در بخش توسعه فرهنگ سازمانی، وفاداری و کارگروهی چه دستاوردهایی دارد؟ اقداماتی که باعث شده محیط کاری شرکت میدکو فضایی برای یادگیری این فرهنگ باشد را بفرمایید؟

میدکو از ابتدای تشکیل با تدوین سند استراتژی و برنامه‌های خود در همان راستا ارزش‌ها، منشور اخلاقی و کدهای رفتاری را تدوین و اقدامات خود را در آن راستا دنبال کرد. مشارکت دادن همکاران در تدوین‌ها، ارائه دیدگاه‌های هدایت شده آنها در نشست‌های مرتبط با این موضوع به تعمیق برای فرهنگ‌سازی منجر می‌شود.

اساساً ساختار میدکو بر پایه تشکیلات گروهی (کمیته برنامه‌ریزی، کمیته توسعه سازمان و مدیریت و کمیته مالی) شکل داده شده و کمیته‌های تخصصی آنها نیز تشکیل گردید.

شرکت مادر تخصصی (هلدینگ) توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (میدکو)

تهران، سعادت آباد، بلوار فرهنگ، نرسیده به میدان فرهنگ، خیابان معارف، پلاک ۸

تلفن : ۰۴۳۷۲ امور سهام : ۵۸۸۶۷۳۲۲-۶ فاکس : ۱۹۶۳۶۳۲۲

پست الکترونیک : moc.ochdim@ofni





# مدیریت راهبردی فرهنگ سازمانی

۵. اجرای کامل قوانین

۱. بعضی صاحب قدرت و دیگران تابع هستند
۲. زیردستان تسلیم هستند
۳. کنترل از طریق جهت دادن و نظارت انجام می شود
۴. تسلط بر افراد
۵. منشا کنترل قدرت است
۶. ساختار تخصص گرایی سنتی و متمرکز

۱. ویژگی های فرهنگ توفیق مدار
۱. بیشتر بر کاری که بایستی انجام شود تأکید دارند
۲. علاقه به کار و از انجام وظایف لذت می برند و باطناً خشنود می شوند
۳. افراد دارای انرژی و زمان زیادی برای صرف در سازمان هستند
۴. خود کنترل (مسئولیت شخص برای توفیق حل مشکل از طریق مصالحه)
۵. از قدردانی به عنوان انگیزه استفاده می شود

۱. ویژگی های فرهنگ حمایت مدار
۱. اعضا و ادار می شوند از طریق روابط، تقابل (دوسره بودن)، تعلق و اتصال لیاقت خود را نشان دهند
۲. کارکنان دارای یک ریسک و علاقه شخصی هستند
۳. کنترل مشارکتی با مسئولیت دو طرفه ارتباطات پویا و دگرگون سازی
۴. کنترل از طریق قدردانی روش ترجیحی حمایت مدار است
۵. رضایت جمعی از کنترل

مفهوم فرهنگ سازمانی  
فرهنگ متشکل از: شیوه زندگی کاری، دانش و مفروضات، ارزشهای غالب، فرهنگ نظام اعتقادات

ایشان در ادامه تاکید کردند که توجه مدیران ارشد و سرمایه گذاری آنان در مقوله فرهنگ سازمانی می تواند منشا پیشرفت و توسعه باشد.

سازمان هایی که برنامه ریزی منسجم و هدفمند برای توسعه فرهنگی داشته اند امروزه جزو شرکت های پیشرو محسوب می شوند.



فرهنگ وظیفه مدار Role culture	فرهنگ توفیق مدار Achievement culture
فرهنگ قدرت مدار Power culture	فرهنگ حمایت مدار Support culture

دکتر ناصر میرسیاسی  
عضو هیات علمی دانشگاه آزاد واحد تحقیقات فرهنگ برنامه ریزی مشترک ذهنی، تعریف شده است. این برنامه ریزی ذهنی پاسخ افراد را به محیط زندگیشان مشروط می کند. همچنین در برنامه ریزی ذهنی معرف نحوه واکنش افراد به محیط است.

- در چارچوب مطالعات هافستنده تقسیم بندی فرهنگ های سازمانی بدین شکل می باشد:
- فرهنگ ریسک پذیر در مقابل فرهنگ محافظه کار
  - فرهنگ لطیف در مقابل فرهنگ خشن
  - فرهنگ فردگرا در مقابل فرهنگ جمع گرا
  - فرهنگ قدرت پذیر در مقابل فرهنگ قدرت ستیز

- هفستنده چهار شاخص عمده را مبنای اندازه گیری فرهنگ به شرح شوح زیر قرار داده است:
۱. فاصله قدرت (Power Distance)
  ۲. پرهیز از ناشناخته ها (Uncertainty Avoi)
  ۳. فردگرایی (Individ - )
  ۴. مردمانی (Muscularity)

بر مبنای پژوهش هوفستنده، ایران در مطالعه فرهنگ ۵۶ کشور از لحاظ چهار شاخص فرهنگی مدل هوفستنده دارای وضعیتی در شرایط زیر است:

- ۱ در هر محور فرد مدار و فاصله قدرت در حد بالایی نسبت به سایر کشورهاست.
- ۲ در هر محور پرهیز از ریسک در حد بالا قرار دارد.
- ۳ در حوزه مرد مایی و زن مایی نیز در حد متوسط واقع شده است.

انواع فرهنگ های سازمانی

- ویژگی های فرهنگ وظیفه مدار (نقش مدار)
۱. سازمان به شکل هرمی
  ۲. سلسله مراتب اداری و امتیازات اداری
  ۳. یک ابزار عقلایی محدود جهت رسیدن به اهداف مشخص در جایی که افراد به نقش پاسخ می دهند
  ۴. فرهنگی است که بر انطباق انتظارات تأکید می نماید

## یادگیری سازمانی و نقش آن در بهبود فرهنگ سازمانی

زیر بنای فرهنگ یادگیری: شیوه های سازماندهی منابع فرصتهای تقویت، تعمق و شراکت تعامل همکاری کنجکاوی

تعمق بر مرزهای داخلی و خارجی سازمان مجموعه ای از معیارها و ارزش ها درباره فعالیت های سازمان که ترکیبی از انواع فرهنگ های مختلف درون چهار چوب مبتنی بر رقابت را در بر می گیرد.

رقبا به منابع دیگر از قبیل سرمایه، نیروی انسانی، نیروی کار، مواد خام و فناوری دسترسی دارند اما کسی نمی تواند توانایی یادگیری سازمانی را بخرد، تکرار کند و یا مهندسی معکوس نماید.

سازمانها برای رسیدن به یادگیری، باید دارای نوعی فرهنگ یادگیری باشند که از آن طریق بتوانند فرآیند یادگیری در سازمانها را با سهولت بیشتری انجام دهد. بی شک اجرای فرهنگ یادگیری سازمانی در کیفیت خدمات داخلی نقش مؤثری دارد و داشتن انگیزه برای یادگیری بسیار مهم است.

- هفت ویژگی وجود دارد که در مجموع معرف و نماینگر عصاره فرهنگ سازمانی هستند:
- نوآوری و خطر پذیری
  - توجه به جزئیات
  - توجه به رهاوردها
  - توجه به اعضای سازمان
  - توجه به تیم
  - جاه طلبی
  - پایداری

دکتر عباسعلی حاجی کریمی  
دانشیار دانشگاه شهید بهشتی

عضو هیات علمی و مدیر گروه مدیریت دانشگاه خاتم در محیط پرتلاطم و متغیر امروزی سازمانها با مشکلات بیشتری نسبت به گذشته مواجه هستند. محیطی که رقابت را شرط حیات سازمانها قرار داده است و هر سازمانی برای بقا نیاز به عاملی برای رقابت دارد. مزیت های رقابتی که در گذشته به عنوان عامل برتری محسوب می شدند دیگر اهمیت سابق را نداشته چرا که با گسترش روز افزون فناوری اطلاعاتی امکان دسترسی به اطلاعات هر روز سریع تر می شود و از سوی دیگر مدیران، امروز با سازمانهایی سر و کار دارند که شباهتی به سازمانهای گذشته ندارند. یکی از ویژگی های اساسی سازمانهای جدید، شکل گیری آنها بر مبنای یادگیری است. از طرفی سازمان های یادگیرنده، سازمان هایی هستند که به طور مستمر خود را:

- از نو می سازند، کشف کرده، نیروی مضاعفی در خود ایجاد می کنند
- یادگیری سازمانی را می توان فرایندی پویا از خلق، کسب و جمع آوری دانش به منظور توسعه منابع و ظرفیت که به عملکرد بهتر سازمان منجر می شود، تعریف کرد.
- یک سازمان برای آنکه بتواند واقعاً کارآمد باشد باید فرهنگی قوی ایجاد کند که مشارکت در رفتار و یادگیری را تحریک نماید
- عدم توجه به فرهنگ سازمان بیشترین دلیل عدم موفقیت کامل و حتی شکست کلی بسیاری از اقدامات مدیریتی است.
- از سوی دیگر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی نیز تأثیر میگذارد.
- ادگار شاین فرهنگ مدیریت و سازمانی را عاملی کلیدی برای یادگیری سازمانی در قرن بیست و یکم می داند.
- پانتواکیز و بورنتا در سال ۲۰۱۳ یادگیری را تنها منبع تجدیدناپذیر در سازمانها معرفی کردند.



رونمایی از سه کتاب به شرح زیر که با حمایت علمی و مالی انجمن مدیریت ایران و بانک پاسارگاد منتشر شده است:

دستنامه ارزیابی اثربخشی برنامه های آموزشی

تألیف: دکتر مریم گری رهبران

هنر و شیوه مربیگری رهبران

تألیف: دکتر مریم گری رهبران

مدیریت تحول

تألیف: دکتر غلامرضا خاکی

«دستنامه ارزیابی اثربخشی برنامه های آموزشی» تألیف جناب آقای دکتر مهرداد پیدایی.

«هنر و شیوه مربیگری رهبران» ترجمه ی سرکار خانم دکتر آذر صائمیان، جنابان آقایان دکتر محسن قدمی و مسعود نیازمند.

«مدیریت تحول» تألیف جناب آقای دکتر غلامرضا خاکی.

بسم ... الرحمن الرحیم

## بیانیه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه

۹۵/۱۱/۲۷

خداوند قادر متعال را حمد و سپاس که توفیق برگزاری «کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه» را با الهام گرفتن از ارزش‌های متعالی ایرانی-اسلامی و در سال «اقتصاد مقاومتی، اقدام و عمل» به ما عطا فرمود. این کنفرانس، با حضور جمع کثیری از شخصیت‌های علمی، اندیشمندان، صاحب‌نظران، مدیران ارشد، استادان و دانش پژوهان کشور توسط انجمن مدیریت ایران و با همکاری ارزشمند دانشگاه خاتم برگزار گردید. مهمترین اهداف این کنفرانس، ارائه آخرین دستاوردهای علمی و کاربردی در فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه، اشاعه مهارت‌های نوین فرهنگی با تکیه بر ضرورت‌های آینده‌نگرانه، توسعه، ترویج و اشاعه فرهنگ سازمانی در نظام فکری فراسازمانی، سازمانی و اجتماعی و دستیابی به ارزش‌ها و الگوهای مناسب رفتار حرفه ای در مدیریت توسعه پایدار بوده است.

مهمترین رخدادهای و دستاوردهای این کنفرانس به شرح زیر میباشد:

- سخنرانی جناب آقای دکتر علیاکبر صالحی ریاست محترم سازمان انرژی اتمی ایران،
- سخنرانی جناب آقای دکتر سیدرضا صالحی امیری وزیر محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی،
- سخنرانی اختصاصی پروفسور دانیل دنیسون از صاحب‌نظران برجسته بین‌المللی در حوزه فرهنگ سازمانی،
- سخنرانی جناب آقای دکتر مجید قاسمی ریاست محترم هیاتمدیره انجمن مدیریت ایران،
- دریافت ۵۵ مقاله و ارائه ۲۴ سخنرانی توسط استادان و مدیران برجسته در کنفرانس،
- رونمایی از نقشه راه ارتقاء فرهنگ سازمانی در نظام اداری کشور،
- رونمایی از سه کتاب به شرح زیر که با حمایت علمی و مالی انجمن مدیریت ایران و بانک پاسارگاد منتشر شده است: «مدیریت تحول» تألیف جناب آقای دکتر غلامرضا خاکی. «هنر و شیوه مربیگری رهبران» ترجمه ی سرکار خانم دکتر آذر صائمیان، جنابان آقایان دکتر محسن قدمی و مسعود نیازمند. «دستنامه ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی» تألیف جناب آقای دکتر مهرداد پیدایی.
- اجرای سه کارگاه آموزشی توسط استادان و متخصصان مدیریت و با حضور مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان در روز ۲۶ بهمن ماه ۱۳۹۵ .

\*\*\*

با توجه به موارد مطرح شده،خواسته‌های این کنفرانس را در ۱۴ بند به شرح زیر اعلام و اجرای کامل مفاد آن را که زمینه‌ساز ارتقاء و اعتلای مبانی فرهنگی در سازمان‌ها میباشد خواستاریم.

- برگزار کنندگان کنفرانس، انجمن مدیریت ایران و دانشگاه خاتم و نقش‌آفرینان علمی و محتوایی آن تلاش دارند ضمن زمینه‌سازی برای تحلیل و نقد برنامه‌های فرهنگی و اشاعه دانش و مهارت‌های نوین فرهنگی، فضای مناسبی را جهت افزایش بهره‌وری و کارآفرینی، اعتلای اخلاق حرفه ای و مسئولیت اجتماعی و ... در مدیران، کارشناسان و سازمان‌ها به وجود آورند تا بتوانند نقش آفرینی علمی و فرهنگی را در سطوح ملی و بین‌المللی ایفا نمایند.
- یکی از مولفه‌های اصلی در توسعه پایدار توجه و تاکید بر ابعاد فرهنگی و اشاعه‌ی آن در سطح سازمان‌ها و جامعه میباشد. معتقدیم دسترسی به توسعه پایدار از طریق سرمایه‌گذاری مستمر در آموزش و در راستای توسعه مبانی فرهنگی و ایجاد زیر ساخت‌های آن میسر و ممکن خواهد بود.
- برگزار کنندگان کنفرانس آمادگی کامل دارند تا در کنار سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص تدوین «نقشه راه ارتقاء فرهنگ سازمانی» در نظام اداری کشور و اجرای آن گام‌های اساسی بردارند و از تمامی ظرفیت‌های علمی، تجربی و اجرایی خود جهت توسعه و تعمیق آن احسان و ایثار نمایند.
- ضروری است برای اطمینان از جاری‌سازی مطلوب مبانی علمی- کاربردی «نقشه راه ارتقاء فرهنگ سازمانی» در سطوح سازمان‌ها و بنگاه‌ها، شاخص‌های قابل سنجش و اندازه‌گیری ابعاد آن نیز تعریف شود تا در دوره‌های زمانی مشخص، با انجام دادن «حسابرسی فرهنگی» شاهدتعمیق و توسعه ارزش‌های فرهنگی و نهادینه شدن آنها در سازمان‌ها باشیم.
- با توجه به نقش مرجعیت علمی انجمن مدیریت ایران در کشور و این که انجمن در میان ۳۷۵ انجمن علمی تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در زمره برترین‌ها و مستظهر به حمایت آن وزارت می‌باشد، آمادگی دارد تا با کمک صاحب‌نظران و استادان برجسته، دست‌آوردهای علمی این رخدادهای ملی را در سازمان‌ها پیگیری و اجرا نماید و کمک کند تا هویت فرهنگ ملی بیش از پیش در تحول، پیشرفت و توفیق سازمانی و در نتیجه اقتدار، فلاح و رستگاری ملی تاثیرگذار باشد.
- به منظور تحقق اهداف عالی‌هی کنفرانس، پیشنهاد می‌شودشورایی متشکل از سازمان‌ها، نهادهای دولتی و غیر دولتی، انجمن‌های علمی، دانشگاه‌ها و مراجع آموزش عالی تشکیل شود تا با بهره‌گیری ازنقشه راه تدوین شده موضوع بند سه این بیانیه، غناوتعمیق مدیریت فرهنگی و اثربخشی اجرای نقشه راه در تحقق اسناد بالا دستی از جمله سند چشم‌انداز ۱۴۵۴ برنامه ششم توسعه، سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و اقتصاد مقاومتی و ... را متجلی نماید.
- با عنایت به اهمیت توسعه فرهنگ سازمانی در ابعاد مختلف، ضروری است درس‌هایی با مضمون «مدیریت فرهنگی» در برنامه‌های تحصیلی سطوح دبیرستانی و دانشگاهی به عنوان دروس پایه برای کلیه رشته‌های تحصیلی برنامه‌ریزی و اجرا شود.

- به منظور تحقق اهداف و محورهای کنفرانس، انجمن مدیریت ایران و دانشگاه خاتم موظف شدند با راه‌اندازی گروه علمی و تخصصی «فرهنگ سازمانی» با حضور استادان و مدیران صاحب‌نظر ضمن حفظ و صیانت از ارزش‌های اخلاقی و متعالی جامعه، نسبت به بهبود فضای فرهنگ سازمانی برای بهره‌مندی نسل‌های کنونی و آینده همت گمارند.
- مقرر شد تا دبیرخانه دائمی کنفرانس «فرهنگ سازمانی» در انجمن مدیریت ایران و دبیرخانه دائمی «جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت» در دانشگاه خاتم جهت توسعه همکاری‌های ملی و بین‌المللی با هدف ایجاد یکپارچگی بین صاحب‌نظران و اهتمام آنان نسبت به تولید و انتشار مبانی و ارزش‌های علمی و کاربردی فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی به طور مستمر در تلاش و تکاپو باشند و از این طریق بتوانند ضمن ایفاء نقش مرجعیت خود، در ارتقاء فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی بیش از پیش تاثیر گذار باشند.
- انسان محور و موضوع اصلی هرگونه توسعه است، لذا سلامت فکری، رفتاری و بهره‌مندی از ارزش‌های اخلاقی نیکو و پسندیده، وجوه تمایز جوامع میباشد. معتقدیم باید همگان خود را موظف، معتقد و پایبند به اصول اخلاق حرف‌های مسئولیتی که بر عهده دارند بدانندو با مشارکت عمومی نسبت به سالم سازی محیط اجتماعی گام‌های اساسی بردارند.
- با توجه به همزمانی برگزاری «اولین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت» با «کنفرانس»، و لزوم توجه جدی به ابعاد مسئولیت اجتماعی (الزامات اقتصادی، قانونی، اخلاقی و اقدامات بشردوستانه) توصیه میشود سازمان‌ها و بنگاه‌ها با بازنگری برنامه‌های خود توجه و دقت بیشتری نسبت به ابعاد و مولفه‌های مسئولیت اجتماعی معطوف نمایند.
- ضروری است سازمان‌ها جهت شناسایی و شکفتن استعدادهای جوانان،با هدف ایجاد تحول و نوآوری، ضمن توجه به شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری و جان‌شین پروری به طراحی نظام‌هایی بپردازند که با حفاظت و صیانت از این سرمایه‌ها استمرار پیشرفت و توسعه کشور را تضمین نمایند.
- سرمایه اجتماعی حاصل فرآیند مدیریت اجتماعی، فرهنگی و تاریخی است که از طریق تعامل، مشارکت و توسعه خرد جمعی، قادر است بر معضلات اجتماعی فائق آید و حرکت به سوی رشد و پیشرفت اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را میسر کند. بدین منظور لازم است با اصلاح و ارتقاء نظام مدیریت در سطوح مختلف موجبات اعتلای سرمایه اجتماعی و فرهنگی در جامعه فراهم شود.
- باید توجه داشت فرهنگ فرآیندی است که در بلندمدت با مشارکت و مسئولیت‌پذیری آحاد جامعه شکل میگیرد، اثر می‌گذارد و به دلیل پایایی عمیق، در کوتاه مدت قابل تغییر نیست، امید است با استعانت از خداوند متعال، آموزه‌های غنی فرهنگ ایرانی- اسلامی، همکاری و همدلی، فضای گفتگو و تعامل بیشتر بین محققان، صاحب‌نظران، مدیران و استادان این حوزه در عرصه‌های ملی و بین‌المللی فراهم آید تا با ارتقاء شرایط زندگی، زمینه‌های رشد و توسعه انسانی و در نتیجه کمال و تعالی جامعه مهیا گردد.

انجمن مدیریت ایران

## بانک پاسارگاد

### بانک برتر جمهوری اسلامی ایران در سال ۲۰۱۶

بانک پاسارگاد در راستای ایفای مسئولیت‌های اجتماعی خود، اقداماتی مانند پاسداری از محیط زیست و حمایت از هنرمندان، ورزشکاران، دانشگاهیان و فرهنگیان را سرلوحه فعالیت‌های خود می‌داند

- دریافت تندیس سیمین جایزه ملی تعالی سازمانی
- دریافت تندیس زرین و نشان جایزه ملی مدیریت مالی ایران
- بانک برتر اسلامی سال ۲۰۱۶ بر اساس ارزیابی نشریه بنکر
- دریافت گواهینامه ملی رعایت حقوق مصرف‌کنندگان
- دریافت تندیس زرین جایزه سازمان بهره‌ور و تندیس ملی بهره‌وری
- دریافت گواهینامه ISO10004 در حوزه سنجش رضایتمندی مشتریان
- دریافت تندیس سازمان بهره‌ور در جشنواره بهره‌وری برای سه سال پیاپی
- معرفی به عنوان بانک برتر جمهوری اسلامی ایران در شش سال توسط مؤسسه بین‌المللی بنکر
- بانک پیشرو و قهرمان صنعت در ۳ دوره متوالی
- دریافت جایزه محیط زیست و بانک سبز
- کسب نشان برنز ۴ ستاره تعالی منابع انسانی
- دریافت گواهی نامه و نشان بین‌المللی نوآوری درجه یک الماس IUI5002 از سوی اتحادیه بین‌المللی اختراعات و نوآوری‌های صنعتی در خصوص بانکداری مجازی در سال ۲۰۱۱
- کسب عنوان سازمان دانشی برتر به انتخاب جایزه جهانی MAKE برای چهار سال پیاپی
- کسب افتخارات و جوایز متعدد دیگر در سطح داخلی و بین‌المللی
- برترین بانک ایران بر اساس ارزیابی مؤسسه یوروماتی در دو سال متوالی

