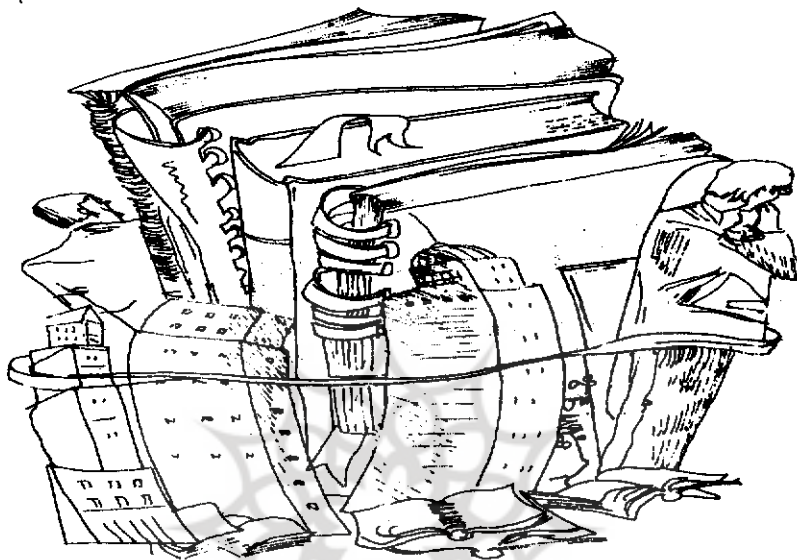


## نقش فرهنگ سازمانی در تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان

حمید حسین‌نژاد<sup>۱</sup>

### چکیده

ارتباط بین ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان به جهت افزایش و یا بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. جمله مهم‌ترین اینها بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و



هر مقطع زمانی، سازمان را در نقطه تعادل بالاتری از قبل برسانند. در این مسیر هر گامی به جلو باعث کاوش بیشتر و متعاقباً باعث روشن شدن زوایای پنهانی‌تر و در عین حال موثرتر و نافذتر بر عملکرد سازمان و نیروی انسانی آشکار

می‌شود. مطالعه‌ای هر چند اجمالی در سیر تاریخی و موضوعی نظریه‌های سازمان و مدیریت این نکته را به خوبی روشن می‌کند. بنظر می‌رسد که این روند به همین سیاق ادامه داشته باشد چرا که با نگاهی به جدیدترین نظریات مطرح شده در زمینه سازمان و مدیریت که تغییر و تحولات ساختاری و محتوایی عمده‌ای را بر سازمان بار می‌کند این مهم گوشزد می‌شود.

«فرهنگ سازمانی» که نزدیک به سه دهه است وارد مباحث سازمانی و مدیریتی شده است. این مهم امروزه در زمره موثرترین، نافذترین و در عین حال فراموش شده‌ترین ابعاد اثر گذار به شمار می‌رود. اما با توجه به ماهیت خاص فرهنگ سازمانی نسبت به دیگر مولفه‌ها و ابعاد سازمانی - که در عین اینکه بر آنها تاثیر می‌گذارد خود، محصول آنها هم می‌باشد. و ضروری می‌نماید. از جمله این بررسی‌ها که باید بطور دقیق و فنی و هوشمندانه مورد بررسی قرار گیرد ارتباط فرهنگ

برنامه‌های راهبردی سازمان می‌باشد که در درون خود ما را به سمت ارتباط فرهنگ سازمانی و استراتژی سوق می‌دهد. به دلیل ماهیت خاص فرهنگ سازمانی و استراتژی - هم راستایی و هماهنگی این دو لازم و ضروری به نظر می‌رسد. مقاله حاضر درصدد بررسی آن است که چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی را همراه، موافق و در حمایت از برنامه‌های راهبردی سازمان قرار داد که از طریق هماهنگی و هم‌پوشانی مدیریت فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک در ضمن توجه به پیوند بین استراتژی و راهبرد، این مهم صورت عملی به خود می‌گیرد.

### طرح بحث

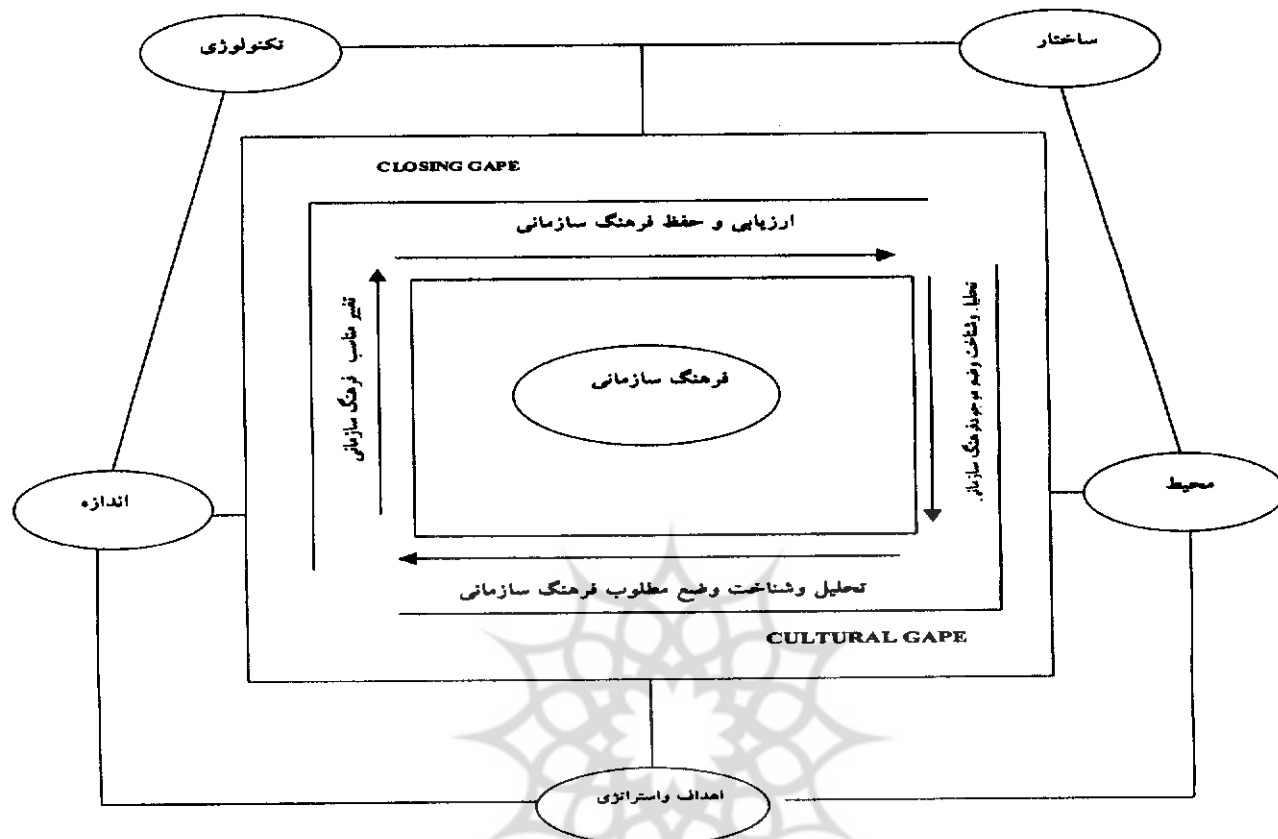
از زمانی که سازمان‌ها بطور ساختارمند شروع به فعالیت خود بر اساس پاسخ به نیازهای بشر نمودند و مشخصاً از زمانی که نظریه‌پردازی و تحلیل علمی سازمان و مدیریت آغاز شد بی‌ادعا می‌توان اذعان کرد که وجه مشترک تمامی تلاش‌ها اعم از نظریه‌پردازان و تحلیلگران و مدیران اجرایی سازمان بر این بوده است که اهداف سازمان (کوتاه و بلندمدت) را جامه عمل پوشانده و عملکرد سازمان را بهبود بخشند و در یک کلام و در

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

سازمانی و برنامه‌های راهبردی که به نوعی ما را به سمت ارتباط فرهنگ و استراتژی سوق می‌دهد از یک طرف فرهنگ هم به لحاظ آنکه تغییر آن به راحتی در کوتاه مدت میسر نیست حالتی

اهمیت فرهنگ سازمانی و مدیریت آن

حدود ۲۰ سال پیش تصور بر این بود که سازمان یک وسیله یا یکی از ابزارهای معقول و منطقی است که می‌توان با استفاده



از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان‌ها دارای سطوح عمودی، دایره‌ای و سلسله‌مراتبی اختیارات بودند. ولی واقعیت این را نشان داد که سازمان چیزی بیشتر از اینهاست. یک سازمان همانند یک فرد دارای شخصیت است که می‌تواند دارای ویژگی‌هایی همچون انعطاف‌پذیری، دوستانه، خلاق، خشک و محافظه‌کار باشد. از اینجا بود که فرهنگ سازمان در نقطه ثقل بسیاری از مطالعات سازمان و مدیریت قرار گرفت و روز بروز بر اهمیت آن افزوده شد چرا که فرهنگ سازمانی پدیده‌ای بود که در سازمان همواره وجود داشت ولی غیبت آن به شدت احساس می‌شد. همه اعضای سازمان بر این اتفاق نظر دارند که این دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار بطور نامرئی هدایت می‌کند که بصورت نیروی پنهانی است که در ورای ملموسات فعالیت می‌کند پدیده‌ای است مخفی که زمینه‌های فکری مختلف را متحد کرده و به امور معنی و جهت داده و افراد را به حرکت وامی‌دارد و کار

بلندمدت دارد، و از سوی دیگر استراتژی و برنامه‌های راهبردی هم ماهیتا سمت و سویی بلندمدت را در بردارند بنابراین ارتباط و عجين کردن (link and match) این دو به شدت می‌تواند عملکرد و موفقیت و مهمتر از همه بقاء سازمان را در بلندمدت تضمین کند بر این اساس حوزه خاصی که این مطالعه درصدد بررسی آن است بررسی ارتباط این دو می‌باشد که در واقع پل زدن از این بعد محتوایی سازمان به برنامه‌ها و اهداف استراتژیک سازمان است. ولی آنچه که مهم است این است که بعضی از ابعاد برحسب تئوری اقتضا در هر سازمانی از اهمیت خاص خود برخوردار شده و ضریب اثربخشی بیشتری را در برنامه‌ها به خود اختصاص می‌دهد. نگارنده بر این اعتقاد است که فرهنگ سازمانی در بیشتر سازمان‌ها دارای چنین حالتی است لذا این بعد محتوایی سازمان در این گونه سازمان‌ها دارای خاصیت محوری در مغز و هسته (Core) دیگر ابعاد قرار می‌گیرد که این حالت در شکل شماره یک نشان داده شده است.

مطالعه محیط، فرصت‌ها و تهدیدهای فرا روی موسسه را تا پیدا کردن منبع و زمان بروز آنها تعیین می‌کنند که عوامل موجد فرصت‌ها غالباً اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، عرضه کنندگان، رقبا و دولت می‌باشند و متعاقب آن تشخیص و شناخت محیط شامل تصمیماتی است که برای ارزیابی اهمیت اطلاعات بدست آمده (در مورد فرصت‌ها و تهدیدها) از تجزیه و تحلیل محیط اتخاذ می‌شود که این تصمیمات اند که به موسسه اعلام می‌کنند که آیا لازم است عکس‌العمل نشان بدهند یا ساکت بمانند یا اینکه استراتژی موجود باید ادامه پیدا بکند یا که تغییر و تبدیلی در آن ضرورت دارد تا از ایجاد فاصله عملکرد بیشتر جلوگیری شود اما به موازات شناخت فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف موسسه هم باید شناسایی شوند به عبارت دیگر دنبال تحلیل و شناخت مزیت‌های استراتژیک یا رقابتی بود تا از قبل این عوامل، به بهترین نحو بتوان از فرصت‌های محیطی استفاده کرد و با تهدیدات مقابله کرد که عوامل موجد قوت و ضعف موسسه غالباً مشتمل بر بازاریابی و توزیع، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، نیروی انسانی، حسابداری و امور مالی هستند که با تکنیک‌ها و روش‌های مختلفی مثل تحلیل نقطه سر به سر، برنامه‌ریزی خطی و تحلیل حساسیت و... شناخت این عوامل صورت می‌گیرد.

#### ۲- انتخاب (Strategic Choice)

بعد از این مرحله دنبال انتخاب استراتژیک هستیم که تدوین استراتژی هم در آن نهفته است که شامل ایجاد تعداد کافی از استراتژی‌های مختلف است که بتوان فاصله بین جدول فرصت‌ها و تهدیدات (Environmental Threat & Opportunity Profile) را با جدول مزیت‌های استراتژیک (Strategic Advantages Profile) (که به ترتیب، اختصاراً جدول ETOP و SAP خوانده می‌شود) کاهش داد که از بین اینها بهترین استراتژی برای کاهش فاصله فوق انتخاب می‌شود در عین اینکه مهمترین عاملی که در انتخاب استراتژیک صورت می‌گیرد فعالیت موسسه است.

#### ۳- اجرای استراتژی (Implementing Strategy)

در چارچوب سیاست‌ها مدیران اجرایی می‌توانند درباره اجرا و استفاده از منابع، اتخاذ تصمیم نمایند هم چنین رهبری هم عامل مهمی است که توصیه می‌شود رهبران انتخابی که مورد آزمایش هم قرار می‌گیرند از بین استراتژیست‌ها انتخاب شوند تا حصول اطمینان از اجرا به عمل آید.

و تلاش متبع استراتژیک و مهم سازمان را جهت دار، هدفمند و با معنی و مفهوم می‌سازد. آنجایی است که یک کارگر و کارمند که به عضویت سازمان پذیرفته می‌شود. بدون اینکه کسی در این باره چیزی به او بگوید خودبخود در می‌یابد که چه کاری مطلوب و مورد پسند است و چه کاری نادرست و غیرمطلوب است؟ همین نکته ما را بیش از پیش به اهمیت این بعد محتوایی سازمان واقف می‌سازد.

در یک نگاه کلی مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات یا مرگ موسسه می‌شود یا جریان تصمیم‌گیری و اتخاذ تصمیماتی است که موجب ایجاد یک استراتژی موثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد

آنچه گذشت اهمیت فرهنگ سازمانی را به روشنی آشکار ساخت اما از آنجا که خود فرهنگ هم نیازمند مدیریت است بنابراین مدیریت فرهنگ سازمانی به اندازه خود فرهنگ دارای ارزش و اهمیت می‌شود که در این زمینه موافقان و مخالفان زیادی به ایراد نظر پرداخته‌اند ولی قریب به اتفاق آنها موافق مدیریت فرهنگ که بیشتر به معنای تغییر فرهنگ است بوده‌اند. بهتر از همه صاحب‌نظر معروف ریچارد دفت (Richard I. Daft) اداره و مدیریت فرهنگ را منوط به شناخت و تحلیل عوامل موقعیتی‌ای نظیر یک بحران مهم، جابجایی رهبری، مراحل چرخه حیات، عمر سازمان، اندازه سازمان، نقاط قوت فرهنگ فعلی و فقدان خرده فرهنگ‌ها نموده است که البته در این مورد راهبردهایی وجود دارد و مدیریت آن باید طی یک فرایند صورت بگیرد.

#### مدیریت استراتژیک

در یک نگاه کلی مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات یا مرگ موسسه می‌شود یا جریان تصمیم‌گیری و اتخاذ تصمیماتی است که موجب ایجاد یک استراتژی موثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد که این مهم طی یک فرایند به شرح زیر صورت می‌گیرد:

#### ۱- تجزیه و تحلیل و شناخت (Analysis & Diagnosis)

فرایند مدیریت استراتژیک با تحلیل محیط آغاز می‌شود و تحلیل محیط فرایندی است که استراتژیست‌ها طی آن ضمن

## ۴ - ارزیابی استراتژی (Evaluating Strategy)

در این مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک، مدیران عالی سعی دارند که اطمینان حاصل کنند که استراتژی انتخابی بدرستی اجرا شده و اهداف موسسه را برآورده می‌کند که این مهم طی فرایند ارزیابی و کنترل صورت می‌گیرد.

## پیوند استراتژی و فرهنگ

بعد از طرح مباحث فوق لازم است جایگاه فرهنگ و استراتژی در ارتباط با همدیگر مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان به مسیر روشنی در ارتباط این دو با هم و نتیجه‌گیری مورد نظر دست پیدا کرد.

ارتباط بین فرهنگ قوی و استراتژی سازمانی در شکل شماره دو نشان داده شده است که در اینجا فرهنگ به عنوان سبک مشخصه انجام کارها در سازمان تعریف شده است فرهنگ قوی ممکن است یک فاکتور مهمی در کسب مزیت رقابتی باشد. اما فقط تحت شرایط مشخصی که این موقع است که گفته می‌شود فرهنگ مناسب است. اگر این سبک انجام دادن کارها برای کسب موفقیت در محیط رقابتی سازمان کافی باشد، اینجاست که فرهنگ به عنوان یک قلم دارائی (asset) در ترازنامه سازمان ثبت می‌شود. برعکس اگر فرهنگ رفتارهای لازم را در سازمان برای رقابت همراه با موفقیت در محیط‌اش تشویق نکند، اینجا فرهنگ به عنوان یک قلم بدهی (Liability) در ترازنامه سازمان ثبت می‌شود. لذا روشن است که فرهنگ می‌تواند در کسب مزیت رقابتی در سازمان نقش آفرینی کند.

نتیجه‌گیری: لزوم هم‌پوشانی و هماهنگی فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک

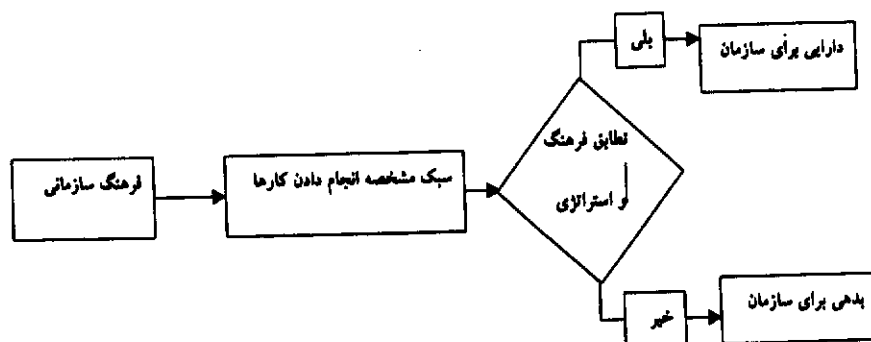
بعد از تشریح ماهیت مدیریت فرهنگ سازمانی و ماهیت مدیریت استراتژیک این نکته به خوبی روشن شد که باید به طرح بُعد مهمی به نام فرهنگ سازمانی در برنامه‌های راهبردی سازمان پرداخت و در فرایند

مدیریت استراتژیک به ویژه در مراحل تجزیه و تحلیل و شناخت به اهمیت، نقش و نفوذ آن توجه دقیق و کافی مبذول داشت. عملی شدن این مهم در هماهنگی موازی مدیریت فرهنگ سازمان و مدیریت استراتژیک می‌باشد که در دو بخش

کلی «تحلیل فرایند» (Process Analysis) و «تحلیل فاصله» (Gap Analysis) باید مورد هم «آهنگی» قرار گیرد. توضیح آن که در بخش تحلیل فرایند به این نکته باید توجه بشود که ضمن پی‌گیری و انجام مراحل مختلف دو فرایند، هم آهنگی و انسجام و توجه به یکدیگر به صورت متوالی و متناوب در هر یک از مراحل به شرح زیر صورت گیرد:

۱ - هماهنگی و توجه به ارتباط متقابل در مرحله تحلیل و شناخت: بدین معنی که در فرایند مدیریت استراتژیک، تحلیل و شناخت محیط داخلی و خارجی برای شناخت نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها صورت می‌گیرد و در مدیریت فرهنگ سازمان هم شناخت وضع موجود و مطلوب در دستور کار قرار می‌گیرد حال نکته محوری که در این مرحله باید در مرکز توجه قرار بگیرد مرتبط کردن نتایج این مرحله از دو فرایند است که به طور فرض مشخص شود که آیا فرهنگ سازمانی در وضع موجود، نقطه قوت و یا ضعف سازمان برای حمایت از استراتژی قرار می‌گیرد؟ در وضع مطلوب این وضعیت به چه صورتی است؟ و سوالاتی از این قبیل.

۲ - هماهنگی و توجه به ارتباط متقابل در مرحله انتخاب استراتژیک: روشن شد که در فرایند مدیریت استراتژیک دست به انتخاب استراتژیک می‌زنیم که از طریق مقایسه جدول ETOP با جدول SAP صورت می‌گرفت در مدیریت فرهنگ سازمان هم دست به انتخاب برنامه تغییر فرهنگ می‌زنیم که از طریق مقایسه فرهنگ موجود یا مطلوب صورت می‌گیرد. حال در اینجا هم ارتباط دادن این دو لازم و ضروری است، بدین معنی که چون استراتژی انتخاب شده تحقق اهدافی را نشانه می‌رود باید مشخص شود که وضعیت بدست آمده از مقایسه فرهنگ، تحقق این اهداف را در چه دورنمایی قرار می‌دهد تا دقیقاً روشن شود که در چه زمینه و بستری این استراتژی در حال انجام است و خواهد بود؟ آیا لازم است که در برنامه تغییر فرهنگ، تغییر و



توصیه‌ها و پیشنهادهای در دست داشته باشیم. در پایان ذکر این نکته ضروری است که برای دقت عمل و اطمینان بیشتر در ضمن توجه به کل مراحل در یک نگاه کل‌گرایانه (علاوه بر دقت عملی که در هر مرحله صورت می‌گیرد) می‌توان تحلیل فاصله را در هر یک از مراحل انجام داد به این معنی که نتایج مورد انتظاری را در هر یک از مراحل تدوین کرده و بعداً از طریق تحلیل فاصله، نتایج واقعی را با نتایج مورد انتظار مقایسه کرده تا انحرافی از هماهنگی این دو فرایند صورت نگیرد.

### منابع و مأخذ

- ۱ - ویلیام اف. گلوک و لارنس آر. جاج، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، سهراب خلیلی شورینی، چاپ ششم، تهران، موسسه انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۷۸
- ۲ - ریچارد ال. دفت، تئوری و طراحی سازمان، جلد دوم، علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷
- ۳ - وندل فرنچ و سیسیل اچ. بل، مدیریت تحول در سازمان، سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ اول، تهران انتشارات صفار، ۱۳۷۹
- ۴ - طوسی، محمد علی، فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲
- ۵ - شریف زاده، فتاح، مدیریت و فرهنگ سازمانی، چاپ اول، نشر قومس، ۱۳۷۷
6. CHARLESW.L.HILL, GARETHR JONES, STRATEGIC MANAGEMENT THEORY, THIRD EDITION, U.S.A, HOUGHTON MIFFLIN COMPANY, 1995
7. CABRERAF.ELIZABETH AND BONACHE JALME, AN EXPERT HR SYSTEM FOR ALIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGY, HUMAN RESOURCE PLANING, VOL. 31, 1997, P31-60
8. SCHOLZ. CHRISTIAN, ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGY: A STUDY OF CULTURAL INFLUENCES ON THE FORMULATION OF STRATEGIES, GOALS, AND OBJECTIVES IN ORGANIZATION, ORGANIZATI NSTUDIES, VOL. 16, 1995, P532

تبدیلی در رابطه با استراتژی انتخابی صورت بدهیم یا خیر؟ چرا که هم تغییر فرهنگ در درازمدت محقق می‌شود و هم استراتژی نقاط و اهدافی دور را نشانه می‌رود لذا لازم است که از همین جا (و بر اساس نتایج بدست آمده از مرحله قبل) با دقت عمل و باریک بینی این مهم مورد توجه قرار گیرد.

۳ - هماهنگی و توجه به ارتباط متقابل در مرحله اجرای استراتژی: در فرایند مدیریت استراتژیک بعد از انتخاب استراتژی به دنبال اجرای آن هستیم که ساختار سازمانی و تخصیص منابع طی فرایند اجرای استراتژی با آن عجین و هماهنگ می‌شود در مدیریت فرهنگ سازمانی هم عملاً اجرای برنامه تغییر فرهنگ سازمانی شروع می‌شود که با توجه به عوامل موقعیتی ذکر شده در مقدمه بحث و با استمداد از روش‌های مختلفی صورت می‌گیرد بنابراین در اینجا هم ارتباط این دو جهت حصول اهداف نهایی لازم و ضروری به نظر می‌رسد بدین معنی که عملاً روشن می‌شود که اصولاً آیا برنامه تغییر فرهنگی در مرحله اجرای استراتژی که مرحله حساس و مهمی است باعث و موجب مانعی نشده است؟ و آیا عملاً استراتژی را حمایت می‌کند یا خیر؟ از اهمیت این مرحله هم نباید غافل بود چرا که در این مرحله است که عملاً مشخص می‌شود که آیا استراتژی توسط اعضای سازمان درک شده و مورد قبول قرار گرفته است و عملاً آن را مورد حمایت قرار می‌دهند یا خیر؟

۴ - هماهنگی و توجه به ارتباط متقابل در مرحله ارزیابی: در فرایند استراتژیک بعد از اجرای استراتژی دنبال ارزیابی آن هستیم در مدیریت فرهنگ سازمان هم به دنبال ارزیابی برنامه تغییر هستیم در اینجا هم ارتباط این دو لازم و ضروری به نظر می‌رسد بدین معنی که روشن می‌شود که آیا حصول اهداف نهایی در هماهنگی عملی فرهنگ سازمانی از استراتژی بوده است یا خیر؟ تا بتوان در جهت‌گیری‌های آینده، جرح و تعدیل‌های لازم را در صورت لزوم به عمل آورد (البته در اینجا فرض بر این است که اگر مراحل قبلی با دقت عمل و تحلیل و تشخیص درست انجام گرفته باشد در مرحله ارزیابی عملاً به تقابل در حمایت فرهنگ از استراتژی نخواهیم رسید و بین این دو گسستی مشاهده نخواهد شد مگر اینکه مستقلاً در خود استراتژی انتخابی و یا برنامه تغییر فرهنگی، نه در ارتباط این دو اشکالی روی داده باشد) و نهایتاً هم لازم است که برای حصول اطمینان از اجرای موفق استراتژی‌های آینده از طریق بازخورد،



## بقیه از صفحه ۴۲

آموزش و پرورش و افراد تحت تکفل آنان، بیمه همه مسافران پایانه‌های مسافری در سراسر کشور و... از جمله قراردادهایی هستند که ارتباط بیمه دانا را با بخش وسیعی از افراد کشور فراهم ساخته‌اند. حسن اعتماد بیمه‌شدگان سرمایه‌ای برای سایر فعالیت‌های شرکت است.

### ● میزان توجه و اهمیت به طرحها و برنامه‌هایی که منجر به ایجاد تحول در بیمه دانا گردد را بیان فرمایید؟

بیمه دانا به خوبی به اهمیت پویایی در ارائه طرح‌های جدید بیمه‌ای و شرایط مطلوب خدمات به بیمه‌شدگان واقف است. خوشبختانه جوانی شرکت و حضور نیروهای پیرانرژی، پیرانگیزه و جوان در کنار مدیران با سابقه در صنعت بیمه، شرایط را برای پویایی و نوگرایی در این شرکت فراهم می‌سازد. اگر در سال‌های گذشته به علت محدودیت منابع مالی بیمه دانا و در ارائه طرح‌های نو و ریسک‌پذیری به ناچار جنبه احتیاط را می‌گرفت، امروزه با تجربه و تخصص و ظرفیت‌های مالی و منابع نیروی انسانی، امکان حرکت‌های خلاقانه و مبتکرانه را در حد بالاتری داراست. امیدواریم در آینده شاهد تنوع خدمات و روش‌های نوین بیمه دانا باشید. شرط موفقیت در فعال ساختن پتانسیل‌های موجود برای نوآوری، عمل برنامه‌ریزی شده در جهت کار خلاق به منظور تحقق برنامه‌های واجد ارزش و هدایت فرآیند منتهی به خلاقیت است.

### ● چه برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی در جهت ارتقاء دادن میزان تخصص و آگاهی‌های نیروی انسانی شرکت مدنظر است؟

دانش، ماده خام خلاقیت است و بدون شناخت دقیق مسائل تخصصی مربوط به حوزه کارمعمین، هیچ خلاقیت و ابتکار موثری تحقق نمی‌یابد. با این دیدگاه، بیمه دانا جایگاه ویژه‌ای برای آموزش پرسنل شرکت قایل است. اداره آموزش با برنامه‌های مدون و زمانبندی شده و جلب استادان و کارشناسان خبره، شرایط مطلوب را برای ارتقای دانش‌های تخصصی و عمومی مورد نیاز ایجاد می‌کند. این آموزش‌ها متناسب با برنامه و تغییرات معمول در شرکت، از انعطاف برخوردار است. برای مثال همزمان با ماشین‌شدن بسیاری از خدمات و عملیات اداری در واحدهای مختلف، بخش قابل توجهی از کارکنان دوره‌های مورد نیاز برای کاربری کامپیوتر را گذراندند. کلاس‌های آموزش زبان انگلیسی و زبان تخصصی نیز به منظور استفاده از منابع خارجی برگزار می‌شود. اما بخش اساسی آموزش مربوط به دانش تخصصی بیمه و بازاریابی در صنعت بیمه است.

### ● عملکرد بخش تحقیق و توسعه در بیمه دانا به چه صورت بوده است؟

با توجه به مجموع مطالب مطرح شده موفقیت در بازار، ارائه طرح‌های خلاقانه و اصلاح روش‌ها مستلزم فعالیت موثر بخش تحقیق و توسعه است. بیمه دانا با بهره‌مندی از فعالیت‌های این بخش، پیشرفت‌های معینی داشته و هم اکنون درصدد بازسازی و تقویت واحد تحقیق و توسعه و بهره‌مندی از روش‌های علمی است تا با استفاده از ذخیره‌های مادی و معنوی موجود، راه‌های مبتکرانه برای پیشرفت شرکت جستجو کند.

### ● سیستم پیشنهادات در شرکت چگونه اعمال می‌گردد؟

محور همه فعالیت‌های بازاریابی، طرح‌های تحقیق و توسعه است. در این راستا سیستمی برای دریافت انتقادات و پیشنهادات طراحی شده که چگونگی فعالیت بخش‌های مختلف را کنترل می‌کند. همچنین کارکنان شرکت از طریق مدیریت‌های مختلف پیشنهاداتی را برای ارائه خدمات جدید و روش‌های نوین خدمات‌رسانی مطرح می‌سازند. سیاست شرکت بر هدایت این طرح‌ها و ایده‌انگیزی‌ها، به سوی تهیه پیشنهادات کامل، با پیش‌بینی منابع و امکانات و سنجش بازار احتمالی و برآورد هزینه‌ها و درآمدهای مفروض است. طرح‌هایی که در نهایت به صورت یک بسته کامل تهیه می‌شود در شورای فنی مورد ارزیابی کارشناسی قرار می‌گیرد.

### ● به عنوان حسن ختام اگر مطلبی مدنظر است بیان فرمایید؟

در پایان لازم است بر ضرورت گسترش فرهنگ بیمه در کشور تاکید شود. کشور ما به دلایل متعدد تاریخی و فرهنگی فاقد زمینه‌های مطلوب برای فعالیت‌های بیمه‌ای است. این در حالی است که نیاز به بیمه در همه جای کشور وجود دارد. سهم درآمد صنعت بیمه در کل کشور در سال ۷۹، حدود ۰/۷ درصد از تولید ناخالص ملی بوده و پیش‌بینی می‌شود که این رقم در سال ۸۰ به حدود ۰/۸ درصد برسد و با نگاهی خوش‌بینانه احتمال می‌رود که در آینده نزدیک به یک درصد تولید ناخالص ملی برسد. این رقم در هندوستان ۲ درصد و متوسط جهانی آن ۳/۵٪ است.

جالب توجه است که در این سهم محدود صنعت بیمه در اقتصاد ملی، بیمه‌های عمر که منابع بلندمدت را در اختیار بازار سرمایه قرار می‌دهند - اکنون کمتر از ۱۵ درصد بیمه‌نامه‌های صنعت بیمه کشور را تشکیل می‌دهند و این نشان می‌دهد که اطلاعات لازم در مورد بیمه، در اختیار مردم میهن ما قرار نگرفته است.

برای جبران این کاستی، لازم است تلاش وسیعی در ابعاد ملی صورت گیرد و از کتاب‌های درسی گرفته تا آموزش‌های موردی و اطلاع‌رسانی از طریق رسانه‌ها، به این مهم همت گمارند. اما مسئولیت شرکت‌های بیمه برای ترویج فرهنگ بیمه از همه بیشتر است. بیمه دانا با احساس وظیفه در این راه بیش از پیش خواهد کوشید.

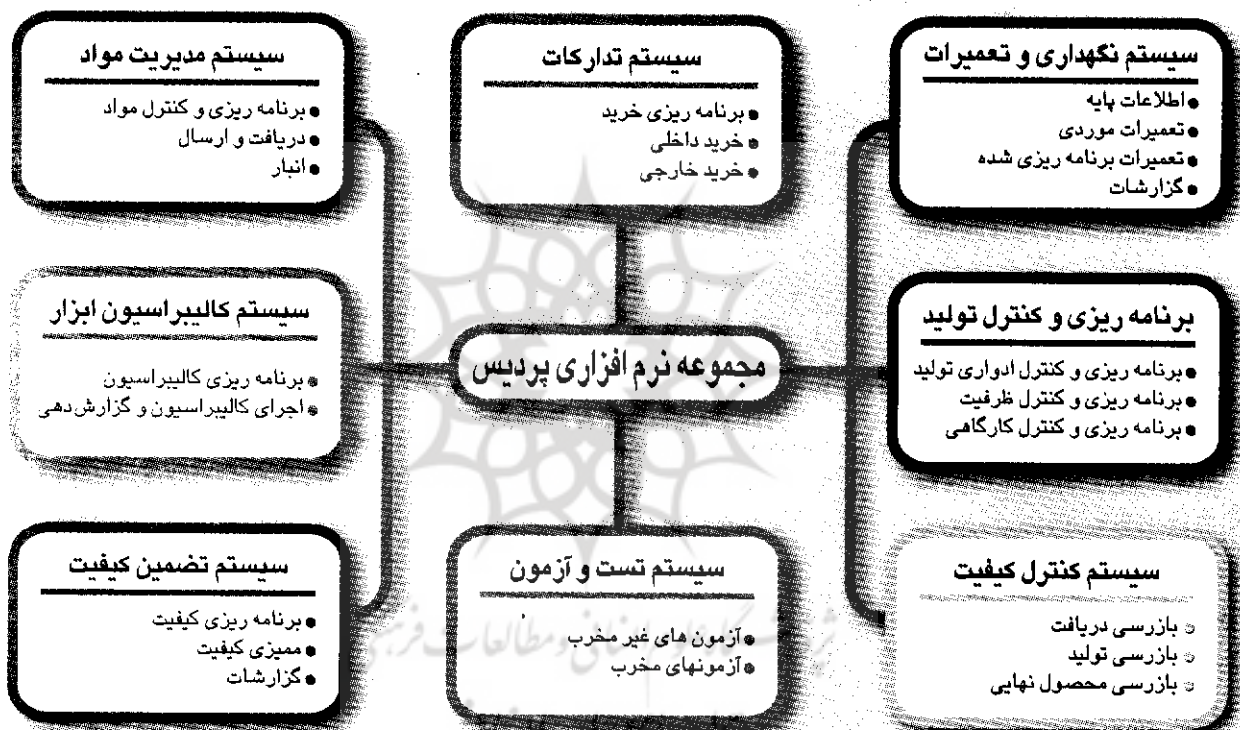
### آدرس شرکت: خیابان گاندی خیابان پانزدهم - پ ۲۵



# آیا شما هم با چنین مشکلاتی روبرو هستید؟

- قیمت های بالا و کاهش فروش
- عدم استفاده کامل از ظرفیت تولیدی
- کیفیت پایین و عدم امکان رقابت در بازار
- کاهش کیفیت ناشی از عدم کالیبراسیون ابزار
- پیچیدگی و نارسایی در گردش کارهای جاری سازمان
- عدم تامین بموقع مواد و کالا و انجام نشدن بموقع تعهدات
- فقدان یک سیستم تعمیر و نگهداری مناسب و کاهش عمر مفید ماشین آلات
- ...

در این صورت مجموعه سیستم های اطلاعاتی پردیس می تواند به شما کمک کند:



ابزاری کارا در مدیریت واحدهای صنعتی

مجموعه سیستم های اطلاعاتی یکپارچه

## پردیس



دارای دو گونه قابل اجرا در محیطهای

SQL server یا Oracle



شرکت مهندسی پردازش  
مشاوران صنعتی (سهامی خاص)

جهت کسب اطلاعات بیشتر، با واحد فروش تماس حاصل نمایید:

تهران، خیابان ولیعصر، نرسیده به پارک ساعی، خیابان ۲۰، پلاک ۲۲ واحد ۱

کد پستی: ۱۵۱۸۱۳۴۱۳ صندوق پستی: ۳۷۵۵ - ۱۴۱۵۵ تلفن: ۸۷۲۷۸۹۸ - ۸۷۲۴۲۱۹ فاکس: ۸۷۲۷۸۹۸