

# جایگاه مستند سازی در مدیریت و رهبری پروژه ها

---



## کلیات

اجرای موفق هر پروژه ای نیازمند دو دانش و مهارت کلیدی است

1. مدیریت: که به موضوع عینی و اصلی پروژه که جهان خارج از ذهن ما جریان دارد می پردازد و با مواردی مانند برنامه ریزی، تامین منابع، اجرا و کنترل های دوره ای سر و کار دارد.
2. رهبری که با چگونگی همکاری با سایر انسان ها، جذب آنها و هدایت آنها در مسیر اجرا سر و کار دارد و عمدتاً به تعامل بین جهان عینی و ذهنی می پردازد.

## کلیات

• مثال:

- بعنوان یک فاعل آگاه می خواهم سنگی را جابجا کنم. خودم را شماره ۱ می نامم
- سنگ و کاری را که برای جابجایی آن انجام خواهم داد شماره ۲ می نامم
- به تنهایی نمی توانم سنگ را جابجا کنم. نیاز به کمک انسانی دیگر دارم. او را شماره ۳ می نامم.
- مدیریت به تمام مسائل مربوط به شماره ۲ و رهبری به تمام موارد و ماجراهای مربوط به شماره ۳ می پردازد.

## کلیات

- دانش و مهارت مدیریت بسیار پیشرفت کرده و ظهور نرم افزارهای مختلف روش های نوین برنامه ریزی و کنترل پروژه قدرت ما را برای ساخت مدل های مختلف ریاضی، مالی از پروژه ها به نحو چشمگیری افزایش داده است.
- به کمک این روش ها می توانیم آنچه را روی داده است با دقتی که تا کنون سابقه نداشته است تحلیل کنیم و ضمن بروز کردن برنامه، آنچه روی خواهد داد را نیز تخمین بزنیم.
- این واقعیت کلیدی اول است.....

## کلیات

- **واقعیت کلیدی دوم** این است که فضای کسب و کار بسیار رقابتی شده است.
- به این دلیل که پیشرفت علم و تکنولوژی جهانی شده و در اختیار همه از جمله رقبای ما نیز قرار گرفته است، ایده های نو بسرعت توسط سایرین کپی می شود و کسب و کارهای موفق خود را وضعیتی می بینند که برای حفظ جایگاهشان باید بی وقفه تلاش کنند. این وضعیت سالهاست که در کشور های صنعتی غرب وجود دارد و کشور ما نیز با شتاب در حال وارد شدن به این گردونه است.
- **واقعیت کلیدی سوم این است که مهارت های رهبری و ارتباط با سایر انسان ها به اندازه مهارت های مدیریتی رشد نکرده است.**
- خوب برنامه ریزی می کنیم، ولی تشکیل تیم کاری کاری قوی و ارتباط خوب با سایرین بسیار ضعیف هستیم.

## کلیات

### ابتدا

باید بدانیم چه می خواهیم؟ به کجا می خواهیم برویم؟

- اگر ندانید به کجا می خواهید بروید، هر راهی شما را با خود خواهد برد. ( توماس کارلایل )

## کلیات

باید بدانیم چه می خواهیم؟ به کجا می خواهیم برویم؟



## کلیات

باید بدانیم چه می خواهیم؟ به کجا می خواهیم برویم؟





## کلیات

اما نقشه کمکی به کسی که نمی داند در کجا قرار دارد  
نخواهد کرد.

- همان قدر که مقصد مهم است، نقطه عزیمت و جایی که در آن قرارداریم نیز مهم است.
- باید مسیری را که طی کرده ایم و به اینجا رسیده ایم بدانیم.
- باید ویژگی های عصری را که در آن زندگی می کنیم متوجه شویم....
- یعنی باید جایگاه خود را بفهمیم و درک کنیم. جایگاه = جای + گاه

## کلیات

### از کجا آمده ایم؟

- زمانی در دشت و جنگل با شکار روزگار می گذراندیم. در عصر شکار قدرت بدنی مزیت رقابتی برای زنده ماندن در میان رقبا بود.



## کلیات

### از کجا آمده ایم؟

- در عصر کشاورزی که گذران ما با محصول بود، تعدد فرزندان، مزیت رقابتی بود. چون مساحت زمین زیر کشت رفته و محصول بدست آمده کاملاً وابسته به آن بود.



## کلیات

### از کجا آمده ایم؟

- در عصر سرمایه داری صنعتی دارایی های سرمایه ای، تجهیزات و منابع مالی مزیت رقابتی بود و هنوز هم هست.



## ویژگی های دوران فعلی ما چیست؟

- اکنون سالهاست که جهان با شتاب فروان وارد عصر اطلاعات و خرد شده و این مسیر را با سرعتی حیرت آور طی می کند.
- تولید و پردازش انبوه اطلاعات ویژگی دوران ماست.
- صاحبان مزیت‌های رقابتی پیشین ناگهان درمی یابند که رقیبان جدیدی ظهور کرده و آنها را از بازار بیرون می کنند.
- قدرت بدنی دیگر کاربرد سابق را ندارد.
- زمین ممکن است ناگهان بی ارزش شود. فرزند زیاد ممکن است نقطه ضعف باشد تا قدرت.
- قیمت کارخانه ها و ارزش سهام آنها وابسته به بازی های بورس شده است و بسیاری کارخانه هایی که تعطیل شده اند و ارزش اسمی سهام آنها با وجود داشتن زمین و تجهیزات به صفر نزدیک شده است و محصولاتشان بازار ندارند.

## ویژگی های دوران فعلی

• دشواری آینده در آن است که با آنچه ما به آن عادت کرده ایم تفاوت دارد.  
(پل والر)

- پیش بینی آینده دشوار است. حتی برنامه ریزی برای آن هم دشوار است..
  - آینده غیر قابل پیش بینی است و مردم بطور عقلانی تصمیم گیری نمی کنند..
  - دو عامل بالا برنامه ریزی را بسیار سخت و گاهی غیرممکن می کنند.
  - بیشتر وقت ما صرف دو کار می شود، برنامه ریزی و تغییر برنامه
- در عصر فعلی میزان وقتی که اکثر ما صرف تفکر، برنامه ریزی و آپدیت کردن برنامه کار و زندگی خود می کنیم بسیار بیشتر از وقتی است که عملاً اقدامی انجام می دهیم.

## ویژگی های دوران فعلی

- پس ما در عصر اطلاعات و خرد زندگی می کنیم. مزیت رقابتی در عصر خرد فقط کسب اطلاعات نیست، بلکه توانایی یادگیری و انعطاف در واکنش است. در این عصر تنها ( افراد ) و شرکت ها و سازمان هایی در میدان باقی خواهند ماند که:
  - محیط اطراف خود را با سرعت و دقت اسکن کنند.
  - اطلاعات حاصله را به نحو خوبی بایگانی و پردازش کنند.
  - همبستگی سازمانی و کار تیمی در آنها در حد بالایی باشد.
  - بتوانند از اطلاعات کسب شده و بایگانی شده در تصمیم سازی ها استفاده کنند و غرق در دریای اطلاعات بی حاصل نشوند.
  - چابک و منعطف باشند و قادر به تغییر مسیر های به موقع باشند.
  - .....

## ویژگی های دوران فعلی

• دوران فعلی دو ویژگی مهم دارد : پیچیدگی و ناپایداری





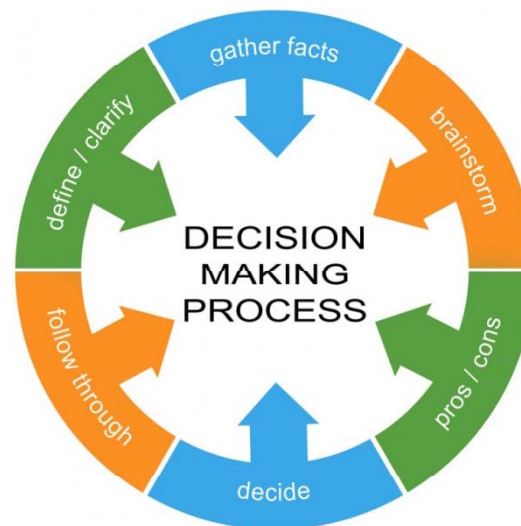
## شرط بقا در دوران پیچیدگی و ناپایداری

- در میان انواع مختلف نه باهوش ها می مانند و نه قوی ترین ها، تنها آن انواعی که قابلیت انطباق دارند می مانند. ( داروین)
- دایناسورها از بین رفتند چون علیرغم قدرت و بزرگی، قابلیت انعطاف و واکنش به موقع به تغییرات نداشتند.



## چگونه به تغییرات محیط به موقع واکنش نشان دهیم؟

- برای واکنش به موقع باید بتوانیم با سرعت کافی تصمیم بگیریم.
- محور و مغزه اصلی مهارت تصمیم گیری، اطلاعات پردازش شده قابل اتکاست.
- داشتن اطلاعات بروز و پردازش شده امری حیاتی در زندگی امروز ما است. چگونه؟؟؟



## فقط سازمان های ارگانیک می توانند واکنش به موقع به تغییرات محیط نشان دهند.

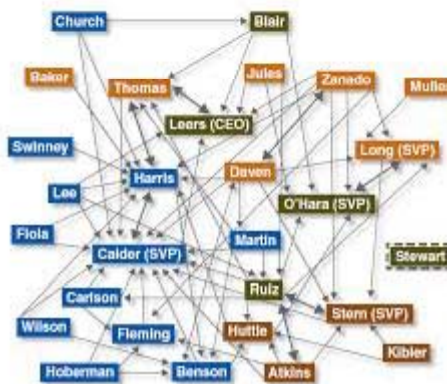
- ساختار ارگانیک یعنی کار تیمی، مدیریت مشارکتی و
- وجود واحدهای سازمانی دارند که وظایفشان کاملا تفکیک شده است.
- ایجاد هماهنگی کاری مهم است و مدیر مخصوص بخود را دارد
- کارهای موفقیت آمیز دیگران بشدت تقلید می شود.
- برنامه ریزی های سنگین و پیش بینی های زیادی می شود.
- اساس سازمان ارگانیک گردش اطلاعات، پردازش اطلاعات، یادگیری سازمانی و فردی و مکانیزم سریع و خوب در تصمیم گیری است.

## کار تیمی در سازمان های ارگانیک

- برای دریافت اطلاعات، بایگانی کارآمد آنها، پردازش و استفاده در تصمیم گیری ها نیازمند روش ها و اسلوب های نظام مندی هستیم که آنها را مستند سازی برای تصمیم سازی می نامیم.
- فرق آن با مستند سازی سنتی چیست؟
- مستند سازی سنتی و رسمی غالباً:
  - به گذشته و تحلیل احتمالی آن نظر دارد.
  - در مقیاس کلان برای آنچه اتفاق افتاده و اجرا شده قابل رجوع است.
  - برای توجیه تصمیمات قبلی و دفاع از آنها بکار می رود.
  - کاربرد حقوقی دارد. مانند گرفتن پایان کار ساختمان و.....
  - برخی اوقات برای ژست و افتخار و نمایش بکار می رود.
  - در چانه زنی های بین موسسات کاربرد دارد...و.....

## کار تیمی در سازمان های ارگانیک

- گردش اطلاعات در یک سازمان مانند گردش خون در ارگانیزم یک موجود زنده است. (نویسنده ناشناس)
- این تشبیه از این نظر اهمیت دارد که سازمان های امروزی هر چه بیشتر از بوروکراتیک بودن فاصله می گیرند و ارگانیک تر می شوند و کار تیمی در آنها نقش برجسته تری پیدا می کند.



## کار تیمی در سازمان های ارگانیک

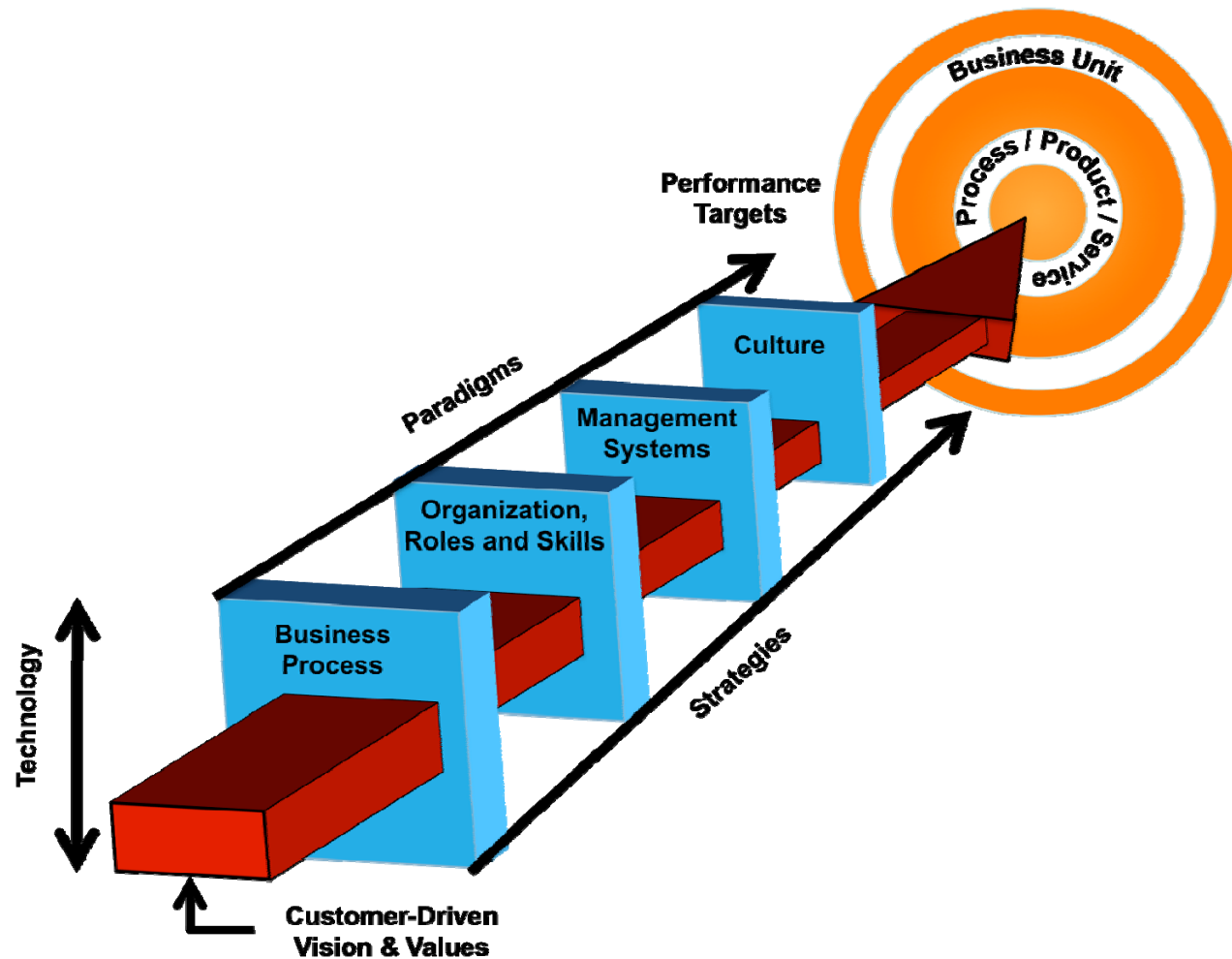
- در گذشته مهارت مدیریت وزن بیشتری از مهارت رهبری داشت.
- اما در سازمان های ارگانیک کار تیمی، و به تبع آن مهارت رهبری اهمیتی بیش از گذشته پیدا می کنند.
- در سازمان های ارگانیک روابط افراد تا جایی که ممکن است به کلمات نوشته شده تبدیل می شوند.
- همه در تولید اطلاعات و مستند کردن اطلاعات مشارکت دارند.
  - مدیریت ارشد از تولید و گردش اطلاعات حمایت می کند.
  - تصمیم سازی ها با مشارکت جمع های مختلف انجام می گیرد.
  - فقط بخش واقعا مهم اطلاعات، طبقه بندی شده و محرمانه است و دسترسی به بقیه اطلاعات برای همه آزاد است.

## کار تیمی در سازمان های ارگانیک

### خلاصه کلام

در سازمان های ارگانیک روابط افراد تا جایی که ممکن است به کلمات نوشته شده تبدیل می شوند تا فرهنگ سازمانی خودآگاه را خلق کنند.

## تعیین کننده بودن فرهنگ سازمانی





## اثر مستند سازی وسیع و تیمی چه خواهد بود؟

تفاوت سازمان های در حال رشد و در حال پیر شدن	
سازمانهای پیر	سازمانهای در حال رشد
موفقیتهای افراد ناشی از ریسک پذیری آنها است	موفقیتهای افراد ناشی از ریسک پذیری افراد است
نتایج فراتر از انتظارات است	انتظارات فراتر از نتایج است
نقدینگی بالاست	نقدینگی ضعیف است
تاکید بر تشریفات است ، نه بر عملکرد	تاکید بر عملکرد است ، نه بر تشریفات
ملاک ارزیابی افراد ؛ مقام و شخصیت آنها است	ملاک ارزیابی افراد ، میزان فداکاریشان برای سازمان است
انجام هرکاری ممنوع است مگر صراحتاً مجاز شده باشد	انجام هرکاری مجاز است ، مگر صراحتاً ممنوع شده باشد
به هر فرصت به مثابه یک مسئله نگریسته می شود	به هر مسأله به مثابه یک فرصت نگریسته می شود
قدرت سیاسی سازمان در دست نیروهای ستاد است	قدرت سیاسی سازمان در دست نیروهای صف است
سازمان مدیریت را کنترل می کند	مدیریت سازمان را کنترل می کند
مدیریت توسط اینرسی سازمان سمت حرکتی پیدا می کند	مدیریت نیروی حرکتی سازمان و جهت را تامین می کند
برای تغییر رفتار سازمان باید فرهنگ سیستم تغییر کند	تغییر مدیریت می تواند به تغییر رفتار سازمان بیاجامد

## کار تیمی در سازمان های ارگانیک

- در سازمان های ارگانیک:
- تا آنجایی که ممکن است همه چیز نوشته می شود،
- ایده ها نوشته می شوند
- مخالفتها نوشته می شوند
- آنچه قرار است انجام شود از قبل نوشته می شود
- بروز رسانی اطلاعات یکی از اصلی ترین وظایف سازمان است برایش هزینه می شود
- مدیران از سنگرهایی که در آن پنهان شده اند بیرون می آیند و بصورت مکتوب پاسخ گویی می کنند.

## متدولوژی مستند سازی

• این چنین مستند سازی باید:

1. توسط مدیریت ارشد و عناصر کلیدی سازمان هدایت شود.
2. با روش و اسلوبی انجام گیرد که مدیریت ارشد سازمان برای تصمیم سازی ها استفاده خواهد کرد. چون اصلی ترین استفاده کننده خود اوست.
3. تا حد امکان ساده ترین روش برای ثبت اطلاعات انتخاب و استفاده شود.
4. عناصر پایین دست سازمان باید مشارکت داده شوند.
5. بصورت تیمی و شبکه ای انجام گیرد.
6. از روش های متنوعی برای ثبت اطلاعات استفاده شود. IT و سنتی و نوشتاری
7. **Email, Dropbox, Viber, SharePoint, Web site.....**
8. از ساده ترین نرم افزار ها مانند اکسل استفاده شود. **نیاز کمی به سیستم های پیچیده نرم افزاری هست. مساله فرهنگی است نه تکنیکی**

# جایگاه مستند سازی در مدیریت و رهبری پروژه های ساختمانی

DaryaaRoadMap93 - Microsoft Excel

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Add-Ins Acrobat Nuance PDF

Clipboard Font Alignment Number Styles Cells Editing

Security Warning Automatic update of links has been disabled Enable Content

ردیف	ردیف	وضعیت	حوزه دانشی PM	تخصص و مهارت اصلی افراد آینده پروژه این است: تبدیل یک وضعیت ناور تا پذیر به ممکن و سپس محتمل کردن آن و نهایتاً ایجاد آن وضعیت به عنوان یک واقعیت جاری و عادی	Important nonUrgent	Urgent nonUrgent	priority	حوزه	اضافه کننده	مسئول انجام	همکار انجام	تاریخ	تاریخ اجرا	کمکی که به بازاریابی و برندینگ می کند
2044	2044	انجام شد		خشک کردن گچ دیوارهای لابی	imp	urg	1	نگار	قاسم زاده	نگار		18	10	93
2045	2045	در حال انجام		گرفتن نمونه کاشی برای آبنیزخانه	imp	urg	1	نگار	نگار	نگار		18	10	93
2046	2046	انجام شد		گرفتن نمونه قرنیز تاشو از آفران پلاستیک + کاتالوگ محصولات	imp	urg	1	نگار	نگار	نگار		18	10	93
2047	2047	انجام شد		گرفتن نمونه تیشو تاشو از درخت سبز + کاتالوگ	imp	urg	1	نگار	نگار	نگار		18	10	93
2048	2048			مشخص کردن محل دوربینهای امنیتی برای پیش بینی برق	imp	urg	1	نگار	محدثه	نگار		18	10	93
2049	2049	انجام شد		انتخاب طرح و رنگ درب لابی	imp	urg	1	نگار	محدثه	نگار		18	10	93
2050	2050	در حال انجام		خرید و سفارش ساخت درب لابی اصلی	imp	urg	1	نگار	عارف	نگار		18	10	93
2051	2051			سقف فضای ورودی کناف بشود	imp	urg	1	نگار	عارف	نگار		18	10	93
2052	2052			درست کردن کنار دیوار آستسور در لابی	imp	urg	1	نگار	نگار	نگار		21	10	93
2053	2053			تهیه ریسه اس ام دی برای پشت آیکونیک	imp	urg	1	نگار	نگار	نگار		21	10	93
2054	2054			پشت آیکونیک پنل دو سری روشنایی نصب بشود آفتابی و مهتابی	imp	urg	1	نگار	نگار	نگار		21	10	93
2055	2055			خرید سنگ پله از شمس آباد	imp	urg	1	نگار	محدثه	نگار		21	10	93
2056	2056			پیگیری در لابی به راه پله از آقای قناعت	imp	urg	1	نگار	جراحی	نگار		21	10	93
2057	2057	در حال انجام		نظارت دقیق بر کار آقای فلاحتی	imp	urg	1	نگار	نگار	نگار		21	10	93
2058	2058	در حال انجام		خرید فرنگی های طبقه 4 و 5 با توجه به ابعاد سرویس ها	imp	urg	1	نگار	نگار	نگار		21	10	93
2059	2059			شروع کارهای جوی لابی با توجه به ازبیلت	imp	urg	1	نگار	قاسم زاده	نگار		21	10	93
2060	2060													
2061	2061													
2062	2062													
2063	2063													

Ready

Solve PC issues: 1 important message  
4 total messages

# جایگاه مستند سازی در مدیریت و رهبری پروژه های ساختمانی

مبلغ هر	هزینه از این به بعد	درصد انجام شده	هزینه پیش بینی شده کل ردیف	قیمت واحد ردیف	مقدار	واحد	توضیحات	کد عامل	طبقه بندی	شرح	wbs code	بخش
254,770,000	5,580,000	97%	186,000,000	186,000,000	1	مقطوع	تجهیز لوازم کارگاهی / لوازم مورد	1	تجهیز	تجهیز کارگاه	100	تجهیز-تخریب
	0	100%	36,270,000	120,000	302	متر مکعب	تخریب / حمل بتن های تخریب شده	3	تخریب	عملیات تخریب مائیدنی	101	تجهیز-تخریب
	کارگری	95%	32,500,000	32,500,000	1	مقطوع		5	تخریب	عملیات تخریب دستی	102	تجهیز-تخریب
946,873,949	0	100%	56,086,560	18,695,520	3	عدد	چاه برای سازه نگهبان / آهن الات	9	سازه	عملیات سازه نگهبان	103	فنداسیون سازه سقف ها
	0	100%	141,680,000	110,000	1,288	متر مکعب	اجاره بیل مکانیکی جهت کمر بردار	7	کارهای خاکی	گوربرداری	150	فنداسیون سازه سقف ها
	0	100%	14,995,050	700,000	21	متر مکعب	بتن مگر آماده	15	فنداسیون	مگر	151	فنداسیون سازه سقف ها
	0	100%	396,193,745	23,997	16,510	کیلوگرم	خرید میلگرد جهت آرماتوربندی	11	فنداسیون	آرماتور بندی فونداسیون	152	فنداسیون سازه سقف ها
	0	100%	249,669,459	1,145,000	218	متر مکعب	خرید بتن 400 آماده	19	فنداسیون	بتن فونداسیون	153	فنداسیون سازه سقف ها
	0	100%	6,600,000	2,200,000	3	عدد	آزمایش بتن در بکار نمونه گیری	21	فنداسیون	آزمایش بتن فونداسیون	154	فنداسیون سازه سقف ها
	0	100%	6,301,913,787	32,300	195,106	کیلوگرم	خرید ورق و آهن الات / ساخت و نصب	23	سازه	ساخت و نصب سازه	155	فنداسیون سازه سقف ها
	0	100%	2,785,000	5,000,000	0.6	متر مکعب	مات گروت جهت بیس پلیت	25	فنداسیون	گروت بیس پلیت ها	156	فنداسیون سازه سقف ها
	0	100%	761,550,348	363,570	2,095	متر مربع	دستبرد اجرا / خرید لوازم قالببندی	27	سقف کامپوزیت	سقف طبقات	157	فنداسیون سازه سقف ها
	0	100%	15,400,000	2,200,000	7	عدد	آزمایش بتن در بکار نمونه گیری	21	سقف کامپوزیت	آزمایش بتن سقف	158	فنداسیون سازه سقف ها
766,528,780	0	100%	7,836,998	597,105	13	متر مربع	خرید آجر جهت کرسی چینی / ملات	29	اجرچینی	کرسی چینی زیر زمین	201	زیر زمین
	0	100%	7,030,000	95,000	74	متر مربع	ملات سیمان جهت سیمانکاری / سد	59	سیمانکاری	سیمانکاری روی دیوار شمالی	202	زیر زمین
	0	100%	26,619,190	165,800	161	متر مربع	خرید قیر جهت ایزولاسیون / خرید	61	عایقکاری	عایق کاری	203	زیر زمین
	کارگری	95%	10,025,925	75,000	134	متر مربع	کف سازی طبقات / دستبرد اجرا	53	کفسازی	زیرسازی کف سازی	204	زیر زمین
	0	100%	33,114,962	381,070	87	متر مربع	خرید آجر زبره / ملات اجر چینی	33	اجرچینی	اجرچینی 22 سانتی زیر زمین در زمین همسایه	205	زیر زمین
	0	100%	15,520,312	235,535	--	متر مربع	خرید آجر زبره / ملات اجر چینی	35	اجرچینی	اجرچینی 11 سانتی	206	زیر زمین



## جایگاه مستند سازی در مدیریت و رهبری پروژه های ساختمانی



# جایگاه مستند سازی در مدیریت و رهبری پروژه های ساختمانی



- Files
- Photos
- Sharing
- Links
- Events

Also from Dropbox

- Carousel
- Mailbox

[Help](#) [Privacy](#) [...](#)

[Upgrade account](#) [Kaveh Er](#)

Dropbox > Daryaa93



Name ▲	Kind	Modified
Daryaa Renders	folder	--
Daryaa-Ad	folder	--
Daryaa-Architecting	folder	--
Daryaa-contracts	folder	--
Daryaa-Mali	folder	--
Daryaa-MOMs	folder	--
Daryaa-Mosharekate-Sakht	folder	--
Daryaa-MSP	folder	--
Daryaa-Specsifications	folder	--
Daryaa-TPM	folder	--
EXTRA	folder	--
برنامه زمان بندی	folder	--
DaryaaRoadMap93.xlsx	document	Yesterday 10:10 PM Negar

## یادگیری چگونه اتفاق می افتد؟

406

C.K.Y. Chan

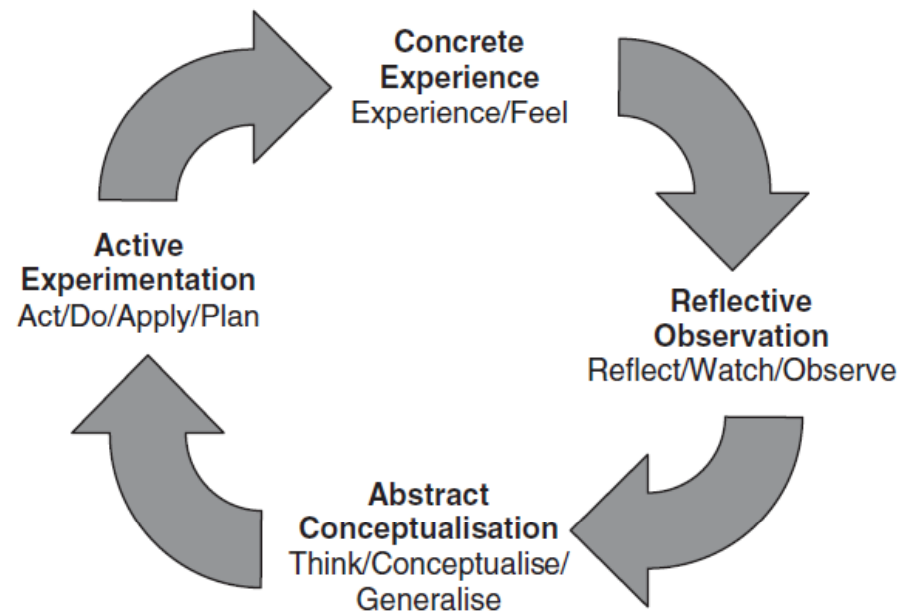


Figure 1. Theory model of Kolb's experiential learning.



## مستند سازی چگونه یادگیری را سریعتر و غنی تر می کند؟

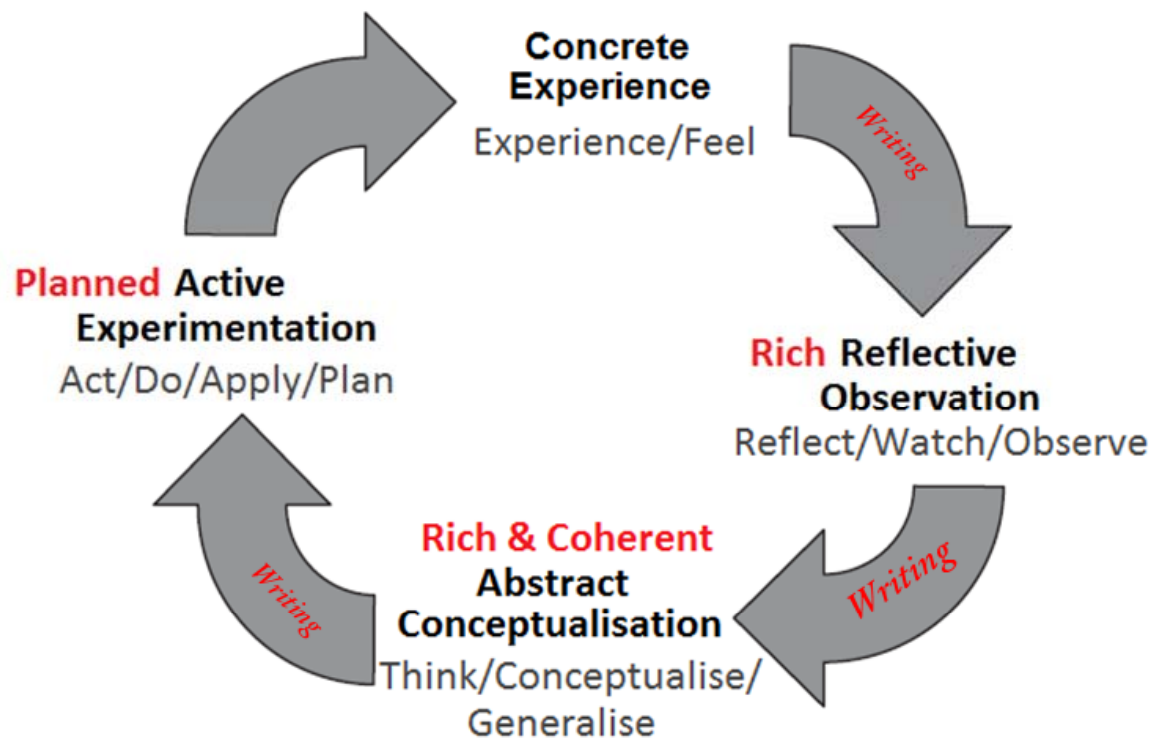


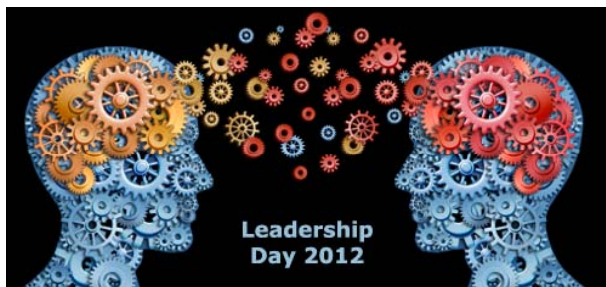
Figure 1. Theory model of Kolb's experiential learning.

## اثر مستند سازی وسیع و تیمی چه خواهد بود؟

- مهم ترین کار مستند سازی گروهی ایجاد عادت به نوشتن در تمام اعضای سازمان خواهد بود.
- نوشتن تفکر منطقی همه را ارتقا خواهد داد بطوری که توانایی حل مسئله همه بالا خواهد رفت.
- تبادل اطلاعات و مستندات **نوشته شده** ذهن سازمانی ایجاد خواهد کرد. ذهنی که مدام در حال یاد گیری است. تقریبا شبیه سوپر کامپیوترهایی که در فیلم های تخیلی یک شهر را اداره می کنند.
- **Cloud of Meaning** سازمانی ایجاد خواهد شد که در انتها بصورت شفاهی عرض خواهیم کرد.
- برنامه ریزی تبدیل به تفکر سازمانی خواهد شد. برنامه ریزی یعنی یاد گیری و یادگیری یعنی برنامه ریزی. ( جرالدهاریس )

## نتیجه: چرا نوشتن چنین اثری دارد؟

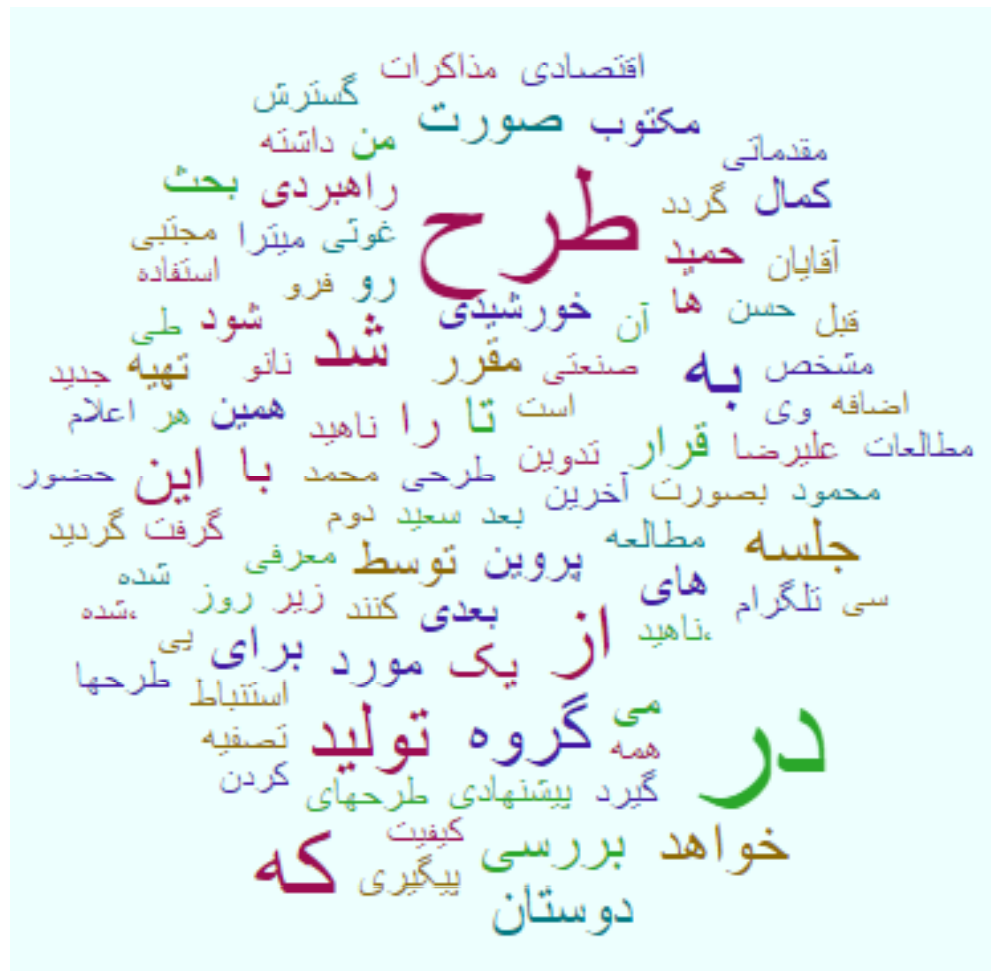
- ساختار ذهن اجتماعی کلمه است. نوشتن نوری است که بر تاریکی می تابانیم.
- هیچکس به تنهایی نمی تواند بیندیشد، ناگزیر است که در جمع بیندیشد. (بوریس سیرولنیک)
- با نوشتن هیجانات ناخودآگاه تبدیل به کلمات آگاه می شوند و با ثبت و انتقال به دیگران ذهنی جمعی و ابر معنایی و ذهن سازمانی شکل می گیرد.



## نتیجه: چرا نوشتن چنین اثری دارد؟

- انسان ها در رفتار اجتماعی خویش قلمرو زبان را بوجود می آورند. ما برای خود به توصیف و تشریح واقعیت می پردازیم و بدینسان به استنباط خود از آن استحکام و پایداری می بخشیم.
- « روح آدمی در مغز جای ندارد بلکه در تعاملات گفتاری بین انسان ها شکل می گیرد»
- آدمیان قصه گویان زبر دستی هستند که عادت دارند به سرگذشتی تبدیل شوند که تعریف می کنند. این قصه ها در روایت ها در اثر تکرار به واقعیت تبدیل گشته و گاه راویان آنها را در مرزها و حصارهایی جای می دهند که خود در بنای آن سهیم بوده اند.
- کلمات و زبان فقط وسیله ی بیان جهان نیستند بلکه به تجربیات ما از جهان معنی می بخشند و به ساخت اجتماعی واقعیت یاری می رسانند.
- محیط...رفتار...توانایی...باور...هویت، مراحل متوالی هستند که با شناخت و درک مکانیزم آنها می توان تیم های کاری قوی ایجاد کرد.

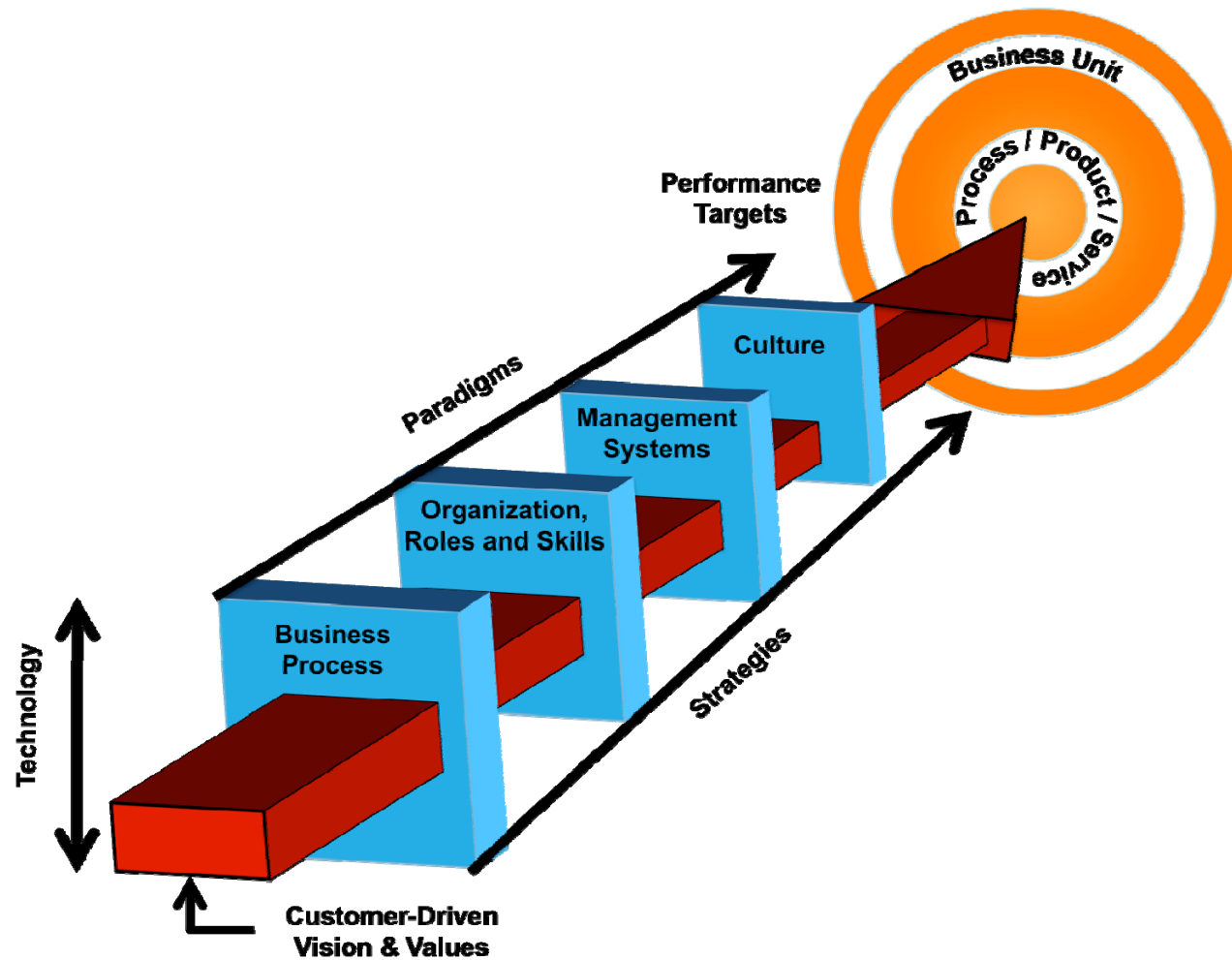
## کلمات نقشه راه را شکل می دهند ( ۱ )



## کلمات نقشه راه را شکل می دهند ( ۲ )

سلطان رشد محاسبات  
داشته بود شرکت مورد ایران  
نفت اقدام کرسنت اقتصاد سال جدید باید اقتصادی  
گفت قیمت شریحهمداری خواهد می کرد یکی  
حضور يك پیش قابل شد کشور موضوع کنیم بوده وضعیت  
اشتغال حال پنج حتی دیگر قرارداد تومان داخلی دو رای شده  
هنوز هزار فقط وی آمریکا باعث چین کاهش تا متحده  
انجام  
تاکنون دهم خود هم بازار تر، بود بین ما این  
دلار را های همه شود یون دولت یک بسته  
کرده کند با درصد تولیدکنندگان نیز نمی داد میلیارد  
سمت داده وارد کمتر بانک توان توجه ها وجود میشود اما  
گذشته آب ادامه کردن مهم هدف اجتماعی یا پول آلمان اجرای زمینه  
بودجه اند خارج برابر مردم آن روز اساس تورم خیری که  
دارد از دنبال آنها سیاست افزایش باشد ای  
قرار جهان استفاده است تحریم دیوان اعلام  
بر دارای ایالات اساسی آینده اگر در  
می دهد نصرالله ولی عربستان پیش بینی تقدینگی  
رقم رحیمی اینکه اماراتی رئیس  
بیکاری محمدی تولید برای به  
افتاگری کنیم کتوری گزارش

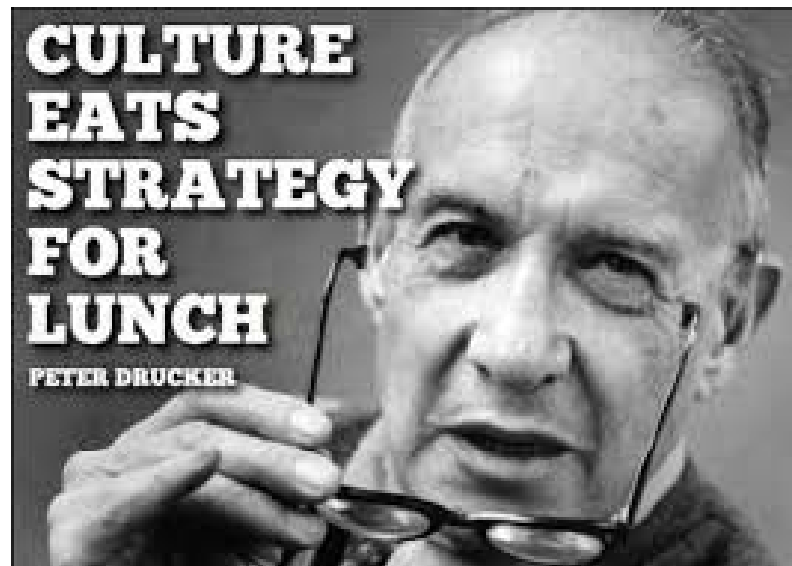
## تعیین کننده بودن فرهنگ سازمانی



## تعیین کننده بودن فرهنگ سازمانی

روباه بسیار چیزها می داند ، اما خارپشت یک چیز بزرگ میداند.

(آشیل)



• فرهنگ استراتژی را یک لقمه چپ می کند!



## مخالفت با مستند سازی

- هیچ چیز مانند حمایت مردمی قدرتتان را تضمین نمی کند. و هیچ چیز به اندازه مدیران واسطه آنرا تضعیف نمی کند. ( تیم فیلیپس نویسنده و مشاور ارشد مدیریت)
- چالش های سازمان ارگانیک و کار تیمی:
  - مدیران واسطه با استفاده از موقعیت خود در سازمان با گردش اطلاعات مخالفت خواهند کرد.
  - عناصر پایین دست از گردش اطلاعات استقبال خواهند کرد و راندمان آنها چند برابر خواهد شد.
  - بحران هایی که برای گذار از یک سازمان بوروکراتیک به یک سازمان مدرن پیش خواهد آمد دستاویز مخالفان قرار خواهد گرفت
  - حجم اطلاعاتی که بسوی شما خواهد آمد زیاد خواهد شد ولی نگران نباشید لازم نیست همه را حتی بخوانید چه رسد به اینکه پردازش کنید.

## تعیین کننده بودن فرهنگ سازمانی

