

خبرنامه داخلی
خانه مدیران
سازمان مدیریت صنعتی
شماره چهارم
ویژه نامه فروردین ماه
۱۳۸۵

سنگاره

در این شماره می خوانید:

شیوه های برون سپاری از آغاز تا امروز

صفحه ۲



کارون؛ نگین زاگرس

صفحه ۴



ارتباطات میان فردی جادوی موفقیت

صفحه ۶



«مدیریت افراد» رویکرده نوین در مدیریت منابع انسانی

صفحه ۸



تکنولوژی تحول

صفحه ۱۰



جاده وجود

صفحه ۱۲



«تحول»، «قلب» و «تبدیل» آغاز می کنیم؛ اما به راستی در ۳۶۵ روزی که پس از آن طی می کنیم چقدر به این تغییر و تحول پای بند هستیم؟

اگر بخواهیم با توجه به ثمرات اجتماعی به این سوال پاسخ بدهیم، پرواضح است که «روزمرگی» از آفت های مبتلابه مان شده است و باید برای آن چاره ای اندیشید؛ اما از حق نیز نباید غافل شد، زیرا هستند بسیاری که هنوز در ابعاد فردی و اجتماعی به این «تحول» پاسخ مثبت گفته اند، هر چند تعدادشان از آنانی که به آفت روزمرگی مبتلا شده اند کمتر است.

در هر صورت به

نظر می رسد یکی از مهم ترین ویژگی هایی که اعضای خانه مدیران را گردهم جمع کرده است، همین میل به تغییر است، زیرا که چه بسا اعضای این خانه گرم و صمیمی می توانستند برای اوقاتی که در برنامه های این محفل مدیریتی می گذارند، گزینه های دیگری را انتخاب کنند.

از همین آغازین روزهای نخستین بهار، ضمن تبریک سال نو، سال نو کاری را نیز به شما تبریک می گویم و چه سنت نیک و حسنه ای است که به منظور ارج نهادن به فرهنگ کار و تلاش از این پس برای آغاز سال نو کاری جشن بگیریم و آن را تبریک بگویم و خوب است که از همین روزهای آغازین تاکید کنیم که میل به تغییر بیش از هر چیز در درون ما جاری است، همان گونه که خوشبختی با هر ضربه قلب ما در درون مان می تپد.

امیدواریم که در سال جدید کاری بتوانیم این فرهنگ درونی سازی تغییر را بیش از گذشته ترویج نماییم.

*قلب به معنای «تبدیل» می باشد

گویی همین دیروز بود که به اشتیاق سال نو شلوغی های متمادی پایتخت را صبورانه تحمل کردیم، تا بار دیگر در کنار سفره هفت سین بنشینیم و زیر لب زمزمه کنیم که:

ای قلب کننده* تمام قلوب

ای تدبیر کننده شبان گاه و روز هنگام

ای متحول کننده احوال

احوال ما را قلب به نیکوترین حالت کن

و با چه سرعتی روزهای نخستین فروردین پشت سر گذاشته شد و دوباره روزهای عادی آغاز شد و کار و کار و کار. بلندترین عبادتی که با آن می توان با یگانه آسمانها و زمین سخن گفت و مهم ترین عاملی که در جامعه انسانی ما را به یکدیگر پیوند می دهد.

به سبب همین عبادت بلند، کار، است که می توانیم



یکبار دیگر گردهم آییم، و از طراوت های کار، از سختی های آن و از رشدی که در این فرآیند پیدا می کنیم سخن بگویم و تجارب مان را در ترازوی تعامل قرار بدهیم و در کنار یکدیگر رشد کنیم و مگر نه این است که در جامعه انسانی متعالی که به دنبال آن هستیم، همه با هم، هم شانیه یکدیگر در صفت بارز و بلند «انسانیت» مشترک هستیم و برای تکامل یکدیگر آینه ای می شویم که نقاط قوت و ضعف های یکدیگر را بنمایانیم به امیدی که فردای مان پرثمرتر از امروز مان باشد، والا مغبونیم و از دعای تحویل سال که سال مان را با آن آغاز کرده ایم به دور افتاده ایم.

آری هر سال، سال مان را با دعای «تغییر» و

تکنولوژی تحول

گزارش: پژمان تاج محرابی



برای دانستن آن چه

فردا ممکن است،

باید به قدم نهادن

فراتر از آن چه

امروز ممکن است،

تمایل داشته باشیم

در ابتدای آخرین جلسه سال ۸۴ خانه مدیران که مطلب فوق، صفحه اول نوشته‌های بود بین شرکت‌کنندگان توزیع شد. حمیدرضا قریب که متخصص فن‌آوری تحول از موسسه بین‌المللی آموزشی لندمارک می‌باشد، سخنران این برنامه بود. قریب حرف‌های زیادی برای گفتن داشت؛ اما تنها ۲ ساعت زمان در اختیار داشت تا در نتیجه‌هایی از دنیایی که با آن ارتباط برقرار کرده بود را برای مخاطبان خود بگشاید، اما همین زمان محدود، با چنان مهارتی پشت سر گذاشته شد، که به جرات می‌توان گفت هیچ یک از شنوندگان گذر زمان را احساس نکردند. از دیگر ویژگی‌های این برنامه تعامل موثر بین شرکت‌کنندگان و سخنران و مشارکت مخاطبان بود. محور این برنامه، همان دعای تحویل سال بود. دعایی که همه ما ایرانی‌ها در لحظه تحویل سال بر لب جاری می‌کنیم:

یا مقبل القلوب و الابصار

یا مدبر اللیل والنهار

یا محول الحول والاحوال

حول حالنا الی احسن الحال

اما سوال این بود که این احسن‌الحالی را که ما می‌طلبیم

چیست؟ چه کسی باید آن را تعریف کند؟ آن را از چه کسی بخواهیم؟

از کسی که دل‌ها را منقلب می‌کند و چشم‌ها و الگوهای ذهنی را دگرگون می‌سازد و تحول را در عرصه عمل ممکن می‌کند. تحول امری کاملاً درونی است که در دل ما رخ می‌دهد و منجر به تغییر و بیداری می‌شود.

اما سوال دیگر این است که ما از کجا بفهمیم به آن تحولی که از خدای خودمان آن را طلب کرده‌ایم دست یافته‌ایم؟ این ممکن نیست، مگر این‌که در زمین بازی حضور داشته باشیم. موضوعی که برای بحث این برنامه توسط قریب انتخاب شد، از دریچه شناخت طراحی انسان بود. اگر از این منظر به انسان نگاه بکنیم، باید به علم هستی‌شناسی (ontology) بازگردیم. وی به عنوان نمونه گفت: هریک از ما در این جلسه دارای هستی خاصی هستیم، اما ما در این جلسه به آن هستی کار نداریم، بلکه به ساختار طراحی کلی انسان کار داریم و در همین ارتباط نمودار زیر قابل ارائه است.

ساختار طراحی کلی انسان

فرهنگ کاری

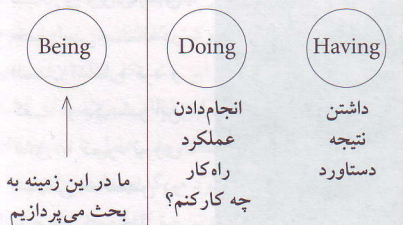
ایرانی بودن

تهرانی بودن

شخص

وی در ادامه بحث خود تاکید کرد: ما در جلسه امروزمان به

بالاترین سطح پلکان، ساختار طراحی کلی انسان، توجه داریم. قریب با ترسیم نمودار دیگری که در زیر شمایل آن آمده است، گفت: ما در این جلسه از آن جنبه Being به بحث می‌پردازیم، در صورتی که ما عادت کرده‌ایم که از آن دو بخش Having و Doing به مساله نگاه کنیم.



سخنران در ادامه بحث خود به بررسی مفهوم «همیشه از قبل شنوایی» (already always hearing) پرداخت و گفت: ما در درون خودمان فیلترهای ذهنی داریم که در شنیدن ما اثر می‌گذارد و مانع آن می‌شود که ما حرف‌های واقعی را بشنویم و تنها حرف‌هایی را می‌شنویم که آن‌ها را دوست داریم. این فیلترها در فضای سازمانی منجر به این می‌شود که گفت‌وگوهای باز و موثر انجام نشود و افراد با فیلترهای متعددی که در گوش و چشم و سایر حواس خود دارند، با هم روبرو شوند.

قریب در همین ارتباط تاکید کرد: این فیلتر مانند این است

برای چندلحظه او را از فضای آبی دریا خارج کنید، تازه درک می‌کند که فضا و امکاناتی که در اختیارش بوده است، چقدر در تداوم حیات و بقای او موثر بوده است.

وی ادامه داد: ما باید به مسائلی با دید «کاوش گرایانه» نگاه کنیم، در این صورت می‌توانیم ارتباطاتی موثر برقرار کنیم. «پویش» و «کاوش» از اصول گریزناپذیر نگاه افراد تحول‌گراست. سخنران در بخش دیگری از سخنان خود تأکید کرد: اگر ما می‌گوییم، انسان اشرف مخلوقات است، پس توانایی‌های بسیاری دارد که می‌تواند از آن‌ها بهره بگیرد، اما در بسیاری موارد ما انسان‌ها عملکردی بسیار ضعیف از خودمان بر جای می‌گذاریم.

نقش یک مدیر در سازمان‌ها این نیست که مسائل عادی را که به صورت روزمره اتفاق می‌افتد را اداره کند، چون این کاری است که هر کسی قادر به انجام آن است، یک مدیر وظیفه «تحول» سازمان را بر عهده دارد. او باید ببیند که چه چیزی وجود ندارد؟ چه چیزی می‌تواند وجود داشته باشد؟ نقطه مطلوب کجاست و برای رسیدن به آن نقطه مطلوب چه باید کرد؟

وی در بخش دیگری از سخنان خود به مساله انفعال در رفتار انسان اشاره کرد و گفت: ما وقتی می‌بینیم کارهای مان به نتیجه نمی‌رسد، انفعال یکی از نخستین واکنش‌هایی است که از خودمان نشان می‌دهیم، سپس این انفعال منجر به قضاوت

ادامه در صفحه ۱۲

«تحول» به وجود می‌آید. در زندگی ما این فضا همواره وجود دارد، اما ما آن را نمی‌بینیم، و ندیدن ما دلیل بر نبودن آن نیست و مقصود از «خلق امکان» ایجاد دسترسی به این فضا است.

وی در ارتباط با مفهوم «خلق امکان» گفت: برای این امر، انسان باید از خود شناخت پیدا کند. این شناخت، موجودی‌های او را به عرصه بازی می‌کشد و او برای نداشته‌هایش به دنبال چاره می‌گردد؛ پس اگر می‌خواهید در این راه موفق باشید، به دنبال شناخت واقع‌گرایانه باشید. سخنران در ارتباط با تفاوت تغییر و تحول گفت: تغییر رشد تدریجی است که در ناحیه دانسته‌های ما رخ می‌دهد، در صورتی که تحول مساله‌ای درونی و به یک باره است که در قسمت نادانسته‌های ما شکل می‌گیرد.

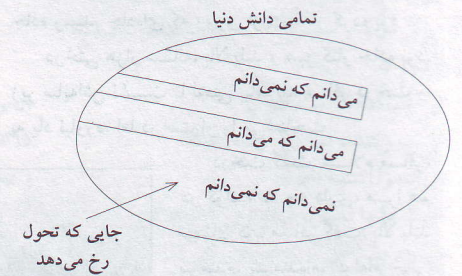
وی در ارتباط با نقش تکنولوژی تحول در سازمان‌ها گفت: نقش یک مدیر در سازمان‌ها این نیست که مسائل عادی را که به صورت روزمره اتفاق می‌افتد را اداره کند، چون این کاری است که هر کسی قادر به انجام آن است، یک مدیر وظیفه «تحول» سازمان را بر عهده دارد. او باید ببیند که چه چیزی وجود ندارد؟ چه چیزی می‌تواند وجود داشته باشد؟ نقطه مطلوب کجاست و برای رسیدن به آن نقطه مطلوب چه باید کرد؟

قریب یکی از مسائل مهم موثر در «تحول» را «نگرش» ما برشمرد و گفت: ما نسبت به مسائل دید تحقیقی نداریم، ما از صبح تا شب به مسائل نگاه می‌کنیم ولی چون از پشت فیلترهای ذهنی خودمان به آن‌ها نگاه می‌کنیم، نمی‌توانیم نتایج درستی بگیریم. به عبارت بهتر به این فضا و به این روزمرگی عادت کرده‌ایم. درست مثل این است که ماهی به آب دریا عادت کرده است، و نمی‌داند که نبودن آب دریا یعنی چه؟ کافی است شما

که ما در یک روز آفتابی چندین ساعت متوالی عینک آفتابی به چشممان بزنیم، مسلم است که در ابتدا رنگ را متفاوت می‌بینیم، اما پس از گذشت زمان، این حالت از بین می‌رود و دیگر چشم‌مان حساسیت خود را به آن فیلتر از دست می‌دهد.

وی در همین ارتباط تأکید کرد: همیشه از قبل شنوایی، الزاماً مساله بدی نیست. به دلیل این‌که بخش مهمی از تجربیات ما در آن نهفته است. این مساله مانند شمشیر دولبه است. از یک‌سو آینه تجربیات و انبان اندوخته‌های ماست و از سوی دیگر دید ما را محدود می‌کند و ما باید ببینیم که از این مساله چگونه استفاده می‌کنیم.

قریب بحث خود را با ترسیم نمودار زیر ادامه داد و گفت: اگر ما تمام دانش دنیا را دایره‌ای فرض کنیم و به تصور خود سهم



خودمان را مشخص کنیم، آن گاه می‌توانیم بگوییم که «تحول» در آن فضای باقی‌مانده رخ می‌دهد. این نقطه همان «نقطه کور» (Blind Spot) است که وقتی به آن دسترسی پیدا می‌کنیم،

نمایشگاه و کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش

(کوآلایمپور - مالزی)

Knowledge Management International Conference and Exhibition

هدف دوره:

بسیاری از سازمانها، مدیریت دانش را برای تصرف سرمایه‌های فکری کارکنان شان به کار می‌گیرند. نکته اساسی بحث مدیریت دانش این است که مقادیر متعدد دانش درباره مشتریان، فرایندها، محصولات و خدمات در همه سطوح یک سازمان موجود است و اگر این دانش بتواند یک جا تصرف شده و انتقال داده شود به سازمانها کمک خواهد نمود که موفق تر، موثرتر و فراورتر باشند.

به زبان ساده، مدیریت دانش، سازمان دادن دانسته‌هاست. کوششی است هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری. مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خرید، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان، آسان کردن بازیابی دوباره و نگهداری آن بعنوان دارایی سازمانی است. مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است.

با توجه به موارد فوق نمایشگاه و کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش با هدف آشنایی مدیران و کارشناسان با مفاهیم، تکنولوژی‌ها، و کاربرد ها، چگونگی پیاده‌سازی و آخرین یافته‌ها در این زمینه برگزار می‌گردد.

جهت کسب اطلاعات بیشتر و یا ثبت نام با شرکت رایانه پیوند تلفن ۲۲۰۲۶۲۷۹ تماس حاصل فرمایید

برای دریافت اطلاعات کامل دوره می‌توانید به سایت شرکت (www.payvand.net) مراجعه نمایید. همچنین با عضو شدن در فهرست پستی (Mailing List) خبری رایانه پیوند، اطلاعات تمامی دوره‌ها برای شما از طریق پست الکترونیک ارسال می‌گردد. برای عضویت کفایت Email خود را در صفحه اول سایت شرکت در محل مربوطه وارد نمائید.

نگته مدیریتی

جاده وجود

و نشنید که درخت گفت: اما من جست و جو را از خود آغاز کرده ام و سفرم را کسی نخواهد دید؛ جز آن که باید.

مسافر رفت و کوله اش سنگین بود. هزار سال گذشت، هزار سال پر خم و پیچ، هزار سال بالا و پست. مسافر بازگشت. رنجور و ناامید. خدا را نیافته بود، اما غرورش را گم کرده بود. به ابتدای جاده رسید. جاده ای که روزی از آن آغاز کرده بود. درختی هزار ساله، بالا بلند و سبز کنار جاده بود. زیر سایه اش نشست تا لختی بیاساید. مسافر درخت را به یاد نیاورد. اما درخت او را می شناخت.

درخت گفت: سلام مسافر، در کوله ات چه داری، مرا هم میهمان کن. مسافر گفت: بالا بلند تنومندم، شرمنده ام، کوله ام خالی است و هیچ چیز ندارم. درخت گفت: چه خوب، وقتی هیچ چیز نداری، همه چیز داری. اما آن روز که می رفتی، در کوله ات همه چیز داشتی، غرور تو گرفت. حالا در کوله ات جا برای خدا هست. و قدری از حقیقت را در کوله مسافر ریخت. دست های مسافر از اشراق پر شد و چشم هایش از حیرت درخشید و گفت: هزار سال رفتم و پیدا نکردم و تو نرفته ای، این همه یافتی!

درخت گفت: زیرا تو در جاده رفتی و من در خودم. و پیمودن خود، دشوارتر از پیمودن جاده هست!!



کوله پشتی اش را برداشت و راه افتاد. رفت که دنبال خدا بگردد؛ و گفت: تا کوله ام از خدا پر نشود برنخواهم گشت. نهالی رنجور و کوچک کنار راه ایستاده بود. مسافر با خنده ای رو به درخت گفت: چه تلخ است کنار جاده بودن و نرفتن؛ و درخت زیر لب گفت: ولی تلخ تر آن است که بروی و بی رهاورد برگردی. کاش می دانستی آن چه در جست و جوی آنی، همین جاست. مسافر رفت و گفت: یک درخت از راه چه می داند، پاهایش در گل است، او هیچ گاه لذت جست و جو را نخواهد یافت.

تکنولوژی تحول

ادامه از صفحه ۱۱

اهرمی که سخنران مطرح کرد

پنج فرمان سنگه

- الگوهای ذهنی <— همیشه از قبل شنوایی
- اشتیاق <— ارتباط موثر
- آرمان مشترک <— توانایی مجذوب کننده بودن
- تفکر سیستمی <— کل نگری
- یادگیری جمعی <— خلق امکان و دیدن نقاط کور

در هر صورت همان طور که در ابتدا نیز عنوان شد، مبحث تحول بسیار گسترده است و این یکی از هزاران راهی است که برای رسیدن به آن می توان پی گرفت امیدوارم که فرصت های بیشتری برای پرداختن به این مباحث به وجود بیاید.

می گردد و همین فضاوت کردن، مسائل و تبعات خاص خود را در پی خواهد داشت، در صورتی که ما باید نگرش مان را نسبت به مسائل تغییر بدهیم، باید ببینیم که برای رسیدن به هدف مان از چه مسیری رفته بودیم، این مسیر چه مزایا و چه معایبی داشته است و حال کجای کار را باید اصلاح کنیم.

این فرصت ۲/۵ ساعته فقط یک جرعه بود، برای این که بدانیم، تحول امری درونی است و به یکباره اما تغییر، بیرونی و تدریجی است.

در پایان باید تاکید کرد که به نظر می رسد صحبت های قریب به پنج فرمان پیترسنگه قرابت دارد. این پنج فرمان به شرح زیر است.

اعضای جدید خانه مدیران

* کامیار منتصر

قائم مقام مدیرعامل شرکت آریادالمن

زمینه فعالیت: عرضه کننده مواد اولیه و افزودنی های خوراکی

دام و طیور و آبزیان و تجهیزات مرغداری

* آرش مجبی نژاد

مدیرعامل شرکت تولیدی - صنعتی پروزن

زمینه فعالیت: تولید کننده عایق های حرارتی و رطوبتی

* سیدمحمد نجفی بزرگی

رئیس مجمع UCF

* احمدسلطانی

معاون مهندسی

* محمدعلی رفیعی

معاونت ایمنی و حفاظت پر تویی

* محمدرضا رضوانیانزاده

معاون بازرگانی و عضو هیات مدیره

* صولت ثنا

مدیرعامل و عضو هیات مدیره

* حمیدرضا مهاجرانی عراقی

معاون بهره برداری و آموزش و عضو هیات مدیره

* محسن تقی پوراعظم

معاونت اداری و مالی، پشتیبانی و عضو هیات مدیره

شرکت تاسیسات و فن آوری اورانیوم

* فرزین فائزی رازی

موسسه متبوع: سازمان صنایع دفاع

* سیاوش عبداللهی

قائم مقام مدیرعامل و عضو هیات مدیره شرکت خدمات

ترابری برق تهران

زمینه فعالیت: خدمات حمل و نقل و راه سازی

* محمد رضازاده مقدم

مدیر قراردادهای طرح سد و نیروگاه کارون ۳

* وفا تابش

مجری طرح سد و نیروگاه کارون ۳ و بختیاری - شرکت

توسعه منابع آب و نیروی ایران

* احمد عبداللهی دارستانی

عضو هیات مدیره شرکت لوله و تجهیزات سدید

زمینه فعالیت: تولید کننده لوله های قطور

* بهرام شهریاری

مدیرعامل شرکت آریا کیان

زمینه فعالیت: تولید کننده قطعات و مجموعه های خودرو

تلفن مستقیم: ۲۲۰۲۴۴۷۲

تلفنخانه: ۲۲۰۴۳۰۰۵

دورنویس: ۲۲۰۱۳۴۰۸

۲۲۰۴۳۰۰۱

d_amirahmadi@imi.ir