



خبرنامه الکترونیکی
انجمن مدیریت ایران
سال دهم
شماره ۳۸
زمستان ۱۴۰۱

مدیریت



فهرست

- ۱ • اندیشه بهار
- ۲ • هوش مصنوعی داغ ترین موضوع سال ۲۰۲۳
- ۴ • تکنیک های مدیریت بهتر زمان
- ۵ • تقویم آموزشی زمستان ۱۴۰۱
- ۶ • هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی و هفتمین دوره جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت
- ۸ • چگونه در زمان های سخت انگیزه کارکنان را حفظ کنیم؟
- ۹ • نکات مدیریتی کوچک برای مدیرانی بزرگ
- ۱۱ • تقویم آموزشی بهار ۱۴۰۲
- ۱۲ • اولین کنفرانس ملی تحول دیجیتال
- ۱۳ • جلسه هیأت علمی کنفرانس ملی تحول دیجیتال
- ۱۴ • راه های ارتباطی انجمن مدیریت ایران



انجمن مدیریت ایران

طراحی و ویراستاری: خاطره محتشم خانی
نشانی دبیرخانه: تهران، خیابان ملاصدرا، خیابان شیخ بهایی شمالی، انتهای امداد شرقی، پلاک ۸، زنگ شماره ۴، طبقه اول.

شماره های تماس: ۸۸۲۱۰۸۵۰ و ۸۶۰۵۱۴۶۴

ایمیل: iranmanagement1339@gmail.com

سایت: www.iranmanagement.net

کانال تلگرام: @ima1339

شما هم می توانید هر کاری را که دوست دارید، بکنید؛ اگر فقط باور
کنید که می توانید.
جک کانفیلد

اندیشه بهار

می اندیشم؛

به وقتی که قطره های باران

کاسه لبخند را سیراب می کند

به وقتی که زمین نرم می شود

و دشت معرفت در انتظار خورشید است

به وقتی که زمستان برای ماندن می جکد

و بهار در اندیشه رستن دوباره است

به وقتی که چشم های پت آلود سنبل

در آغوش بهار شکفتی می آفریند

به وقتی که رقص زیبای پروانه

در ترنم و آواز برک درختان، هستی می یابد

به وقتی که یک لبخند مهربان بهار

بیلابنی را بخون و عاشق می کند

به وقتی که باسکوه ترین سمفونی طبیعت

جلوه های خلقت و آفرینش را به تماشا می گذارد

به وقتی که سخاوت آواز پرندگان

بیا هوای زلال آب را به مهمانی تبسم می خواند

می اندیشم؛

به حیرتی ناب از استنادهای نظم و تدبیر در هستی



آذ صائبیان

رئیس شورای سیاست گذاری مجله مدیریت

اسفندماه ۱۴۰۱

هوش مصنوعی داغ ترین موضوع سال ۲۰۲۳

مصاحبه نشریه Forbes با بیل گیتس



در تابستان سال ۲۰۲۲، گیتس با بنیانگذار و رئیس OpenAI، گرگ براکمن، ملاقات کرد تا برخی از محصولات هوش مصنوعی مولد را که از استارت‌آپ یونیکورن بیرون آمده است، بررسی کند، که اخیراً همکاری عمیق تر چند ساله و چند میلیارد دلاری با مایکروسافت را اعلام کرد. خلاصه این مصاحبه الکس کنراد با بیل گیتس انجام داده است بشرح زیر می باشد:

زمانی که مدیرعامل مایکروسافت بودم، یادداشت اینترنتی "موج جزر و مد" را نوشتم، بسیار خیره کننده است که آنچه من در AI فقط در ۱۲ ماه گذشته می بینم به اندازه رایانه شخصی با رابط کاربری گرافیکی (کاربر گرافیکی) مهم است. من کار OpenAI را بهتر از دیگران می دانم. من نمی گویم که آن ها تنها هستند. در واقع، می دانید، نکته شگفت انگیز این است که تعداد زیادی از شرکت کنندگان در این فضا حضور خواهند داشت. اما کاری که OpenAI انجام داده است بسیار چشم‌گیر است و آن ها مطمئناً در بسیاری از جنبه های آن پیشرو هستند.

الکس کنراد: به نظر شما چگونه هوش مصنوعی نحوه کار یا نحوه تجارت مردم را تغییر می دهد؟ آیا آن ها باید در مورد بهره وری هیجان زده باشند؟ آیا آن ها اصلاً باید نگران از دست دادن شغل باشند؟ مردم باید بدانند که این برای نحوه کارشان چه معنایی دارد؟

بیل گیتس: اکثر آینده‌پژوهانی که به ظهور هوش مصنوعی نگاه کرده‌اند، گفته‌اند که یقه آبی تکراری و مشاغل فیزیکی اولین مشاغلی هستند که تحت تأثیر هوش مصنوعی قرار می‌گیرند. قطعاً این اتفاق می‌افتد، و مردم نباید گارد خود را نسبت به آن پایین بیاورند، اتفاقات کمی کندتر از آن چیزی است که من انتظار داشتم. رانندگی خودکار چالش‌های خاصی دارد، اما روبات‌سازی کارخانه‌ای هنوز در پنج تا ۱۰ سال آینده اتفاق خواهد افتاد. اما آنچه شگفت‌انگیز است این است که کارهایی که شامل روان خواندن و نوشتن می‌شوند، مانند خلاصه کردن مجموعه پیچیده‌ای از اسناد یا نوشتن چیزی به سبک یک نویسنده در قرن ها پیش اتفاق افتاده است. این واقعیتی است که شما می‌توانید این کار را با این مدل‌های زبان بزرگ انجام دهید و آن ها را تقویت کنید. این تسلط واقعاً شگفت انگیز است. من شاید ۱۰ درصد از وقتم را صرف ملاقات با گروه های محصول مایکروسافت در مورد نقشه راه محصولاتشان می کنم. (ادامه در صفحه بعد)

الکس کنراد: سال ۲۰۱۸ اولین سالی بود که دیدم شما با هیجان در مورد کاری که OpenAI انجام می دهد صحبت می کنید. علاقه شما به این موضوع از کجا شروع می شود؟

بیل گیتس: علاقه من به هوش مصنوعی به اولین روزهای یادگیری در مورد نرم افزار بر می گردد. ایده این که کامپیوترها بتوانند ببینند، بشنوند و بنویسند، جستجوی طولانی مدت کل این صنعت است. همیشه برای من فوق العاده جالب بوده است که بتوان از تکنیک‌های یادگیری ماشینی برای تشخیص گفتار و تصویر و... استفاده کرد. همواره فکر می کنم که چقدر اختراعات دیگر نیاز داریم تا این که AI واقعاً هوشمند باشد.

الکس کنراد: تعداد کمی از مردم به اندازه شما تغییرات تکنولوژیکی یا تغییرات عمده را از نزدیک دیده اند. چگونه هوش مصنوعی را با برخی از این لحظات تاریخی در تاریخ فناوری مقایسه می کنید؟

بیل گیتس: من می توانم بگویم، این همان اوج فناوری است. در نظر بگیرید کامپیوترهای اولیه ای که بدون رابط گرافیکی و با حداقل امکانات شروع به کار کرد تا امروز که این تحولات اعجاب انگیز را می بینیم. در این مسیر اینترنت نیز سطح جدیدی از قابلیت ها را به کامپیوترها اضافه کرد.

با همه این ها هوش مصنوعی داغ ترین موضوع سال ۲۰۲۳ خواهد بود. مناسبات بازار کار را تا حدودی تغییر خواهد داد. و این ما را واقعاً متعجب خواهد کرد که مرزها چیست؟

الکس کنراد: سرگرم کننده ترین چیزی که تا به حال در این ابزارها دیده اید چیست؟

بیل گیتس: بازی کردن با این چیزها بسیار سرگرم کننده است. وقتی با گروهی از دوستان هستید و می خواهید شعری بنویسید که سرگرم کننده باشد. این واقعیت که شما می توانید به هوش مصنوعی بگویید خوب، آن را مانند شکسپیر بنویس و این کار را انجام می دهد. وجود این خلاقیت لذت بخش بوده است. من همیشه تعجب می کنم. من اغلب فقط برای چیزهای سرگرم کننده به ChatGPT مراجعه می کنم و بعد از اینکه شعری را می خوانم، باید اعتراف کنم که نمی توانستم آن را بنویسم. ■



(ادامه) من از آن زمان لذت می برم و همچنین به من کمک می کند تا برای کارهای بنیاد که در حوزه بهداشت، آموزش و کشاورزی است، فوق العاده به روز باشم. بنابراین، بازخورد دادن به OpenAI در تابستان نیز یک پیروزی بزرگ بود. (اکنون مردم بیشتر چیزهایی را که من دیدم می بینند؛ من چیزهایی را دیده ام که تا حدودی به روزتر هستند.) اگر این پیشرفت را در نظر بگیرید، توانایی کمک به نوشتن و کمک به خواندن در حال حاضر رخ می دهد، در آینده افراد نه به مرزی برخورد می کنند و نه رقابتی آن ها تهدیدشان می کند.



OpenAI با این ذهنیت تاسیس شد. آن ها مطمئناً یک سازمان صرفاً سود محور نیستند، اگرچه می خواهند منابعی برای ساخت ماشین های بزرگ، برای پیشبرد این چیزها داشته باشند ولی این کار ده ها میلیارد دلار در نهایت هزینه سخت افزاری و آموزشی خواهد داشت. هوش مصنوعی یک مسئله بهره وری است. کارها را مولدتر می کند و این بر بازار کار تأثیر می گذارد. ولی تصویر آینده آن در بلند مدت که هنوز بر سر ما قرار نگرفته، چیزی است که مردم نگران آن هستند: مسئله کنترل. اگر هوش مصنوعی که انسان ها را کنترل می کنند، آن را در مسیر اشتباهی قرار دهند چه؟ اگر انسان کنترل خود را از دست بدهد، این به چه معناست؟ من معتقدم که این بحث ها معتبر است و جای کار دارد.

تکنیک های مدیریت بهتر زمان



زمان عاملی است تکرار نشدنی و غنیمتی است که بهره گیری به موقع از آن می تواند تضمینی برای انجام فعالیت های موفقیت آمیز باشد.
در این مقاله تلاش می شود خلاصه ای از تکنیک های مدیریت بهتر زمان ارائه شود.

۱- سعی کنید بر روی انجام یک کار متمرکز شوید و در لحظه چند کار را به صورت همزمان انجام ندهید.

هنگام انجام وظایف تمرکزتان را معطوف به انجام کاری کنید که واقعا باید انجام بشود. مثلا اگر در حال نوشتن گزارشی هستید ایمیل هایتان رو چک نکنید چرا که این امر باعث می شود تمرکزتان از بین برود و همین امر بر روی اتلاف وقت شما اثر خواهد گذاشت. سعی کنید روی کارهایی که به شما محول می گردد متمرکز شوید و زیاد از این شاخه به اون شاخه نروید.

۳- برون سپاری کردن بخشی از کارها.

شما به تنهایی نمی توانید همه کارها را انجام دهید. بهترین کار آن است که بخشی از کارها را به سایر افراد بسپارید. در نگاه اول این که بخواهید به همکاران تان یا نیرویی که در اختیار دارید کاری را آموزش دهید زمان گیر به نظر می رسد اما، واقعیت آن است که اگر فرد نسبت به کاری که آموزش می دهید تسلط پیدا کند باعث می شود تا بخشی از مسئولیت هایتان کمتر شده و برای تمرکز بر روی پروژه های بزرگ تر و کارهای مهم تر وقت بیشتری را در اختیار داشته باشید. شما می توانید کارها را به افرادی که به صورت آزادانه کار می کنند بسپارید و بخشی از هزینه های خود در شرکت را کاهش دهید. (ادامه در صفحه بعد)

۲- روز خود را با وظایف مهم تر شروع کنید.

مهم ترین وظایف خود را صبح ها انجام دهید. علت این کار ساده است چرا که همه ما صبح ها انرژی بیشتری خواهیم داشت. در نتیجه می توان به شکلی موثر و البته درست این وظایف را انجام دهید. همچنین در نوبت صبح از انجام کارهایمان احساس موفقیت می کنیم.

برنامه های برگزار شده در ۳ ماه گذشته (زمستان ۱۴۰۱)



تقویم آموزشی زمستان ۱۴۰۱

ویژه مدیران و کارکنان سازمان ها

ردیف	نام دوره آموزشی	تعداد ساعت	تعداد جلسات	تاریخ برگزاری	شهریه (ریال)
۱	مدیریت کسب و کار	۸ ساعت	۲ جلسه	۸ و ۹ بهمن ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۲	مهارت های رهبری	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۰ و ۱۱ بهمن ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۳	الزامات و استقرار مسئولیت اجتماعی مدیریت مبتنی بر استاندارد ISO 26000	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۱ و ۱۲ بهمن ماه	۱۰/۰۰۰/۰۰۰
۴	تربیت ارزیاب جایزه مدیریت دانشی KMd	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۶ و ۱۷ بهمن ماه	۱۲/۰۰۰/۰۰۰
۵	الزامات و استقرار مدیریت دانشی مبتنی بر استاندارد ISO 30401	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۸ و ۱۹ بهمن ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۶	اخلاق و مسئولیت اجتماعی	۸ ساعت	۲ جلسه	۲۳ و ۲۴ بهمن ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۷	داشبورد سازی در اکسل	۱۶ ساعت	۴ جلسه	۲۳ الی ۲۶ بهمن ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۸	تکنیک های تصمیم گیری	۸ ساعت	۲ جلسه	۱ و ۲ اسفند ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۹	سبب مهارت های فردی	۸ ساعت	۲ جلسه	۶ و ۷ اسفند ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۱۰	ارزیابی عملکرد کارکنان	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۳ و ۱۴ اسفند ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۱۱	اصول گزارش نویسی و مکاتبات	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۵ و ۱۶ اسفند ماه	۱۰/۰۰۰/۰۰۰
۱۲	عارضه یابی سازمانی	۸ ساعت	۲ جلسه	۲۰ و ۲۱ اسفند ماه	۱۲/۰۰۰/۰۰۰

⬢ ساعت برگزاری دوره ها: ۸:۳۰ الی ۱۲:۳۰ می باشد.

⬢ علاقمندان می توانند جهت ثبت نام با تلفن های ۸۶۰۵۱۴۶۴ و ۸۸۲۱۰۸۵۰ تماس حاصل نمایند و یا درخواست خود را به ایمیل iran.ima1398@gmail.com ارسال نمایند.

⬢ ثبت نام کنندگان شهریه مربوطه را به حساب ۱-۱۱۵۹۰۵۱۸-۸۱۰۰-۲۴۷ به نام انجمن مدیریت ایران نزد بانک پاسارگاد شعبه کریم خان زند واریز و رسید آن را به شماره ۸۶۰۵۱۴۶۴ فاکس نمایند.

⬢ به شرکت کنندگان گواهینامه رسمی انجمن با اعتبار وزارت علوم تحقیقات و فناوری اعطاء خواهد شد.

۴- در برنامه خود تغییراتی ایجاد کنید.

هر آدمی در یک بازه از شبانه روز (صبح، ظهر و شب) انرژی بیشتری دارد. باید ببینید شما جزو کدام دسته هستید! سعی کنید برنامه هایتان را در بازه زمانی از شبانه روز که حال بهتری دارید برنامه ریزی کنید تا با توانایی بالاتر در این بازه، از توانمندی های خودتان هم لذت ببرید.



۵- پرهیز از کمال گرایی

اجازه ندهید که کمال گرایی شما، تبدیل به بزرگترین دشمن تان بشود. از تحلیل وسواسی کارهای خودتان دست بکشید. البته این به این معنا نیست که بی دقت باشید. همیشه سعی کنید بهترین عملکرد از خودتان را ارائه دهید اما، حواستان باشد که اسیر دام کمال گرایی نشوید. احتمالا اگر یک بار بدون وسواس توانستید کاری را انجام بدهید، مجددا هم می توانید.

حواستان باشد که هر چه قدر هم کار کردن قشنگ و مفید باشد، شما نیاز به استراحت کردن هم دارید تا بتوانید با جسمی سالم و سرحال، زندگانی سراسر از شادی و اشتیاق را تجربه کنید. ■

سخن بزرگان:
برنده‌ها هیچ‌گاه تسلیم نمی‌شوند و تسلیم‌شدگان هیچ‌گاه برنده نمی‌شوند.
وینس لامباردی

هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی و هفتمین دوره جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت

هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی توسط انجمن مدیریت ایران و با همکاری دانشگاه خاتم برگزار شد.

هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد رهبری و تعالی و هفتمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت در تاریخ ۴ و ۵ بهمن ماه سال جاری در دانشگاه خاتم برگزار شد.

انجمن مدیریت ایران برای پیشبرد توسعه و تقویت مبانی علمی، در راستای مسئولیت اجتماعی و فرهنگ سازمانی تلاش می‌کند تا با بهره‌گیری از دانش و تخصص صاحب نظران و اساتید برجسته به دست آوردهای علمی فرهنگی سازمانی دست پیدا کند. این کنفرانس به صورت حضوری و آنلاین در دو روز با همکاری انجمن مدیریت ایران و دانشگاه خاتم و با مشارکت اساتید و مدیران برجسته و عالی رتبه دانشگاه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای معتبر برگزار شد. روز نخست کنفرانس با سخنرانی دکتر قاسمی؛ رئیس انجمن مدیریت ایران و رئیس شورای سیاست‌گذاری کنفرانس آغاز گردید. ■



سخنرانان برنامه :



هفتمین دوره جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت

این برنامه با ارائه تجارب برتر شرکت ها در حوزه مسئولیت اجتماعی، دریافت استاندارد بین المللی مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی نیروی کار و نیز رونمایی از چندین جلد کتاب اجرا گردید.

در این رویداد علمی نیز، پنل تخصصی با هدف “بررسی ابعاد اثرگذار فرهنگ سازمانی در عصر فناوری های نوین” برگزار شد و در یک نشست دیگر، تجارب موفق شرکت ارتباطات زیرساخت به اشتراک گذاشته شد. در بخش پایانی این رویداد دو روزه، مراسم اهدای جوایز مسئولیت اجتماعی مدیریت برگزار و شرکت ها طبق جدول رو به رو جوایزشان را دریافت نمودند:



ردیف	نام سازمان / شرکت	نتیجه نهایی
۱	موسسه خیریه کودکان فرشته اند	لوح سپاس
۲	شبکه ملی سازمان های مردم نهاد تاشنویان ایران	لوح سپاس
۳	موسسه خیریه توانبخشی بچه های آسمان کامران	لوح سپاس
۴	موسسه خیریه توانبخشی بهنام دهش پور	لوح سپاس
۵	شرکت مبنای خاورمیانه	گواهی حضور
۶	تامین آتیه سرمایه انسانی پاسارگاد	گواهی حضور
۷	شرکت ره دانش ثریا	گواهینامه ۱ ستاره
۸	شرکت لیزینگ ماشین آلات و تجهیزات پاسارگاد	گواهینامه ۲ ستاره
۹	شرکت خدمات مالی بانک پاسارگاد	گواهینامه ۳ ستاره
۱۰	شرکت بیمه اتکایی ایرانیان	تقدیر نامه ۱ ستاره
۱۱	گروه ارزش آفرینان پاسارگاد	گواهینامه ۳ ستاره
۱۲	شرکت کارگزاری بانک پاسارگاد	تقدیر نامه ۱ ستاره
۱۳	شرکت بیمه پاسارگاد	تقدیرنامه ۳ ستاره
۱۴	شرکت فناپ زیر ساخت	تقدیر نامه ۳ ستاره
۱۵	شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد	تقدیر نامه ۳ ستاره
۱۶	فناوری اطلاعات و ارتباطات پاسارگاد آریان (فناپ)	تقدیرنامه ۳ ستاره
۱۷	شرکت پیشگامان امین سرمایه پاسارگاد (شناسا)	تندیس برنزی
۱۸	شرکت نفت پارس	تندیس برنزی
۱۹	شرکت فولاد بوتیای ایرانیان	تندیس برنزی
۲۰	شرکت مادر تخصصی نسیم سلامت پاسارگاد	تندیس برنزی
۲۱	شرکت سرمایه گذاری پارس آریان	تندیس برنزی
۲۲	شرکت فولاد زرنده ایرانیان	تندیس برنزی
۲۳	شرکت فولاد سیرجان ایرانیان	تندیس برنزی
۲۴	شرکت ایران خودرو خراسان	تندیس سیاه
۲۵	شرکت توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (میدکو)	تندیس سیاه

چگونه در زمان‌های سخت انگیزه کارکنان را حفظ کنیم؟

یکی از ارزش‌های اصلی این شرکت: «بزرگ فکر کن، کوچک انجام بده». از طریق این ارزش، کارکنان درک می‌کنند که وظایفی که روزانه انجام می‌دهند، بخشی از تصویری بزرگ‌تر است.

۴- اهداف جاه طلبانه اما واقع‌بینانه تعیین کنید: برای انجام این کار، به داده‌های خود نگاه کنید. داده‌های جمع‌آوری شده را تجزیه و تحلیل کنید تا به‌طور مناسب هدفی را تنظیم کنید که در گستره توانایی سازمان است، اما هم‌چنان مرزهای ممکن را فراتر می‌برد. مهم‌تر از آن، با تیم خود در ارتباط باشید تا دیدگاه‌های آن‌ها را در مورد اهدافی که می‌خواهید تعیین کنید، بشنوید. هیچ چیز به اندازه انتظارات دست‌نیافتنی یا کار بدون چالش، انگیزه کارکنان را از بین نمی‌برد. زمانی که هر تیم متوجه نقش خود در اهداف کلی سازمان شود، انگیزه کافی برای انجام بخش خود را خواهد داشت.

۵- اطمینان حاصل کنید که کارکنان برای دستیابی به این اهداف از حمایت کافی برخوردارند: کارکنان در «نقش سازمانی» خود به حمایت نیاز دارند. این می‌تواند شامل استخدام افراد بیشتر برای رسیدگی به کارهای اضافی یا خرید نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مختلف برای ساده‌کردن وظایف باشد. صرف‌نظر از این، حتماً از کارکنان بپرسید که برای موفقیت به چه چیزی نیاز دارند. از آنچه کارکنان تان در حال تجربه هستند، آگاه باشید تا بتوانید مزایا و پشتیبانی بهتری را متناسب با نیازهای آن‌ها انجام دهید. ■



* نگرانی‌های مرتبط با امنیت شغلی، اغلب به ضعیف‌شدن انگیزه کارکنان منجر می‌شود. بنابراین، رهبران باید برای از بین بردن این ترس‌ها و ایجاد یک محیط کاری پویا گام بردارند. برای مثال شرکت ButterflyMX سازمانی است که در دوران پاندمی کرونا تلاش کرد تا حس امنیت و ثبات را در محیط کاری خود ایجاد کند. با استفاده از استراتژی‌های مختلف، آن‌ها مطمئن شدند که کارکنان احساس امنیت می‌کنند. نتیجه این استراتژی، ایجاد یک رکورد در رشد و موفقیت شرکت بود. در ادامه ۵ استراتژی که این شرکت برای موفقیت خود استفاده کرد را بررسی می‌کنیم:

۱- بیشتر تعامل کنید و شفاف باشید: به اشتراک‌گذاری منظم و صادقانه در مورد وضعیت شرکت و صنعت، اعتماد کارکنان جلب می‌شود و انگیزه بیشتری در آن‌ها ایجاد می‌گردد. این شرکت با برگزاری جلسات پرسش و پاسخی که هویت افراد در آن مشخص نبود، اجازه می‌داد کارکنان تمامی سؤالاتی را که در رابطه با محصول، آینده شرکت و وضعیت صنعت داشتند، بپرسند. در کنار این موارد، در طی هفته، زمانی نیز مخصوص صحبت‌های یک‌به‌یک با همکاران تعیین می‌شد.

۲- در هنگام نیاز از روی خیرخواهی سخت‌گیری کنید: در کنار تعامل، ارائه بازخورد، چه مثبت و چه منفی هم مهم است. تیم شما باید بداند چه کاری را درست انجام می‌دهد و چه کاری نیاز به بهبود دارد. زمانی که با احترام بیان شود، سخت‌گیری‌هایی که از روی خیرخواهی است نتایج خوبی خواهد داشت.

۳- یک چشم‌انداز هیجان‌انگیز بسازید: کارکنان هدفی را می‌خواهند که به‌طور جمعی به آن برسند. اگر ارزش‌ها یا چشم‌انداز مأموریت خود را مشخص نکرده‌اید، در جمع کردن تیم‌تان جهت تلاش برای هدفی مشترک به مشکل می‌خورید. خلق ارزش‌های بنیادین شما، که کارکنان

نکات مدیریتی کوچک برای مدیرانی بزرگ

مجموعه نکات مدیریتی دانشگاه هاروارد

چنانچه تصمیم بدی گرفتید، سریع عمل کنید.

هیچ کدام از ما تمایلی نداریم که تصمیم بد یا اشتباهی بگیریم، اما ممکن است شغلی که با توانایی‌ها و علایق ما همخوانی ندارد را به اشتباه برای خود انتخاب کنیم، فرد نامناسبی را از نظر توانایی شغلی استخدام کنیم و یا تصمیم به تولید و عرضه محصول جدیدی بگیریم که به نظر می‌رسد کسی تمایل به خرید آن ندارد.

با استفاده از تفکر، برنامه‌ریزی و یا روش‌های تحلیلی تصمیم‌گیری می‌توانیم تا حد زیادی جلوی اشتباه را بگیریم، اما ما انسان هستیم و دوری از مرتکب اشتباه شدن برایمان اجتناب ناپذیر است. نکته مهم اینجا است زمانی که متوجه اشتباه خود شدید، سریع عمل کنید. پذیرش سریع اشتباه و خسارات آن خیلی بهتر است تا این که به خیال درست شدن یا درست کردن اوضاع، راه اشتباه را ادامه دهیم و خسارات و هزینه‌های بیشتری را به بار آوریم و منابع بیشتری را از دست بدهیم.

غرور را کنار بگذارید و با دقت به این که چگونه می‌توانید اوضاع را بهتر کنید ببینید. شاید نیازی نباشد که همه چیز را متوقف کنید. به عنوان مثال اگر شخصی را که استخدام کرده‌اید توانایی انجام وظایفش را ندارد، اما از نظر اخلاقی فردی مناسب است، می‌توانید با در نظر گرفتن آموزش‌های مناسب توانایی‌های شغلی او را بهبود ببخشید.

اما در رابطه با برخی از مشکلات باید تصمیمی سریع و قاطع گرفت. اگر با گذشت یک ماه از شغل جدیدتان نسبت به آن و یا سازمانی که در آن فعالیت می‌کنید احساس بدی دارید و یا حس تنفر در شما وجود دارد، سریع استعفا دهید تا آن سازمان بتواند فرد دیگری را به جای شما استخدام نماید. این گونه نه به خودتان آسیب می‌زنید (به خاطر اثرات مخرب نارضایتی از شغل) و نه به سازمان.

چگونه به افراد تیم خود "حس تعلق" بدهیم؟

انسان‌ها به طور غریزی نیاز به "تعلق داشتن" دارند؛ همین موضوع در طول تاریخ باعث نجات از خطرات و رشد آن‌ها شده است. حس تعلق در زمینه شغلی نیز می‌تواند باعث رشد و موفقیت ما شود. در محیط‌ها و تیم‌های کاری، ایجاد حس تعلق، بخصوص برای افرادی که به هر شکل در اقلیت قرار گرفته‌اند و امکان دارد خود را جزئی از سازمان نبینند، بسیار حائز اهمیت است. تحقیقات جدید نشان داده است که ایجاد حس تعلق باعث کاهش سطح استرس و در نتیجه بهبود سلامت فیزیکی و عاطفی فرد و همین‌طور عملکرد او می‌شود. در زیر به چند راه اشاره می‌شود که می‌توانند در ایجاد فرهنگ و فضایی که فرد در آن حس تعلق بیشتری را داشته باشد، کمک می‌کنند:

۱- در زمان معارفه، همکاران خود را تنها با نام یا سمت شغلی آن‌ها معرفی نکنید. واژه‌ها و عناوینی که می‌توانند برای شخص منحصر به فرد باشند را استفاده کنید تا نشان دهید برایتان مهم هستند و شما قدردان تلاش ایشان هستید. مثلاً "ایشان یکی از اعضای تیم تحقیقاتی ما هستند". واژه "ما" در فرد قویاً ایجاد حس تعلق به گروه یا تیم را ایجاد می‌کند. (ادامه در صفحه بعد)

در ابتدا و قبل از هر چیز داده‌ها و رویکردهای تحلیلی که بر مبنای آن‌ها تصمیم خود را پایه‌گذاری خواهید نمود را مشخص و تعیین کنید. این کار باعث می‌شود تا وسوسه گلچین کردن یافته‌هایی که با پیش‌داوری شما همخوانی دارند، کاهش پیدا کند.

با جدیت به دنبال داده‌ها و یافته‌هایی باشید که باورهای شما را رد می‌کنند. از خودتان بپرسید: "اگر فکر و انتظارات من اشتباه باشد، چه الگوهایی را احتمال دارد در داده‌ها پیدا کنم؟" موارد مشکوک را فهرست کنید. یافته‌های خودتان را یک پیشگویی در نظر بگیرید نه یک امر قطعی و آن‌ها را حتماً مورد آزمون قرار دهید و بسنجید. چنانچه در نتیجه تحلیل داده‌ها به موضوع خاصی که از نظر شما می‌تواند برای سازمان سود داشته باشد دست پیدا کردید، حتماً آن را بیازمایید تا از اعتبار آن موضوع اطمینان پیدا کنید.

برگرفته از : HBR Guide to Data Analytics Basics for Managers

چگونه ساده‌تر تفویض اختیار کنیم؟

همه مدیران از اینکه باید جهت افزایش بهره‌وری خود و سازمان‌شان، اختیارات را به کارکنان خود تفویض کنند آگاه هستند اما بسیاری از آن‌ها هنوز هم کارهای زیادی را خودشان انجام می‌دهند. آیا شما هم جزو این گروه از مدیران پرکار هستید؟ اگر در کارهایتان غرق شده‌اید مخصوصاً اگر حس می‌کنید نمی‌توانید کار جدیدی را به لیست کارهای در حال انجام خود اضافه کنید، نشان‌دهنده این است که شما به میزان کافی و لازم واگذاری اختیار را انجام نداده‌اید. حال چه باید کرد؟ برای شروع عادت به تفویض کردن اختیارات، ابتدا روندی را برای تفویض اختیار موضوعی خاص در نظر بگیرید و آن را اجرا کنید. توجه داشته باشید اگر برای موضوعی که اختیار آن‌را به کارکنان خود واگذار کرده‌اید بخواهید وقت زیاد بگذارید و مداوم در حال پیگیری آن باشید، فرقی با تفویض نکردن آن موضوع ندارد. (ادامه در صفحه بعد)

۲- توقع نداشته باشید که همه همکاران شما (بخصوص در جلسات کاری) در مباحث شرکت کنند و به سادگی صحبت کرده و اظهار نظر نمایند. انسان‌ها خصوصیات اخلاقی و رفتاری متفاوتی دارند. از افراد و بخصوص از کسانی که تمایل دارید در مباحث شرکت کنند بخواهید تا نظراتشان را بگویند و با مطرح کردن سوالات مختلف صحبت و اظهار نظر آن‌ها را طولانی‌تر کرده و به آن‌ها این حس که شنیده می‌شوند را منتقل کنید.

۳- تجارب و خاطرات شغلی خود را برای کارکنان خود تعریف کنید. به اشتراک گذاشتن تجربیات مربوط به اشتباهات، شکست‌ها و موفقیت‌های کاری شما علاوه بر جنبه آموزشی که دارد، حس صمیمیت عاطفی را میان شما و آن‌ها ایجاد می‌کند.

برگرفته از : "Diversity Efforts Fall Short Unless Employees Feel That They Belong," by Pat Wadors



در هنگام تحلیل داده‌ها مراقب "تله تأیید" باشید

تحلیل داده‌ها می‌توانند به ما در عبور از پیچیدگی‌ها و تصمیم‌گیری کمک زیادی نمایند اما با استفاده از بهترین ابزارهای تحلیل داده نیز ما از لحاظ خطای انسانی آسیب پذیر هستیم. برای مثال ما تمایل زیادی داریم به یافته‌هایی که با باورهای ما مطابقت دارند تمرکز کرده و توجه بیشتری نشان بدهیم و سایر الگوها و حقایقی را که در داده‌ها وجود دارند را حتی به صورت ناخواسته، نادیده بگیریم. به این حالت "تله تأیید" گفته می‌شود. جهت جلوگیری از این اشتباه، شما باید سعی کنید اطلاعاتی را که در تضاد با باورهای شما یا رئیس‌تان هستند را بپذیرید. برای این منظور راه‌های زیر به شما پیشنهاد می‌شوند:

هر عمل دسته جمعی وقتی درست رهبری نگردد دچار آشفتگی و بی
نظمی می شود.
آندره موروا

خبرنامه الکترونیکی انجمن مدیریت ایران
سال دهم شماره ۳۸ زمستان ۱۴۰۱

تقویم آموزشی بهار ۱۴۰۲



تقویم آموزشی بهار ۱۴۰۲

ویژه مدیران و کارکنان سازمان ها

ردیف	نام دوره آموزشی	تعداد ساعت	تعداد جلسات	تاریخ برگزاری	شهریه (ریال)
۱	آشنایی با مفاهیم و کاربردهای مدیریت دانشی	۴ ساعت	۱ جلسه	۲۰ فروردین ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۲	عارضه یابی سازمانی	۸ ساعت	۲ جلسه	۲۶ و ۲۷ فروردین ماه	۱۴/۰۰۰/۰۰۰
۳	الزامات و استقرار مسئولیت اجتماعی مدیریت مبتنی بر استاندارد ISO 26000	۸ ساعت	۲ جلسه	۲۸ و ۲۹ فروردین ماه	۱۴/۰۰۰/۰۰۰
۴	تربیت ارزیاب جایزه مدیریت دانشی KMd	۸ ساعت	۲ جلسه	۹ و ۱۰ اردیبهشت ماه	۱۴/۰۰۰/۰۰۰
۵	اصول گزارش نویسی و مکاتبات	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۶ و ۱۷ اردیبهشت ماه	۱۴/۰۰۰/۰۰۰
۶	الزامات و استقرار مدیریت دانشی مبتنی بر استاندارد ISO 30401	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۲ و ۱۳ اردیبهشت ماه	۱۴/۰۰۰/۰۰۰
۷	ارزیابی ریسک (ویژه مدیران)	۸ ساعت	۲ جلسه	۶ و ۷ خرداد ماه	۱۲/۰۰۰/۰۰۰
۸	شاخص های کلیدی عملکرد KPI	۸ ساعت	۲ جلسه	۲۰ و ۲۱ خرداد ماه	۱۴/۰۰۰/۰۰۰
۹	طراحی ساختار مدیریت دانشی	۴ ساعت	۱ جلسه	۲۴ خرداد ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۱۰	تفکر سیستمی با رویکرد تفکر استراتژیک	۸ ساعت	۲ جلسه	۲۷ و ۲۸ خرداد ماه	۱۴/۰۰۰/۰۰۰
۱۱	هفت ابزار کیفیت	۸ ساعت	۲ جلسه	۳۰ و ۳۱ خرداد ماه	۱۴/۰۰۰/۰۰۰

⬢ ساعت برگزاری دوره ها ۸:۳۰ الی ۱۲:۳۰ می باشد.

⬢ علاقمندان می توانند جهت ثبت نام با تلفن های ۸۸۲۱۰۸۵۰ و ۸۶۰۵۱۴۶۴ تماس حاصل نمایند و با درخواست خود را به ایمیل

iran.ima1398@gmail.com ارسال نمایند.

⬢ ثبت نام کنندگان شهریه مربوطه را به حساب ۱۱۵۹۰۵۱۸-۱-۲۴۷-۸۱۰۰۰ به نام انجمن مدیریت ایران نزد بانک پاسارگاد شعبه

کریم خان زند واریز و رسید آن را به شماره ۸۶۰۵۱۴۶۴ فاکس نمایند.

⬢ به شرکت کنندگان گواهینامه رسمی انجمن با اعتبار وزارت علوم تحقیقات و فناوری اعطاء خواهد شد.

آدرس: تهران، خیابان ملاصدرا، خیابان شیخ بهایی شمالی، کوچه اندام شرقی، پلاک ۸، واحد ۴
تلفن: ۸۸۲۱۰۸۵۰ و ۸۶۰۵۱۴۶۴
تلفن فاکس: ۸۶۰۵۱۴۶۴
Website: www.iranmanagement.net
Email: iranmanagement1339@gmail.com

(ادامه) تفویض اختیار خوب، نیازمند ارتباطات شفاف و اثربخش، زمان صرف شده کمتر در جلسات است. البته این موضوع نباید به گونه ای باشد که مطالب را چند بار تکرار و گوشزد کنید.

فراموش نکنید که تفویض اختیار را به جا و درست انجام دهید، ترجیحاً از کارهایی که از شما وقت کمتری را برای انجام دادن می گیرند شروع کنید. با این روش شما می توانید عملکرد کارکنان خود را بررسی کنید و به تدریج نسبت به توانمندی آن ها اطمینان لازم را پیدا کنید. بر روی منابع و امکاناتی که تفویض اختیار را ساده تر می کنند سرمایه گذاری کنید. اگر نرم افزار یا تکنولوژی جدیدی وجود دارد که هزینه های هماهنگی را کاهش می دهد و تشریک مساعی را ساده تر می کند، از خرید آن مضایقه نکنید. بسیاری از نرم افزارها به شما امکان پیگیری و مشاهده مراحل انجام کارها توسط کارکنان تان را می دهند.

تفویض اختیار را تا حد امکان سطح سازمان به صورت یکپارچه اجرا کنید و همیشه به یاد داشته باشید که تفویض اختیار سرمایه گذاری بسیار خوبی برای سازمان شما است. ■

برگرفته از : "Research: Delegating More Can Increase Your Earnings," by Thomas N. Hubbard



اولین کنفرانس ملی تحول دیجیتال

انجمن مدیریت ایران “ اولین کنفرانس ملی تحول دیجیتال ” را با هدف ارتقاء دانش مدیران و همچنین تعامل و گفتگو در زمینه آخرین یافته های دیجیتالی در تاریخ ۱۰ اسفند ماه ۱۴۰۱ با همکاری دانشگاه خاتم با حضور شرکت های برتر فعال در حوزه های دیجیتال و حمایت سازمان ها و مراجع علمی و ذی صلاح کشوری، اساتید و صاحب نظران مدیریت و مدیران ارشد سازمان ها با موفقیت را برگزار نمود. ■









اولین کنفرانس ملی تحول دیجیتال

First National Digital Transformation Conference

۱۰ اسفند ماه ۱۴۰۱
11 March, 2023
Tehran-IRAN

ساعت برگزاری:

۱۴ الی ۱۷

محل برگزاری:

دانشگاه خاتم واقع در تهران،
 خیابان ملاصدرا، خیابان شیراز
 شمالی، خیابان حکیم اعظم،
 پلاک ۳۰.



اهداف کنفرانس:

- شناسایی ابعاد و مولفه های تحول دیجیتال؛
- کمک به شناسایی تهدیدات و فرصت های فرآوری تحول دیجیتال؛
- ارائه آخرین دست آوردهای علمی و کاربردی در حوزه دیجیتال.

محورهای کنفرانس:

- نقش فناوری های نوین دیجیتال در اقتصاد؛
- ارکان جهت ساز سیستم ها و فرآیندهای دیجیتال؛
- نقش فناوری های تحول آفرین در بهبود مدیریت؛
- راهکارهای ارتقاء و بهبود تجربه دیجیتالی مشتریان؛
- شایستگی های دیجیتال سرمایه انسانی و مدیریت استعداد های دیجیتالی؛
- اکوسیستم دیجیتال (حکمرانی و رهبری، راهبردهای دیجیتال، مدل های کسب و کار پلتفرمی).

آدرس: تهران، خیابان ملاصدرا، خیابان شریعیه شمالی، کوچه امامزاده شریعیه، پلاک ۴، طبقه اول واحد ۴
 آدرس: تهران، خیابان ملاصدرا، خیابان شریعیه شمالی، کوچه امامزاده شریعیه، پلاک ۴، طبقه اول واحد ۴
 Website: www.iranmanagement.net
 Email: iranmanagement330@gmail.com




اولین کنفرانس ملی تحول دیجیتال 1th

National Digital Transformation Conference

ساعت برگزاری

۱۲ الی ۱۴

محل برگزاری

دانشگاه خوارزمی و واقع در تهران،
خیابان علامهفروغی، خیابان ستار
شمالی، خیابان حکیم اشرفی،
پلاک ۲۰.



دکتر آوا نظری

رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل
شرکت خوارزمی



دکتر حمید یحیوی

رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل
شرکت خوارزمی



دکتر علی جمالی

رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل
شرکت خوارزمی



دکتر مصطفی امینی

رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل
شرکت خوارزمی



دکتر نجاب جوادی

رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل
شرکت خوارزمی



دکتر مجید لاسانی

رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل
شرکت خوارزمی

تاریخ برگزاری: ۱۴۰۱ اسفند ماه ۱۰ | 1 March 2023



جلسه هیأت علمی کنفرانس ملی تحول دیجیتال



اولین جلسه هیأت علمی “دومین کنفرانس ملی تحول دیجیتال” به صورت حضوری در محل دانشگاه خاتم در روز دوشنبه ۲۲ اسفند ماه با حضور جمعی از اعضای هیأت علمی برگزار شد. خانم دکتر صائیمیان دبیر علمی کنفرانس با بیان ضرورت ترویج تحول دیجیتال در سطح جامعه، سازمان ها و شرکت ها پرداختند و این امر را از اهداف مهم راهبردی انجمن مدیریت ایران برشمردند. در ادامه ضمن بیان برگزاری موفقیت آمیز اولین دوره این کنفرانس، اعضای هیأت علمی نظرها و پیشنهادهای خود را در مورد رویکردها و محورهای کلیدی دومین کنفرانس بیان نمودند. در پایان مقرر شد پوستر کنفرانس پس از تأیید هیأت علمی در اختیار نهادهای علمی و سازمان ها قرار گیرد. ■



WhatsApp

۰۲۱۸۸۲۱۰۸۵۰

کانال تلگرام انجمن مدیریت ایران
t.me/ima1339



Iran_management_association



ir.linkedin.com/company/i
ran-management-
association

آدرس سایت انجمن مدیریت ایران
www.iranmanagement.net



Email

•iranmanagement1339@gmail.com

•Iran.ima1398@gmail.com