

# خبرنامه توسعه مدیریت





### برگزاری جلسه کمیته توسعه مدیریت و تعالی سازمانی

در تاریخ ۲۹ فروردین ماه اولین جلسه کمیته توسعه مدیریت و تعالی سازمانی به صورت آنلاین با حضور نمایندگان محترم کلیه شرکت های تابعه هلدینگ میدکو برگزار گردید. در این جلسه، ضمن معرفی نمایندگان شرکت های تابعه در این حوزه و ارائه گزارشی از دستاوردهای شرکتها در این حوزه، مشکلات پیش رو در حوزه تعالی سازمانی بررسی و برای آن راه کار های مناسب در نظر گرفته شد.

### برگزاری جلسه بررسی فرآیندهای حوزه HSEC

در تاریخ ۵ اردیبهشت ماه جلسه بررسی فرآیندهای حوزه HSEC در راستای پروژه مدیریت یکپارچه فرآیندهای کسب و کار میدکو با حضور مدیریت های توسعه مدیریت، HSEC ستاد و نماینده های محترم شرکتهای تابعه به صورت ویدیوکنفرانس برگزار شد.



# سخن آغازین



هم اکنون بشریت در حال گذر از مرحله‌ی تاریخی مهمی است که بایستی بهسازی و تغییرات بنیادی در رشد و ارتقای دانش و تکنولوژی را کارسازی کند. اگرچه بحران پاندمی کرونا اتفاقی تلخ و پر هزینه برای نسل کنونی بشر بود، اما وجه مثبت و درس بزرگی نیز به همراه داشت که نه تنها ضعف‌های اساسی در دانش و اطلاعات را آشکار کرد بلکه نشان دهنده‌ی نقص‌های بنیادی در برنامه‌های استراتژیک، عملیاتی و لجستیکی و بهره‌گیری از دانش ناقص در ابعاد گلوبال نیز بود و در نتیجه بشر آشکارا دریافت که نیاز به تحول بزرگی در اطلاعات و دانش و تکنولوژی کاربرد آن دارد. در این دوران گذار تغییرات اطلاعات و دانش، ضروری و حیاتی است که سازمان‌ها نیز قابلیت‌های لازم برای فعالیت و ادامه ماندگاری در این شرایط رقابتی را کسب نمایند. در این جهت فرآیندهای توسعه مدیریت در سازمان‌ها امکان همراهی با این تغییرات عظیم را فراهم کرده و در همین راستا برنامه‌های مدیریت دانش ابزار کارآمدی برای تحقق این شرایط را مهیا می‌نماید. در چنین وضعیتی سازمان‌هایی گوی سبقت و موقعیت‌های ممتاز را به چنگ می‌آورند که با اعتقاد و باور به آموزش، توسعه و رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان، زمینه‌های اثربخشی و بهره‌وری بیشتر را برای سازمان به ارزش افزوده تبدیل نمایند. بدیهی است مدیریت دانش در این مسیر نقش تعیین کننده‌ای را به عهده دارد. لذا شایسته است مدیریت دانش به عنوان سیستمی زیربنایی در کوتاه مدت و بلند مدت مورد بهره‌برداری و بازنگری و بهسازی مداوم قرار گیرد. بی‌گمان با بهسازی سیستم‌های مدیریت دانش ضمن بهره‌وری بیشتر، امکان همراهی بلندمدت با تحولات بزرگ دانش و اطلاعات نیز مهیا خواهد شد.

سعید قاسمی  
مدیر امور سرمایه انسانی و HSE

### برگزاری جلسه افتتاحیه تعالی سازمانی (شرکت های تابعه)

در تاریخ ۲۹ فروردین ماه جلسه افتتاحیه تعالی سازمانی سال ۱۴۰۰، با حضور نمایندگان محترم شرکت های تابعه برگزار شد.



### برگزاری جلسه افتتاحیه تعالی سازمانی در ستاد میدکو

در تاریخ ۱۸ اردیبهشت ماه جلسه افتتاحیه تعالی سازمانی سال ۱۴۰۰، با حضور نمایندگان محترم واحدهای مربوطه در ستاد تهران و کرمان برگزار شد.



### برگزاری دوره های آموزشی تعالی سازمانی مدل ۱۴۰۰

در تاریخ های ۲۶ و ۲۹ اردیبهشت ماه دوره آموزشی آشنایی با مدل تعالی سازمانی ویرایش ۱۴۰۰ و تغییرات مدل و همچنین دوره آموزشی آشنایی با مدل تعالی سازمانی ویرایش ۱۴۰۰ و منطق رادار، با حضور نمایندگان تعالی ستاد میدکو و شرکت های تابعه برگزار شد.



### برگزاری جلسه ثبت درس آموخته های پروژه مونتاز ماشین آلات شرکت کارآوران

در تاریخ ۵ اردیبهشت ماه جلسه ثبت درس آموخته های پروژه مونتاز ماشین آلات شرکت کارآوران صنعت خاورمیانه با حضور مدیران محترم آن شرکت برگزار شد.



### برگزاری جشنواره امتنان از نخبگان جامعه کار و تولید استان کرمان

به گزارش روابط عمومی زیسکو، به مناسبت هفته کار و کارگر طی مراسمی با حضور استاندار کرمان، از نخبگان جشنواره امتنان در استان تقدیر شد. محمدجواد احمدی از مجتمع کنسانتره شرکت فولاد زرند ایرانیان یکی از برگزیدگان این جشنواره بود. وی با ارائه طرح اپلیکیشن آموزش اجتماعی مجتمع کنسانتره در بخش خدمات صنعتی جزو برگزیدگان این جشنواره بود. مهندس اسماعیلی، مدیرکل تعاون کار و رفاه اجتماعی استان درباره چگونگی اجرای این جشنواره گفت: از بین ۱۷۰۰ طرح رسیده به این جشنواره، پس از امتیاز بندی ۱۲۸ طرح به بازدید میدانی رسیدند و پس از بازدید، طرح های برتر و واحدهای تولیدی برتر انتخاب شدند.

### برگزاری ممیزی مراقبتی سیستم مدیریت یکپارچه در مجتمع کنسانتره و گندله زرند



در تاریخ ۵ و ۶ اردیبهشت ماه جلسات ممیزی مراقبتی نوبت دوم سیستم مدیریت یکپارچه مجتمع کنسانتره و گندله سازی سنگ آهن زرند به صورت آنلاین و با رعایت پروتکل های بهداشتی برگزار شد.



برگزاری جشنواره دانش های برتر در مجتمع های بردسیر و سیرجان



مستندسازی تجارب تعمیرات مجتمع احیامستقیم و فولادسازی بردسیر



سیستم مدیریت کیفیت آزمایشگاه

پروژه پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت آزمایشگاه (ISO17025) در مجتمع سیرجان از مرداد ماه سال جاری آغاز گردیده است و تا پایان سال جهت ممیزی خارجی اقدام می گردد.



سیستم مدیریت انرژی

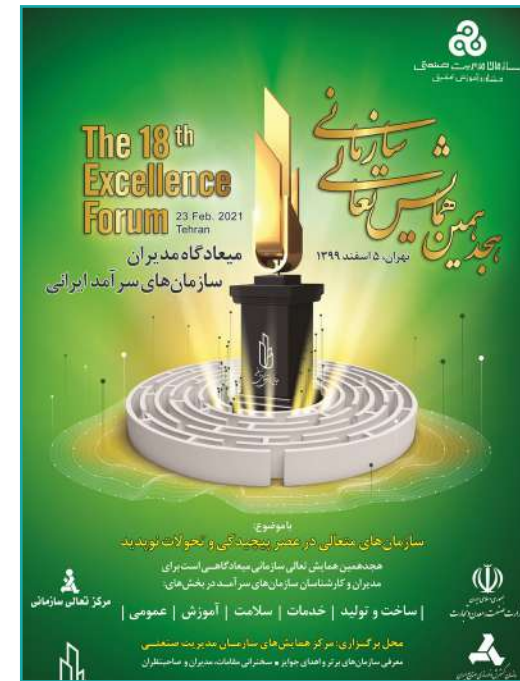
استقرار سیستم مدیریت امنیت انرژی (ISO50001) از سال گذشته در دستور کار امور انرژی مجتمع بردسیر قرار گرفت و با برنامه ریزی انجام شده ممیزی خارجی در تیرماه برگزار می گردد.



سیستم مدیریت اطلاعات

پروژه پیاده سازی سیستم مدیریت امنیت اطلاعات (ISO27001) از بهمن ماه سال ۱۳۹۸ در امور فناوری اطلاعات آغاز گردید و ممیزی خارجی آن در خردادماه سال جاری برگزار میگردد.

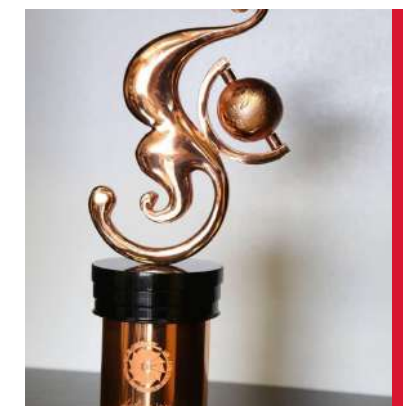
برنامه های سیستم های مدیریتی در سال ۱۴۰۰



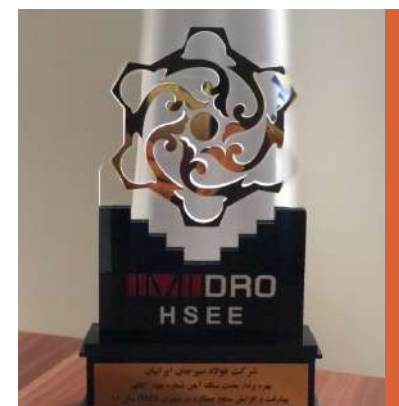
مراسم هجدهمین همایش اعطای جایزه ملی تعالی سازمانی روز دوشنبه ۵ اسفندماه ۹۹ توسط سازمان مدیریت صنعتی و با حضور مقامات دولتی، مدیران ارشد سازمان‌ها، چهره های علمی و متخصصان این حوزه در مرکز همایش های سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد. در این مراسم شرکت فولاد سیرجان ایرانیان موفق شد، تندیس برنزی مسئولیت اجتماعی را اخذ نمایند.



پنجمین کنفرانس ملی "فرهنگ سازمانی با رویکرد مدیریت بحران" و همچنین مراسم اعطای "پنجمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت"، در تاریخ ۷ و ۸ بهمن ۹۹، توسط انجمن مدیریت ایران و با حضور آقای دکتر قاسمی رییس محترم انجمن مدیریت ایران و جمعی از استادان و کارشناسان، دانشجویان و فعالان حوزه فرهنگ سازمانی در دانشگاه خاتم برگزار شد. در این مراسم شرکت فولاد سیرجان ایرانیان موفق شد، تندیس برنزی مسئولیت اجتماعی را اخذ نمایند.



در تاریخ ۳۰ بهمن ماه ۱۳۹۹ همایش بزرگداشت روز صادرات استان کرمان برگزار و از شرکت فولاد سیرجان ایرانیان به عنوان صادر کننده برتر تجلیل گردید.



در چهارمین دوره ممیزی عملکرد HSEE ایمیدرو، شرکت فولاد سیرجان ایرانیان بیشترین امتیاز در بخش "رشد و پیشرفت" را کسب نمود.



## ۱. تماس چشمی

برای برقرار کردن ارتباط میان خود و دیگران کافی است تماس چشمی برقرار کنیم؛ یعنی به هنگام صحبت کردن با شخصی به جای نگاه کردن به محیط و افراد پیرامون خود ارتباط چشمی را با شخص مقابل خود حفظ کنیم تا با این کار فرد احساس مهم بودن پیدا کند و در مقابل محبوبیت خود را دو چندان کنیم.

## ۲. دست دادن

دست دادن نیز آداب خاص خود را دارد؛ به طوری که در هنگام روبرو شدن با دیگران برای دست دادن پیش قدم شویم. چرا که محکم دست دادن به معنای سلام کردن هم هست، پس بهتر است آداب دست دادن را به خوبی یاد بگیریم.

## ۵. هر دو پا را روی زمین بگذارید

در عموم سخنرانی کردن نیازمند آرامش خاصی است که این آرامش باید به حضار جمع به خوبی منتقل شود. با گذاشتن یک پا روی پای دیگر و یا در حالت ایستاده انداختن وزن تان بر روی یکی از پاها فردی ناآرام و عصبی نشان داده می شوید.

### افراد موفق چطور با اعتماد به نفس بیشتری دیده می شوند؟

یکی از مهم ترین و پرکاربردترین راه رسیدن به موفقیت، اعتماد به نفس است. بر اساس تحقیقات انجام گرفته، معمولاً افرادی که در امور روزمره خود شایستگی بیشتری از خود نشان می دهند از اعتماد به نفس بالاتری برخوردارند. این افراد باعث ارتقا موقعیت اجتماعی خود می شوند و به مرور زمان نفوذ قابل توجهی در بین مردم پیدا می کنند؛ به عنوان مثال گاهی ممکن است برای صحبت کردن به صورت رودررو با کسی اعتماد به نفس لازم را نداشته باشید، اما باز می توانیم این شانس را به دست بیاورید که با اعتماد به نفس به نظر برسید.

## ۳. درست ایستادن

درست ایستادن هنگام صحبت کردن با شخص یا اشخاص نقش به سزایی دارد چرا که با صاف ایستادن نشان می دهیم با آن ها ارتباط برقرار می کنیم، به مشارکت در بحث مورد نظر تمایل داریم و یک شنونده معمولی نیستیم و با مهارت خوب گوش کردن به خوبی آشنایی داریم.

## ۴. دست گذاشتن روی شانه

همیشه برای نشان دادن و حفظ اعتماد به نفس خود علاوه بر دست دادن می توانیم دست دیگر خود را خیلی آرام و دوستانه بر روی شانه شخص مقابل بگذاریم. در واقع با این کار خود احساس خون گرمی خود را نیز به شخص منتقل می کنیم. این نوع رفتار شاید در نظر خیلی از افراد که شما نسبت به آن ها جوان تر هستید جسورانه به نظر برسد اما برای به دست آوردن یک پیشرفت شغلی چشمگیر باید درست همانند یک رهبر رفتار کنید. لمس کردن شانه هم اعتماد به نفس و رهبری شما را نشان می دهد. یادتان باشد حس رهبری نباید طوری به شخص مقابل القا شود که با اعمال سلطه اشتباه گرفته شود.

## ۷. دست های تان سپر محافظ نیستند

دست به سینه ایستادن گویای شرکت در مراسم ترحیم است. آراسته ایستادن احساس خوشایندی در شنونده به وجود می آورد، با پوشش یا حفاظت بخشی از بدن خود را عصبی نشان می دهید. همیشه سعی کنید اگر روی سن هستید، دست های خود را باز نگه دارید چراکه بسته نگه داشتن دست های تان شما را فردی مضطرب و کناره گیر نشان می دهد، اما اگر به صورت رودررو با کسی صحبت می کنید دست ها را کمی پایین تر از سینه خود نگه دارید. اگر هم در جلسه هستید دستان خود را روی میز بگذارید.



## ۶. استفاده از دست های تان

از اینکه از دستان خود در سخنرانی های تان استفاده کنید نترسید. با بزرگ کردن خود و استفاده درست و به جا از میز جلسه ای که در اختیار تان قرار داده اند می توانید فضای بیشتری را تحت تأثیر خود قرار داده که این حرکت مستلزم این است با اعتماد به نفس بیشتری به نظر برسید. لازم بذکر است از حرکات سریع دست ها هم دوری کنید تا بی نظم به نظر نرسید.

## ۸. کنار بقیه بشینید

اگر شما را به یک جلسه دعوت کرده اند پشت میز بنشینید، شاید این تنها فرصتی باشد که شما بتوانید در گفت و گو شرکت کنید و تنها فرصتی باشد برای دیده شدن تان و پیشرفت آینده تان.





حمیدرضا نوذری

- نصب ASH VALVE در داکت های اصلی MAIN FAN  
- کاهش دمای فن MAIN FAN و جلوگیری از دفرمگی دیسشارژ و کالکشن الکتروود ESP  
- اضافه نمودن زون حرارتی هشتم برای کوره گندله سازی  
- نصب اکچویاتور در مسیر میکسر



امین معتمد

- طراحی شوت تخلیه مواد نواحی فشار مثبت در کوره گندله سازی  
- اتومات کردن پلافر های نوار نقاله ورودی پروپرشن (RM2)  
- تعیین تناژ خروجی شوت اضطراری هارت لایر و تاثیرات آن



مجید ایرانمنش باریزی

- جایگزینی لاندر بجای لوله در لوله تیل ورودی به تیکنر



هادی دهقانی پور

- افزایش تولید و کاهش توقف بالمیل فاز ۲و۱ کنسانتره در اثر کاهش اب مقطر



جواد پورشاه آبادی

- بهبود عملکرد دستگاه آماده سازی فلوکولانت ناحیه ۲۲۰ تولید کنسانتره



پیمان بهالدینی

- محاسبات هیدرودینامیکی انتقال اسلاری به سد شماره ۳



فرزاد شبیانی

- طرح موتورایز کردن ولوهای چاقویی  
- احیاء سازی و ترمیم ولوهای چاقویی گیربکسی اسقاط شده



سعید احمدی پور

- تغییر ولوهای شوت های خروجی سرند از حالت مغزی رزوه ای به حالت ریلی  
- تغییر سیستم روانکاری سرند از دستی به اتومات



علی زاهدی

کولینگ نیتروژن گازی ارسالی به کارخانه احیا مستقیم



محمد منصوری

- محاسبه سود و نقطه سر به سر برای انواع حالت های کیفیت گندله مورد استفاده در کوره احیاء مستقیم بردسیر و مشخص کردن بهترین (Optimum) حالت ممکن



سعید محمدی

- شرح فرایند عملیات ذوب در کارخانه فولاد سازی بردسیر  
- شرح پروسه انتقال مواد در کارخانه فولاد سازی بردسیر  
- شرح فرایند FTP در کارخانه فولاد سازی بردسیر



حامد حسینی پور

- اضافه نمودن فیلتر در قسمت شارژ روغن یونیت کمپرسورهای فرآیند



نعیم آقاملابی

- کاهش زمان کالیبره چشمه های رادیو اکتیو ریخته گری ( لول سنج سطح مذاب)



مسعود حمزه

- تغییر طرح در تجهیز فیدر با اضافه کردن فلودپوایدر به آن  
- رفع خرابی مداوم فلاکسیبل کربن (CARBON INJECTION)  
- رفع افزایش دمای سوپر بلت آرم کوره قوس الکتربیکی  
- دستورالعمل جوشکاری آرم های کوره قوس الکتربیکی



علی نوری

- شناسایی خرابی الکتروموتورهای القائی با استفاده از تکنیک آنالیز طیف فرکانسی



نواب خسروی

- سیستم آبرسانی پمپ خانه فولاد سازی بردسیر



### مجتبی یغمائی

رئیس بخش توسعه مدیریت

مجتمع احیامستقیم و فولادسازی بردسیر

## رابطه بین مدیریت دانش و هوش سازمانی

رقابت جهانی سبب افزایش فشار بر سازمانها در راستای ارتقاء خدمات و محصولات و در نهایت ارتقاء خود سیستم شده است. مدیریت دانش، به عنوان نیاز استراتژیک برای مؤسسات و سازمانها مطرح است و تضمین کننده برتری های بلندمدت برای سازمانها و جوامع و میزان بهره گیری آنها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. ارزش دانش در به کارگیری آن است و یکی از مظاهر برجسته به کارگیری دانش در ایجاد هوش سازمانی است. به عبارتی دیگر؛ تا دانش به کارگرفته نشود، ایجاد ارزش نخواهد کرد. در این پژوهش به دنبال آن هستیم که بدانیم تا چه اندازه مدیریت دانش با در نظر گرفتن ابعاد چهارگانه اش با هوش سازمانی رابطه دارد؟

#### مدیریت دانش

مدیریت دانش، در برخی از حوزه های پیشرفته تجاری ریشه دارد؛ همچون؛ مدیریت کیفیت فراگیر، باز مهندسی فرآیند تجاری، نظامهای اطلاعاتی و مدیریت منابع انسانی. مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید، گرچه بحث و مذاکره در رابطه با دانش خیلی پیشتر آغاز شده بود. دوره ۱۹۹۰–۱۹۹۵ به عنوان نخستین نسل مدیریت دانش شناخته شده است. طی این نسل، بسیاری از اقدامات برتعریف مدیریت دانش، بررسی فواید بالقوه آن، برای تجارت و طراحی پروژه های تخصصی مدیریت دانش مبتنی بود. نسل دوم مدیریت دانش در سال ۱۹۹۶ پدیدار شد. به این شکل که بسیاری از سازمانها، پشتهای جدید سازمانی برای مدیریت دانش در نظر گرفتند، از جمله مدیر ارشد دانش، منابع متفاوت مدیریت دانش با یکدیگر ترکیب شده و به سرعت در مباحث روزانه سازمانی به کار گرفته شدند. طی این نسل، در تحقیقات مدیریت دانش، تعاریف متفاوتی از دانش، فلسفه های تجاری، نظامها، الگوها، شیوه ها و فعالیت ها و فن آوری پیشرفته وجود داشتند. نسل دوم مدیریت دانش بر این نکته تأکید میکند که مدیریت دانش درباره تغییر نظام مند سازمانی است، جایی که شیوه های مدیریتی، نظام‌های سنجش، ابزارها و مدیریت محتوا، نیاز به گسترش مشترک دارد. مدیریت دانش بر اساس مدل نیومن ، شامل چهار بعد، "خلق دانش" "نگهداری دانش"،"انتقال دانش" و "به کارگیری دانش" در نظر گرفته شده است.

بر اساس نظریه دکتر "هوارد گاردنر" انسانها، دارای انواع مختلف هوش هستند و هوش سازمانی نیز به تبع آن، شاخصهای مختلفی دارد که هفت شاخص عمده در هوش سازمانی عبارتند از: چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، گسترش دانش، فشار عملکرد. همچنین از دیدگاه آبرشت، این هفت بعد عبارتند از:

**۱- چشم انداز راهبردی:** قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان گفته می شود.
**۲- سرنوشت مشترک:** زمانی که تمام یا بیشتر افراد در سازمان درگیر کار شدند، میدانند که رسالت و مأموریت سازمان چیست، احساس داشتن هدف مشترک میکنند و تک تک افراد به صورت جبری،موفقیت سازمان را درک میکنند.
**۳- میل به تغییر:** "تغییر"، نشان دهنده چالش، کسب تجارب جدید و مهیج است؛ به عبارت دیگر، شائسی است برای شروع فعالیتی جدید

**۴- روحیه:** در سازمان با روحیه ضعیف کارکنان، به طور اصولی و منطقی به شغل و وظیفه شان عمل نمیکندد

**۵- اتحاد و توافق:** افراد و گروهها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان،

"ماتسودا" معتقد است هوش سازمانی به دو نوع تقسیم میشود:

**۱- هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند**
هوش ماشینی یا مصنوعی، نشان دهنده؛ فرآیند معینی در درون یک سازمان هستند که با سه ویژگی مشخص میشوند: ویژگی تعامل، ویژگی اجماع، ویژگی همکاری یا تشریک مساعی. بنابراین از نظر "ماتسودا" هوش سازمانی به طور کلی مجموعه ای است، تعاملی - اجماعی و توأم با تشریک مساعی بین هوش انسانی و هوش ماشینی.

**۲- هوش سازمانی به عنوان یک نتیجه**
نگاه نتیجه فرآیندی به هوش سازمانی؛ در اینجا هوش سازمانی، به عنوان نتیجه به کارگیری دانش موجود در حل مسائل در زمان و مکان مناسب و پاسخ گویی سریع به تغییرات تلقی میشود. در این نگاه، دانش سازمانی "محور" و هوش سازمانی " نتیجه به کارگیری دانش است.

**نتایج بررسی انجام شده**

نتایج حاصل از آزمونهای آماری نشان میدهد که بین "مدیریت دانش"و تمامی "مؤلفه های هوش سازمانی"، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

الف) "خلق دانش جدید" بر "هوش سازمانی" تأثیرگذار بوده مؤلفه "تمایل به تغییر" بیش ترین اثر را بر بعد "خلق تقویت تمایل به تغییر و مرتفع نمودن ایستادگی و مقاومت در مقابل تغییرات از اهمیت به سزایی برخوردار است.

ب) "ذخیره سازی دانش"بر "هوش سازمانی"تأثیرگذار بوده مؤلفه "سرنوشت مشترک" از "هوش سازمانی" بیشترین اثر را بر بعد ذخیره سازی دانش از مدیریت دانش دارا است. تقویت تمایل به تغییر و مرتفع نمودن ایستادگی و مقاومت در مقابل تغییرات از اهمیت به سزایی برخوردار است.

"هوش سازمانی" تأثیرگذار بوده و مؤلفه "سرنوشت مشترک" از "هوش سازمانی" بیشترین اثر را بر بعد ذخیره سازی دانش از مدیریت دانش دارا است. تقویت و پررنگ نشان دادن بحث سرنوشت مشترک در اهداف بلند مدت سازمان برای کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار است.

تقویت و پررنگ نشان دادن بحث سرنوشت مشترک در اهداف بلند مدت سازمان برای کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار است.

ج) "به کارگیری دانش" بر "هوش سازمانی" تأثیرگذار بوده ومولفه "سرنوشت مشترک" از "هوش سازمانی"

بیشترین اثر را بر بعد "به کارگیری دنش" از "مدیریت دانش" داراست.موضوع "سرنوشت مشترک" در "بکارگیری انش" حائز اهمیت است.

مقاله: طراحی سیستم مدیریت بهره وری



### مازیار عباسلو

بخش توسعه مدیریت

مجتمع کنسانتره و گندله سازی سیرجان

## طراحی سیستم مدیریت بهره وری

در ابتدا باید بدانیم بهره وری استفاده بهینه از زمان، امکانات، سرمایه و سایر نهاده های موجود در راستای تحقق اهداف سازمان می باشد که با نسبت خروجی به ورودی نشان داده می شود.

- بهره‌وری یعنی انجام کار درست به روش صحیح
- بهره‌وری یعنی تلفیق کارایی با اثربخشی در انجام کارها و تولید کالاها و خدمات
- بهره‌وری یعنی استفاده بیشتر(کمی) و بهتر(کیفی) از سرمایه‌ها و امکانات مادی، فیزیکی، انسانی و اجتماعی در سطح خانواده، بنگاه اقتصادی، بخش اقتصادی و در سطح ملی

بهره‌وری در واقع به معنای بهینه‌سازی و استفاده بهینه از منابع است.

کارها در سازمان است؛ یعنی تصمیماتی که با هدف کاهش هزینه‌ها، افزایش مقدار تولید و بهبود کیفیت محصول اتخاذ می‌شوند. کارآیی عبارت است از نسبت بازده واقعی بدست آمده به بازدهی استاندارد و تعیین شده (مورد انتظار) یا نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام شود. پس کارآیی به توانایی بدست آوردن ستاده از داده کمتر اطلاق می گردد. (خوب کار کردن )

برای محاسبه شاخصهای بهره وری ، اطلاع از مفاهیم ورودی ها و خروجی ها و به عبارت ساده تر صورت و مخرج نسبتهای بهره وری، بسیار مهم و ضروری است.
تعریف صحیح ، علمی و استاندارد مفاهیم ورودی ها و خروجی ها باعث می شود تا محاسبه شاخصها از اعتبار علمی و هماهنگی لازم در واحدهای صنعتی مختلف و در بررسیهای تطبیقی داخلی و خارجی برخوردار شود.

اطلاعات خروجی تعیین می کند وضعیت سازمان چگونه است، آیا ما به هدف رسیده ایم یا خیر و علاوه بر آن تشخیص می دهد آیا شاخص های بهره وری با رشد

روبرو بوده است؟! برای مثال اگر به حد تعیین شده رشد نکرده باشد سیستم پیام خطا خواهد داد که به معنای وجود کمبود روز و یا تاخیر در پرداخت ها.
در واقع شاخص یک کسر هست که بر اساس متغیرهایی که در صورت و مخرج آن قرار می گیرند یک مقدار کمی را در اختیار ما قرار می دهد، متغرهایی مثل میزان خرابی ماشین آلات و میزان کارکرد ماشین آلات که که کسر حاصل

خیلی از موارد مدل بهره وری دقیق و کمی نیست بصورت کیفی هستند و دقیق نمی توان بهره وری شرکت را در نظر گرفت مثلا بر اساس دید یک ارزیاب امتیاز می تواند با تغییر روبرو شود.
نکته حائز اهمیت تعریف شاخص های واقعی بر اساس ماهیت کار شرکت در معیارهای تعیین شده (در سطح واحدها) می باشد بطور مثال میزان آماده بکار بودن تجهیزات، میزان قطعی شبکه در روز و یا تاخیر در پرداخت ها.
در واقع شاخص یک کسر هست که بر اساس متغیرهایی که در صورت و مخرج آن قرار می گیرند یک مقدار کمی را در اختیار ما قرار می دهد، متغرهایی یعنی سازمان (در معیارها و واحدهای مرتبط) به درستی عمل می کند و دارای نقاط قوت می باشد اما اگر میزان رشد

##### سطوح بهره وری

بهره وری در سه سطح کلان ، میانه و خرد مورد سنجش و تحلیل قرار می گیرد. هر یک از این سه سطح به شرح زیر طبقه بندی می گردد :

- سطح کلان
- سطح بین المللی
- سطح منطقه ای
- سطح ملی
- سطح میانه
- سطح بخش و زیر بخش اقتصادی
- سطح خرد
- سطح بنگاه
- سطح واحد یا فرآیند
- سطح گروه
- سطح محصول یا مشتری
- سطح خانواده
- سطح فرد

#### مولفه های بهره وری

بهره وری یکی از معیارهای سنجش فعالیت می باشد. از آنجا که فعالیتهای

انسان نمی تواند بدون هدف و مقصد باشد، لذا وقتی سخن از بهره وری به میان می آید ارتباط آن با هدف انجام کار، از دو زاویه کاملا جدا از هم قابل بررسی می باشد .

از یک سو نقش مفید و موثر بودن فعالیت دستیابی به هدف ترسیمی مورد سوال است و از سوی دیگر بازده فعالیت مطرح می شود. بر این اساس می توان بهره وری را به دو مولفه تقسیم بندی کرد:

مولفه نخست کارایی و مولفه دیگر اثربخشی انجام فعالیت .

کارآیی: کارآیی مربوط به اجرای درست

## ۱۰ تکنیک فوق‌العاده برای تقویت خلاقیت و ایجاد تفکر خلاقانه

<p>۶. نور کم باعث می‌شود احساس رهایی کنیم.</p>	<p>نتیجه پژوهش دیگری نشان داد نورپردازی پایین و نور کم می‌تواند به تقویت خلاقیت و تفکر خلاقانه کمک کند. من همیشه دوست دارم در اتاقی با نور طبیعی کار کنم و تمرکز در اتاق‌های تاریک برایم سخت است. شش پژوهش مختلف در این زمینه انجام شد و نتایج آن نشان می‌دهد، نور کم خلاقیت را بالا می‌برد. به گفته‌ی پژوهشگران، افراد حتی اگر متوجه تفاوت نورپردازی نشوند، باز هم در محیط‌های کم نور خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند؛ زیرا در نور کم ضمیر ناخودآگاه ما احساس می‌کند رهاتر است و بیشتر به کاوش می‌پردازد. حتما می‌دانید تاریکی نوعی احساس رهایی به دنبال دارد. اگر نمی‌توانید نورپردازی اتاق را تغییر دهید، تنها کافی است تصور کنید در تاریکی هستید. تحقیقات دیگری اعلام می‌کند حتی تصور بودن در تاریکی نیز به خلاقیت بیشتر کمک می‌کند.</p>	<p>۱. وقتی مغز خسته است، خلاق تر است.</p> <p>برای حل مسائل تحلیلی باید ذهن‌تان را متمرکز کنید، اما وقتی به دنبال افکار خلاق هستید، باید ذهن خود را رها کنید تا در حوزه‌های مختلف و حتی بدون ربط بچرخد. هر فردی در ساعتی از شبانه‌روز متمرکز یا خسته است. شاید به سحرخیزی یا شب زنده‌داری معروف باشید. به هر حال، صبح‌های زود یا اواخر شب، بهترین عملکرد را دارید. اغلب افراد در ساعات خاصی از شبانه‌روز، بهره‌وری بالاتری دارند. اما باید بدانید افکار خلاقانه در ساعات خستگی بیشتر بروز می‌کنند؛ پس اگر سحرخیز هستید، احتمالاً شب‌ها که خسته‌اید، خلاقیت بیشتری خواهید داشت. این مساله توجیه علمی دارد. وقتی مغز خسته است، رهایی از عوامل حواس پرتی و تمرکز روی یک موضوع خاص، سخت‌تر است؛ پس با احتمال بیشتری به حوزه‌های مختلف فکر خواهد کرد. در هنگام کار نباید تمرکز خود را از دست بدهید اما این افکار و ایده‌های ناگهانی برای تفکر خلاق لازم است.</p>
<p>۷. رنگ آبی و سبز باعث عملکرد خلاقانه می‌شود.</p>	<p>حتما برایتان جالب است بدانید رنگ <b>سبز</b> عملکرد خلاقانه را بهبود می‌دهد. تحقیق دیگری نشان می‌دهد رنگ <b>قرمز</b> یا <b>آبی</b> روی عملکرد شناختی ما تاثیر می‌گذارد. <b>قرمز</b> برای انجام کارهای پُرچالش که نیاز به تمرکز دارند مفید است؛ در حالی که <b>آبی</b> عملکرد خلاقانه را تقویت می‌کند.</p> <p>البته منظورمان این نیست دیوارهای اتاق کارتان را <b>آبی</b> یا <b>سبز</b> کنید؛ بلکه بهتر است هنگام انجام کارهایی که نیاز به خلاقیت دارند، این مساله را در نظر بگیرید.</p>	<p>۲. ورزش باعث تقویت خلاقیت می‌شود.</p> <p>حتما با مزایای ورزش آشنا هستید. اما اکنون به تاثیر ورزش روی تفکر خلاق فکر کنید. براساس تحقیقات انجام گرفته، ورزش می‌تواند توانایی تفکر خلاق را به طور چشم‌گیری افزایش دهد. در این پژوهش، از نیمی از افراد شرکت‌کننده خواسته شد هم‌زمان با تماشای فیلم، تمرینات ورزشی انجام دهند. نیم دیگر شرکت‌کننده‌ها تنها ویدئو تماشا می‌کردند بدون این‌که کار خاصی انجام دهند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود، افرادی که حین تماشای ویدئو ورزش کرده بودند، در ارائه راه حل برای مسائل عملکرد بهتری داشتند.</p> <p>در مجله «روانشناسی امروز» (Psychology Today) درباره نقش ورزش گفته شده است: <b>ورزش برای مغز مفید است و چرخ‌دنده‌های خشک و زنگ‌زده مغز را روان می‌کند. از طریق ورزش، ذهن خودآگاه ما به ایده‌های جدیدی که در ناخودآگاه‌مان پنهان است، دست پیدا می‌کند.</b></p>
<p>۸. داشتن میز کار شلوغ باعث خلاقیت بیشتر می‌شود.</p>	<p>محققین اعتقاد دارند کار کردن در اتاق مرتب و تمیز هنجارهای اجتماعی را فعال و فضایی ایجاد می‌کند که فرد را موظف به انجام کاری خواهد کرد که از او انتظار می‌رود. اما از طرف دیگر کار کردن در فضای نامرتب، نیاز به رعایت هنجارها را کم می‌کند و به افراد اجازه می‌دهد از مرزهای تعریف شده و توقعات عبور کنند.</p> <p>در آزمایشی جداگانه، شرکت‌کننده‌ها مجدداً در دو اتاق به هم‌ریخته و مرتب قرار گرفتند و از آن‌ها خواسته شد تا کاربردی جدید برای توپ پینگ‌پونگ پیدا کنند. افرادی که در اتاق به هم‌ریخته و نامرتب بودند ایده‌های بسیار خلاقانه‌تری نسبت به کسانی که در اتاق مرتب قرار داشتند ارائه دادند.</p> <p>در واقع به نظر می‌رسد برخی از افراد در محیط‌های شلوغ و نامرتب موفق‌تر هستند. برخی از خلاق‌ترین و موفق‌ترین افراد، تنبل‌هایی غیرقابل اصلاح به نظر می‌رسیدند.</p>	<p>۳. موسیقی به تفکر خلاقانه کمک می‌کند.</p> <p>عموم مردم تصور می‌کنند سکوت بهترین حالت برای خلق ایده‌های نو و افکار خلاقانه است؛ اما گفته می‌شود موسیقی تاثیرگذاری بهتری دارد. (موسیقی «پس‌زمینه» نوعی موسیقی است که در آن، بیش از این‌که به ترانه‌سرایی و آهنگ‌سازی اهمیت داده شود، به عنصر «تکرار» و یکپارچگی بافت صداها توجه می‌شود.)</p> <p>براساس پژوهش‌های انجام شده، برخلاف سکوت یا موسیقی با صدای بلند، آوای موسیقی به تقویت تفکر خلاق کمک می‌کند.</p> <p>سکوت باعث تمرکز هر چه بیشتر می‌شود؛ پس بهتر است حل مسائل پیچیده و وظایف سخت در سکوت انجام شود. اما تفکر خلاق نیاز به طنین دارد. این آوا ذهن را به سوی حوزه‌های مختلف و ایده‌های نو سوق می‌دهد.</p>
<p>۹. محدودیت باعث خلاقیت بیشتر می‌شود.</p>	<p>یک باور رایج درباره تفکر خلاقانه این است که آزادی بیشتر باعث خلاقیت بیشتر می‌شود. اما تحقیقات حاکی از آن است، محدودیت می‌تواند در ارائه ایده‌های خلاقانه مفید باشد. این به دلیل حذف فشار انتخاب از بین گزینه‌های بی‌شمار است. اگر تاکنون مجبور شده باشید تمام صفحات سفید کاغذ را با نوشته‌هایتان پر کنید، حتما این حس را درک می‌کنید.</p> <p>به گفته‌ی جان کلیز (Jon Cleese)، نویسنده و بازیگر انگلیسی، خلاقیت آن‌قدر دست‌نیافتنی است که برای به دام انداختن آن باید محدودیت خلق کنید؛ باید محدودیت فضا و سپس محدودیت زمان خلق کنید.</p> <p>داستان ارنست همینگوی گویای همین مساله است. گفته می‌شود همینگوی با یکی از دوستانش قرار گذاشت که می‌تواند تنها با ۶ کلمه داستان بنویسد و نتیجه این چنین بود: «<b>برای فروش: کفش بچه، کاملاً نو!</b>»</p>	<p>۴. خلاقیت یعنی ایجاد رابطه بین ایده‌های موجود</p> <p>شاید فکر کنید خلاقیت یعنی خلق ایده‌های نو و بکر؛ اما خلاقیت ایجاد رابطه بین ایده‌های موجود است. این تعریف خوبی از خلاقیت است؛ زیرا باعث می‌شود ساده‌تر به دست بیاید. قطعاً شما می‌توانید بین چیزهای موجود رابطه‌ای پیدا کنید.</p> <p>تحقیقات نشان می‌دهد هوش نتیجه ارتباطات فیزیکی در مغز است. آن‌چه در شکل‌گیری هوش عمومی اهمیت بیشتری دارد، بخش‌هایی از مغز و ارتباط بین آن‌هاست.</p> <p>استیو جابز، خلاقیت را این‌گونه تعریف می‌کند: «<b>خلاقیت یعنی ایجاد ارتباط. وقتی از افراد خلاق می‌پرسید چطور به چنین ایده‌ی بکری رسیدید، نمی‌توانند پاسخی دهند؛ زیرا آن‌ها هیچ کار مهمی انجام نداده‌اند. کاری که کرده‌اند این بوده که چیزهایی را کشف کنند.</b>»</p>
<p>۱۰. خواب‌آلودگی می‌تواند باعث خلاقیت ما شود.</p>	<p>من وقتی در حال بیدار شدن هستم، بیش از هر زمان دیگری آماده‌ی کارم. این وضعیت «خواب و بیدار» نامیده می‌شود که هم‌زمان با خروج از خواب بوده و با تصاویری واضح از پایان رویاهایم همراه است. این وضعیت وقتی است که بیشترین رویابینی اتفاق می‌افتد. به همین خاطر، خیلی از هنرمندان از این زمان خواب و بیداری برای خلق ایده‌های خلاقانه استفاده می‌کنند.</p> <p>سالوادور دالی، نقاش سبک سورئالیسم از جمله افرادی است که از این زمان برای خلق ایده‌های نو بهره می‌برد. او با قاشقی که در دست داشت، روی مبل چرت می‌زد. بشقابی حلبی هم روی زمین کنار مبل می‌گذاشت. هر وقت به خواب عمیق می‌رفت، قاشق از دستش روی بشقاب می‌افتاد. او با صدای برخورد قاشق به بشقاب حلبی از خواب بیدار می‌شد و تصاویری که از رویاهایش در خاطر داشت را نقاشی می‌کرد.</p>	<p>۵. مسافرت به تقویت خلاقیت کمک می‌کند.</p> <p>سفر و به خصوص سفر به خارج از کشور نه تنها بر انعطاف‌پذیری فکر موثر است بلکه بر آموخته‌های ما نیز عمق می‌بخشد به عبارت دیگر سفر کردن و تجربه کردن موقعیت‌های جدید، نه تنها بر قابلیت‌های مغز می‌افزاید بلکه بر نحوه تفکر ما نیز عمق می‌بخشد به طوری‌که فرد قادر می‌شود ارتباطات عمیق‌تری را بین آموخته‌های سابق و جدید خود ایجاد نماید و درک و دریاقتش از خود و جهان را عمق بخشد.</p> <p>نتایج پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که در خطوط تولیدی که طراحان آن، سابقه سفرهای بین‌المللی و آشنایی با فرهنگ‌های مختلف را داشتند، محصولات تولید شده از خلاقیت و نوآوری بیشتری برخوردار بودند و مخاطبین و مشتریان خارجی بیشتری را جلب کرده بودند.</p>





تهیه و تدوین: بخش توسعه مدیریت شرکت فولاد سیرجان ایرانیان



MIDHCO.COM



KM@MIDHCO.COM



@MIDKNOW