



بنیاد آینده
یادداشت رئیس بنیاد
یادداشت معاون توسعه و مدیریت منابع
برنامه هشتم بنیاد
امنیت غذایی
مهارت‌آموزی در هلدینگ کشاورزی



اختتامیه طرح شهید چمران ۱

فراخوان طرح شهید چمران ۲

در مکتب امام شهید	۱
فرازی از رهنمودهای امام مجتبی خامنه‌ای حفظه ...	۲
پیام رئیس بنیاد مستضعفان	۳
بنیاد فردا	۴
برنامه هشتم با رویکرد حکمرانی متعالی هوشمند و مردم پایه	۵
پیام معاون توسعه و مدیریت منابع	۶
«مدیرستان»؛ گامی در مسیر گفتمان سازی مدیریت جهادی و انقلابی	۷
امنیت غذایی	۸
نقش صنعت کشاورزی در تأمین امنیت غذایی کشور	۹
چند نکته که کارکنان دوست دارند مدیرانشان بدانند	۱۰
میم مثل منابع انسانی	۱۱
طرح شهید چمران ۱	۱۲
طرح شهید چمران ۲	۱۳
نظام مهارت و انطباق سرمایه انسانی	۱۴
طرح‌های مهارت آموزی جوارکارگاهی	۱۵
رهبری پدرسالارانه در عصر جدید	۱۶
گزارش سنجش و ارزیابی	۱۷
توسعه و آموزش اختصاصی و هدفمند	۱۸
گفتمان مدیریت جهادی	۱۹
توسعه فردی و توسعه سازمانی، چرخه رشد دهنده	۲۰
ردپای تجربه	۲۱
کار و ایثار	۲۲
چند سوال مصاحبه استخدامی	۲۳
معرفی کتاب	۲۴

همکاران این شماره:

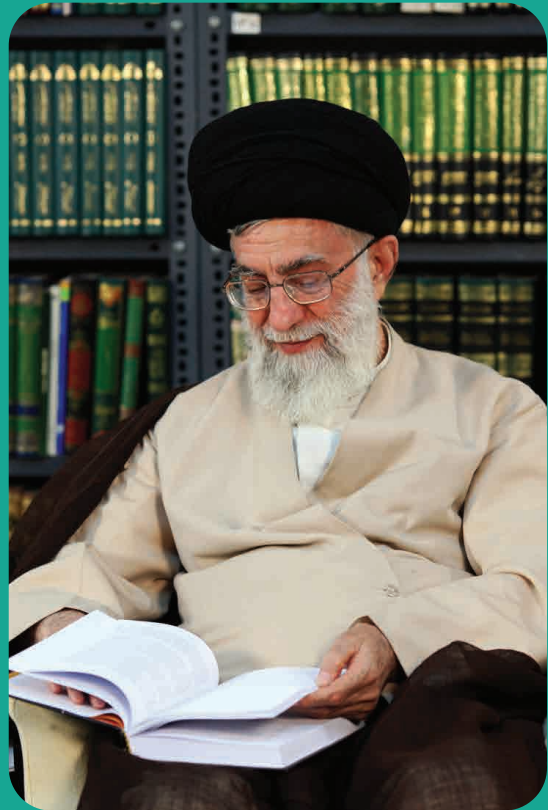
بابک آذری
عاطفه امرایی
عبدالرضا ثامنی
سوده شمسی
احسان غریبی
فهیمة گاراژیان
حامد مختاریپور اصل
محمد مرادیان
مسلم ناظمی
سعید نجاری

بسم رب العلم

جناب آقای حسین دهقان دام توفیقه
با انتقال جناب آقای فتاح به ستاد اجرائی فرمان امام و با تقدیر
و تشکر از مدیریت مسئولانه و پرتلاش ایشان در جهت خدمت
به محرومان، جنابعالی را که از سوابق برجسته‌ئی در مدیریت‌های
کلان برخوردار می‌باشید، به ریاست بنیاد مستضعفان منصوب
می‌کنم.

مهمترین توصیه‌ی اینجانب توانمندسازی اقشار ضعیف، و به کار
گرفتن این امانت ملی برای آبادانی و پیشرفت در مناطق محروم،
و به کارگیری نیروهای جوان و متخصص انقلابی و جهادی
با رعایت بندهای اقتصاد مقاومتی است.

توفیقات شما را از خداوند متعال خواستارم.
۷ آبان ۱۴۰۲



با روحیه جهادی می‌شود کوه‌های مشکل را از جا کند.

من عرض می‌کنم با روحیه‌ی جهادی می‌شود کوه‌های مشکل را از جا کند. کار جهادی یعنی چه؟ یعنی خستگی‌ناپذیری، بی‌مزد و بی‌منت کار کردن، هدف را انجام وظیفه‌ی انسانی و خدایی قرار دادن، و پیش‌رفتن؛ این کار جهادی است.

البته چهارچوب‌های قانونی و اداری وجود دارد، باید رعایت بشود، اما کار جهادی، کیفیت است، نوع کار است. صد درصد کار قانونی میشود انجام داد، به صورت جهادی و به غیر صورت جهادی.

رهبر شهید

۱۴۰۳/۵/۷

فرازی از رهنمودهای امام مجتبی خاмене‌ای

(حفظه...)

اینک ما در برابر حماسه‌آفرینی‌های ملت ایران در مقاومت منحصر به فرد تاریخی مقابل دو ارتش تروریست جهانی هستیم. این امر، بار تکلیف مسئولان جمهوری اسلامی از رهبری و رؤسای قوا تا همه‌ی سطوح مدیران را سنگین‌تر از گذشته می‌کند. امروز شکر نعمت انسجام ملت و دولت و تمامی دستگاه‌های جمهوری اسلامی، در تقویت انگیزه و خدمت مضاعف و مجاهدانه‌ی مسئولان، گره‌گشایی از مسائل و دغدغه‌های مردم خصوصاً در عرصه اقتصادی و معیشتی، حضورهای میدانی و مستقیم، و تعریف نقش جدی برای مردم بعثت‌یافته در مسیر پیشرفت کشور و حرکت امیدوارانه به سوی آینده‌ی روشن است.

سیدمجتبی حسینی خاмене‌ای

۳۰/اردیبهشت/۱۴۰۵

گام، آموزش و ارتقا مدیران فعلی بنیاد، اصلاح فرآیند انتصاب مدیران جدید و استعدادیابی و جانشین‌پروری است. شناسایی استعدادها، جوان و آموزش و تربیت ایشان برای پذیرفتن نقش‌های مدیریتی در بنیاد، از جمله فعالیت‌های مهم دیگر در این گام به شمار می‌آید. اهداف اولیه این مرحله برای ۶ گروه هدف توسعه مدیریت، در قالب طرح شهید چمران^۱ محقق شده است. فرآیند شناسایی نفرات حائز شرایط به پایان رسیده و دوره های آموزشی تخصصی، عمومی و نیز دوره های تربیتی متناسب با ماموریت‌های بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی بزودی آغاز می‌شود. طرح شهید چمران همه ساله با تقویت نقاط قوت و اصلاح کاستی‌های احتمالی، در سطح بنیاد و مجموعه‌های تابعه اجرا خواهد شد.

گام سوم در تحقق ماموریت محوله از جانب رهبر شهید، "ترویج گفتمان مدیریت جهادی و انقلابی" است که لازمه‌ی آن مذاقه در قرآن کریم، نهج‌البلاغه، سیره ائمه و امامین انقلاب قدس ...^۲ نفهم الزکیه و الگوگیری از چهره‌های شاخص مدیریت جهادی است. تدوین و نشر «گاهنامه مدیرستان» یکی از ابزارهای موثر برای توسعه و ترویج این گفتمان، بسترسازی برای تربیت و یادگیری مفاهیم انقلابی و جهادی مدیریت و نیز فرهنگ‌سازی در مجموعه بنیاد است. امیدوارم این نشریه به‌عنوان یک ظرف محتوایی، با بهره‌گیری از نظر اساتید و انعکاس دستاوردها و تجربیات ارزنده در بنیاد، بخشی از خلاء ادبیات نظری و تجربی در این حوزه را پر کند.

رجاء واثق دارم در عصر مبعث مردمی و اقامه قسط و عدل توسط آحاد مردم، که به برکت خون حیات‌بخش امام فرزانه شهیدمان و در سایه عهد و بیعت با خلف صالح ایشان، حضرت آیت ... سید مجتبی حسینی خامنه‌ای (حفظه ...)، تجلی یافت؛ نسل تازه‌ای از مدیران تربیت یافته در مکتب جهاد؛ نمود یابد که غلم آبادانی و پیشرفت کشور را به دوش بکشند و استقرار الگوی متعالی مدیریت اسلامی را محقق سازند. از خداوند متعال می‌خواهم این مجموعه را در پاسخگویی به دغدغه ریشه‌ای رهبر شهید انقلاب در تربیت مدیران شایسته یاری کند.

انشاء...



حسین دهقان
رئیس بنیاد مستضعفان
انقلاب اسلامی

سازمان‌یافته جهادگران و دغدغه‌مندان فراهم ساخت.

امروز در فصل تحول بنیاد مستضعفان و در لبیک به دستور امام شهید مبنی بر "به‌کارگیری جوانان متخصص و انقلابی و جهادی"؛ می‌کوشیم تا میدان جهاد مدیریت را برای نقش‌آفرینی جوانان انقلابی و متخصص خود فراهم و از این رهگذر مسیر تعالی حکمرانی جمهوری اسلامی را هموار کنیم.

اگرچه پیش از این تلاش‌هایی برای تربیت مدیران تراز انقلابی در بنیاد انجام شده بود؛ اما امروز تربیت و به‌کارگیری مدیران شایسته نظام حاکمیتی ایران اسلامی، نه به‌عنوان یک رویه و روال معمول اداری و منابع انسانی، بلکه به‌عنوان یک ماموریت کلیدی و ضروری برای پیشرفت کشور عزیزمان؛ پیگیری می‌شود.

گام اول در تحقق این ماموریت حیاتی تاسیس مرکز رشد و توسعه مدیریت و تصویب ساختار و نظام نامه جامع آن در سال ۱۴۰۴؛ برداشته شد. دومین

خداوند متعال را شاکرم که در ظل توجهات امام عصر (ع) و رهبری امام شهید^۳ نفهم الزکیه، توفیق خدمت در مجموعه بنیاد مستضعفان را دارم. این سازمان انقلابی، کمتر از دو ماه پس از پیروزی انقلاب، به دستور امام خمینی (ره) تاسیس شد و طی عمر ۴۷ ساله خود؛ مسیر پربرکت و رو به تکاملی را پیموده است.

این نهاد انقلابی در دوران زعامت رهبر شهید قدس الله نفسه الزکیه، پس از تجمیع و سامان دادن به اموال متعلق به مستضعفان و محرومین، نظم‌دهی به ساختارها و بنگاه‌های اقتصادی؛ افق تازه‌ای را تحت عنوان «فصل آبادانی و پیشرفت» آغاز نمود و سپس با اتخاذ رویکرد مردم‌سازی و مردم‌سپاری محرومیت‌زدایی، عرصه‌ای را برای حضور

بنیاد فردا

سابقه توجه به تربیت مدیر در بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی به گذشته‌های دور بازمی‌گردد. این مهم اگرچه در سال‌های اولیه پیروزی انقلاب چندان مورد توجه نبود، اما با تجمع و سازماندهی اموال متعلق به محرومین و تخصصی شدن فعالیت‌های اقتصادی مورد اهتمام و توجه ویژه قرار گرفت.

بازخوانی نگاه مدیریت حاکم در مجموعه بنیاد مستضعفان نشان می‌دهد که پیش از سال ۱۳۷۰ و در زمان ریاست جناب آقای رفیق دوست؛ تربیت مدیر با هدف تامین نیازهای مدیریتی برای سایر ارگان‌ها و بخش‌های دولتی مد نظر بوده است. پس از آن در سال‌های بعدی دوره‌های تربیت مدیر در دانشگاه وورتمبرگ آلمان برای برخی از مستعدین در نظر گرفته شد. سپس بنیاد در سه سال متوالی اقدام به جذب دانشجوی دکتری به صورت بورسیه از میان رتبه‌های برتر کنکور نمود و در آخرین اقدام، طرح جوانان مستعد با هدف شایسته‌سالاری و ارتقاء ظرفیت مدیریتی در مجموعه بنیاد، به اجرا درآمد. این طرح‌ها هر یک در زمان خود گام موثر و رو به جلویی بود که در مجال دیگری تک به تک به ابعاد آن پرداخته خواهد شد.

اهمیت تربیت مدیر در مجموعه بنیاد مستضعفان در سال‌های اخیر بیش از گذشته نمود یافته است. تاکید رهبر شهید انقلاب (قدس ... نفسه الزکیه)، در دو حکم آخر روسای بنیاد، مبنی بر «به‌کارگیری جوانان متخصص انقلابی و جهادی» و ابلاغ رویکردهای ۱۴ گانه در پیوست این احکام، اهمیت مقوله تربیت مدیر را از یک فرآیند اداری؛ به یک ماموریت اصلی هم‌تراز با توانمندسازی اقشار ضعیف و آبادانی و پیشرفت، ارتقا داد.

اهمیت تعقیب این ماموریت و اجرای فرمان راهبردی رهبر شهید انقلاب، بنیاد را بر آن داشت تا ضمن ایجاد یک ساختار جدید تحت عنوان (مرکز رشد و توسعه مدیریت) و نیز تدوین و تصویب «نظام جامع توسعه مدیریت» راهبردها و فرآیندهای کلیدی تعالی مدیریت را بازطراحی کند. راه‌اندازی این مرکز به عنوان مولود

تازه در بنیاد، نوید آن را می‌دهد که موضوع تربیت مدیر، نه به مثابه یک شعار و اقدام مقطعی، بلکه به عنوان یک راهبرد اساسی و برنامه اقدام در دستور کار قرار گیرد. مرکز رشد و توسعه مدیریت طی یک سال از آغاز فعالیت خود تاکنون، ثمرات ارزنده‌ای را برای بنیاد به ارمغان آورده است. رشته فعالیت‌های این مرکز در حوزه‌های کلی رسیدگی به انتصابات مدیریتی، شناسایی استعدادهای جوان، متخصص انقلابی و جهادی و ظرفیت سازی برای آینده مدیریت در بنیاد در قالب طرح شهید چمران؛ ارتقاء توانمندی و توسعه سرمایه‌های مدیریتی فعلی بنیاد از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه ای، گفتمان‌سازی و ترویج ادبیات مدیریت انقلابی و جهادی، پایش عملکرد و ساماندهی است. این مرکز با استفاده از توان تخصصی و تجربی اساتید مجرب و دانشگاه‌های برتر کشور سعی بر آن

دارد که ضمن ارائه آموزش‌های باکیفیت، ریسک انتصابات مدیریتی را با برگزاری کانون‌های تخصصی و عمومی؛ به حداقل برساند. اقدام کلان دیگر آن است که با طراحی سامانه نرم‌افزاری جامع، در صدد نظم‌دهی به فرآیندهای مدیریتی برآمده است و تلاش می‌کند گنجینه ارزشمند تجارب و داده‌های مدیریتی خود را ضبط و حفظ نماید. علاوه بر آنچه گفته شد، براساس راهبردهای ابلاغی ریاست عالی بنیاد در لیبیک به دستور رهبر شهید انقلاب مبنی بر تربیت ۱۰۰ مدیر شایسته و کارآمد برای کشور؛ این مرکز فراتر از مرزهای بنیاد، در پی شناسایی و تربیت استعدادهای مدیریتی تراز برای حکمرانی جمهوری اسلامی می‌باشد. خروجی این طرح برای بهره‌مندی نظام اداری کشور، در اختیار سایر ارگان‌ها قرار خواهد گرفت.

برنامه هشتم با رویکرد حکمرانی متعالی هوشمند و مردم‌پایه

برنامه هشتم بنیاد مستضعفان، صرفاً یک سند تقویم‌گرایی اقتصادی نیست؛ بلکه «منشور تحول» در راستای تحقق عدالت اجتماعی است. هیئت امنای بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، با ابتنا بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، راهبرد اصلی را بر «استحکام تصمیمات، نظارت و ارزش‌آفرینی مشترک» قرار داده است. هدف عالیه ایجاد یک الگوی تراز از حکمرانی است که در آن «اقتدار اقتصادی» در خدمت «توانمندسازی محرومان و امید آفرینی اجتماعی» قرار گیرد. در این افق، بنیاد نه یک رقیب برای بخش خصوصی، بلکه پیشران عرصه‌های راهبردی و چتر حمایتی برای مستضعفان و محرومان است.



محمد عباسی
عضو هیأت امنای بنیاد
مستغفان

- کارآمدی و بازدهی در حوزه‌های اقتصادی
- قانون محوری، سالم‌سازی، فساد ستیزی و رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای
- مسئولیت‌پذیری، عدالت محوری، پاسخگویی، انضباط و شفافیت
- جهادی عمل کردن در انجام فعالیت‌ها و وظایف محوله
- نوآورانه، مبتکرانه و خلاقانه
- اهداف کلان بنیاد:
- توانمندسازی محرومان و مستضعفان، آبادانی و پیشرفت مناطق محروم
- مولدسازی دارایی‌ها و درآمدزایی پایدار
- ارزش آفرینی مشترک
- نقش‌آفرینی مؤثر در عرصه‌های راهبردی منتخب
- حکمرانی متعالی هوشمند و مردم‌پایه

کلان محورهای فعالیت‌های اقتصادی بنیاد

- ۱- امنیت غذایی
- ۲- اقتصاد دیجیتال و هوش مصنوعی
- ۳- صنعتی‌سازی ساختمان و فن‌آوری‌های پیشرفته مرتبط
- ۴- حمل و نقل ترکیبی
- ۵- صنایع بالادستی نفت و گاز
- ۶- معدن (با اولویت مس و طلا)
- ۷- زنجیره فولاد
- معیارهای ۶ گانه‌ی انتخاب فعالیت‌ها
- ۱- مقیاس (حضور فعال مؤثر)
- ۲- اثرگذاری و کنترل بازار، پیشران و محرک بودن
- ۳- راهبردی بودن برای کشور
- ۴- حداقل مداخلات بیرونی
- ۵- نو بودن و داشتن مزیت فن‌آورانه
- ۶- داشتن بازار رو به رشد در آینده

برنامه هشتم بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با تکیه بر اسناد بالادستی و مبتنی بر مطالعات، با رویکردی اجرایی حول محور مأموریت اصلی بنیاد یعنی توانمندسازی محرومان و مستضعفان، آبادانی و پیشرفت مناطق محروم و بکارگیری جوانان متخصص، انقلابی و جهادی، تدوین شده است.

جهت‌گیری‌های برنامه میان مدت هشتم (۱۴۰۳-۱۴۰۷) بدین شرح است:

برنامه هشتم با شعار محوری "ارزش آفرین اقتصادی؛ توانمندساز اجتماعی"

چشم انداز:

بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی در افق چشم انداز؛ نهادی است "سرآمد و الگو" در توانمندسازی محرومان و مستضعفان، آبادانی و پیشرفت مناطق محروم؛ مولدسازی دارایی‌ها و درآمدزایی پایدارمأموریت بنیاد:

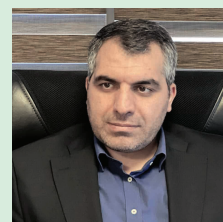
بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با استناد به مفاد اساسنامه و فرامین رهبر شهید (قدس ا... نقشه آرکیه)،

مأموریت‌های اصلی زیر را بر عهده دارد:

- توانمندسازی محرومان و مستضعفان، آبادانی و پیشرفت مناطق محروم
- صیانت و مولدسازی دارایی‌ها و حفظ و تقویت درآمدزایی پایدار
- نقش‌آفرینی مؤثر در عرصه‌های راهبردی منتخب

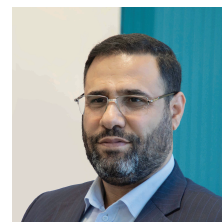
ارزش‌های محوری بنیاد:

- خدامحوری، دین‌مداری و ولایت‌مداری
- مبنا قرار دادن منویات، تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری (مدظله العالی)
- همکاری با بخش خصوصی و همراهی با دولت
- حمایت از محرومین و مستضعفین
- فراگیری و اثرگذاری در حوزه‌های اجتماعی فرهنگی



هادی سרمدی
مدیرکل نظارت بر
هلدینگ‌ها

«مدیریت؛ تبلور دانش و شهادت در سنگر خدمت و پیشرفت»



رضامراد صحرایی
معاون توسعه و
مدیریت منابع

مدل حکمرانی اسلامی-ایرانی و تبدیل بنیاد به قطب نوآوری مدیریت در نظام مقدس جمهوری اسلامی. ما باید با استفاده از دقیق ترین ابزارهای آینده پژوهی و مدیریت استراتژیک، ثابت کنیم که مدیریت "علمی و جهادی"، محرک حرکت های روبه جلو و بن بست شکن است. مدیر تراز بنیاد، تخصصی است که از یک سو، مدیریت این نهاد انقلابی را در سطح مطلوب راهبری می کند؛ و از سوی دیگر، پرچم ولایت مداری و نصرت مستضعفین را برافراشته نگاه می دارد. در این مسیر، تحت هدایت خلف صالح و جانشین بر حق امام شهید و ذیل مدیریت جناب آقای دکتر دهقان، پیمان می بندیم که علم را به خدمت عمل و تحقق عدالت درآوریم و نظام مدیریتی ای بسازیم که هم بهره مند از دانش روز جهان و هم در شأن نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران باشد.

بنیاد مستضعفان امروز در مقطعی تاریخی قرار دارد؛ مسیری که با خون پاک «رهبر شهید قدس الله نفسه الزکیه» آبیاری شده و اکنون امانتی سنگین بر دوش ماست. مدیریت در این نهاد، دیگر تنها یک تخصص اداری نیست، بلکه خون بهای مجاهدت های قائد شهیدمان است. ما معتقدیم وفاداری به عهد آن رهبر حکیم، جز از مسیر مدیریت علمی و کارآمد امکان پذیر نیست. جنبه علمی مدیریت در نگاه ما، حاکمیت عقلانیت، بهره گیری از سیستم های پیچیده ی هوش سازمانی و بهینه سازی دانش بنیان منابع است؛ چرا که هرگونه سستی و ناکارآمدی در خدمت به محرومان، بی اعتنایی به آرمان رهبر شهیدمان اعلی الله مقامه الشریف است. ما در سنگر اقتصاد و مدیریت، قائل به «جهاد تخصصی» هستیم. مدیریت انقلابی یعنی شکستن ساختارهای فرسوده با تکیه بر



«مدیرستان»؛

گامی در مسیر گفتمان سازی مدیریت جهادی و انقلابی



مهرداد عظیمی
رئیس مرکز رشد و
توسعه مدیریت

نخستین شماره از گاهنامه تخصصی «مدیرستان» در حالی منتشر می‌شود که نظام مدیریتی کشور و به تبع آن بنیاد مستضعفان، در آستانه فصلی نو از پویایی و خدمت قرار دارد. نام‌گذاری سال جاری از سوی رهبر فرزانه انقلاب به عنوان سال «اقتصاد مقاومتی در سایه وحدت ملی و امنیت ملی»، بیش از هر چیز، مسئولیتی سنگین بر دوش مدیران و سیاست‌گذاران نهادهای انقلابی نهاده است تا با «ساماندهی هوشمندانه» و «پایش مستمر»، بستر را برای تحقق این شعار راهبردی فراهم آورند. روشن است که تحقق اهداف عالی انقلاب اسلامی ایران بدون داشتن مدیرانی نخبه، متعهد و کارآمد میسر نیست. رهبر شهید انقلاب به انحاء مختلف، نسبت به تربیت مدیران در دولت و نهادهای انقلابی تاکید فرموده‌اند، از جمله در دو حکم اخیر انتصاب روسای محترم بنیاد، این مجموعه را مامور «بکارگیری جوانان متخصص، انقلابی و جهادی» قرار داده‌اند.

با تدبیر ریاست عالی بنیاد و تصویب هیئت امنای محترم، مرکز رشد و توسعه مدیریت راه اندازی شد. این مرکز در راستای ماموریت «بکارگیری نیروهای جوان، متخصص، انقلابی و جهادی» و به منظور شفاف‌سازی فرآیندهای رشد و توسعه مدیریت شامل سنجش و ارزیابی، توسعه و آموزش، ساماندهی و پایش عملکرد مدیران و ارائه تصویری روشن و یکسان به همه دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان، ایجاد گردید. مدیریت «ساماندهی و پایش» به منظور گفتمان‌سازی در حوزه مدیریت جهادی و انقلابی و به‌روزرسانی دانش مدیران و مستعدین، سلسله برنامه‌های تحولی را آغاز نموده است که انتشار نشریه «مدیرستان»، یکی از حلقه‌های اصلی این زنجیره برای تبیین اهداف عالی بنیاد، ارتقاء سطح فرهنگ سازمان و اشتراک دانش مدیریتی است.

گاهنامه مدیرستان برآن است تا برنامه‌های ذیل را با جدیت دنبال کند:

۱. گفتمان‌سازی:

گفتمان‌سازی و ترویج ادبیات نظری در حوزه مدیریت جهادی و انقلابی به عنوان یک سبک مدیریت، زاینده انقلاب شکوهمند اسلامی است که در این نشریه به تفصیل به آن پرداخت خواهد شد.

۲. معرفی نخبگان و سرمایه‌های انسانی:

بنیاد مزین به حضور مدیران و نخبگانی است که سرمایه‌های اصلی آن هستند. این نشریه فرصتی برای معرفی چهره‌های برتر مدیریتی و بهره‌گیری از الگوهای موفق درونی خواهد بود.

۳. انعکاس دستاوردهای مدیریتی و خدمات:

بسیاری از خدمات ماندگار و دستاوردهای مدیریتی در سطوح مختلف بنیاد، نیازمند ثبت و اطلاع‌رسانی دقیق است. ما در این گاهنامه، بستری برای نمایش تلاش‌های جهادی مدیران و کارکنان در تمامی ارکان بنیاد ایجاد کرده‌ایم.

۴. اطلاع‌رسانی برنامه‌ها، فراخوان‌ها و فعالیت‌های مدیریتی:

این نشریه به عنوان پل ارتباطی بنیاد با مدیران، بستر اعلام برنامه‌های مهم است که جشنواره‌ها، دوره‌های آموزشی، رویدادها و تازه‌های حوزه مدیریت (اعم از کتب، مقالات، پادکست‌ها و...) را اطلاع‌رسانی می‌کند.

۵. معرفی و اشتراک گذاری تجربیات مدیریتی:

مدیرستان ضمن برجسته‌سازی اقدامات ارزنده، در صدد است از ظرفیت تجربیات مدیران کنونی و مدیران پیشکسوت بنیاد، برای به‌روزرسانی دانش مدیران امروز و فردا استفاده نماید.

امید است این گاهنامه به عنوان یکی از ابزارهای بهسازی فرهنگ سازمانی و اعتلای مدیریت در بنیاد، با تکیه بر روحیه جهادی و نگاه علمی، بتواند نقش موثری در هم‌افزایی ارکان بنیاد برای تحقق فرامین مقام معظم رهبری و خدمت به ولی‌نعمتانمان ایفا نماید.



امنیت غذایی

همانطور که در صفحات قبل اشاره شد بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی در مسیر تحول و پیشرفت خود، در برنامه هشتم میان مدت، هفت محور کلان اقتصادی را برای حضور فعال و موثر خود پیش‌بینی نموده است. مدیرستان در نظر دارد با هدف آشنایی مدیران مجموعه بنیاد با محتوای برنامه هشتم بنیاد و تعمق بیشتر در آن، در هر شماره به یکی از این محورها پرداخته و اطلاعاتی در خصوص آن به اشتراک بگذارد. در این شماره، امنیت غذایی به عنوان بند اول این کلان محورها تشریح می‌شود:



علی‌داد بوستانی
مدیرعامل شرکت کشت و صنعت شریف آباد

وارداتی می‌تواند سفره مردم را از خطر فروپاشی نجات دهد و اتکاء به تولید داخلی تنها راه مصون ماندن از بحران سوءتغذیه و ضعف بنیه جسمانی جامعه بوده و به یک راهبرد استراتژیک بدل می‌گردد. رصد مداوم و مستمر شرایط تولید و واکنش‌گری درست و به موقع می‌تواند تهدیدها را به فرصت تبدیل کند. در این شرایط دوام و بقا مهم است و برای پایداری تولید بایستی افزایش بهره‌وری، استفاده بهینه از منابع و حفظ زنجیره ارزش در چرخه تولید را مد نظر داشته باشیم. در شرایط بحرانی تولید پروتئین باید جریان تولید، استمرار داشته باشد و وقفه‌ای در آن اتفاق نیفتد. مجموعه این عوامل تاب‌آوری این صنعت را در شرایط بحرانی بالا می‌برد.

دلیل داشتن اسیدهای آمینه ضروری (که بدن قادر به ساخت آن‌ها نیست) کالایی حیاتی و غیرقابل جایگزین در سبد غذایی محسوب می‌شوند و از این رو، پایداری در تأمین آن، به عنوان پایه اصلی ساختار تغذیه‌ای یک جامعه می‌باشد. صنعت دامپروری همواره نقش کلیدی در تأمین پروتئین جمعیت رو به رشد کره زمین داشته است. در ایران نیز این صنعت، با بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های موجود اعم از دامداری سنتی (عشایری و بومی) و دامداری صنعتی، نقش خود را به خوبی در این صنعت ایفاء نموده است. اما در شرایط جنگی، جایگاه آن به خط مقدم دفاع از امنیت پروتئینی ارتقاء یافته است؛ زیرا در زمان محاصره‌های اقتصادی و قطع زنجیره‌های تأمین خارجی، وجود دامپروری فعال و عدم اتکاء به نهاده‌های

امنیت غذایی در بدو قرن بیست و یکم از مفاهیم کلاسیک «دسترسی به کالری کافی» خارج شده و به چالشی چند وجهی با محوریت «تأمین فیزیکی و اقتصادی مواد مغذی به صورت پایدار» مبدل گردید. به عبارت دقیق‌تر، دیگر صرفاً پر بودن سبد خانوار ملاک داشتن امنیت غذایی نیست، بلکه کیفیت و تداوم زنجیره تأمین مواد مغذی با ارزش و به ویژه پروتئین، یکی از اولویت‌های راهبردی بنگاه‌های بزرگ و فعال در صنعت غذا و کشاورزی است. کشورهای پیشرو به خوبی آگاهند که یکی از ارکان اصلی «استقلال ملی»، تسلط بر زنجیره تأمین پروتئین است و حاکمیت غذایی به معنی حق مردم هر کشور در تأمین کالری و پروتئین موردنیاز خود، بدون اتکا به بازارهای خارجی است. پروتئین‌ها به

امنیت غذایی

نقش صنعت کشاورزی در تأمین امنیت غذایی کشور؛ ضرورت مدیریت پایدار آب و انرژی و استفاده از فناوری در تولید محصولات کشاورزی



طاهره جوانمرد

دکترای کشاورزی (گرایش ژنتیک)

امنیت غذایی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های استقلال و از ارکان اساسی اقتدار ملی هر کشور محسوب می‌شود. این مفهوم به توانایی یک کشور در تأمین مستمر، کافی، سالم و ایمن مواد غذایی برای جمعیت خود اشاره دارد. در این میان، بخش کشاورزی به عنوان اصلی‌ترین تأمین‌کننده غذا، نقشی راهبردی در حفظ پایداری اجتماعی، سلامت جامعه و تاب‌آوری کشور در برابر بحران‌های طبیعی و انسانی ایفا می‌کند. با توجه به رشد جمعیت، تغییرات اقلیمی، محدودیت منابع پایه و افزایش فشار بر اکوسیستم‌های تولید، ارتقای بهره‌وری و پایداری در بخش کشاورزی به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است.

کشاورزی؛ محور اصلی امنیت غذایی

بخش کشاورزی زنجیره‌ای گسترده از تولیدات زراعی، باغی، دامی، شیلاتی و صنایع وابسته را در بر می‌گیرد و تأمین‌کننده بخش عمده نیاز غذایی جامعه است. پایداری تولید در این بخش مستقیماً با امنیت غذایی کشور ارتباط دارد. هرگونه اختلال در ظرفیت تولید، کاهش بهره‌وری منابع یا آسیب‌پذیری سامانه‌های کشاورزی می‌تواند بر دسترسی پایدار به غذا تأثیرگذار باشد.

امروزه رویکردهای نوین کشاورزی بر افزایش بهره‌وری عوامل تولید، حفاظت از منابع طبیعی و ارتقای تاب‌آوری سامانه‌های تولید در برابر تنش‌های

محیطی متمرکز شده‌اند. توسعه کشاورزی دقیق، بهره‌گیری از فناوری‌های سنجش از دور، سامانه‌های پایش هوشمند و مدیریت مبتنی بر داده، از مهم‌ترین ابزارهای دستیابی به این اهداف به شمار می‌روند.

آب؛ مؤلفه بنیادین تولید و امنیت غذایی

منابع آب، مهم‌ترین زیرساخت زیستی تولید در بخش کشاورزی محسوب می‌شوند. در کشوری مانند ایران که بخش قابل توجهی از آن در اقلیم خشک و نیمه خشک قرار دارد، مدیریت علمی و پایدار منابع آب، شرط اساسی استمرار تولید و حفظ امنیت غذایی است.

کاهش بارندگی‌های مؤثر، افت سطح آب‌های زیرزمینی، افزایش تبخیر و تعرق و وقوع دوره‌های متوالی خشکسالی، ضرورت بازنگری در الگوهای مصرف آب را بیش از پیش آشکار کرده است. در این شرایط، افزایش بهره‌وری آب باید جایگزین رویکردهای مبتنی بر توسعه مصرف شود.

استفاده از سامانه‌های نوین آبیاری، توسعه آبیاری قطره‌ای و زیرسطحی، زمان بندی آبیاری بر اساس نیاز واقعی گیاه، کاربرد حسگرهای رطوبتی، بهره‌گیری از تصاویر ماهواره‌ای و توسعه کشت‌های کنترل‌شده در گلخانه‌ها، از جمله راهکارهای علمی برای مدیریت بهینه منابع آب هستند. همچنین اصلاح الگوی کشت متناسب با ظرفیت اکولوژیک مناطق و توسعه ارقام متحمل به تنش خشکی، از الزامات افزایش تاب‌آوری بخش کشاورزی در برابر کم‌آبی به شمار می‌رود.

انرژی؛ پیش‌شرایط پایداری در سامانه‌های نوین کشاورزی

در کنار آب، انرژی یکی از ارکان اصلی تداوم فعالیت سامانه‌های تولید کشاورزی است. عملیات آبیاری، تأسیسات گلخانه‌ای، واحدهای دامپروری، سامانه‌های تهویه، سردخانه‌ها و صنایع مرتبط همگی وابستگی قابل توجهی به منابع انرژی دارند.

از این رو، پایداری تولید کشاورزی مستلزم مدیریت کارآمد مصرف انرژی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در این حوزه است.

کاربرد تجهیزات با بهره‌وری بالا، سامانه‌های هوشمند کنترل و پایش مصرف، توسعه اتوماسیون در واحدهای تولیدی و استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر به ویژه سامانه‌های خورشیدی، از مهم‌ترین راهکارهای افزایش بهره‌وری انرژی در کشاورزی محسوب می‌شوند. همچنین رویکرد «همبست آب، انرژی و غذا» به عنوان یکی از مفاهیم نوین مدیریت منابع، بر ضرورت برنامه‌ریزی یکپارچه این سه مؤلفه برای دستیابی به تولید پایدار تأکید دارد.

فناوری و کشاورزی هوشمند؛ مسیر آینده امنیت غذایی

تحقق امنیت غذایی در دهه‌های آینده بدون بهره‌گیری از فناوری‌های نوین امکان‌پذیر نخواهد بود. کشاورزی هوشمند با استفاده از اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، سامانه‌های اطلاعات جغرافیایی، سنجش از دور و تحلیل داده‌های بزرگ، امکان مدیریت دقیق‌تر آب، انرژی و سایر نهاده‌های تولید را فراهم می‌سازد. این فناوری‌ها علاوه بر افزایش بهره‌وری، موجب کاهش فشار بر منابع طبیعی و ارتقای پایداری تولید خواهند شد.

نتیجه‌گیری

امنیت غذایی پایدار در گرو وجود بخش کشاورزی توانمند، دانش‌محور و مبتنی بر مدیریت علمی منابع است. در شرایط کنونی، حفاظت از منابع آب، ارتقای بهره‌وری انرژی، توسعه فناوری‌های نوین و استقرار سامانه‌های هوشمند تولید، از مهم‌ترین الزامات حفظ ظرفیت تولید غذایی کشور به شمار می‌روند. آینده کشاورزی ایران بیش از هر زمان دیگری به مدیریت پایدار منابع پایه وابسته است؛ منابعی که صیانت از آن‌ها، ضامن استمرار تولید، حفظ محیط‌زیست و تأمین امنیت غذایی نسل‌های آینده خواهد بود.

چند نکته که کارکنان دوست دارند مدیرانشان بدانند



ما باهوش‌تر از آن هستیم که فکر میکنی!

وقتی اجازه نمی‌دهی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کار خودمان نظر بدهیم، فقط احساس می‌کنیم یک (ابزار) هستیم، نه یک (همکار). اعتماد کن تا معجزه را ببینی.

۱



میکرو-مدیریت (نظارت افراطی)، قاتل انگیزه است.

وقتی روی کوچک‌ترین جزئیات کار ما زوم می‌کنی، عملاً داری می‌گویی «من به توانایی تو برای انجام کار اعتماد ندارم».

۲



تشویق، هزینه‌ای برایت ندارد اما برای ما معجزه می‌کند.

گاهی یک «خسته نباشید» ساده یا دیدن سختی کاری که انجام دادیم، ارزشش از هر پاداش مالی برایمان بیشتر است. ما تشنه‌ی دیده‌شدن هستیم، نه فقط پول گرفتن.

۳



اشتباه کردن بخشی از رشد است.

اگر هربار که اشتباه کردیم، با ترس و توبیخ برخورد کنی، ما هم یاد می‌گیریم که محافظه‌کار باشیم و هیچ ایده‌ی جسورانه‌ای را مطرح نکنیم. بگذار «امنیت روانی» در تیم وجود داشته باشد.

۴



ما هم زندگی داریم.

توقع «در دسترس بودن ۲۴ ساعته» با جلسات بی‌موقع در پایان ساعت کاری، چیزی جز فرسودگی شغلی برای ما ندارد.

۵

مدیر خوب کسی نیست که همه کارها را به دوش می‌کشد؛ مدیر خوب کسی است که اجازه می‌دهد تیمش بدرخشد.

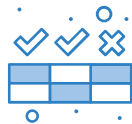
حرف آخر



میم مثل منابع انسانی

شرکت سینا ریل پارس برای توسعه منابع انسانی خود، ماهانه دو بار محتوای آموزشی را از طریق اتوماسیون اداری بین کارکنان توزیع می‌کند. این محتواها که با عنوان «میم مثل منابع انسانی» منتشر می‌شود، حاوی درس‌آموخته‌ها، چکیده‌ی مطالب مفید کاری، منابع انسانی یا مطالبی است که در فرهنگ سازمانی اثرگذاری دارد. در این برنامه گاهی افراد بزرگ و تأثیرگذار مثل امام موسی صدر، شهید چمران، امیرکبیر، ادیسون و ... با یکی از ویژگی‌های بارزشان معرفی می‌شوند. مدیرستان در نظر دارد ضمن معرفی ایده‌های خلاقانه در فضای کار، برخی از پیام‌های «میم مثل منابع انسانی» را که با ماهیت مدیریت جهادی و انقلابی همخوانی بیشتری دارد، منتشر نماید.

۸ اشتباهی که روحیه تیمی را از بین می‌برد

نادیده گرفتن رفتار سمی وقتی رهبران رفتارهای مضر را نادیده می‌گیرند یا بازخوردها را رد می‌کنند، پیام وحشتناکی می‌فرستند. از افراد و فرهنگ خود محافظت کنید.		۱
عدم قدردانی نادیده گرفتن سخت‌کوشی، روحیه را تضعیف می‌کند. برای حفظ انگیزه و مشارکت تیم خود، اغلب قدردانی خود را نشان دهید.		۲
مدیریت جزئی تک تک جزئیات دخالت بیش از حد در وظایف، خلاقیت را خفه می‌کند و نشان دهنده‌ی عدم اعتماد به توانایی تیم شماست. جهت‌دهی واضحی ارائه دهید، سپس عقب بروید و بگذارید خودشان کار را انجام دهند.		۳
طرفداری از دیگران رفتار بهتر با برخی از اعضای تیم باعث ایجاد نارضایتی و از بین رفتن اعتماد می‌شود. با همه منصف و سازگار باشید.		۴
بار کاری بیش از حد بدون حمایت انباشته شدن وظایف بدون راهنمایی یا منابع، تیم شما را ناامید و سردرگم می‌کند. انتظارات واقع‌بینانه‌ای تعیین کنید و ابزارهایی را که برای موفقیت نیاز دارند، فراهم کنید.		۵
دریغ کردن اطلاعات نگه‌داشتن تیم در ابهام منجر به سردرگمی و تصمیم‌گیری‌های ضعیف می‌شود. به روزرسانی‌های کلیدی را به اشتراک بگذارید تا بتوانند بهترین کار خود را انجام دهند.		۶
رهبری نکردن با الگو وقتی اعمال شما با حرف‌هایتان مطابقت ندارد، اعتماد به سرعت از بین می‌رود. رفتارها و استانداردهایی را که از تیم خود انتظار دارید، الگو قرار دهید.		۷
به خود گرفتن اعتبار موفقیت تیم پیروزی‌ها را به نام خود دانستن و در عین حال تلاش‌های تیم خود را نادیده گرفتن، به روحیه تیم آسیب می‌رساند. برای ایجاد وفاداری و انگیزه، دستاوردها را به هم جشن بگیرید.		۸

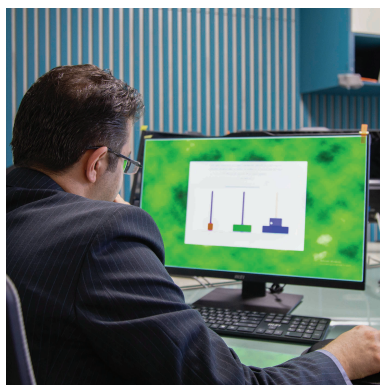
طرح شهید چمران ۱

کانون‌های ارزیابی با اجرای آزمون‌های شناختی و روانشناختی برای برگزیدگان مراحل قبلی برگزار شد. طرح شهید چمران ۱ در خردادماه سال جاری و با پایان ارزیابی‌ها به کار خود خاتمه داد. افراد برگزیده طرح شهید چمران ۱ به عنوان استعداد‌های مدیریتی در ۶ گروه، وارد فرآیند آموزش و توسعه می‌شوند، همچنین در صورت اخذ گواهی شایستگی حرفه‌ای، عضو مخزن استعداد‌های مدیریتی خواهند شد.

این طرح از آبان ماه ۱۴۰۴ با شرکت بالغ بر ۱۲۰۰ نفر داوطلب آغاز شد. بعد از غربالگری اولیه ۷۷۰ نفر از متقاضیان به فرآیند ارزیابی راه یافتند. در این مرحله که دو ماه به طول انجامید ۳۵ کانون ارزیابی برگزار شد و بازخوردهای توسعه‌ای در بهمن ماه به شرکت کنندگان ارائه گردید.

۱۴۰ نفر از برگزیدگان، با عبور موفقیت آمیز از کانون ارزیابی تخصصی وارد مرحله بعد شدند. در این مرحله

در سال ۱۴۰۴ با دستور ریاست محترم بنیاد و در راستای تامین نیازهای مدیریتی آینده بنیاد؛ طرح شناسایی استعداد‌های مدیریتی جوان، متخصص، انقلابی و جهادی با عنوان **طرح شهید چمران ۱**؛ در شش گروه شغلی مدیران عامل، منابع انسانی، حقوقی، مالی، بازرگانی و فروش و روابط عمومی در چند مرحله و با استفاده از به‌روزترین ابزارهای تشخیصی و کانون ارزیابی انجام گردید.



طرح شهید چمران ۲



فراخوان استعدادها، مدیریت در بنیاد

طرح شهید چمران ۲ | طرح شناسایی استعدادها، مدیریت در بنیاد
جوان، متخصص، انقلابی و جهادی

در ۲۱ گروه و مسیر پیشرفت شغلی

زمان ثبت نام: از ۳۱ خرداد ماه تا ۲۰ تیر ماه
 برای ثبت نام و کسب اطلاعات بیشتر به لینک زیر مراجعه فرمایید:
www.Talent.Bonyadmostazafan.ir

معاونت توسعه و مدیریت منابع
 مرکز رشد و توسعه مدیریت




در راستای تحقق «گام دوم تحول بنیاد» طرح شهید چمران ۲، فراتر از یک فراخوان ساده، به عنوان میثاقی برای پیوند «تخصص» و «تعهد» برای تربیت مدیران تراز حکمرانی در جمهوری اسلامی؛ در دستور کار قرار گرفت.

طرح شهید چمران در افق ۱۴۰۵ با هدف گسترش دامنه تخصصی و پوشش دهی گروه‌های ۲۱ گانه هدف رشد و توسعه مدیریت مندرج در نظام نامه جامع، در پایان خرداد ماه سال جاری همزمان با سالروز عروج شهید چمران آغاز می‌گردد.



نظام مهارت و انطباق سرمایه انسانی



در شرایطی که بازار کار جهانی با شتابی کم‌سابقه در حال دگرگونی است، مفهوم توسعه منابع انسانی از «آموزش‌های مقطعی و گواهینامه‌محور» به سمت ایجاد یک «اکوسیستم پیوسته و یادگیری مادام‌العمر» تغییر پارادایم داده است. بر اساس گزارش «آینده مشاغل ۲۰۲۵» مجمع جهانی اقتصاد، تا سال ۲۰۳۰ با حذف ۹۲ میلیون شغل و ایجاد ۱۷۰ میلیون موقعیت شغلی جدید، جهان با یک جابه‌جایی عظیم اشتغال مواجه خواهد شد که طی آن ۳۹ درصد از مهارت‌های فعلی نیروی کار باید بازطراحی شوند.

در این راستا، گزارش ویژه سال ۲۰۲۶ سازمان بین‌المللی کار (ILO) تأکید می‌کند که سه نیروی پیشران کلیدی شامل دیجیتالی‌سازی، گذار سبز و تغییرات جمعیتی (به‌ویژه افزایش تقاضا در اقتصاد مراقبت) بازارهای کار را بازآفرینی می‌کنند. تحلیل کلان‌داده نشان می‌دهد که کارفرمایان دیگر به دنبال مهارت‌های منفرد نیستند، بلکه «بسته‌های مهارتی ترکیبی» را مطالبه می‌کنند. از این رو، توسعه مهارت‌ها دیگر یک انتخاب فردی یا صرفاً ابزاری برای افزایش بهره‌وری نیست، بلکه مؤلفه‌ای بنیادین برای تحقق برابری، عدالت اجتماعی و دسترسی به «کار شایسته» در یک اقتصاد دانش‌بنیان است.

در ایران نیز مسئله مهارت‌آموزی از سطح توصیه‌های عمومی فراتر رفته و به یک اولویت راهبردی در اسناد بالادستی تبدیل شده است. بر اساس مصوبات برنامه هفتم توسعه، مقرر گردیده که دست‌کم ۵۰ درصد از آموزش‌های کشور مهارت‌محور شده و هسته اصلی مشاغل ایجاد را فعالیت‌های مهارتی تشکیل دهند. آمارهای رسمی نشان می‌دهند در سال ۱۴۰۴، بیش از ۱.۸ میلیون نفر از آموزش‌های مهارتی در مراکز دولتی و آزاد بهره‌مند شده‌اند. با این وجود تحلیل عمیق ساختار مهارت‌آموزی نشان‌دهنده یک شکاف عمیق در دسترسی به فرصت‌ها است.

دانش)، یادگیری در محیط کار و یادگیری اجتماعی. با تدبیر ریاست عالی بنیاد مبنی بر گذار از «سازمان شغل محور» به «سازمان مهارت محور» **نظامنامه‌ی جامع مهارت و انطباق سرمایه انسانی** بنیاد مستضعفان تدوین گردید. این نظام‌نامه پس از ابلاغ مبنای آموزش و توسعه در بدنه بنیاد خواهد بود.

با تلفیق روندهای بین‌المللی و مقتضیات داخلی، روشن است که آینده اشتغال کشور در گروی گذار از «ابتکارات پراکنده مهارتی» به سمت «سامانه‌های یکپارچه، تاب‌آور و تقاضا محور» است. برای تحقق این هدف، بازطراحی معماری یادگیری مادام‌العمر در کشور باید بر سه رکن نهادی استوار شود: آموزش رسمی (پایه

طرح‌های مهارت آموزی جوارکارگاهی



حمیدرضا اسماعیلی
مدیرعامل هلدینگ
کشاورزی و دامپروری
فردوس پارس

تعلق سازمانی حتی بعد از بازنشستگی، فرصتی برای مدیریت دانش و پاسداشت تجربه، ایجاد نمود.

از دیگر آورده‌های این طرح، صدور گواهی دارای سطح‌بندی استاندارد برای کارگران است. این گواهی مبنای پرداخت حقوق و دستمزد کارگران محترم و به نوعی نشان‌دهنده‌ی ارشدیت ایشان می‌باشد.

مجموعه بنیاد مستضعفان به واسطه مأموریت محوله از جانب امام شهید مبنی بر «توانمند سازی اقشار ضعیف»؛ همواره سعی بر آن داشته تا از همه‌ی امکانات و قابلیت‌های خود برای خدمت‌رسانی به محرومین استفاده کند. مجموعه هلدینگ نیز طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها را برای رسیدگی به محرومین، انجام داده است. از جمله این اقدامات در راستای انجام رسالت اجتماعی در سطح شرکت‌ها، اعزام کارکنان دارای گواهی مهارت به مناطق همجوار، برای آموزش و توانمندسازی محرومین است.

از دیگر دستاوردهای این طرح می‌توان به دریافت مدرک و مستند کردن مهارت کارکنان، مدیریت هزینه‌های آموزشی، کاهش ترک کار توسط نیروهای ماهر و هدفمند کردن آموزش، اشاره کرد. به عبارت دیگر این مراکز برای نیروهای خبره و نیروهای مبتدی، این انگیزه را ایجاد نمود تا بهره‌وری خود را به واسطه آموزش و یادگیری افزایش دهند. تداوم فعالیت‌های این مراکز و عزم راسخ همکاران باعث شد که شرکت‌های تابعه هلدینگ فردوس پارس به صورت مرجع آموزشی در حوزه کشاورزی و دامپروری در سطح کشور شناخته شوند.

■ در تعقیب دستور ریاست محترم بنیاد مبنی بر برنامه‌ریزی در جهت ارتقا سطح مهارت کلیه کارکنان و نیروهای کارگری، هلدینگ کشاورزی و دامپروری فردوس پارس پس از ارزیابی مراکز آموزشی و تحقیقاتی و سازمان‌های مرتبط، در نهایت با در نظر داشتن پراکندگی جغرافیایی شرکت‌ها، ساز و کارهای قانونی و اعتبار مدارک؛ طی رایزنی و همکاری با سازمان فنی حرفه‌ای کشور؛ اقدام به تأسیس مراکز فنی و حرفه‌ای جوارکارگاهی در شرکت‌های تحت پوشش خود نمود.

تأسیس این مراکز به دلایل متعددی برای هلدینگ حائز اهمیت است:

با توجه به اینکه پرسنل در واحدهای کشاورزی و دامپروری مشغول به کار بوده و امکان ترک محل خدمت برای آموزش ایشان وجود ندارد، لذا پیوند کار و آموزش در مراکز جوارکارگاهی این فرصت را برای توسعه مهارت کارکنان ایجاد می‌کند تا ضمن کار به صورت رسمی و استاندارد، مهارت‌های اصلی حوزه کاری خود را بیاموزند.

در بسیاری از شهرهای محل استقرار شرکت‌های تابعه، دسترسی به مربیان باکیفیت و ذی صلاح به ندرت امکان پذیر است. با این حال نیروهای خبره شرکت‌ها با توجه به تجربه کاری بالا و آموزش‌های تخصصی که طی سال‌های کار و خدمت دریافت نموده‌اند، ظرفیت بی‌نظیری برای مربی‌گری به حساب می‌آیند. نظر به امکانی که در این مراکز فراهم شد، کارکنان پیشکسوت و مجرب، ضمن دریافت کارت مربی‌گری نسبت به آموزش همکاران خود اقدام نمودند. این موضوع علاوه بر ارتقاء



رهبری پدرسالارانه در عصر جدید اقتدار انسانی یا مانعی برای شنیدن صدای کارکنان؟

علی‌رضا کاملی

دکترای مدیریت منابع انسانی



اصلی آن «خیرخواهی، اخلاق‌مداری و اقتدار» در تعادلی پایدار باشند. کارکنان امروز صرفاً در پی دریافت دستور نیستند؛ آن‌ها نیازمند دیده شدن و احترام‌اند. هرچا بُعد خیرخواهانه و مشروعیت اخلاقی مدیر پررنگ‌تر بوده، پیامدهای مثبتی نظیر ارتقای اعتماد و اشتراک‌گذاری دانش مشاهده شده است. در نقطه مقابل، رفتار اقتدارگرایانه بدون حمایت، به تضعیف صدای کارکنان، افزایش فاصله روانی و افت کیفیت عملکرد منجر می‌گردد. کارکنان به‌وضوح میان «اقتدار مسئولانه» به معنای ایجادکننده انسجام و استانداردهای روشن و «سلطه‌گری» به معنای مخرب ظرفیت یادگیری تفاوت قائل‌اند.

بررسی بستر بومی این رویکرد در ایران، حاوی تضادهای قابل‌تأملی است. مرور سیستماتیک پژوهش‌های رفتار سازمانی نشان می‌دهد که تسلط ابعاد اقتدارگرایانه رهبری پدرسالارانه در سازمان‌های دولتی و ساختارهای صنعتی سنتی همچنان با رشد و تداوم همراه است. با این حال، در اکوسیستم دانش‌بنیان و چابک کشور، نرخ پذیرش و رضایت از این سبک با افول چشمگیری روبه‌رو شده است؛ چراکه نیروی کار متخصص تمایل چندانی به پذیرش اقتدار فاقد مشارکت ندارد.

ادبیات نوین مدیریت و یافته‌های مطالعاتی در بازه ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۶ تأکید می‌کنند که رهبری پدرسالارانه تنها زمانی قابل‌دفاع است که سه مؤلفه

در عصر تحولات پرشتاب سازمانی که چابکی، نوآوری و صدای کارکنان رمز بقای کسب‌وکارهاست، سبک‌های سنتی مدیریت با چالشی هویتی روبه‌رو شده‌اند. در سال‌هایی که سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به اعتماد و اشتراک دانش نیاز دارند، رهبری پدرسالارانه به‌عنوان یکی از الگوهای ریشه‌دار در ساختارهای سلسله‌مراتبی و فرهنگ‌های جمع‌گرا، بر سر دوراهی بازتعریف قرار گرفته است. این مسئله مطرح است که آیا این سبک متکی بر ترکیب «اقتدار، حمایت و اخلاق‌مداری»، می‌تواند با عبور از کنترل‌گری محض به الگویی برای توانمندسازی تبدیل شود، یا صرفاً مانعی در برابر نیازهای مدرن انسان سازمانی است؟



● در نتیجه‌گیری و رهیافت‌های کاربردی می‌توان دریافت که رهبری پدرسالارانه در عصر حاضر نه کاملاً منسوخ شده و نه بدون اصلاح ساختاری قابل‌اتکاست. این الگو باید از پارادایم سنتی «اطاعت در برابر حمایت» به مدل بلوغ‌یافته «هدایت همراه با احترام، اقتدار همراه با انصاف، و حمایت همراه با توانمندسازی» گذار کند. اقتدار، بدون اعتمادسازی، دیگر یک مزیت رقابتی نیست؛ بلکه مدیر موفق امروز کسی است که بتواند قدرت را با مشروعیت و اقتدار را با انسانیت پیوند بزند.



سنجش و ارزیابی؛ گام اول توسعه مدیریت



اصلی تهیه گزارش‌های مدیریتی، ارائه بازخورد فردی، تصمیم‌گیری جهت انتصاب و همچنین تدوین برنامه توسعه فردی هستند.

برای انجام فرایند سنجش و ارزیابی، تاکنون مجریان زیادی مورد بررسی قرار گرفته‌اند و از این میان ۷ کانون برتر انتخاب شده و قراردادهایی برای همکاری مشترک با ایشان منعقد گردید. مرکز رشد و توسعه مدیریت، تاکنون ۳۲۵ نفر کاندیدایی که توسط مدیران ارشد برای تصدی سمت‌های مدیریتی پیشنهاد شده‌اند را مورد ارزیابی قرار داده است. شایستگی ۲۱۵ نفر از این افراد (معادل ۶۶ درصد) جهت اخذ سمت‌های مربوطه احراز شد. نتایج کانون شامل نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود به متقاضیان اعلام گردید. در راستای تحقق هدف شناسایی استعداد‌های مدیریتی جوان، متخصص، انقلابی و جهادی (طرح شهید چمران) برای تأمین نیازهای مدیریتی آتی بنیاد، تاکنون ۷۷۰ نفر متقاضی واجد شرایط از میان ۱۲۰۰ ثبت نام کننده اولیه، در قالب ۳۵ کانون برای ۶ گروه مدیریتی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها به عنوان اولین گام در فرآیند رشد و توسعه مدیریت از دو جهت برای بنیاد حائز اهمیت است. از طرفی به انتصاب مدیران کارآمد کمک می‌کند و از سوی دیگر با نمایاندن نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود مدیران، از طریق تدوین برنامه آموزشی و توسعه شخصی، به پیشرفت مستمر سازمان و افراد منجر می‌شود. هر شغل اقتضائات ویژه‌ای دارد و دامنه خاصی از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها را می‌طلبد. تطبیق این ویژگی‌ها با هم، از منظر شغل و شایستگی‌های شاغل وظیفه‌ی کلیدی سنجش و ارزیابی است.

شناسایی استعداد‌های مدیریتی و تأیید صلاحیت تخصصی و عمومی کاندیداهای سمت‌های مدیریتی از اهم فعالیت‌هایی است که مدیریت سنجش و ارزیابی به عهده دارد. در قالب این فرآیندها، استعداد‌های مدیریتی افراد بر اساس الگوهای شایستگی گروه‌های شغلی هدف، با بکارگیری ابزارهای مناسب، مورد سنجش قرار می‌گیرد. از نتایج این ارزیابی‌ها، نیم‌رخ شایستگی افراد، ترسیم می‌شود. این داده‌ها مبنای

توسعه و آموزش اختصاصی و هدفمند



عملیاتی قرار گرفتند که سرفصل‌ها و نیازهای آموزشی متناسب برای هر رویکرد در قالب سه دوره آموزشی دو روزه به مدت ۴۸ ساعت برنامه‌ریزی و اجرا گردید. طرح آموزشی مدیران روابط عمومی با عنوان بوت‌کمپ هزارتو برای ۷۴ نفر از مدیران روابط عمومی گروه بنیاد در دو روز به مدت ۲۰ ساعت برگزار گردید هزارتو مجموعه‌ای از اتاق‌های شبیه‌ساز می‌باشد که موقعیت‌های مختلف رسانه‌ای را نمایش می‌دهد و هر اتاق مبتنی بر نیازهای آموزشی گروه بنیاد طراحی گردید و تسهیلگر تخصصی در هر اتاق تیم‌ها را در مواجهه با چالش‌ها راهنمایی می‌کردند.

طرح توسعه مدیران مالی با عنوان راهبران ارزش و ثروت در حال برگزاری است که ۱۱۴ نفر از مدیران مالی گروه بنیاد به مدت ۷۲ ساعت در قالب دوره‌های آموزشی حضوری و مجازی برنامه‌ریزی شد.

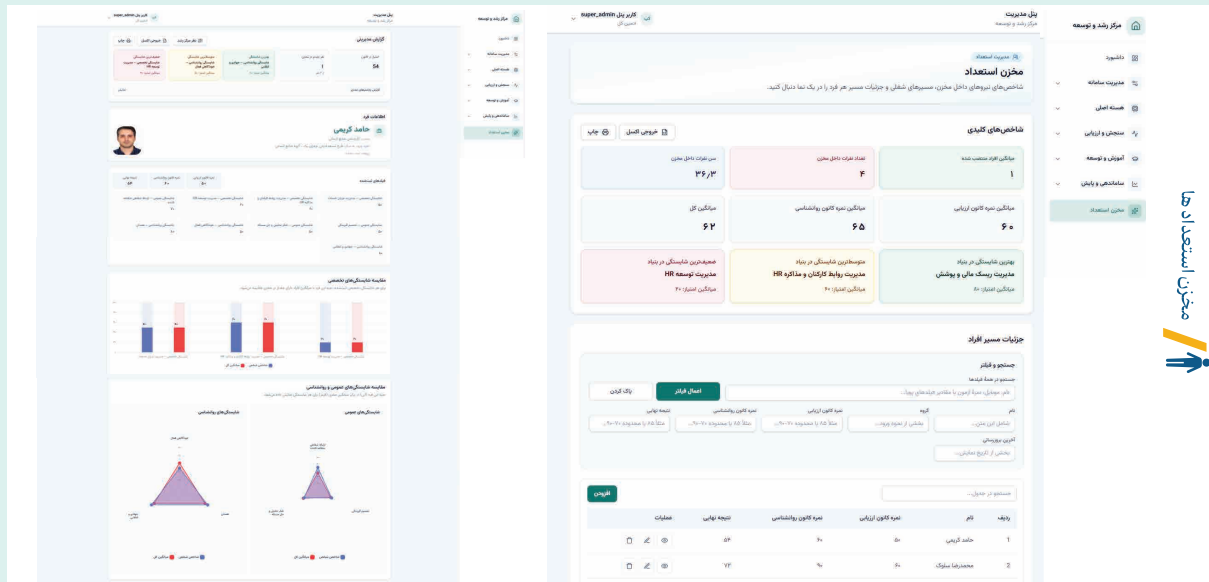
دوره‌های آموزش و توسعه اختصاصی برای مدیران بازاریابی و فروش، بازرگانی داخلی و خارجی، حقوقی، مدیران پروژه و اعضای هیات مدیره نیز طراحی شده که در مرحله برنامه‌ریزی اجرا قرار دارند.

به منظور شخصی‌سازی نمودن طرح‌های توسعه و آموزش مدیران عامل بر اساس تحلیل رفتار، نیازسنجی فردی و مدل‌های یادگیری نوین چهار دوره دو روزه به مدت ۷۲ ساعت در قالب کارگاه تعاملی با عنوان قطب نمای توسعه رهبری مبتنی بر مدل شایستگی مدیران عامل بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی برگزار شد پس از هر دوره کارگاه تعاملی آیینیه ترجیحات با هدف ارائه تصویر اولیه از جهت‌گیری‌ها و ملزومات توسعه فردی شرکت‌کنندگان طرح‌ریزی گردید. برگزاری جلسات تبیین اقتضا با حضور مدیرعامل هر هلدینگ و نیز جلسه پیش‌منتورینگ با حضور مدیرعامل هر شرکت در نهایت منجر به طراحی مسیر توسعه شخصی‌سازی شده و انتخاب منتور اختصاصی برای هر مدیرعامل گردید که جلسات منتورینگ بر همین اساس برنامه‌ریزی و اجرا شد.

اردوهای فشرده آموزشی برای ۱۲۸ نفر از مدیران و متولیان منابع انسانی گروه بنیاد با عنوان معماران آینده کسب و کار برگزار گردید. گروه هدف مدیران منابع انسانی در سه رویکرد استراتژی، توسعه‌ای و

مرکز رشد و توسعه مدیریت به منظور فراهم کردن بستری مناسب برای تحقق اهداف ملی و سازمانی و ارتقای سطح بهره‌وری سازمان، از طریق پرورش مدیران توانمند و پیرانگیزه، تشکیل شده است. در این راستا طراحی و استقرار «نظام جامع توسعه مدیریت بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی» با هدف شفاف‌سازی فرآیندهای توسعه مدیریت شامل سنجش و ارزیابی، توسعه و آموزش، ساماندهی و پایش عملکرد مدیران انجام گرفت. بر این اساس مدیریت آموزش و توسعه مرکز با درک ضرورت توانمندسازی مدیران به اجرای برنامه‌های آموزشی با تلفیق رویکردهای جدید و بهینه‌کاوی الگوهای ملی و بین المللی می‌پردازد این مهم در جهت بهبود و افزایش دانش، مهارت و نگرش مدیران شکل می‌گیرد تا بتوانند در راستای اهداف سازمانی گام بردارند و وظایف خود را به صورت کارا و اثربخش انجام دهند. بر مبنای نقشه راه تعیین شده در نظام جامع توسعه مدیریت اقدامات اجرایی به شرح ذیل به اجرا درآمده است.

گفتمان مدیریت جهادی



مرکز رشد و توسعه مدیریت در سال گذشته با تصویب نظامات لازم، جانمایی و تجهیز فیزیکی و تکمیل ساختار منابع انسانی، رسماً مرحله استقرار خود را به پایان رساند. رشد و توسعه مدیریت، علاوه بر ضرورت ارزیابی و آموزش دقیق افراد، مستلزم اشراف به جایگاه‌های مدیریتی، دسته‌بندی و گروه‌بندی این جایگاه‌ها، شناسایی نیازهای آتی مدیریتی بنیاد، ایجاد سامانه یکپارچه، تدوین فرایندها و سامانه محور نمودن آن، تدوین دستورالعمل‌های اجرایی، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی است.

مدیریت ساماندهی و پایش، در سال گذشته، نسبت به شناسایی جایگاه‌های مدیریتی در بنیاد و احصای سیاهه سمت‌های مدیریتی، اقدام نمود. این سمت‌ها در ۲۱ گروه شغلی پرتکرار، دسته‌بندی شدند. همچنین امکانی فراهم شد تا گروه‌های جدیدی برای مشاغل دارای حداقل ۱۵ کرسی مدیریتی ایجاد شود.

مدیریت ساماندهی و پایش، با شناسایی سمت‌های مدیریتی فاقد متصدی و یا دارای متصدی در آستانه بازنشستگی، در **صدد تشکیل مخزن استعدادهای مدیریتی** به صورت هدفمند و با نگاه به بنیاد فرداست. همچنین با توجه به پیام رهبر معظم انقلاب در نام‌گذاری سال با عنوان «اقتصاد مقاومتی در سایه وحدت ملی و امنیت ملی» در نظر است با **برگزاری رویداد «باهم»**، ظرفی برای ثبت تجربیات موثر در حوزه اقتصاد مقاومتی و مدیریت بحران در شرایط جنگی و پساجنگ فراهم آورد. علاوه بر این، تولید محتوای آموزشی کوتاه و کاربردی با عنوان **لقمه‌های دانشی «تیز و ریز»** گامی است در جهت استفاده از ظرفیت اساتید خیره و کارآمد کشور و نیز اشتراک‌گذاری تجربیات موفق کارکنان شاغل بنیاد.

در راستای گفتمان‌سازی و ترویج ادبیات مدیریت تخصصی، انقلابی

و جهادی، نشریه حاضر به عنوان یک ابزار کارآمد برای هم‌فکری، هم‌آموزی و استفاده از ظرفیت نخبگانی به صورت گاهنامه، تدوین و منتشر خواهد شد.

تشکیل مخزن استعدادها، مدیریتی و شبکه‌سازی متخصصین جوان، یکی از اهدافی است که مرکز با نگاه آینده‌نگرانه، در دستور کار خود قرار داده است. این شبکه، با شناسایی چالش‌های مدیریتی در حوزه تخصصی خود و تدوین نظام مسائل آن، بازوی مشورتی بنیاد برای تصمیمات راهبردی آتی خواهد بود.

از دیگر برنامه‌های بنیاد برای تسهیل دسترسی و ارتباط دوسویه با مدیران، حفاظت از داده‌های مدیریتی و ارزیابی و پایش عملکرد مدیران؛ طراحی و راه‌اندازی **سامانه جامع** است. این سامانه با استفاده از ظرفیت تخصصی همکاران مرکز، معماری و اجرا شده است.

توسعه فردی و توسعه سازمانی، چرخه رشد دهنده



بهراد زندیه

پیشگامان توسعه کشاورزی کوثر

رابطه توسعه فردی و توسعه سازمانی بسیار عمیق و دوطرفه است. در واقع، توسعه سازمانی بدون توسعه افراد پایدار نیست و توسعه فردی نیز در یک سازمان رشددهنده، سریع‌تر اتفاق می‌افتد. شاید بتوان این رابطه را این‌گونه توضیح داد:

۱. توسعه فردی، زیربنای توسعه سازمانی است

سازمان چیزی جز مجموعه‌ای از انسان‌ها نیست. اگر مدیران و کارکنان مهارت‌های ارتباطی بهتری داشته باشند،

مسئولیت‌پذیرتر باشند، یادگیری مستمر داشته باشند، خودآگاهی و خودکنترلی بیشتری داشته باشند،

سازمان نیز عملکرد بهتری خواهد داشت.

به بیان ساده: فرد رشد می‌کند، آنگاه تیم رشد می‌کند، آنگاه سازمان رشد می‌کند.

۲. توسعه سازمانی، بستر توسعه فردی را فراهم می‌کند.

یک سازمان موفق: آموزش ارائه می‌دهد،

فرصت یادگیری ایجاد می‌کند، فرهنگ بازخورد را ترویج می‌کند،

مسیر پیشرفت شغلی را مشخص می‌کند. در چنین فضایی افراد نیز انگیزه بیشتری برای رشد شخصی پیدا می‌کنند.

۳. نقش مدیران در اتصال این دو

به عنوان مدیرعامل یا مدیر ارشد یک مجموعه، یکی از مهم‌ترین وظایف ما این است که توسعه فردی کارکنان را به اهداف سازمانی گره بزنیم.

برای مثال:

آموزش مهارت مذاکره منجر می‌شود به افزایش فروش سازمان؛ آموزش مدیریت زمان منجر می‌شود به افزایش بهره‌وری؛ توسعه هوش هیجانی منجر می‌شود به کاهش تعارضات سازمانی؛ آموزش رهبری به تربیت مدیران آینده منجر می‌شود.

یک فرمول ساده:

توسعه فردی + فرهنگ سازمانی مناسب = پیشرفت سازمانی پایدار

«هیچ سازمانی بالاتر از سطح رشد مدیران و کارکنان خود رشد نخواهد کرد. هر مقدار که ما روی خودمان سرمایه‌گذاری کنیم، همان مقدار سازمانمان ظرفیت رشد پیدا می‌کند».

این موضوع برای مدیران بسیار مهم است؛ زیرا توسعه فردی فقط یک موضوع شخصی نیست، بلکه یک سرمایه‌گذاری مستقیم روی آینده سازمان است.

قاعده تمرکز و توجه

قانون مهم دیگری در توسعه فردی وجود دارد؛ آن هم این است که به هر چیز توجه و تمرکز کنی؛ در زندگی توسعه و گسترش پیدا می‌کند.

قانون توجه و تمرکز یکی از اصول مهم در توسعه فردی و مدیریت است:

هر چیزی که به آن توجه می‌کنید، در ذهن و زندگی شما پررنگ‌تر می‌شود.

ذهن انسان مانند ذره‌بین عمل می‌کند. وقتی روی یک موضوع متمرکز می‌شوید، انرژی، زمان، احساسات و تصمیم‌های شما به سمت همان موضوع هدایت می‌شوند.

مثلاً:

اگر دائماً روی مشکلات سازمان تمرکز کنید، مشکلات بیشتری به چشم شما می‌آید.

اگر روی فرصت‌ها و راه‌حل‌ها تمرکز کنید، ذهن شما به دنبال یافتن راه‌های پیشرفت خواهد رفت.

اگر روی نقاط قوت کارکنان تمرکز کنید، انگیزه و عملکرد آن‌ها افزایش می‌یابد.

در مدیریت یک اصل کاربردی وجود دارد: «آنچه مورد توجه مدیر قرار می‌گیرد، در سازمان رشد می‌کند»

بنابراین از خود بپرسید:

امروز بیشترین توجه من روی چیست؟ آیا تمرکز من روی مسئله است یا راه‌حل؟ آیا به موفقیت‌ها بیشتر توجه می‌کنم یا به کمبودها؟

بهراد زندیه هستم با ۲۵ سال سابقه مدیریتی در بخش‌های مختلف دولتی خصوصی و نهادهای عمومی.

در طول دوره مدیریتم به این قانون توسعه فردی پایبند بودم هم برای خودم هم برای همکارانم.

هم اکنون دانش‌پذیر دوره‌های بیزینس کوچینگ دانشگاه تهران هستم و دارای گواهینامه دکترای مدیریت کسب و کار.

در طول ۲۵ سال سابقه مدیریتی هم در هر استان و شهری در داخل کشور یا خارج کشور که مسئولیت داشتم؛ همکارانم را تشویق کردم تا مسیر توسعه فردی شغلی و تحصیلی خودشان را طی کنند، با بعضی از این همکاران جلسات خصوصی برای تشویق و اقدام برای شرفت و رشد شخصی برگزار می‌کردم و هنوزم این مسیر را ادامه می‌دهم. باور دارم که هیچ سازمانی بدون توسعه افراد و کارکنانش پیشرفت و توسعه را تجربه نخواهد کرد.

تعامل بنده با همکاران بیشتر بر اساس پرسیدن برقرار بوده تا دستور دادن. بیشتر در حل مسائل از خود همکار جویای راهکار می‌شدم و می‌پرسیدم که برای این مسئله راه حل وجود دارد یا نه؟

در بسیاری از موارد خود همکاران راه‌حل‌های خیلی خوبی را ارائه می‌دادند و بنده حمایت می‌کردم، مسائل پیش می‌رفت و اتفاقات خوبی در سازمان‌ها و ارگان‌هایی که مدیریت آنجا را داشتم به وقوع می‌پیوست.

در طی این ۲۵ سال دوره مدیریت ده‌ها نفر از همکارانم را حمایت و پشتیبانی کردم تا ادامه تحصیل بدهند و برای رشد شخصیشان، در دوره‌های تخصصی شرکت کنند.

طی این سالها خاطره‌های بسیار دلنشینی از پیشرفت تحصیلی و شغلی همکارانم در ذهنم نقش بسته است.

ادغام در آرامش

تنوع و تعدد در حوزه‌های فعالیتی در سازمان‌های بزرگ و ارگان‌های دولتی و غیردولتی در طی زمان، نقل و انتقالات و فرایندهایی از جمله تفکیک، جداسازی و ادغام را گریزناپذیر می‌کند. بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی طی بیش از ۴۷ سال فعالیت خود در دوره‌های متعددی این تجربه را از سر گذشته است. با اینکه چابک‌سازی در سال‌های اخیر یک جهت‌گیری کلان و اساسی در نهادهای حاکمیتی بوده، فرایند ادغام در مجموعه بنیاد به عنوان یک تجربه زیسته، چالش‌ها و دستاوردهایی را با خود به همراه داشته است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های فرایند ادغام، سردرگمی و شوک روانی کارکنان به خاطر نگرانی از امنیت شغلی است. دو شرکت زمزم ایران و نگین‌فام خوزستان اخیراً، تجربه ادغام را از سرگذرانده‌اند. راهکارهای استفاده شده در این شرکت‌ها جهت بهره‌برداری سایر مجموعه‌ها و مدیران مورد بررسی قرار گرفته‌است. در ادامه خلاصه تجربیات مدیران منابع انسانی این دو شرکت، نقل می‌شود.

آقای فرود خالدي مدير منابع انسانی شرکت نگین فام خوزستان

مهم‌ترین مشکلاتی که شرکت در این زمینه با آن مواجه شد عبارت بودند از:

- اضطراب و نگرانی کارکنان به خاطر ابهام در آینده شغلی خود که این مهم‌ترین چالش حادث شده بود.
- تفاوت‌هایی در فرهنگ سازمانی شرکت‌های ادغام شده وجود داشت که موجب سردرگمی نیروها می‌شد.
- برخی از سرمایه‌های انسانی ارزشمند شرکت به دلیل تغییر محل یا ماهیت کار خود در آستانه ترک شرکت بودند.
- فرایندهای سازمانی شرکت‌ها با هم تفاوت‌هایی داشتند و یکپارچه سازی آنان دشوار به نظر می‌رسید.
- لذا با همفکری و هم‌افزایی مدیران ارشد و دست‌اندرکاران منابع انسانی شرکت، راهبردهای زیر اتخاذ و اجرا شد:
- شفاف‌سازی اهداف و مزایای ادغام شرکت‌ها به صورت رو در رو با کارکنان و رفع ابهامات ایجاد شده در این زمینه
- تضمین امنیت شغلی کارکنان در جهت کاهش نگرانی و اضطراب حاصل از فرایند ادغام
- شناسایی افراد کلیدی سازمان و برنامه‌ریزی برای حفظ و نگهداشت آنان
- مطالعه فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت‌ها، احصای چالش‌ها و تدبیر اقداماتی برای مرتفع کردن آن‌ها با تمرکز بر نقاط مشترک فرهنگ سازمانی
- استفاده از بستر فناوری‌های یکپارچه برای افزایش ارتباطات درون‌سازمانی، بهبود همکاری و کاهش تعارضات ناشی از مناسبات سنتی
- چالش‌های ناشی از ادغام، بسیار مهم اما پنهان هستند و نادیده گرفتن آن‌ها می‌تواند مشکلات بسیاری برای کارکنان ایجاد کند.
- بنابراین در هر مرحله از ادغام مجموعه‌ها، مطالعه دقیق این چالش‌ها و چاره‌اندیشی برای رفع آن‌ها با مشارکت همه سطوح سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

آقای علی محمدی کلهری، مدیر سرمایه انسانی شرکت زمزم ایران

ادغام ۱۱ کارخانه تولیدی در شرکت زمزم ایران را می‌توان یکی از مهمترین و پیچیده‌ترین تجربه‌های سازمانی در سال‌های اخیر در گروه بنیاد دانست. تجربه‌ای که تنها یک تجمیع ساختاری نبود، بلکه فرآیندی گسترده برای همراستا کردن این مجموعه‌های تولیدی فعال در ۱۱ استان کشور، با تعداد کارکنان بسیار بالا بود.

این تجمیع، با توجه به فرهنگ‌های سازمانی، نظامات و فرآیندهای متفاوت، علاوه بر ابعاد اجرایی و مدیریتی، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، نگاه انسانی و تصمیم‌گیری مرحله‌به‌مرحله بود تا ضمن حفظ ثبات سازمان، زمینه برای یکپارچگی و بهره‌وری بیشتر فراهم شود. در این میان، واحد منابع انسانی نقشی کلیدی و تعیین‌کننده ایفا نمود و با تشکیل کارگروه‌های تخصصی ادغام، نخستین گام بر جمع‌آوری، تکمیل و تجمیع اطلاعات کارکنان متمرکز شد؛ اقدامی که پایه و اساس هرگونه تصمیم‌گیری درست در حوزه نیروی انسانی به شمار می‌رود.

در ادامه با هدف جلوگیری از ایجاد تردیدهای اولیه، کاهش اضطراب و حفظ آرامش کارکنان، مقرر شد تمامی آیین‌نامه‌های موجود، قوانین و ضوابط جاری داخل کارخانه‌ها، کماکان، به‌طور کامل مورد استفاده قرار گیرد. این رویکرد، در کنار ایجاد حس اطمینان در میان کارکنان، به تداوم نظم اداری و کاهش مقاومت‌های احتمالی کمک کرد. در مرحله بعد، با نگاهی کل‌نگرانه، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های موجود مورد بازبینی، تجمیع و به‌روزرسانی قرار گرفت و سپس به‌صورت رسمی ابلاغ شد تا همه واحدها با یک چارچوب مشخص و مشترک فعالیت کنند. این اقدام، گامی مهم در مسیر هماهنگ‌سازی رویه‌ها و شکل‌گیری هویت سازمانی واحد در مجموعه جدید بود.

در ادامه این مسیر، موضوع اصلاح ساختار سازمانی شرکت و اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل نیز در دستور کار قرار گرفت؛ اقدامی که می‌تواند به شفاف‌سازی نقش‌ها، عدالت سازمانی، ارتقای نظام جبران خدمات و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی منجر شود. بدون تردید، موفقیت در چنین فرآیند بزرگی تنها در سایه همدلی، برنامه‌ریزی دقیق و توجه همزمان به ابعاد انسانی و ساختاری امکان‌پذیر است.

شیفت کار و ایثار

بندرگاهی که در کناره خلیج مادری فارس، در تمام مدت جنگ دست از بار زدن و بار برداشتن از کشتی‌ها نکشید، در حالی که سایه تهدید را همواره بر سر داشت... چه مردان و زنانی که بعد از اتمام ساعت کاری، شیفت خیابان را از سرگرفتند؛ پرچم برداشتند تا خدای نکرده میدان برای جولان ناهلان خالی نشود.

این جنگ هم می‌گذرد مثل زمستان که گذشت. خاطره مجاهدت و رشادت این مردم و خانواده بنیاد مستضعفان، در تاریخ این سرزمین به جا می‌ماند و تابناک‌تر از همه، نام مقدس شهیدان که جاودانه شدند. از رهبر و پیشوای شهید که آرزوی خود را زیست، شهدای معصوم میناب و سرافرازان دریادل ناو دنا تا شهید محمدرضا نجف‌پور، فرزند رشید خانواده بنیاد که در حمله رذیلانه اهریمن به شرکت آلومینیوم کاوه خوزستان به جاودانگی سلام گفت.

مدیران منابع انسانی شرکت‌های بنیاد هم صحبت شدیم. حکایت‌های بسیاری از ایستادگی و آزادی شنیدیم که نقل آن در این مختصر نمی‌گنجد. از بازنشستگان نیروگاه‌های گروه برق و انرژی صبا، همان‌هایی که در شب‌هایی که اهریمن خانه ما را به خاموشی تهدید می‌کرد، به نیروگاه می‌رفتند تا گوشه‌ای از کار را به دوش بکشند بلکه جوان‌ترها بتوانند سری به خانواده بزنند و اندکی بیاسایند. کارکنانی که خارج از شیفت کاری، میوه و تنقلات می‌گرفتند که در میان خطر حمله و ویرانی از سوی ابلیس، فرشته‌وار در کنار دوستان‌شان بمانند و قوت قلب همکارانشان باشند تا خطر را در کنارهم با حماسه کوتاه‌تر کنند. چه شرکت‌ها که در زیر خطر آتش و بمب‌های سنگر شکن، لحظه‌ای چراغ تولید را خاموش نکردند و حتی با سقف شکسته و نیمه ریخته، به تهیه ارزاق سفره هم‌وطنی ادامه دادند... چه کارکنانی که دست از کار نکشیدند تا راه مسافری را کوتاه کنند.

هر کودک که در این سرزمین زاده شد، حرمت نان و نمک را یادش دادند و قداست آن چهاردیواری که نامش خانه بود. آموخت که هر جا تکه نانی روی زمین دید، از پیش راه بردارد و هر جا که نمک خورد دینش را نگاه دارد. در طول عمر این خانه کهن پدری، روزگار کم روی نامرادش را نشان نداده ولی این نامرادی چیزی از مهر خانه پدری نکاسته و این چیزی بود که دشمن هرگز ندانست و برای همین سرش به صخره خارا خورد.

آن‌جا که در آن کار می‌کردیم و بر سفره‌اش می‌نشستیم، خانه ما بود. حتی اگر از آسمان و زمین آتش بر آن خانه می‌بارید، کسی به حال خودش رهاش نمی‌کرد. این بود حکایت ما و میزهای کارمان در دوران جنگ. جنگی که ما شروع کننده‌اش نبودیم اما وقتی که آغاز شد، دیگر جنگ ما بود و فصلی از شاهنامه‌ای که باید به حماسه‌هایمان اضافه می‌کردیم و فتح‌نامه‌ای دیگر که به تاریخ‌مان. در این روزهای سکوت میدان نبرد، با



چند پرسش کلیدی برای مصاحبه‌های استخدامی

به‌جای سوالات کلیشه‌ای و تکراری سوالات زیر را در مصاحبه‌های استخدامی بپرسیم



۱. چه اطلاعاتی درباره این شغل یا شرکت می‌توانم به تو بدهم؟

پاسخ کارجو به این سوال، اطلاعات خوبی درباره اشراف کارجو، درک او از این کار، دانش کلی‌اش درباره دنیای کسب‌وکار، اولویت‌هایش و آمادگی‌اش برای مصاحبه به تو می‌دهد.

۱



۲. این شغل چطور در راستای اهداف حرفه‌ای توست؟

پاسخ کارجو به تو خواهد گفت که آیا او صرفاً به دنبال شغل است و در انتخابش زیاد وسواس به خرج نمی‌دهد؟ البته اگر دیدگاهش این باشد، به درد بعضی از کارها می‌خورد؛ اما برای بعضی دیگر، اصلاً مناسب نیست. این سوال همچنین کمک می‌کند ببینی کارجو نسبت به مسیر حرفه‌ای خود چقدر اشراف دارد.

۲



۳. وقتی خودت را در حال انجام این کار تصور می‌کنی، بزرگ‌ترین چالشی که فکر می‌کنی در آغاز کار برایت پیش خواهد آمد، چیست؟

پاسخ به این سوال به تو خواهد گفت که کارجو چقدر درباره الزامات این جایگاه شغلی فکر کرده است و این الزامات و سابقه‌اش تا چه حد با هم همپوشانی دارند.

۳



۴. بر اساس شناختی که نسبت به این شغل‌داری به ما بگو کدام یک از تجربیاتت در این جایگاه به دردت خواهد خورد؟

تو باید به دنبال شواهدی باشی که نشان دهد او می‌تواند از پس این شغل برآید و بهترین راه برای فهمیدنش، پرسش این سوال است. اگر این جایگاه را قبول کنی، چطور از پس چالش‌های شغل جدید و پروژه‌هایی که درباره‌اش صحبت کردیم، برخواهی آمد؟

۴

منبع: گاهنامه مدیر

معرفی کتاب



به کوشش بهراد زندیه
پیشگامان توسعه کشاورزی کوثر

کتاب «رهبری از بالای خط»، از جیم دثمر، دایانا چاپمن و کیلی وارنر کِلِمپ یکی از کتاب‌های مهم در حوزه رهبری آگاهانه است. ایده اصلی کتاب این است که رهبران در هر لحظه یا «بالای خط» هستند یا «پایین خط». بالای خط یعنی آگاه، مسئولیت‌پذیر، کنجکاو و آماده یادگیری؛ پایین خط یعنی تدافعی، مقصرجویانه و گرفتار ترس و خودمحوری.

مفهوم اصلی کتاب:

نویسندگان معتقدند بیشتر مشکلات سازمانی از کمبود مهارت‌های مدیریتی نیست، بلکه از سطح آگاهی رهبران ناشی می‌شود. رهبر موفق کسی است که ابتدا بر خود رهبری کند و سپس دیگران را هدایت نماید.

- بالای خط
 - پذیرش مسئولیت کامل
 - یادگیری از طریق کنجکاوی
 - شفافیت و صداقت
 - تمرکز بر راه‌حل
 - همکاری و هم‌افزایی
 - قدردانی و فراوانی
 - پایین خط
 - مقصر دانستن دیگران
 - توجیه و دفاع از خود
 - ترس از اشتباه
 - پنهان‌کاری
 - غیبت و قضاوت
 - ذهنیت کمبود
 - پانزده پیمان رهبری آگاهانه
- کتاب بر ۱۵ تعهد یا پیمان استوار است:**
۱. مسئولیت کامل را بپذیرید به‌جای سرزنش دیگران، سهم خود را در هر اتفاق ببینید.
 ۲. از طریق کنجکاوی یاد بگیرید به‌جای قضاوت، سؤال پرسید.

۳. همه احساسات را تجربه کنید احساسات را سرکوب نکنید؛ آنها را بشناسید و مدیریت کنید.
 ۴. شفاف و صریح صحبت کنید واقعیت را محترمانه اما مستقیم بیان کنید.
 ۵. غیبت را حذف کنید درباره افراد، با خودشان صحبت کنید نه پشت سرشان.
 ۶. تمامیت شخصی را حفظ کنید قول‌ها و تعهدات خود را عملی کنید.
 ۷. قدردانی را تمرین کنید تمرکز بر داشته‌ها به جای نداشته‌ها.
 ۸. در حوزه نبوغ خود فعالیت کنید بیشتر وقت خود را صرف نقاط قوتتان کنید.
 ۹. با شادی و آسودگی زندگی کنید موفقیت را با فرسودگی اشتباه نگیرید.
 ۱۰. دیدگاه مخالف را بررسی کنید همیشه احتمال دهید که برداشت شما کامل نباشد.
 ۱۱. منشأ امنیت، تأیید و کنترل باشید این نیازها را از درون تأمین کنید، نه از دیگران.
 ۱۲. ذهنیت فراوانی داشته باشید باور کنید فرصت، موفقیت و منابع محدود نیستند.
 ۱۳. دنیا را یاور خود بدانید به زندگی با اعتماد بیشتری نگاه کنید.
 ۱۴. راه‌حل‌های برد-برد خلق کنید به‌جای رقابت مخرب، به دنبال منافع مشترک باشید.
 ۱۵. خودتان بخشی از راه‌حل باشید به‌جای شکایت، اقدام کنید.
- سه درس مهم برای مدیران:**
- با توجه به اینکه شما مدیرعامل هستید، سه پیام کاربردی کتاب برای شما عبارت‌اند از:
- فرهنگ سازمان انعکاس آگاهی رهبر است. اگر مدیران ارشد در فضای ترس، سرزنش و پنهان‌کاری باشند، همان فرهنگ در کل سازمان گسترش پیدا می‌کند.
- مسئولیت‌پذیری از بالاترین سطح شروع می‌شود. هرگاه مشکلی در سازمان رخ می‌دهد، اولین سؤال رهبر این است: «سهم من در ایجاد این وضعیت چه بوده است؟»
- رهبری قبل از مدیریت دیگران، مدیریت خود است. رهبر آگاه ابتدا احساسات، واکنش‌ها، قضاوت‌ها و ترس‌های خود را مدیریت می‌کند.



ارتباط با ما :

آدرس: بزرگراه شهید سلیمانی، نرسیده به نلسون
ماندلا، بنیاد مستضعفان، ساختمان شهید بصیر،
طبقه هفتم، مرکز رشد و توسعه مدیریت
شماره تماس: ۰۲۱۸۸۶۷۶۵۸۹
حساب کاربری جهت ارتباط با دبیرخانه نشریه در
پیام رسان بله : @AtAmgh

خلاصه یک جمله ای کتاب:

رهبری از بالای خط می گوید موفقیت پایدار زمانی به دست می آید که رهبر از حالت ترس، دفاع و مقصریابی خارج شود و با آگاهی، مسئولیت پذیری، شفافیت و یادگیری مداوم زندگی و سازمان خود را هدایت کند.

برای شما به عنوان مدیرعامل، مهم ترین تمرین این کتاب این است که هر روز از خود بپرسید:

«امروز در کدام بخش از رفتارم پایین خط بودم و چگونه می توانم به بالای خط برگردم؟»
آنچه من از کتاب رهبری از بالای خط بیشتر از همه آموختم، این بود که رهبر قبل از مدیریت دیگران باید بتواند خودش را مدیریت کند. قبلاً وقتی مشکلی در سازمان پیش می آمد، ناخودآگاه ذهنم به سمت پیدا کردن مقصر می رفت؛ اما این کتاب به من یاد داد که ابتدا از خودم بپرسم: «سهم من در شکل گیری این وضعیت چه بوده است؟»

از طرف دیگر، تلاش کرده ام در جلسات مدیریتی فضای گفت و گو و یادگیری را جایگزین قضاوت و سرزنش کنم. یعنی به جای اینکه بپرسم "چه کسی این اشتباه را کرده؟" بیشتر بپرسم "از این اتفاق چه چیزی می توانیم یاد بگیریم و چگونه آن را تکرار نکنیم؟"

شاید مهم ترین تأثیر این کتاب برای من این بوده که یادآوری می کند رهبر باید در شرایط دشوار هم آرامش، مسئولیت پذیری و شفافیت خود را حفظ کند؛ چون رفتار رهبر به تدریج به فرهنگ سازمان تبدیل می شود.

بزرگ ترین هدیه این کتاب برای من این بود که یاد گرفتم در مدیریت، به جای مقصریابی به دنبال مسئولیت پذیری باشم و به جای قضاوت، با کنجکاوی و یادگیری به مسائل نگاه کنم.

من همچنین در جلسات هفتگی شورای مدیران، هر هفته یک پیمان از ۱۵ پیمان را با مدیران در هر هفته پیمان می بندیم در شرکت هایی که مسئولیت داشتیم این کار را هر هفته با هم با مدیران انجام می دهیم.

و با مدیران هم قسم می شویم که تمام این ۱۵ پیمان را در مدیریت و زندگی شخصی خود به کار بگیریم و تأثیر بسیار شگفت انگیزی در پیشبرد اهداف دیده ام.

جلسات منظم کوچینگ خصوصی هفتگی هم برای همکاران برگزار می کنم که اگر مشکلات فردی یا حرفه ای دارند مطرح کنند و با همفکری هم بتوانیم راه حل های خوب و پیشرفته ای را پیدا کنیم.

رفتار مومنانه سازمانی

مقام معظم رهبری امام مجتبی خامنه‌ای (مد ظله العالی) در رهنمودهای خود به مناسبت روز کارگر (۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۵):

«صاحبان کسب و کارهای آسیب‌دیده تا حدّ ممکن از تعدیل نیرو و جُدا سازی نیروی کار خود، چه در واحدهای تولیدی و چه واحدهای خدماتی اجتناب نمایند و بلکه هر کارگری را به منزله‌ی ثروت آن واحد تولیدی و خدماتی، منظور دارند.»

شرایط ناشی از جنگ تحمیلی سوم، باعث توقف فعالیت یا تعطیلی بسیاری از کارخانه‌ها و بنگاه‌های اقتصادی شد. با توجه به رهنمودهای رهبر معظم انقلاب (مد ظله العالی) مبنی بر صیانت از سرمایه انسانی واحدهای تولیدی و خدماتی و عدم تعدیل کارکنان، مجموعه بنیاد مستضعفان، نگهداری سرمایه انسانی و جلوگیری از خروج نیروها را در دستور کار خود قرار داد. با تدبیر ریاست عالی بنیاد علی رغم بحران‌های اقتصادی ناشی از جنگ در کشور، هیچ یک از شرکت‌های بنیاد اقدام به تعدیل نیروی کار خود ننمودند.

مجموعه بنیاد مستضعفان به عنوان یک بنگاه متعهد، همواره صیانت از سرمایه اجتماعی و رفتار مومنانه و متعهدانه را سرلوحه کار خود قرار داده است. سعی این مجموعه بر آن است که کارکنان و خانواده‌هایشان رنجی بیش از فشار جنگ تحمیلی ناجوانمردانه دشمن آمریکایی-صهیونیستی را متحمل نشوند. بنیاد مستضعفان هرگز نسبت به نیروی کار خود نگاه ابزاری ندارد و حفظ سرمایه اجتماعی کشور را همیشه دغدغه خود می‌داند.

همان طور که بر یک «شخصیت حقیقی مومن»، وظایف و تکالیفی مترتب است، «شخصیت‌های حقوقی مومن» نیز وظایفی در قبال کارکنان، محیط زیست، همسایگان، مشتریان و... خود دارد. در این نشریه، نمونه‌هایی از رفتارهای مومنانه سازمانی معرفی خواهد شد.



بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

مرکز رشد و توسعه مدیریت