

پیشکسوتان سخن می گویند

نویسنده:

ناهید هاشمیان

همکاری:

غلامرضا ابریشمی

ویراستار علمی و ادبی:

شکوفه ابریشمی

۱۳۹۶

سرشناسه:

هاشمیان بجنورد، ناهید،

عنوان و پدیدآور:

پیشکسوتان سخن می گویند / نویسنده: ناهید هاشمیان بجنورد، همکار نویسنده: غلامعباس عربشاهی.

مشخصات نشر

مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری:

۳۰۰ص. پیوست رنگی، نمودار.

شابک:

۹۷۸-۹۶۴-۳۲۴-۳۹۱-۳

موضوع:

مهندسان -- ایران -- مصاحبه ها.

موضوع:

شرکت گاز -- ایران.

شناسه افزوده:

عربشاهی، غلامعباس، همکار نویسنده.

شناسه افزوده:

شرکت گاز استان خراسان رضوی.

رده بندی کنگره:

۱۳۹۶؛ پ ۹؛ ۲ TA۱۳۹/ه

رده بندی دیوئی:

۶۲۴/۹۵۵



انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد

مشهد، میدان آزادی، پردیس دانشگاه، سازمان مرکز جهاد دانشگاهی

ص.پ. ۱۳۷۶-۹۱۷۷۵ تلفن: ۰۵۱-۸۳۲۳۶۷ دفتر پخش: ۳۸۸۴۲۲۳۰

info@jdmprss.com

www.jdmprss.com

پیشکسوتان سخن می گویند

نویسنده: دکتر ناهید هاشمیان بجنورد؛ همکار نویسنده: غلامعباس عربشاهی

واژه پرداز هاشمی نجفی / چاپ و صحافی چاپخانه دانشگاه فردوسی

چاپ اول تابستان ۱۳۹۶ / ۱۰۰۰ نسخه

ISBN: 978-964-324-391-3

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۲۴-۳۹۱-۳

صاحب امتیاز: شرکت گاز استان خراسان رضوی

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است، مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸، محفوظ و متعلق به صاحب امتیاز است. هرگونه برداشت، تکثیر و کپی برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه کتبی از شرکت گاز استان خراسان رضوی ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

قیمت ۱۵۰,۰۰۰ ریال

به نام خداوند جان و خرد

توانا بود هر که دانا بود / ز دانش دل پیر نابود

در هر سازمانی یکی از باارزش‌ترین سرمایه‌ها، سرمایه انسانی است. مدیریت صحیح این سرمایه‌ها که شالوده‌ی تفکر و استعداد افراد است می‌تواند به خلق ارزش‌های فراوانی برای سازمان و جامعه منجر شود. در این راستا مدیریت دانش، به همدی هرچه بیشتر از سرمایه‌های فکری را میسر کرده و زمینه انتقال و ترویج دانش و تجربه سازمان را فراهم می‌کند. مستندسازی تجربیات افراد مختلف می‌تواند از خطاهای تکراری جلوگیری کرده و بهره‌وری مالی، بهره‌ها و طرح‌های دردست اجرا را افزایش دهد. همچنین سرمایه‌های فکری و معنوی را در سازمان حفظ کرده و گامی در جهت تعالی سازمان برمی‌دارد.

باتوجه به اینکه بیش از چهل سال از فعالیت شرکت گاز استان خراسان رضوی می‌گذرد، بسیاری از تجربیات گرانمای سازمان نزد بزرگان است که امروزه با گذر زمان و تغییرات در جهت ارائه خدمات در این سازمان صرف کرده‌اند. لذا بر آن شدیم در راستای راهبردهای مدیریت دانش، ضمن تقدیر از بازنشستگان و مدیران خبره، از تجربیات و درس‌آموخته‌های این بزرگان چه در حوزه‌های مدیریتی و چه در حوزه‌های فنی، بهره‌مند شده و این تجربیات را به نسل‌های بعدی سازمان منتقل کنیم. امیدواریم این مستند نه تنها برای شرکت گاز استان خراسان رضوی، بلکه برای تمام خانواده صنعت نفت و گاز مورد استفاده قرار گیرد. این مجموعه به ما کمک می‌کند که گنجینه‌های باارزش سازمان و تلاش‌های آنها را همیشه به یاد داشته باشیم.

سیدحمید فانی یردی

مدیرعامل شرکت گاز خراسان رضوی

پیش در آمد

در عصر دانش مدرن امروز، امور پژوهش و فناوری شرکت گاز استان خراسان رضوی در راستای ارتقای سطح مدیریت دانش و با هدف شناسایی، استخراج، ثبت و انتقال تجربیات و دانش سازمانی و به منظور توسعه آگاهی، به تولید محتوا و انتشار دانش‌های فردی و سازمانی به روش‌های مختلف پرداخته است. در ارائه و نگارش این مجموعه سعی شده است تا ضمن تبادل اطلاعات مفید، در بیان مفاهیم تکنیکی، از زبانی ساده و قابل فهم نیز استفاده گردد.

کتاب حاضر براساس نتایج مباحث‌های انجام‌شده با بیستوشش نفر از پیشکسوتان شرکت گاز استان خراسان رضوی که در پیشبرد فعالیت‌های صنعت نفت و گاز کشور نقش به‌سزایی داشته‌اند، به‌نگارش درآمده است. در تألیف این کتاب سعی بر ثبت تجربیات واقعی و تطبیق آن با تئوری‌های علمی در موضوعات مختلف مدیریتی بوده و در هر چالش، راهکارهای مؤثر و کارآه مدیریتی نیز ارائه شده است.

بر خود لازم می‌دانم از کلیه همکاران گرامی شرکت گاز استان خراسان رضوی، بازنشستگان عزیز که با صبر و حوصله پاسخگوی پرسش‌های متعدد و متنوع بودند و غایب این کتاب مدیون فرمایشات ایشان است و همچنین تمامی کسانی که در گردآوری و ثبت این تجربیات ارزنده تلاش داشته‌اند تقدیر و تشکر نمایم. شایان ذکر است که در تهیه این مجموعه تلاش شده تا با بررسی حقیقت‌محور نویسندگان، ویراستاران علمی و ناظرین پروژه، اشکالات این مجموعه به حداقل برسد. لیکن این مستند نیز مانند هر مستند علمی دیگر، عاری از ایراد و اشکال نخواهد بود. همچنین یادآوری این نکته ضروری است که برخی تجربیات موفق یا شکست‌خورده فنی و مدیریتی مطرح در کتاب که بسیاری از آنها در شرایط خاص و ضرورت‌های اجرایی زمان خود صورت گرفته، صرفاً به‌دلیل انتقال تجربه مدیریتی و جنبه روایتی و نمایی آن مطرح گردیده و قطعاً ملاحظات فنی، ایمنی و مدیریتی در شرایط فعلی صنعت گاز با گذشته ارتباط بسیاری یافته است. از طرفی نقل روایت‌ها و تجربیات عیناً منطبق با فرمایشات و گفته‌های بازنشستگان و مصاحبه‌شوندگان گرانقدر تنظیم شده است و از زاویه دید و برداشت ایشان به موضوع نگریسته شده و هدف، قضاوت و داوری درمورد موضوعات گذشته و رخدادهای پیشین نیست و امکان نقد و بررسی بیشتر هر رویداد و روایت و برداشت و تفسیر دیگری از آن همچنان وجود دارد و لازم است این موضوع مدنظر خوانندگان عزیز قرار گیرد.

از خوانندگان گرامی تقاضا دارم نقدهای عالمانه و پیشنهادات سازنده خود را به‌منظور پربار نمودن این مجموعه به آدرس الکترونیکی rd@nige-khrz.ir ارسال نمایند.

سید ایمان پیش‌بین
رئیس امور پژوهش و فناوری
شرکت گاز استان خراسان رضوی

درآمد

مدیریت، هر چه علم است، اما به کارگیری آن نیازمند بومی سازی است. در حال حاضر هنوز سهم کشور ما در تدوین تئوری های این علم بسیار اندک است و نظریات و تئوری های مدیریتی برخاسته از فضای کسب و کار غیر ایرانی است. مدیریت دانش و ثبت تجربیات می تواند تجارب و اندوخته های مدیریتی سال های گذشته در ایران را با سسل های بعدی منتقل کند. در همین راستا، این کتاب به ثبت تجربیات مدیریتی و فنی بازنشستگان و کارکنان شرکت گاز استان خراسان رضوی پرداخته است. بررسی تجربیات می تواند از سه جنبه مفید باشد. این بررسی بنایی برای شناخت سازمان فراهم می کند. افرادی که برای این سازمان برنامه ریزی می کنند یا در تعامل با آن قرار دارند می توانند به شناخت بهتری از آن دست یافته و در کارهای مرتبط با سازمان توفیق بیشتری کسب نمایند. آنها اوقات حتی مدیران، اطلاعات کافی از فرهنگ سازمان، نگرش افراد در سازمان، انگیزه کارکنان و عوامل مؤثر بر آن و محیط تأثیرگذار بر سازمان و سایر موارد ندارند. مطالعه تجربیات افرادی که سال ها در سازمان بوده اند می تواند به این شناخت کمک کند. همچنین بررسی تجربیات می تواند به آگاهی از بایدها و نبایدهایی که وجود که در این سازمان تجربه شده است. در هر سازمانی تجربه های موفق و ناموفق زیادی به ثبت رسیده است که شناسایی دلایل و عوامل مؤثر بر آنها می تواند راهنمای خوبی برای مدیران باشد. سومین نتیجه بررسی تجربیات پیشگیری یا حل مشکلاتی است که قبلاً اتفاق افتاده و راه حل آن به دست آمده است. بررسی روش های حل مشکلات توسط گذشتگان، می تواند از تکرار اشتباهات در حل مسائل جلوگیری کند و برای عملکرد صحیح راهی را روشن مدیران بگشاید. در راستای پروژه ثبت تجربیات که توسط امور پژوهش و فناوری شرکت گاز استان خراسان رضوی تعریف گردید، در مرحله اول، افرادی که تجربیات مفیدی داشتند شناسایی گردیده و از آنها جهت مصاحبه دعوت شد. سپس مصاحبه ها مورد تحلیل قرار گرفت و برپایه برخی نظریه های مدیریتی، تجربیات آنان تحلیل و تجمیع شد. آنچه در مصاحبه های آنها گفته شده، مبنای تألیف این کتاب قرار گرفته است. برخی اوقات مواردی مطرح شده که برای خروج از شرایط بحران، رضایت بخش بوده است، اما نمی توان از آن به عنوان یک نسخه علمی و قطعی نام برد. در شرایط بحران می توان به راه حلی رضایت بخش بسنده کرد، ولی این راه حل تا بهینه سازی و استاندارد شدن هنوز راهی طولانی درپیش دارد. برخی از روش های خروج از بحران در این کتاب که در بیان مصاحبه شوندگان آمده است، صرفاً تجربه موفق برای خروج از بحران و مقطعی می باشد و مدعی ارائه ارائه روشی استاندارد و فراگیر نمی باشد.

کتاب حاضر، حاصل مصاحبه با ۲۶ نفر از بازنشستگان است که با تأکید بر تجربیات مدیریتی تدوین شده است. این کتاب در شش فصل تنظیم شده است. در هر فصل موضوعی مدیریتی مطرح گردیده است و سپس محتوای ۲۶ مصاحبه در رابطه با آن موضوع در فصل مرتبط آمده است. سعی شده است که سخنان افراد با حفظ امانت بیان گردد و صرفاً برخی تغییرات ویرایشی جهت یکدست شدن متن، صورت گرفته است. پس از بیان نظرات مصاحبه‌شوندگان، در برخی موارد، تطبیق با تئوری‌های مدیریتی انجام شده است. در این کتاب سعی شده تا قضاوت، به خوانندگان محترم سپرده شود و تلاش شده است از موضع‌گیری و قضاوت پرهیز گردد و صرفاً به بیان مصاحبه‌ها در فصول مرتبط و تطابق علمی آن با نظریه‌های مدیریتی پرداخته شود.

انجام این پروژه با کمک و همیاری دوستانی میسر گردید که در اجرای مصاحبه‌ها و دستیابی به محتوای تألیف این کتاب همکاری کردند.

بر خود لازم می‌دانم از مدیران عامل وقت و فعلی، جناب آقای دکتر سید ایمان پیش‌بین، جناب آقای مهندس عربشاهی و سایر خدایگان مهندس ابریشمی صمیمانه تشکر نمایم. پیشاپیش از کلیه دوستانی که با ارائه پیشنهادات خود، این راداد را در راه یاری می‌کنند، سپاسگزارم.

دکتر ناهید هاشمیان بجنورد

فهرست

۱۱	تاریخچه شرکت گاز استان خراسان رضوی
۱۷	فصل اول فرهنگ و جو سازمانی
۱۷	مقدمه
۱۷	مرور ادبیات
۲۴	شیوه‌های آشناسدن با فرهنگ و سازمانی
۲۵	شیوه فراگیری فرهنگ
۲۶	فرهنگ سازمانی و تفاوت‌های فرهنگی
۲۷	فرهنگ و اثربخشی سازمانی
۲۷	فرهنگ، جانشینی برای رسمی بودن
۲۸	فرهنگ در شرکت گاز
۲۸	ریسک‌پذیری
۳۶	جامعه‌پذیری
۳۸	هویت مشترک
۴۷	سیستم پاداش
۴۹	روابط مدیریت
۶۱	رابطین ارتباطی مدیران
۶۶	سایر ابعاد فرهنگی
۶۹	منابع و مراجع
۷۱	فصل دوم مدیریت محیط
۷۱	مقدمه
۷۱	مرور ادبیات
۷۳	استراتژی‌های داخلی
۷۵	استراتژی‌های خارجی
۷۷	رهمودی برای مدیریت محیط
۷۷	محیط شرکت گاز
۱۰۵	پارادایم
۱۰۹	منابع و مراجع
۱۱۱	فصل سوم مدیریت دانش
۱۱۱	مقدمه
۱۱۱	مرور ادبیات
۱۱۴	مدل‌های مدیریت دانش
۱۱۸	جمع‌بندی مدل‌های مدیریت دانش
۱۱۹	انواع دانش
۱۲۰	خلق (تولید) دانش

۱۲۰	مدل SECI
۱۲۱	اجتماعی شدن: تبدیل دانش ضمنی به ضمنی
۱۲۲	آشکارسازی (خارجی نمودن): تبدیل دانش ضمنی به صریح
۱۲۳	ترکیب کردن: تبدیل دانش صریح به صریح
۱۲۳	درونی کردن: تبدیل دانش صریح به ضمنی
۱۲۴	مدل سلسله مراتبی دانش
۱۲۶	مدیریت دانش در شرکت گاز
۱۵۳	منابع و مراجع
۱۵۵	فصل چهارم آموزش و یادگیری
۱۵۵	مقدمه
۱۵۵	مرور ادبیات
۱۵۶	نظریه های یادگیری
۱۵۷	مروری بر نظریات یادگیری
۱۶۲	چرخه دمنینگ و دیگران
۱۶۳	آموزش در شرکت گاز
۱۹۴	منابع و مراجع
۱۹۵	فصل پنجم مدیریت و رهبری
۱۹۵	مقدمه
۱۹۵	مرور ادبیات
۱۹۶	برنامه ریزی
۱۹۶	خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک
۱۹۷	تفاوت برنامه ریزی جامع و عملیاتی
۱۹۷	سازماندهی
۲۰۰	هدایت و رهبری
۲۰۱	نظریه های هدایت و رهبری
۲۰۱	نظریه های خصوصیات فردی رهبری
۲۰۲	نظریه های رفتار رهبری
۲۰۲	نظریه های موقعیتی و اقتضایی
۲۰۳	هماهنگی
۲۰۴	کنترل و نظارت
۲۰۵	طراحی سیستم کنترل
۲۰۵	خودکنترلی، انتخابی دیگر در کنترل
۲۰۶	برنامه ریزی در شرکت گاز
۲۱۸	سازماندهی در شرکت گاز
۲۳۵	هدایت و رهبری در شرکت گاز
۲۳۷	هماهنگی در شرکت گاز
۲۳۷	کنترل و نظارت در شرکت گاز
۲۵۳	منابع و مراجع
۲۵۵	فصل ششم انگیزش
۲۵۵	مقدمه
۲۵۵	مرور ادبیات
۲۶۱	نظریات انگیزش
۲۶۲	انگیزش در شرکت گاز
۲۹۱	منابع و مراجع
۲۹۳	پیوست معرفی پیشکسوتان