

# دریچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی با تأکید بر منابع انسانی

چاپ دوم  
با تجدید نظر و اصلاحات



مؤلفان:

دکتر خدایار ابیلی (دانشیار دانشگاه تهران)

حسن موفقی (کارشناس ارشد مدیریت)

به نام خدا

# دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی

با تأکید بر منابع انسانی

چاپ دوم – با تجدید نظر و اصلاحات

مؤلفان:

دکتر خدایار ایلی (دانشیار دانشگاه تهران)

حسن موفق (کارشناس ارشد مدیریت)



**New Concepts in Management**

(with an emphasis on human resources)

سرشناسه : ایبلی، خدایار، ۱۳۳۳-  
عنوان و نام پدیدآور : دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی (با تأکید بر منابع انسانی) /  
مؤلفان خدایار ایبلی، حسن موفق.  
مشخصات نشر : تهران: سارگل، ۱۳۸۶.  
مشخصات ظاهری : ۱۳۷ص.  
شابک : 978-964-5890-68-9  
وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا  
یادداشت : ص.ع. به انگلیسی: New Concepts in Management  
(with an emphasis on human resources)  
یادداشت : چاپ قبلی، شیوه: ۱۳۸۲.  
یادداشت : واژه نامه.  
موضوع : مدیریت.  
شناسه افزوده : موفق، حسن، ۱۳۱۹-  
رده‌بندی کنگره : ۱۳۸۶ ۱۳۴ الف۲ / HD۳۷  
رده‌بندی دیویی : ۶۵۸  
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۱۱۴۸۷۹۶

حق هر گونه چاپ و تکثیر برای نشر سارگل محفوظ است.

---

**نام کتاب :** دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی (با تأکید بر منابع انسانی)  
**مؤلفان :** دکتر خدایار ایبلی - حسن موفق  
**ناشر :** سارگل  
**نوبت چاپ :** دوم - اسفند ۱۳۸۶ (با تجدید نظر و اصلاحات)  
**چاپ اول :** نشر شیوه (۱۳۸۲)  
**تیراژ :** ۳۰۰۰  
**شابک :** ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۵۸۹۰ - ۶۸ - ۹  
**قیمت :** ۱,۹۵۰ تومان

---

نشر سارگل: تهران- میدان فاطمه- خیابان یکم- پلاک ۱۴ - طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۸۳۳۲۴-۲۵

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۳-۱۱-۸۸۹۸۳۴

www.sargolpub.com

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱	پیشگفتار
	<b>بخش اول) چالش‌های بنیادی سازمان‌های نوین</b>
	☞ گفتار اول – سازمان‌های پیشرو و ویژگی‌های آنها
۹	مقدمه
۱۰	تحول‌پذیری
۱۰	یادگیرندگی
۱۱	دانایی محوری
۱۲	خلاقیت
۱۳	انتقادپذیری
	☞ گفتار دوم – تحول و مدیریت آن در سازمان‌ها
۱۵	مقدمه
۱۶	ضرورت، موانع و راهکارهای تحول
	☞ گفتار سوم – چشم‌انداز و الزامات تحقق آن در سازمان‌ها
۲۱	مقدمه
۲۱	چشم‌انداز و ارتباط تعاملی آن با تفکر استراتژیک
۲۲	اهمیت و ضرورت داشتن چشم‌انداز
۲۴	خلق و تدوین چشم‌انداز
۲۸	نشانه‌ها و پیامدهای نداشتن چشم‌انداز
۲۹	موانع تدوین چشم‌انداز

## ☞ گفتار چهارم – تفکر سیستمی و ضرورت آن در سازمان‌ها

۳۳	مقدمه
۳۴	رویکرد سیستمی
۳۵	ضرورت تفکر سیستمی
۳۵	الزامات تفکر سیستمی

## بخش دوم) منابع انسانی: الزامات و نظام‌های توسعه‌ای آن در سازمان‌ها

### ☞ گفتار پنجم – توسعه منابع انسانی و الزامات آن در سازمان‌ها

۳۹	مقدمه
۴۰	مفهوم‌شناسی توسعه منابع انسانی
۴۳	الزامات توسعه منابع انسانی
۴۵	عوامل مؤثر در پیشبرد اهداف توسعه منابع انسانی
۴۷	مفروضات و ملاحظات

### ☞ گفتار ششم – آموزش و یادگیری در سازمان‌های نوین

۴۹	مقدمه
۵۰	ویژگی‌های آموزش و یادگیری در سازمان‌های نوین

### ☞ گفتار هفتم – مدیریت دانایی و ضرورت آن در سازمان‌ها

۵۷	مقدمه
۵۸	ضرورت مدیریت دانایی
۵۹	فرایند اعمال مدیریت دانایی
۶۰	دستاوردهای مدیریت دانایی

### ☞ گفتار هشتم – مدیریت عملکرد در بستر زمان

۶۱	مقدمه
۶۲	ماهیت مدیریت عملکرد
۶۲	سیر تکاملی تحولات

## ☞ گفتار نهم – کارراهه: ابزار توسعه در سازمان ها

۶۵	مقدمه
۶۶	انواع کارراهه و کاربرد آنها
۶۸	مدیریت و برنامه‌ریزی کارراهه
۶۹	برنامه‌ریزی کارراهه جزء اساسی مدیریت عملکرد
۶۹	ضرورت و اهمیت ایجاد سیستم کارراهه
۷۰	مزایای استقرار نظام کارراهه
۷۱	مراحل برنامه‌ریزی کارراهه
۷۴	ارزیابی کارراهه

## ☞ گفتار دهم – چرخش شغلی: یک رویکرد توسعه‌ای در سازمان‌ها

۷۷	مقدمه
۷۹	چرخش شغلی و ضرورت بهره‌گیری از آن
۸۰	مزایای چرخش شغلی
۸۲	پیامدهای قهری اجرای چرخش شغلی
۸۳	مراحل برنامه‌ریزی و اجرای چرخش شغلی
۸۵	ملاحظات برنامه‌ریزی و اجرای چرخش شغلی
۸۷	موانع اجرایی چرخش شغلی در سازمان‌ها

## ☞ گفتار یازدهم – نظام مشارکت و ضرورت آن در سازمان‌ها

۸۹	مقدمه
۹۰	مفهوم‌شناسی نظام مشارکت
۹۰	اصول و مفروضات حاکم
۹۱	اهمیت و ضرورت
۹۲	الزامات و عوامل مهم موفقیت
۹۳	مزایای مشارکت

## **بخش سوم) جنبه‌های انسانی / رفتاری محیط کار**

### **☞ گفتار دوازدهم – کار تیمی و ضرورت رهبری آن در سازمان‌ها**

۹۷	مقدمه
۹۷	رهبری تیم
۹۸	نقش رهبری
۹۸	مهارت‌های رهبری
۹۸	گام‌های مهم رهبری
۹۹	دیدگاه‌های رهبری

### **☞ گفتار سیزدهم – اجتناب‌ناپذیری تعارض در سازمان‌ها و ضرورت مدیریت آن**

۱۰۱	مقدمه
۱۰۲	ماهیت و اجتناب‌ناپذیری تعارض
۱۰۲	عوامل بروز تعارض
۱۰۳	ضرورت مدیریت تعارض
۱۰۴	روش‌ها و راهکارهای مدیریت تعارض
۱۰۶	راهبردهای حل تعارض بین فردی
۱۰۸	استفاده از میانجی در برخورد با تعارض
۱۰۹	عوامل اثربخشی مدیریت تعارض

### **☞ گفتار چهاردهم – بازگشت به جنبه‌های انسانی محیط کار و توسل به الگوی زندگی سبز**

۱۱۱	مقدمه
۱۱۲	مسئله چیست؟
۱۱۳	چه باید کرد؟
۱۱۷	فهرست منابع و مآخذ
۱۱۹	واژه‌نامه فارسی – انگلیسی
۱۲۹	واژه‌نامه انگلیسی – فارسی

## چالش‌های بنیادی سازمان‌های نوین

---

---

☞ گفتار اول - سازمان‌های پیشرو و ویژگی‌های آنها

☞ گفتار دوم - تحول و مدیریت آن در سازمان‌ها

☞ گفتار سوم - چشم‌انداز و الزامات تحقق آن در سازمان‌ها

☞ گفتار چهارم - تفکر سیستمی و ضرورت آن در سازمان‌ها





# سازمان‌های پیشرو و ویژگی‌های آنها

### مقدمه

شتاب تحول در زمینه‌هایی چون جهانی شدن، پیچیدگی بیش از پیش مسائل جهانی، و بروز پیچیدگی‌های ارتباطی و تحولات IT محور، ضمن دامن زدن به جو رقابت در سطح جهانی، ضرورت توسعه یافتگی چند جانبه نوع بشر را پیش آورده است. کنار آمدن با این تحولات چند بعدی محیط‌های کاری متفاوتی را با ویژگی‌های فرهنگی خاص خود می‌طلبد. سازمان‌های پیشرو امروز باید با ماهیت ارگانیک خود همانند یک موجود زنده از بهداشت و سلامت عمومی ساختاری و رفتاری برخوردار باشند و در محیطی سرشار از روابط انسانی سالم و بستری مناسب برای رشد و توسعه عمومی بتوانند در جوی از انباشت و زایش سریع اطلاعات، با تشخیص اطلاعات مناسب و بهره‌گیری از آن و با انعطاف‌پذیری لازم، واکنش سریع و مناسبی را در قبال تحولات پرشتاب نشان دهند و ظرفیت لازم برای پاسخ‌گویی به تحولات جهانی را احراز کنند. ویژگی‌های مستلزم احراز چنین ظرفیتی را در سازمان‌های پیشرو امروز، می‌توان با بررسی مفاهیمی چون تحول‌پذیری، یادگیرندگی، دانشگری، خلاقیت و انتقادپذیری به بحث نشست.

## تحول پذیری

تحول جویی و تحول پذیری، لازمه بقای سازمان های پیشرو امروز است. سازمان پیشرو هرگز به وضع موجود تن در نمی دهد و همواره با ایستایی و بی تحرکی بیگانه است. نه تنها از مقاومت در برابر تحول و برخوردهای انفعالی با آن پرهیز دارد، بلکه با برخورد مناسب و سازگاری با شرایط تحول، از هر دگرگونی مثبتی استقبال می کند. چنین سازمانی در مواجهه با تحولات، به توانایی های افراد خود متکی است و فضای لازم برای توسعه کارآفرینی آنها را فراهم می کند و ضمن استقبال از خلاقیت و نوآوری و ابتکار عمل افراد، به رشد و توسعه خلاقیت ها کمک می نماید. با تبدیل تهدیدها به فرصت ها، از مشتریان پیچیده و پیچیدگی آنها در ارتقای توان خود برای مواجهه با تحول بهره می گیرد. استقبال از محیط چالش و رقابت، مشارکت جویی و ریسک پذیری از شاخصه های اصلی سازمان تحول پذیر است. یک سازمان تحول پذیر پیوسته در حال وضع خط مشی ها و رویه های جدید است و از ایجاد تغییر در مشاغل و روش های کاری ابایی ندارد و از این طریق، ضمن ارتقای قابلیت تحول پذیری، به برنامه ریزی و اجرای تحولات لازم مبادرت می نماید.

## یادگیرندگی

ایجاد چشم انداز توسعه و پیشرفت مورد توافق همه ارکان سازمان و تلاش مستمر در تحقق چشم انداز مشترک و پرهیز از جستجوی منافع پراکنده فردی، پای بندی به این اصل مهم که محیط کاری صرفاً برای کار کردن نیست و هدف باید بهتر کار کردن باشد و ضرورت تغییر و بهبود مستمر فرایندها و فعالیت ها

در جهت تحقق تعامل اثربخش سازمان با محیط خود، به عنوان الزامات مهم یک سازمان پیشرو، در گرو تربیت و پرورش مغزهای مبتکر و متفکر و سرمایه‌گذاری لازم و تخصیص بودجه، انرژی و وقت کافی در این زمینه است. لذا سازمان‌ها باید همواره فرصت‌های یادگیری و آموزش گسترده را برای ذی‌نفعان خود فراهم کنند تا زمینه تقویت و رشد استعدادها و خلاقیت‌های آنان مهیا شود. هدف اصلی ایجاد فرصت‌های یادگیری باید، نه صرف یادگیری جدید، بلکه بهبود عملکرد و رویه‌های کاری کارکنان و رضایت‌مندی ذی‌نفعان باشد. یادگیری باید به عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم بهره‌وری سازمانی و فردی مورد استفاده قرار گیرد. از آنجا که یکی از عوامل ناکامی مدیریت‌ها، وابستگی شدید به منابع انسانی خارج از سازمان است، آموزش و یادگیری سازمانی باید در جهت ارتقای توان کارکنان سازمان و بی‌نیازی سازمان از منابع خارجی سوق یابد.

بنابراین مدیران باید سیاست‌های یادگیری و آموزش ذی‌نفعان سازمان را در صدر اولویت‌های خود قرار دهند و ضمن ترویج فرهنگ یادگیری از سازمان‌های دیگر در جهت انتقال تجارب موفق و ایده‌های کارساز سایر سازمان‌ها به داخل سازمان تلاش کنند. توسل به آموزش‌های به‌هنگام<sup>۱</sup> در جهت حفظ و تداوم روزآمدی سازمان‌ها، یکی دیگر از رموز موفقیت سازمان‌های پیشرو امروز است.

## دانایی محوری

سازمان پیشرو امروز، از ویژگی دانشگری و دانایی محوری لازم برخوردار است و ضمن شناسایی شکاف‌های دانایی موجود، همواره برای پرکردن آن و



1- Just In Time (JIT)

خلق دانایی جدید تلاش می‌کند. سازمان پیشرو، ضمن کسب دانش‌های جدید و بهره‌گیری از آن در انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی، دانش جدید را اساس تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مؤثر جاری و محور برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آتی خود قرار می‌دهد. چنین سازمانی، ضمن مشارکت و سهیم کردن دیگر سازمان‌ها در دانایی‌های خود و کمک به آنان در ایفای مؤثر نقش‌هایشان، از یادگیری از سازمان‌های دیگر غفلت نمی‌کند. سازمان پیشرو دانایی محور، با انتقال دانش از ذهن افراد خود به سیستم‌ها، ساختارها، فرایندها و سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان، اکسیر دانایی را در دسترس همگان قرار می‌دهد. چنین سازمانی با ملحوظ داشتن چشم‌انداز و تعریف شکاف استراتژیک خود (این که از کجا باید به کجا رسید) به شکاف دانایی خود نیز به عنوان الزام بر کردن شکاف استراتژیک نظر دارد و درصدد پاسخ به این سؤال برمی‌آید که برای تحقق چشم‌انداز، به چه مرزهایی از دانایی باید دست یافت.

## خلاقیت

یک سازمان پیشرو و خلاق در ایجاد محیطی تلاش می‌کند که در آن افراد بتوانند بی‌واهمه از هر انتقاد یا تنبیه مغرضانه‌ای به تفکر خلاق و ابداع و ابتکار مشغول باشند. در چنین سازمانی، خلاقیت و ابتکار مورد تشویق قرار می‌گیرد و با ایجاد محیطی آرام و مفرح، به ظهور خلاقیت‌های فردی و گروهی کمک می‌شود. در سازمان‌های خلاق، افرادی با خاستگاه فرهنگی متفاوت و تفاوت‌های دیدگاهی به خدمت گرفته می‌شوند تا با به چالش کشاندن سازمان، فرصت نوآوری و خلاقیت‌ها را فراهم آورند. تشویق کار در تیم‌های کاری سرشار از اعتماد متقابل و پذیرای نوآوری، از مزیت‌های مهم سازمان‌های خلاق است.

## انتقادپذیری

پرهیز از تفکر «دُگم» و برخورداری از سعه صدر در پذیرش انتقادهای سازنده، از لازمه‌های یک سازمان پیشرو است. ضمن اعتقاد به این که تنوع علائق و سلائق، اولویت‌ها، روش‌ها و تفاوت‌های تجربی، تحصیلی و تربیتی افراد و امیال، آرزوها و امیدهای متفاوت آنها امری طبیعی است و در نهایت به تفاوت در دیدگاه‌ها و نگرش‌ها و طرز تلقی‌ها منجر می‌شود، باید این واقعیت را نیز پذیرفت که به تعداد همین تفاوت‌ها، راه‌حل‌های متفاوت نیز وجود خواهد داشت. لذا باید فرصت نقد روش‌ها و راه‌حل‌ها برای همه فراهم باشد تا در تلاقی و برخورد اندیشه‌ها از میان راه‌حل‌های مختلف، امکان بهره‌گیری از بهترین راه‌حل‌ها میسر گردد. سازمان‌های پیشرو از ویژگی انتقادپذیری در جهت سازندگی، اصلاح مسیر و آمادگی بیشتر خود برای رویارویی با محیط متحول خارجی، بهره‌می‌گیرند.