

۳۵۸۳

به نام خدا

۱

۱

## توسعه منابع انسانی

(جلد اول با تأکید بر مفاهیم خودتوسعه‌یی، خودرهبری و خودمدیریتی)

گردآوری و تألیف:

ابراهیم مزارع

دکتر خدایار ابیلی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

فوق دکتری مدیریت آموزش عالی و دانشیار دانشگاه تهران

سرشناسه: ایلی خدایار  
 عنوان و نام پدیدآور: توسعه منابع انسانی (جلداول): با تأکید بر مفاهیم خودتوسعه‌ی، خودرهبری و خودمدیریتی / گردآوری و تألیف: خدایار ایلی، ابراهیم مزاری  
 مشخصات نشر: تهران: امید، ۱۳۹۳  
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۷۸۲-۹۹-۸  
 موضوع: نیروی انسانی - برنامه‌ریزی  
 موضوع: نیروی انسانی - مدیریت  
 رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۳ م ۳ ن ۵ / ۵۵۴۹ HF/  
 رده‌بندی دیوئی: ۶۵۸/۳۰۱  
 شماره کتاب‌سازی ملی: ۳۴۳۵۹۲۷

عنوان کتاب: ..... : توسعه منابع انسانی (جلداول): با تأکید بر مفاهیم خودتوسعه‌ی، خودرهبری و خودمدیریتی  
 مؤلفین: .....  
 ویراستار: .....  
 ناشر: .....  
 سال نشر: .....  
 تیراژ: .....  
 نوبت چاپ: .....  
 قیمت: .....  
 چاپ: .....  
 شابک: .....  
 ۹۷۸-۶۰۰-۵۷۸۲-۹۹-۸

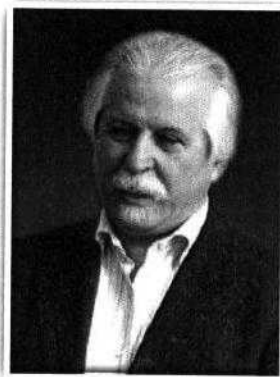
تهران: میدان انقلاب - خیابان اردیبهشت - ساختمان اردیبهشت - پلاک ۲۲۵

تلفن: ۶۶۹۵۲۱۷۶



ابراهیم مزاری

- ❖ دانش آموخته ممتاز کارشناسی ارشد دانشگاه تهران در رشته مدیریت آموزشی
  - ❖ همکاری در طرح‌های مشاوره‌یی ملی برجسته از جمله:
    - طراحی و استقرار نظام جامع منابع انسانی توانمند سازمان ملی مس ایران
    - طراحی سند راه‌رشد منابع انسانی بانک مسکن
  - ❖ رتبه دوم کشوری در زمینه تخصصی در سطح کارشناسی
  - ❖ مشاوره علمی و روش‌شناسی رساله‌های کارشناسی ارشد و دکتری دانش‌جویان دانشگاه تهران و بورودو فرانسه
  - ❖ نگارش مقالات با ایندکس بین‌المللی ISI و ISC و علمی-پژوهشی در مجلات علمی داخلی و خارجی و حضور در کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی مختلف
- Mazari.ebrahim@gmail.com



دکتر خدایار ابیلی

- ❖ فارغ التحصیل دوره‌های تحصیلی کارشناسی ارشد، دکتری و فوق دکتری از آمریکا
- ❖ دانشیار و مدیر گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران
- ❖ مدرس دوره‌های کارشناسی ارشد اجرایی (EMBA)، کارشناسی ارشد (MBA) مشترک با دانشگاه‌های «کمپتون» و «ووتسبورگ» آلمان (اتاق ایران و آلمان)، و دکتری (PHD/DBA) مشترک سازمان مدیریت صنعتی با دانشگاه‌های «نیس»، «لیون» و «بورودو» فرانسه
- ❖ استاد مدعو دانشگاه‌های «لولئو» سوئد و «وین‌نیا» غنا
- ❖ مشاور علمی طرح‌های ملی برجسته سازمان‌ها و صنایع کشور

| صفحه | عنوان                                                     |
|------|-----------------------------------------------------------|
| ۱۳   | پیشگفتار                                                  |
|      | بخش اول: کلیات                                            |
|      | فصل اول: توسعه منابع انسانی: مفهوم‌شناسی، اجزا و ابعاد آن |
| ۱۹   | مقدمه                                                     |
| ۱۹   | مفهوم‌شناسی / تعریف توسعه منابع انسانی                    |
| ۲۴   | سطوح تجزیه و تحلیل توسعه منابع انسانی                     |
| ۲۶   | فرایند توسعه منابع انسانی                                 |
| ۲۶   | مرحله اول: تشخیص                                          |
| ۲۸   | مرحله دوم: طراحی                                          |
| ۲۸   | مرحله سوم: پیاده‌سازی                                     |
| ۲۹   | مرحله چهارم: ارزیابی                                      |
| ۳۰   | مدل‌های توسعه منابع انسانی                                |
| ۳۰   | مدل عقلایی توسعه منابع انسانی                             |
| ۳۱   | مدل طبیعی توسعه منابع انسانی                              |
| ۳۲   | مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک       |
| ۳۳   | مدل رویکرد باز و بسته توسعه منابع انسانی                  |
| ۳۵   | مدل I-A توسعه منابع انسانی                                |
| ۳۶   | نظام‌های توسعه منابع انسانی                               |
| ۳۸   | نظام آموزش و یادگیری                                      |
| ۳۸   | نظام مشاوره و راهنمایی                                    |
| ۴۰   | نظام مشارکت و کار تیمی                                    |
| ۴۰   | نظام توسعه مبتنی بر چرخه‌های کیفیت                        |
| ۴۱   | نظام جانشین‌پروری                                         |
| ۴۲   | نظام مربی‌گری                                             |
| ۴۳   | نظام چرخش شغلی                                            |
| ۴۵   | نظام مدیریت عملکرد                                        |
| ۴۶   | نظام کارراه شغلی                                          |

|    |           |
|----|-----------|
| ۵۱ | خلاصه فصل |
|----|-----------|

## بخش دوم: رویکرد خودتوسعه‌یی

### فصل دوم: کلیات رویکرد خودتوسعه‌یی

|     |                                                                               |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|
| ۵۵  | اهداف یادگیری فصل                                                             |
| ۵۷  | مقدمه                                                                         |
| ۵۸  | مفهوم‌شناسی "خود" و اهمیت و ضرورت توجه به آن                                  |
| ۶۱  | رویکرد خودتوسعه‌یی                                                            |
| ۶۸  | گرایش به خودتوسعه‌یی                                                          |
| ۷۳  | کارگرایی                                                                      |
| ۷۵  | در حقیقت‌گرایی مبتنی بر تلاش                                                  |
| ۷۹  | تسلط‌گرایی                                                                    |
| ۸۰  | گرایش به رشد در مسیر شغلی                                                     |
| ۸۱  | توانایی شناختنی                                                               |
| ۸۴  | ابعاد فردی، گروهی و سازمانی تاثیرگذار بر خودتوسعه‌یی                          |
| ۸۷  | سطح فردی تاثیرگذار بر خودتوسعه‌یی                                             |
| ۸۹  | سطح گروهی تاثیرگذار بر خودتوسعه‌یی                                            |
| ۹۰  | سطح سازمانی تاثیرگذار بر خودتوسعه‌یی                                          |
| ۹۲  | نقش منابع سازمانی در خودتوسعه‌یی                                              |
| ۹۴  | نقش نظام‌های منابع انسانی و استانداردهای گنجینه‌ی در خودتوسعه‌یی منابع انسانی |
| ۹۷  | خلاصه فصل                                                                     |
| ۹۸  | آزمون (۱) گرایش به خودتوسعه‌یی                                                |
| ۱۰۲ | آزمون (۲): بسترشناسی پیاده‌سازی رویکرد خودتوسعه‌یی در سازمان                  |
|     | <b>فصل سوم: مکانیزم‌ها و استراتژی‌های خودتوسعه‌یی</b>                         |
| ۱۰۵ | اهداف یادگیری فصل                                                             |
| ۱۰۷ | مقدمه                                                                         |
| ۱۰۸ | مکانیزم‌های خودتوسعه‌یی                                                       |
| ۱۰۸ | مکانیزم تأثیربر خود                                                           |
| ۱۱۲ | مکانیزم خودنظم‌دهی                                                            |

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| ۱۱۷ | مکانیزم خودمدیریتی                           |
| ۱۱۹ | مدیریت برخورد و اثر بخشی                     |
| ۱۲۰ | خودتفسیری                                    |
| ۱۲۲ | خودکارآمدی                                   |
| ۱۲۳ | خوداحترامی (عزت نفس)                         |
| ۱۲۵ | خوداتکایی (قائم به ذات بودن)                 |
| ۱۲۵ | مکانیزم خودرهبری                             |
| ۱۲۸ | ابررهبری (رهبری برتر)                        |
| ۱۳۰ | مکانیزم خودراهبری یادگیری                    |
| ۱۳۳ | استراتژی‌های خود توسعه‌ی                     |
| ۱۳۴ | استراتژی‌های خودرهبری                        |
| ۱۳۴ | الف) استراتژیهای توسعه خودرهبری              |
| ۱۳۷ | ب) استراتژی‌های یادگیری                      |
| ۱۳۹ | ج) استراتژی‌های الگوی فکری ساده              |
| ۱۴۲ | سایر استراتژی‌های خود توسعه                  |
| ۱۴۳ | خودآگاهی                                     |
| ۱۴۶ | خودمسئولیت پذیری                             |
| ۱۴۷ | خودطراحی مجدد شغل (بازطراحی شغل خود)         |
| ۱۴۸ | خودسازماندهی                                 |
| ۱۵۰ | خلاصه فصل                                    |
| ۱۵۲ | آزمون (۱): پرسشنامه خودآگاهی                 |
| ۱۵۳ | آزمون (۲): پرسشنامه احترام به خود (عزت نفس)  |
| ۱۵۴ | آزمون (۳): پرسشنامه خودنظم‌دهی               |
| ۱۵۵ | آزمون (۴): پرسشنامه خودرهبری / خودمدیریتی    |
| ۱۵۸ | آزمون (۵): پرسشنامه خودراهبری یادگیری        |
|     | <b>فصل چهارم: خود توسعه‌ی رهبران سازمانی</b> |
| ۱۶۰ | اهداف یادگیری فصل                            |
| ۱۶۲ | مقدمه                                        |
| ۱۶۳ | خود، هویت و توسعه رهبری                      |

|     |                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
| ۱۶۵ | سطح فردی تأثیرگذار بر خودتوسعه‌ی رهبر                                       |
| ۱۶۵ | رفتارهای خودتوسعه‌ی رهبر                                                    |
| ۱۶۶ | فرایندهای خودتوسعه‌ی رهبر                                                   |
| ۱۶۸ | مدل خودتوسعه‌ی مبتنی بر هویت رهبر                                           |
| ۱۶۸ | هویت رهبر                                                                   |
| ۱۷۰ | خودکارآمدی رهبر                                                             |
| ۱۷۱ | انگیزش به هدایت کردن                                                        |
| ۱۷۳ | هدف‌گرایی یادگیری                                                           |
| ۱۷۴ | مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز رهبران سازمانی                                  |
| ۱۷۶ | کیفیت‌ها و ویژگی‌های خودتوسعه‌ی مدیریتی مورد نیاز رهبران سازمانی            |
| ۱۷۸ | دانش و اطلاعات بنیادی                                                       |
| ۱۷۸ | اثر راف‌دستن بر واقعیات اساسی سازمان                                        |
| ۱۷۹ | دانش و مهارت‌های شغلی مرتبط با مدیریت (شغل)                                 |
| ۱۷۹ | مهارت‌های ویژه خودتوسعه‌ی                                                   |
| ۱۸۰ | حساسیت مداوم به رخدادهای                                                    |
| ۱۸۰ | مهارت‌های تحلیلی (حل مسأله، تصمیم‌گیری و قضاوت)                             |
| ۱۸۱ | مهارت‌ها و توانایی‌های اجتماعی                                              |
| ۱۸۱ | تاب‌آوری عاطفی                                                              |
| ۱۸۳ | پیش‌کنشی (برخورد هدفمند با رویدادها)                                        |
| ۱۸۴ | صفات برتر خودتوسعه‌ی                                                        |
| ۱۸۴ | خلاقیت                                                                      |
| ۱۸۵ | فراست ذهنی (سریع‌الانتقالی)                                                 |
| ۱۸۵ | عادات و مهارت‌های یادگیری متعادل                                            |
| ۱۸۶ | خودآگاهی                                                                    |
| ۱۸۷ | خلاصه فصل                                                                   |
| ۱۸۸ | آزمون (۱): کیفیت‌ها و ویژگی‌های خودتوسعه‌ی مدیریتی مورد نیاز رهبران سازمانی |
| ۱۹۳ | آزمون (۲): ویژگی‌های مورد نیاز رهبران سازمانی                               |

## بخش سوم: برنامه توسعه فردی

### فصل پنجم: برنامه توسعه فردی، مفهوم‌شناسی، اجزا و ابعاد آن

|     |                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|
| ۱۹۶ | اهداف یادگیری فصل .....                                            |
| ۱۹۸ | مقدمه .....                                                        |
| ۱۹۸ | مفهوم‌شناسی برنامه توسعه فردی .....                                |
| ۲۰۲ | اهمیت و ضرورت برنامه توسعه فردی .....                              |
| ۲۰۵ | مسئولیت‌های چهارگانه در ارتباط با برنامه توسعه فردی .....          |
| ۲۰۵ | الف) مسئولیت‌های کارکنان .....                                     |
| ۲۰۵ | ب) مسئولیت‌های سازمان .....                                        |
| ۲۰۶ | ج) مسئولیت‌های سرپرستان و مدیران .....                             |
| ۲۰۶ | د) مسئولیت‌های واحد منابع انسانی .....                             |
| ۲۰۷ | فرآیند برنامه‌ریزی توسعه فردی .....                                |
| ۲۱۴ | خلاصه فصل .....                                                    |
| ۲۱۵ | آزمون (۱): فرم نیازسنجی توسعه فردی کارکنان .....                   |
| ۲۱۷ | نمونه برگ (۱): برنامه توسعه فردی سازمان، روایی ناسا .....          |
| ۲۱۸ | نمونه برگ (۲): برنامه توسعه فردی دانش‌آورد استرورد .....           |
| ۲۱۹ | نمونه برگ (۳): برنامه توسعه فردی دپارتمان امنیت داخلی آمریکا ..... |
| ۲۲۰ | نمونه برگ (۴): برنامه توسعه فردی وزارت دفاع آمریکا .....           |
| ۲۲۱ | نمونه برگ (۵): برنامه توسعه فردی دانشگاه مینه‌سوتا .....           |
| ۲۲۲ | منابع و مأخذ .....                                                 |

## پیشگفتار

هزاره سوم، عصر شکوفایی سازمان‌های پیشرویی است که مدیران و کارکنان توسعه‌یافته با سطوح بالای نیاز به خودشکوفایی و خودتحقیق‌بخشی، زمام پیشرفت آن‌ها را بر عهده گرفته‌اند. پایش علمی این سازمان‌ها، نشانگر حاکمیت نسبی اصالت تخصص بر آن‌ها بوده، که این امر کارایی و اثربخشی رویکردهای گروهی و جمعی توسعه و بهسازی را به چالش کشیده است. اکنون، بلوغ سازمان‌ها و ظهور کارکنان استقلال‌طلب و خودمسئولیت‌پذیر، رویکردهای توسعه فردی را طلب می‌کند؛ رویکردهایی که خودرهبری و خودمدیریتی رفتار را یک ارزش تلقی نموده و در تلاش‌اند فرهنگی را در سازمان نهادینه‌سازند که یکایک افراد سازمان بتوانند به سادگی یک رسالت و چشم‌انداز توسعه‌ی فردی-سازمانی، به توسعه و توانمندسازی خود بپردازند. چنین رویکرد و نگاهی به توسعه، به تازگی در سازمان‌ها نظم و نسج گرفته که از آن به رویکرد خودتوسعه‌یی یاد می‌شود.

در کتاب حاضر سعی شده است تا این رویکرد تشریح شده و بستری برای مطالعه و پژوهش بیشتر در این زمینه فراهم آید. نگاره حاضر اولین مجلد از سلسله کتاب‌های توسعه منابع انسانی به قرار زیر است که برآنیم در این مجموعه، ابعاد و الزامات تئوری، عملی و سازمانی رویکرد خودتوسعه‌یی را تشریح نماییم:

« توسعه منابع انسانی (جلد اول): با تأکید بر مناهیب خودتوسعه‌یی، خودرهبری و خودمدیریتی»

« توسعه منابع انسانی (جلد دوم): راهنمای عمل خودتوسعه‌یی»

« توسعه منابع انسانی (جلد سوم): با تأکید بر ابعاد و الزامات سازوکارهای خودتوسعه‌گر»

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از جناب سرهنگ مسلم مزاری، به پاس مساعدت‌های ارزنده و معرفی منابع خودتوسعه‌یی رهبران سرآمد دنیا، استادگرامی جناب آقای حسن موفقی و جناب آقای دکتر جواد پورکریمی، به سبب تقویت نگاه علمی و ادبی و غنابخشی به محتوای کتاب حاضر، جناب آقای امیرمحمد رسولی و سرکار خانم کبری خباره که در جستجو، برگردان مقالات و تقویت این کتاب مشارکت نمودند، سپاسگزاری نمایند.

خدایار ابیلی / ابراهیم مزاری