

# مبانی پرورش مدیران سازمان

مؤلف:

محمد نعمتی گودرزی

عضو هیئت علمی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

شهلا غریب دوست

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

|                     |   |                                                                     |
|---------------------|---|---------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : | نعمتی گودرزی، محمد، ۱۳۴۶ -                                          |
| عنوان و نام پدیدآور | : | مبانی پرورش مدیران سازمان / مولف محمد نعمتی گودرزی، شهلا غریب دوست. |
| مشخصات نشر          | : | تهران: ندای کارآفرین، ۱۳۹۵.                                         |
| مشخصات ظاهری        | : | ۶۸۸ص.                                                               |
| شابک                | : | 978-600-8517-10-8                                                   |
| وضعیت فهرست نویسی   | : | فیا                                                                 |
| موضوع               | : | مدیریت                                                              |
| موضوع               | : | Management                                                          |
| موضوع               | : | مدیران                                                              |
| موضوع               | : | Executives                                                          |
| موضوع               | : | سازمان                                                              |
| موضوع               | : | Organization                                                        |
| موضوع               | : | فرهنگ سازمانی                                                       |
| موضوع               | : | Corporate culture                                                   |
| موضوع               | : | مدیریت - پرسنل                                                      |
| موضوع               | : | Personnel management                                                |
| شناسه افزوده        | : | غریب دوست، شهلا، ۱۳۵۸ -                                             |
| رده بندی کنگره      | : | ۳۹۵، غن ۲۳۷                                                         |
| رده بندی دیویی      | : | ۶۵۸                                                                 |
| شماره کتابشناسی ملی | : | ۴۵۶۴۹۳۰                                                             |

|          |   |                                    |
|----------|---|------------------------------------|
| نام کتاب | : | مبانی پرورش مدیران سازمان          |
| نویسنده  | : | محمد نعمتی گودرزی - شهلا غریب دوست |
| طراح جلد | : | آرش جهانی                          |
| تیراژ    | : | ۱۰۰۰                               |
| نوبت چاپ | : | اول ۱۳۹۵                           |
| قیمت     | : | ۳۸۵۰۰ تومان                        |
| شابک     | : | ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۱۷-۱۰-۸                  |



تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، کوچه انوری، پلاک ۲۹

تلفن تماس: ۶۶۴۰۲۷۲۲

[WWW.NedayeKarafarin.ir](http://WWW.NedayeKarafarin.ir)

## پیشگفتار

ضرورت پرورش و توسعه قابلیت ها و دیدگاه های حرفه ای مدیران سازمان ها در شرایط پرتلاطم و پر رقابت امروزی، نیاز مبرم در تمامی سازمان های در سطح ملی و بین المللی است. پیش بینی می شود که رقابت برای بکارگیری مدیران ارشد با چنین استعداد و قابلیت هایی در بنگاه های جهانی فزونی یابد. برای مثال ۸۵ درصد از ۵۰۰ شرکت برتر فورچون اذعان کرده اند که به حد کفایت دارای مدیران حرفه ای نیستند. به رغم این واقعیات، بسیاری از مطالعات نشان داده است که بنگاه ها، استراتژی هایی در سطح جهانی را در سازمان خود اتخاذ کرده اند اما در رابطه با توسعه قابلیت های حرفه ای مدیران، اقدامات اثربخش و نرم را انجام نداده اند.

امروزه ضرورت وجود نظام مناسبی بمنظور پرورش توانمندی های حرفه ای مدیران و جانشین پرورش در سازمان ها، امری اجتناب ناپذیر است. این مهم در سازمان های معتبر در قالب سیستمی تحت عنوان «نظام جامع آموزش مدیران» مورد توجه خاص قرار گرفته است. در این نظام مراحل مختلف فرایند آموزش و پرورش مدیران شامل مراحل: نیازسنجی و تعیین شایستگی های محوری، مورد نیاز مدیران حوزه های مختلف، برنامه ریزی آموزشی، اجرای برنامه های آموزشی و نهان سازی و بسجش اثربخشی مورد توجه و اقدام قرار می گیرد، که جا دارد با توجه به اهمیت و ضرورت ارتقاء توانمندی های حرفه ای و جانشین پروری برای مدیران، کلیه مراحل این نظام مورد توجه سازمان های مخاطب قرار گیرند.

از طرفی تجارب موجود نشان می دهد که ارتقاء توانمندی های مدیران صرفا در قالب آموزش های تئوریک میسر نبوده؛ بلکه می بایستی بیشتر بر پایه فرایندهای پرورشی مورد توجه قرار گیرد. آماده سازی نظام مناسبی برای پرورش مدیران مستلزم توجه به عوامل کلیدی و مهمی است که منجر به ضرورت استفاده از فرایندهای پرورشی می گردند. تعدادی از این عوامل که در تدوین این کتاب مورد استفاده قرار گرفته اند عبارتند از:

- امکان پرورش توانمندی های مدیریتی در هر سه حوزه بینشی و دانشی و مهارتی
- امکان استفاده از تجارب مدیریتی قبلی موجود در سازمان یا سازمان های مشابه
- امکان استفاده از تجارب عملی سازمان های مشابه و یافته های طرح های الگوگیری
- ضرورت احساس نیاز آموزشی فردی مدیران و تاثیر آن در انگیزش فردی و خودآموزی
- امکان ارائه موردکاوی (case study) بر اساس شرایط عملیاتی و واقعی سازمان های

مخاطب

با این وجود یکی از مهم ترین عوامل ارتقاء توانمندی و پرورش مدیران در سازمان، فراهم نمودن منابع معتبر و مرتبط و مناسب برای استفاده در دوره های آموزشی مدیریتی و فعالیت های خودآموزی مدیران است. تنوع کتب و منابع مختلف موجود از یک طرف و گستردگی نیازهای آموزشی مرتبط با قابلیت های مدیریتی از طرف دیگر منجر به بروز مشکل در انتخاب منابع معتبر و مناسب در این زمینه گردیده است.

در این راستا، مولف این کتاب به منظور ایفای نقش مناسبی در زمینه ارتقاء قابلیت های مدیریتی در سازمان های کشور، اقدام به تدوین و تالیف کتابی تحت عنوان «مبانی پرورش مدیران سازمان» نموده است. هدف از تدوین این کتاب، پرورش مدیران بنگاه های کشور برای شایستگی های عمومی مورد نیاز جهت هدایت شایسته سازمان ها است، به گونه ای که قادر به ایفای نقش حرفه ای خود در مدیریت عمومی سازمان های کشور باشند.

در انتخاب تدوین مباحث و موضوعات بخش های مختلف این کتاب سعی بر این بوده است تا ضروری ترین مطالب در حوزه شایستگی های مورد نیاز مدیران مورد توجه قرار گرفته، به نحوی که خارج از بحث مطروحه در این کتاب به عنوان مجموعه کاملی از قابلیت های مدیریتی برای سازه های مختلف و بخصوص با تاکید بر سازمان های صنعت نفت و گاز و پتروشیمی نباشد. موضوعات مختلفی که در قالب قابلیت های مدیریتی در تدوین این مجموعه در نظر گرفته شده اند، شامل موارد زیر است:

- اطلاعات پایه ای و عمومی در خصوص سازمان، مدیریت
- تیم سازی و کارایی تیمی
- مسئله یابی و تصمیم گیری
- برنامه ریزی
- سازماندهی و هماهنگی
- مدیریت سرمایه های انسانی
- بودجه ریزی
- نظارت و کنترل
- هدایت و رهبری
- بهبود سازمانی و مدیریت تغییر

با توجه به ضرورت نگرش راهبردی به منظور دستیابی به یک سازمان پیشرو با قابلیت های به روز مدیریتی، کتاب مبانی پرورش مدیران سازمان، از جمله منابعی است که

می تواند بر ارتقاء توانمندی های مدیران در حوزه های فوق الذکر و همچنین سایر توانمندی های روزآمد شده مدیریتی در سازمان تاثیر گذار باشد.

از مشخصات برجسته این کتاب می توان موارد زیر را ارائه نمود:

○ تجربه طولانی مولف در تدریس دوره های مختلف مدیریتی در مراکز آموزشی صنایع مختلف و شناخت مسائل مدیریت سازمان ها، منجر به ایجاد ساختاری قوی و کاربردی در تمامی بخش های کتاب گردیده است.

○ انتخاب مباحث مربوط به وظایف و قابلیت های محوری مدیریتی به عنوان چارچوب کلی کتاب

○ استفاده از جدید ترین مطالب برگرفته از منابع معتبر داخلی و خارجی

○ تدوین سه بخش مختصر مطالب کلیدی در قالب مباحث و فصول مختلف و قلم ساده و شیوایی تدوین عملاً این کتاب را به عنوان یک منبع مفید برای استفاده در دوره های ضمن خدمت مدیران، مدیران و یا خود آموزی مدیران مطرح می نماید.

○ هدف نهایی این کتاب، رتقاء قابلیت های محوری مدیریتی مدیران جوان با مدارک غیرمرتبط مدیریتی و همچنین به وز نمودن نگرش و دانش و مهارت های مدیریتی مدیران شاغل در سازمان های صنعتی با تاکید بر صنعت نفت و گاز و پتروشیمی بوده است.

در تدوین این کتاب سعی بر این بوده است که شناسایی قابلیت های کلیدی مدیریتی مورد نیاز در سازمان های مخاطب، و تدوین مطالب جدید و معتبر به شکلی خلاصه در این زمینه ها، بتواند موجبات ارتقاء و شکوفایی استعداد های مدیریتی موجود در سازمان را فراهم آورده و آثار آن را در نظام جانشین پروری مدیران سازمان ها نمایان سازد. امید است که در سایه عنایات الهی، این کتاب در ارتقاء هرچه بیشتر دانش و مهارت ها و نگرش مدیران مخاطب و همچنین اثربخشی بیشتر سازمان های مورد نظر بهر واقع گردد. انشاالله...

**دکتر سید حسین ایرانمنش**

رئیس موسسه مطالعات بین المللی انرژی وزارت نفت

دانشیار دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه تهران

زمستان ۱۳۹۵

## فهرست مطالب

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| ۱۵ | مقدمه                                            |
| ۱۹ | فصل اول - مباحث پایه ای سازمان و مدیریت          |
| ۲۰ | تاریخچه مدیریت                                   |
| ۲۱ | تکامل مدیریت                                     |
| ۲۱ | انقلاب صنعتی                                     |
| ۲۱ | سیر تحول تاریخی نظریه های مدیریت                 |
| ۴۹ | مفهوم سازمان                                     |
| ۵۰ | تعریف سازمان                                     |
| ۵۱ | انواع سازمان                                     |
| ۵۲ | عوامل محیطی سازمانی                              |
| ۵۴ | مفهوم مدیریت                                     |
| ۵۴ | تعریف مدیریت                                     |
| ۵۵ | فرایند مدیریت                                    |
| ۵۵ | کارکردهای مدیریت                                 |
| ۵۶ | وظایف و نقش های مدیر                             |
| ۵۶ | تقسیم بندی مدیران                                |
| ۵۸ | مهارت های مدیریت                                 |
| ۵۹ | مهارت های ویژه مدیریتی                           |
| ۵۹ | نقش های مدیر                                     |
| ۶۱ | محیط سازمان و مدیریت                             |
| ۶۲ | مدیریت اخلاقی در سازمان                          |
| ۶۲ | ضرورت اخلاق در مدیریت سازمان                     |
| ۶۲ | ساز و کارهای عملی ساختن منشور اخلاقیات در سازمان |
| ۶۳ | دیدگاه اسلام در حوزه اخلاق                       |
| ۶۴ | تعریف فرهنگ سازمانی                              |
| ۶۵ | ویژگی های فرهنگ سازمانی                          |
| ۶۶ | عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی                      |
| ۶۸ | ضرورت توسعه مدیریت در عصر جدید                   |

|     |                                    |
|-----|------------------------------------|
| ۶۸  | چالش های مدیران                    |
| ۶۹  | خلاقیت مدیران                      |
| ۶۹  | مدیریت موفق و مؤثر                 |
| ۷۰  | کارایی و اثربخشی و بهره وری        |
| ۷۳  | فصل دوم- تیم سازی و کارایی تیمی    |
| ۷۴  | مقدمه                              |
| ۷۵  | ضرورت کار جمعی                     |
| ۷۵  | اهمیت کار جمعی در سازمان           |
| ۷۶  | دلایل اهمیت کار تیمی در سازمان ها  |
| ۷۸  | تعریف تیم                          |
| ۸۰  | ماهیت کار تیمی                     |
| ۸۲  | مقایسه تیم و گروه                  |
| ۸۲  | تفاوت گروه کاری و تیم کاری         |
| ۸۳  | مزایای کار تیمی                    |
| ۹۴  | مراحل توسعه و تکامل تیم های کاری   |
| ۱۲۵ | دلایل ضعف فرهنگ کار تیمی در ایران  |
| ۱۲۶ | راهکارهای موفقیت شغلی              |
| ۱۳۱ | فصل سوم - بررسی مسئله و تصمیم گیری |
| ۱۳۲ | مقدمه                              |
| ۱۳۳ | تصمیم گیری چیست؟                   |
| ۱۷۶ | تصمیم گیری در بحران:               |
| ۱۷۷ | نظام های پشتیبانی تصمیم گیری       |
| ۱۷۹ | مراحل فرایند تصمیم گیری            |
| ۱۸۰ | تصمیم گیری در مدیریت اسلامی        |
| ۱۸۱ | حل مسئله و مشکل                    |
| ۱۸۱ | روش های حل مسئله                   |
| ۱۸۶ | روش های حل مسئله                   |

|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| ۲۰۳ | فصل چهارم - برنامه ریزی               |
| ۲۰۴ | مقدمه                                 |
| ۲۰۵ | اهمیت و ضرورت برنامه ریزی             |
| ۲۱۸ | فرایند برنامه ریزی                    |
| ۲۱۸ | مراحل مختلف فرایند برنامه ریزی اثربخش |
| ۲۲۶ | برنامه ریزی کلان                      |
| ۲۲۸ | انواع برنامه ریزی در سطح خرد سازمان   |
| ۲۳۶ | فنون و تکنیک های برنامه ریزی          |
| ۲۵۱ | انواع استراتژی های سازمانی            |
| ۲۵۶ | برنامه ریزی و کنترل پروژه             |
| ۲۶۴ | اصول مدیریت زمان                      |
| ۲۸۵ | فصل پنجم - سازماندهی و هماهنگی        |
| ۲۸۶ | مقدمه                                 |
| ۲۸۶ | سازمان و مدیریت                       |
| ۲۸۹ | ساخت سازمان های مکانیکی و ارگانیکی    |
| ۲۹۰ | تئوری سیستم مدیریت                    |
| ۲۹۴ | سازماندهی و ساختار سازمان             |
| ۲۹۷ | الگوی بنیادین سازماندهی               |
| ۳۰۰ | فرایند سازماندهی                      |
| ۳۰۱ | انواع ساختارهای سازمان                |
| ۳۰۶ | واگذاری اختیارات                      |
| ۳۱۰ | طراحی سازمان                          |
| ۳۱۴ | ساختارهای جدید سازمانی                |
| ۳۲۲ | سازماندهی در مدیریت اسلامی            |
| ۳۲۳ | هماهنگی                               |
| ۳۲۹ | هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی       |
| ۳۳۹ | هماهنگی و فناوری                      |



|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| ۳۴۳ | فصل ششم - مدیریت سرمایه های انسانی                                |
| ۳۴۴ | مقدمه                                                             |
| ۳۴۵ | تعریف مدیریت منابع انسانی                                         |
| ۳۴۷ | سیر تکاملی نظریات مدیریت منابع انسانی                             |
| ۳۵۰ | مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان                              |
| ۳۵۳ | اهداف مدیریت منابع انسانی                                         |
| ۳۵۵ | نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان                                 |
| ۳۶۰ | عوامل گسترش نقش مدیریت منابع انسانی                               |
| ۳۶۱ | فرآیند مدیریت منابع انسانی                                        |
| ۳۶۶ | وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی                                    |
| ۳۶۶ | فرایند آموزش و پرورش                                              |
| ۳۷۴ | تحقق هدف های برنامه ریزی کارآموزی                                 |
| ۳۷۵ | منافع حاصل از اجرای برنامه کارآموزی                               |
| ۳۸۲ | روش های تامین منابع انسانی                                        |
| ۳۸۶ | روش های گزینش                                                     |
| ۳۸۹ | محاسن استفاده از مصاحبه یا آزمون های استعدادیابی                  |
| ۳۹۴ | کاربردهای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در برنامه ریزی نیروی انسانی |
| ۳۹۵ | تعریف بهداشت و ایمنی محیط کار                                     |
| ۳۹۹ | الگوی ارزشیابی عملکرد (هفت عامل)                                  |
| ۴۰۱ | تصمیمات اصلی مدیریت منابع انسانی                                  |
| ۴۰۳ | مفاهیم و راهبردهای توانمند سازی کارکنان                           |
| ۴۱۱ | مدیریت منابع انسانی در مدل تعالی سازمانی                          |
| ۴۱۲ | سطوح استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی                                 |
| ۴۱۳ | اشتباهات رایج در حوزه مدیریت منابع انسانی                         |
| ۴۱۹ | فصل هفتم - بودجه ریزی                                             |
| ۴۲۰ | مقدمه                                                             |
| ۴۲۵ | سیر تکوین بودجه                                                   |
| ۴۲۷ | ضرورت بودجه و بودجه ریزی                                          |
| ۴۳۰ | اصول بودجه ریزی                                                   |

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| ۴۳۸ | نقش بودجه                                          |
| ۴۳۹ | نارسایی های بودجه ریزی                             |
| ۴۴۰ | فرآیند بودجه ریزی                                  |
| ۴۴۳ | روش های بودجه ریزی                                 |
| ۴۴۵ | سیستم های هزینه یابی سنتی و نارسایی های آن         |
| ۴۵۲ | مراحل بودجه ریزی بر مبنای صفر                      |
| ۴۶۲ | مراحل بودجه ریزی عملیاتی                           |
| ۴۶۷ | مراحل ادیاسی استقرار سیستم اندازه گیری کار         |
| ۴۶۸ | تفاوت ABt با بودجه ریزی سنتی                       |
| ۴۸۳ | بودجه ریزی بر مبناء عملکرد و مسئولیت پاسخگویی دولت |
| ۴۸۷ | تفریع بودجه                                        |
| ۴۹۳ | فصل هشتم- نظارت و کنترل                            |
| ۴۹۴ | مقدمه                                              |
| ۴۹۵ | سیرتاریخی کنترل در سازمان                          |
| ۴۹۹ | ضرورت و اهمیت نظارت و کنترل                        |
| ۵۰۱ | نقش اطلاعات و رایانه در کنترل                      |
| ۵۰۶ | طراحی سیستم کنترل                                  |
| ۵۱۶ | نظام کنترل مدیریت                                  |
| ۵۲۰ | خودکنترلی در سازمان                                |
| ۵۲۹ | مدیریت عملکرد                                      |
| ۵۳۱ | اساس مدیریت عملکرد                                 |
| ۵۳۹ | مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد                        |
| ۵۴۰ | ارزیابی                                            |
| ۵۴۴ | داشبوردهای مدیریتی ابزار جدید نظارت و کنترل سازمان |
| ۵۴۸ | انواع داشبورد های مدیریتی                          |
| ۵۵۷ | فصل نهم- هدایت و رهبری                             |
| ۵۵۸ | مقدمه                                              |
| ۵۵۹ | تعریف رهبری                                        |
| ۵۶۱ | رابطه میان قدرت و نفوذ                             |

|     |                                                                     |
|-----|---------------------------------------------------------------------|
| ۵۶۲ | ..... ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری                           |
| ۵۶۵ | ..... سبک رهبری                                                     |
| ۵۶۷ | ..... سبک های مدیریت                                                |
| ۵۶۸ | ..... نظریه های رهبری                                               |
| ۵۷۹ | ..... رهبری و مدیریت                                                |
| ۵۸۱ | ..... فرق میان رهبر و مدیر (رئیس)                                   |
| ۵۸۶ | ..... مدیریت و رهبری از نظر اسلام                                   |
| ۵۸۷ | ..... عوامل اصلی موفقیت رهبران                                      |
| ۶۰۸ | ..... شیوه های تفکر رهبران                                          |
| ۶۱۱ | ..... رهبری ۳۶ درجه ای                                              |
| ۶۲۳ | ..... رهبری استراتژیک                                               |
| ۶۲۴ | ..... رهبری در عصر سازمان                                           |
| ۶۲۹ | ..... فصل دهم - بهبود سازمانی و مدیریت تغییر                        |
| ۶۳۰ | ..... مقدمه                                                         |
| ۶۳۰ | ..... تعریف تغییر سازمانی                                           |
| ۶۳۴ | ..... مدیریت تغییر سازمانی                                          |
| ۶۳۵ | ..... اهداف سازمانی برای تغییر                                      |
| ۶۳۸ | ..... استراتژی های تغییر برنامه ریزی شده                            |
| ۶۳۹ | ..... مقاومت در برابر تغییر                                         |
| ۶۴۲ | ..... موانع تغییر و تحول در سازمان های دولتی کشور                   |
| ۶۴۷ | ..... ایجاد تغییر به روش بهبود سازمانی (Organizational Development) |
| ۶۵۷ | ..... چالش ها و موانع پیاده سازی بهبود سازمانی                      |
| ۶۶۳ | ..... بهبود سازمان و بهبود مدیریت                                   |
| ۶۶۸ | ..... عارضه یابی سازمانی                                            |
| ۶۷۳ | ..... عوامل موفقیت ایجاد تحول                                       |
| ۶۷۸ | ..... معمول ترین اشتباهات مدیران ارشد بانی تحول                     |
| ۶۸۲ | ..... فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی                                    |

## مقدمه

آموزش منابع انسانی در هر کشوری تأثیر بسیار مهمی بر ارتقاء توانمندی ها و کیفیت عملکرد منابع انسانی در سازمان ها داشته و از لحاظ مختلف حائز اهمیت فراوان است. این اهمیت در زمینه هایی از قبیل رشد و توسعه اقتصادی، صنعتی، فرهنگی و اجتماعی، بیش از سایر زمینه ها ملموس و مشهود است. بدون شک پیشرفت و توسعه پایدار هر جامعه ای در گرو سیستم های آموزشی به روز و کارآمد و متناسب با نیازهای خاص آن جامعه است.

یکی از مهم ترین بخش های منابع انسانی در هر سازمان، حوزه مدیریت است که در واقع عنصر هدایت کننده و جهت دهنده به سایر عناصر و تلاش های سازمان است. مدیران در مهم ترین حوزه های سازمان شامل: اثربخشی (انتخاب و تحقق اهداف مناسب و درست) و کارایی (تحقق اهداف حداقل منابع/روش های مناسب و درست تحقق اهداف) و بهره وری (تحقق اهداف شایسته با روش های شایسته) نقش اساسی دارند.

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمان های مختلف ایفاء می کنند. کارکرد مثبت و شایسته مدیران در سازمان ها بر عملکرد کلان جامعه تأثیر عمیقی داشته و منجر به تغییرات مثبت در اقتصاد، تکنولوژی، توسعه همه جانبه کشور می گردد. امروزه تأثیر مدیران برجسته در کسب درآمد سود و موفقیت سازمانی، در بسیاری از سازمان های موفق، بارز و آشکار است. ازسوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدات و فرصت های عصر حاضر، مدیران را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان ها مطرح نموده و بر این اساس نیاز سازمان ها به مدیران شایسته و ضرورت سرمایه گذاری در امر آموزش و توسعه مدیران بیش از پیش مشخص گردیده است.

توسعه روش های آموزش و پرورش مدیریت، گامی در افزایش آگاهی مدیران و ارتقاء بهره وری سازمان های است. در عصر کنونی، توسعه و پیشرفت مدیریت مورد توجه بسیار قرار گرفته و سعی بر آن است که مدیران سازمان ها، با استفاده از برنامه های آموزشی ویژه بتوانند به نحو مناسبی، شایستگی ها و توانمندی لازم برای انجام وظایف مدیریتی را کسب نمایند. مباحث و محتوای آموزشی مدیران باید بر مبنای نیاز آنها و اهداف سازمان تنظیم گردد.

آموزش و پرورش در سازمان ها از دو دیدگاه آموزش کارکنان و آموزش مدیران برای بهسازی منابع انسانی مدنظر قرار می گیرد.

مدیران علاوه ضرورت آشنایی کامل با وظایف و شایستگی های عمومی مدیریتی مانند: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، نوآوری و انگیزش، هماهنگی و بودجه ریزی و

رهبری و... می بایستی بتوانند خود را با جدیدترین رویکردها و دانش ها و مدل های مدیریتی هماهنگ و همگام نمایند.

یکی از رویکردهای نوینی که در زمینه آموزش مدیران مطرح شده است، کاربرد مدل های آموزشی شایستگی محور جهت طراحی برنامه های توسعه مدیریت بوده و پرورش مدیران بر این مبنا، یکی از معتبرترین مدل های آموزش و پرورش مدیران در سطح بین المللی است. نکته مهم در این مدل شناسایی شایستگی های و توانمندی های محوری مورد نیاز مدیران در هر سازمان و ارتقاء توانمندی های مدیران در حوزه های کلیدی شناسایی شده است.

این کتاب با عنوان: (مبانی پرورش مدیران سازمان) بر اساس بیش از بیست و پنج سال تجربه مولف در تدریس دوره های مختلف مدیریت و سرپرستی در سازمان های مختلف کشور و تدریس در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی تدوین گردیده است. در این کتاب نویسنده بر آن است تا از طریق تعیین نیازهای آموزشی براساس مدل شایستگی آموزش مدیران، به شناسایی توانمندی های (مهارت ها و دانش و نگرش ها) کلیدی و عمومی مورد نیاز به منظور پرورش و ارتقاء سطح عملکرد مدیران در سازمان های کشور (با تاکید بر نیازهای مدیریتی صنعت نفت و گاز و پتروشیمی) پرداخته و در هر یک از حوزه های شناسایی شده، ضروری ترین مطالب و موضوعات مورد نیاز مدیران، که برگرفته از تجارب مولف و همچنین جدیدترین منابع علمی مربوطه بوده است را تالیف و به شرح زیر در قالب فصول مختلف این کتاب ارائه نماید:

فصل اول: در این فصل مباحث پایه ای و کلیدی در حوزه تئوری های سازمان و مدیریت بصورت اجمالی مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل دوم: در این فصل با توجه به اهمیت تشکیل سازمان و انجام وظایف در قالب کارهای جمعی، مباحث اصلی تشکیل تیم، شامل ضرورت و اهمیت مزایای کار تیمی و تفاوت گروه کاری و تیم کاری و اصول و فرایند ایجاد تیم های کاری و سایر موضوعات مرتبط در این زمینه مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل سوم: با توجه به جایگاه کلیدی تصمیم گیری در ادبیات مدیریت نوین، و تاثیر آن بر تمامی وظائف مدیریتی، در این فصل مباحث مرتبط با این موضوع مانند: فرایند و مراحل، سبک ها و مدل های نوین و روش های مدیریتی مرتبط با تصمیم گیری سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل چهارم: در این فصل مباحث اصلی مرتبط با برنامه ریزی به عنوان مهم ترین وظیفه مدیریتی شامل موضوعاتی مانند: ضرورت و اهمیت و جایگاه برنامه ریزی و همچنین فرایند و مراحل و روش های اجرایی مربوط به برنامه ریزی اثربخش مورد توجه قرار گرفته است.

فصل پنجم: باتوجه به جایگاه مهم سازماندهی به عنوان یکی از اساسی ترین وظایف مدیران در سازمان، و نقش این موضوع در تحقق اهداف کلی و مأموریت اصلی سازمان، از طریق تعیین هدف ها و فعالیت های مشخص تر واحدهای سازمانی، در این فصل مهم ترین موضوعات مربوط به سازماندهی و ایجاد هماهنگی میان منابع سازمانی، مانند: سازماندهی و ساختار سازمانی، الگوها و فرایندها و روش های اجرایی مرتبط با این مبحث مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل ششم: در این فصل به نقش و اهمیت بی بدیل منابع انسانی به عنوان مهم ترین عامل و سرمایه در فرایند تولید و ارائه خدمات سازمان ها، در این فصل مهم ترین مباحث مرتبط با این موضوع مانند: نقش و جایگاه منابع انسانی، الگوهای سنتی و مدرن مدیریت منابع/ سرمایه های انسانی، فرایند و مباحث اجرایی مربوطه و همچنین برنامه های توسعه ای نوین و استانداردهای جدید در این حوزه مورد بررسی قرار گرفته اند.

فصل هفتم: در این فصل مباحث اصلی مرتبط با مبحث بودجه ریزی، به عنوان ابزاری بمنظور تخصیص منابع محدود بین اهداف آتی و تحقق این هدف در سازمان ها و دولت بررسی شده است. مباحثی مانند: ضرورت و اهمیت، کاربردها، اصول و فرایند و مراحل و روش های اجرایی بودجه ریزی مورد توجه قرار گرفته است.

فصل هشتم: با عنایت به جایگاه نظارت و کنترل به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت و تاثیر آن در تحقق اهداف و اثربخشی سایر وظایف مدیریتی، در این فصل مباحث اصلی مرتبط با این موضوع مانند: اهمیت نظارت و کنترل، روش ها و نظام کنترل مدیریت، خودکنترلی در مدیریت، نظام مدیریت عملکرد در سازمان، سیستم و استانداردهای نوین ارزیابی و کنترل در سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل نهم: در نگرشی فرایندی به مدیریت مشخص می شود که پس از برنامه ریزی و سازماندهی، گام بعدی، هدایت و رهبری و برانگیختن منابع انسانی در جهت هدف های سازمان است. در این فصل مهم ترین مباحث مرتبط با این موضوع مانند: نظریات و سبک ها و مدل های هدایت و رهبری، عوامل اصلی موفقیت رهبر، نقش های جدید رهبری، رهبری در عصر نوین جهانی، الگوی تفکری رهبران عصر نوین، توانایی های

مشترک رهبران نوین جهانی، رهبری ۳۶۰ درجه ای، اصول رهبری حرفه ای، رهبری استراتژیک و سایر مباحث تکمیلی در این حوزه مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل دهم: در عصر کنونی با پیشرفت سریع علم و فناوری و پیچیده شدن اوضاع سیاسی و محیط اجتماعی، لزوم ایجاد و مدیریت تغییرات سازمانی، نیاز به دانش و مهارت کافی برای بهبود و تکامل سازمانی، اهمیت ویژه ای یافته است. با این وجود در این فصل سعی شده است تا ضمن آشنای کامل با مفاهیم و روش های مربوطه، با تلفیق جدیدترین عقاید و دیدگاه ها در زمینه مدیریت تغییرات سازمانی، الگوهای مختلف مدیریتی در این حوزه برای بهبود و توسعه سازمانی مورد بررسی قرار گیرند.

مبحث نهم: بنا به نظر مولف ضروری ترین موضوعات بمنظور آشنایی با مباحث عمومی و پایه ای مدیریتی می باشند که در قالب فصول دهگانه و با اهداف زیر تدوین و ارائه گردیده است:

هدف اول: آشنایی عمومی مهندسين و کارشناسان رشته های غیرمرتبط مدیریت با مباحث کلیدی مدیریتی

هدف دوم: ارتقاء و پرورش مهارت های و دانش و نگرش های مدیریتی سطوح مختلف مدیران بر اساس جدیدترین مباحث مطرح شده در حوزه توانمندی های مختلف مدیریتی

هدف سوم: آشنایی مدیران تازه کار با اصول و وظایف و روش های نوین مدیریتی در زمانی کوتاه

در پایان بر خود لازم می دانم که از مشارکت و همکاری سرکار خانم شهلا غریب دوست در ترجمه دقیق کلیه مطالب منابع انگلیسی و مشارکت ایشان در تدوین نهایی این کتاب تشکر و سپاس خود را اعلام نمایم.

محمد نوری نوری

عضو هیئت علمی موسسه مطالعات بین المللی انرژی