

به نام خدا

# عوامل موثر بر نوآوری و توسعه در سازمان

مولفان :

مسلم جلیلی پیران  
سمیه جلیلی پیران  
زهرا نجفی مرغملکی

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

[chaponashr.ir](http://chaponashr.ir)

سرشناسه: جلیلی پیران، مسلم، ۱۳۶۳-  
عنوان و نام پدیدآور: عوامل موثر بر نوآوری و توسعه در سازمان/ مولفان مسلم جلیلی پیران، سمیه  
جلیلی پیران، زهرا نجفی مرغملکی.  
مشخصات نشر: ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.  
مشخصات ظاهری: ۱۰۴ ص.  
شابک: ۰-۷۱۱-۳۳۹-۶۲۲-۹۷۸  
وضعیت فهرست نویسی: فیپا  
یادداشت: کتابنامه: ص ۱۰۴-۹۳.  
موضوع: سازمان ها - نوآوری - توسعه  
شناسه افزوده: جلیلی پیران، سمیه، ۱۳۶۷  
شناسه افزوده: نجفی مرغملکی، زهرا، ۱۳۶۱  
رده بندی کنگره: LC۴۷۲۴  
رده بندی دیویی: ۳۷۱/۹۰۹۷۲  
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۲۳۱۷۳  
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

نام کتاب: عوامل موثر بر نوآوری و توسعه در سازمان  
مولفان: مسلم جلیلی پیران - سمیه جلیلی پیران - زهرا نجفی مرغملکی  
ناشر: ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)  
صفحه آرایی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر  
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد  
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲  
چاپ: زبرجد  
قیمت: ۹۴۰۰۰ تومان  
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:  
<https://chaponashr.ir/ketabresan>  
شابک: ۰-۷۱۱-۳۳۹-۶۲۲-۹۷۸  
تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵  
[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵	پیشگفتار
۱۵	فصل اول: تاب آوری
۱۵	تعریف تاب آوری
۱۸	نوع شناسی و سطوح تابآوری
۱۸	تابآوری فردی
۲۰	تابآوری سازمانی
۲۱	تابآوری جامعه
۲۴	عوامل موثر بر تابآوری
۲۴	عوامل فردی، شخصیتی و شناختی
۲۴	عوامل خانوادگی
۲۵	عوامل جامعه شناختی
۲۶	ویژگی‌های افراد تاب آور
۳۱	فصل دوم: امیدواری
۳۱	تاریخچه امید
۳۲	تعریف امید
۳۷	امید و عملکرد
۴۳	فصل سوم: شادکامی
۴۳	تاریخچه شادکامی
۴۴	تعریف شادکامی
۴۵	اهمیت شادکامی
۴۷	شادکامی و عملکرد
۵۳	فصل چهارم: خود کارآمدی
۵۳	تعریف خود کارآمدی
۵۴	حیطه‌های خود کارآمدی

۵۴	..... مولفه‌های خود کارآمدی
۵۷	..... ابعاد خود کارآمدی
۵۸	..... انگیزش و خود کارآمدی
<b>۶۱</b>	<b>..... فصل پنجم: تعهد سازمانی</b>
۶۱	..... تعریف تعهد سازمانی
۶۳	..... اهمیت تعهد سازمانی
۶۵	..... انواع تعهد
۶۵	..... تعهد هنجاری
۶۶	..... تعهد عاطفی
۶۶	..... سطوح تعهد سازمانی
<b>۷۳</b>	<b>..... فصل ششم: عملکرد سازمانی</b>
۷۳	..... تعریف عملکرد
۷۵	..... اهمیت سنجش عملکرد
۷۶	..... عملکرد شغلی
۷۷	..... ابعاد عملکرد شغلی
۷۹	..... عوامل موثر بر عملکرد شغلی
۸۳	..... عملکرد سازمانی
۸۷	..... عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی
۸۹	..... فشار روانی و عملکرد
<b>۹۳</b>	<b>..... منابع و مآخذ</b>
۹۳	..... منابع فارسی
۱۰۲	..... منابع لاتین

## پیشگفتار

توسعه منابع انسانی نیز مانند بسیاری از مفاهیم و استراتژی‌های سازمانی، اهداف خاصی را دنبال می‌کند. بهتر است بدانید که توسعه منابع انسانی، در حالات و انواع گوناگون قابل اجرا است. با توجه به فرهنگ سازمان و نیازهای هر کسب و کار، توسعه منابع انسانی می‌تواند یک اقدام رسمی همچون گذراندن دوره‌های آموزشی در خارج از سازمان (مثلا دانشگاه یا مراکز آموزشی معتبر) و یا آموزش‌هایی غیر رسمی مانند: آموزش توسط مدیران، برگزاری جلسات آموزشی با ارائه کارمندان و اعضاء تیم‌های مختلف و ... باشد.

رقابت‌پذیری توانایی افزایش سهم بازار، سوددهی، رشد ارزش افزوده و ماندن در صحنه رقابت عادلانه و بین‌المللی برای یک دوره طولانی است. این توانمندی در اثر ترکیبی از دارایی‌ها و فرایندها به وجود می‌آید. دارایی‌ها یا به صورت موهبتی است (مثل منابع طبیعی) و یا ساخته شده به وسیله انسان است (مثل زیر ساختها) و فرایندها که دارایی‌ها را به منافع اقتصادی حاصل از فروش به مشتریان تبدیل می‌کند و در نهایت موجب ایجاد رقابت‌پذیری می‌گردند. این مطالب را می‌توان به صورت فرمول رقابت‌پذیری جهانی نشان داد. در بررسی رقابت‌پذیری می‌توان از زاویه دیگری نیز به مسئله نگریست و آن منابع ایجاد رقابت‌پذیری است. منابع ایجاد رقابت‌پذیری را می‌توان در سه دسته فناوری، سازمان و نیروی انسانی تقسیم‌بندی کرد. مزیت رقابتی حاصل از نیروی انسانی دوام و پایداری بیشتری نسبت به سایر مزیت‌های رقابتی دارند و مدت زمان بیشتری لازم است تا رقبا بتوانند این مزیت‌های رقابتی را تقلید کنند (ویسانت و همکاران، ۲۰۲۱).

نوآوری و تکنولوژی یکی از عوامل چالش برانگیز بوده که موجب ایجاد شرایط نامطمئن در کسب و کارها می شوند. در حال حاضر بسیاری از کسب و کارها با بهبود فرآیند تولید و سایر عملیات های مرتبط با آن بر رقابت پذیری تمرکز کرده اند. رهبری دانش محور مستقیماً بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر دارد، در حالی که توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم معناداری بر مزیت رقابتی پایدار ندارد. علاوه بر این، رهبری دانش محور و توسعه منابع انسانی به طور غیرمستقیم بر مزیت رقابتی پایدار از طریق فاکتورهای مؤلفه نوآوری سازمانی تأثیر گذاشتند. (مالیک ۲۰۱۹، ۱) با توجه به تغییرات محیطی و فضای رقابتی در سازمان ها استفاده از دانش و اطلاعات روز به یک امر انکارناپذیر تبدیل شده است. امروزه در مدیریت و کسب و کار استفاده از دانش بسیار متداول شده و این واژه در حوزه های مختلفی به کار رفته است. محققان عوامل مختلفی را در مدیریت دانش بیان کرده اند از جمله موضوعاتی که با مدیریت دانش مورد بحث قرار می گیرد سبک رهبری و نوآوری است. و به عنوان عامل هسته ای در رویارویی سازمان ها با چالش هایی همراه است اما همچنان بحث های اندک از الگوهای رهبری در عصر دانش وجود دارد. انتخاب سبک رهبری مناسب با چارچوب های مشخص برای هدایت و سودمندی مدیریت دانش فناوری در داخل سازمان تأثیرگذار است.

یکی از مهم ترین بخش های مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است که بر آموزش و ایجاد بسترهای مناسب جهت رشد و شکوفایی ظرفیت های کارکنان، متمرکز است. در واقع، توسعه منابع انسانی فرایندی است که نتیجه نهایی آن، افزایش انگیزه کارکنان و سپس، افزایش بهره وری سازمان خواهد بود.

تشویق کارمندان و تلاش در جهت حفظ و نگهداری آن ها، یکی از انتظارات اساسی و البته، به حق تمامی کارمندان است. از این رو، مدیران ارشد سازمان ها به ویژه مدیران بخش منابع انسانی موظفاند به این امر ضروری توجه نموده و زمینه ساز رشد و ارتقاء همه جانبه کارکنان خود باشند.

توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> که به اختصار به آن HRD گفته می‌شود، به موضوعاتی نظیر آموزش پرسنل پس از استخدام، ایجاد فرصت‌های مناسب جهت آموختن مهارت‌های جدید، در اختیار قرار دادن منابع و امکانات لازم، شناسایی کارمندان مستعد و کلیدی سازمان، کمک به بهبود مسیر شغلی اعضاء سازمان و سایر فعالیت‌های توسعه‌ای اشاره می‌کند.

این مفهوم، در سازمان‌های پویا و موفق همچون سامسونگ به خوبی در حال اجرا شدن است. از این رو، می‌توان گفت که بزرگترین دلیل موفقیت کمپانی‌هایی همچون سامسونگ، پیاده سازی اشکال مختلف توسعه منابع انسانی و مهم دانستن هر یک از پرسنل است.

به عنوان مثال، سامسونگ، مرکز آموزشی کاملاً مجهز و پیشرفته‌ای را ایجاد کرده است که در آن علاوه بر آموزش کارکنان تازه وارد، به کارمندان قدیمی‌تر نیز کمک می‌کند تا ضمن فکر کردن به آینده، ایده‌های جدید خود را برای مدیران بازگو کرده و با یکدیگر به بررسی و تبادل ایده‌ها بپردازند. نکته جالب توجه اینجا است که سامسونگ فقط برای آموزش کارکنان خود برنامه ریزی نکرده، بلکه برنامه‌های تفریحی متعددی نیز جهت افزایش نشاط کارمندان، طراحی و اجرا کرده است.

توسعه منابع انسانی نیز مانند بسیاری از مفاهیم و استراتژی‌های سازمانی، اهداف خاصی را دنبال می‌کند. بهتر است بدانید که توسعه منابع انسانی، در حالات و انواع گوناگون قابل اجرا است. با توجه به فرهنگ سازمان و نیازهای هر کسب و کار، توسعه منابع انسانی می‌تواند یک اقدام رسمی همچون گذراندن دوره‌های آموزشی در خارج از سازمان (مثلاً دانشگاه یا مراکز آموزشی معتبر) و یا آموزش‌هایی غیر رسمی مانند: آموزش توسط مدیران، برگزاری جلسات آموزشی با ارائه کارمندان و اعضاء تیم‌های مختلف و ... باشد.

به طور کلی، اهداف توسعه منابع انسانی عبارتند از:

۱. افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌های هر یک از کارمندان
۲. ایجاد بسترهای لازم برای توسعه فردی و شغلی کارمندان، به نحوی که خدمات بهتری نیز به مشتریان ارائه شود
۳. ایجاد سازگاری و هماهنگی میان قابلیت‌ها و وظایف شغلی کارکنان
۴. به وجود آمدن روابط مثبت در میان کارمندان و مدیران
۵. افزایش روحیه کار تیمی
۶. ایجاد همکاری بیشتر میان بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان
۷. دستیابی به اهداف سازمان همچون فروش بیشتر، جذب مشتریان و... از طریق کارمندان

توسعه منابع انسانی دارای چندین ویژگی‌های مختلفی از جمله موارد زیر می‌باشد:

۱. توسعه منابع انسانی مفهومی میان رشته‌ای است که براساس مفاهیم، اصول و نظرات حوزه‌های مختلفی همچون اقتصاد، جامعه‌شناسی، روانشناسی، مدیریت و امثال آن شکل گرفته است.
۲. توسعه منابع انسانی، فرایندی است که در آن، کارمندان به عنوان مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان شناخته می‌شوند.
۳. به کارمندان کمک می‌کند ضمن شناخت استعدادهای خود، مسیر شغلی مورد علاقه خود را به درستی پشت سر بگذارند.
۴. عامل مهمی در دستیابی به منافع سازمانی محسوب می‌شود.
۵. این مفهوم تلاش می‌کند تا روابطی پایدار، سازگار، مبتنی بر اعتماد و همکاری را در سازمان، بوجود آورد.
۶. با تأکید بر ایجاد یک محیط کاری سالم، پویا و توسعه پذیر، قابلیت‌های افراد را در سطح سازمان گسترش می‌دهد.
۷. توسعه منابع انسانی یک سیستم بزرگ به شمار می‌آید که دارای مجموعه‌ای از سیستم‌های کوچکتر است و موفقیت آن نیز وابسته به تعامل صحیح میان همین سیستم‌های کوچک است.



۸. فرایندی مستمر، پایان ناپذیر و همیشگی است.
۹. نیازهای کارمندان را شناسایی می‌کند، موجب افزایش رفاه آنان می‌شود و از این طریق، کیفیت کار آنها را بالا می‌برد.
۱۰. به توسعه فرهنگ سازمانی بهای فراوانی می‌دهد به نحویکه با ایجاد رابطه خوب میان مدیران بالادستی و کارمندان، حس تعلق را در آنها ایجاد می‌کند.
- به طور کلی، ابعاد توسعه منابع انسانی را می‌توان در موارد زیر دانست:

### ۱- شغلی

اولین و پررنگ‌ترین مزیت ارائه آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای به هر یک از کارمندان، انجام صحیح امور از سوی آنها است. به عبارت دیگر، توسعه منابع انسانی در بعد شغلی، باعث بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد. از سوی دیگر، کارمندان با علاقه و دقت بیشتری از ابزار و تجهیزات موجود در محیط کار استفاده می‌کنند که این امر موجب اتلاف کمتر و بهره‌وری بیشتر خواهد شد.

### ۲- خلاقیتی

این بعد حاکی از این است که می‌توان با استفاده از ظرفیت‌ها و خلاقیت‌های فردی، سازمانی خلاق و مبتکر داشته باشیم. سازمان خلاق، دارای کارایی و اثربخشی بیشتری نسبت به سایر رقبای خود می‌باشد و نیروی انسانی خلاق نیز، نوعی مزیت رقابتی ضروری برای سازمان‌های فعلی به شمار می‌آید.

### ۳- فکری

در بعد فکری توسعه منابع انسانی، باید سازمان را به سمت تفکر منطقی پیش ببریم. به این شکل که کارمندان با اشتیاق فراوان حاضر به تولید افکار جدید و ارائه آنها باشند. تنها در این صورت است که می‌توان انتظار داشت، سازمان به اصلاح و بهبود خود ادامه دهد.

## ۴-نگرشی

اگر تمام افراد حاضر در یک تیم یا سازمان، نگرش‌هایی عمیق، اصولی و منطبق بر ارزش‌های سازمانی داشته باشند، می‌توان به پیشرفت و موفقیت سازمان امیدوار بود. بنابراین، آموزش و سرمایه‌گذاری برای تغییر نگرش‌های کارکنان، بهبود عملکرد و رفتارهای آنان را به دنبال خواهد داشت.

## ۵-رفتاری

از دیگر ابعاد توسعه منابع انسانی، می‌توان به بعد رفتاری اشاره کرد. این بعد به رفتار استاندارد اعضاء یک سازمان می‌پردازد. رفتاری که باعث سازگاری و همکاری هر چه بیشتر میان کارمندان شده و از سوی دیگر، با فرهنگ سازمان نیز منطبق باشد.

یکی از مهم‌ترین بخش‌های مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است که بر آموزش و ایجاد بسترهای مناسب جهت رشد و شکوفایی ظرفیت‌های کارکنان، متمرکز است. در واقع، توسعه منابع انسانی فرایندی است که نتیجه نهایی آن، افزایش انگیزه کارکنان و سپس، افزایش بهره‌وری سازمان خواهد بود.

تشویق کارمندان و تلاش در جهت حفظ و نگهداری آن‌ها، یکی از انتظارات اساسی و البته، به حق تمامی کارمندان است. از این رو، مدیران ارشد سازمان‌ها به ویژه مدیران بخش منابع انسانی موظف‌اند به این امر ضروری توجه نموده و زمینه ساز رشد و ارتقاء همه جانبه کارکنان خود باشند.

توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> که به اختصار به آن HRD گفته می‌شود، به موضوعاتی نظیر آموزش پرسنل پس از استخدام، ایجاد فرصت‌های مناسب جهت آموختن مهارت‌های جدید، در اختیار قرار دادن منابع و امکانات لازم، شناسایی کارمندان مستعد و کلیدی سازمان، کمک به بهبود مسیر شغلی اعضاء سازمان و سایر فعالیت‌های توسعه‌ای اشاره می‌کند.