مدیریت منابع انسانی
به زبانی دیگر

نشست فصلی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

علی‌محمد آقاعلیخانی

دی ماه ۱۳۹۳

Alikhani.taty@gmail.com

به نام خداوند جان و خرد
کزین برتر اندیشه برنگذرد

اگر ایرانی می‌دانست آنچه را می‌داند!!!

ذهن ما باغچه است
گل در آن باید کاشت

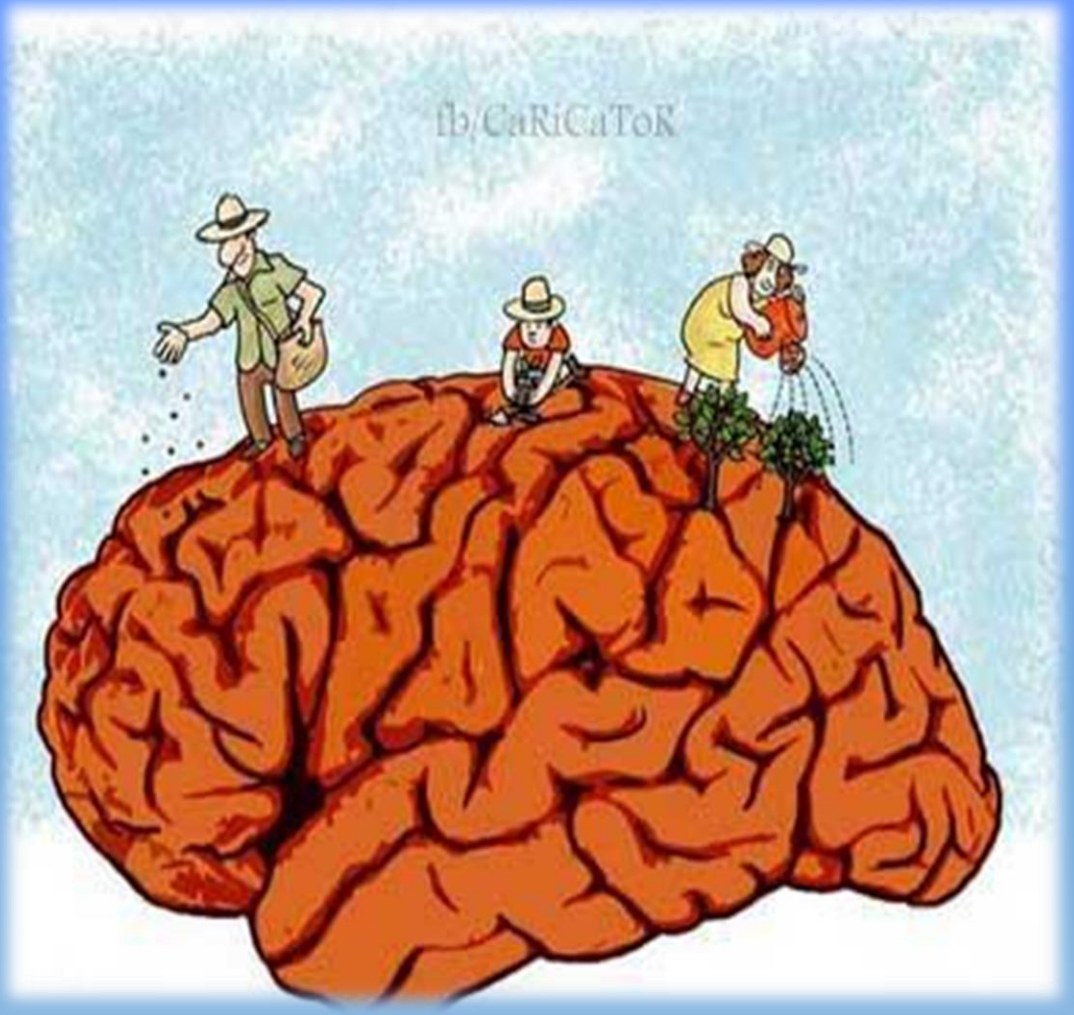
و نکاری، گل من
علف هرز در آن می روید

زحمت کاشتن یک گل سرخ
کمتر از زحمت برداشتن هرزگی آن
علف است

گل بکاریم بیا
تا مجال علف هرز فراهم نشود
...

زنده یاد مجتبی کاشانی

Alikhani.taty@gmail.com



ای برادر تو همه اندیشه‌ای
مابقی خود استخوان و ریشه‌ای

علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

چند گزاره و چند پرسش

- ✓ تکنولوژی به معنای دقیق، علمِ "عمل به علم" است.
- ✓ تکنولوژی فرزند علم و به تعبیری وجه کاربردی علم است.
- ✓ همه علوم آبستن تکنولوژی هستند یا دستکم قابلیت آن را دارند.
- ✓ اگر شرایط مناسب فراهم باشد علم می‌تواند فرزند خود را بزاید.

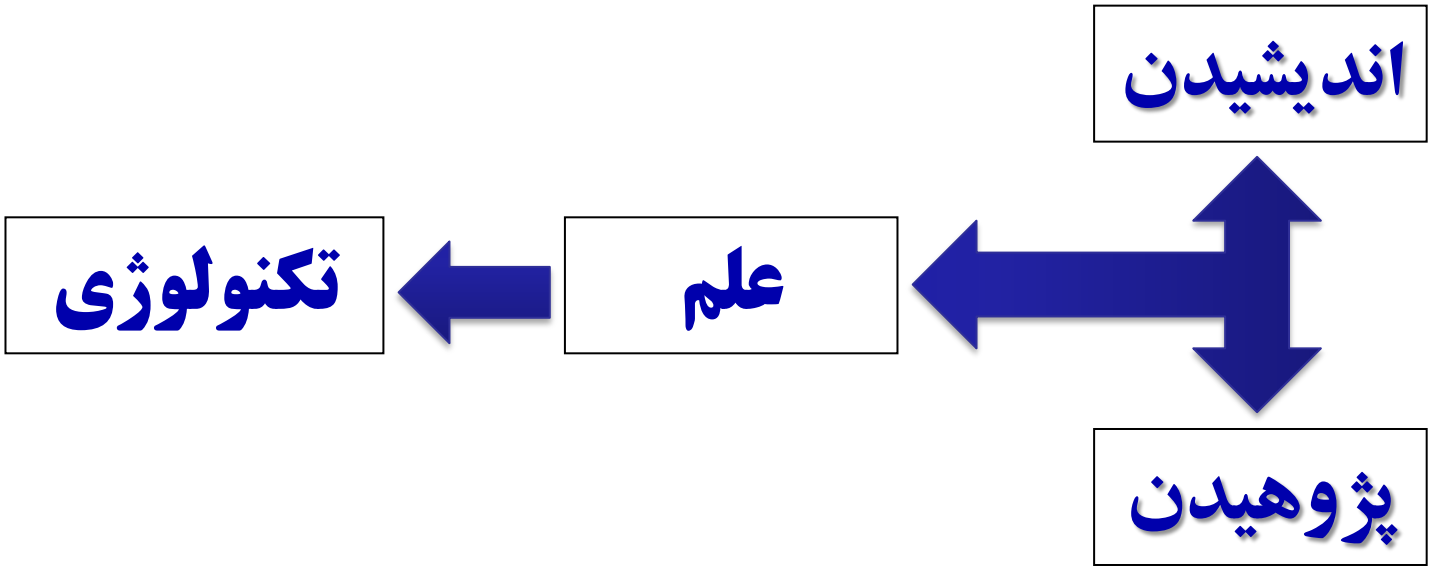
- ✓ چرا برخی علوم در برخی کشورها ابتر به نظر می‌رسند؟
- ✓ چرا تکنولوژی زاییده شده از برخی علوم در دوران نوزادی می‌ماند؟
- ✓ چرا تکنولوژی زاییده شده از برخی علوم دچار سندرم و اختلال است؟
- ✓ چرا تکنولوژی زاییده شده از برخی علوم بالنده نمی‌شود؟
- ✓ چرا تکنولوژی زاییده شده از اغلب علوم در کشور ما بهره نمی‌آورد؟

Alikhani.taty@gmail.com

علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

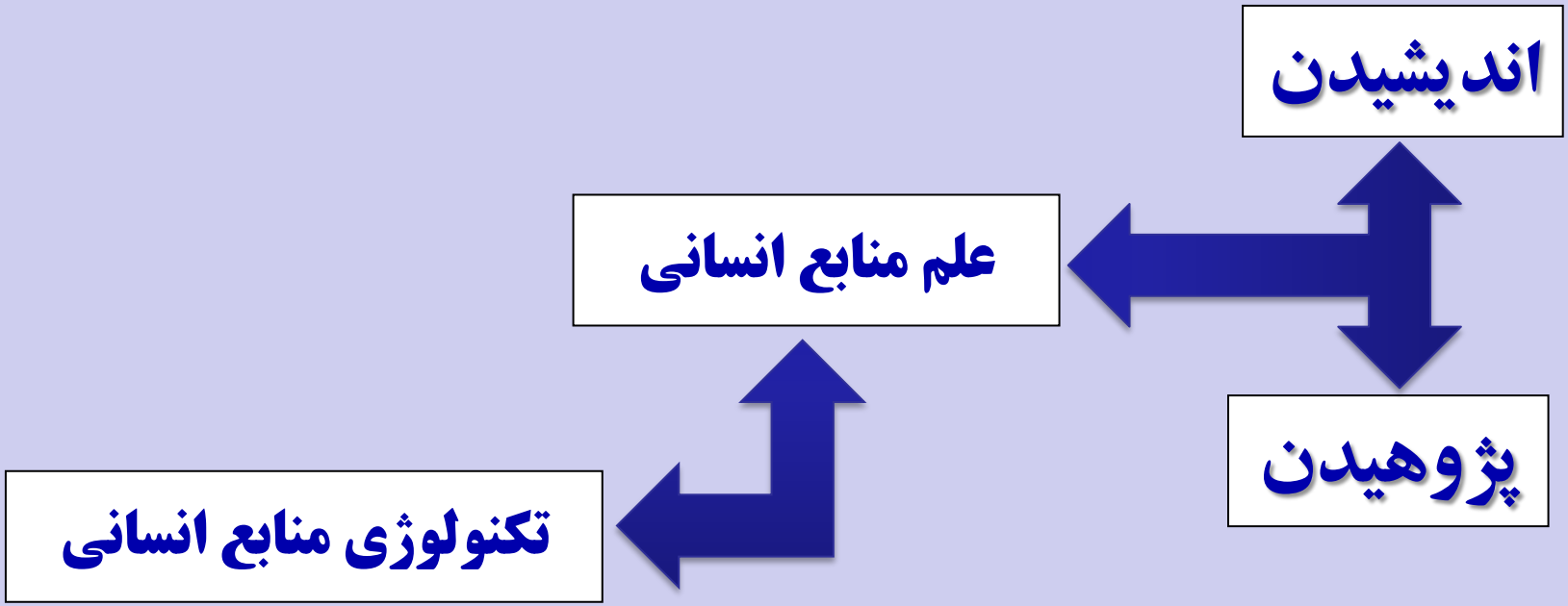
یک تحلیل ساده

علم خود فرزند دو فرآیند است:



یک تحلیل ساده

علم منابع انسانی نیز زاییده از چیزی و زاینده چیزی است:

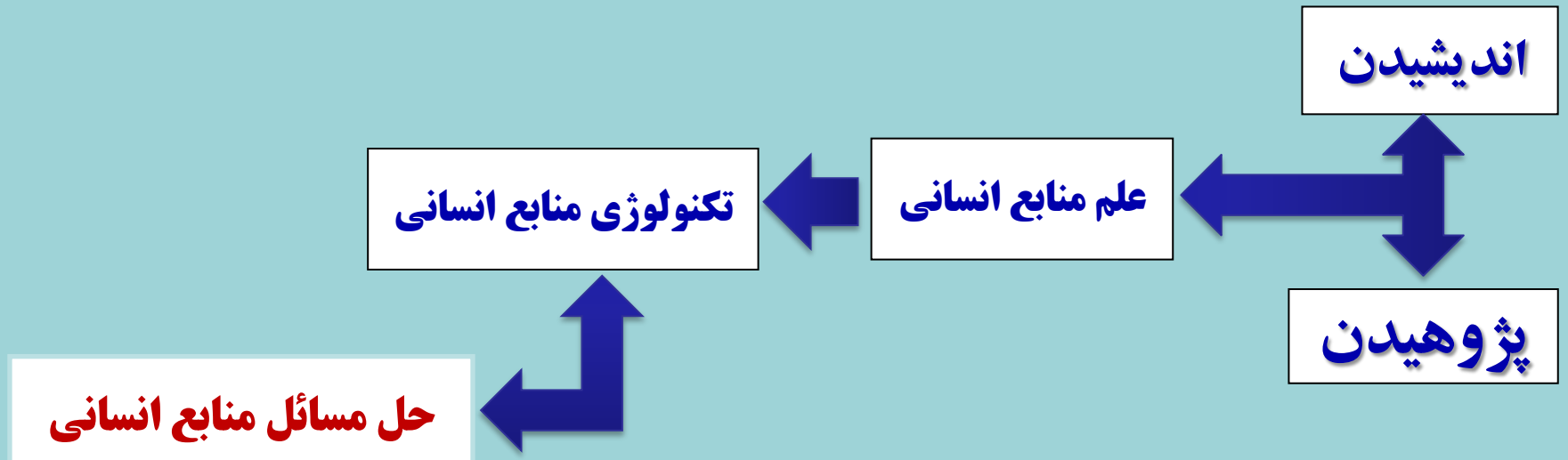


یک پرسش کلیدی؟

چرا تکنولوژی منابع انسانی

(کاربست آموزه‌های علم منابع انسانی یعنی همان مدل‌ها و ابزارها)

در سازمانهای ایرانی آن چنان که باید مسئله حل نمی کنند؟؟؟



Alikhani.taty@gmail.com

دو رویکرد/ یک نتیجه

رویکرد نخست:

- تکنولوژی وابسته به فرهنگ است.
- تکنولوژی منابع انسانی فعلی در دست ما فرزند علم غربی است.
- غرب تفاوتهای بنیادین فکری، فلسفی و فرهنگی با ما دارد.
- پس تکنولوژی منابع انسانی غربی نمی‌تواند مسئله ما را حل کند.

رویکرد دوم:

- تکنولوژی نابسته به فرهنگ است.
- تکنولوژی منابع انسانی هم مشمول این حکم است.
- تفاوتهای بنیادین ما با غرب مانعی برای کاربست تکنولوژی نیست.
- پس اگر تکنولوژی منابع انسانی غربی نتوانسته مسئله ما را حل کند:

مشکل چیز دیگری است.

Alikhani.taty@gmail.com

علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

پس مشکل چیست؟

در بررسی و اندیشه ورزی در هر دو رویکرد
ما به یک پاسخ می‌رسیم.
مشکل ما چیزی است که از آن می‌توانیم
به فقر فلسفی تعبیر کنیم.

نتیجه: الف- مدل زدگی ب- از مدل زدگی

یک پیشنهاد/یک فراخوان

برای خروج از فقر فلسفی باید با آبشخورهای اندیشه‌ورزی را بشناسیم و بکاویم.

یکی از آنها ادبیات است.

Alikhani.taty@gmail.com

علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

ادبیات و زندگی –۱

آدمی زاده معجونی است از اندیشه و احساس.
اما حقیقت آن است که این دو ، "دو" نیست و "یک" است.
از میان همه پدیده‌ها ، ساخته‌ها و پرداخته‌های انسان ،
ادبیات گونه‌ای دیگر است.

هنگام خوانِش ادبیات:

- ذهن به پرواز در می‌آید
- اندیشه گسترده می‌شود
- انسان هم ذات پنداری می‌کند
- و به گونه‌ای انسان خود را هنرپیشه مستقیم یک روایت می‌پندارد

این همه کافیست تا انسان مسیر تکامل را بجوید، حرکت کند
و برای زندگی پر رمز و رازش بیاموزد.

ادبیات و زندگی –۲

- ✓ ادبیات با اندیشه آغاز می‌شود
- ✓ احساس و عاطفه را پرواز می‌دهد
- ✓ و برآن است که رفتاری خدایی به انسان خداجو بیاموزد
- ✓ ادبیات به گونه‌ای بنیادین به درون آدمی نفوذ می‌کند و به جان او می‌نشیند
- ✓ زوایای پنهان روان را می‌کاود و به کالبدشکافی انسان، جامعه و اندیشه می‌پردازد
- ✓ و سپس با زبانی شیرین و تاثیرگذار یافته‌های خود را به جویندگان معرفت ارزانی می‌کند

دوستی با ادبیات و غور در لابلای امواج واژگان ، ما را با جامعه‌شناسی، روانشناسی، خداشناسی، تاریخ ، و... آشنا کرده و پیوند می‌دهد و از این دیدگاه ادبیات ، همه چیز است

با این نگاه ملتی که:

- ➢ ادبیات ندارد
- ➢ یا تولیدات ادبی‌اش از غنا و کیفیت و استاندارد بایسته و شایسته برخوردار نیستند
- ➢ و یا به ادبیات خود رجوع و توجهی درخور ندارد.

هیچ ندارد!

Alikhani.taty@gmail.com

علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

ادبیات و زندگی – ۳

ادبیات به طور عام و در راس آنها شعر به طور خاص

یک محتوا و مظروف نیست بلکه یک قالب و ظرف است،

پروفسور فضل‌ا... رضا در کتاب "نقدها را بود آیا که عیاری گیرند:

"... از دیدگاه تئوری اطلاعات، این گونه شعرهای ناب که آدم را در میان آسمان و زمین سرگردان و سرخوش نگه می‌دارند بر اساس حساب احتمالات بیشترین اطلاعات را در انبان دارند"

و باز پرسشی که پروفسور رضا مطرح می‌کند:

"آیا نباید با الهام از سخن شاعر اندیشه را در فضایی دورتر و زیباترکه مناسب با جو سخن شاعرانه باشد پرواز داد و برداشت گسترده‌تری عرضه کرد؟ تفکر علمی باید قشرها را بدرد در بطن‌ها چگونگی نطفه‌ها را دریابد یا بیازماید"

Alikhani.taty@gmail.com

ادبیات و زندگی –۴

بررسی هر چند اجمالی در برخی آثار ادبی نشان می‌دهد که بسیاری از آموزه‌های مدیریت و توسعه (که اندکی بیش از یک سده است به عنوان یک حوزه دانشی مستقل مطرح است) ، جایگاه قابل توجهی در ادبیات سده‌های پیشین دارند و آموزه‌های مدیریتی و سازمانی بی‌شماری به زبان شعر و در ژرفنای دریای ادبیات وجود دارند که اگر خوانده و کاویده شوند سر از صدف‌های خود بر خواهند آورد و هر یک خواهند توانست چراغی فراراه دنیای کسب و کار امروز باشند.

در این میان ادبیات شیرین و ژرف پارسی جایگاه ویژه‌ای دارد چرا که:

هم انسانی است، هم عمری دراز دارد، هم فراوان است، هم در دسترس است

و هم با جان و اندیشه هر ایرانی پیوندی ژرف و تاریخی دارد.

با همین نگاه و با بهره‌مندی از رویکرد پژوهش کیفی با روش تحلیل محتوا و با الهام از شیوه هرمنوتیک تفسیری، به سراغ برخی منابع فاخر پارسی رفته و قطره‌هایی از دریای بیکران معانی در ادبیات پارسی که آموزه‌هایی از اندیشه‌های مدیریت منابع انسانی دارند استخراج شده است.

تا چه قبول افتد و چه در نظر آید ...

Alikhani.taty@gmail.com

علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

کارکرد ادبیات

در

مدیریت منابع انسانی

چیست؟

علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

Alikhani.taty@gmail.com

پاسخ به یک فکر سمی!

” آنچه زود برآید دیر نپاید“

شیخ اجل سعدی

جامی فرمود: **مکن تعجیل در تحصیل مقصود**
بسا دیری که باشد خوشتر از زود
گر افتد صید نیکو دیر در دام
به است از زود، نانیکو سرانجام

اسطوره ، قابل الگو سازی

تو مر دیو را مردم بد شمر
کسی کو ندارد ز یزدان خبر
هر آن کو نپوید ره مردمی
ز دیوان شمر مشمر از آدمی

حکیم فردوسی

الگو برداری درست و بر اساس شاخص‌ها

تویی آنکه گیتی بجویی همی
چنان کن که بر داد پویی همی
فریدون فرخ فرشته نبود
ز مشک و ز عنبر سرشته نبود
به داد و دهش یافت آن نیکوی
تو داد و دهش کن فریدون تویی

حکیم فردوسی

Alikhani.taty@gmail.com

چکیده مدیریت منابع انسانی: تناسب شغل و شاغل

«شغل را به سزاوار شغل دِه
و کسی که نه مستحق شغل باشد
وی را مفرمای،
چنان که کسی شرابداری را شاید،
فراشی مفرمای و آن که خزینه داری را شاید،
حاجبی مده و..»

حکیم عنصر المعالی در کتاب قابوسنامه

Alikhani.taty@gmail.com
علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

هر چیز/هر کس جای خودش

عدل چه بود؟ وضع اندر موضعش
ظلم چه بود؟ وضع در نا موضعش
موضع رخ شه نهی، ویرانی است
موضع شه، پیل هم نادانی است

مولوی

Alikhani.taty@gmail.com

جزم اندیشی دشمن نیکبختی

مردکی خشک مغز را دیدم
رفته در پوستین صاحب جاه
گفتم ای خواجه گر تو بدبختی
مردم نیکبخت را چه گناه

سعدی

حساسیت جایگاه مدیران

ریاست به دست کسانی خطاست
که از دستشان، دستها بر خداست

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

مدیر هم باید مسلح باشد!

تمیز باید و تدبیر و عقل آنگه ملک
که ملک و دولت نادان سلاح جنگ خداست

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

وای از انتصاب نادرست!

آزاده دلان گوش به بالش دادند
وز حسرت و غم سینه به نالش دادند
پشت هنر آن روز شکستست درست
کاین بی هنران پشت به بالش دادند

عطاملک جوینی

Alikhani.taty@gmail.com

رهبران ، فرهنگ ساز

اگر ز باغ رعیت ملک خورد سیبی
برآورند غلامان او درخت از بیخ
به پنج بیضه که سلطان ستم روا دارد
زنند لشکریانش هزار مرغ به سیخ

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

رهبران الگوی کارکنان

اگر صد ناپسند آید ز درویش
رفیقانش یکی از صد ندانند
وگر یک بذله گوید پادشاهی
از اقلیمی به اقلیمی رسانند

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

کارسپاری بر اساس ویژگی‌های شغل

ندهد هوشمند روشن رای
به فرومایه کارهای خطیر
بوریاباف اگرچه بافنده است
نبرندش به کارگاه حریر

سعدی

کار بزرگ ، آدم بزرگ می‌خواهد

به پیکار دشمن دلیران فرست
هژبران به آورد شیران فرست

سعدی

کار بزرگ و آدم کوچک!!!!!!!!!!

به خردان مفرمای کار درشت
که سندان نشاید شکستن به مشت

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

توجه به پختگی در زمان کارسپاری (انتصاب)

گرت مملکت باید آراسته
مده کار معظم به نوخاسته
سعدی

توجه به تجربه در زمان کارسپاری

نخواهی که ضایع شود روزگار
به ناکار دیده مفرمای کار
سعدی

Alikhani.taty@gmail.com
علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

کار سپاری هوشمندانه

به کارهای گران مرد کاردیده فرست
که شیر شرزه درآرد به زیر خم کمند
جوان اگر چه قوی یال و پیلتن است
به جنگ دشمنش از هول بگسلد پیوند
نبرد پیش مصاف آزموده معلوم است
چنان که مسئله شرع پیش دانشمند

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

تناسب شغلی/استعداد یابی

هر کسی را بهر کاری ساختند
مهر آن را در دلش انداختند

مولوی

Alikhani.taty@gmail.com

شایسته گزینی: اول ارزیابی سپس کارسپاری

کنون من تو را آزمایش کنم
یکی سوی رزمت گرایش کنم

حکیم فردوسی

Alikhani.taty@gmail.com

علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

به این می گن کار راهه منطقی

یکی را که خواهی نماییش مه
بزرگیش جز پایه پایه منه
چو گر بی حسابش بزرگی دهی
نه قدر تو داند نه قدر مهی

حکیم اسدی طوسی

رهبری اقتضایی خوبه!

درشتی و نرمی به هم در به است
چو فاصد که جراح و مرهم نه است
نه مر خویشتن را فزونی نهد
نه یکباره تن در مذلّت دهد

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

کارکنان ، پایه‌های سازمان

شنیدم که در وقت نزع روان — به هرمز چنین گفت نوشیروان
که خاطر نگهدار درویش باش — نه در بند آسایش خویش باش
نیاساید اندر دیار تو کس — چو آسایش خویش جویی و بس
نیاید به نزدیک دانا پسند — شبان خفته و گرگ در گوسفند
برو پاس درویش محتاج دار — که شاه از رعیت بود تاج دار
رعیت چو بیخ‌اند و سلطان درخت — درخت ای پسر باشد از بیخ سخت
مکن تا توانی دل خلق ریش — وگر می‌کُنی می‌کَنی بیخ خویش
فراخی در آن مرز و کشور مخواه — که دلتنگ بینی رعیت ز شاه

سعدی

قدر هر کس به قدر توان اوست!!

بخت و دولت به کاردانی نیست!
جز به تایید آسمانی نیست!
اوفتاده است در جهان بسیار
بی تمیز ارجمند و و عاقل خوار
کیمیاگر به غصه مرده و رنج
ابله اندر خرابه یافته گنج

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

انگیزش ، موتور حرکت

دست و پا بی‌میل جنبان کی شود؟
خار و خس بی‌آب و بادی کی رود؟

مولوی

مراعات دهقان کن از بهر خویش
که مزدور خوشدل کند کار بیش

سعدی

انگیزش ، موتور حرکت

چو دارند گنج از سپاهی دریغ
دریغ آیدش دست بردن به تیغ
سعدی

با گرسنگی قوت پرهیز نماند
افلاس عنان از کف تقوی بستاند
سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

دانش محوری در مدیریت

بدان گه شود تاج خسرو بلند
که دانا بود نزد او ارجمند
به دانش بود شهریار ارجمند
نه از گنج و مردان و تخت بلند

حکیم فردوسی

Alikhani.taty@gmail.com

دانش محوری در جبران خدمت

اگر دانش به روزی درفزودی
ز نادان تنگ‌روزی‌تر نبودی
به نادانان چنان روزی رساند
که دانا اندر آن عاجز بماند

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

محور: توجه به تفاوتهای فردی کارکنان

گر چه سیم و زر ز سنگ آید همی
در همه سنگی نباشد زر و سیم
بر همه عالم همی تابد سهیل
جایی انبان می‌کند جایی ادیم

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

خروج نخبگان / ترک کار

هنرور چو بختش نباشد به کام
به جایی رود کِش ندانند نام

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

خطر همبستگی پاچه خواری و جبران خدمت!

الا تا نشنوی مدح سخن گوی
که اندک مایه نفعی از تو دارد
که گر روزی مرادش بر نیاری
دوصد چندان عیوبت برشمارد

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

نگهداشت منابع انسانی دانشی

وجود مردم دانا مثال زر و طلاست
که هر کجا برود قدر و قیمتش دانند

سعدی

سنگی به چند سال شود لعل پاره ای
زنهار تا به نفسش نشکنی به سنگ

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

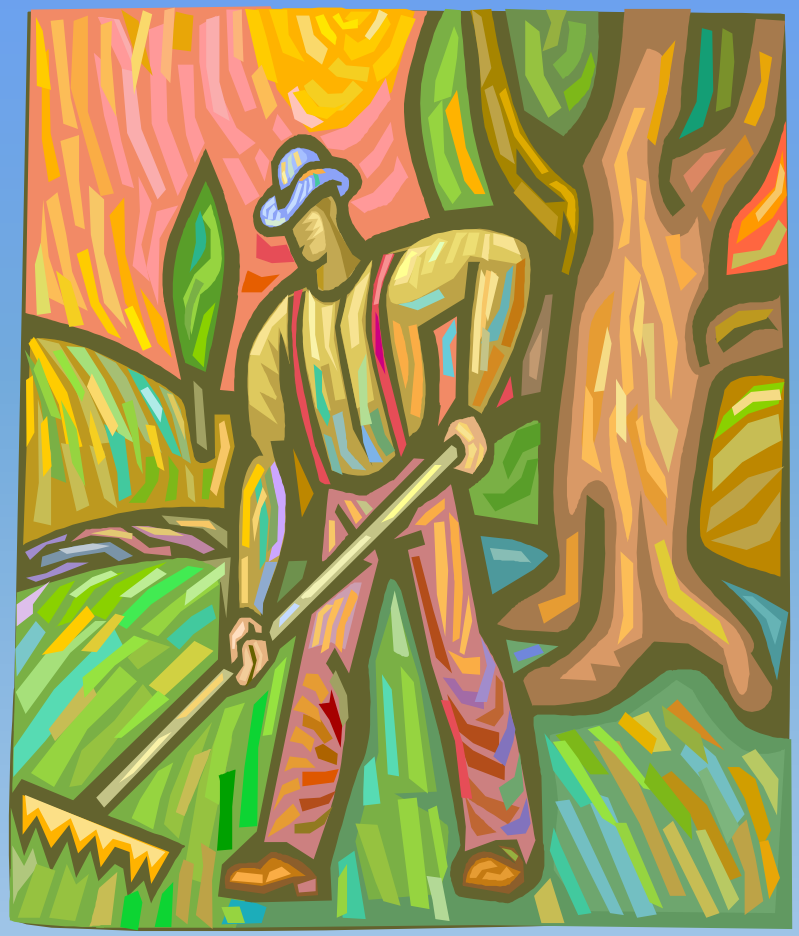
روابط کار درست

حذر کن ز پیکار کمتر کسی
که از قطره سیلاب دیدم بسی
و گر زو تواناتری در نبرد
نه مردی است بر ناتوان زور کرد
سعدی

سر چشمه باید که بستن به بیل
چو پر شد نشاید که بستن به پیل
سعدی

هر چه کنی کشت همان بدروی

Enablers **Results**



TIME

Alikhani.taty@gmail.com

علی محمد آقاعلیخانی- دی ماه ۱۳۹۳

ترویج عقلانیت در کسب و کار، نتیجه گرایی

گروهی فراوان طمع ظن برند
که گندم نیفشانده خرمن برند
بر آن خورد سعدی که بیخی نشاند
کسی برد خرمن که تخمی فشاند
سعدی

چو دشنام گویی دعا نشنوی
به جز کِشته خویشتن ندروی
سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

ترویج عقلانیت در کسب و کار، نتیجه گرایی

گروهی فراوان طمع ظن برند
که گندم نیفشانده خرمن برند
بر آن خورد سعدی که بیخی نشاند
کسی برد خرمن که تخمی فشاند
سعدی

چو دشنام گویی دعا نشنوی
به جز کِشته خویشتن ندروی
سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

ضرورت بهینه کاوی از بهترین‌ها

ز خود بهتری جوی و فرصت شمار
که با چون خودی گم کنی روزگار

سعدی

همنشین تو از تو به باید
تا تو را عقل و دین بیفزاید

سعدی

Alikhani.taty@gmail.com

نیازهای انسان ، سرچشمه انگیزش

الا ای رهبران سازمانی
به گوش هوش خود اندک زمانی

نصیحت نامه پیر خردمند
ز بر دارید همچون دُرّ کانی

که جمله مردمان محتاج چندند
نخستین در پی آبی و نانی

چو این آورده گردد نوع انسان
بجنبد دست و پایش در جوانی

سپس امنیت است و راحت جان
حقیقت را ، نه چون ورد زبانی

چو امنیت فراهم شد به نیکی
نیاز دیگرش گردد عیانی

همی خواهد به جان و در دل خویش
یکی باشد ز جمع دوستانی

نیاز جمعی اش چون رفع گردد
به حرمت او بکوشد در معانی

که در چنگ آورد کامی و نامی
رضایتمند گردد آنچنانی

و آخر احتیاجش ای برادر
اگر چون من بر آنی که بدانی

شکوفایی بود در مغز و ریشه
و این محتاج باغ و بوستانی

اگر انگیزه خواهید از جماعت
که بر زاید همی آتی و آنی

نیاز مردمان را کم مگیرید
الا ای رهبران سازمانی

علی محمد آقاعلیخانی –تهران – ۱۷ مردادماه ۱۳۹۱

Alikhani.taty@gmail.com

نوبت شما