

## مقدمه

امروز با ظهور اقتصاد اطلاعاتی و ورود اقتصاد دانایی محور و شبکه ای، نقش منابع انسانی به عنوان یک عنصر رقابتی و راهبردی مطرح می شود. ارائه محصولات و خدمات متفاوت و متمایز، کاهش هزینه ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای وجود منابع انسانی ماهر، با تجربه، خلاق و بانشاط است.

در این شرایط، مدیریت منابع انسانی، دارای نقشی متمایز و متحول و در راستای تحولات کسب و کار و ارتقای جایگاه منابع انسانی در سازمان است. با این نگرش، مدیریت منابع انسانی، یک سیستم جامع و یکپارچه است که کلیه ابعاد سازمان را در بر می گیرد و در کلیه سطوح و بخش های سازمان جاری شده و نقش تعیین کننده ای پیدا می کند، زیرا با حفظ حرمت و ارزش کارکنان و ارج نهادن به تلاش و ارتقای توانایی و انگیزه آنها سازمان هایی خلاق و یادگیرنده و منعطف ایجاد می شود و این امر موضوعی است که در اقتصاد اطلاعاتی و جهانی امروز، از ضروریات است.

بر اساس آمارهای منتشره نقش اول ثروت آفرینی در کشورهای توسعه یافته را سرمایه های انسانی با ۶۷ درصد به خود اختصاص می دهند، در حالی که سهم سرمایه های انسانی در کشور ما با وجود استعدادهای سرشار تنها ۳۴ درصد می باشد. شایان ذکر است که جمع سهم های منابع طبیعی و فیزیکی در این کشورها تنها ۲۳ درصد می باشد. در این میان مدیران و رهبران سازمان ها در افزایش این سهم تأثیر شگرفی را می توانند ایفا نمایند.

در دهه های گذشته وقتی صاحبان سرمایه می خواستند به ثروت خود اشاره کنند صرفاً دارایی های مشهود مانند مالکیت بر اموال منقول و غیر منقول را ذکر می کردند لیکن شرایط به سرعت دگرگون گشته است به گونه ای که در سال ۱۹۸۲ میلادی سازمان های برتر دنیا مالک ۶۲ درصد دارایی مشهود و ۳۸ درصد دارایی نامشهود بودند و در سال ۲۰۰۰ این نسبت جای خود را به ۱۵ درصد دارایی مشهود و ۸۵ درصد دارایی نامشهود سپرده است. لازم به ذکر است که نقش منابع انسانی در تولید دارایی نامشهود عامل اصلی می باشد.

بسیاری از دانشمندان و متخصصان حوزه مدیریت بر این باورند که کارکنان مینا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره وری هستند و باید نیروی انسانی را مبنای اصلی فرایند افزایش

ب ..... مهارت‌های سازماندهی (رویکردی کاربردی به مدیریت زمان)  
کارایی و بهره‌وری و نوعی سرمایه به حساب آورد و حتی برای مدیرانی که این سرمایه ارزشمند را رهبری می‌کنند، نقش‌های جدیدی قائل می‌شوند.  
مدیران منابع انسانی در حیطه مرگ و زندگی سازمان‌ها فعالیت می‌کنند و نقش‌های جدید آنان بیانگر رشد روزافزون منابع انسانی است. مدیران منابع انسانی باید در تدوین استراتژی‌های سازمان سهیم بوده و نقش محوری در آن داشته باشند و باید به سود و هزینه‌های شرکت توجه نمایند. معماری اجتماعی یعنی ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب یک موضوع مهم سازمانی است که مسئول و متصدی اصلی آن مدیر منابع انسانی است.  
سازماندهی سرمایه‌های فکری یکی دیگر از نقش‌های اساسی و سرنوشت‌ساز مدیران منابع انسانی تلقی می‌شود. به علاوه فرایند توسعه و تحول سازمانی مهمترین وظیفه مدیران منابع انسانی است که طی آن زمینه مشارکت همگانی در فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی سازمان فراهم می‌شود. اهمیت موضوع منابع انسانی و مدیریت آن به حدی است که امروزه در اکثر شرکت‌های بزرگ، فردی با تخصص توسعه و مدیریت منابع انسانی در ترکیب هیأت مدیره حضور دارد.  
کتاب حاضر به تشریح مهارت‌های سازماندهی می‌پردازد و با ارائه اصول و مبانی مدیریت زمان آخرین یافته‌های معتبر حاصل از نظر سنجی‌های انجام شده با رویکرد کاربردی و عملی در اختیار مخاطبین قرار می‌دهد که امید است خوانندگان محترم با ارائه نظرات سازنده خود، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی را در خصوص ارائه آثار معتبر و ارزشمندتر یاری فرمایند.

**دکتر محمدرضا سپهری**

**رئیس مؤسسه کار و تأمین اجتماعی**

## پیش‌گفتار

امروزه سازمان‌ها به قدری در همه ابعاد گوناگون زندگی ما فراگیر شده‌اند که شناخت آنها نه تنها به عنوان یک موضوع علمی، بلکه به عنوان پدیده‌ای جدایی‌ناپذیر از زندگی اجتماعی، اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌ها به یک نهاد تبدیل شده و جامعه ما نیز یک جامعه سازمانی بوده و سازمان‌یافتگی نیز جز لاینفک زندگی ماست. بنا به قول پیتر دراگر - اندیشمند فقید مدیریت - "نسل امروز ما بنا به ضرورت‌های زندگی، سازمان‌ها را باید طوری بیاموزند که اجدادشان مجبور بودند کشاورزی را بیاموزند". لذا شناخت سازمان‌ها و کسب آمادگی جهت ورود به سازمان و داشتن مجموعه‌ای از مهارت‌ها که به افزایش بهره‌وری افراد کمک کند، یک ضرورت است.

در سال‌های اخیر به همت سازمان‌های فعال در حوزه منابع انسانی مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی تحت عناوین دوره‌های مدیریت و آمادگی شغلی و آموزش مهارت‌های توانمندساز سرمایه‌های انسانی اجرا شده است. هدف از برگزاری این دوره‌ها آموزش مهارت‌های سازمانی و افزایش قابلیت‌های استخدام‌پذیری (Employability) افراد بوده است.

با عنایت به نیاز احساس شده درباره ضرورت تدوین مجموعه‌ای از کتب آموزشی که پاسخگوی نیاز متقاضیان شغل و همچنین افراد شاغل در سازمان‌ها باشد، ۹ مجلد از آخرین ویرایش کتب انتشار یافته (سال ۲۰۰۹) توسط شرکت انتشارات فرگوسن و Career Skills Library ترجمه شده است. این کتب مجموعه مهارت‌های شغلی و سازمانی را در قالب ۹ پودمان *مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های سازماندهی، مهارت‌های حل مساله، اخلاق و اعتبار حرفه‌ای، پژوهش و مدیریت اطلاعات، مهارت‌های کار تیمی، یافتن شغل و مهارت‌های ورود به شغل* به شیوه‌ای ساده و کاملاً کاربردی تشریح می‌کنند. این کتب‌ها برای کلیه متقاضیان ورود به بازار کار، کلیه افراد شاغل در سازمان‌ها (اعم از مدیران، کارشناسان و...) و فعالان حوزه آموزش مهارت‌های سازمانی مفید بوده و در راستای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی می‌توانند موثر واقع شوند.

کتاب حاضر به تبیین و تشریح مهارت‌های سازماندهی یا به تعبیری دقیق‌تر مهارت مدیریت زمان می‌پردازد. در این کتاب ضمن ارائه اصول و مبانی مدیریت زمان سعی شده است با ارائه آخرین یافته‌های حاصل از نظرسنجی‌های انجام شده توسط شرکت‌های معتبر، معرفی کتب‌ها مکمل بحث، مطالب تکمیلی و همچنین سایت‌های اینترنتی مرتبط، منبع اطلاعاتی غنی

۵ ..... مهارت‌های سازماندهی (رویکردی کاربردی به مدیریت و ارزشمندی را در اختیار مخاطب قرار گیرد. رویکرد کاربردی و عملی کتاب را در ارائه مصادیق و مثال‌های عینی، پرسش و پاسخ و تمرین‌های متعدد شاهد هستیم.

بدون شک تمام تلاش مترجم این بوده که ضمن رعایت اصل امانتداری، متنی روان و شیوا تقدیم علاقمندان نمایند، ولی این اثر خالی از نقص نیست و بی‌تردید نقطه نظرات، انتقادات و پیشنهادات صاحب‌نظران می‌تواند در رفع نواقص و کاستی‌ها کمک شایانی نماید.

در پایان از مساعدت‌ها و حمایت‌های جناب آقای دکتر محمدرضا سپهری (ریاست محترم مؤسسه کار و تامین اجتماعی) و جناب آقای نثاری حقیقی‌فرد، و زحمات جناب آقای سیدناصر حسینی، سرکار خانم مینا معمار طلوعی (ویراستار کتاب)، سرکار خانم اکرم افتخاری (همسرم) و همچنین کلیه عزیزان واحد انتشارات مؤسسه کار و تامین اجتماعی که در فرایند انتشار این اثر زحمات زیادی را متقبل شدند، صمیمانه سپاس‌گزاری می‌نمایم.

**احمد عیسی‌خانی**