



**راهبردهای آموزش مداوم منابع انسانی
با تاکید بر کارگاه آموزشی و آموزش از راه دور**

(کارشناسی ارشد علوم تربیتی)

دکتر فهیمه السادات حقیقی

دکتر بهمن زندگی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام(ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشأن خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار	یازده
فصل اول. کلیات	۱
هدف کلی	۱
هدف‌های یادگیری	۱
مقدمه	۱
۱-۱ مفهوم مدیریت و مدیریت منابع انسانی	۲
۲-۱ مبانی فلسفه مدیریت منابع انسانی	۴
۳-۱ تاریخچه مدیریت منابع انسانی	۴
۴-۱ هدف‌های مدیریت منابع انسانی	۸
۵-۱ وظایف سازمانی مدیران منابع انسانی	۱۱
۱-۵-۱ وظایف عمومی	۱۱
۲-۵-۱ وظایف سه‌گانه مدیریتی	۱۲
۳-۵-۱ وظایف اختصاصی	۱۲
خلاصه	۱۴
پس از مطالعه و تفکر درخصوص مطالب زیر بحث و گفت‌وگو کنید	۱۵
خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل اول	۱۵
خودآزمایی تشریحی فصل اول	۱۶
فصل دوم. تغییر	۱۹
هدف کلی	۱۹
هدف‌های یادگیری	۱۹
مقدمه	۱۹
۱-۲ تغییر و فراگرد تغییر	۲۰

۲-۲	مدل کلی تغییر- مدل سه شاخگی (میرزایی، ۱۳۷۷).....	۲۱
۳-۲	الگوهای تغییر.....	۲۲
۴-۲	الگوی سه مرحله‌ای کرت لوین (۱۹۴۰):.....	۲۳
۵-۲	الگوی منحنی رشد دوبرین (۱۹۷۹).....	۲۳
۶-۲	الگوی مشکل‌گشایی یا حل مسئله.....	۲۴
۷-۲	الگوی استیفان رابینز (۱۹۸۷).....	۲۵
۸-۲	الگوی هفت مرحله‌ای.....	۲۵
۹-۲	الگوی سیستمی (چهار مرحله‌ای) تغییر.....	۲۶
۱۰-۲	انواع تغییر.....	۲۷
۱۱-۲	مدیریت تغییر.....	۲۸
۳۴	خلاصه.....	۳۴
۳۴	پس از مطالعه و تفکر، درخصوص مطلب زیر بحث و گفت‌وگو کنید.....	۳۴
۳۵	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل دوم.....	۳۵
۳۶	خودآزمایی تشریحی فصل دوم.....	۳۶
۳۷	فصل سوم. بهسازی نیروی انسانی.....	۳۷
۳۷	هدف کلی.....	۳۷
۳۷	هدف‌های یادگیری.....	۳۷
۳۷	مقدمه.....	۳۷
۳۹	۱-۳ تواناسازی نیروی انسانی.....	۳۹
۴۰	۲-۳ روان‌شناسی کار، مدیریت و آموزش.....	۴۰
۴۳	۳-۳ مدیریت و رهبری آموزشی.....	۴۳
۴۶	۴-۳ ارتباط آموزش و توسعه سازمانی منابع انسانی.....	۴۶
۴۸	خلاصه.....	۴۸
۴۸	پس از مطالعه و تفکر، درخصوص مطلب زیر بحث و گفت‌وگو کنید.....	۴۸
۴۹	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل سوم.....	۴۹
۵۰	خودآزمایی تشریحی فصل سوم.....	۵۰
۵۱	فصل چهارم. انواع آموزش.....	۵۱
۵۱	هدف کلی.....	۵۱
۵۱	هدف‌های یادگیری.....	۵۱
۵۱	مقدمه.....	۵۱
۵۲	۱-۴ آموزش.....	۵۲
۵۳	۱-۱-۴ آموزش مادام‌العمر.....	۵۳
۵۴	۲-۱-۴ آموزش مداوم.....	۵۴
۵۵	۳-۱-۴ آموزش مکرر.....	۵۵
۵۶	۴-۱-۴ آموزش رسمی.....	۵۶
۵۶	۵-۱-۴ آموزش غیررسمی.....	۵۶

۵۷	۴-۱-۶ آموزش عمومی.....
۵۷	۴-۱-۷ آموزش فنی و حرفه‌ای.....
۵۷	۴-۱-۸ آموزش فنی دانشگاهی.....
۵۸	۴-۱-۹ آموزش بزرگسالان.....
۵۸	۴-۱-۱۰ آموزش پودمانی.....
۵۹	۴-۱-۱۱ خود آموزی.....
۶۰	خلاصه.....
۶۰	پس از مطالعه و تفکر، درخصوص مطلب زیر بحث و گفت‌وگو کنید.....
۶۰	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل چهارم.....
۶۱	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم.....
۶۳	فصل پنجم. برنامه‌ریزی آموزشی نیروی انسانی (پداگوژی).....
۶۳	هدف کلی.....
۶۳	هدف‌های یادگیری.....
۶۳	مقدمه.....
۶۴	۵-۱ تعریف برنامه و برنامه‌ریزی.....
۶۵	۵-۲ انواع برنامه‌ریزی.....
۶۶	۵-۳ جایگاه برنامه‌ریزی آموزش نیروی انسانی (پداگوژی).....
۶۷	۵-۴ گام‌های برنامه‌ریزی آموزشی.....
۶۸	۵-۵ برنامه‌ریزی آموزشی در نظام آموزش و پرورش.....
۶۹	۵-۵-۱ برنامه‌ریزی سنتی آموزش.....
۷۰	۵-۵-۲ برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی.....
۷۴	۵-۶ برنامه‌ریزی درسی.....
۷۶	۵-۷ دیدگاه‌های برنامه‌ریزی آموزشی و درسی.....
۷۸	۵-۸ عناصر برنامه‌ریزی درسی.....
۸۲	۵-۹ مراحل برنامه‌ریزی آموزشی و درسی.....
۸۸	خلاصه.....
۹۰	پس از تفکر و مطالعه درخصوص مطلب زیر بحث و گفت‌وگو کنید.....
۹۰	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل پنجم.....
۹۱	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم.....
۹۳	فصل ششم. برنامه‌ریزی آموزشی منابع انسانی (آندراگوژی).....
۹۳	هدف کلی.....
۹۳	هدف‌های یادگیری.....
۹۴	مقدمه.....
۹۶	۶-۱ ویژگی بزرگسالان و لزوم توجه به آن در آموزش.....
۱۰۱	۶-۲ سنجش نیازهای آموزشی سازمانی.....
۱۰۳	۶-۳ طبقه‌بندی براد شاو (۱۹۷۶).....

۴-۶	طبقه‌بندی نیازها از لحاظ توانایی تشخیص.....	۱۰۴
۵-۶	طبقه‌بندی نیازها از لحاظ ضرورت و اهمیت.....	۱۰۴
۶-۶	طبقه‌بندی نیازها از لحاظ شیوه رفع آنها.....	۱۰۴
۷-۶	طراحی، گزینش هدف‌ها، محتوا و برنامه آموزشی.....	۱۰۵
۸-۶	برنامه درسی پنهان.....	۱۰۸
۹-۶	یادگیری پنهان در ارتباطات سازمانی.....	۱۱۰
۱۰-۶	ارتباطات، یادگیری‌های ناخواسته و ابعاد سه‌گانه هدف‌ها، نتایج و رفتارهای اخلاقی سازمان.....	۱۱۱
۱۱-۶	راهبردهای سازمانی آموزش منابع انسانی.....	۱۱۲
۱۲-۶	اجرا و ارزشیابی.....	۱۱۶
	خلاصه.....	۱۱۷
	پس از مطالعه و تفکر، درخصوص مطالب زیر بحث و گفت‌وگو کنید.....	۱۱۸
	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل ششم.....	۱۱۸
	خودآزمایی تشریحی فصل ششم.....	۱۲۰
فصل هفتم. آموزش از دور و مجازی.....		
۱۲۱	هدف کلی.....	۱۲۱
۱۲۱	هدف‌های یادگیری.....	۱۲۱
۱۲۱	مقدمه.....	۱۲۱
۱-۷	تعاریف و مفاهیم آموزش از دور.....	۱۲۳
۲-۷	مزایا و امکانات آموزش و یادگیری از دور.....	۱۲۷
۳-۷	علل رشد آموزش دور.....	۱۲۸
۴-۷	نیم‌نگاهی به گذشته آموزش از دور.....	۱۳۱
۵-۷	ارتباطات سمعی و بصری در آموزش و یادگیری از دور کارکنان.....	۱۳۶
۶-۷	روش‌های یادگیری در آموزش از دور.....	۱۳۷
۷-۷	نظریه‌های یادگیری و نقش آنها در یادگیری از دور.....	۱۳۹
۸-۷	هرم یادگیری و تجربیات یادگیرنده.....	۱۴۲
۹-۷	انتخاب رسانه و تکنولوژی آموزش از دور براساس هرم یادگیری دیل.....	۱۴۵
۱۰-۷	آموزش مجازی.....	۱۴۶
۱۱-۷	آموزش منابع انسانی، مدیریت دانش و آموزش از دور.....	۱۴۷
	خلاصه.....	۱۵۸
	پس از مطالعه و تفکر، درخصوص مطلب زیر بحث و گفت‌وگو کنید.....	۱۵۹
	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل هفتم.....	۱۵۹
	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم.....	۱۶۱
فصل هشتم. کارگاه آموزشی (ستی - مجازی).....		
۱۶۳	هدف کلی.....	۱۶۳
۱۶۳	هدف‌های یادگیری.....	۱۶۳
۱۶۳	مقدمه.....	۱۶۳

۱-۸ مفاهیم کارگاه آموزشی.....	۱۶۶
۱-۱-۸ کارگاه.....	۱۶۷
۲-۱-۸ آموزش.....	۱۶۷
۳-۱-۸ کارگاه آموزشی.....	۱۶۷
۲-۸ تاریخچه کارگاه‌های آموزشی.....	۱۶۸
۳-۸ فواید و کارکردهای کارگاه آموزشی.....	۱۷۱
۴-۸ اصول و مبانی علمی تشکیل کارگاه آموزشی.....	۱۷۵
۵-۸ هدف‌های تشکیل کارگاه آموزشی.....	۱۷۸
۶-۸ مراحل تشکیل کارگاه آموزشی.....	۱۷۹
۱-۶-۸ مرحله قبل از اجرای کارگاه آموزشی.....	۱۷۹
۲-۶-۸ اجرای کارگاه آموزشی.....	۱۹۳
۳-۶-۸ مرحله پس از اجرای کارگاه آموزشی.....	۲۰۲
۷-۸ کارگاه آموزشی مجازی.....	۲۱۴
۱-۷-۸ نیازسنجی الکترونیکی.....	۲۱۴
۲-۷-۸ تدوین هدف‌های آموزش الکترونیکی.....	۲۱۵
۳-۷-۸ آگاهی از استانداردهای آموزش الکترونیکی.....	۲۱۷
۴-۷-۸ بایگانی الکترونیکی.....	۲۱۸
۵-۷-۸ تخمین بودجه کارگاه الکترونیکی.....	۲۱۹
۶-۷-۸ مکان و فضای کارگاه آموزشی الکترونیکی.....	۲۱۹
۷-۷-۸ طول دوره کارگاه آموزش الکترونیکی.....	۲۲۰
۸-۷-۸ تجهیزات آموزشی کارگاه الکترونیکی.....	۲۲۰
۹-۷-۸ طراحی محتوا در محیط الکترونیکی.....	۲۲۲
۱۰-۷-۸ انتخاب تیم الکترونیکی.....	۲۲۲
۱۱-۷-۸ گزینش الکترونیکی.....	۲۲۳
۱۲-۷-۸ دعوت‌نامه الکترونیکی.....	۲۲۳
۱۳-۷-۸ ارزشیابی الکترونیکی.....	۲۲۳
۱۴-۷-۸ صدور الکترونیکی گواهی‌نامه.....	۲۲۳
۱۵-۷-۸ تهیه فرم الکترونیکی گزارش.....	۲۲۳
۱۶-۷-۸ مراحل عملی اجرای آموزش الکترونیکی.....	۲۲۴
۱۷-۷-۸ ارزیابی الکترونیکی.....	۲۲۵
۱۸-۷-۸ گواهی‌نامه الکترونیکی.....	۲۲۶
۱۹-۷-۸ گزارش نویسی الکترونیکی.....	۲۲۶
خلاصه.....	۲۲۷
پس از مطالعه و تفکر درخصوص مطلب زیر بحث و گفت‌وگو کنید.....	۲۲۸
خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل هشتم.....	۲۲۹
خودآزمایی تشریحی فصل هشتم.....	۲۳۱
منابع.....	۲۳۳

پیشگفتار

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی در تمام سازمان‌های علمی، اداری، اقتصادی، نظامی، فرهنگی و ... امری ضروری تلقی می‌شود. کتاب حاضر در راستای تبیین هدف‌ها، راهبردها و روش‌های آموزش منابع انسانی تألیف شده و طی ۵ سال که از نگاشت نخست آن گذشت مورد استقبال شایان توجه استادان و دانشجویان و متقاضیان این حوزه قرار گرفت. با این حال به لحاظ پیشرفت‌های علمی و فناوری‌های جدید در زمینه آموزش منابع انسانی به‌ویژه آموزش مداوم، آموزش از طریق کارگاه‌های آموزش و آموزش‌های ضمن خدمت الکترونیکی مؤلفان بر آن شدند که در محتوای کتاب تجدیدنظر نمایند. اینک ویرایش دوم کتاب با تلاش همکاران ارجمند دفتر تدوین دانشگاه پیام نور به زیور طبع آراسته می‌شود و در دسترس علاقه‌مندان قرار می‌گیرد. چنانچه استادان گرامی و دانشجویان عزیز و کلیه کسانی که این کتاب را مطالعه خواهند کرد، مؤلفان را از نقطه‌نظرات اصلاحی خود مطلع سازند، مزید امتنان خواهد بود. خوانندگان محترم می‌توانند نظرات ارزشمند خود را به نشانی Zandi@pnu.ac.ir ارسال فرمایند.

دکتر بهمن زندگی

دکتر فهیمه‌السادات حقیقی

بهار ۱۳۹۵

فصل اول

کلیات

هدف کلی

آشنایی با مفهوم کلی مدیریت منابع انسانی، شناخت هدفها، وظایف، ضرورتها و کاربرد این نوع مدیریت در سازمان

هدفهای یادگیری

دانشجویان بعد از مطالعه این فصل باید بتوانند:

۱. تعریف مدیریت را بنویسید.
۲. به تعریفی جامع از مدیریت منابع انسانی برسید.
۳. مبانی فلسفه مدیریت منابع انسانی را بیان کنید.
۴. با توجه به تاریخچه مدیریت منابع انسانی، ویژگیهای هر یک از نظریهها را بنویسید.
۵. هدفهای مدیریت منابع انسانی را به تفصیل شرح دهید.
۶. وظایف سازمانی مدیران منابع انسانی را توضیح دهید.

مقدمه

تشکیل جوامع بشری و پیدایش تمدن‌ها بیانگر برقراری نظم و انضباط و ارتباط بین انسان‌هاست. پیدایش دولت و سازمان‌های وابسته به آن از الزامات برقراری این هماهنگی است. شکی نیست که هر تشکیلاتی در وهله اول براساس نیازهای اجتماعی و هدفهای خاصی بناشده و نیروی انسانی اعم از مدیران و کارکنان آن را اداره

می‌کنند. به عبارتی در هر سازمان و تشکیلاتی، منابع مختلف در کنار نیروی انسانی و طی برنامه‌ای هدفمند و با هماهنگی به کار گرفته می‌شوند. امروزه، نگرش سیستمی خود بیانگر نقش و اهمیت انسان‌ها در نیل به هدف‌های سازمانی است. منابع وارده به سیستم سازمانی به خودی خود نیازها را رفع نمی‌کنند، مگر آنکه نیروی انسانی در هدایت این منابع، فعالیت هدفمند و گسترده‌ای را دنبال کنند. بنابراین، امروزه دنیای سازمانی را با پیچیدگی‌های فراوانش دنیای مدیریت می‌شناسند که تنها از طریق مدیریت علمی و توانمند بر مسائل و مشکلات فائق می‌آید. از آنجا که مدیریت علمی سازمان‌ها، هدایت و رهبری منابع انسانی را عهده‌دار است و برای توانمندسازی آنان فرایند آموزش منابع انسانی را سازمان‌دهی و حمایت می‌کند، این فصل پیش‌نیاز ورود به بحث مدیریت آموزشی است و به بررسی مفاهیم و کلیات مدیریت منابع انسانی می‌پردازد.

۱-۱ مفهوم مدیریت و مدیریت منابع انسانی

هر زمان که گروه‌ها و تشکیلات اجتماعی به دنبال هدفی گرد هم جمع می‌شوند خودبه‌خود یا با واسطه، فرد یا افرادی برای سرپرستی و رهبری انتخاب می‌شوند و عناوین مدیر، سرپرست، اداره‌کننده و رئیس به آن‌ها اطلاق می‌شود. به مرور زمان و طی تاریخ این سرپرستی به صورت تخصصی و حرفه‌ای در جهت تأمین هدف‌های گروهی، سازمانی و کسب رضایت کارکنان وظیفه برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کوتاه‌مدت و بلندمدت را به عهده گرفته است. هر چقدر سازمان و تشکیلات گسترده‌تر شود، دوایر و بخش‌ها و زیرمجموعه‌ها تخصصی‌تر و مدیران و سرپرستان مختلفی عهده‌دار هدایت آن‌ها می‌شوند.

هانری فایول (۱۹۴۹) مدیریت را علم و هنر متشکل کردن، هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی می‌داند که برای رسیدن به هدف‌های مشترک انجام می‌گیرد (جاسبی، ۱۳۸۴: ۱۲۴).

گریفیت^۱ (۱۹۹۶) مدیریت را فراگرد برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل برای استفاده بهینه از منابع (انسانی، مالی، اطلاعاتی و دانشی) با هدف نیل به هدف‌های سازمانی به طریق اثربخش و کارآمد تعریف کرده‌است (عباسپور، ۱۳۸۲: ۸).

کلیات ۳

در تعریفی دیگر از مدیریت آمده است: «مدیریت عبارت است از انجام کار همراه و از طریق دیگران به منظور نیل به مقاصد سازمان و اعضای آن» (حاتمی، ۱۳۸۴: ۴۴). استفاده بهینه از منابع چهارگانه سازمانی برای نیل به هدف‌های کوتاه مدت یا بلندمدت، زمینه‌های تخصصی را وارد حوزه مدیریت سازمانی کرده است. مدیریت مالی عهده دار هدایت ماهرانه منابع مالی است و مدیریت دانش به دنبال برقراری بستر مناسب جهت استفاده مؤثر و کارآمد از معلومات، حقایق و داده‌های تصمیم‌گیری است. به همین منظور مدیریت منابع انسانی می‌کوشد قابلیت‌های نیروی انسانی را شناسایی کند و کارایی و اثربخشی عملکرد آنان را در نیل به هدف‌های سازمانی ارتقا دهد.

تعریف اولیه از مدیریت منابع انسانی به شرح زیر است: «شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به هدف‌های سازمانی» (سعادت، ۱۳۷۸: ۲).

امروزه این مدیریت جایگزین اداره پرسنلی سازمان شده و به صورت تخصصی انجام وظیفه می‌نماید و وظایف مهم‌تر از استخدام و تعیین حقوق و مزایا را به عهده دارد؛ در طرح‌ریزی‌ها و انجام پروژه‌های مهم سازمانی نقش اساسی ایفا می‌کند و طراحی روشمند تربیت مدیر، ارزیابی عملکرد، آموزش کارکنان، پاداش، حقوق و دستمزد، ارتباط با سایر سازمان‌ها، رسیدگی به شکایات، بهداشت، نظم و مقررات، استخدام، تأمین نیروی انسانی، طراحی مشاغل جدید، تحقیق و پژوهش را عهده دار است. به عبارتی، نقش آن از نگهداری سوابق به شریک راهبردهای سازمان تغییر یافته است و وظایف اساسی حوزه مدیریت منابع انسانی را انجام می‌دهد. این وظایف، ستادی تلقی می‌شود و در افزایش کارایی و بهبود کیفیت زندگی شغلی کارکنان و روابط صحیح و مطلوب سازمانی نقش به‌سزایی دارد.

در تعریف دیگری مدیریت منابع انسانی، وظیفه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، رهبری و نظارت بر تمامی عملیات استخدامی، آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات و ایجاد انگیزه کاری در کارکنان را با همکاری سایر مدیران جهت نیل به هدف‌های سازمانی برعهده دارد (ابطحی، ۱۳۷۳: ۴).

مدیریت منابع انسانی رویکردی منطقی برای بهره‌برداری شایسته از توانایی‌های کارکنان است. در نهایت می‌توان گفت: «مدیریت منابع انسانی فرایند جذب و به کارگماری، پرورش و بهسازی، انگیزش، حفظ و نگهداری منابع انسانی به منظور نیل به هدف‌های سازمانی است (عباسپور، ۱۳۸۲: ۱).

۱-۲ مبانی فلسفه مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی براساس تفکر بنیادی در سازمان‌ها انجام وظیفه می‌نماید. این تفکر یا فلسفه بر پایه برقراری تعامل دوطرفه بین هدف‌های سازمان و تأمین نیازهای نیروی انسانی سازمان و شامل موارد زیر است (ابطحی، ۱۳۷۳: ۳):

- ایجاد هماهنگی بین منابع انسانی و سازمان برای پذیرش هدف‌های مشترک سازمانی.
- تحقق هدف‌ها در گرو تأمین نیازهای انسانی.

موارد فوق بیانگر آن است رابطه دوطرفه نیل به هدف‌های سازمانی در گرو تأمین نیازهای انسانی و تأمین نیازهای انسانی در گرو نیل به هدف‌های سازمانی است. ایلگن و پالاکوس (۱۹۹۹) معتقدند مدیریت منابع انسانی با پرکردن خلأ ارتباطی بین مدیران و کارکنان و متکی نمودن سازمان و کارکنان به یکدیگر، هدف‌های سازمانی را تحقق می‌بخشد (عباسپور، ۱۳۸۲: ۱۸). امروزه اتخاذ مسئولیت تخصصی مدیریت منابع انسانی، نیازمند انگیزه قوی، علاقه، کسب تجربه‌های علمی، دانش، توانایی و مهارت‌های عملی است.

همچنین، ایلگن و پالاکوس^۱ (۱۹۹۹) اعتقاد دارند مسائلی همچون تأکید به آموختن مستمر، به هم آمیختگی فناوری و مشاغل^۲، کنترل بیرونی عملکرد با مشتریان، محدودیت‌های رهبری و سرپرستی، دگرگونی کار از ساختار فردی به گروهی، ساعات کار شناور و وجود کارکنان پاره‌وقت، نیمه‌وقت و جز آن از متغیرهای کلیدی در تخصصی کردن مدیریت منابع انسانی است (عباسپور، ۱۳۸۲).

۱-۳ تاریخچه مدیریت منابع انسانی

تحول تدریجی مدیریت منابع انسانی را می‌توان به پیوستاری تشبیه کرد که یک سر آن به سال‌های قبل از ۱۹۰۰ (دوران قبل و بعد از انقلاب صنعتی) می‌رسد. در این دوران بهره‌کشی از نیروی انسانی وظیفه اصلی مدیریت یا به عبارت صحیح‌تر کارفرما تلقی می‌شد. سر دیگر آن به دهه‌های پایانی قرن ۲۰ و اوایل قرن ۲۱ برمی‌گردد که مدیریت راهبردی وظیفه اصلی مدیران شده است.

وقایع مهمی در شکل‌گیری حرفه تخصصی مدیریت منابع انسانی در این فاصله زمانی نقش داشته و آن را فراتر از سرپرست و مدیر کارکنان قراردادده است. رشد

1. Iigen, Daniel R. & Pulakos, Elian D.

2. interweaving

کلیات ۵

تدریجی مدیریت منابع انسانی به دوران باستان و تشکیل اصناف و سندیکای کارگری بر می‌گردد. یکی از تحقیقات نشان داده در ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، بردگان معابر مصر دست به اعتصاب زدند و از کارفرمایان خود انتظارات و توقعاتی برای بهبود معیشت خود و رفع نیازهای اولیه زندگی داشتند (سعادت، ۱۳۷۸: ۹).

در قرن ۱۷ میلادی مدیریت منابع انسانی در بین صاحب‌نظران مطرح شد و به دنبال تحولات صنعتی جامعه غربی در قرن ۱۸ و پیامدهای انقلاب صنعتی (۱۷۶۰ میلادی) مفهوم عمیق‌تری پیدا کرد.

استقرار کارخانجات بزرگ تولیدی، لزوم استخدام نیروی انسانی به تعداد زیاد و استفاده از ماشین به جای انسان در امور صنعتی امکان تقسیم کار را به اجرای کوچک‌تر فراهم کرد که این مهم به تدوین نظریه تقسیم کار انجامید که آدام اسمیت (۱۷۲۳-۱۷۹۰)، اقتصاددان اسکاتلندی، مطرح کرد. هر کارگر مسئول کار با ماشین و دستگاه خاصی بود تا کار با سرعت انجام گیرد و مهارت او در یک کار افزایش یابد. این فرایند، لزوم سرپرستی و کنترل مدیریت قوی را اجتناب‌ناپذیر کرد و سلسله مراتب مالکان، مدیران، سرپرستان، سرکارگران و کارگران فاصله اجتماعی و طبقاتی را بین مالکان و کارگران ایجاد کرد. این فاصله از یک طرف و سودجویی و انبوه‌طلبی مالکان از طرف دیگر، به وضعیت نابسامان و طاقت‌فرسا و غیرانسانی برای کارگران انجامید (سعادت، ۱۳۷۸: ۱۰-۱۱). به عقیده سینگر (۱۹۹۰) در این دوران از وجود کارگران فقط برای برآوردن نیازهای کارفرمایان بهره‌کشی می‌شد.

اگرچه انقلاب صنعتی تحولی از نظر اقتصادی ایجاد کرد و رونق تجارت و بازرگانی را به دلیل شتاب تولید به همراه داشت، به دلیل عدم دخالت دولت در اقتصاد (سیاست اقتصاد آزاد) و عدم حمایت قانونی از کارگران و بی‌توجهی به جنبه‌های انسانی کار، تبعات اجتماعی منفی آن زیاد بود و سندیکاها و اتحادیه‌ها در گوشه و کنار دنیا اعتصاب کردند و نهضت‌های کارگری تشکیل دادند، به گونه‌ای که توجه صاحب‌نظران به اکوسیستم انسانی و تأمین نیازهای آنان جلب شد و انسان به عنوان مهم‌ترین عامل تولید در نظریه‌های اقتصادی مطرح شد.

اکوسیستم انسانی دربردارنده نهاد مدیریتی، معرفتی و ارزشی است. براساس نظریه آرمان‌شهرگرایی افلاطون (شهر نیک در گرو حکومت نیک)، توماس مور (رعایت نفع همگانی در انجام کارها) و فرانسیس بیکن (کاهش مشکلات با نهادینه‌شدن علم و

دانش)، این اکوسیستم برای تکامل و بقاء نیازمند آرمان و ارائه طرحی برای تغییرات اساسی در سطوح خرد و کلان جامعه و بخش اقتصادی و تولیدی است. تغییر شرایط منابع انسانی بزرگترین تحول و دستاورد دوران بعد از انقلاب صنعتی محسوب می‌شود که نیازمند توجه خاص بود.

رابرت اُون، کارخانه‌دار انگلیسی، در سال ۱۸۰۰ میلادی برای اولین بار از بهبود شرایط محیط کار کارگران و رفع نیازهای آنان مطالبی عنوان کرد و چندی بعد اندرو اور (۱۸۳۵)، صاحب‌نظر علم مدیریت در کتاب *فلسفه صاحبان صنایع*، موفقیت سازمان‌ها و کارخانجات را در گرو توجه به انسان و رفاه او دانست. مدیریت نیروی انسانی در آن زمان جایگاه ویژه‌ای در کارخانجات به خود اختصاص داد.

طرح نظریه مدیریت علمی به‌عنوان قدیمی‌ترین نظریه، از سال ۱۹۰۰ میلادی مدیریت را به دوران سنتی وارد کرد.

فردریک تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۹) مهندس تجربی و پیشگام در شکل‌گیری نهضت مدیریت علمی، به دنبال پیدا کردن شیوه‌ای برای انتخاب بهترین فرد به‌منظور افزایش عملکرد و کسب بهترین نتیجه بود. وی چهار اصل را برای علمی نمودن شیوه مدیریت منابع انسانی و افزایش بهره‌وری کار مطرح کرد (حاتمی، ۱۳۸۴: ۸۷):

- روش علمی مدیریت منابع انسانی
 - گزینش علمی نیروهای انسانی
 - پاداش و کنترل منابع انسانی
 - برقراری روابط دوستانه و روحیه همکاری بین مدیر و کارکنان.
- اصولی که تیلور مطرح کرد مستلزم همکاری بین مدیران و کارکنان و تقسیم کار و مسئولیت‌پذیری آن‌ها بود که مدیریت علمی را جایگزین مدیریت پرسنلی کرد. از نظر او این شیوه می‌بایست جانشین روش آزمایش و خطایی باشد که مدیران سال‌ها در صنعت و تولید به کار می‌گرفتند. برای این منظور لازم بود افراد ماهر و کارکنان توانمند گزینش شوند. به جای آنکه کارگران کار را تجربی بیاموزند، لازم بود به آن‌ها آموزش داده شود، مسئولیت و کار بین مدیران و کارکنان تقسیم‌شود و همکاری بین آن‌ها بیشتر شود. با به‌کارگیری این اصول بازده و کارایی بسیاری از صنایع بالا رفت و هزینه‌ها کاهش یافت.

کلیات ۷

پیشنهادهای تیلور در علمی کردن حرفه مدیریت و مهندسی انسانی مبتنی بر مشاهده دقیق، مطالعه درست، تجزیه و تحلیل کار و شناخت ماهیت آن بود.

هانری فایول (۱۹۳۵) برای مدیریت منابع انسانی اصولی را به شرح زیر تدوین کرد (فیضی، ۱۳۸۳: ۳۲):

۱. پرداخت حقوق ۲. رعایت انصاف ۳. همکاری ۴. ثبات شغلی و خدمت بلندمدت ۵. تشویق به تفکر و نوآوری ۶. تشویق به روحیه کارگروهی ۷. تقسیم کار و تخصص گرایی ۸. اختیار و مسئولیت با کمک پاداش و تنبیه ۹. وحدت فرماندهی و دستورگیری از یک مقام ۱۰. اولویت منافع گروهی بر منافع فردی ۱۱. رعایت نظم میان وظایف و روابط متقابل سازمانی ۱۲. انضباط و رعایت قوانین ۱۳. تعیین درجه تمرکز در تصمیم گیری ۱۴. حفظ فرمان و مسیر دستور از بالا به پایین ترین سطح عملیاتی.

ورود نظریه های روان شناسی در صنعت در اوایل قرن ۲۰ از وقایع مهم دیگری است که در مدیریت منابع انسانی تأثیر به سزایی برجای گذاشته است.

التون مایو (۱۸۸۰-۱۹۴۹)، محقق استرالیایی که بانی جامعه شناسی صنعتی و بنیان گذار نهضت روابط انسانی بود، در تحقیقات خود به روابط انسانی محیط کاری تأکید زیادی کرد، به گونه ای که طی پژوهشی با نام هاثورن اعلام کرد: «منابع انسانی کار و فعالیت خود را بر مبنای منطق و احساسات انجام می دهند، در حالی که مدیران منطق هزینه و کارایی را مبنای فعالیت خویش قرار می دهند» (ابطحی، ۱۳۷۳: ۶). این نظریه مدیریت را وارد مرحله نوین (نئوکلاسیک) کرد.

مانستربرگ (۱۹۱۳)، روان شناس برجسته، در تحقیقات خود به دنبال یافتن بهترین نیروی کار برای بهترین عملکرد در جهت به دست آوردن بهترین نتیجه بود. وی در آزمایشاتی در زمینه صنعت به تفاوت های فردی و استعداد های متفاوت افراد به منظور انتخاب و گزینش مناسب توجه کرد.

این رشته جدید به دنبال یافتن فنون مؤثر در گزینش و جذب افراد مستعد و علاقه مندی است که استعداد های آنان با آزمون های علمی و تخصصی اندازه گیری و تفاوت های فردی آنها معلوم شده است و نهایتاً افراد مناسب در کارهای مشخص گزینش می شوند (سعادت، ۱۳۷۸: ۱۶). نهضت علوم رفتاری به مدت حدود دو دهه در مدیریت سایه افکننده بود.

نگرش سیستمی را هربرت سایمون^۱ در دهه‌های پایانی قرن ۲۰ وارد حرفه مدیریت کرد و مترادف با تصمیم‌گیری به‌کار می‌رفت. مدیریت در عصر حاضر با الهام از تفکر راهبردی به بازاندیشی و ساختار مجدد و بازآفرینی سازمان همت می‌گمارد (عباسپور، ۱۳۸۲: ۳۳-۳۵). تأثیری که وقایع یادشده در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی برجای گذاشته است این حرفه را تخصصی کرده و وظایف سازمانی مشخص و مهمی را برعهده آن گذاشته است و جایگاه مهمی را در سلسله مراتب مدیریتی برای آن قرار داده است. وقوع انقلاب صنعتی با کارکردهای تولیدی مثبت و اجتماعی منفی، ورود نظریه‌های کلاسیک در شاخه‌های مدیریت علمی، اداری و بوروکراتیک، جنگ جهانی اول و پیدایش حرفه مدیریت منابع انسانی توجه به ابعاد انسانی مدیریت، ورود نظریه‌های نئوکلاسیک و روان‌شناسی و اجتماعی در زمینه مدیریت و جز آن از وقایع تاریخی مهمی‌اند که در تغییر نقش مدیریت از بهره‌کشی و نگهداری سوابق و سیاهه حقوق به سوی برنامه‌ریزی راهبردی و شریک راهبردی‌بودن، همچنین تغییر نقش نیروی انسانی از کارگر به مهم‌ترین منبع دارایی و دانش دخالت داشته است. جدول زیر این تغییرات را از منظر زمان نمایش می‌دهد.

جدول ۱-۱. نظریه‌های مدیریت

قبل از ۱۹۰۰ (بعد از انقلاب صنعتی)	۱۹۰۰-۱۹۲۵ (نظریه‌های کلاسیک) مدیریت علمی، اداری؛ بوروکراتیک	۱۹۲۵-۱۹۵۰ (نظریه‌های نئوکلاسیک) مطالعات هائورن	۱۹۵۰-۱۹۷۵ (نظریه رفتار سازمانی) مدیریت کارکنان	۱۹۷۵-۲۰۰۰ (نظریه سیستمی) مدیریت اقتضایی	۲۰۰۰-تاکنون (نظریه شریک راهبردی) مدیریت راهبردی
بهره‌کشی از نیروی انسانی	نهیض رفاه اجتماعی	نهیض روابط انسانی	نهیض علوم رفتاری	نهیض اثربخشی	نهیض جهانی‌شدن

۴-۱ هدف‌های مدیریت منابع انسانی

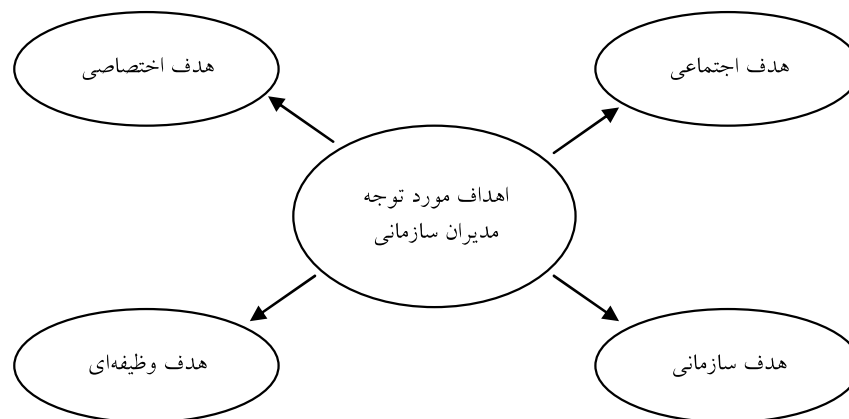
مبنای تصمیم‌گیری‌های مدیریت منابع انسانی هدف‌های سازمانی است که تحقق آن‌ها با توجه به شرایط بیرونی و درونی و امکانات موجود و بالقوه سازمانی امکان‌پذیر

کلیات ۹

است. هدف‌های سازمان، دلیل وجودی آن است و هدف اصلی مدیریت منابع انسانی افزایش کارایی نیروهای انسانی در سازمان است.

هدف‌های سازمانی برحسب زمان دستیابی، درجهٔ عینیت و قابلیت اندازه‌گیری یا ذهنیت آرمانی متفاوت‌اند. علی‌رغم این تفاوت‌ها، چهار زمینهٔ اجتماعی، سازمانی، وظیفه‌ای و اختصاصی مشخص را دارا هستند که چنین تعریف می‌شوند (نمودار ۱-۱):

- **هدف اجتماعی:** ایجاد اعتبار و ارزش برای سازمان و کارکنان آن در جامعه از طریق رفع نیازهای جامعه.
- **هدف سازمانی:** داشتن احساس مسئولیت در مقابل هدف‌های سازمانی و استفادهٔ حداکثر از تخصص و تعهد نیروهای انسانی در نیل به هدف‌های سازمانی.
- **هدف وظیفه‌ای:** داشتن احساس مسئولیت در مقابل وظایف.
- **هدف اختصاصی:** داشتن احساس مسئولیت در مقابل هدف‌های شخصی کارکنان و تأمین نیازهای آن‌ها.



نمودار ۱-۱. هدف‌های مورد توجه مدیران سازمان (ابطحی، ۱۳۷۳: ۱۰)

از نگاه استونر (۱۹۹۵) تیم مدیریتی در سطوح مختلف ساختار سازمانی از دو منظر در جهت نیل به هدف‌ها انجام وظیفه می‌کند (فیضی، ۱۳۸۳: ۱۰):

- از نظر سطح سازمانی
- مدیران عملیاتی و خط مقدم