

# سیر تحول تئوریهای مدیریت منابع انسانی

ملیکه بهشتی فر

## سیر تحول تئوری های مدیریت منابع انسانی

- - اداره انسانی از زمان حیات انسان و اندیشه اداره افراد خانواده و یا جوامع اولیه مطرح بود. اداره کننده فردی بود که از قدرت فکری و جسمی بیشتری برخوردار بود. به مرور زمان، مقرراتی در زمینه های رهبری، تقسیم کار، تشریک مساعی، اختیار و مسئولیت شکل گرفت.
- - بعدها مباحثی مثل چگونگی اداره حکومت کارکنان، رابطه حکومت با مردم و ضرورت پاداش و مجازات مطرح گردید است.

## سیر تحول تئوری های مدیریت منابع انسانی:

۱- اداره انسانی از دیدگاه ادیان

۲- اداره انسانی در دوران کهن

۳- روند تکاملی اداره انسانی (سید جوادین، ۱۳۸۴).

## سیر تحول تئوری های مدیریت منابع انسانی: ۱- اداره انسانی از دیدگاه ادیان

- - اولین اجتماع بشر، اجتماع خانوادگی بود
- - شکل گیری استخدام و شکل گیری ریاست و مدیریت
- - توجه به مسائل انسانی در بیشتر ادیان وجود داشته است و هدف اصلی بیشتر ادیان، خیرخواهی برای کارکنان بوده است (سید جوادین، ۱۳۸۳).

## سیر تحول تئوری های مدیریت منابع انسانی: ۲- اداره انسان در دوران کهن

- - ازمنه باستان: انسان های موسوم به نئاندرتال از فن گزینش جهت انتخاب نگهبانان و شکارچیان استفاده می کردند.
- - روم باستان: مدیران، افراد مستعد را برای گلاادیاتوری جذب، آموزش و حتی نوعی سیستم ارزیابی عملکرد را طرح ریزی می کردند.
- - ایران باستان: مطالعه زمان و حرکت، اصولی بودند که کوروش در اداره کشور به کار می برد. رعایت عدالت در کار، آشناسازی کارکنان با وظایف و استفاده بهینه از زمان جهت اداره انسانی استفاده می شد.

## ۲- اداره انسان در دوران کهن:

- الف- قبل از انقلاب صنعتی
- ب- بعد از انقلاب صنعتی

## الف- اداره انسان قبل از انقلاب صنعتی:

- - دوران بردگی : رابطه بین ارباب و برده مثل رابطه بین مالک شی و شی بود. برده از هر گونه حقوق مالی و اجتماعی محروم بود.
- - دوران ارباب رعیتی: رعیت جای برده را گرفت. رعیت به زمین و زمین به ارباب تعلق داشت.
- - دوران صنفی: رابطه کارگر و کارفرما بصورت استاد شاگردی بود (سید جوادین، ۱۳۸۴).

## ب- اداره انسان بعد از انقلاب صنعتی:

- شکل گیری اداره انسانی ناشی از دو پدیده تحول فکری و انقلاب صنعتی بود. اداره انسانی بر اساس اصالت فرد، جنبش های حمایتی و دخالت حکومت ها شکل گرفت.
- - فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، با وقوع انقلاب صنعتی در سال ۱۷۶۰ آغاز شد (سعادت، ۱۳۸۵).
- - در این دوره، رابرت آون (۱۸۰۰)، با کاهش ساعات کاری و افزایش سن کارگران در کارخانه نساجی انگلستان، بعنوان پدر مدیریت منابع انسانی شناخته شد.



## ب- اداره انسان بعد از انقلاب صنعتی:

- - بین سالهای ۱۹۰۰-۱۸۵۰، روابط کار در سازمان ها شکل گرفت.
- - با صنعتی شدن سازمان ها بین سالهای ۱۹۴۰-۱۹۰۰، روابط صنعتی در بخش منابع انسانی شکل گرفت (رنگریزو عظیمی، ۱۳۸۵). روابط صنعتی را تا بعد از دوره کلاسیک ها شاهد هستیم.

## سیر تحول تئوری های مدیریت منابع انسانی: ۳- روند تکاملی اداره انسان

- الف - نگرشی ابزاری در منابع انسانی
- ب - دیدگاه پدرسالارانه در منابع انسانی
- ج - دیدگاه سیستم های اجتماعی در اداره انسانی
- د - مفروضات منابع انسانی

## روند تکاملی اداره انسانی: الف- نگرشی ابزاری در منابع انسانی ( مکتب کلاسیک )

- - کارکنان بعنوان یکی از عوامل تولید یا انسان اقتصادی محسوب می شدند.
- - مشکلات ناشی از این نگرش:
  - ۱. نگرانی نیروی کار از بهبود تجهیزات
  - ۲. شکل گیری سازمان های کارگری
  - ۳. تضعیف اعتماد به نفس در کارکنان
  - ۴. اعتصاب نیروی کار به دلیل بیکاری ناشی از تغییرات (سید جوادین، ۱۳۸۴).

## روند تکاملی اداره انسانی: الف- نگرشی ابزاری در منابع انسانی ( مکتب کلاسیک )

- - کلاسیک ها معتقد به آموزش نیروی کار و شرایط احراز پست بودند زیرا کارشان ماهیتاً هدف گرا بود.
- - برخورد آنها با انسان، کاملاً ماشینی، سرد و خشن بود ( میرسپاسی، ۱۳۸۵).

## روند تکاملی اداره انسانی: ب- دیدگاه پدرسالارانه در منابع انسانی (مکتب نئوکلاسیک)

- شکل گیری فعالیت های حمایتی به دلایل : کاهش رشد سازمان های کارگری و جلب احساس وفاداری از سوی نیروی کار.
- - نئوکلاسیک ها بر این اعتقاد بودند که سازمان های اجتماعی و روابط اجتماعی را باید انسانی کرد.

## روند تکاملی اداره انسانی: ب- دیدگاه پدرسالارانه در منابع انسانی (مکتب نئوکلاسیک)

- - رشد این دیدگاه منجر به ایجاد مکتب روابط انسانی شد و در دهه ۱۹۴۰ علوم رفتاری شکل گرفت (سید جوادین، ۱۳۸۴).
- - بین سالهای ۱۹۶۰-۱۹۴۰ ، با رشد سازمان ها اولین نشانه های رسمی دانشی بنام مدیریت امور کارکنان در بخش منابع انسانی مطرح گردید (رنگریزو عظیمی، ۱۳۸۵).

## روند تکاملی اداره انسانی: ج- دیدگاه سیستم های اجتماعی در اداره انسانی-۱۹۵۰

- تحولات این دیدگاه متأثر از تفکر ۵ گروه از نویسندگان بود:
  - -گروه اول: پیشگامان
  - - گروه دوم: نهضت علوم رفتاری
  - - گروه سوم: نهضت بهبود سازمان
  - - گروه چهارم: تحلیل گران فرهنگ سازمانی
  - - گروه پنجم: نهضت تعهدگرایی

## دیدگاه سیستم های اجتماعی در اداره انسانی: گروه اول: پیشگامان

- - پیتر دراگر: مدیریت بر مبنای هدف را مطرح کرد
- این مفهوم، مبنای مدیریت منابع انسانی قرار گرفت
- - مک گریگور: معتقد به ارائه سیاست ها و برنامه های مدیریت منابع انسانی بر اساس اهداف، و درگیر ساختن افراد در کسب اهداف بود.



## دیدگاه سیستم های اجتماعی در اداره انسانی: گروه دوم: نهضت علوم رفتاری (۱۹۶۰)

- - مازلو و لیکرت: کارکنان باید بر اساس ارزش ها و انتظاراتشان به بررسی کارهایشان بپردازند.
- - آرگریس: طراحی سازمان باید به گونه ای باشد که افراد نسبت به آن احساس خود کنترلی داشته باشند.
- - هرزبرگ: تقویت شغلی را ابزار افزایش اثربخشی سازمانی می دانست.

## دیدگاه سیستم های اجتماعی در اداره انسانی: گروه دوم: نهضت علوم رفتاری

- این نهضت دو کمک عمده به مدیریت منابع انسانی داشت:
  - - درگیر ساختن افراد در مدیریت.
  - - مدیریت باید بهبود کیفیت زندگی کاری افراد را به عنوان وسیله ای جهت بهبود مستمر و عامل انگیزاننده کارکنان بپذیرد (سید جوادین، ۱۳۸۴).
- - بین سالهای ۱۹۸۰-۱۹۶۰ ، با افزایش نقش منابع انسانی و ایجاد نیروی کار متخصص، مدیریت در منابع انسانی مفهوم جدیدی پیدا کرد (رنگریزو عظیمی، ۱۳۸۵).

## دیدگاه سیستم های اجتماعی در اداره انسانی: گروه سوم: نهضت بهبود سازمان (۷۰-۱۹۶۰)

- از دیدگاه بنیاس این نهضت دارای این فلسفه بود:
- - انسان پیچیده را به جای انسان ساده مطرح کرد
- - قدرت بر اساس همکاری و استدلال را به جای قدرت بر اساس تهدید مطرح کرد.
- - ارزش های سازمان بر اساس مفاهیم انسان گرایانه را به جای ارزش های بوروکراتیک و ابزاری مطرح کرد.
- برنامه های این نهضت: مدیریت تغییر و بهبود تیم

## دیدگاه سیستم های اجتماعی در اداره انسانی: گروه چهارم: تحلیل گران فرهنگ سازمانی (۸۰-۱۹۷۰)

- متخصصان رفتار سازمانی توجه به فرهنگ سازمانی را مطرح کردند.
- - پاسکال و آتوس: موفقیت ژاپنی ها بر مبنای خلق فرهنگ سازمانی بین کارکنان و مدیران می باشد.
- - پیترز و واترمن: سازمان های ارزش مدار از توافق نامه
- "پیترگرو" پیروی می کنند. فرایند شکل گیری فرهنگ به عنوان مبنایی ترین نقش مدیریت توصیف می شود.

## دیدگاه سیستم های اجتماعی در اداره انسانی: گروه پنجم: نهضت تعهد گرایی

- والتون سه مفهوم را در این نهضت مطرح کرد:
- تیم ها مسئول عملکرد سازمانی هستند نه افراد
- - سلسله مراتب مدیریت بطور نسبی تخت است و اختلاف مقام به حداقل رسیده و تخصص به جای پست تعیین کننده است.
- - استانداردهای عملکرد بالا بوده و "اهداف گسترده" با تاکید بر استمرار بهبود و انعکاس نیازهای بازار کار تنظیم می شوند (سید جوادین، ۱۳۸۴).
- - بین سالهای ۱۹۹۵-۱۹۸۰، توسعه منابع انسانی را شاهد هستیم (رنگریزو عظیمی، ۱۳۸۵).

## روند تکاملی اداره انسانی: د- مفروضات منابع انسانی

- نگرش های طرح شده در این مفروضات :
  - - نگرش سیستمی
  - - نگرش راهبردی
  - - نگرش اقتضایی

## د- مفروضات منابع انسانی: نگرش سیستمی

- - سیستم مجموعه ای از اجزاست که برای رسیدن به هدف مشترک با هم تعامل و همکاری دارند . همه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی باید در قالب سیستمی باشند . از مهمترین پیآمدهای تفکر سیستمی آن بود که روابط تعاملی را جایگزین روابط علی و معلولی کرد ( میرسپاسی، ۱۳۸۵).

## د- مفروضات منابع انسانی: نگرش سیستمی

- “اسپکتور و بیر” تغییرات بوجود آمده در فرضیات منابع انسانی را به این صورت مطرح کردند:
- سازمان ها بر اساس سیستم بررسی می شوند
- - تعادل قدرت به عنوان فضای پیشرفت، یک عنصر کلیدی تلقی می شود.
- افراد قابلیت رشد مهارت ها، ارزش ها و تعهدات را دارند
- - ارتباطات باز موجب ایجاد تعهد و اعتماد می شود (سید جوادین، ۱۳۸۴).



## د- مفروضات منابع انسانی: نگرش سیستمی

- - نگرش سیستمی با نگرش های کلاسیک و نئوکلاسیک تعارض ندارد بلکه تکاملی است از مجموع دو نگرش فوق است. بر اساس این نگرش انسان در دو بینهایت قرار گرفته است (بینهایت کوچک و بزرگ)، اما دارای این استعداد است که شناخت خود را در هر دو جهت توسعه و تکامل دهد.

## د- مفروضات منابع انسانی:نگرش سیستمی

- - با توجه به نگرش سیستمی، این گرایش تقویت شده که سازمان ها با چنین نگرشی مورد مطالعه قرار گیرند و مدیریت امورکارکنان سازمان ها بر این نظریه استوار گردد ( میرسپاسی، ۱۳۸۵).
- - مسائلی که در مدیریت منابع انسانی مطرح می شود در سیستم باز معنا پیدا می کند، نه سیستم بسته.

## د- مفروضات منابع انسانی: نگرش راهبردی

- - اداره امور کارکنان با راهبردهای بلند مدت سازمان ارتباط دارد و بین تمام فعالیت های مدیریت منابع انسانی هماهنگی به عمل می آید.
- - مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنای مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با اهداف کوتاه مدت و بلند مدت راهبردی است تا جهت بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی بتوان انعطاف پذیری و نوآوری را تقویت کرد (دسلر، ۱۳۸۴).

## روند تکاملی اداره انسانی: د- مفروضات منابع انسانی

- میتنزبرگ استراتژی های راهبردی را به این صورت تقسیم می کند:
  - - استراتژی طرح ریزی شده
  - - استراتژی کارآفرین
  - - استراتژی ایدئولوژیک
    - - استراتژی چتری
    - - استراتژی فرایندی
    - - استراتژی ناپیوسته
    - - استراتژی وفاق
  - - استراتژی تحمیلی محیط

## استراتژی های راهبردی

- - استراتژی طرح ریزی شده: اهداف و استراتژی های لازم برای تحقق اهداف بطور عقلایی طرح ریزی می شود .
- - استراتژی کارآفرین: خواست یک رهبر کارآفرین با ارائه یک ایده نو شکل می گیرد. خطرات ناشی از آن را شخص آغاز کننده می پذیرد.

## استراتژی های راهبردی

- - استراتژی ایدئولوژیک: به تمام کارکنان سازمان تعلق دارد و کنترل از طریق هنجارهای مشترک صورت می گیرد. در این نگرش تصمیمات سازمانی مقدم بر فشار محیطی است.
- - استراتژی چتری: رهبر سازمان، مرزهای تصمیم گیری را مشخص می کند، ولی سطوح میانی سازمان، متناسب با شرایط تصمیم گیری می کنند.

## استراتژی های راهبردی

- - استراتژی فرایندی: رهبر سازمان فرایند استراتژی را کنترل می کند و محتوای کار را به دیگران محول می نماید.
- - استراتژی ناپیوسته: اعضای واحدهای مختلف سازمان تصمیم گیری مستقل می نمایند و تصمیمات بصورت تلویحی هماهنگ می شوند. این استراتژی غیرمتمرکز است.

## استراتژی های راهبردی

- - استراتژی وفاق: استراتژی از طریق تبادل نظر اعضای مختلف سازمان صورت می گیرد .
- - استراتژی تحمیلی محیط: محیط برون سازمانی از طریق محدود کردن امکانات، امکان انتخاب استراتژیهای محدودی را میسر می سازد ( میرسپاسی، ۱۳۸۵).



## د- مفروضات منابع انسانی: نگرش اقتضایی

- - نگرش اقتضایی:
  - تابعی از نگرش راهبردی است. کلیه سیاست ها و فعالیت های منابع انسانی و اداره امور کارکنان به موقعیتی بستگی دارد که سازمان در آن قرار دارد.
  - این نگرش در نظام مدیریت منابع انسانی شامل نظام جبران خدمت است. این نظام متناسب با نوع ساختار و فرهنگ سازمان شکل می گیرد.

## د- مفروضات منابع انسانی: نگرش اقتضایی

- - نگرش اقتضایی، بر انتخاب استراتژی متناسب با شرایط محیط تاکید دارد و این رویکرد بیشتر در نگرش طرح ریزی استراتژیک مورد پذیرش می باشد ( میرسپاسی، ۱۳۸۵).
- - نگرش مفروضات منابع انسانی، دو مفهوم مدیریت منابع انسانی و مدیریت اداره کارکنان را از هم تفکیک کرد.

## د- مفروضات منابع انسانی: نگرش اقتضایی

- - مدیریت منابع انسانی یعنی بهره برداری از سرمایه های انسانی برای نیل به اهداف سازمانی، و مدیریت اداره امور عهده دار وظایفی مانند استخدام، جبران خدمات و دیگر کارکردها در بخش صفی است (سید جوادین، ۱۳۸۳).
- - از سال ۱۹۹۵ به بعد شاهد توسعه منابع انسانی استراتژیک در بخش منابع انسانی هستیم (رنگریزو عظیمی، ۱۳۸۵).

## تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

- - دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گری سازمان یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی کاری برای آن و بکارگیری بجا و موثر این منبع استراتژیک، و با شناخت تاثیرپذیری و تاثیرگذاری محیط درون و برون سازمانی در راستای استراتژی‌ها، به منظور رسالت و اهداف سازمان.
- (در تعریف فوق، نگرش سیستمی، اقتضایی و استراتژیک را می‌بینیم)

## تفاوت مدیریت منابع انسانی استراتژیک با مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

- - مدیریت منابع انسانی استراتژیک : نگاه بلندمدت برای مدیریت کردن منابع انسانی در یک سازمان است.
- - مدیریت استراتژیک منابع انسانی : نگاه بلندمدت برای مدیریت کردن منابع انسانی در یک کشور است.

## تفاوت مدیریت منابع انسانی استراتژیک با مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

- - در مدیریت منابع انسانی استراتژیک ، فرآیندهای اساسی باید با توجه و نگاه به استراتژیهای سازمان صورت گیرد و مستقل از این استراتژیها عمل نشود . اما در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرآیندهای اساسی با توجه به استراتژیهای ملی تنظیم میگردد و در واقع مقیاس بحث به سطح ملی افزایش می یابد .  
و ساماندهی مدیریت منابع انسانی در سطح کلان قرار می گیرد .

## تفاوت مدیریت منابع انسانی استراتژیک با مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

- - مدیریت منابع انسانی استراتژیک و مدیریت استراتژیک منابع انسانی باهم مرتبط هستند و نمیتوانند از یکدیگر مستقل باشند ، در حقیقت اطلاعات مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، ورودی مدیریت منابع انسانی استراتژیک و خروجی دوّمی ورودی اوّلی است . تمام فعالیتهای مدیریت منابع انسانی باید با توجّه به استراتژیهای سازمان انجام شود و در غیر این صورت به شکست منجر خواهد شد ( میر سپاسی، ۱۳۸۵).

## فهرست منابع:

- ۱- دسلر، گری (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ سوم
- ۲- رنگرز، حسن و عظیمی، نازگل (۱۳۸۵)، منابع انسانی در هزاره سوم، تهران: شرکت نشر و چاپ بازرگانی، چاپ اول
- ۳- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ دهم
- ۴- سید جوادین، رضا (۱۳۸۳)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول



## فهرست منابع:

- ۵- سید جوادین، رضا(۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان ، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ سوم
- ۶- سید جوادین، رضا(۱۳۸۳)، نظریه های مدیریت و سازمان، تهران: انتشارات نگاه نو، چاپ دوم
- ۷- میرسپاسی، ناصر(۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر، چاپ اول