

مبانی مدیریت منابع انسانی

(با تأکید بر آموزه های اسلامی)

فاطمه حبیبی

اسلام کریمی



کتابخانه مجلس شورای اسلامی

سرشناسه: حبیبی، فاطمه، ۱۳۶۰ -

عنوان و نام پدید آور: مبانی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر آموزه های اسلامی /

فاطمه حبیبی اسلام کریمی.

مشخصات نشر: نشر کیسان ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری: ۲۲۵ ص.

شابک: ۴-۰۰-۷۴۸۱-۶۰۰-۹۷۸-۱۱۵۰۰۰ ریال.

وضعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع - مدیریت - اسلامی - منابع انسانی

ردیف کنگره: ۱۳۹۳ ت ۲۱۲ الف / HD۶۸/۷۲

ه بندی دبویی: ۴۹۶/۵۰۱۴

شماره کتابخانه ملی: ۳۲۸۶۱۲۵



نشر کیسان

مبانی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر آموزه های اسلامی

مؤلف: فاطمه حبیبی - اسلامی کریمی

ویراستاری علمی و تخصصی: کیسان

قطع: وریری

چاپ و صحافی: پیکانه

صفحه آرا و گرافیکست: هیرکلی وب

ناشر: کیسان

نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۱۵۰۰۰ ریال

ISBN: 978-600-7481-00-4

شابک: ۴-۰۰-۷۴۸۱-۶۰۰-۹۷۸

استفاده از مطالب این کتاب فقط با ذکر نام مؤلف و ناشر مجاز است.

ز	مقدمه
	فصل اول: مفاهیم و کلیات
۳	ماهیت مدیریت منابع انسانی
۴	مبانی مدیریت منابع انسانی
۶	نقش مدیریت منابع انسانی در سوددهی سازمان
۷	اهداف مدیریت منابع انسانی
۷	اهمیت مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها
۹	اهمیت دانش مدیریت منابع انسانی
۱۱	فعالیت‌ها و نقش‌های مدیریت منابع انسانی
۱۳	سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی
۱۴	تاریخچه‌ی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی
۱۵	گام‌های نخستین (۱۹۲۰ - ۱۸۸۰)
۱۶	جنگ جهانی اول
۱۶	سال‌های پر آشوب (دهه‌ی ۱۹۲۰)
۱۷	سال‌های رکود (دهه‌ی ۱۹۳۰)
۱۷	جنگ جهانی دوم (دهه‌ی ۱۹۴۰)
۱۸	تأثیر علوم رفتاری (دهه‌ی ۱۹۵۰)
۱۸	دهه‌های قانون‌گذاری (۱۹۶۰ تا کنون):
	فصل دوم: مدیریت منابع اسلامی (اخلاق-روابط)
۲۱	بخش اول: اخلاق
۲۱	مدیریت منابع انسانی
۲۱	اخلاق
۲۳	نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی

۲۳	تامین امنیت روانی
۲۴	کاهش استرس و فشارهای روانی
۲۴	عدالتخواهی
۲۴	پایبندی به ارزش‌ها
۲۵	فواید مدیریت اخلاق در مدیریت منابع انسانی
۲۶	نقش اخلاق از دیدگاه اسلام در مدیریت منابع انسانی
۲۹	بخش دوم: روابط
۲۹	اهمیت روابط انسانی در مدیریت
۳۰	ماهیت روابط انسانی از منظر اسلامی
۳۱	روابط انسانی در مدیریت
۳۶	وظایف مدیر منابع انسانی از دیدگاه امام علی (ع)
	فصل سوم: برنامه ریزی نیروی انسانی و آنالیز شغلی در اسلام
۵۳	بخش اول: برنامه ریزی نیروی انسانی
۵۳	مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی
۵۴	برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی و ارتباط آن با برنامه ریزی استراتژیک
۵۴	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۵۶	علل عدم برنامه ریزی نیروی انسانی
۵۶	موانع اجرای برنامه ریزی منابع انسانی
۵۷	فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی
۵۷	مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی
۵۸	فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی از منظر امام علی (ع)
۵۹	بخش دوم: آنالیز شغلی در اسلام
۵۹	تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل
۶۰	کاربرد تجزیه و تحلیل شغل
۶۰	مشکلات تجزیه و تحلیل شغل
۶۰	طراحی شغل

۱. روش مدیریت علمی ----- ۶۱

۲. روش انگیزش ----- ۶۱

نظریه دو عاملی هرز برگ (غنی سازی شغل) ----- ۶۱

نظریه فعال سازی ----- ۶۲

نظریه ویژه گی های شغل ----- ۶۲

۳. روش سیستمی ----- ۶۲

۴. روش مبتنی بر ویژگی های عامل انسانی ----- ۶۴

ضرورت شرح شغل در اسلام ----- ۶۴

فصل پنجم: شغل ----- ۶۵

شرایط احاطه شغل ----- ۶۵

روشهای تجزیه و تحلیل و طراحی شغل ----- ۶۶

واگذاری هر شغل به افراد ----- ۶۷

فصل چهارم: فرآیند کارمندیابی (عزل و نصب)

تعریف کارمندیابی ----- ۷۱

فرآیند کارمندیابی ----- ۷۲

جایگزین های کارمندیابی ----- ۷۲

اضافه کاری ----- ۷۳

قراردادهای فرعی ----- ۷۴

استفاده از کارکنان دیگر به طور پاره وقت ----- ۷۴

به تعویق انداختن سفارش ----- ۷۴

عوامل محیطی مؤثر بر فرآیند کارمندیابی ----- ۷۵

مزایای خط مشی ترفیع از داخل ----- ۷۶

معایب خط مشی ترفیع از داخل ----- ۷۷

منابع کارمندیابی ----- ۷۸

دبیرستان ها ----- ۷۸

دانشگاه ها ----- ۷۸

۷۹	رقبا و سازمان‌های دیگر
۷۹	استخدام نشده‌ها و یا بیکار شدگان
۷۹	روش‌های کارمندیابی
۸۰	الف روش‌های کارمندیابی از داخل
۸۲	ب روش‌های کارمندیابی از بیرون سازمان
۸۲	تبلیغات
۸۳	مؤسسات کارگماری و یا کاریابی
۸۴	کارمندیان
۸۴	اول: استخدام نظامیان
۸۵	دوم: استخدام مسات و داوران
۸۶	سوم: استخدام کارکنان دولتی
۸۶	چهارم: استخدام نویسندگان و منشیان
۸۸	ارزایی عملکرد
۸۹	گزینش و استخدام از منظر امام علی (ع)
۹۱	عزل و نصب
۹۲	ترفیع و ارتقاء
۹۲	پرداختها و دستمزد
۹۳	کنترل و نظارت
۹۳	ارتباطات
	فصل پنجم: آموزش نیروی انسانی
۹۷	اهداف آموزش
۹۸	بهبود عملکرد فردی
۹۸	جلوگیری از منسوخ شدن مهارت‌ها
۹۸	آماده شدن برای پست‌های سطوح بالاتر
۹۹	راهنمایی و آشناسازی کارکنان جدید
۹۹	فرآیند آموزش

۱. تعیین نیازهای آموزشی ----- ۱۰۰
۲. تعیین اهداف خاص آموزش ----- ۱۰۲
۳. تعیین روش آموزش ----- ۱۰۲
۵. ارزشیابی برنامه های آموزش ----- ۱۱۱

فصل ششم: حق الزحمه

- سیستم حقوق و دستمزد payroll system ----- ۱۱۵
- ویژگی های حقوق و دستمزد ----- ۱۲۱
- نظریه های حقوق و دستمزد ----- ۱۲۲
- نظریه هزینه ای ----- ۱۲۲
- نظریه پرداخت ----- ۱۲۳
- نظریه کارایی ----- ۱۲۴
- نظریه هزینه زندگی ----- ۱۲۴
- نظریه مدیریت رحمانی ----- ۱۲۴
- دیدگاه اسلام درباره دستمزد و رابطه آن با سایر عوامل ----- ۱۳۱
- ماهیت مشکل: اثر تورم بر سهم کارگران در درآمد واقعی و موضوع عدالت ----- ۱۳۱
- پاداش ----- ۱۳۲
- مفهوم شناسی و اهمیت پاداش ----- ۱۳۲
- انواع پاداش ----- ۱۳۳
- پاداش های مادی: از قبیل پرداخت های نقدی و افزایش حقوق ----- ۱۳۴
- سیستم های پاداش ----- ۱۳۴
- مدیریت پاداش ----- ۱۳۶
- نظام پاداش و تنبیه، کدام یک قدرت بیشتری دارد؟ ----- ۱۳۷

فصل هفتم: انضباط

- تعریف انضباط ----- ۱۴۳
- اهداف انضباط ----- ۱۴۴
- فرآیند انضباط ----- ۱۴۴

۱۳۵	ویژگی های نظام انضباطی مؤثر
۱۴۵	آئین نامه انضباطی
۱۴۶	رویکردهای انضباطی
۱۴۷	انواع مشکلات انضباطی
۱۴۸	شاخصهای مورد توجه در رسیدگی به تخلفات
۱۴۸	مجازاتها
۱۵۳	رویکرد نوین، انضباط بدون تنبیه
۱۵۳	ضباط مثبت (انضباط بی مجازات)
۱۵۴	تحلیل قرآنی انضباط
	شماره هشتم اتصال
۱۶۳	تحلیل حقوقی برکناری و اخراج
۱۶۴	ملای های برکناری از سهام بوی
۱۷۰	کیفیت برکناری
۱۷۶	استعفا
۱۷۶	بازنشستگی (تقاعد)
۱۷۹	آیا بازنشستگی حق است؟
۱۸۰	آیا بازنشستگی عقد است یا ایقاع؟
۱۸۱	اخراج
۱۸۳	چگونگی اخراج
۱۸۵	منابع

برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعریف می‌شود. نیازمندی‌های سستی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار انسانی و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. همچنین داشتن دانش و درک از وظایف و اهداف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است. مدیریت منابع انسانی در دهه‌های گذشته ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصلی جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. همچنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند. مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد.

سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی قبل از اینکه به صورت تخصصی و ویژه در آید، کم و بیش در گوشه و کنار دنیا افرادی بودند که در جهت حمایت از کارکنان، به ویژه کارکنان محروم که در شرایط کاری نامطلوبی کار می‌کردند، مطالبی را مطرح می‌نمودند. در حدود سال ۱۸۰۰ میلادی یکی از کارخانه داران انگلیسی به نام «رابرت اون» برای اولین بار نیازهای نیروی انسانی در سازمان را مورد بررسی و تأکید قرارداد و از بهبود شرایط محیط کار سخن گفت. در حدود سال ۱۸۳۵ میلادی «آندرواود» در کتابی

تحت عنوان «فلسفه صاحبان صنایع» از انسان به عنوان یکی از عوامل مهم تولید نام برد. و موفقیت سازمان و مدیریت را نه تنها مستلزم توجه به زمینه های فنی، تجاری، بلکه انسان و رفاه و بهزیستی کارکنان دانست. هانری فایول (۱۸۴۱-۱۹۳۵) اصولی را برای مدیریت بیان نمود که بسیاری از آن نمایانگر توجه او به انسان به عنوان یکی از عوامل موثر در اداره امور سازمان است. فردریک وینسلو تیلور که یک مثال زنده برای ذاتی بودن مدیریت بشمار می آمد، فلسفه مدیریت علمی او، افکار مدیریت پرسنلی را تقویت نمود. او در زمینه روشهای علمی نوینی را برای جایگزینی روشهای غیرعلمی که مورد استفاده منابع انسانی در سازمانهای تولیدی صنعتی بود توصیه نمود و در درجه دوم گزینشهای علمی نیروهای انسانی و آموزش آنان را توصیه نمود که در مقایسه با روشهای سنتی که خود کاران شناسایی خود را انتخاب و خود را آموزش می دادند، طرح جدیدی در مدیریت منابع انسانی بشمار می آمد. در درجه سوم تیلور مسئله همکاری با نیروهای انسانی با مدیران را در جهت استفاده از روشهای علمی مطرح نمود و در درجه چهارم مسئله تقسیم کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان را مطرح نمود. اصول مدیریت علمی تیلور را می توان تقویت کننده افکار مدیریت منابع انسانی ذکر نمود. التون مایو (۱۸۸۰-۱۹۴۹) بنیانگذار نهضت روابط انسانی و جانشین علمی صنعتی بود. مطالعات وی اهمیت تاثیر گروههای غیررسمی را در رفتار کارکنان نشان داد. این مطالعات، مطالعات «هاثورن» نامیده شد. به عقیده مایو و همکارانش، منابع انسانی بیش از این بنای «منطق احساسات» است و منطق مدیران «منطق هزینه و کارایی» تا زمانی که این تفکر در دست نگه داشته و فکری برای آن نشود، مشکلات موجود بین مدیران و کارکنان حل نخواهد شد. مایو معتقد است که مبنای اصلی کار در سازمان، قصد و نیت همکاری است. وظایف و کاران باید باالایخص مدیران منابع انسانی است که چنین طرز تفکری را در کارکنان ایجاد نمایند و این امر تم گردد مگر با ایجاد ارتباطات موثر انسانی در سازمان. هربرت سایمون در اوایل قرن بیستم نگرش سیستمی را در سازمان و مدیریت مطرح ساخت و ضمن بررسی و تجزیه و تحلیل عمیقی در باره فرایند تصمیم گیری و رفتار انسانی در سازمان، انسان را یکی از اجزای مهم سازمان تلقی کرد. سایمون یک دانشمند علوم سیاسی و اجتماعی «مدیریت» را مترادف با

«تصمیم گیری» می‌دانست و مطالعات بیشتر به چگونگی آغاز تصمیمات موثر مربوط می‌شود. به عقیده دراکر ارزشهای اساسی، که باید رعایت شوند، دادن فرصتهای مساوی به افراد جامعه و رعایت شان متناسب با مقام ووظیفه آنان است. نه قدرتی که به وسیله صاحبان زر و زور تفویض شده باشد.

با همه این توضیحات نیک می‌دانیم، در حالی که تنها از ابتدای قرن بیستم به تدریج تنوعی در مدیریت منابع انسانی شکل مدون و آکادمیک پیدا می‌کرد، از روزهای آغازین ظهور اسلام و تشکیل مدیریت نبوی در قلمرو اداره جامعه اسلامی، موضوع مدیریت منابع انسانی مورد اهتمام وافر آموزه های اسلامی بود. فرهنگ اسلام سرشار از بهترین شیوه ها و روش های پی رفته مدیریت است. قدرت و تأثیر این مدیریت عالی بوده که در عصر پیامبر اکرم (ص) و بعد از ایشان از (ع) از جامعه ای فقیر و ناتوان که گرفتار جنگهای قومی و قبیله ای بر سر مسکن و مفاخر ارزش بودند، جامعه ای نوین و متعالی ساخت، به طوری که در مدت کوتاهی نخستین بزرگترین امپراتوری های زمان خود پیروز گردیده، حکومت و تمدن عظیمی را برپا کرد. بهترین روشها و دستورات اداره و هدایت انسا نها، در قرآن کریم و سیره پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) گرد آمده است و هرکس بنا به بضاعت خویش از این خرمین گوهربار، روشه ای یافته است. کتابهایی چون سیاست نامه خواجه نظام الملک، نصیحت الملوک غزالی، قابوسنامه میر عنصرالمعالی، چهار مقاله نظامی عروضی، شاهنامه فردوسی، گلستان و بوستان سعدی، و... یک متأثر از ارشادات معصومین (ع) به روش های هدایت انسا نها و آیین اداره آنها، مملکت اشاراتی نموده اند. عنصر المعالی در قابوسنامه می نویسد: «شغل را به سزاواران بخشیده و کسی که نه مستحق شغل باشد وی را مفرمای، چنان که کسی شرا بدارای را شاید، فاشش و سرمای و آنکه خزانه داری را شاید، حاجبی مده و...» و سعدی علیه الرحمه می فرماید: «اندهد، هوشمند روشن رای به فرومایه کارهای خطیر بوریا یاف اگر چه بافنده است نبردش به کارگاه حریر» و مولوی نیز در این زمینه می فرماید: «هر کسی را بهر کاری ساختند مهر انرا بر دلش انداختند / دست و پا بی میل جنبان کی شود؟ خار خس بی اب و بادی کی رود؟»

گویا این بزرگان کارشناسان امور مدیریتی بوده‌اند که وظیفه اصلی آنها نگارش شرح
شغل و طراحی و برنامه ریزی نیروی انسانی بوده است. اما این نمی‌تواند باشد جز نتیجه
تلمذشان از محضر شریف معصومین (ع) و مکتب اسلام عزیز. ما در این کتاب برآنیم تا
در باب «مدیریت منابع انسانی» سخن بگوییم و در پایان هر فصل از کتاب سری بزنیم به
گلستان آموزه های اسلامی و گلی برچینیم تا رایحه دل انگیز آن راه‌گشای مشتاقان تعالی
انسان ها و جامعه اسلامیمان علی الخصوص برنامه ریزان در سازمان‌ها باشد.

www.ketab.ir