

بررسی نقش و اهداف منابع انسانی الکترونیکی در سازمان ها در عصر مدرن

آذین کامران، غزاله بنایی، محبوبه سرگزی

چکیده

تحولات فناوری در عصر مدرن بر روی جنبه های مختلف مدیریت اثر چشم گیری داشته است و حوزه مدیریت منابع انسانی نیز از این لحاظ مستثنی نبوده است. مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر ابزارهای جدید مثل اینترنت و سایر ابزارهای نوین الکترونیکی موثر بوده است. در عصر مدرن مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ذائقه جاری بسیاری از سازمان های بزرگ است و به نظر می رسد این فرصتی برای کارآمدتر کردن متخصصان منابع انسانی از طریق رهانیدن آنان از بسیاری از وظایف و کارهای روتین و قادر ساختن آنها بر تمرکز بیشتر بر روی ابعاد استراتژیک شغلشان باشد. استفاده از منابع انسانی الکترونیکی موجب کاهش هزینه ها، بهبود سطح خدمات منابع انسانی و ایجاد فضایی مثبت برای واحد منابع انسانی است تا کمک کند به عنوان یک شریک استراتژیک سازمانی تلقی شود. بر همین اساس در عصر مدرن سازمان ها در صدد هستند که بیش از پیش از منابع انسانی الکترونیکی استفاده نمایند.

کلید واژها: منابع انسانی الکترونیکی، مدیریت، استراتژیک، سازمان.

Abstract

Technological developments in the modern era have had a significant impact on various aspects of management and the field of human resource management is no exception. Electronic human resource management has been effective on new tools such as the Internet and other modern electronic tools. In the modern age, electronic human resource management is the current taste of many large organizations, and it seems to be an opportunity to make human resource professionals more efficient by relieving them of many routine tasks and enabling them to focus more on the dimensions. Be strategic in their job. The use of electronic human resources reduces costs, improves the level of human resource services and creates a positive atmosphere for the human resources unit to help it be considered as a strategic organizational partner. Accordingly, in the modern era, organizations are seeking to use electronic human resources more than ever.

Keywords: Electronic human resources, management, strategic, organization.

مقدمه

از گذشته تا کنون تغییرات زیادی در محیط کاری به وجود آمده و عوامل بسیاری باعث تغییر و تحول در مفهوم کار و محیط کاری شده است. در این مقاله قصد داریم تا با نگاهی به سازمان فناوری اطلاعات و منابع انسانی، به بررسی نقش و اهداف منابع انسانی الکترونیکی در سازمان ها را در عصر مدرن بپردازیم که نقش فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی چیست و آنرا تا کجا رسانده و متحول کرده است. مدیریت منابع انسانی الکترونیک، سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی با تجهیزات و سیستم های الکترونیک با قابلیتها، گستردگی و سرعت زیاد است که علاوه بر انجام و اجرای وظایف سنتی مدیریت منابع انسانی از بسترهای الکترونیک استفاده کرده و وظایف گسترده و پیچیده تری را بر عهده دارد. مدیریت منابع انسانی رویکرد نوین اجرای سیاست ها، استراتژی ها و فعالیت های درون سازمان از طریق پشتیبان های مستقیم و آگاه با شبکه های تکنولوژی محور است. بنابراین یکی از جنبه های مدیریت منابع انسانی الکترونیک، اجرایی نمودن مدیریت منابع انسانی با امکانات و قابلیت های الکترونیک است.

مفهوم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی اصطلاحی نسبتاً جدید است که از دهه ۱۹۷۰ به بعد مطرح گردیده است. صاحب‌نظران مدیریت در بیان مسائل انسانی سازمان از واژه‌های مختلفی مانند، «کارگزینی»، «اداره امور کارکنان»، «مدیریت نیروی انسانی»، «روابط صنعتی»، «مدیریت اداره امور کارکنان و منابع انسانی» استفاده نموده‌اند. از سوی صاحب‌نظران، برای این اصطلاح تعاریف زیادی ارائه شده است که ما به اقتضای بحث، به ارائه دو تعریف از این تعریف‌ها بسنده می‌کنیم.

اسفندیار سعادت می‌نویسد: «مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند و منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند» (سعادت، ۱۳۸۴: ۶).

سیدجوادین به نقل از درانا و تیچی^۱ به عنوان جدیدترین تعریف از مدیریت منابع انسانی می‌نویسد: «مدیریت اداره کارکنان و منابع انسانی عبارت است از، شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه‌ای که به طور مؤثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید» (سیدجوادین، ۱۳۸۲: ۴۰).

امروزه مدیریت منابع انسانی یکی از دانش‌های ضروری برای هدایت کارکنان سازمان است که شاید مهمترین مهارت برای تمام مدیران در سازمان‌ها و تلاش‌های گروهی به شمار می‌آید. بدون برخورداری از دانش مذکور نمی‌توان به اهداف متعالی انسان‌ها و گروه‌ها دست یافت (زارعی، ۱۳۷۹: ۲۳).

مدیریت منابع انسانی عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه‌هایی که از طریق آن ضمن بهبود توانایی‌های نیروی انسانی، اهداف فردی و سازمانی نیز حاصل گردد. درواقع مدیریت منابع انسانی، ایجاد، پرورش و حفظ سرمایه‌های انسانی برای دستیابی به اهداف است. مدیران، پرسنل یا نیروی انسانی افرادی هستند که ضمن ایفای وظایف اجرایی مربوط به نیروی انسانی، به عنوان مشاوران راهنما، همفکری با مدیران اجرایی را در مورد موضوعات و امور مربوط به منابع انسانی سازمان بر عهده دارند. بنابراین دانش مدیریت منابع انسانی برای تمام مدیران ضروری است (زارعی، ۱۳۷۹: ۲۵).

^۱- Derannaand &Tichy

لزوم استفاده از منابع انسانی الکترونیکی در عصر جدید

بررسی فراز و نشیب های توسعه منابع انسانی نشان می دهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان ها بیش از پیش نمایان گشته است. از این رو در عصر جدید به «انسان» در مدیریت بعنوان «سرمایه ای بی پایان» و با ارزش می نگرند. زیرا دیگر به خوبی روشن است که کاهش سرمایه بالنده انسانی منجر به کاهش بهره وری و تولید می شود. به عبارت دیگر متفکران علم مدیریت بر این اعتقادند که کارکنان را باید مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره وری دانست و آنها را مبنای اصلی فرآیند افزایش کارایی و نوعی سرمایه به حساب آورد.

خصوصیاتی که برای سازمانها در آینده ذکر شده گویای این واقعیت است که در آینده سازمانهایی متفاوت از سازمانهای امروزی خواهیم داشت. رقابت جهانی، ایجاد انگیزه در مهمترین عامل تولید (انسان)، سرعت در ارائه کالا و خدمات، تغییر طرح سازمانی، طراحی مجدد مشاغل از ویژگی های اجتناب ناپذیر سازمان ها در آینده به نظر می رسند. (جزنی، ۱۳۸۸: ۲۳).

در این میان، تغییر جهت سازمانها به سوی الکترونیکی نمودن فعالیتها امری بدیهی است و برای اینکه در عرصه رقابت کنونی باقی بمانند و ادامه حیات داشته باشند، می بایست طبق استراتژی روز عمل کنند.

اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف های مدیریت منابع انسانی از هدف های کلی سازمان جدا نیست، زیرا مدیریت منابع انسانی جزئی از مدیریت سازمان را تشکیل می دهد. دانش مدیریت منابع انسانی با پی جویی اهداف زیر در راستای اهداف کلی سازمان گام برمی دارد:

- تأمین نیروی انسانی مورد نیاز.
- پرورش و توسعه توانایی ها و انگیزه نیروی انسانی.
- حفظ و نگهداری نیروی انسانی شایسته از طریق برقراری نظام پرداخت مناسب و متعادل و انگیزه ای.
- جلب رضایت کارکنان و ایجاد همسویی لازم بین اهداف فردی و سازمانی از طریق توجه به نیازهای سطوح بالای انسانی و بهبود زندگی شغلی.
- مدیر منابع انسانی با توجه به اهداف فوق، مدیران اجرایی و سازمان را در دستیابی به اهداف و مأموریت های سازمانی یاری می کند. بدون تحقق اهداف مذکور، سازمان ها نمی توانند هدف های خود را جامه

عمل بپوشانند. براساس مطالعات صاحب نظران مدیریت، اهمیت اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی فزاینده است. سازمان هایی که نتوانسته اند در این زمینه، موفقیت لازم را کسب کنند از صحنه فعالیت محو شده اند. (سعادت، ۱۳۸۴: ۵۲).

وظایف مدیریت منابع انسانی

مدیران پرسنلی در محدوده وظایف خود باید به جذب و گزینش نیروی انسانی مناسب بپردازند، برنامه های آموزش و پرورش نیروی انسانی را تدوین نمایند، سطح انگیزه کارکنان را بهبود دهند، کارکنان شایسته را حفظ و برای تأمین نیازهای آنها اقدام نمایند. مدیران پرسنلی برای انجام وظایف اجرایی مذکور باید وظایف مدیریتی را نیز انجام دهند. همان طور که اشاره شد هر مدیری باید انجام دادن چهار وظیفه عمده مدیریت، یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت را سرلوحه کارهای خویش قرار دهد. در واقع مدیران پرسنلی وظایف مدیریتی و اجرایی را به عهده دارند. آنها برای تحقق اهداف سازمانی و انجام وظایف اجرایی خود باید برنامه ریزی نمایند، به سازماندهی وظایف و فعالیت های واحد پرسنلی بپردازند، افراد تحت سرپرستی خود را هدایت و رهبری نمایند و برای حصول اطمینان از عملکرد واحد پرسنلی به نظارت بر افراد و انجام چگونگی فعالیت ها بپردازند. مدیر پرسنلی با انجام صحیح و کامل وظایف مدیریتی مذکور می تواند در انجام وظایف اجرایی در قلمرو واحد خود هم موفق گردد (امامی، ۱۳۸۹: ۹۶).

وظایف اجرایی مدیریت منابع انسانی

۱- برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش

برنامه ریزی نیروی انسانی در یک سازمان برای تأمین نیروی انسانی لازم از طریق تعیین نیازهای سازمان به نیروی انسانی، صورت می گیرد. تعیین صحیح نیازهای انسانی سازمان از نظر کمی و کیفی وظیفه ای است که سایر وظایف این مدیریت را تحت الشعاع خود قرار می دهد، در این خصوص باید توجه شود که به چه تعداد و چه نوع نیروی انسانی در واگذاری مسئولیت ها، نیاز می باشد. جنبه کمی نیروی انسانی، وقتی مطرح می گردد که واحد جدیدی در سازمان به وجود آید یا در پست های سازمانی تغییراتی ایجاد شود، جنبه کیفی وقتی مطرح است که سازمان، پست های خود را با توجه به قابلیت های متصدیان، مورد بررسی قرار می دهد. در این بررسی به صلاحیت و توانایی مورد نیاز شاغلین توجه می گردد. (عسگریان، ۱۳۷۰: ۳۹).

سازمان باید از طریق برنامه ریزی نیروی انسانی، اطمینان کسب کند افرادی که دارای توانایی های مناسب و لازم می باشند برای تحقق اهداف در مواقع مورد نیاز، در دسترس هستند. به طور کلی برنامه ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که با داشتن نظام، نیازمندی های انسانی سازمان را بررسی می کند و براساس آن، برنامه ها و اقداماتی را ایجاد و توسعه می دهد تا اطمینان حاصل شود به افراد مناسب، با مهارت های لازم در زمان مورد نیاز می توان دسترسی پیدا کرد. کارمندیابی و گزینش از وظایفی است که باید در این راستا به آن پرداخت (دری، ۱۳۸۱: ۳۸).

کارمندیابی فرآیند کشف و جذب افراد با قابلیت های مناسب و تشویق آنها به همکاری با سازمان می باشد. این فرآیند با بررسی نیروهای مورد نیاز شروع می شود و زمانی که نیروهای مورد نیاز در شمار متقاضیان و داوطلبان استخدام درمی آیند پایان می پذیرد. گزینش یا انتخاب، فرآیندی است که از طریق آن از بین متقاضیان، بهترین افراد برای پست های خالی و توسعه سازمان انتخاب می گردند. اگر سازمان بخواهد نیازهای انسانی خود را به طور مطلوب برآورده سازد، برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب باید هماهنگ با یکدیگر انجام شوند (Voermans, 2007:412).

۲- آموزش و توسعه نیروی انسانی

امروزه تغییر و تحول در عوامل محیطی، مشاغل و سازمان ها شدید است. آموزش و توسعه باعث می شود افراد با توجه به تغییرات مکرر در ماهیت و محتوای مشاغل، به طور مؤثر بتوانند وظایف خود را انجام دهند. براین اساس آموزش و توسعه به منزله مهم ترین فعالیت سازمانی به طور فزاینده تشخیص داده شده است. این وظیفه مهم، هنگامی که افراد به سازمان می پیوندند شروع می شود و در تمام مسیر شغلی آنها ادامه می یابد. به طور کلی فرآیند آموزش و توسعه، یک کوشش مداوم و برنامه ریزی شده مدیریت است برای تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار کارکنان. (Nunnally, 1978: 241).

در مکتب اسلام، رشد و هدایت از مهم ترین اهداف می باشد و مدیران در برابر رشد و توسعه کارکنان مسئولند، بنابراین می بایست امعان نظر و سرمایه گذاری کافی در این راستا داشته باشند تا ضمن بهره مندی سازمان از مزایای آن، افراد نیز به رشد و تعالی لازم دست یابند.

۳- نظام جبران خدمات و انگیزه

برای کارکنان به دلیل مشارکت آنان در فعالیت ها و اهداف سازمان باید جبران خدمات منصفانه و مؤثر را در نظر گرفت. کل جبران خدمات که کارفرما در قبال کار یک فرد تأمین می کند، جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می باشد. جبران خدمات مالی همان حقوق و مزایایی است که افراد به صورت پول نقد و یا کمک های مالی غیرمستقیم دریافت می کنند. جبران خدمات غیرمالی، لذت و رضایتی است که افراد از انجام کارهای درخور توجه، مهم و غنی و همین طور از محیط کاری مناسب و خوش آیند کسب می کنند. نظام جبران خدمات اگر منصفانه و متعادل باشد بر انگیزه و رضایت کارکنان تأثیر مستقیم دارد. (Huub Ruel, 2005:538)

۴- نظام ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، سیستمی است که ارزشیابی و بازبینی دوره ای از نحوه انجام کار افراد در سازمان را صورت می دهد. نتیجه فرآیند ارزیابی نحوه انجام کار کارکنان، تأمین اطلاعاتی است که بر تصمیمات مدیر پرسنل تأثیر مستقیم دارد. در واقع بسیاری از تصمیمات مدیریت منابع انسانی، مانند تعیین نیازهای انسانی سازمان، تعیین نیازهای آموزشی، نظام پرداخت مناسب، ترفیع و جا به جایی، تحت تأثیر نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان قرار می گیرد. علاوه بر استفاده زیاد سازمان از فرآیند ارزیابی، خود کارکنان هم از این مهم بهره مند می شوند، زیرا در نتیجه ارزشیابی عملکرد، کارکنان از نحوه انجام وظایف محوله مطلع می گردند و بر این اساس سعی می کنند بر اشتباهات خود تسلط یابند، لذا منافع فرد و سازمان، اقتضا می کند که فرآیند ارزشیابی عملکرد به طور کامل و منظم صورت گیرد. (Huub Ruel, 2005:538).

۵- پرورش زندگی شغلی

زندگی شغلی، سلسله پست هایی است که یک شخص در طول زندگی خود، تصدی آنها را به عهده می گیرد. پرورش زندگی شغلی، فرآیندی است که مدیران از طریق آن، کارکنان را در مسیر شغلی خود یاری کرده، فرصت هایی را فراهم می آورند که کارکنان بتوانند به اهداف فردی در زندگی شغلی خود نائل گردند. تأکید بر پرورش زندگی شغلی، نشان دهنده آن است که مدیریت در مورد منابع انسانی و توسعه آن مال اندیشی و نظر بلند مدت دارد.

اطلاعات حاصل از فرآیند ارزیابی عملکرد ضعف‌ها و توانایی‌های کارکنان را نشان می‌دهد و مدیران با در میان گذاشتن این اطلاعات با کارکنان، آنها را در مسیر پیشرفت شغلی خود کمک و یاری می‌کنند. (Nonaka, 1995:539).

۶- ایمنی و سلامتی روانی و جسمی

ایمنی یعنی حمایت کارکنان از آسیب‌هایی که از حوادث مربوط به کار ناشی می‌شود. سلامتی روانی و جسمی یعنی بهداشت و حفظ کارکنان از بیماری‌های روانی و جسمی که از کار و محیط کار نشأت می‌گیرد. این وظایف اهمیت بسیاری دارند، زیرا میزان نارضایتی و رضایت کارکنان را شکل می‌دهد و افراد در محیط ایمن و سالم رضایت و لذت بیشتری کسب می‌کنند و باکارایی بیشتری به فعالیت می‌پردازند. به همین دلیل مدیران به تدوین برنامه‌های ایمنی و سلامتی روانی و جسمی با توجه به نوع کار و وظایف و شرایط محیطی حاکم می‌پردازند. (رضائیان، ۱۳۸۶: ۲۱۹).

۷- بهبود ارتباطات منابع انسانی

یکی از قابلیت‌های اساسی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران، برقراری ارتباطات مناسب می‌باشد. ارتباطات، عبارت است از توانایی ارسال پیام به گونه‌ای که افراد به راحتی، محتوای آن را درک کرده، پذیرا باشند. مهارت‌های ارتباطاتی یک پیش شرط ضروری برای عملکرد رضایت بخش در تمام سطوح مدیریتی است. تحقیقات نشان می‌دهد که بیش از پنجاه درصد از وقت مدیران در ارتباطات کلامی صرف می‌شود، به همین دلیل باید به توسعه و بهبود ارتباطات به منظور ایجاد یک محیط کاری مطلوب توجه زیادی شود. تحقیقات دیگر در این مورد، رابطه مستقیم سودآوری و توانایی برقراری ارتباط با کارکنان را نشان می‌دهد. ارتباطات یک فرآیند دوطرفه است و هنگامی اتفاق می‌افتد که یک شخص پیامی را به دیگری انتقال می‌دهد و هنگامی موفق و مؤثر می‌باشد که پیام فرستاده شود و پیامی دیگر به عنوان بازخور دریافت گردد. سازمان‌های موفق برای بهبود ارتباطات، پیوسته دوره‌های آموزشی متناسب را طرح ریزی می‌کنند و مطالعات مربوط، نشان می‌دهد که در سازمان‌های موفق، ارتباطات در کلیه سطوح آنها صمیمی و غیررسمی و دوستانه و صادقانه است. مدیریت برای دستیابی به این مهم، دایم با کارکنان در تماس است، به وضعیت آنها رسیدگی می‌کند و بازخور لازم را به منظور بهبود وضعیت شغلی آنها ارائه می‌دهد. (Robbin, 1991:480).

۸- تحقیقات منابع انسانی

برای این که مدیر پرسنل در انجام وظایف خود و اخذ تصمیمات براساس واقعیت و اطلاعات اقدام کند، مبادرت به تحقیقات منابع انسانی می کند. اطلاعات حاصل از طریق تحقیقات علمی در مورد منابع انسانی و عملکرد آن در سازمان، مبنای بسیاری از تصمیمات قرار می گیرد، برای مثال تحقیق در مورد تعیین دلایل ایجاد حوادث و سوانح، رابطه پاداش و افزایش بهره وری، بررسی نگرش کارکنان نسبت به سازمان و مدیریت، بررسی اثربخشی کوشش های آموزش، بررسی میزان فشار عصبی مدیران و کارکنان، بررسی اعتبار آزمون های استخدام، بررسی علل غیبت و... انتظار می رود که این وظیفه در آینده از اهمیت بیشتری برخوردار شود. نکته مهمی که در مورد وظایف باید اشاره شود این که وظایف مذکور نباید به طور مجزا و متمایز در نظر گرفته شود، زیرا آنها تا حد زیادی وابسته به هم هستند. تصمیمات در یک محدوده باید با توجه به تأثیری که بر سایر وظایف دارد اخذ شود، برای مثال تأکید بر استخدام نیروی انسانی شایسته، بدون توجه به جبران خدمات مناسب، مؤثر واقع نمی گردد. در واقع در این جا نظام مدیریت منابع انسانی و بینش نظام گرام طرح است.

برای انجام وظایف اجرایی مذکور ابتدا باید به تجزیه و تحلیل شغل پرداخت که مهم ترین ابزار مدیر پرسنل در انجام وظایف است. همچنین طراحی سیستم های اطلاعاتی نیروی انسانی موجب می شود وظایف با کارایی و اثربخشی بیشتر انجام گردد و جریان اطلاعات از واحدهای مختلف سریع تر صورت گیرد. تجزیه و تحلیل شغل به منزله مهم ترین ابزار مدیران اجرایی به ویژه مدیریت منابع انسانی در انجام وظایف می باشد .

عوامل محیطی درون سازمانی مانند: خط مشی ها، مأموریت ها، فرهنگ سازمان، عملکرد واحدهای اجرایی و عوامل محیطی برون سازمانی مانند: بازار کار، مشتریان، رقبا، سهامداران، فرهنگ عمومی جامعه، قوانین دولتی، تکنولوژی بر نظام مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد و مهم تر از همه، این که عملکرد و میزان توجه مدیران به نیروی انسانی تابع اعتقادات و نظام ارزشی می باشد. (سعادت، ۱۳۸۴: ۵۹)

اهمیت دانش مدیریت منابع انسانی

در گذشته نه چندان دور، سازمان ها در امر رسیدگی به امور منابع انسانی، فقط پست هایی مانند مسؤول رفاه یا مسؤول استخدام داشتند و اغلب با مواردی مانند دستمزد کارکنان، اقدامات پزشکی در سطح

پایین، تفریح و سرگرمی کارکنان سر و کار داشتند. مسئولیت پرسنلی به طورکل از ارزش پایینی برخوردار بود و موقعیت سازمانی آن تقریباً در پایین ترین سطح سلسله مراتب سازمانی بود. اما امروزه وضع دگرگون شده است، بعضی سازمان ها، مسئولیت پرسنلی را در نمودار سازمانی خود با عنوان معاونت منابع انسانی آذین کرده اند. عوامل بسیاری در این روند نقش داشته اند که مهم ترین آنها به این شرح می باشند:

۱. جنبش مدیریت علمی که به نام فردریک تیلور مشهور است و در اوایل قرن بیستم ایجاد و توسعه یافت. توجه مدیران را به انتخاب صحیح آموزش، پرداخت مناسب و روابط کارکنان و مدیران جلب کرد. (Desler, 1999:25)

۲. روان شناسی صنعتی که توسط هوگو مانستربرگ^۲ در سال ۱۹۱۳ با چاپ کتاب روان شناسی و کارآیی صنعتی بسط داده شد. از طریق این کتاب، مانستربرگ توجه مدیران را به کاربرد روان شناسی در امر گزینش و استخدام و افزایش سطح کارآیی کارکنان جلب کرد.

۳. جنبش روابط انسانی که با کوشش های التون مایو^۳ و همکارانش توسعه یافت. براساس این جنبش، مدیران می بایست به منظور تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان به نیازهای سطوح بالای افراد و شخصیت آنها توجه کنند. این جنبش، بسیاری از فعالیت های مدیریت منابع انسانی امروزه را تعیین کرد (به نقل از خدابخش داشگر زاده، ۱۳۸۶: ۹۵).

مدیریت منابع انسانی، علاوه بر استفاده از حرکت های فوق از علوم و تئوری های دیگر مانند علوم رفتاری و تئوری عمومی سیستم ها بهره برده است. علاوه بر اینها تغییرات شدید در شرایط محیطی سازمان ها باعث شد که مدیران به امر نیروی انسانی توجه بیشتری داشته باشند. تحقیقات نشان داده سازمان هایی که در طول حیات خود، توجه و سرمایه گذاری لازم را به نیروی انسانی نداشته اند از صحنه فعالیت محو شده اند و سازمان هایی در این محیط پرتلاطم به فعالیت ادامه داده اند که علاوه بر توجه به خلاقیت و نوآوری، نیروی انسانی لایق و با تجربه داشته اند.

^۲- Manesterberg

^۳- Mayo

مطالعات دانشمندان در مورد سازمان های موفق نشان داده که در این سازمان ها مدیران آنها از لیاقت و کاردانی و توانایی رهبری بالایی برخوردارند و آنها باور دارند که مهم ترین و باارزش ترین سرمایه آنها منابع انسانی است. و در همه ابعاد مادی و معنوی توجه خاص به آن دارند، درواقع فلسفه مدیریت این سازمان ها بر ارج نهادن و توجه به انسان های سازمان استواراست.

از نتایج مهمی که این مطالعات نشان داده، این است که اگر تمام وظایف و اقدامات مدیریت منابع انسانی به صورت صحیح در تمام سطوح صورت پذیرد، موجب افزایش انگیزه می گردد، بنابراین میزان انگیزه به اقدامات و عملکرد مدیریت منابع انسانی بستگی دارد.

اقدامات اساسی مدیریت منابع انسانی، تابع نگرش مدیران عالی سازمان به انسان می باشد. بدیهی است در مکتب اسلام، که بیش از تمام مکاتب بر انسان و رشد و تعالی اش تأکید کرده، بایدتوجه بیشتری به انسان ها و پرورش آنها شود. اصولاً در اسلام رشد و تعالی انسان ها از بالاترین اهداف است. از طرف دیگر انسان ها نیازمند رهبری شدن، مدیریت و هدایت هستند و این نیاز جزء ذات آنهاست. درواقع مبنا و فلسفه بعثت انبیاء به علت وجود نیاز به رهبری بوده است، زیرا در وجود انسان، ذخایر و منابع قدرت بی شماری نهاده شده، ولی خود به آن آگاه نیست، بنابراین نیازمند هدایت است و باید مدیری شایسته و اسوه ای نیکو، رهبری آنها را به عهده بگیرد، بنابراین وظایف و مسؤولیت های مدیران، به ویژه مدیران منابع انسانی درمکتب اسلام بسیار سنگین و مقدس است (انصاری و جهانشاه لو، ۱۳۸۳: ۷۴).

رسول خدا (ص) در روایتی مدیر را دارای سه خصلت می داند:

۱. قدرت پرهیزگاری و تقوایی که او را از معصیت خداوند بازدارد.
 ۲. توان، صبر و شرح صدری که موج های شیطانی برخاسته از هوای نفس را کنترل کند.
 ۳. توانایی هایی که بتواند همکارانش را چون پدری مهربان در زیرچترمحبت خویش قراردهد.
- این خود برای نشان دادن اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمانها کافی است (شیخ کلینی، ۱۳۷۸: ۴۰۷).

اهداف مدیریت منابع انسانی الکترونیک

منابع انسانی معمولاً گرانترین منابع سازمانی محسوب می شوند. بنابراین شاید به بیشترین مراقبت و توجه نیاز داشته باشند. هدف مدیریت منابع انسانی عبارتند از: اطمینان یافتن از اینکه هر سازمان

برخوردار از تعداد افراد بآدانش، مهارتها، توانایی ها و ظرفیت های مورد نیاز و در زمان و مکان مناسب با هزینه قابل بازگشت و ماهیت دارد. اینکه چه افرادی دارای روحیه و انگیزه لازم بوده و متعهد شده اند تا به نیاز حال حاضر و استراتژیک سازمان بپردازند امری لازم به نظر می رسد.

تکنولوژی های ارتباطات اطلاعات^۴ مسیر هر سازمان در جهت اهداف تجاری خود را دستخوش تغییر نموده است. اسنل و لپک^۵ می گویند : ساختاری بر مبنای ایجاد شبکه اطلاعاتی بر اساس مشارکت و تأثیر تکنولوژی ارتباط اطلاعات برای کمک به سازمان به منظور به دست آوردن (کسب کردن)، توسعه دادن و به کار بردن اندیشه های صبورانه و بزرگ شکل می گیرد. البته در بسیاری از کشورها، هرچند بیشتر سازمانها مبنای تکنولوژی ارتباط اطلاعات همچون ایمیل، اینترنت و را مورد اجرا گذارده اند اما اکثر آنها ترجیح می دهند شیوه هایی نظیر استخدام الکترونیکی و یا محاسبه سود به روش الکترونیکی را اجرایی نمایند (Lau & Hooper, 2008:31).

اهداف گرایش به مدیریت منابع انسانی الکترونیکی

ذلیاک و انسلی^۶ به چهار عامل فشار در خصوص منابع انسانی مجازی اشاره می کنند که می توان آنها را از جمله اهداف گرایش به سمت مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ذکر نمود:

- ۱- از واحدهای منابع انسانی خواسته می شود که بر روی سوالات استراتژیک تمرکز کنند.
 - ۲- این واحدها نیاز دارند از نظر سیاست گذاری و اقدامات انعطاف پذیر باشند.
 - ۳- واحدهای منابع انسانی باید کارا تر بوده و نسبت به هزینه ها آگاه (حساس) باشند.
 - ۴- واحدهای منابع انسانی باید همواره استراتژی محور، انعطاف پذیر، کارا و مشتری مدار باشند.
- با توجه به کمبود نیروی کار در بازار، فردگرایی جامعه، افزایش سطح تحصیلات شهروندان و جهت گیری تعادل قدرت در روابط استخدامی به سمت کارکنان، خود می خواهند که مسیر شغلی شان را هدایت کنند. لذا بنا به نظر روئل و همکاران^۷، حرکت به سمت مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می تواند ابزاری برای حمایت از این تکامل (توسعه) باشد (Singer, 1990:56).

⁴-Information Communication Technology (ICT)

⁵-Snell & Lepak

⁶-Zeliak & Ansel

⁷- Ruyl et al

نتایج تحقیقات موسسه مشاوره واتسون ویت^۸ نشان داد که سرمایه گذاری شرکت ها در مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با هدف افزایش نقش استراتژیک منابع انسانی، کاهش هزینه های اداری منابع انسانی و بهبود رضایت کارکنان از خدمت منابع انسانی بوده است. طراحی مناسب فن آوری، کارکنان را قادر می سازد که خود بتوانند کارهای اداری مربوط به منابع انسانی را مدیریت کنند. آنها می توانند به اطلاعات، سیاست ها و کارکردهای منابع انسانی دسترسی داشته باشند. اطلاعاتی مانند روزهای تعطیل کاری و قراردادی، قوانین و دستور العمل های مربوط به بازنشستگی، فرصت های شغلی و حرفه ای و صلاحیت های مورد نیاز حتی سطح مهارت های فنی آنها، می تواند در دسترس آنها قرار گیرد. کارکنان همچنین می توانند در هر زمان که خواستند کارهای اداری روزانه خود را بررسی کنند، چرا که استفاده از سیستم های خودکار به وقت اداری محدود نیست. اعتماد به فن آوری برای اجرای فعالیت های اداری منابع انسانی مزایای بسیاری دارد. فعالیت های منابع انسانی باید استاندارد شود و همین امر مانع تکرار می شود، هزینه ها را کاهش می دهد و اطمینان بخش تداوم کار است. چون کارکنان به راحتی می توانند به فعالیت های اداری منابع انسانی دسترسی داشته باشند، برداشت آنها از کیفیت خدمات بهبود می یابد. علاوه بر این دقت کار نیز بهبود می یابد. زیرا کارکنان می توانند خود را به روز نگاه دارند و اطلاعات مربوط به خود را اصلاح کنند. مدیران هم به اطلاعات مربوط به کارکنان (نظیر آموزش و میزان حقوق) دسترسی دارند و شاید از این طریق بتوانند تصمیم های بهتری بگیرند. (سحرخیز، ۱۳۸۹: ۴۶).

اهداف به کارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیکی

اهداف به کارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیکی را می توان در چهار بعد ذیل خلاصه نمود:

- ۱-بهبود کارایی.
- ۲-بهبود فرآیندهای اداری.
- ۳-بهبود خدمات مشتری.
- ۴- بهبود نقش استراتژیک منابع انسانی (حسینی، ۱۳۸۸: ۱۰۱).

⁸-Watson & Yat

گام های اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک

با توجه به اهمیت بحث مدیریت منابع انسانی الکترونیک و مزایای بی شمار آن بسیاری از مدیران به دنبال پیاده سازی آن در سازمان خود می باشند، برای این امر باید گام های زیر را طی نمود:

۱- مشخص نمودن استراتژی های و سیاست های اصلی مدیریت منابع انسانی با توجه به استراتژی

های سازمان؛

۲- در نظر گرفتن اهداف مدیریت منابع انسانی الکترونیک ؛

۳- آشنایی با انواع مدیریت منابع انسانی الکترونیک و استفاده از هر یک از آنها با توجه به اهداف سازمان

و مدیریت منابع انسانی؛

۴- نظارت بر اقدامات انجام شده و دست یابی به نتایج مدیریت منابع انسانی الکترونیک (عیسی خانی،

۱۳۸۹: ۴۴).

گام اول: شناسایی استراتژی ها و سیاست های اصلی سازمان و مدیریت منابع انسانی:

بر اساس یافته ها و مطالعات جدید لت ها^۹ و همکارانش، رویکردهای یک سازمان را می توان به سه دسته تقسیم نمود: سیاست های بوروکراتیک، سیاست های بازار و سیاست های ارزش های مشترک (Letha .A& et al , 2004:102).

هر کدام از این سیاست هادارای ویژگی های خاصی است که برحوزه های خاصی از مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد.

به عنوان مثال رویکرد بوروکراتیک بیشتر بر سیستم های کاری، حضور و غیاب تأثیر می گذارد، اما توجه به احساسات کارکنان و افزایش توانمندی های آنان با رویکرد ارزش های مشترک ارتباط می یابد. لذا در ادامه به توضیح هر کدام از آنها پرداخته خواهد شد.

الف - سیاست های بوروکراتیک به طور خاص در سازمان هایی وجود دارد که در یک محیط ایستا فعالیت می کنند. در واقع رویکرد اول همان فعالیت های سنتی مدیریت منابع انسانی است، که بیشتر

^۹- Letha

در سازمان های انفعالی و تدافعی به چشم می خورد، این سیاست ها بر بعد فنی مدیریت منابع انسانی تاثیر می گذارد و سیستم مورد استفاده نیز در بخش منابع انسانی سیستم های اطلاعات منابع انسانی است. در حال حاضر در اکثر سازمان های کشور صرفا به بعد فنی مدیریت منابع انسانی و استفاده از سیستم های اطلاعات منابع انسانی توجه می شود.

ب - سیاست نوع دوم در سازمانهایی مشهود تر است که مجبورند به سرعت به تغییرات محیطی و نوسانات شدید بازار و اکشن نشان دهند. سازمانهایی با این نوع رویکرد، به سازمان های تحلیل گر معروفند.

ج - سیاست نوع سوم را می توان در سازمانهایی یافت که کاملا برنوآوری و کیفیت ارائه محصول و خدمات تاکید می کنند. تخصص کارکنان در این شرکت ها، عامل مهمی برای موفقیت است. رویکرد سوم در واقع همان مدیریت استراتژیک است که بعد اثر بخشی استراتژیک منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد تا مزیت رقابتی ایجاد نماید. رویکرد دوم و سوم باعث می شود تا سازمان ها به سمت مدیریت منابع انسانی الکترونیک حرکت کنند (Letha. A& et al , 2004:104).

در عصر حاضر اکثر سازمانها مبتنی بر رویکرد دوم و سوم بوده و برای کارآمدی مدیریت منابع انسانی خود بیشتر تمایل به استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیک دارند.

گام دوم : در نظر گرفتن اهداف مدیریت منابع انسانی الکترونیک:

بسیاری از کارشناسان برای حرکت سازمانها به سمت مدیریت منابع انسانی الکترونیک چهار دلیل را ارائه می دهند که سازمانها باید به آن توجه داشته باشند که این دلایل عبارتند از:

۱- تمرکز بخش منابع انسانی و سیستم الکترونیک بر روی مسائل و عوامل استراتژیک.

۲- انعطاف پذیری در سیاست گذاری و اجرا.

۳- تاکید بر کارایی بخش منابع انسانی و کاستن هزینه ها (سخت گیری در هزینه نمودن).

۴- نقش خدمات رسانی به مدیران و کارکنان.

این چهار هدف مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به اختصار استراتژی مداری، منعطف، کارا و خدمت گذار بودن معرفی می کنند. از این رو در بسیاری از شرکت ها هدف از معرفی و پیاده کردن مدیریت

منابع انسانی الکترونیک، استاندارد سازی و هماهنگی فعالیت ها و سیاست های منابع انسانی در بین همه بخش های شرکت و تصویر شرکت به عنوان یک هویت جهانی است نه یک بخش مجزای بین المللی (عیسی خانی، ۱۳۸۹: ۷۶).

هدف اول یعنی استراتژی مداری باعث می شود تا مدیریت منابع انسانی رویکردی استراتژیک یابد و همراه با توسعه فن مدیریت منابع انسانی الکترونیک با استفاده از فن آوری اطلاعات همراه شود . هدف دوم و سوم باعث می شود تا سازمان علاوه بر انعطاف پذیر بودن نسبت به تغییرات محیط با حداکثر سرعت و کمترین هزینه کارآمدتر از دیگر سازمانها از مزایای این سیستم استفاده نماید و در عین حال با خدمت رسانی به کاربر داخلی و خارجی هدف چهارم تحقق بخشد (نوری زاده، ۱۳۸۴: ۹۰).

گام سوم: آشنایی با حوزه های اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک با توجه به مدیریت منابع انسانی

بر اساس گفته شرمن^{۱۰} سه حوزه انتخابی برای اجرا و پیاده سازی خدمات منابع انسانی به صورت الکترونیکی مشخص شده است که عبارتند از:

۱- مدیریت منابع انسانی سوداگر^{۱۱} .

۲- مدیریت منابع انسانی سنتی^{۱۲} .

۳- مدیریت منابع انسانی تحولگرا: (Sherman.2001:126)^{۱۳}.

لازم به توضیح است که انتخاب هریک از حوزه های فوق به سیاست های منابع انسانی و سازمان وابسته است . به عبارتی گام سوم به گام اول پیاده سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک وابسته است .

گام چهارم : نظارت بر پیاده سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک و دستیابی به نتایج مورد نظر

¹⁰ - Sherman

¹¹ - Transaction HRM

¹² - Traditional HRM

¹³ - Lepak, Esnell

با نظارت دقیق بر فرآیند پیاده سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک و بکارگیری فن آوری اطلاعات دو رویداد مهم باید در سازمان رخ دهد که نظارت و توجه به آن برای مدیران بسیار مهم است. این دو رویداد مهم عبارتند از:

۱- توسعه حرفه ای:

یکی از نشانه های عملیاتی انسان توسعه یافته که به اشتغال کمک می کند و یا فرآیند اشتغال را تسهیل می سازد، داشتن مهارت هایی است که زمینه های رشد و توسعه را ایجاد نماید. زمانی که ظرفیت های مهارتی آماده توسعه باشد ولی محتوای متناسب با آن فراهم نشود، مهارتها بعد از مدتی کهنه شده و نیاز سازمان و فرد را برآورده نمی کند. در این زمان، اطلاعات ظرفیت های خالی و کهنه شده را جانی دوباره می بخشد و به توسعه مهارتهای کارکنان کمک می رساند و این به خاطر آن است که اطلاعات جدید توقعات جدیدی را در افراد سازمان ایجاد و بعد از مدتی اطلاعات تبدیل به روش کار و مهارت می گردد و جبهه های جدید مهارتی و کاری ایجاد می شود. به طور کلی فن آوری اطلاعات و استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیک، در ابعاد زیر به توسعه مهارتی کارکنان کمک می کند و بهره وری سازمان را بهبود می بخشد.

الف - مهارت های کهنه را باز سازی می کند.

ب - ظرفیت های خالی قبلی را تکمیل می سازد.

ج - مهارتهای جدید به وجود می آورد.

د - بین مهارت کارکنان پیوند ایجاد می کند.

ه - مهارت آموزی فرآیندی می شود (سلطانی، ۱۳۸۲: ۸۸).

۲- نهادینه شدن تغییر و نوآوری

زمینه و محور خلاقیت وجود اطلاعات کافی است تا بتوان اطلاعات را با همدیگر ترکیب و مجموعه های جدیدی را ساخت که دارای ویژگی و کاربردهای جدیدی هستند. نهادینه شدن تغییر و نوآوری بستگی به برخورد انسان با اطلاعات تولیدی دارد. به عبارتی زمانی که نفوذ مدیریت منابع انسانی الکترونیک و میزان پذیرش از سوی افراد کم باشد، در این وضعیت تغییری ایجاد نخواهد شد و همه تلاش و انرژی صرف حفظ وضع موجود می شود. زمانی که نفوذ مدیریت منابع انسانی الکترونیک

زیاد ولی افراد زمینه پذیرش نداشته باشند، اطلاعات بدون مشتری می ماند و نتیجه ای عاید نمی گردد و زمانی که نفوذ اطلاعات کم ولی پذیرش آن زیاد باشد در فضای تشنگی اطلاعات، خلاقیت حاصل می شود و شکل مطلوب این است که نفوذ این سیستم زیاد و میزان پذیرش هم زیاد باشد که حاصل آن تلفیق خلاقیت و تغییر است. (Benodvrak, 2005:570).

علاوه بر آنبیر^{۱۴} و همکارانش معتقدند که نتایج اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک با توجه به رویکرد مدیریت منابع انسانی و نوع مدیریت منابع انسانی الکترونیک عبارت است از:

۱- افزایش تعهد.

۲- افزایش شایستگی و قابلیت ها.

۳- اثر بخشی هزینه ها.

۴- افزایش توافق و انسجام.

این نتایج ممکن است بسته به نوع سازمان، افراد و گروه های داخل سازمان متفاوت باشد اما به عقیده بسیاری از نویسندگان و محققان، این نتایج در بین سایر نتایج ملموس تر و مشهودتر هستند چراکه باعث می شود حرکت مدیریت منابع انسانی در راستای تغییرات محیطی و مدیریت استراتژیک سازمان برای کسب مزیت رقابتی باشد (Benodvrak, 2005:570).

نظارت بر پیاده سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک باعث می شود تا علاوه بر شناسایی روند موجود و همچنین توجه به نوع رویکرد سازمان در استفاده از مدیریت منابع انسانی و اهداف مدیریت منابع انسانی الکترونیک و نوع آن و نتایج مورد انتظار، اطمینان حاصل شود که اهداف تحقق یافته است، چرا که همیشه یک فاصله بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک در استفاده کارکردی آن و استفاده واقعی از آن بوسیله کارکنان، مدیران صفی و منابع انسانی وجود دارد. این بدان معنی است که مدیریت منابع انسانی الکترونیک در ظاهر دارای یک ماهیت تبدیلی بسیار پیشرفته می باشد، اما در عمل دارای یک ماهیت عملیاتی (استفاده از منابع اطلاعاتی و مدیریت داده ها) است. از این رو یک شرکت با رویکردی بوروکراتیک نمی تواند ناگهان از مدیریت منابع انسانی الکترونیک به عنوان یک تبدیل کننده و عامل

تحول استفاده کند. از این رو می توان ادعا نمود که این گام از مهمترین مراحل پیاده سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک است .

نتیجه گیری

دنیای امروز همراه با تغییرات پرشتاب به سمت آینده در حرکت است و سازمانهایی در این دنیا می توانند به بقاء خود ادامه دهند که با تکنولوژی روز و شانه به شانه با سایر رقبا حرکت کنند، با توجه به اینکه نیروی انسانی بعنوان مهمترین نیروی محرکه سازمانها مطرح هستند و اتلاف وقت نیروی انسانی برای انجام کارهای روزمره پرسنلی موجب کاهش بازدهی سازمان می شود لذا بکارگیری علوم نوین و سیستم های الکترونیکی می تواند از اتلاف وقت نیروی انسانی کاسته و بازدهی سازمان را افزایش دهد. مدیریت منابع انسانی الکترونیکی را می توان به طور محدود، پشتیبانی اداری (اجرایی) وظایف منابع انسانی با استفاده از فن آوری اینترنت تعریف کرد . مدیریت منابع انسانی الکترونیکی شیوه ای برای پیاده سازی استراتژی ها و سیاست ها و اقدامات در سازمانها از طریق پشتیبانی آگاهانه و هدایت شده کانال های مبتنی بر فن آوری وب می باشد. اکنون زمان آن فرا رسیده است تا مدیران منابع انسانی خود را با تغییرات تکنولوژیک در سطح شرکت هماهنگ و همراه کنند . زمانی که یک سازمان به دنبال مدیریت منابع انسانی الکترونیک و حرکت به سوی آن است، مدیریت و کارکنان باید نقش پویایی در اجرای فعالیت های این حوزه داشته باشند. مدیریت منابع انسانی الکترونیک به عنوان مجموعه افکار تولید شده، به وسیله مکانیسم های سخت افزاری در اختیار افراد و سازمان ها قرار می گیرد و نقش عمده ای در توسعه سازمان بر عهده دارد . بنابراین، در بلند مدت پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک مستلزم تغییرات و تعدیل های چشمگیر کلی در شیوه عملکرد واحدهای منابع انسانی است . این مهم، نیازمند تدوین و وظایف جدید برای مدیران، کاهش کارهای اداری و افزایش انتظارات از متخصصان منابع انسانی است تا بتوانند نقش استراتژیک و آگاهانه ای ایفا کنند . از زمان حضور فناوری اطلاعات در سازمان ها، تغییرات عظیمی در وظایف و فعالیت های نیروی انسانی پدید آمده است. امروزه تصور سازمانی بدون بکارگیری تکنولوژی اطلاعات بسیار سخت و دور از ذهن است. هر روزه ابعاد بیشتری از وظایف منابع انسانی یک سازمان به فناوری اطلاعات محول می شود. در حقیقت می تواند بیان کرد در سازمان های امروزی انجام وظایف و فعالیت های نیروهای انسانی اعم از کارکنان و

مدیران بدون بهره گرفتن از فناوری اطلاعات باعث کندی و انجام امور و حتی در دنیای پرتنش و چالش برانگیز امروز باعث نابودی و از هم پاشیدن سازمان ها می شود .

فهرست منابع

منابع فارسی

۱. امامی، محمد. حسن، (۱۳۸۹)، "راهنمای جامع توانمندسازی منابع انسانی"، چاپ دوم، چاپ پردیس ملت.
۲. انصاری، مهسا، جهانشاه لو، محمدرضا، (۱۳۸۳)، "مجله منابع انسانی"، شماره ۸۴.
۳. جزنی، نسرين، (۱۳۸۸)، "مدیریت منابع انسانی"، چاپ چهارم، نشر نی، تهران.
۴. حسینی، ابوالحسن، هادی زاده، مقدم اکرم، جوادی، هوشمند، (۱۳۸۸)، "بررسی نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک در اثربخشی مدیریت منابع انسانی" پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
۵. دری، بهروز، (۱۳۸۱) "نقش توسعه منابع انسانی در ایجاد سازمان های دارای کلاس جهانی : ضرورتی راهبردی در چشم انداز توسعه کشور" فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۵۸.
۶. رضائیان، علی، (۱۳۸۶)، "مدیریت رفتار سازمانی"، ۲۱۹ انتشارات دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۷. زارعی، متین، (۱۳۸۲)، "مدیریت منابع انسانی"، چاپ اول، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی، قم.
۸. سحرخیز، فاطمه، (۱۳۸۹) "مجله فن آوری و توسعه صنعت" شماره ۶۲.
۹. سعادت، اسفندیار، (۱۳۸۶)، "مدیریت منابع انسانی"، چاپ هشتم، انتشارات سمت، تهران.
۱۰. سلطانی، ایرج، (۱۳۸۲)، "نقش تکنولوژی اطلاعات در توسعه منابع انسانی"، مجله تدبیر شماره ۱۲.
۱۱. سیدجوادین، رضا، (۱۳۸۶)، "برنامه ریزی نیروی انسانی"، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۲. عسگریان، مصطفی، (۱۳۷۰)، "مدیریت نیروی انسانی"، انتشارات دانشگاهی تربیت معلم، چاپ اول.
۱۳. واکر، جیمز، ترجمه خدابخش داشگر زاده، (۱۳۸۶)، "برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی" چاپ اول، نشر فرهنگی زند، تهران.

منابع لاتین:

1. Bondarouka, T. (2009), "Rueal. H. e-HRM effectiveness in a public sector organization:" a multi stakeholder pperspective. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol20, no 3.
2. Chadiha Letha .A& et al , (2004) "Empowering African American Women Informal Caregivers" : A Literature synthesis and practice strategies . Social work.
3. Huub Ruel, Tanya Bondarouk, Jan Kees Looise, (2005) "E-HRM: Innovation or Irritation?" *Utrecht School of Governance, University of Twenty*.
4. Huub Ruel, (2005), Tanya Bondarouk, Jan Kees Looise, op.cit. 24. Lee, J.A. "The empowerment approach to social work practice" *Building the beloved community* (2 ended). New York : Columbia University press.
5. Marc G. Singer, (1990) "Human Resource management", Pws-Kent Publishing. Marc G. Singer, OP.Cit .Company.
6. Nonaka, I, and H. Takeuchi, (1995) "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation". New York: Oxford University Press.
7. Nunnally, J.C. (1978), "Psychometric Theory", McGraw-Hill, New York, NY
8. Gary Dessler, (1987), "Personnel Management", Fourth Editon, United states. Prentice Resourc.
9. Stephen P. Robbin, s, (1991), "Management", third Edition, Prentice-hall, Inc.
10. Voermans , M, (2007), "Attitude towards E-HRM": An empirical study at Philips. Vol 36 , no6,.

مدیریت نقدینگی و اهرم مالی از عوامل تاثیر گذار بر مدیریت سود و سرمایه می باشد. اتخاذ مناسب مدیریت نقدینگی و اهرم مالی می تواند از ورود بانک ها به تنگناهای نقدینگی جلوگیری نموده و همچنین عملکرد مالی آنها را بهبود دهد. بررسی پیشینه های مرتبط تحقیق نشان می دهد که مطالعات محدودی وجود دارد که اثر اهرم مالی و نقدینگی را بر مدیریت سود و سرمایه بانک ها بررسی کرده باشند. بنابر این؛ هدف این مطالعه تعیین اثر اهرم مالی و نقدینگی بر مدیریت سود و سرمایه بانک