

## نقش فناوری اطلاعات در نحوه عملکرد مدیریت منابع انسانی

غزاله بنایی<sup>۱</sup>، مینا سرحدی<sup>۲</sup>، سمیرا سالاری تازیانی<sup>۳</sup>، محمدرضا اینالو<sup>۴</sup>

### چکیده

با ورود فناوری اطلاعات به سازمان، عملکردهای مدیریت منابع انسانی دستخوش تغییر می شود. این تغییر در صورتی می تواند موثر باشد که ابتدا فعالیت هایی را که فناوری اطلاعات می تواند انجام دهد، شناخته و زمینه ی بروز این فعالیت ها را فراهم نماییم. متعاقب آن مدیریت منابع انسانی با شرایط جدید آشنایی لازم را پیدا نموده تا بتواند با بهره گیری از ظرفیت هایی که فناوری اطلاعات می تواند ایجاد کند، سبب ارتقاء عملکرد منابع انسانی سازمان شود. در این پژوهش سعی شده است ابتدا تاریخچه ی مختصری از هر دو موضوع فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی ارائه داده و سپس تأثیر و پیامدهای فناوری اطلاعات بر عملکرد مدیریت منابع انسانی را توضیح دهیم در ادامه نیز شرایط و فرصت هایی که کاربرد فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی فراهم می نماید، مورد بررسی قرار گرفته است

کلید واژه: فناوری اطلاعات - مدیریت منابع انسانی - ساختار سازمان - عملکردهای مدیریت منابع انسانی.

---

1- کارشناس فناوری اطلاعات (سیستم جامع مالی و اداری)

2- کارشناس فناوری اطلاعات (سیستم جامع مالی و اداری)

3- کارشناس اتوماسیون اداری

4- مسول تحلیل سیستم های سازمان فاوا

## مقدمه

به جرأت می توان مدعی شد که در طول تاریخ ظهور فناوری های مختلف هیچ نوع فناوری نتوانسته همانند فناوری اطلاعات در بین رشته های مختلف علوم ارتباط ایجاد نماید. فناوری اطلاعات به عنوان یک پیوند دهنده، تمامی علوم روز را به کار می گیرد تا بتواند اطلاعات مورد نیاز متخصصین، صنایع سازمان ها و بالاخره همه ی مردم در قسمت های مختلف جامعه را در کمترین زمان و بهترین وجه ممکن تأمین نماید. به طوری که امروزه فناوری اطلاعات مرزهای کشورهای جهان را در می نورد و ملت ها را در یک جامعه ی جهانی گردهم می آورد. شاید بتوان گفت به کارگیری صحیح فناوری اطلاعات نه تنها آینده ی زندگی بشر را بهبود خواهد بخشید، بلکه سعی دارد تا خرابی های به بار آمده ناشی از فناوری های گذشته را نیز اصلاح کند به عنوان مثال به کارگیری فناوری اطلاعات مشکلات ترافیک، کمبود مکان فیزیکی جهت انجام کار و تحصیل، کمبود زمان، رقابت و جسارت های بی مورد و پنهان کاری در تحصیل علوم، اشتغال و تبادل فرهنگی را مرتفع خواهد نمود. طبعاً در این عرصه ی جدید، هر فرد و جامعه ای که با شناخت و اشراف بیشتر، اهداف و آرمان روشنتر یا به میدان بگذارد می تواند از این فناوری بهره ی بیشتری ببرد و در حوزه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جهان نقش بیشتری داشته باشد. در کل فناوری اطلاعات همراه با فاکتورهای خود تحولات عظیمی در شرکت ها و سازمانهای بازرگانی ایجاد کرده است به گونه ای که عملکرد کلی این قبیل شرکت ها کاملاً تحت تأثیر میزان کاربرد فناوری های مورد بحث می باشد در این میان مدیریت منابع انسانی دلیل نقش گسترده ای که در سازمان دارد به نوبه ی خود متأثر از این تحولات است به عبارت دیگر در سازمان های حاضر بیش از هر چندی عملکردهای مدیریت منابع انسانی تحت الشعاع فناوری اطلاعات قرار خواهد گرفت. باید با بررسی و شناخت نقش فناوری اطلاعات در عملکردهای مدیریت منابع و همچنین با طراحی و ایجاد یک سیستم پویا، زمینه ساز شناسایی، انتخاب، استخدام، آموزش و به کارگیری موثر منابع انسانی در سازمان

باشیم. موفقیت هر سازمان، در واقع در گرو ترکیب و تلفیق مؤثر سرمایه مواد، ابزار آلات کاری و منابع انسانی است، به طریقی که نیل به اهداف برنامه های کوتاه، میان و بلند مدت تضمین گردد. به دلیل پیچیدگی سازمان های امروزی، تخصصهای ویژه ای برای اداره امور سازمانی ایجاد گردیده است که در جهت استفاده ی مطلوب از سرمایه فعالیت می کند مدیریت تولید که در جهت استفاده ی موثر و طراحی مناسب ماشین آلات و ابزار آلات تولیدی کوشش می کند. مدیریت فروشی و بازاریابی که در جهت یافتن بازار مناسب و افزایش میزان فروش فعالیت می نماید و بالاخره مدیریت منابع انسانی که برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و نظارت بر کلیه ی عملیات استخدامی و همچنین آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه های کاری و به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی را با همکاری و مشاور سایر مدیران سازمان به عهده دارد. مدیران منابع انسانی، نه تنها در مقابل نیروهای انسانی یک سازمان مسئول اند، بلکه از طرف دیگر در مقابل مدیران رده بالای سازمان نیز مسئولیت دارند آنان مسئول اند نیازها و خواسته های مدیران رده بالای سازمانی را به نیروهای انسانی، و نیازها و خواسته های کارکنان را به مدیران رده بالای سازمانی منعکس نموده و در واقع، خلاء بین این دو را پر کنند. بنابراین، مدیران پرسنلی باید با کلیه ی قشرهای سازمانی زبانی مشترک پیدا نموده و ارتباطات انسانی را در داخل سازمان قدرت بخشند.

گاهی مدیران منابع انسانی در حیطه ی کاری خود ممکن است به مسائلی برخورد نمایند که برای آنها پاسخ صحیحی که مورد قبول همگان قرار گیرد وجود نداشته باشد در این حالت است که برای آنها پاسخ صحیحی که مورد قبول همگان قرار گیرد وجود نداشته باشد در این حالت است که آنان باید قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل مسائل را داشته و با اقدامات خود نه حق و حقوق نیروهای انسانی را به مخاطره میاندازد و نه حق و حقوق سازمان را مدیریت منابع انسانی حرفه ای نیست که در چند دوره ی آموزشی تخصصی بتوان مهارت های لازم را به منظور انجام موفقیت آمیز این نوع مدیریت کسب نمود. همچنین وظایف و مسئولیت های دولت ها در قبال جامعه، اغلب به وسیله ی سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی موجود در جوامع(در این صورت موسسات بخش خصوصی نیز مشغول آن می شود). انجام می پذیرد و منابع انسانی عوامل مهمی برای تحقق اهداف سازمانهای مذکور به شمار می روند. در حقیقت این نیروهای انسانی هستند که سازمانهای مذکور را به اهدافشان می رسانند.

و زمانی که سازمانها که معمولاً به منظور رفع نیازهای اجتماعی ایجاد گردیده اند به اهداف خود نایل گردند. در واقع جامعه و سرانجام دولت ها را به اهداف خود می رسانند و این به معنی توفیق دولتمردان در اداره ی امور جامعه و تحقق اهداف و آرزوهای افراد جامعه می باشد مردم جامعه زمانی که به آمال و آرزوهای خود رسیده باشند، خلاقیت و نوآوری می کنند، کالاهای مرغوب می سازند و خدمات شایسته ارائه می نمایند و بدین ترتیب است که سرمایه ها به کار می افتد، داد و ستدها انجام می پذیرد، مسافرت ها آغاز می شود، شهرها ساخته می شود، خدمات عمومی شکل می پذیرد، بهداشت و رفاه و امنیت ایجاد می گردد و خلاصه مردم جامعه، در کمال آسایش و آرامش خاطر را به امور عقیدتی، سیاسی، تفریحی ... پرداخته و برای سعادت و کمال خود و سایرین فعالیت می نمایند و مدیریت منابع انسانی در سطح خرد و کلان راه را برای نیل به اهداف فوق هموار می کند.

با یک نگرش سیستمی به سازمان و مدیریت در می یابیم که موفقیت هر سازمان در گروه تلفیق «منابع وارده» به یک سازمان یعنی نیروی انسانی<sup>۵</sup>، سرمایه<sup>۶</sup>، تکنولوژی<sup>۷</sup>، مواد اولیه<sup>۸</sup> و اطلاعات<sup>۹</sup> در جهت نیل به اهداف سازمانی است همان طور که می دانید سازمان ها دارای هدف یا اهدافی هستند که لزوماً منابع وارده در آن باید متناسب با اهداف آن ها باشند تا به وسیله ی مدیران در داخل سازمان تلفیق، ترکیب و هماهنگ گردیده و نیل به اهداف سازمانی را میسر سازند.

البته همان گونه که استنباط می شود سیستم های سازمان برای تکامل خود باید با محیط اطراف ارتباط برقرار نموده و اطلاعات لازم را در مورد کالا و یا خدمات ارائه شده به جامعه توسط بازیافت دریافت نمایند و نسبت به رفع نقایص و کمبودهای خود اقدامات لازم را به عمل آورند با نگرش مجدد به سیستم های سازمانی در می یابیم که انسان در واقع مهم ترین عامل در جهت نیل به اهداف سازمانی به شمار می رود، زیرا سایر منابع وارده به سازمان به خودی خود نخواهند توانست اهداف سازمانی را تحقق بخشد در یک سیستم سازمانی مدیران تولید سعی در بهبود کیفی و کمی تولیدات، مدیران صنعتی سعی در بهبود سیستم ها و روش ها، مدیران امور

---

<sup>5</sup> manpower

<sup>6</sup> money

<sup>7</sup> Technology

<sup>8</sup> material

<sup>9</sup> Information

مالی سعی در تهیه و استفاده ی مطلوب از آن و مدیران منابع انسانی در ارائه برنامه هایی جهت هماهنگی بین اهداف سازمان و نیروهای انسانی و تأمین اهداف سازمانی دارند.

## 1- فناوری اطلاعات

اطلاعات<sup>10</sup>: مطالبی است که از داده های خاصی استخراج می شود به عبارتی اطلاعات همان نرم افزار قابل استفاده از داده هاست که از راه های خاصی پس از پردازش بدست می آید به عبارت دیگر اطلاعات داده است که توضیح و تفسیر شده باشد مثلاً بازداشتن تاریخ تولد فردی به عنوان داده، می توان به اطلاعاتی چون تاریخ تولد و تفاوت سنی و با خودمان می پردازیم

فن آوری<sup>11</sup>: ترکیبی از مهارت ها ، دانش ها، توانایی ها مواد، ماشین و ابزارهاست که انسان از آن برای تبدیل و یا تغییر مواد خام ، اجناس ارزشمند یا خدمات استفاده می کند.

فن آوری اطلاعات<sup>12</sup>: همان طور که به وسیله ی انجمن فناوری اطلاعات آمریکا (ITAA) تعریف شده است، «مطالعه، طراحی، پیاده سازی، پشتیبانی یا مدیریت سیستم های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه، خصوصاً برنامه های نرم افزاری و سخت افزار رایانه می پردازد» به طور مختصر فناوری اطلاعات با مسائلی مانند استفاده از رایانه های الکترونیکی و نرم افزار سروکار دارد تا تبدیل، ذخیره، حفاظت، پردازش، انتقال و بازیابی اطلاعات به شکلی مطمئن و امن انجام می پذیرد

اخیراً تغییر اندکی در این عبارت داده می شود تا این اصطلاح به طور روشن دایره روشن دایره ارتباطات مخبراتی را شامل گردد بنابراین عده ای بیشتر مایلند تا عبارت «فناوری و ارتباطات<sup>13</sup>» یا به اختصار ICT به کار برند. از دیدگاهی دیگر فناوری اطلاعات عبارت است از کاربرد رایانه و دیگر فناوریها برای کار با اصلاعات در

---

<sup>10</sup> Information

<sup>11</sup> technology

<sup>12</sup> Information Technology

<sup>13</sup> Information and communication technology

این جا هر گونه فناوری اعم از هر گونه وسیله یا تکنیک مدنظر است. عموماً در فناوری اطلاعات به اشتباه ، کار با اطلاعات تنها از طریق فناوری رایانه و ارتباطات و محصولات مرتبط مدنظر قرار گرفته است باید توجه داشت که واژه فناوری عبارت از مطالعه ی چگونگی استفاده از ساخته های بشر در دستیابی به اهداف و مقاصدی مانند ارائه محصولات و خدمات، این واژه تنها به خود مصنوعات بشری اشاره نمی کند.

به عبارت دیگر فناوری اطلاعات متشکل از چهار عنصر حیاتی (انسان، سازو کار، ابزار، ساختار) به طوری که در این فناوری اطلاعات از طریق زنجیره ای که از بهم پیوستن این عناصر ایجاد می شود، جریان یافته و پیوسته متعالی و تکامل می یابد.

انسان: منابع انسانی، مفاهیم و اندیشه ی، نوآوری

سازوکار: قوانین و مقررات و روشها، سازو کارهای بهبود و رشد، سازوکارهای ارزش گذاری و مالی...

ساختار: سازمانی، فراسازمانی

ابزار: نرم افزار، سخت افزار، متد و ارتباطات

برای فناوری اطلاعات می توان تعاریف مختلفی را متصور شد از یک دیدگاه فناوری اطلاعات و ارتباطات را می توان به کلیه ی اشکال زیر تقسیم کرد:

1- داده ها و اطلاعات<sup>۱۴</sup>

2- سیستم های اطلاعاتی<sup>۱۵</sup>

3- سیستم های مدیریت دانش<sup>۱۶</sup>

4- نرم افزارها<sup>۱۷</sup>

---

<sup>14</sup> Data & information

<sup>15</sup> Information systems'

<sup>16</sup> Knowledge management system

<sup>17</sup> software

5-سخت افزارها<sup>۱۸</sup>

6-شبکه های مخابراتی و داده<sup>۱۹</sup>

7-متن افزارها

همچنین می توان فناوری اطلاعات یا IT را به دو بخش تقسیم کرد:

الف-فناوری کامپیوتر

ب-فناوری ارتباطات

فناوری اطلاعات در حقیقت استفاده ی بهینه از سیستم های کامپیوتری است به عبارتی استفاده هر چند بهتر از کامپیوترها، نرم افزارهای جانبی برای حل مسائل و مشکلات کاری و پیاده سازی این راه حل ها در یک محیط واقعی وظیفه اصلی IT است(زینعلی زاده، 1384، ص 110).

فناوری اطلاعات بسیار از علم رایانه وسیع تر (و پیچیده تر) است این اصطلاح در دهه ی 1990 جایگزین اصطلاحات داده ها و سیستم های اطلاعات مدیریت شد که در دهه های 1970 و 1960 بسیار رایج بودند فناوری اطلاعات معمولاً به کلیه فناوریهای اشاره دارد که در پنج حوزه ی جمع آوری، ذخیره سازی، پردازش، انتقال و نمایش اطلاعات کاربرد دارند.

دانش فناوری اطلاعات و رایانه با هم فرق می کنند البته موارد زیادی با هم اشتراک دارند. اگر علم رایانه با مشابه مهندس مکانیکی بگیریم، فناوری اطلاعات مشابه صنعت حمل و نقل است. در صنعت حمل و نقل، خودرو و راه آهن و هواپیما و کشتی داریم. همه ی این ها را مهندسان مکانیک طرح می کنند در عین حال در صنعت حمل و نقل مسائل مربوط به مدیریت ناوگان و مدیریت ترافیک و تعیین استراتژی حمل و نقل در سطح شرکت و شهر و کشور مطرح است که رابطه مستقیمی با مهندسی مکانیک ندارد اما فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) (به فارسی فاوا) مهم ترین مقوله در این زمینه است سید حامد خسروانی شریعتی، تعریفی

---

<sup>18</sup> Hard ware

<sup>19</sup> Computer & communication network

دیگر از فناوری اطلاعات بیان می دارد که بیان از فرابخش بودن این رشته دارد به گفته ایشان: مهندسی فناوری اطلاعات دانش ترکیبی از مهندسی نرم افزار، مهندسی صنایع و مارکتینگ می باشد که رویکردی تحلیلی، تجاری باریک بینانه به تکنولوژی های نوین اطلاعاتی دارد. ایشان با ایجاد این رویکرد شفاف میان طراحان نرم افزار و تحلیل کنندگان سیستم و بازار هدف را حل کرده اند (نیکنام، 1379، ص 544).

## 2- بهره گیری از فناوری اطلاعات در برنامه ریزیها

فناوری اطلاعات در کلیه ی امور یک سازمان نقش موثر خود را ایفا می نماید در زیر موارد مهمی که فناوری اطلاعات در آن نقش دارد ارائه می گردد نقش موثر فناوری اطلاعات در مدیریت مجازی برنامه های زیربنایی و کلان سازمان نقش فناوری اطلاعات در برنامه توسعه سازمان با عنوان طرح بنیادی «برنامه توسعه پویا» نقش فناوری اطلاعات در برنامه کلان توسعه ای چیره بر تغییرات سریع عصر دانش، نقش موثر فناوری اطلاعات در کاهش چالش های فرهنگی زبانی در جهت توسعه ی سازمان های مجازی- نقش موثر فناوری اطلاعات در مشارکت بزرگ متخصصان در ارائه طرحها بدون محدودیت زمان و مکان.

نقش موثر فناوری اطلاعات در مشارکت بزرگ متخصصان در ارائه طرح ها بدون محدودیت زمان و مکان نقش موثر فناوری اطلاعات در تغییر ماهیت فعالیت ها و رقابتهای نقش موثر فناوری اطلاعات در دگرگونی شرایط اشتغال و فعالیت نیروی انسانی در سازمان

نقش موثر فناوری اطلاعات در تهیه پیش نویس سیاست ها و برنامه های توسعه سازمانی، تنظیم بودجه سالانه سازمان، اجرای نظام برنامه ریزی پروژه ها، تخصیص بودجه های مصوب مورد نیاز کارهای سازمان و نظارت بر حسن اجرای کلیدی برنامه های مصوب سازمان نقش موثر فناوری اطلاعات در پی گیری دعاوی حقوقی سازمان، تهیه و تنظیم قرارداد و اسناد تعهد آور و غیره.

## 3- پیاده سازی فناوری اطلاعات در سازمان ها و مشکلات موجود

با توجه به مطالب فوق که ایده آل های موجود برا سازمان ها مجهز به فناوری اطلاعات رایگانه نمود لازم است موانع در توسعه فناوری در سازمانهای موجود را بررسی نمایم ذیلاً به تعدادی از مشکلات اشاره می گردد:



1-انتظارات و توقعات مدیران سازمانها جهت مکانیزه نمودن نظام ها بسیار بالادست ولی حمایت آن ها از مدیران انفورماتیک بسیار پایین است

2-تمایل مدیران بیشتر به خرید سخت افزار است تا عنایت و پشتیبانی و سرمایه گذاری در تولید نرم افزار

3-توجه مدیران به استفاده از نرم افزارهای بنیادی که موجب تحولات اساسی در سازمانها می گردد.

4-ایده آل نگری در تعریف پروژه های بزرگ نرم افزاری بدون توجه به امکانات و محدودیت ها و در نتیجه عدم موفقیت پروژه ها در چهارچوب هزینه و مدت برنامه ریزی شده (این امر باعث ایجاد ذهنیت منفی مدیران سازمان نسبت به مدیران انفورماتیک خواهد گردید

5-عدم استفاده از ابزار و متدولوژیهای جدید و استانداردهای تولید نرم افزارها و تولید مستندات

6-روسای سازمانها به جای استفاده از فناوری اطلاعات در برنامه ریزیهای کلی سازمان از آن در کارهای جزئی سازمان استفاده می نمایند.

7-حقوق متخصصین کامپیوتر در سازمانها نسبت به درآمد آن ها در بخش خصوصی و کار آزاد بسیار پایین است لذا کارایی و بهره وری آن ها در ساز، ناچیز است

8-نرم افزارها ماهیتاً قابل رویت نیستند لذا مدیران سازمانها آن را درک و لمس نمی کنند و نتیجتاً آن را حمایت نمی کنند نامناسب بودن تشکیلات سازمان پروژه، تغییر نماینده و مسئول در نظر گرفته شده از سوی کارفرما برای پروژه، تغییر سیاست کارفرما در ارتباط با پروژه، عدم رعایت زمانبندی های پروژه از سوی کارفرما، عدم پرداخت به موقع بر طبق تعهد از سوی کارفرما (راهکارهای توسعه فناوری اطلاعات در سازمانها: عمده راه حل هایی که با توجه به مشکلات مطرح شده وجود دارد به ترتیب ذیل است: 1)دولت و سیاست گذاران بایستی به فناوری اطلاعات اهمیت داده و آن را به عنوان رک اساسی رشد و توسعه بنگرند 2)کلیه راهکارها و راهبردها در راستای سیاست های کلان دولت در کشور برای رشد و به کارگیری فناوری اطلاعات بایستی مشخص شده و با برنامه ریزی توأم باشد

3- جایگاه فناوری اطلاعات در کشور، دولت، وزارت خانه ها، سازمان ها و... می بایست زیر نظر بالاترین مقام تصمیم گیری بیشتری در این زمینه شود 4- در هر سازمان برای فناوری اطلاعات در سطوح مختلف آن استانداردهای مشخصی (توسط مشاورین) تدوین گردد (5) چون مدیران معمولاً آشنایی کلی با مقوله فناوری اطلاعات دارند پیشنهاد می شود از مشاوران قومی برای برنامه ریزی و گسترش فناوری اطلاعات در سازمانشان استفاده نمایند (6) پیشنهاد می شود روسای سازمانها با آخرین فناوریهای روز آشنا شدن و برای برنامه ریزی های توسعه ای تولید محصولات برای سازمان خود تأکید بر استفاده از جدیدترین فناوریها نمایند. 7- مدیران و کارکنان را که مخالف با توسعه فناوری اطلاعات در سازمان می باشند و با توسعه آن مشارکت نمی نمایند تعریفی نمایند. 9- پروژه های توسعه ی فناوری اطلاعات هدفمندی، نظارت و پی گیری، ثبات و امکان پذیری است و در آخر با نگاه اجمالی به جایگاه فناوری اطلاعات در سازمانهای پیشرفته می توان نتیجه گرفت که فناوری اطلاعات مقوله ای است اجمالی به جایگاه فناوری اطلاعات در سازمانهای پیشرفته می توان نتیجه گرفت که فناوری اطلاعات مقوله ای است فرابخش که تنها فناوری کامپیوتر بلکه زیر ساختمان های مخابراتی و تبادل اطلاعات و همچنین اطلاعات و استانداردهای زمینه های مذکور را نیز شامل می شود و مسئولیت فناوری اطلاعات در یک سازمان باید به بهبود بالاترین مقام اجرایی این سازمان بوده تا بتوان از فناوری اطلاعات در برنامه ریزیهای کلی و جزئی کلیه امور استفاده نمود (اسحق، 1386، ص 170).

#### 4- مزایای استفاده از فناوری اطلاعات در آموزش نیروی انسانی

استفاده از فناوری اطلاعات در امر آموزش نیروی انسانی از مزایایی به شرح زیر برخوردار است

1) پرورش و ارتقای مهارت سواد اطلاعاتی، منظور از مهارت سواد اطلاعاتی جمع آوری، پردازش، انتشار اطلاعات به صورت متن، نمودار .... و مبادله این اطلاعات در محیط های آموزشی و یادگیری منابع انسانی است

2) افزایش نیروی انسانی مجرب و همگام با فناوری روز که نسبت به تجربیات افراد در خارج از محیط آموزشی آگاه هستند

3) آموزش با هزینه کمتر

12- موانع استفاده از فناوری اطلاعات در آموزش نیروی انسانی:

استفاده از فناوری اطلاعات در امر آموزش ممکن است با برخی موانع و محدودیت ها مواجه گردد که برخی از موانع به شرح ذیل است

1) عدم حمایت لازم از سوی نظام آموزش و پرورش در خصوص نیروی انسانی فعال در عرصه ی فناوری اطلاعات

2) فراگیر نبودن استفاده از فناوری اطلاعات در مدارس کشور در بین دبیران مدارس

3) تمایل به انجام وظیفه در چارچوب بخشنامه ها که جای تصمیم گیری خلاق و مواجهه با شرایط جدید را گرفته است

4- صرف وقت زیاد در خارج از کلاس درس برای تولید محتوای الکترونیک بدون هیچ حق الزحمه ای

5- مگرش سنتی به هر تعلیم و تربیت و دوری از نوگرایی در کاربرد روش های نوین آموزش

13- مقایسه ی آموزش بر پایه ی IT با آموزش سنتی: آموزش الکترونیک نسبت به آموزش سنتی برتری هایی دارد از آن جمله:

- قابل استفاده در کلیه ی ساعات شبانه روز و ایام هفته (7-24)

- کیفیت بالاتر

- پوستگی بالاتر

- قابل اندازه گیری بودن

قابلیت های نگهداری بالای اطلاعات

-هزینه ی مناسب

-ضرورت های استفاده از فن آوری اطلاعات (it) در آموزش نیروی انسانی

1-تقاضا برای یادگیری مستقل و گسترده

2-نیاز به آموزش دائمی معلمان و نیروی انسانی

3-فراهم آمدن امکان دست یابی به اطلاعات نوین

4-حذف محدودیت های فردی اجتماعی و جغرافیایی (فرهودی، 1382، ص 55).

5-اهمیت و ارتقای بهره وری حوزه های در مدیریت منابع انسانی

یکی از مهم ترین هدف ها در هر سازمان ارتقای سطح بهره وری است و انسان در ایجاد بهره وری نقش محوری دارد.

بهره وری نیروی انسانی یعنی به حداکثر رساندن استفاده از منابع انسانی به طریق علمی به منظور کاهش هزینه ها و رضایت کارکنان مدیران و مصرف کنندگان و نیز یعنی به حداکثر استفاده از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت هدف های سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه. بدون تردید فرایند بهره وری نیروی انسانی متأثر از عوامل خاصی نیست و نتیجه متعامل و ترکیب عوامل گوناگونی است.

از آنجاییکه بهره وری مقوله ای انتزاعی نبوده و لزوما جنبه کاربردی باید داشته باشد، مدیریت سازمان نقش بسزایی در فراهم آوردن زمینه مناسب جهت نهادینه کردن و ارتقای آن خواهد داشت و از این منظر، مشارکت کارکنان دارای اهمیت ویژه ای است، چرا که توجه و تاکید به کرامت انسان به عنوان یک عامل استراتژیک در جنبه های گوناگون سازمان است که سرنوشت بهره وری را رقم می زند و توجه هر چه افزون تر به این عامل، هدایت و جهت دهی مناسب به فعالیت ها و فراهم آوردن زمینه های ضروری بای رشد و شکوفایی توانایی های بالقوه ای باید در راس برنامه های سازمان قرار گیرد.

چنانچه سازمانی بخواهد به بهبود عملکرد و ارتقای مستمر دست یابد باید به این مهم به عنوان یک فرایند جدیدیتی بنگرد و برای آن اهمیت استراتژیک قائل گردد و آن را محدود به دوره ی زمانی خاص نکند البته در این میان بدون توجه به نقش عامل انسان و احساس تعهد و مشارکت کارکنان سطوح مختلف سازمان دستیابی به آرمانهای برنامه بهره وری بی معنا خواهد بود. یکی از مشکلات بزرگ افزایش بهره وری نیروی انسانی در سازمان ها مبهم بودن خود کلمه ی بهره وری است و این ابهام در مفهوم خود عامل بازدارنده ای در راه شناخت و به کارگیری تدابیر مربوط به مقوله ی فوق است بسیارند نشانه هایی که ما را متوجه اهمیت بهره وری نیروی انسانی می کنند و مشکلاتی که در این راه وجود دارد را نشان می دهند از جمله این نشانه ها نارضایتی، افزایش نارضایتی، افزایش مراجعان به دستگاه ها، انجام نگرفتن خدمات مورد نیاز آن ها و تأخیرهای طولانی در پاسخگویی به نیاز آن هاست هر چند که با سفارش و توصیه باشد انجام نگرفتن خدمات مورد نیاز آن ها و تأخیرهای طولانی در پاسخگویی به نیاز آن هاست، هرچند که با سفارش و توصیه باشد و یا از طریق ایجاد انگیزه برای متصدیان مربوط، همین طور تعداد بیشماری از کارکنان که سرگردان و بی هدف در اتاق های مختلف دستگاه های اداری در حرکت اند با بسیاری از پست های خالی از متصدی و بسیاری نشانه های دیگر از سوی دیگر بر اساس اطلاعات منتشر شده در رسانه های جمعی گفته شده است که در مجموع ساعات کار رسمی هفتگی سازمانها که 52 ساعت است (24 ساعت رسمی به علامه 8 ساعت اضافه کاری) در عمل فقط 4 ساعت و 22 دقیقه کار مفید انجام می گیرد (محمدنژاد، 1384، ص 144).

## 6- عوامل موثر بر بهره وری مدیریت منابع انسانی

نتایج حاصل از تحقیقات انجام شده نشان می دهد که مهم ترین عامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در موسسه های حساسی به ترتیب اهمیت عبارتند از : استفاده از فن آوری اطلاعات در آموزش تابع انسانی

سیستم مناسب ارزیابی عملکرد

عملکرد درست مدیر بالافصل و پذیرش او توسط کارکنان

ارائه مزایای جانبی به کارکنان

انجام کارهای گروهی در موسسه

مشارکت کارکنان در اداره موسسه

توجه به نیازهای اساسی کارکنان

سبک رهبری مدیر بالافصل

با توجه به یافته های تحقیقات انجام شده، راهکارهای زیر در ارتباط با هر یک از عوامل موثر بر بهره وری کارکنان موسسه های حسابرسی ارائه می گردد:

1) از آنجه که در بیشتر موسسه های حسابرسی ارزیابی عملکرد ملاک پرداخت بخشی از حقوق و مزایا به کارکنان است به نظر می رسد استفاده از ارزیابی عملکرد 360 درجه از بروز بسیاری از خطاهای ارزیابی فردی پیشگیری می کند و عدالت محور است.

2) از نتایج ارزیابی عملکرد، علاوه بر تعیین میزان مزایای پرداختی به افراد، می توان در تعیین دوره های آموزشی مورد نیاز آنها، شناسایی افراد مناسب برای جانشین پروری، شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان جابه جایی های شغلی، ارتقای افراد و موادی از این قبیل استفاده کرد.

39) شاخص های سیستم ارزیابی عملکرد موسسه های حسابرسی باید متناسب با مأموریت و چشم انداز و هدف های کلان سازمان طراحی و وزن دهی گردد

4) یکی از موارد مهم در یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب دادن باز خور به افراد می باشد لذا برنامه های زمانبندی شده منظمی جهت ارائه بازخورهای لازم به کارکنان تدوین و در فواصل زمانی مناسب این بازخورها به افراد داده شود تا آن ها نسبت به نتایج عملکرد خود آگاه گردند

5) استفاده از شاخصهایی همچون سرانه پیشنهادها، امتیاز 5 اس (S5) میزان مشارکت در گروهها رضایت مشتریان و داخلی میزان شکایت مشتریان، نتایج حاصل از ارزیابی و ممیزها و مواردی مانند اینها در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مناسب است

6) با توجه به تأثیر مدیران بر بهره‌وری کارکنان، توجه ویژه‌ای را در انتخاب مدیران مبذول گردد و از ملاک‌های مناسبی برای گزینش آن‌ها استفاده شود

7) دوره‌های آموزشی برای مدیران در ارتباط با چگونگی نفوذ و تأثیرگذاری بر کارکنان برگزار گردد

8) ارزیابی‌های دوره‌ای از عملکرد مدیران صورت گیرد و به آنها بازخورهای مناسب داده شود

9- استفاده از طرح‌های تشویقی نوآور مانند طرح مشارکت در درآمد می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان داشته باشد (سلطانی، 1385، ص 31).

### 7- نقش فناوری اطلاعات در عملکردها (وظایف) مدیریت منابع انسانی

امروزه فناوری اطلاعات به عنوان یکی از فناوریهای نوین بشری نه تنها خود دستخوش تغییراتی ژرف شده است بلکه در حال تأثیرگذاری بر روی تمام جنبه‌های زندگی اجتماعی، اقتصادی، سیاسی می‌باشد بالطبع از مهم‌ترین قسمت‌هایی که فناوری اطلاعات با ورود خود به سازمان در آن تأثیر گذار خواهد بود منابع انسانی و عملکردهای مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

#### 1-7- نقش‌های فناوری اطلاعات در هر یک از عملکردهای مدیریت منابع انسانی

ورود و به کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان در حوزه‌های مختلف کارکردهای خاص خود را خواهد داشت و از جمله در حوزه منابع انسانی و عملکردهای آن می‌تواند نقش‌های زیادی را در جهت انجام بهتر وظایف مدیریت منابع انسانی ایفا نماید همان طوری که مشخص است با به کارگیری فناوری اطلاعات در هر یک از عملکردها، زمینه‌های لازم جهت شناسایی را به دنبال خواهد داشت برخی از نتایج کاربرد فناوری اطلاعات در عملکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی به صورت زیر است:

دقت در انجام عملکرد

سرعت در انجام عملکرد

شفافیت در سیستم

جامعیت در طراحی سیستم

اطلاع رسانی گسترده و به موقع با استفاده از شبکه های اینترنت و اینترانت

ارزیابی دقیق و سریع

اعلام بازخورد به موقع

انجام امور تکرار پذیر توسط سیستم های سخت افزاری

کنترل و ارزیابی نامحسوس

برقراری عدالت

برقراری نظام بیشتر(سعادت، 1380، ص 131).

## 2-7- تغییر در ساختار و عملکرد سازمانی از طریق فناوری اطلاعات

سازمانها همواره از جوانب مختلف تحت فشار هستند تا تغییراتی در آن اعمال شود به عبارتی دیگر برای انطباق با محیط شان تغییر می کنند و هدف نهایی از این تغییر یک معقوله استراتژیک است سازمانها از طریق انطباق با محیط می خواهند عملکرد بقا، رشد و پیشرفت را تضمین نمایند از این رو ساختار سازمانی در این رابطه نقشی مهم ایفا می کند وقتی سازمان مشکل معینی را می پذیرد بهتر می تواند وظایف خود را انجام دهد در این رابطه به خصوص فناوری اطلاعاتی عامل اصلی تغییر محسوب می شوند فناوریهای اطلاعاتی نه تنها عامل تغییر هستند بلکه خودشان با سرعت روبه رشدی تغییر می کنند به عنوان مثال با گذشت زمان ابزارهایی که سازمان جهت انجام امور جاری استفاده می کنند تغییر می کند هم اکنون شاید به سختی بتوان سازمانی را یافت که از دستگاه نمابر و رایانه جهت انجام امور خود بهره نبرد پیشرفت در فناوری اطلاعات بدان معنی است که اطلاعات بیشتری در سازمانها ایجاد شده و گردش آن نیز سریع تر بوده است بسیاری از فرایندهای دستی



قدیمی به طور کامل مکانیزه شده اند، این تحولات موجب تغییرات مهمی در ساختار شغلی و تخصصی پرسنل شده است همان طوری که در مبحث «نقش فناوری اطلاعات در عملکردهایی مدیریت منابع انسانی» ملاحظه نمودید در جهت تغییر بسیاری از فرایندهای قبلی و انجام کارها از طریق اینترنت و شیوه های جدید، فناوری اطلاعات نقش به سزایی ایفا می کند برخی از موارد که فناوری اطلاعات موجب مکانیزه شده و سرعت بالای عملکردهای سازمان می گردد عبارت اند از:

فناوری اطلاعات موجب مکانیزه شدن و سرعت بالای فرایندها می گردد

فناوری اطلاعات مشاغل مجازی و همکاریهای راه دور را ممکن می سازد

فناوری اطلاعات تعاملات را افزایش داده و بازخورد فوری را ممکن می سازد

فناوری اطلاعات موجب ایجاد، توزیع، مدیریت موثر و هوشمندانه دانش می شود

فناوری اطلاعات محاسبات را در سطح وسیع و بدون خستگی انجام می دهد

فناوری اطلاعات، اطلاعات را در سطوح مختلف سازمان به اشتراک می گذارد(فهیمی، 1380).

با توجه به مطالب فوق حتی بیان این مطلب که در آینده سازمانها بدون فناوری اطلاعات و ارتباطات بتوانند به حیات ساختاری خود ادامه دهند تقریباً دور از تصور است تأثیرات فناوری اطلاعات، ساختار را به گونه ای دگرگون می سازد که با شکل امروزی آن متفاوت خواهد بود ساختار سازمانی مناسب با پیشرفت های فناوریها، توان مدیریت را در تحصیل مأموریت و هدف های راهبردی افزایش خواهد داد در سازمانی که فرایند گردش اطلاعات در آن رکن اساسی را ایفا می کند (اطلاعات سنگر و اطلاعات براست) بدون شک فناوری اطلاعات و ارتباطات در ساختار آن تأثیر خواهد گذاشت

## 8- اثر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر عملکرد سازمانی

فناوری اطلاعات و ارتباطات و اینترنت نه فقط متخصصان فناوری اطلاعات و کارکنانی که فناوری اطلاعات را در محیط کارشان به طور منظم استفاده می کنند تحت تأثیر قرار داده، بلکه محیط سازمان خود سازمان و به طور

کلی دنیای اجتماعی را نیز تحت تأثیر قرار داده است (Drucker, 2002) مدیران می بایست از این تغییرات آگاهی یافته و برای درک و سازگاری مناسب با آن ها تلاش کنند می توان انتظار داشت که در آینده فردگرایی بیشتری ظاهر شود. بدین معنی که نیازهای ویژه ای برای هر یک از کارکنان مطرح می شود و این نیازها بر کارکنان دیگر، متفاوت باشد همان چیزهایی که کارکنان هوشمند را برمی انگیزد داوطلبان ره کار نیز تحریک می کند می دانیم که داوطلبان شروع کار در شرکت، نسبت به کارکنانی که مدتی حقوق دریافت می کرده اند، رضایت بیشتری از کارشان دارند آن ها بیش از همه نیاز دارند که خود را به آب و آتش بزنند تا رسالت سازمان را بفهمند و آن را باور و برای مشاهده نتایج، آموزش مستمر دریافت کنند (سیدجوادین، 1381، ص 43).

در این رابطه، این نکته نیز نهفته است که گروه های مختلف موجود در جمعیت کاری، باید به گونه های مختلف مدیریت شوند و همین گروه ها نیز در زمانهای مختلف به طور متفاوتی مدیریت گردند این بدیهی است که رفتار مورد پاداش افراد، به طور یکسان با پول، موقعیت یا دیگر فواید محسوس قابل پاسخگویی نیست گذشته از این سبک رهبری آمرانه به سبب این واقعیت که کارکنانی که هر روز دانش بیشتر و بیشتری کسب می کنند نمی خواهند تحت فرمانروایی یک دیکتاتور باشند نامناسب است به ویژه اگر این گونه کارکنان بتوانند به آسانی شغلشان را تغییر دهند، طبق نتایج یک پژوهش (Battey, 200) نارضایتی نسبت به مدیر دلیل اصلی برای تغییر شغل شناخته شده است استفاده از سبک رهبری دیگری غیر از سبک آمرانه می تواند یک چالش بزرگ برای تمام مدیران باشد به این دلیل که مدیر باید بر رهبری بر پایه ی مهارت و ویژگی های شخصیتی افراد تکیه کند (و این سخت است) از یک سو تناقص بین این حقیقت که کار یک مدیر و نتایج حاصله به طور روزافزون به زیر دستانش بستگی دارد و از سوی دیگر میزان بسیار زیاد تعامل درونی کار (مدیریت پروژه بایستی که از متخصصان مختلف و ماهر تشکیل شده اند) و همچنین قدرت امر و نهی نفوذ کنند بر زیردستان به همراه قدرت برخواسته از موقعیت، می تواند دلسرد کننده باشد بنابراین شخصیت مدیر به اهرمی برای برانگیختن کارکنان برای دست یابی به اهداف مشترک سازمانی تبدیل خواهد شد. در ابتدا مدیر مجبور است به نحو شایسته کار مناسبی را فراهم آورد و حامی متخصصان هر حوزه باشد چرا که آن ها هنوز شایستگی لازم را کسب نکرده اند (برای مثال: مهارت های مدیریتی همچون برنامه ریزی و سازماندهی) آن گروه از کارکنان برای موفقیت شرکت حیاتی هستند که از دانش کافی برخوردار باشند حتی اگر در نظر بگیریم

که تصمیم‌گیری‌های واگذار شده به کارکنان به اندازه کافی بادوام نیستند که نتایج خاصی را به دنبال داشته باشند با تصمیم‌گیری توسط آن‌ها آنقدر مشکل است که از آن منصرف شوند (با این حال) در بیش از یک سوم چنین تصمیم‌گیری‌هایی نتایج مطلوب حاصل می‌شود (وارث، 1388).

## 9- استفاده از فناوری اطلاعات و اینترنت در شیوه‌های جدید کار

از طریق توسعه اینترنت و به طور گسترده‌تر توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) با نوسان کاملی که در دو دهه گذشته با همراه داشته‌اند، امکانات جدی‌تر و متفاوت‌تری برای انجام کار و ساختار بندی سازمان‌ها فراهم شده است. کار مجازی، تعاریف زیادی از «کار مجازی» وجود دارد این اصطلاح مترادف با اصطلاحات گوناگونی به کار رفته است برای مثال: «انجام کار از راه دور»، «ارتباط مجازی» و «انعطاف مکانی» «کلبه‌های الکترونیکی» و ... از آنجا که هدف بررسی «کار مجازی» به تنهایی نیست بنابراین به نظر می‌رسد که ارائه چند تعریف مختصر برای آن کافی باشد. آنگونه که در گزارش سالیانه کمیسیون اروپا در سال 2000 مطرح شده (Jonston & Nolan 2002)، «کار مجازی» دارای مفهوم وسیعی است که عنصر مشترک همه‌ی تعاریف آن «استفاده از رایانه و ارتباطات مجازی برای ایجاد تغییر جغرافیایی در انجام کاری است که پذیرفته شده است. «کار مجازی» به این معنی است که با کمک فناوری‌های اطلاعات سعی می‌کنیم کار را به سوی کارکنان هدایت کنیم، به جای اینکه کارکنان را به سوی کار حرکت دهیم.

کار مجازی مزایای زیادی به همراه دارد که می‌توان آن‌ها را از سه منظر خلاصه و طبقه بندی کرد: «فردی»، «سازمانی» و مکان-اجتماعی از نظر سازمانی ارتباط مجازی فوایدی همچون بهره‌وری بالا (انجام کار بیشتر نسبت به آنچه که قبلاً صورت می‌گرفته و کاهش غیبت را به همراه دارد از آنجا که کارکنان رضایت بیشتری دارند و روحیه‌ی کاری آن‌ها افزایش یافته است احتمال کمتری وجود دارد که آن‌ها در جستجوی شغل دیگری باشند و سازمانها، نرخ پایبندی از برگشت را تجربه می‌کنند طبق نظر (Dash) «کار مجازی» سازمانها را قادر به ایجاد شبکه ارتباطی گسترده‌ای میان کارکنان می‌کند، هر چند که محدودیت جغرافیایی برای سازمان کمتر شده است به علاوه هزینه‌های مربوط به دارایی‌های غیرمنقول (مانند املاک) کم می‌شود زیرا نیازهای مربوط به جا و مکان برای سازمان کاهش می‌یابد همچنین ارائه خدمات به مشتری به دلیل ساعات کار قابل انعطاف بهتر

می شود (به معنی بیست و چهار ساعته در هفت روز هفته) طبق نتایج یک پژوهش 18 درصد کارکنان هلندی، 12 درصد کارکنان آمریکایی و پنج درصد کارکنان انگلیسی و آلمانی به طور منظم از «کار مجازی» استفاده می کنند گذشته از این میزان درصد مربوط به بهره گیران از شیوه «کار مجازی» با یک نرخ 10 الی 15 درصدی در همه کشورهای توسعه یافته از نظر فناوری اطلاعات و ارتباطات در حال افزایش است طبق گزارش دیگر (RabaInternet Vsloveniji, 2000) از 50 درصد شرکت هایی که دارای امکانات و فرصت های مهمی برای کار مجازی هستند هنوز فقط 29 درصد آن ها این روش را به کار گرفته اند عقیده بر این است که از تمام جمعیت نیروی کار که در این شرکت ها مورد محاسبه قرار گرفته اند، فقط 2 درصد از کارکنان تمام وقت می توانند «کار مجازی» را به طور صحیح در روش مناسب آنگونه که همکارانشان در هلند و آمریکا به کار می گیرند مورد استفاده قرار دهند (میرفخرایی، 1380، ص 136).

### 1-9- تأثیر فناوری اطلاعات و تغییر شیوه ی کنترل کارکنان

امروزه کنترل ، از طریق مشاهده مداوم نحوه انجام کار کارکنان، اهمیت کمتری دارد کنترل دایمی کاهش انگیزه کارکنان را به همراه خواهد داشت زیرا: 1- به دلیل این حقیقت که کنترل به شیوه سنتی غیر ممکن یا حداقل خیلی مشکل است (چطور می توان بر «کار مجازی» کنترل مستقیم داشت؟ 2) به خاطر کارکنانی که تقاضای بالایی برای خود گردانی وظایفشان دارند

بنابراین روشی که برای کنترل کارکنان پیشنهاد شده تطبیق (رسیدگی به ) نتایج پایانی و تعیین میزان دستیابی به اهداف، منطبق با نتایج طرحهاست به ویژه مهم است که این اهداف به طور عینی تنظیم شده باشند بنابراین می توان گفت این گونه کارکنان به اندازه کافی انگیزه لازم برای اجرای اهداف طاقت فرسا را دارند غیر قابل انکار است (همان منبع، ص 136).

### 2-9- تأثیر فناوری اطلاعات و تغییر انگیزش کارکنان

تفاوت های میان کارکنان و نیازهای مختلف آن ها احتمالاً در آینده افزایش خواهد یافت اگر شرکت می خواهد این نیازها را با یک طرح انگیزشی یکپارچه بپوشاند این طرح می بایستی خیلی وسیع (پر دامنه) باشد ارائه

چنین طرحی خیلی گران و غیر موثر خواهد بود لذا شرکت طیف متنوعی از مزایا را برای هر فرد پیشنهاد می کند که فرد مورد نظر بعضی از این مزایا را که کم اهمیت تر و بعضی را مهم تر تشخیص خواهند داد هدف اصلی این نوع سیستم انگیزشی این است که هر کارمند هدف مشخص خود را که به اندازه کافی خواهان آن است مضرانه آن را می طلبد تعیین کند کارمند باید از انگیزه بالایی برای برآوردن این هدف (مشخص) برخوردار باشد نه تنها به خاطر اهداف شرکت با نظارت های ناظران، بلکه به خاطر علاقه خودش، وظیفه مدیران است که از هم خوانی با اهداف شرکت اطمینان یابد (سیدجوادین، 1384).

### 3-9- تغییر در مدیریت اطلاعات و بهره برداری از دانش

مدیریت اثربخش تر دانش سازمانی و به کارگیری آن در بازار کار، هدف نهایی کسانی است که به دنبال مزیت رقابتی در بازار هستند استفاده از دانش فردی کارکنان بسیار آسان تر از بهره برداری از تمامی دانشی است که در افکار همه کارکنان سازمان جای گرفته است طبق نتایج پژوهشی که در آمریکا انجام شد (1995 و Gopal) شرکت ها فقط 20 درصد دانشی که در کارکنانشان وجود دارد استفاده می کنند راه حل های سخت افزاری و نرم افزاری وضعیت موجود استفاده از دانش است موانع اصلی در این مسیر یکی مربوط به مفهوم دانش و دیگری مربوط به افراد در چگونگی دستیابی به دانش موجودی است که به کمک فناوری اطلاعات و به بهترین شیوه برای اشتراک گذاشتن و ذخیره و انتقال دانش در تمامی سازمان انجام گرفته است طبق پژوهش 28 ماهه ای که بیش از 1000 مدیر ارشد شرکت های بین المللی را شامل می شد، عملکرد تجاری بهتر، نه فقط از فناوری اطلاعات بلکه از مدیریت درست اطلاعات و مدیریت افراد سازمان حاصل می شود (زینعلی زاده، 1384، ص 266).

### 4-9- تغییر نقش کارکنان از طریق به کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان

آن گروه از کارکنان برای موفقیت شرکت حیاتی هستند که از دانش کافی برخوردار باشند حتی اگر در نظر بگیریم که تصمیم گیرهای واگذار شده به کارکنان به اندازه کافی بادوام نیستند که نتایج خاصی را داشته باشند یا تصمیم گیری توسط آن ها آن قدر مشکل است که از آن منصرف می شوند (با این حال) در بیش از یک سوم چنین تصمیم گیریهایی نتایج مطلوب حاصل می شود (Drucker, 2001)

همان طور که افراد ظرفیت سازمان مورد علاقه شان را می‌سنجند به همان نسبت تصمیم‌گیری درباره کارمند یابی و ارتقای مسیر شغلی می‌بایست بی‌عیب باشد (یا حداقل سعی کنیم که این چنین باشد) نقش (کارکرد) کارکنان در اغلب سازمانها می‌تواند از اهمیت بیشتری برخوردار شود و حتی ممکن است به کارکرد اصلی در سازمان تبدیل شود از همین موضوع می‌توان برای تعیین چگونگی به کارگیری کارکنان (در سازمان) استفاده کرد امروزه از اینترنت استفاده‌های بی‌شماری می‌شود سازمان باید به طور مداوم به پایش چگونگی حمایت از کار در بازار و همچنین مقایسه آن با فاصله کنونی نسبت به نیازهای شرکت و منابع انسانی جایگزین پردازد

همچنین داستان دیگری نیز ممکن است به دلیل مهم تر شدن تصمیمات کارکنان، نقش آن‌ها، آنگونه که امروزه آن را می‌شناسیم ممکن است که از بیان ساختارهای سازمانی حذف شود چنین وظایفی در همکاری با پیمانکاران خارج از سازمان شکل‌های دیگری به خود می‌گیرد:

1- از قابلیت‌های کارکنان برای در اختیار داشتن پایگاه اطلاعات منسجم درباره افراد جویای کار استفاده می‌شود

2- از دانش اطلاعات کارکنان به منظور تسهیل در بهره‌گیری از فناوری ارتباطات و انجام عملیات روزمره سازمان استفاده می‌شود

3- کارکنان آگاه می‌توانند به عنوان مشاوران مدیر در تصمیم‌گیریهای مهم مطرح شوند (سلطانی، 1380، ص 160).

### نتیجه‌گیری

با وجود توسعه چشمگیر فناوری جدید، برخی سازمان‌ها نیاز به پذیرش چنین فناوری‌هایی را که به طور کامل به دست فراموشی سپرده‌اند و یا اینکه نسبت به تصمیم‌گیری درباره فرایندهای پذیرشی مربوط و اقدام به پیاده‌سازی آن با سرعت بسیار پایینی حرکت نمی‌کنند برخی از مدیران تمایل دارند تا بهترین فناوری‌های موجود دنیای تجارت را به کار گیرند، در عین حال به نظر می‌رسد که بسیاری از آن‌ها گرایش به چشم‌پوشی از اثرات انسانی و سازمانی این فناوری‌ها هستند.

جامعیت این فناوری های جدید و توانایی 90ای بالقوه آن را می توان در واقع به عنوان منبع بالقوه ای از ضعف در نظر گرفت. دلیل این امر ناتوانی مدیران نسبت به استفاده از این فناوری ها برابر رقبای خود یا ناتوانایی شان در بهره برداری از فرصت های ناشی از این فناوری ها است. جهت حل این مسأله بایستی قابلیت های این فناوری ها، کفایت شان برای کسب و کار، امکان بهره برداری از مزایا و تلاش در جهت کسب ذهنیتی نو از مدیریت را درک کرد. در عین حال درک نحوه ارتباط دقیق فناوری های جدید با سیستم های اطلاعاتی نیز چگونگی تضمین تداوم کسب و کار با توجه به امنیت چنین فناوری هایی بسیار ارزشمند است. بسیاری از کسب و کارهای کوچک و متوسط در راستای پرهیز از زوال سازمانی خود را از نظر اقتصادی متعهد به اتخاذ این فناوری می کنند. آنها بایستی این کار را از طریق توجه به ریسک های ذاتی فناوریهای مزبور و نیز امنیت تداوم کسب و کار خود حتی بعد از رویدادهای غیر منتظره و سخت انجام دهند. هر فناوری پیش رفته ای ایجاد تهدیدها و فرصت های جدیدی برای سازمان ها محسوب می شود. تغییر فناوری، موجب تغییر در قانون مندی های بازرگانی شرکت ها و متحول ساختن سیستم های سازمانی و اجتماعی می گردد. تکنولوژی های اطلاعات به عنوان لبه پیشرو و تکنولوژی های جدید در سه پارامتر، سرعت، دقت و هزینه های فعالیت ها می توانند تأثیرگذار باشند تکنولوژی های اطلاعات می توانند پنج مزیت عمده ای ایجاد کنند: ارزان تر سریع تر، بهتر، ولی با تجارت الکترونیک، موانع جغرافیایی و تفاوت طول روز و شب در مناطق مختلف را از میان بر می دارد و باعث ارتقای ارتباطات و گشودگی اقتصادی در سطح ملی و بین المللی می شود. در حالیکه تجارت الکترونیکی به خصوص نوع اینترنتی که باعث ایجاد تغییرات چشم گیری در شرایط رقابتی شده است ( به عنوان مثال، تا ورود و ظهور رقبای جدید جهانی شدن رقابت، رقابت شدید در استانداردها ... ) فرصت های جدیدی را برای جایگزینی کسب و کار ایجاد مشاغل و فرصت های شغلی جدید در زمینه های مختلف ایجاد کرده است و به طور کلی می توان فواید تجارت الکترونیک را در قیاس با تجارت سنتی در موارد زیر دانست: حضور در بازار به همه جا، همه کس، همه وقت، در زمینه های معرفی و تبلیغ محصول استفاده از تجارت الکترونیک، به خصوص با استفاده از اینترنت دچار محدودیت های موجود در تبلیغات نموده و در هر زمان در دسترس است و می تواند برای هر گروه خاصی مصرف کنندگان تغییر یابد.

تجارت الکترونیک، کانال های معمولی فروش را تغییر می دهد و در اماکن فروش مستقیم و بدون واسطه محصولات و خدمات جدید را به بازار یابی استرولوژی و تازه فراهم می کند که خطوط فلش دار نمایش گر کاربرد فناوری اطلاعات در ایجاد ارتباط است بنا به سطح تجارت الکترونیک مورد استفاده به صورت فیزیکی، الکترونیکی و یا حد وسط آن ها ظاهر می شود.

با توجه به تغییراتی که فناوری اطلاعات بر سازمان کار، سازمان تولید، ساختار سازمانی، سیستم روابط صنعتی، نیروی کار و مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده، شکل رشته های مدیریت منابع انسانی و روابط صنعتی به طور کلی تغییر کرده است. به طوری که بعضی از این تغییرات به شرح زیر می باشند.

1) اولویت دهی به دوجانبه گرایی و سه جانبه گرایی به جای تأکید بر قوانین کار حمایتی  
2- مذاکرات سه جانبه ( سرمایه گذاری )، هدف اصلی دولت ها بر حمایت از تولید و کار آفرینان به منظور سرمایه گذاری قرار می گیرد تا از این طریق، پیگیری و عدم تأمین شغلی کارگران را کاهش دهند ( فعال ساختن بازار کار به جای حمایت از کارگر که البته خود به صورت طبیعی حمایت از کارگر را به همراه دارد. ) ( سیلوا 1997 ).

3- ایجاد شغلی برای کارگران از طریق ایجاد سیستم های آموزشی سنگین و چند مهارته کردن کارگران و تبدیل آن ها ببه کارگران یقه سفید ( کارگران دانشی ). در سیستم روابط صنعتی استراتژیک، استخدام مادام العمر، رسمی قطعی، طولانی مدت و ... مفهوم ندارد و حتی ژاپن هم که با استخدام مادام العمر شناخته می شود، امروزه از این روند فاصله می گیرد.

4- کم رنگ شدن اهمیت سیستم طبقه بندی مشاغل سنتی و تغییرات عمده در سیستم طبقه بندی مشاغل: در این سیستم جدید نوشته می شود که وظایف بیشتری را برای انجام یک شغل تدارک دیده و از رکود کار به دلیل عدم حضور کارگری خاصی پیشگیری می کند ( مک دونالد 1997 )

5- جایگزین شدن سیستم پرداخت های منعطف، پرداخت بر اساس عملکرد با سیستم پرداخت بر اساس ارشدیت و سابقه در مسعی بودن، در سیستم روابط صنعتی استراتژیک، اهمیت تعیین حداقل دستمزد دستمزدها کم رنگ می شود. البته سیستم دستمزد از بین نمی رود، بلکه اهمیت آن کاهش می یابد و کارفرمایان با پرداخت



هایی بر اساس عملکرد و کارایی و نتیجه کارگران، آنها را تشویق به بهره‌وری، افزایش کارایی و اصالت دهی به تخصصی می‌کنند تا بتوانند در محیط جهانی، رقابت کنند (سیلوا، 1997).

6- با گذاشتن دست مدیران و کارفرمایان در اعمال تشویق و تنبیه (با الویت دهی و سیاست های تشویقی) به منظور افزایش رقابت جوی آنان در سطح جهان از طریق تسهیل‌گری قوانین کار و کاهش جنبه‌دهی حمایتی این قوانین به خصوص در کشورهای تازه صنعتی شده آسیا و اقیانوسیه (venkateiran tam, 1965).

7- انتقال مباحث روابط صنعتی سطح ملی کشور با سطح کارگاه با کارخانه (جایی که ارتباط مستقیم بین مدیریت و کارگران برقرار می‌شود). در سیستم روابط صنعتی استراتژیک، مسائل کتر در سطح کلان و ماکرو مطرح می‌شوند و بیشتر مسائل کلان هم در سطح صنعت مربوطه (مثل صنعت نساجی و فولاد و ...) مورد مذاکره و چانه‌زنی واقع می‌شوند (silva, 1997).

8- سیستم روابط صنعتی استراتژیک، از مدیریت منابع انسانی (H.R.D) و تکنیک‌های ان بیشتر استفاده می‌کند تا تعهد و وفاداری کارکنان 14، بهبود و بهسازی کارگز (H.D.R)، انگیزش کارکنان، ایجاد صداقت و اعتماد دو جانبه و ... میان کارگران افزایش یابد (sohn storey, 1996).

9- سیستم روابط صنعتی استراتژیک از ارتباطات دو جانبه و دو سویه و سیستم‌های مشاوره و مشورت مشترک، سیستم‌های رسیدگی سریع به شکایات کارکنان در داخل شرکت، سیستم‌های میانجی‌گری و مصالحه میان کارگران و مدیریت با هدف برقراری آرامش و صلح صنعتی استفاده می‌کند. تا به این وسیله «ضمن کاهش اغتشاشات کارگری» و پیشگیری از تعطیلی کارخانجات و «کاهش تنش در محیط کارگاه» روابط صحیح و منطقی بین کارگر و کارفرما ایجاد کند (Wdward H.lorenz, 1992).

10- سیستم روابط صنعتی استراتژیک با منعطف نمودن قوانین، سعی دارد قابلیت پاسخگویی کارگران و کارفرمایان به محیط‌های به شدت در حال تغییر فیزیکی و اقلیمی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی جهانی شده امروز، کاهش دهد (silvia, 1998).

11- سیستم روتبیط صنعتی استراتژیک با کاهش تنظیمات قانونی، سعی در کاهش قانون‌گریزی و افزایش خصوصیات کارآفرینی نظیر روحیه توفیق‌طلبی، روحیه استقلال‌طلبی و روحیه تمایل به مخاطره‌پذیری دارد (schregle, 1996).

12- سیستم روابط صنعتی استراتژیک از طریق (H.D.R) به توزیع برابر و عادلانه تر و در آمد ها نیز کمک می کند و اختلاف طبقاتی بین کارگر و مدیر را کاهش می دهد، زیرا از یک سو وابستگی کارفرما را به کارگر مختص خود افزایش می دهد و از دیگر سو، او را در سود ناشی از بهره وری (که هزینه ای هم برای کارفرما ندارد) شریک می کند و این نیاز به استفاده از ابزار اجباری توزیع مجدد در آمد ها نظیر سیستم های مالیاتی را کاهش می دهد (paul krugman).

13- سیستم روابط صنعتی با استفاده از فناوری اطلاعات به توزیع عادلانه تر در آمدها و توسعه عدالت اجتماعی کمک می کند (paul krugman, 1992).

14- سیستم روابط صنعتی با استفاده از فناوری اطلاعات با حمایتی کسان از کارگر و کارفرما را افزایش داده و در سیستم روابط صنعتی تعادل بیشتری ایجاد می کند، ضمناً عامل توسعه تشکل های کارفرمایی و کارآفرینی در کشورهایی می شود که دارای قوانین کار حمایتی هستند و تشکل های کارفرمایی آنان ضعیف است (venkata paurtam, 1996).

نتیجه این موارد چهارده گانه این است که به جای استفاده از روابط صنعتی در سطح ملی، گرایش به استفاده از سیستم روابط صنعتی در سطح کارگاه و مکان کراخانه، از طریق فناوری اطلاعات افزایش یافته است. معنای دیگر جمله ی فوق این است که استفاده ی بیشتری از مدیریت منابع انسانی در سازمان ها به عمل می آید، به تعبیر دیگر، روابط صنعتی روز به روز از سطح ماکرو به سطح میکرو، تغییر می یابد و این حاصل رشد فناوری اطلاعات و افزایش ارتباطات جهانی است که شرکت ها برای اینکه بتوانند توان رقابت جویی در سطح جهان، با بهره گیری از اطلاعات رقبا به آن دست یافته اند. شرکت ها برای اینکه بتوانند رقابت جویی خود را در سطح جهان حفظ کنند مجبور به استفاده از کارگران دانش و مدیریت دانشی بر این نیروی انسانی هستند. بدیهی است که اصول به کار گرفته شده در سیستم مدیریت دانش منابع انسانی، تفاوت فاحشی با مدیریت کلاسیک و نئو کلاسیک خواهد داشت که تمامی آن بیان شد هنوز معلوم نیست که فناوری اطلاعات و افزایش بیشتر ارتباطات شرکت های مستقر در دهکده ی جهانی در آینده چه کاری انجام خواهد داد، اما شاید پیش بینی دراکر در این زمینه مفید باشد. یک انقلاب اطلاعاتی، بدون هیچ مانع و رداعی، در شرف وقوع است. این انقلاب از سازمان های تجاری آغاز می گردد، اما بی تردید، همه ی نهادهای موجود در جامعه را فرا خواهد گرفت و به نحو ریشه ای، معنا و مفهوم اطلاعات را هم برای سازمان ها و هم برای افراد، تغییر خواهد داد. این

انقلاب، انقلاب در فناوری، ماشین الات، تکنیک ها، نرم افزارها با سرعت نیست. بلکه انقلابی در مفاهیم و تصورات کلی است. این انقلاب در فناوری اطلاعات (IT) یا در سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS) رخ نمی دهد و هدایت آن هم در دست کاربران ارشد اطلاعاتی (CIO) نیست. این انقلاب، توسط مردم، و کاربرانی هدایت می شود که صنعت اطلاعات به آن ها به چشم حقارت می نگرد. فناوری اطلاعات تاکنون به مدت 58 سال بر داده ها (Data)، جمع آوری داده ها، ذخیره داده ها، انتقال داده ها متمرکز بوده است. انقلاب اطلاعاتی جدید باید بر اطلاعات متمرکز شود. اطلاعات، مادامی که مرتب و سازمان یافته نباشند هنوز داده نیستند. داده ها برای این که هدفمند شوند باید متشکل، مرتب و سازمان یافته باشند. مدیران منابع انسانی و مدیریت روابط صنعتی باید دو چیز را بیاموزند:

1) داده های را که به اطلاعات مورد نیازشان مربوط نیست حذف کرده و سپس داده های باقیمانده را مرتب، تجزیه و تحلیل و تفسیر کنند.

2) اطلاعات به دست آمده را روی کار، متمرکز کنند. زیرا مقصود از کسب اطلاعات به دست آوردن معلومات نیست بلکه منظور و مقصود از آن کسب توانایی برای انجام اقدامات درست و مناسب است (Druker, 1999).

#### پیشنهادات

محقق با استناد به نتایج بدست آمده از پژوهش، جهت اثربخشی فناوری اطلاعات بر بهبود عملکرد نیروی انسانی موارد زیر را پیشنهاد می دهد.

1- مدارس و موسسات آموزشی بعنوان گسترده ترین سازمان های آموزشی و ارائه دهنده ی خدمات آموزشی نیازمند مدیرانی هستند که متخصص، کارا و اثربخش باشند. بدین منظور پیشنهاد می گردد که ادارات آموزش و پرورش افرادی را به سمت مدیریت انتساب نمایند که توانایی و مهارت کافی در موقعیت های مطلوب و نامطلوب سازمانی را داشته باشند.

2- از آنجاییکه فناوری اطلاعات محور توسعه و جوامع و سازمان ها مطرح است، بنابراین طراحی ساختار آن نیازمند ژرف اندیشی و تامل، همراه با ارائه مدل مناسب و بررسی مدل های موجود در سازمان های داخلی و خارجی است.

3- با توجه به اینکه فناوری اطلاعات، نقش اساسی در تحقق و تعمیق اهداف تعلیم و تربیت دارد، بنابراین گسترش فناوری اطلاعات و استفاده از ابزارها و مفاهیم، موجب بسط اطلاعات و دسترسی آسان و کم هزینه برای فراگیرندگان اعم از کارکنان سازمان ها و مدیران علاقمند به اطلاعات به روش آن لاین می شود و زمینه ی تبادل سریع اطلاعات و تعاملات فرهنگی را میسر می سازد.

4- اطلاعات از مهمترین مولفه های حمایت هر سازمانی محسوب می شود، مرکز اطلاعات مکانی است که در آن اطلاعات نگهداری می شود. به دلیل اهمیت اطلاعاتی، پیشنهاد می شود که مرکز داده ها از استانداردهای بالایی تبعیت کنند تا بتوانند در دسترس بودن اطلاعات، محرمانگی اطلاعات، صحت اطلاعات و عملکرد صحیح و پایدار سیستم هایی که این داده ها در آن میزبانی شده است را تضمین نمایند.

5- با توجه به روند رو به گسترش جهانی شدن، پیشی گرفتن عرضه بر تقاضا و افزایش رقابت در بازارهای جهانی، سازمان ها مجبور و نیازمند برنامه ریزی برای منابع سازمانی خود در تمام سطوح مدیریتی هستند، به نظر محقق یکی یکی از این ابزارها، فناوری اطلاعات می باشد که سازمان ها با استفاده از آن قادر خواهند بود مسیر رشد و ترقی را به سهولت طی کنند.

6- توان تداوم سازمان در محیط متغیر و رقابتی امروزی مستلزم به کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان می باشد. نقش فناوری اطلاعات در سازمان های جدید به اندازه ای پررنگ است که بسیاری از نظریه پردازان سازمان، مدیران و تصمیم گیران سازمان ها را به اتخاذ استراتژی مرتبط با این فناوری ها در جهت گیری های آتی سازمان ها توصیه می کنند. از قسمت های مهم سازمان که تحت تاثیر این فناوری قرار خواهند گرفت، منابع انسانی سازمان می باشد. به طور طبیعی نحوه ی مدیریت بر نیروهایی که در محیط جدید یعنی محیطی که با فناوری اطلاعات عجین شده است تحت الشعاع این فناوری قرار خواهند گرفت. در این راستا ضروری است نقش هایی را که فناوری اطلاعات میتواند برای مدیریت منابع انسانی ایفا کند را بررسی نموده و با استفاده از آن زمینه انجام هر چه بهتر وظایف را برای مدیر منابع انسانی فراهم نماییم. در غیر این صورت عملکرد منابع انسانی به ویژه از لحاظ دستیابی به اهداف سازمان ضعیف خواهد بود. در نتیجه برای انجام بهتر وظایف مدیریت منابع انسانی باید اولاً محیط جدید که تحت تاثیر فناوری اطلاعات می باشد را بهتر بشناسیم و ثانیاً که در این محیط مدیر منابع انسانی چه وظایفی را باید انجام دهد.

## منابع و مأخذ

- 1- سعادت، اسفندیار. (1380)، نقش فناوری اطلاعات در بهبود عملکرد منابع انسانی، انتشارات سمت.
- 2- فهیمی، مهدی. (1380)، فناوری اطلاعات و تاثیر آن در مدیریت منابع انسانی.
- 3- سید جوادین، سید رضا. (1381)، نقش فناوری اطلاعات در آموزش نیروی انسانی، انتشارات نشر نگاه دانش.
- 4- فرشید، محمد نژاد. (1384)، فناوری اطلاعات و مهندسی مجدد منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره 64.
- 5- ایرج، سلطانی. (1385)، تاثیر فناوری اطلاعات در مدیریت عملکرد.
- 6- سید حیدر، میر فخرایی. (1380)، مدیریت منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره 117.
- 7- سید حامد، وارث. (1388)، ظهور فناوری اطلاعات، مجله تدبیر شماره 28.
- 8- یوسف، فرهودی. (1382)، نقش فناوری اطلاعات در توسعه عملکرد منابع انسانی، مجله ی دانش مدیریت، شماره 50
- 9- نیکنام، مهرداد. (1379) بکارگیری فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی، مجله ی مدیریت شماره 40.
- 10- اسحق، حسن. (1386) نقش فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی.
- 11- زینعلی زاده، نوشن. (1384)، بررسی نقش فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران