

نقش توسعه منابع انسانی و تولید دانش بنیان در گام دوم انقلاب

سجاد دهدارزاده

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

چکیده

یکی از عناصر عمده در مدیریت به شیوه های نوین در منابع انسانی، برنامه ریزی است. برنامه ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی است که سازمانها در قالب آن همه فعالیتها و کوششهای خود را درمورد اهداف موردنظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می شود، منابع انسانی است که جزء مهم و قرین به مباحث برنامه ریزی راهبردی است، عواملی موجب نگرش جدید در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شده اند ولی هنوز به علت برخی مسائل ومحدودیتها این نوع برنامه ریزی در سازمانها به صورت جامع وکامل و مناسب به کار گرفته نشده است در بحث برنامه ریزی منابع انسانی سازمانی کارمندیابی، استخدام، پاداش، نحوه ارتباط با کارکنان از اهم امورات است. یافته ها و نتایج: بر اساس بیانات مقام معظم رهبری در مناسبت های مختلف به ویژه در بیانیه گام دوم انقلاب، مبارزه با مفاسد اقتصادی و توسعه منابع انسانی کار آزموده در اندیشه معظم له، دارای چند اصل مهم شامل: اهمیت و ضرورت مبارزه؛ زمینه ها و بسترهای ظهور و بروز؛ الزامات، راهکارها، اهداف، آثار و نتایج مبارزه با فساد اقتصادی می باشد که هر کدام از این مؤلفه ها و مصادیق دارای شاخص های مختلفی می باشد. هدف اصلی و اولویت اول نقش توسعه منابع انسانی و تولید دانش بنیان در گام دوم انقلاب در درون دستگاه های حاکمیتی بوده و در این خصوص نظارت ها و گزارش های مردمی، برخورد قاطع با مفسدین اقتصادی دانه درشت و استفاده از نیروهای متعهد و متخصص بسیار مهم است.

واژه های کلیدی: مدیریت به شیوه های نوین، برنامه ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی، گام دوم انقلاب.

مقدمه

یکی از موضوعات اساسی که همواره در حوزه انقلاب ها مورد سوال و چالش قرار می گیرد، دستاوردها و میزان دستیابی به اهداف و آرمان های انقلاب است که پاسخگویی صحیح و علمی به این پرسش اساسی می تواند موجب حفظ و تداوم انقلاب و ارزش های ایجاد شده باشد. پرداختن به چنین موضوعی در چهل سالگی انقلاب اسلامی با توجه به ماهیت ایدئولوژیک آن ضرورت دارد. نظر به اهمیت این موضوع و نیز با عنایت به تاکید مقام معظم رهبری مبنی بر تحلیل علمی گفتمان بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی توسط دانشگاه ها، هدف از این پژوهش، نقش توسعه منابع انسانی و تولید دانش بنیان در گام دوم انقلاب است. بر اساس یافته های تحقیق، انقلاب اسلامی از بین ۱۶ آرمان مهم خود، ۱۴ آرمان را تحقق بخشیده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که جمهوری اسلامی توانسته است اغلب آرمان های سیاسی خود را که در قانون اساسی آن تجلی یافته است، محقق سازد و در راستای توسعه نیروی انسانی گام های مفیدی بردارد ولی لازم است برای تحقق کامل آرمان عدالت اجتماعی و ایجاد تمدن نوین اسلامی تلاش بیشتری کند.

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده ترین برنامه ریزی های سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود. (وان سویی، ۱۳۹۳: ۵۱)

باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمانها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزی های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانهاست که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمانها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی ترین منبع رقابتی سازمانها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین حال، بسیاری از سازمانها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل گیری استراتژی های منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. (علی پناهی، ۱۳۹۹: ۱۰۷)

طراحی یک سیستم اطلاعات منابع انسانی در گام دوم انقلاب

انقلاب پرشکوه ملت ایران که بزرگ ترین و مردمی ترین انقلاب عصر جدید است، تنها انقلابی است که یک چله ی پرافتخار را بدون خیانت به آرمانهایش پشت سر نهاده و در برابر همه ی وسوسه هایی که غیر قابل مقاومت به نظر می رسند، از کرامت خود و اصالت شعارهایش صیانت کرده و اینک وارد دومین مرحله خودسازی و جامعه پردازی و تمدن سازی شده است. در گام دوم انقلاب رهبر معظم انقلاب اسلامی با صدور بیانیه ای مشعل راهنمای مسیر حرکت را برای آینده سازان و ملت ایران افروخت تا انقلاب با گام هایی استوار تر به پیش رود. دانشگاه فنی و حرفه ای از مهمترین مراکز آموزشی کشور محسوب می

شود و نقش بسزایی در تربیت سرمایه انسانی شایسته در تراز انقلاب اسلامی و تحقق اهداف چشم انداز جمهوری اسلامی و نیز بیانیه گام دوم انقلاب مقام معظم رهبری دارند. یکی از مهم ترین پیش نیازهای پیاده سازی گام دوم انقلاب اسلامی در دانشگاه فنی و حرفه ای توسعه شایستگی های مورد نیاز برای عملیاتی سازی و پیشبرد محورهای آن در میان کارکنان و دانشجویان است. پژوهش حاضر بر آن است تا بر مبنای بیانات مقام معظم رهبری الگویی ماهیت شناختی از شایستگی های دانشگاه تراز انقلاب اسلامی برای پیشبرد گام دوم ارائه کند. وسعه این شایستگی ها می تواند آمادگی های انسانی مورد نیاز برای عملیاتی سازی محورهای گام دوم در دانشگاه را فراهم سازد.

تهیه و اجرای موفقیت آمیز سیستم جامع و یکپارچه اطلاعات منابع انسانی در گرو عوامل گوناگونی است که فقدان هر یک می تواند نتایج نامطلوبی را بر جای گذارد. عواملی که بعضاً آشکار و بعضاً ناشناخته هستند ولی مطلقاً کم اهمیت نیستند و این بدان دلیل است که اجرای پروژه سیستم جامع علاوه بر تهیه یک نرم افزار کارآمد امکانات و اقدامات بسیاری را می طلبد تا به نتایج مطلوب برسد. برخی از مهمترین این عوامل عبارتند از (زاهدی، ۱۳۹۸: ۱۴۲)

نیروی انسانی در گام دوم انقلاب و تولید دانش بنیان

بیانیه گام دوم انقلاب به مثابه چراغ راه و منشوری برای دومین مرحله خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی جمهوری اسلامی ایران است. امروزه، نیروی کار، متنوع، پویا و در حال دگربرداری است و مدیریت منابع انسانی برای موفقیت و پایداری شرکت‌های صنعتی ضروری خواهد بود. مدیران منابع انسانی با برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، اهداف استراتژیک از جمله حفظ کارکنان، روابط و ارزش‌آفرینی صنعت را تعیین می‌کنند. در یکی از مفاد بیانیه گام دوم انقلاب از ضرورت شناسایی گذشته برای برداشتن گام‌های استوار در آینده تاکید شده است تا بتوان نیروی انسانی را در مسیر هدفمند جهت‌دهی کرد. مدیریت جهادی و اعتقاد به اصل «ما می‌توانیم» یکی دیگر از مفاد بیانیه دوم انقلاب است که مورد تاکید رهبر معظم انقلاب قرار گرفته است تا عامل عزت و پیشرفت ایران در همه عرصه‌ها به ویژه در حوزه صنعت قرار گیرد. با همین هدف، ضرورت دارد با انگیزه‌بخشی و تبیین اهداف شرکت، نیروی انسانی را به گام‌های بلندتر و استوارتر برای پیشرفت تشویق و ترغیب کرد. در این بیانیه بر جوانان، به عنوان محور تحقق نظام پیشرفته اسلامی تاکید شده است که این مهم در منابع انسانی شرکتی حائز اهمیت است چراکه با همت و هوشیاری و سرعت عمل و ابتکار نیروی انسانی جوان می‌توان به اهداف منظور شده در شرکت صنعت مربوطه دست یافت. اما یکی از مهمترین مواردی که در بخش منابع انسانی در بیانیه گام دوم انقلاب تاکید شده است همانا نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیلی ایمانی و دینی به عنوان مهم‌ترین ظرفیت امیدبخش در کشور است. اهمیت این موضوع در این نکته نهفته است که همت‌های بلند و انگیزه‌های جوان و انقلابی خواهد توانست صنعت کشور را شکوفا سازد و دستاوردهای نیروی جوان کشور می‌تواند به خلق و آفرینش صنعتی بیانجامد و از همین رو مدیریت منابع انسانی در شرکت ویژه خواهد بود. اگر بیانیه گام دوم انقلاب به عنوان خط‌مشی و منشور حوزه صنعت قرار گیرد با اتکا به این مهم، سازمان می‌تواند به ابتکارات دست زند و با ارائه راهنمایی و پشتیبانی در کلیه امور مربوط به کارکنان خود اهداف را دنبال کند. چراکه هدف از سرلوحه قرار دادن این بیانیه در حوزه صنعت، اطمینان بخشی به بهره‌گیری از منابع انسانی در محیطی است که افراد از ظرفیت‌های خود به بهترین شکل استفاده کنند و پتانسیل خود را به نفع سازمان به رسمیت بشناسند. عملکرد منابع انسانی به عنوان بخشی از فرایند مدیریت کامل سازمان خواهد بود و به پشتیبانی از تولید منجر می‌شود. از آنجا که منابع انسانی دارایی مهمی برای سازمان تلقی می‌شود در بیانیه گام دوم انقلاب به صورت مستقیم و غیرمستقیم به آن پرداخته شده

است. ایجاد فرصت‌ها، فراهم آوردن امکانات، انگیزه‌بخشی به کارکنان و به کارگیری مهارت‌ها و ایجاد حس تعلق و روحیه تیمی در مدیریت منابع انسانی قابل توجه است تا با افزایش رضایت شغلی بتوان به موازین بیانیه گام دوم انقلاب در حوزه صنعت با حفظ کرامت نیروی انسانی موفق بود و در نیل به اهداف انقلاب کوشید.

اعتقاد و حمایت مدیریت عالی سازمان:

در تهیه و استقرار سیستم های جدید در سازمان از جمله سیستم های اطلاعاتی اعتقاد و حمایت مدیریت ارشد در راس سایر الزامات قرار دارد. مدیران عالی لازم است بدانند که پروژه طراحی و اجرای سیستم اطلاعات منابع انسانی فقط یک نرم افزار و تجهیز کامپیوتر نیست بلکه یک برنامه توسعه است که در تمامی ابعاد ساختاری سازمان اعم از عمودی و افقی نفوذ پیدا کرده و عملکرد تمامی فرایندها را تحت تاثیر قرار می دهد. (رضائیان، ۱۳۹۴: ۲۳۵)

مدیران عالی سازمان ممکن است از دو جهت پروژه را دچار دردسر کنند (۱) وانهادن پروژه و محول کردن آن به مدیران میانی از آنجایی که استقرار یک سیستم جامع به جابجایی قدرت و به هم خوردن توازن قوا در یک سازمان منجر می شود بنابراین با منافع مدیران میانی برخورد پیدامی کند (ایجاد شفافیت در امور و جلوگیری از پنهان کاری) و اگر از طریق مدیران عالی این موضوع کنترل نشود، پروژه در هزار توی اختلاف نظر مدیران میانی نابود خواهد شد. همچنین گاهی اوقات مشکلات اجرایی پروژه ناشی از مسائلی است که حل آن در توان مدیران میانی نیست. (۲) حمایت مطلق در عین حال بدون شناخت از پروژه: این حمایت مطلق از پروژه باعث می شود خطاهای منطقی نرم افزار کشف نشود، مجری پروژه از موضوع سوء استفاده کرده و سیستم با کیفیت نامناسب عرضه کند، مدیران میانی مسئولیت کار سیستم را نپذیرند و به دلیل احساس تحمیلی بودن پروژه، کاربران برای راه اندازی سیستم فقط در حد رفع تکلیف همکاری کنند. (بنیسون، ۱۳۹۵)

تکنولوژی اطلاعات قبل از اینکه یک سیستم سخت افزاری و مجموعه از الگوها باشد یک نظام فکری و فرهنگی است و می توان آن را فرهنگ تولید اطلاعات نامید. بدون ایجاد فرهنگ تولید اطلاعات، نظام IT نمی تواند دوام داشته باشد. بنابراین آنچه در IT مهم است تفکر اطلاعات گراست. تکنولوژی اطلاعات از اتصال و ترکیب مجموعه‌ای از فکرهای مفید تولید شده، شکل می گیرد و کامپیوتر و سوپرکامپیوترها و سیم و کابل، ابزارهایی بیش نیست. در تکنولوژی اطلاعات فکر انسانهای خردمند است که تولید اطلاعات می کند. (سعادت، ۱۳۹۶: ۱)

تامین منابع مالی و هزینه:

تهیه و تدوین سیستم ها و روشها، خاصه سیستم های اطلاعاتی مستلزم پرداخت هزینه قابل توجهی است. این هزینه بویژه در قلمرو موضوعات و محورهایی همچون منابع انسانی که تمامی اصول و معیارها (قوانین و مقررات) آن جهان شمول نبوده و یا حداقل در سطح ملی از وحدت رویه برخوردار نیستند به مراتب مشکل‌تر، زمان برتر، تخصصی تر و پرهزینه‌تر است. به همین دلیل است که با وجود بیش از صدها نوع نرم افزار در زمینه منابع انسانی و امور اداری در بازار، به دلیل اصول و مبانی خاص سازمانی هیچکدام بدون اعمال تغییرات کلی و بنیادی قابل کاربرد نیست و بر همین اساس چنین سازمان هایی تامین این سیستم را در قالب پروژه با بهره‌گیری از منابع داخلی و یا عمدتاً خارج از سازمان انجام می دهند. در نگاه اولیه چنین به نظر می آید که چنین هزینه‌ای به منفعت نیست، ولی با ارزیابی و تحلیل وضع موجود و هزینه های ناشی از فقدان چنین سیستمی

روشن می شود که چنین هزینه‌ای نه تنها اضافی نیست بلکه نوعی سرمایه گذاری است که منافع حاصل از آن در کمترین زمان قابل بازگشت است.

نیاز سنجی:

نیازسنجی به فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب اشاره می‌کند. نیاز سنجی فرایندی است علمی و پیچیده که مستلزم کاربرد روشها و فنون خاص آن حوزه از علم از سوی کارشناسان موضوعی و کارشناسان آشنا با روش شناختی تحقیق است. در سازمانهای بزرگ، لازم و ضروری است که نیازسنجی در تمام سطوح سازمانی انجام گیرد. ماهیت نیاز در سطوح مختلف سازمانی باوجود وجوه اشتراک دارای وجوه افتراق قابل توجهی نیز هست که تنها با مکانیزم نیازسنجی جامع و برقراری سیستم بازخورد پویا و پایا چنین زمینه‌ای فراهم می‌آید. در سازمانهای با سیستم متمرکز کاربرد سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع و یکپارچه با قابلیت اجرایی در تمام سطوح سازمانی یک ضرورت است که موجبات کنترل و نظارت، صرفه جویی، بهره‌وری، بهبود کیفیت، وحدت رویه، تبادل تجربیات و آموزه‌ها و ... را امکان‌پذیر می‌کند. (رضائیان، ۱۳۹۴).

نرم افزار متناسب و کارآمد:

نرم افزار سیستم جامع باید دارای ویژگیهایی باشد که در نگاه اول در یک نرم افزار قابل جمع نیستند. برخی از این ویژگیها عبارتند از: (۱) گستردگی و وسعت حوزه‌های آن (۲) یکپارچگی آن یعنی داشتن جداول مشترک زیاد و ارجاعات منطقی بین آنها (۳) انعطاف پذیری آن (۴) قابلیت رعایت توالی عملیات و کنترل‌های داخلی (۵) تهیه گزارشهای مورد نیاز تا هر سطح و به هر تعداد و با هر شکل.

سازماندهی مناسب:

از نظر وزنی تهیه یک نرم افزار مناسب و کارآمد درصد بزرگی از یک پروژه استقرار سیستم جامع به حساب نمی‌آید. قسمت بزرگ مربوط به سایر فعالیتهایی است که باید انجام گیرد. توجه به این نکته حائز اهمیت است که اجرای موفق یک پروژه سیستم جامع در گرو ارتباط نزدیک و تنگاتنگ عناصر دخیل در پروژه است. این عناصر عبارتند از: مدیران عالی سازمان، مدیر پروژه، تیم پیاده سازی نرم افزار، تحلیلگران، مدیران میانی و کاربران. سازماندهی و تعریف ارتباط کاری این عناصر باید به گونه‌ای باشد که همگی به‌طور کاملاً مسئولانه در خدمت پیشبرد پروژه قرار گیرند، خصوصاً تعریف یک ارتباط کاری صحیح با تیم پیاده سازی نرم افزار یک اقدام کلیدی و استراتژیک است، به‌ویژه آنکه اگر این تیم از کارکنان شرکت نباشد و در قالب یک قرارداد به پروژه مربوط شده باشد.

شناسایی اولویتها:

برای تضمین اجرای یک پروژه، تعیین مراحل و اولویتها حائز اهمیت است. برای این منظور توصیه می‌شود مراحل زیر در اولویت قرار گیرد: (۱) واحدهایی که مدیران میانی و کاربران آن با انگیزه تر هستند. (۲) سیستم‌هایی که اثر روانی گسترده در سازمان دارند و مشکلات اساسی سازمان را حل می‌کنند مانند ارائه ترفیع یا گروه سنواتی به موقع کارکنان یا سیستم پرداخت

به موقع حقوق و مزایا با جزئیات آن در پایان ماه ۳) سیستم های گلوگاهی که تثبیت آنها بستر مناسبی را برای راه اندازی سایر سیستم ها ایجاد می کند.

کوتاه کردن مراحل پروژه: یکی از مهمترین عواملی که به شکست پروژه سیستم جامع منجر می شود طولانی شدن زمان اجرای مراحل مختلف پروژه است. زیرا در طول زمان مرتباً نیازها تغییر می کند، مدیریتها جابجا می شود، انگیزه ها کم می شود و هزینه ها بالا می رود.

تدوین طرح دستی:

مکانیزاسیون یا انجام عملیات به وسیله رایانه مستلزم تعریف و ترسیم کلیه عملیات برای سیستم رایانه است. به همین منظور پاسخ به پرسشهایی از جمله موارد زیر لازم است:

گردش عملیات در سازمان چگونه است؟

در هر قسمت چه مستندات و به امضای چه کسانی باید تهیه شود؟

شکل مستندات و فرم های جاری در سازمان چگونه است؟

کنترلهای داخلی برای عملیات مختلف چگونه باید اعمال شود؟

نمودار سازمانی و شرح وظایف بخشهای مختلف چگونه است؟

آئین نامه های داخلی سازمان از قبیل آئین نامه ترفیعات، انتصابات و امثال آن چگونه است؟

بدیهی است بدون داشتن پاسخ مناسب برای پرسشهای فوق سخن از سیستم جامع بیهوده است و درواقع از این جهت وجود طرح دستی به صورت پیش نیاز یا هم نیاز یک پروژه سیستم جامع ضروری است. (ال دفت، ریچارد ۱۳۹۴)

آموزش:

یکی از مهمترین ارکان تهیه و اجرای سیستم اطلاعات منابع انسانی آموزش کاربران و عوامل مرتبط با آن است. این موضوع خاصه در سازمانهای بزرگ با واحدهای تابعه و با پراکندگی جغرافیایی در سطح کشور دارای اهمیت فوق العاده ای بوده و مستلزم برنامه ریزی خاص است. این مرحله با انتخاب و اتخاذ شیوه های مختلف قابل انجام است، اما یکی از ویژگیهای شاخص سیستم های اطلاعی، تعبیه راهنما در سیستم است. این راهنما، دستورالعمل و مشاوره همیشگی و در دسترس کاربر است.

بستر سخت افزاری و نرم افزاری مطمئن:

هنگام راه اندازی یک سیستم جامع، مهمترین اتفاقی که در حال شکل گیری است ایجاد یک اعتماد سازمانی نسبت به نرم افزار است. این اعتماد به کندی و با ممارست ایجاد می شود و با اندک خطایی از بین می رود. خصوصاً آنکه معمولاً در دوره راه اندازی، راهبری موازی سیستم های قدیم و جدید در دستور کار قرار دارد که به طور طبیعی حجم کار کاربران را زیاد و آنها را بی تاب و بی حوصله می کند. مضافاً اینکه طراحی و اجرای سیاست اطلاعات منابع انسانی یک تغییر بوده و تغییر اساساً با مقاومت همراه است. بدیهی است در این شرایط، در صورت بروز هرگونه خطا در سیستم، متهم ردیف اول نرم افزار جدید است و ممکن است بی دلیل ماهها فعالیت سازنده برای اعتماد سازی نابود شود و حتی رفع اتهام در نرم افزار نیز موثر نخواهد بود.

الگوهای استراتژیک منابع انسانی

الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (۱۳) مفهومی برای انسجام برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک موسسه است. این الگو با هدف و مفهوم کاربردی که بیانگر استقلال سازمانی است طراحی و در سطوح متفاوت ساختارهای سازمانی می‌تواند به کار رود. اهداف و مقاصد الگو به شرح زیر است:

مشارکت در بهبود کلی عملکرد سازمانی؛

نمایش اهمیت نقش منابع انسانی. نقش فعال در توسعه منابع انسانی موردی است که از بهبود مستمر سازمانها حمایت می‌کند؛

ایجاد ارتباط روشن بین فعالیتهای اصلی تجاری و منابع انسانی؛

طراحی ابزار برنامه‌ریزی که حمایتها و تسهیلات لازم برای توسعه منابع انسانی به وجود آورد.

عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

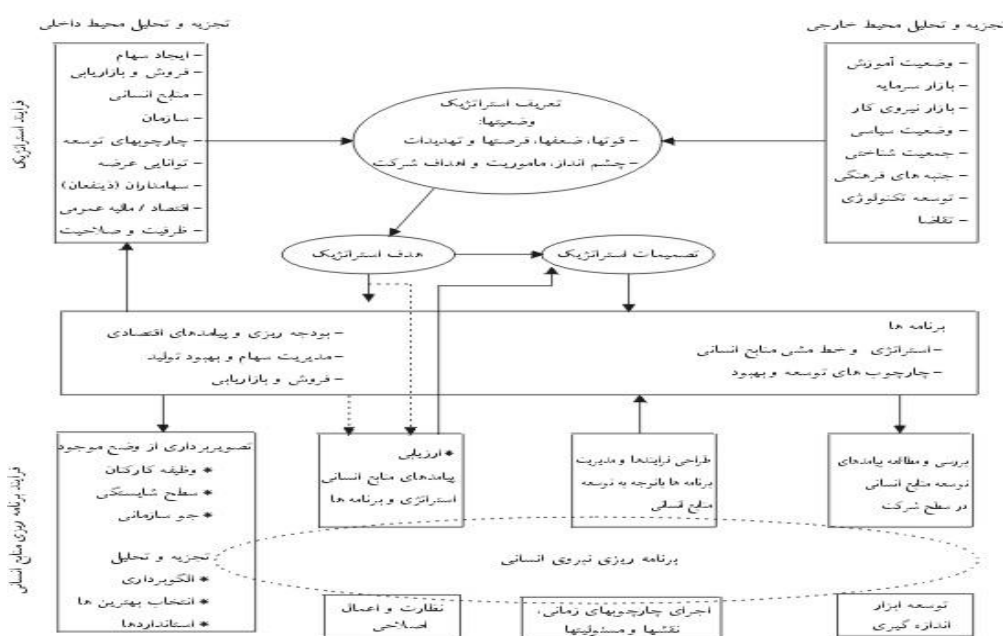
۱ - فرایند استراتژیک؛

۲ - فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی؛

۳ - برنامه‌ها؛

فرایند استراتژیک: این جزء شامل تبیین و تعریف موقعیت راهبردی، اهداف و تصمیمات استراتژیک و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی است. برای تعریف وضعیت استراتژیک بایستی عوامل داخلی و خارجی تعیین و تبیین گردد. اجزاء و عناصر این فرایند عبارتند از: (شکل ۱)

شکل ۳ - فرایند استراتژیک



SOURCE: I MOSES & SINELANE, OCTOBER 2000

شکل ۱

تصمیمات استراتژیک: ابزاری برای نیل به اهداف نهایی و استراتژیک موسسه هستند و اهداف استراتژیک همان مقاصد نهایی موسسه‌اند که کلیه عوامل در جهت دستیابی به آن فعالیت می‌کنند. مقصد استراتژیک به بخشهای وظیفه‌ای مختلف برای ارزیابی پیامدهای عملیاتی راهبردی کمک می‌کند. (بنیسون، ۱۳۹۵)

تجزیه و تحلیل محیط داخلی: شامل تجزیه و تحلیل خرد از مسائل درون سازمانی، تعداد کارکنان، مهارتهای شغلی، ساختار سازمان، توانایی عرضه، سهام، فروش و غیره، تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه‌ها برای نیل به اهداف است، آنچه که در این مرحله حساس به نظر می‌رسد تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود و پیش‌بینی منابع انسانی موردنیاز که عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارد ولی عمده‌ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارتهای شغلی هستند که باید مدنظر کارشناسان و مدیران برنامه‌ریزی منابع انسانی قرارگیرد.

تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج موسسه است که تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. تغییراتی که در تکنولوژی اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزشی و فرهنگی، جمعیت‌شناسی و عوامل سیاسی صورت گیرد باید تاثیر آنها بر برنامه‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی شناسایی گردد. و از این عوامل شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عرضه نیروی کار و توسعه تکنولوژی اثر چشمگیرتر و قابل لمس‌تری را از سایر شرایط در منابع انسانی دارد چرا که زندگی روزمره کارکنان سازمانها و امرار معاش آنان و همچنین شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمانها و گزینش افراد همسو با فرهنگ سازمانی، استراتژی مؤثری در مدیریت منابع

انسانی است، و از طرفی بازار کار و عرضه نیروی انسانی یک پدیده ملموس بویژه در کشورهای صنعتی مطرح شده است که در هر مقطع زمانی نوع بازار کار برای هر حرفه و تخصص تاثیر خاصی دارد.

تجزیه و تحلیل قوتها و ضعفها، فرصتها و تهدیدات (SWOT): این تجزیه و تحلیل براین منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوتها و فرصتها را حداکثر می کند درعین حال که ضعفها و تهدیدات آن را به حداقل می رساند. (۱۴) فرصتها، موقعیتهای مطلوب در محیط موسسه است، عوامل کلیدی یکی از منابع فرصت تلقی می شود، شناخت بازار، تغییر در رقابت، تغییرات تکنولوژی و غیره برای موسسه فرصت به حساب می آید. تهدیدات بر وضعیتهای نامطلوب در محیط موسسه تاثیر عمده دارد. رشد بازار، قوانین و مقررات و غیره می تواند جزء تهدیدات باشد. قوتها، منابع، مهارتها یا مزایای دیگری نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که موسسه در آنها کار می کند یا خواهد کرد. ضعفها، محدودیتها یا کمبودها در منابع، مهارتها و تواناییهایی است که مانع اثربخشی می شود، تجهیزات، منابع مالی، تواناییهای مدیریتی، بازاریابی می تواند منبع ضعف باشند.

برنامه‌ها: در این فرایند، استراتژی ها و خط مشی های منابع انسانی مشخص می شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای نیل به اهداف سازمانی اداره کند و چارچوبهای توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) موردبررسی قرار گیرد و پیامدهای اقتصادی برنامه‌های شرکت و بهبود تولید و بازاریابی معین و اعلام می گردد. (زاهدی، ۱۳۹۸).

فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی: این جزء شامل تجزیه و تحلیل خرد و کلان از متغیرهای موجود منابع انسانی، جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، کیفیت زندگی کاری، مهارتهای شغلی، سطح شایستگی، الگوبرداری از بهترینها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، بررسی پیامدهای توسعه منابع انسانی، ابزارهای اندازه گیری توسعه منابع انسانی و اعمال اصلاحی است.

تصویربرداری از وضع موجود و تجزیه و تحلیل از وضع موجود دو وظیفه اصلی هستند که باید تصویری مناسب و شایسته از منابع انسانی را نشان دهند. تصویربرداری از وضع موجود وظایف کارکنان براساس شرایط احراز و شرح شغل مشخص و سطح شایستگی آنان نیز از طریق شرایط احراز و مهارتها و صلاحیتی معین می گردد که از خود بروز می دهند. آنچه که در وظیفه تجزیه و تحلیل مدنظر است الگوبرداری از روی بهترینها است که موجب بهبود عملکرد از طریق شناسایی و به کارگیری بهترین مهارتهایی می گردد که در زمینه توسعه منابع انسانی وجود دارد. هدف از الگوبرداری، یافتن نمونه هایی از عملکرد عالی و آگاهی یافتن از فرایندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی است که سبب بروز عملکرد موردنظر می شود. تاکید فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی بر بررسی و مطالعه پیامدهای توسعه منابع انسانی، طراحی فرایندها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، استراتژی ها و برنامه هاست که از طریق بخشهای وظیفه ای تثبیت می گردد. براساس ارزیابی صورت گرفته از منابع انسانی، تصمیم نهایی درمورد برنامه های موسسه اتخاذ می شود. به هرحال، گاهی سازگاری مقصد استراتژی و پیامدهای ارزیابی قبل از تصمیم نهایی مفید است، که در برنامه موسسه اتفاق می افتد. ستاده تصمیمات استراتژیک به عنوان چارچوبی برای توسعه برنامه ها به کار می رود. بخش منابع انسانی یک فرایند مدیریت و نقش مشاوره برای اطمینان از اجرای برنامه های منابع انسانی است. بخش منابع انسانی به طراحی فرایندها، اجرای چارچوبهای زمانی، مسئولیتها و بهبود روش‌شناسی کاری می‌پردازد. این بخش نقش فعالی در برنامه های توسعه منابع انسانی دارد و به صورت منسجمی باعث توسعه تجاری می شود. پیامدهای همه طرحها و برنامه ها در واژه منابع انسانی است و وقتی به اتمام برسد به عنوان الگوی منابع انسانی عمل می کند. بعد از تبیین الگو، تفاوتها تجزیه و تحلیل و بررسی می‌گردد، مقایسه نتایج تجزیه و تحلیل منابع انسانی با مرحله پیامدهای توسعه منابع انسانی

است. در حال حاضر، ما به مسایلی چون: اشتباه یا خطا کجاست؟ شما چگونه مرتکب اشتباه می شوید؟ ابزار اندازه گیری شکافها چیست؟ برای منابع انسانی چه نوع کاری انجام شده است؟ کمتر توجه می کنیم.

در تجزیه و تحلیل الگوی حاضر و ابزارهای اندازه گیری آن، میزان نیاز به نیروی انسانی در برنامه ریزی منابع انسانی را مطرح می کند؛ برنامه باید قبل از اجرا به تصویب مدیریت برسد. به کارگیری ابزار اندازه گیری باید با همکاری مدیریت و باتوجه به تغییر وظایف منابع انسانی اجرا شود. اجرای برنامه ریزی، تعیین عملکرد و شاخصهای فعالیت و عوامل موفقیت در این مرحله موضوعهای مهمی هستند. آخرین جزء الگو شامل نظارت بر پیشرفتها و اعمال اصلاحی است. برنامه اجرایی باید به طور مستمر مطابق با طرح درجهت نیل به اعمال اصلاحی به کار روند تا جواب مناسبی برای سازمان به ارمغان آورد. (وان سویی، ۱۳۹۳)

مزایا و منافع

۱. کمک به فرایند تصمیم گیری: مدیریت یعنی تصمیم گیری و هسته و ابزار تصمیم گیری اطلاعات است. اطلاعات در ابعاد مختلف بسیار موثر است. سؤالاتی از قبیل چه میزان کارکنان سازمان دارای منازل مسکونی با مالکیت شخصی هستند؟ چه میزان کارکنان استفاده کننده از تسهیلات سیاحتی و زیارتی سازمان هستند؟ توزیع آماری بر حسب نفر و میزان وام در انواع مختلف آن چگونه است؟ توزیع آماری پرداخت انواع بیمه کارکنان (عمر، مکمل، خانه و خانواده و درمانی) چگونه بوده و توزیع میزان تسهیلات دریافتی از بیمه گر چگونه است؟ (کفه ترازو در سازمان به نفع کیست). این سؤالات و موارد گوناگون دیگری از جمله توزیع های آماری سلامتی و بیماری و علل آن و هزینه های ناشی از آن، انتصابات در مشاغل و جایگاههای مختلف، سنوات خدمتی، سن، رتبه، درجه و ... چگونه است؟ اگر برای سؤالات فوق پاسخی وجود ندارد باید بدانیم که در هدایت و راهبری نیروی انسانی نه معلوم است در کجا قرار داریم و نه معلوم است کجا می خواهیم برویم.

پاسخ به سؤالات فوق برای مدیران اطلاعاتی لازم بوده اما کافی نیست. آنان با ارزیابی گذشته و حال نگاه به آینده دارند. سؤالات فوق و اطلاعات آن معطوف به گذشته بوده، ولی سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع و یکپارچه از قابلیت پیش بینی برخوردار است.

۲. تسهیل و بهینه سازی کنترل:

یکی دیگر از مزایا و اهداف سیستم اطلاعات منابع انسانی، امکان و تسهیل نظارت و کنترل است. حوزه فعالیتها و اقدامات اجرایی مدیریت منابع انسانی خاصه در حوزه کارگزینی قابل پیش بینی و برنامه ریزی است. در سازمانهای بزرگ، سیستم اطلاعات منابع انسانی، مدیران را در ارائه خدمات و تسهیلات مناسب و به موقع به کارکنان یاری و امکان نظارت و کنترل آنان را بر چگونگی و شناسایی نارساییها و موانع فراهم می کند.

۳. تسهیل فرایند مدیریت منابع انسانی:

سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع نه تنها فرایند مدیریت را برای کارگزاران و متصدیان قلمرو مدیریت منابع انسانی تسهیل می کند بلکه زمینه توجه به مولفه های اصلی در توسعه منابع انسانی را فراهم می کند.

وحدت رویه: سازمانهای با ساختار متمرکز و واحدهای تابعه ناگزیر از کاربرد و اجرای سیستم های اطلاعات منابع انسانی یکپارچه و فراگیر هستند. سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی در تمام فرایندهای اصلی و فرعی، روشهای اجرایی، دستورالعملها، قوانین و... امکان وحدت رویه را فراهم کرده و در پرهیز از اعمال سلیقه، برداشتهای متفاوت را مانع می شود و شناسایی سریع و صحیح مشکلات و نارساییهای سیستم، دستیابی به ادبیات مشترک، زیباسازی اسناد و مدارک و حذف اقدامات زائد و غیر ضروری، شکل گیری ضرورتها، تبادل تجربیات در سراسر سازمان، فرهنگ مشارکت و ... را تسهیل و مهیا می کند.

۴. صرفه جویی و بهره وری:

در سازمانهای بزرگ با واحد های تابعه فراوان چه میزان برای تهیه نرم افزار های سیستم مدیریت منابع انسانی هزینه می شود؟ چه میزان وقت صرف تهیه و رفع مشکلات احتمالی آنها می شود؟ در تمامی این نرم افزارها، دستورالعملها و روشهای ابلاغی چگونه فرمول بندی و عملیاتی شده اند؟ چه فرمت، با چه ابعاد و با چه کیفیتی در سیستم تعبیه شده است؟ در ارتباط و تعامل بین این سیستم های مجزا و ارتباط آنها با نرم افزار ستاد مرکزی سازمان چه میزان وقت، انرژی، هزینه، اختلافات و اشتباهات و ... وجود دارد؟ ... پاسخ به سوالات فوق قطعاً ابعاد هزینه های آشکار و پنهانی را که سازمان در این راستا متحمل شده است، روشن می سازد که در عین حال بسیار قابل توجه می تواند باشد.

۵. تمرکز دایی:

سیستم اجرایی مدیریت منابع انسانی در سازمانهای متمرکز و بزرگ مستلزم استقرار الگویی از سازماندهی است که گرایش و جهت گیری آن در سطح عالی سازمان (ستاد مرکزی) بر (۱) امور اطلاعاتی (۲) امور سیستم ها، روشها، قوانین و دستورالعملها (۳) امور نظارت و کنترل و (۴) تا حدودی امور اجرایی، باشد و هرچه به سطوح پایین تر سازمان می آییم این گرایش و جهت گیری معکوس شود. شرط لازم و ضروری در تحقق چنین رویکردی، سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع و یکپارچه است. پس چنین سیستمی موجبات و امکان تمرکززدایی را فراهم می کند که به تبع، رشد و ظهور توانمندیها و بهره برداری بهینه از قابلیت های موجود در بدنه سازمان را فراهم می آورد.

مشکلات طراحی و اجرا:

برخی سازمانها درمی یابند که منابع اطلاعاتی نیروی انسانی به یکپارچگی برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی سازمانی کمی نمی کند. اطلاعات نیروی انسانی در بسیاری از سازمانها: الف - به آسانی دسترسی پذیر نیست. ب - درجه تفضیل آن برای دستیابی به مقصود کفایت نمی کند. (بنیسون)

مشکلات و تنگناهایی در امر طراحی و اجرای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی وجود دارد که تعدادی از آنها عبارت است از:

۱. در طراحی و اجرای هر طرحی مسلماً مشکلات مالی بیشترین نمود را خواهند داشت که این مسئله در مورد این نوع سیستم ها نیز صدق می کند. در صورتی که هزینه های طراحی و اجرای سیستم اطلاعاتی

منابع انسانی بالا باشد مدیریت عالی ممکن است از انجام آن چشم پوشی کند. یا به نحوی ناقص صورت پذیرد. بنابراین، مشکل هزینه را باید از بزرگترین چالشهای در راه اجرای طراحی و اجرای سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی دانست. با این حال، اگر مدیران از ارزش این امر آگاه باشند، آن را به عنوان، یکی از اولویتهای مهم سازمان در نظر می گیرند. (علی پناهی، ۱۳۹۹)

۲. عدم دید استراتژیک در کاربرد سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی را نیز باید یکی از مشکلات و چالشهای طراحی و اجرای سیستم های اطلاعات مدیریت منابع انسانی دانست. انتظار بازدهی کوتاه مدت را باید یکی از تنگناها در این زمینه دانست. از آنجایی که برنامه ریزی نیروی انسانی دارای افق زمانی بلندمدت یا به عبارتی استراتژیک است بالطبع سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی نیز به نحوی از آن تبعیت می کند. باید توجه داشت یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی کارا در کوتاه مدت نیز بازدهی بالایی خواهدداشت.

۳. عدم آشنایی طراحان و اجراکنندگان با نوع فعالیت سازمانها، گاهی اوقات مسایل فرهنگی و فرهنگ سازمانی موجود را نیز باید ازجمله چالشهای سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی دانست.

۴. فقدان نیروی متخصص و خبره در زمینه طراحی، اجرا و بکارگیری سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی خصوصاً فقدان کارشناسان آشنا به مدیریت و سازمان و فناوری اطلاعات نیز از محدودیتهای طراحی و اجرای این سیستم ها باید دانست.

۵. تغییرات سریع محیطی در عصر حاضر در زمینه های اقتصادی، تکنولوژی و محیط زیست و سایر موارد استراتژیک نیاز به روزآمد کردن مداوم سیستم های اطلاعاتی جهت همگام شدن با تحولات را می طلبد که به علت مشکلات مربوط به هزینه و کمبود نیروی انسانی متخصص و عدم آموزش مستمر و مداوم به کارکنان می تواند سبب کاهش اثربخشی و کارایی سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی گردد. ضعف شدید امکانات و سازمانهای جنبی و فراساختاری یا زیربنای مشکلات ناشی از ساختار سازمانی و شیوه های مدیریت.

نتیجه گیری:

سازمانهای پویا آموخته اند که در برابر تحولات، روندها و چالشهایی که در ابعاد و زمینه های گوناگون پدید می آیند بازتاب نشان دهند. دولت نیز برای اجرای مأموریتها و مسئولیتهای خاص خود در عرصه های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، باید مجهز به سازمانهایی پویا باشد. تغییرات مداومی که در محیط پدید می آید، مدیریت منابع انسانی سازمانها را با چالشهای گوناگون مواجه می کند و این مدیریت را وادار می سازد تا هدفها، سیاستها، راهبردها و رویه های خود را با این چالشها هماهنگ کند. روندها و تغییرات در بافت جمعیتی، ابعاد اجتماعی و شیوه های مدیریتی به گونه ای است که اداره منابع انسانی سازمانها را با دشواری روبرو کرده است و واحدهای مدیریت منابع نمی توانند با نگرشهای پیشین، مأموریت خود را به انجام برسانند. ساختارهای بوروکراتیک، تخصص گرایی عصر تیلریسم، تمرکزگرایی، تأکید بر نیروی جسمی کارکنان، ساعات کار انعطاف ناپذیر و نظایر آن در دنیای پرشتاب امروز کم رنگ شده و چالشهای جدیدی را

موجب شده است که مدیران منابع انسانی در سازمانهای دولتی کشورمان باید با آنها برخورد کنند تا فعالیتهای و وظایف خود را به طور اثربخش به انجام برسانند. عدم یکپارچگی عملیات مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی کوتاه مدت، پرداختهای وقت مزدی، نارسایی یا عدم شفافیت شرحهای وظیفه و شروط احراز، گزینشهای بی ارتباط یا کم ارتباط با وظایف شغلی و... نارضایتی گیرندگان خدمات یا مصرف کنندگان، بهره‌وری اندک، هدر رفتن منابع، کم انگیزگی کارکنان و امثال آن را به دنبال دارد و سازمان را رفته رفته از هدف خود دور می‌کند. این مقاله بر آن است که با شناسایی روندها مرتبط با توسعه منابع انسانی و تولید دانش بنیان در گام دوم انقلاب را پدید آورد.

تهیه و اجرای سیستم اطلاعات منابع انسانی زمینه ساز تحولات گسترده‌ای در سازمان است که از جمله می‌توان به نقش آن در کمک به توسعه حرفه‌ای کارکنان، تسهیل فرایند تغییر و نوآوری، پرورش مهارت ادراکی نزد مدیران، توجه و شکل‌گیری فرهنگ پژوهشی در زمینه نیروی انسانی، ایجاد فرهنگ استانداردگرا، تقویت فرهنگ خودکنترلی، کمک به تعیین قیمت تمام شده در سازمانهای صنعتی و واقع‌بینانه کردن آن و... در سازمان اشاره کرد. مدیران با نگرش و دیدی استراتژیک و داشتن اطلاعات مورد نیاز، قبل از هر بحران و چالشی از طریق مدیریت آینده ساز می‌توانند آماده رویارویی با هر مشکلی در حال و آینده باشند.

در این قسمت نتایج به بررسی نظرات حضرت آیت الله خامنه‌ای در این زمینه می‌پردازیم حضرت آیت الله خامنه‌ای به مناسبت چهلمین سالروز پیروزی انقلاب اسلامی در تاریخ ۲۲ بهمن ۱۳۹۷ بیانیه‌ای مهم و راهبردی صادر کردند. مهمترین بخش‌های این بیانیه در حوزه منابع انسانی تقدیم می‌گردد.

از جمله مهم ترین بخش‌های این بیانیه در حوزه منابع انسانی در خصوص جوانان انقلابی می‌باشد که مهم ترین ظرفیت امید بخش کشور و نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیر بنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی است. انبوه جوانان که با روحیه انقلابی رشد کرده و آماده تلاش جهادی برای کشورند.

ظرفیت‌های مهم کشور برای گام دوم انقلاب در حوزه نیروی انسانی مستعد و کارآمد شامل :

۳۶ میلیون نفر در سنین میانه‌ی ۱۵ و ۴۰ سالگی

حدود ۱۴ میلیون نفر دارای تحصیلات عالی

رتبه‌ی دوم جهان در دانش‌آموختگان علوم و مهندسی

وجود انبوه جوانان با روحیه‌ی انقلابی و آماده‌ی تلاش جهادی

وجود جوانان محقق مشغول به آفرینشهای علمی و فرهنگی و صنعتی و ...

همچنین رهبر معظم انقلاب، امید و نگاه خوشبینانه به آینده را نخستین توصیه بیان نمودند و بدون این کلید اساسی قفلها، هیچ گامی نمی‌توان برداشت. در خود و دیگران نهال امید به آینده را پرورش دهید. ترس و نومی‌دی را از خود و دیگران برانید. این نخستین و ریشه‌ای ترین جهاد شما است. رویشهای انقلاب بسی فراتر از ریزشها است .

از آنجایی که هر برنامه‌ای نیاز به اطلاعات دارد و اطلاعات نیز یکی از سرمایه‌های سازمان و عامل قدرت در آن است، موجودیت یک سیستم اطلاعاتی را ضروری می‌سازد. باتوجه به اینکه هر اطلاعاتی برای

سیستم مفید نیست، وجود یک سیستم اطلاعاتی که توانایی بالایی در پردازش اطلاعات مورد نیاز را داشته باشد لازم است. از این رو طراحی و ایجاد چنین سیستمی را از اولویتهای هر سازمانی باید دانست.

مدیران از طریق سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی از تخصصهای موجود در فقدان تخصصهای موردنیاز آگاه می شوند. گسترش و توسعه فناوری اطلاعات در اقتصاد و سایر عرصه های جهان امروز توجه هرچه بیشتر را به سیستم های اطلاعاتی می طلبد. کاربرد گسترده کامپیوتر و اتصال به شبکه های اطلاع رسانی، دسترسی به هر نوع اطلاعاتی را برای مدیران و کاربران فراهم ساخته است. لذا کیفیت تصمیم های اتخاذ شده در برنامه ریزی درجهت تامین نیروی انسانی به کارآمدی و قابلیت انعطاف پذیری سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی بستگی خواهد داشت.

هرچند که بکارگیری سیستم های اطلاعاتی، خصوصاً در زمینه برنامه ریزی هزینه هایی گاه بالا برای سازمانها در پی خواهد داشت ولی در صورت وجود مدیریت کارآمد می توان آن را به عنوان یک فرصت برای سازمانها تبدیل کرد. بنابراین، هزینه های موردنظر را باید به نوعی سرمایه گذاری تلقی کرد نه هزینه.

پدیده فرار مغزها (BRAIN DRAIN) را شاید بتوان یکی از پیچیده ترین کاربردهای سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی در مراکز آموزشی و شرکتهای معظم و معتبر جهان دانست که نیروی انسانی مستعد موردنیاز را قبل از ورود به مراکز آموزش عالی شناسایی و با اعطای امکانات و پرداختهای بالا و گذراندن دوره های آموزشی موردنیاز جذب می کند، تا درجهت اهداف موردنظرشان به کار گیرند.

منابع:

۱. سعادت، اسفندیار - مدیریت منابع انسانی - سمت - چاپ دوم - ۱۳۹۶.
۲. ال دفت، ریچارد - تئوری سازمان و طراحی ساختار - ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی - شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی - چاپ اول - ۱۳۹۴.
۳. بنیسون، مالکلم؛ کیسون، جاناتان - برنامه ریزی نیروی انسانی - ترجمه علیرضا جباری - نشر افکار - چاپ اول - ۱۳۹۵.
۴. رضائیان، علی - اصول مدیریت - سمت - چاپ ششم - ۱۳۹۴.
۵. زاهدی، شمس السادات - تجزیه تحلیل و طراحی سیستم ها - مبانی سیستم های اطلاعاتی مدیریت - انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی - چاپ دوم - ۱۳۹۸.
۶. شیمون ال دولان و رندال اس. شولر - مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی - ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی - مرکز آموزش مدیریت دولتی - چاپ سوم - ۱۳۹۷.
۷. علی پناهی، علی: سیستم های اطلاعات مدیریت. تهران: آذرخش (۱۳۹۹)
۹. میرسپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر، چاپ بیست و دوم
۹. وان سویی، لون، ترجمه سازمان بهره وری ملی ایران، سیستم های اطلاعاتی استراتژیک در ژاپن، تهران، انتشارات سازمان بهره وری ملی ایران، چاپ اول، ۱۳۹۳
۱۰. ظاهری، محمد، سیستم های جامع اطلاعاتی و عملیاتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰
۱۱. سلطانی، ایرج، نقش تکنولوژی اطلاعات در توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۹

..۱۲BALOH,PETER AND TRKMAN, PETER,» INFLUENCE OF INTERNET AND IT ON WORK AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT”,INFORMING SCIENCE, JUNE ۲۰۰۳

..۱۳MAZEN,SHERIF A AND KAYALY,DINA I EL,"CONCEPTUAL DESIGN FOR A STRATEGIC HUMAN RESOURCES QUALITY MANAGEMENT SYSTEM"