

# استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال

دکتر عنایت‌اله آقائی

عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق

مهندس محمدمهدی صفرعلیان

کارشناس ارشد منابع انسانی و آموزش





به نام خداوند مهربانی‌ها



# استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال

تالیف:

دکتر عنایت‌اله آقائی

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق

مهندس محمدمهدی صفرعلیان

کارشناس ارشد منابع انسانی و آموزش



انتشارات موجک (ناشر دانشگاهی)



سرشناسه: آقایی، عنایت‌الله، ۱۳۴۸ -  
عنوان و نام پدیدآور: استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال/ تالیف عنایت‌اله آقایی، محمدمهدی صفرعلیان.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۱۱۵ ص.: مصور، جدول، نمودار (بخشی رنگی).

شابک: ۱-۵۸۰-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸، ۱۷۵۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه: ص. [۱۱۱]-۱۱۵.

موضوع: کارکنان -- مدیریت -- شبکه‌های کامپیوتری

موضوع: Personnel management -- Computer networks

موضوع: کارکنان -- مدیریت -- منابع شبکه کامپیوتری

موضوع: Personnel management -- Computer network resources

موضوع: نیروی انسانی - مدیریت

موضوع: Manpower planning

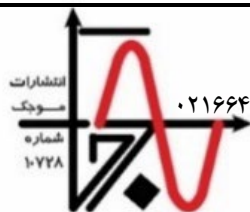
شناسه افزوده: صفرعلیان، محمدمهدی، ۱۳۶۷-

رده بندی کنگره: HF۵۵۴۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۰۲۸۵۴۶۸

شماره کتابشناسی ملی: ۹۱۷۶۱۶۷

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا



انتشارات موجک (ناشر دانشگاهی)

واتساپ: ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۵۹۰۲۶۵۹ - ۰۲۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir اینستاگرام: mojakpublication

عنوان: استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال

تالیف: دکتر عنایت‌اله آقایی، مهندس محمدمهدی صفرعلیان

مشخصات ظاهری: ۱۱۵ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: بهار ۱۴۰۲، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۱۷۵۰۰۰۰ ریال، شابک: ۱-۵۸۰-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیش گفتار..... ۹

**فصل اول: کلیات ..... ۱۳**

تشریح موضوع کتاب ..... ۱۳

۲-۱ اهمیت موضوع ..... ۱۴

۳-۱ نیروی انسانی و مدیریت منابع انسانی ..... ۱۵

۴-۱ مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۱۵

۵-۱ عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۱۶

**فصل دوم: مدیریت منابع انسانی ..... ۱۹**

مقدمه ..... ۱۹

۲-۲ مفهوم مدیریت منابع انسانی ..... ۱۹

۳-۲ تاریخچه مدیریت منابع انسانی ..... ۲۱

۴-۲ تعریف مدیریت منابع انسانی ..... ۲۲

۵-۲ جنبه‌های سخت مدیریت منابع انسانی ..... ۲۳

۶-۲ جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی ..... ۲۳

۷-۲ فرایند مدیریت منابع انسانی ..... ۲۳

۸-۲ وظایف مدیریت منابع انسانی ..... ۲۴

۹-۲ اهداف مدیریت منابع انسانی ..... ۲۵

۱۰-۲ مراحل اولیه ایجاد و پیدایش یک سازمان ..... ۲۶

- ۱۱-۲ مدیریت منابع انسانی اثربخش در سازمان ..... ۲۷
- ۱۲-۲ مدیریت منابع انسانی و ارتباط با فن آوری اطلاعات ..... ۳۰
- ۱۳-۲ الگوهای سنتی و مدرن در مدیریت منابع انسانی ..... ۳۰

### فصل سوم: مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۳۳

- ۱-۳ بکارگیری سیستم‌های الکترونیکی و فضاهای مجازی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی ..... ۳۳
- ۲-۳ جذب و استخدام ..... ۳۳
- ۳-۳ سیستم اطلاعات منابع انسانی ..... ۳۴
- ۴-۳ ایجاد بانک اطلاعاتی برای نیروی انسانی ..... ۳۵
- ۵-۳ طراحی الکترونیکی فرایندهای اداری و سازمانی ..... ۳۶
- ۶-۳ نظام آموزش و بهسازی نیروی انسانی ..... ۳۷
- ۷-۳ مفهوم مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۳۸
- ۸-۳ تعریف مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۴۳
- ۹-۳ انواع مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۴۵
- ۱۰-۳ کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۴۶
- ۱۱-۳ اهداف مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۴۹

### فصل چهارم: پیاده سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۵۱

- ۱-۴ نگرش به مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۵۱
- ۲-۴ مشکلات و موانعی بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۵۴
- ۳-۴ هم افزایی الکترونیک و مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۵۶
- ۴-۴ تفاوت بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک و سیستم اطلاعات منابع انسانی ..... ۵۸
- ۵-۴ مراحل پیاده سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۵۹
- ۱-۵-۴ گام اول: شناسایی استراتژی‌های و سیاست‌های اصلی سازمان و مدیریت منابع انسانی ..... ۶۰



- ۴-۵-۲ گام دوم: در نظر گرفتن اهداف مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۶۱
- ۴-۵-۳ گام سوم: آشنایی با حوزه‌های اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک با توجه به مدیریت منابع انسانی ..... ۶۲
- ۴-۵-۴ گام چهارم: نظارت بر پیاده سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک و دستیابی به نتایج مورد نظر ..... ۶۵

### **فصل پنجم: استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۶۹**

- ۱-۵ مدل جامع مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۶۹
- ۲-۵ مدل توسعه مدیریت الکترونیکی منابع انسانی ..... ۷۱
- ۳-۵ مدل توسعه مدیریت الکترونیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ..... ۷۲
- ۴-۵ مدل موفقیت مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۷۳
- ۵-۵ مدل اجرای موثر مدیریت منابع انسانی الکترونیک ..... ۷۴
- ۶-۵ عوامل موثر بر تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال ..... ۷۵
- ۷-۵ مدل مفهومی ..... ۷۸
- ۸-۵ پیشینه مطالعات داخلی ..... ۸۰
- ۹-۵ پیشینه مطالعات خارجی ..... ۸۵

### **فصل ششم: مورد کاوی: رتبه بندی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال در پروژه ریلی آستارا ..... ۸۹**

- ۱-۶ روش و ابزار گردآوری اطلاعات ..... ۸۹
- ۲-۶ پرسشنامه ..... ۹۰
- ۳-۶ جامعه و نمونه آماری ..... ۹۱
- ۴-۶ روایی پرسشنامه ..... ۹۱
- ۵-۶ پایایی پرسشنامه ..... ۹۲
- ۶-۶ آمار توصیفی ..... ۹۳

۶-۷ تکنیک دلفی ..... ۹۵

۶-۸ تکنیک تاپسیس ..... ۹۷

**فصل هفتم: جمع بندی ..... ۱۰۵**

۷-۱ نتیجه گیری ..... ۱۰۵

۷-۲ پیشنهادها ..... ۱۰۸

**منابع ..... ۱۱۱**

منابع فارسی ..... ۱۱۱

منابع انگلیسی ..... ۱۱۴

## پیش‌گفتار

فناوری اطلاعات، فرایندهای کلیدی منابع انسانی مانند جذب الکترونیکی، آموزش الکترونیکی و ماهیت مشاغل و روابط بین افراد و سازمان‌ها را دچار تغییر و تحول می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند از اینترنت در تبلیغات و آگهی‌های شغلی استفاده کنند و متقاضیان شغل می‌توانند برای درخواست برخط (آنلاین) اقدام نمایند.

با این حال، سازمان‌ها کمتر از فناوری برای تعیین و جذب نامزدهای واجدالشرایط در استخدام استفاده می‌کنند و بیشتر از آگهی روزنامه‌ها و مراجعه حضوری کارکنان بهره می‌برند. شش راه اصلی برای چگونگی جستجوی یک کارمند در محیط، مجازی وجود دارد: بُردهای شغلی، تجمع‌کننده‌های پیشنهاددهای شغلی، دفاتر کار، وبگاه‌های مخصوص شرکت‌ها، انجمن‌های بحث تخصصی، سایت‌های شبکه‌های اجتماعی. با مطالعه ادبیات موجود درباره ماهیت استخدام الکترونیکی می‌توان اذعان داشت که استخدام الکترونیکی به معنای، استفاده از هرگونه فناوری به منظور جذب و انتخاب متقاضیان شغل و یا مدیریت فرایندهای استخدام است. نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمان‌ها است. هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. لذا باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود. چرا که این اقدام هم به نفع سازمان و هم به نفع افراد است. اما تنها آموزش‌های تخصصی شامل این اقدام نمی‌گردد، بلکه بهبود نگرش‌ها و تعدیل ارزش‌های افراد را نیز شامل می‌شود. در دنیای پرچالش کنونی، سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مراجعان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر مشاغل، در تلاشند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغلشان عمل کنند زیرا اعتقاد بر این است که این رفتارهای فراتر از نقش، ضمن انعکاس در ارزشیابی عملکرد کارکنان، مشارکت آنان در

برنامه‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد و می‌تواند عاملی مؤثر بر درگیری شغلی، تعهد سازمانی و عزت نفس آنها بشود.

تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود به منابع انسانی، به عنوان نایب استراتژیک نگریسته شود و بنابراین، ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می‌سازد. مدیریت استراتژیک سرمایه منابع انسانی عبارت است از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد. امروزه، منابع انسانی هر سازمان، عامل اساسی رشد و بهره‌وری سازمان و مهم‌ترین مزیت رقابتی یا به وجود آورنده آن است. سازمان به کمک منابع انسانی خود می‌تواند به استراتژی‌های رقابتی، چون رهبری هزینه، ایجاد تمایز و بهبود کیفیت دست یابد. بنابراین، سازمان و در رأس آن مدیریت باید بکوشد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را با استراتژی‌های کسب و کار به گونه‌ای تلفیق کند که موجبات ایجاد مزیت رقابتی حاصل از این منابع را در مقابل رقبا فراهم آورد.

ورود فناوری اطلاعات منجر به تحت تأثیر قرار گرفتن جنبه‌های مختلف سازمان‌ها شده است. فرایندهای منابع انسانی نیز بالطبع تحت تأثیر این تغییرات قرار گرفته و شکل اجرای آنها متحول شده است. فناوری تأثیر زیادی بر فرایندهای سازمانی از جمله فرایندهای منابع انسانی سازمان دارد. کتاب حاضر بر پایه هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال در پروژه بارانداز ریلی آستارا تألیف شد. نمونه آماری کتاب را ۱۲۰ نفر از کارشناسان و کارمندان پروژه بارانداز ریلی آستارا که در حوزه نیروی انسانی اطلاعات دارند، تشکیل می‌دهند. برای گردآوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی و از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. به منظور بررسی مشخصات پاسخ‌دهندگان، از آمار توصیفی، و جهت شناسایی عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال در پروژه بارانداز ریلی آستارا، از تکنیک دلفی توسط ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی پروژه بارانداز ریلی آستارا استفاده شد. همچنین برای رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده، از تکنیک تاپسیس استفاده گردید، در نهایت عوامل شناسایی شده به ترتیب عبارت‌اند از:

۱) عوامل سازمانی (حمایت مدیران سطح بالا، اندازه سازمان، فرهنگ سازمانی، طراحی شغل)؛

۲) عوامل محیطی (محیط رقابتی، ساختار تکنولوژی، سازگاری E-HRM)؛

۳) عوامل فردی (دانش، نگرش، توانایی).

شیوه سازماندهی کتاب حاضر به صورت زیر می‌باشد.

فصل اول: کلیات

فصل دوم: مدیریت منابع انسانی

فصل سوم: مدیریت منابع انسانی الکترونیک

فصل چهارم: پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک

فصل پنجم: استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک

فصل ششم: مورد کاوی: رتبه‌بندی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال در پروژه ریلی

آستارا

فصل هفتم: جمع‌بندی

در پایان، بر خود لازم می‌دانیم که از همه عزیزان و بزرگوارانی که در مراحل گوناگون آماده‌سازی

این کتاب ما را یاری نموده‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر نمائیم.

دکتر عنایت‌اله آقائی، مهندس محمد مهدی صفرعلیان

بهار ۱۴۰۲

# Digital Human Resource Management Strategies

**Dr. Enayatollah Aghaei**

**Engineer Mohammad Mehdi Safaraliyan**

فناوری اطلاعات، فرایندهای کلیدی منابع انسانی مانند جذب الکترونیکی، آموزش الکترونیکی و ماهیت مشاغل و روابط بین افراد و سازمانها را دچار تغییر و تحول می‌کند. سازمانها می‌توانند از اینترنت در تبلیغات و آگهی‌های شغلی استفاده کنند و متقاضیان شغل می‌توانند برای درخواست برخط (آنلاین) اقدام نمایند.

با این حال، سازمانها کمتر از فناوری برای تعیین و جذب متقاضیان واجدالشرايط در استخدام استفاده می‌کنند و بیشتر از آگهی روزنامه‌ها و مراجعه حضوری کارکنان بهره می‌برند. شش راه اصلی برای چگونگی جستجوی یک کارمند در محیط مجازی وجود دارد: بردهای شغلی، جمع‌کننده‌های پیشنهادهای شغلی، دفاتر کار، وبگاه‌های مخصوص شرکتها، انجمن‌های بحث تخصصی، سایت‌های شبکه‌های اجتماعی. با مطالعه ادبیات موجود درباره ماهیت استخدام الکترونیکی می‌توان اذعان داشت که استخدام الکترونیکی به معنای استفاده از هرگونه فناوری به منظور جذب و انتخاب متقاضیان شغل و یا مدیریت فرایندهای استخدام است. نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمانها است. هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد.

