



## بررسی تأثیر استفاده از سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی تصمیمات مدیران (مطالعه موردی؛ سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی)

دکتر مهراں مولوی

(استاد راهنمای دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد)

هادی قاضی پور

(دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تشکیلات و روش ها)

### چکیده:

امروزه بدون توجه به سیستم جامع اطلاعات مدیریت سازمان ها اثربخشی خود را از دست می دهند و آنها را از اهدافی که به صورت استراتژیک تعیین شده است باز می دارد. عملکرد کارکنان از مهمترین متغیرها در حیطه ی رفتار، کردار، ساختار و خدمات سازمانی محسوب می شود. چرا که هر سازمان دارای هدفی است که فلسفه ی وجودی آن را تشکیل می دهد. نیل به اهداف سازمان در گرو بسیج امکانات (سرمایه و تجهیزات و نیروی انسانی) می باشد. در میان امکانات یک سازمان نقش محوری و اصلی بر عهده نیروی انسانی است. بی شک رعایت مراحل و گامهای تغییر و نیز آماده سازی فضای داخلی سازمان و اندیشه کارکنان جهت این مهم کاهش تعارضات درون سازمانی، استفاده از خلاقیت نیروها، کاهش هزینه ها و سرعت متناسب را در مواجهه با تغییرات به دنبال خواهد داشت. در این میان آگاهی از آموزش های مناسب و ضروری و اجرای آنها نقش مهمی در تحقق این اهداف دارد. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده، سیستم جامع اطلاعات مدیریت به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت سازمان ها شناخته شده است. هدف اصلی در این تحقیق بررسی تأثیر استفاده از سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی تصمیمات مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی می باشد که بر اساس مدل تحقیق از ۴ منظر اثربخشی رفتاری، کارکردی، خدماتی و ساختاری در نیمه دوم سال ۱۳۹۴ و نیمه اول سال ۱۳۹۵ بر مبنای رویکرد سنتی و جدید تحقیق بعمل آمده است. روش های متعددی برای تحقیق بکار برده می شود و معمولاً محققان در خصوص تعریف مشخص از انواع روش های تحقیق، اتفاق نظر نداشته و بر این اساس تقسیم بندی های متفاوتی از آن بعمل آمده است. لازم بذکر است این پژوهش از نظر هدف، از نوع کاربردی و از منظر گردآوری داده، روشی علی - مقایسه ای محسوب می شود، و روش گردآوری اطلاعات نیز میدانی می باشد با توجه به بازگشت ۱۰۵ پرسشنامه، از ۱۲۰ پرسشنامه داده شده، ارزیابی نهایی نیز در میان این ۱۰۲ پرسشنامه کامل و بدون نقص برگشتی انجام گرفته است. نتایج بدست آمده از آزمون های پیروسون و کندال از پرسشنامه ها فرض صفر رد می شود و رابطه معناداری بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی کارکردی، رفتاری، ساختاری و خدماتی مدیران اثبات می گردد.

**کلمات کلیدی:** اثر بخشی، سیستم جامع اطلاعات مدیریت، مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی



## مقدمه

با پیشرفت زندگی اجتماعی، افراد جامعه برای دستیابی به اهداف مشترک گرد هم آمدند و شکلی از سازمان های امروزی را پدید آوردند. این سازمان ها در اجرای وظایف خود با انبوه داده هایی (اطلاعاتی) روبه رو هستند که ناشی از وظایف روزافزون آنهاست. بدیهی است که این حجم اطلاعات بر نحوه اطلاعات و اعمال کنترل های داخلی، که از وظایف مدیران است، تأثیر می گذارد.

لذا امروزه اداره سازمان ها نیز به سمت به کارگیری روش های علمی و استفاده از نیروی انسانی متخصص، به همراه فناوری پیشرفته سوق یافته است. امروزه کامپیوترها و ماشین های الکترونیکی قادرند اطلاعات را ذخیره و پردازش نمایند که هم در وقت صرفه جویی می شود و هم می توان نسخه های متعددی از یک نامه یا گزارش را تهیه نمود.

اطلاعات یکی از منابع اصلی و باارزش مدیران یک سازمان است و همانند منابع انسانی، مواد اولیه یا امور مالی در روند تولید نقش مهم و ارزشمندی دارند. هرچه حجم و پیچیدگی عملیات وسیع تر شود، اطلاعات اهمیت بیشتری پیدا می کند.

سازمان ها برای حفظ بقای خود باید با استفاده از کامپیوتر اطلاعات را مدیریت نمایند. این همان سیستم اطلاعات مدیریت است که از شرکت های کوچک استفاده کننده از بانک های اطلاعاتی تا شرکت های بزرگ استفاده کننده از سیستم های پیچیده و بزرگ تحت عنوان سیستم اطلاعات مدیریت ارشد با آن سروکار دارند.

سیستم های کامپیوتری این امکان را فراهم می آورند که نظارت دقیق تری بر عملکرد کارکنان اعمال شود. در عین حال با سیستم های کنترلی می توان بهره وری کارکنان را مشخص و پیگیری نمود.

توسعه و پیشرفت محدود به جمع آوری، طبقه بندی، دستیابی و بازسازی اطلاعات نخواهد بود، بلکه هر متخصص سیستم اطلاعات مدیریت نیازمند ارائه و حمایت از مدیریت در آینده نگری و اتخاذ تصمیم در بحران هاست. بنابراین دستیابی به اطلاعات دقیق برای اخذ تصمیم جهت رسیدن به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمانی از ضروریات است. سیرتفکر به سمت و سویی رفت که این شخصیت و هویت می تواند دارای سلامت سازمانی و یا بیماری سازمانی باشد. یک سازمان سالم قادر است مانند فردی سالم به حیات خود ادامه بدهد و به مقاصد خود برسد و موانع موجود در سر راه خود را بشناسد. برنامه ریزی و اجراء کند و به عنوان یک سازمان یادگیرنده عمل نماید و از نظر سازمان می تواند از نظر مالی و اعتباری موفق و سالم باشد، احساس تعلق سازمانی به کارکنان بدهد و مسیر و اهداف روشنی داشته باشد.

## بیان مسئله

با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیت های سازمان به جرأت می توان گفت که دوران کارفردی به سر آمده و امروزه مدیریت مانند قبل مدیریت بر افراد نیست بلکه مدیریت بر گروه های کاری است. ایجاد تغییر با میل و رغبت بدون اعمال زور در جهت بهبود و توسعه و بازسازی سازمان است.

نگاه آینده بطور گسترده ای بوسیله هنجارهای فرهنگی، ارزش ها، اعتقادات تعیین می شود. هرگونه تغییرات در سازمان بدون توجه سیستم جامع اطلاعات مدیریت موفقیت آمیز نمی باشد. در سازمان های امروز هرگونه کاهش کیفیت، خدمات و تولید کالاها می توان با توجه به عوامل درونی سازمان ها بررسی نمود. هنجارها و تعارضات در سازمان ها موجب تجدید یا کاهش سطح بازده می گردند.

همچنین از آنجایی که عملکرد کارکنان عامل مؤثر در افزایش اثربخشی و کارایی سازمان ها لزوم تأکید و توجه همه جانبه به آنها احساس می گردد، لذا محقق درصدد است که چه راهکارهایی ارائه نماید که فرهنگ سازمانی به سطح بالایی ارتقاء پیدا کند.



امروزه بدون توجه به سیستم جامع اطلاعات مدیریت سازمان ها اثربخشی خود را از دست می دهند و آنها را از اهدافی که به صورت استراتژیک تعیین شده است باز می دارد. (بی باک، ۱۳۹۰؛ ۱۱۹).

## سیستم اطلاعات مدیریت MIS

### MIS تعریف

- سیستمی مبتنی بر کامپیوتر که اطلاعات را بر اساس خواسته های کاربران در اختیارشان قرار می دهد.
- کاربران پیش زمینه به وجود آمدن یک سازماندهی رسمی هستند
  - آنچه را که در گذشته اتفاق افتاده است، توضیح دهد
  - در زمینه تجارت فراگیر گشت MIS\* در اواسط دهه ۱۹۶۰
  - \* تنها پانچ کارت ها و ماشین های کی داریور برای پردازش داده ها استفاده شد.
  - \* اولین کامپیوترها مشابه همان روش به کار گرفته شد
  - \* تنها افراد کمی در شرکت ها سواد کامپیوتر داشتند
  - \* مدیران از پردازش و توان کامپیوتر آگاه شدند

### MIS یک از منابع سازمان

#### \* اطلاعات

- گذشته، حال، آینده
  - گزارش های دوره ای، گزارش های ویژه و شبیه سازی
  - \* نیاز های مشابه
  - حوزه وظیفه ای
  - سطح مدیریتی
  - مدیران و غیر مدیران
- عملکرد واحد تحقیق و توسعه نتیجه همکاری نظام منسب مجموعه ای از زیرسیستم های اصلی است که در کنار یکدیگر وظایف موردانتظار از واحد تحقیق و توسعه را عملی می سازند. زیرسیستم های بازنگری استراتژی؛ طرح ریزی پروژه؛ اجرای پروژه؛ و بهره برداری از نتایج پروژه زیرسیستم های صفی تلقی شده و زیرسیستم مدیریت تحقیق و توسعه به عنوان ستاد تحقیق و توسعه وظیفه پشتیبانی و رهبری و نظارت بر عملکرد سایر زیرسیستم ها را برعهده دارد. در این مقاله به تشریح وظایف هریک از این زیرسیستم ها پرداخته می شود

### سیستم های اطلاعات مدیریتی

سیستم های اطلاعاتی و سیستم های اطلاعات مدیریت به مطالعه سیستم های اطلاعاتی در سازمان می پردازد. سیستم اطلاعاتی، سیستمی متشکل از شبکه ای از کانال های ارتباطی است که در سازمان مورد استفاده قرار می گیرند.



اجزای سیستم اطلاعاتی، جمع آوری و دستکاری داده ها و اطلاعات را انجام می دهند. این اجزاء شامل سخت افزار، نرم افزار، افراد، سیستم های مخابراتی و داده هاستند. فعالیت هایی که در این زمینه صورت می گیرند، عبارتند از: ورود داده ها، پردازش داده ها به اطلاعات، ذخیره سازی داده ها و اطلاعات و تولید خروجی هایی نظیر گزارشات مدیریتی.

### سیستم های اطلاعات مدیریت MIS

این پروژه سیستم های اطلاعات مدیریت MIS را پوشش می دهد. از آنجا که MIS ترکیبی از سه پدیده سیستم، اطلاعات و مدیریت می باشد ابتدا این موارد را بررسی میکند. به علت تأثیرات قابل توجه سیستم های اطلاعاتی بر روی MIS مبحث دیگر مقاله، درباره آن می باشد. متخصصان اطلاعاتی شامل تحلیل گر سیستمها، مدیران پایگاههای داده، متخصصان شبکه، برنامه نویس ها و اپراتورها در قسمت بعدی بررسی شده است. بعد از بررسی اجزای MIS به سیستم های اطلاعات مدیریت در حالت کلی پرداخته می شود. سیستم های پشتیبانی تصمیم (DSS)، تأثیرات هوش مصنوعی و سیستم های خبره بر روی این سیستمها دیگر مبحث مقاله می باشند. آخرین قسمت نتیجه گیری، همراه با ذکر بعضی نظرات در باب مزایا و معایب کنترل از طریق نرم افزار و گسترش آن در عصر اینفوکرسی یا اطلاع سالاری می باشد.

سیستم اطلاعات مدیریت به معنی مدیریت برپایه اطلاعات می باشد همانطور که می دانیم برای مدیریت در قرن ۲۱ نمی دانیم از دو عامل چشم پوشی کنیم:

۱- استراتژی رقابت؛ و ۲- کاهش هزینه ها، که خود یک سیاست رقابت صادراتی می باشد. برای لحاظ کردن این دو استراتژی به کاربرد سیستم های اطلاعات مبنی بر فن آوریهای اطلاعات و ارتباطات ضروری می نماید.

مدیران امروز، بانبوهی اطلاعات روبرو هستند. اطلاعاتی که به عنوان داده های سیستم بایستی پردازش گردیده و قابل فهم و تمییز نگهداری و بازاریابی گردد. از طرف دیگر سیستم های مدیریت و ابزارهای کنترل در طول زمان تغییرات زیادی پیدا کرده اند این تغییرات را می توان در چهار زمینه کلی عنوان کرد: ۱- کنترل سنتی ۲- کنترل بروکراتیک ۳- کنترل کارزماتیک ۴- کنترل اینفورماتیک.

در ساختارهای سنتی فئودالی، کنترل از طریق سنت، ادراک و اعمال می شد، مقامات کنترلی به طور سنتی و موروثی به نسلهای بعد منتقل می گردید و جامعه نیز این نوع ساختار کنترلی را چون سنت بود می پذیرفت و بدان گردن می نهاد. در وضعیت کارزماتیک، کنترل از طریق رابطه بین رهبر و پیروان اعمال می گردید. در این حالت، رهبران کارزمات، شیوه عمل را انتخاب می کردند و پیروان نیز از آنها تبعیت می کردند زیرا آنها را قبول داشتند. در بروکراسی، کنترل در ساختار سازمانی تعبیه می شد، ساختاری که بر قانون و مقررات استوار بود و جنبه غیر شخصی داشت و تبعیت از آن الزامی بود. در اینفوکرسی، کنترل از طریق نرم افزارها اعمال می شود. مجموعه دانشها و آگاهیهای تخصصی، بسیار رشد کرده است و اینفوکرسی می تواند هر نوع اطلاعاتی را از طریق شبکه های الکترونیکی بدست آورد. از سیستم های خبره، استفاده کند و به تمامی دانشهای تخصصی و حرفه ای مجهز شود (زاهدی ۱۳۸۰، ۱۲۳).

باتوجه به ویژگی خطیر سیستم های اطلاعاتی مدیریت، مدیران سیستم ها هم ارزش بسیار زیادی برخوردارند. دامنه حقوق پراختی به این افراد در آمریکا سالانه ۱۰۰۰۰۰ تا ۳۰۰۰۰۰ دلار است (مومنی ۱۳۷۲، ۳۲). عملاً کارمدر سیستم اطلاعات مدیریت ارائه گزارشات روزآمد و اطلاعات مفید به مدیر شرکت یا موسسه برای برنامه ریزی های آینده و تصمیم گیری می باشد این مدیر برای گردآوری داده ها و پردازش آنها نیاز به سیستم های اطلاعاتی و رایانه ای و حتی سیستم های خبره می باشد پس مدیریت سیستم هم باید دید مدیریتی و سیستمی داشته و از امکانات سیستم های اطلاعاتی و فن آوری اطلاعات استفاده کند که لازمه این استفاده، دانش سواد رایانه ای و سواد اطلاعاتی می باشد.

درباره بوجود آوردن چارچوب برنامه ریزی مدیریت کتابخانه که بر اساس مفهوم سیستم های اطلاعات مدیریت پی ریزی شده باشد، کارهایی توسط همبرگ و دیگران (۱۹۷۸) انجام گرفته است. آنها چارچوبی بر خدمات و مفاهیم کتابخانه ارائه دادند که





بر اساس مسائل تصمیم گیری ممکن در کتابخانه و بحث درباره عناصر داده‌های مورد نیاز برای پشتیبانی از چنین تصمیماتی شکل گرفته بود. بومر و کروبا (۱۹۸۳) شش حوزه کلیدی اخذ داده‌های مورد لزوم برای تصمیم‌گیری مدیریت را شناسایی کرده‌اند. این حوزه‌ها عبارتند از: مجموعه‌گستری خدمات فنی، خدمات مرجع و کتابشناختی، دسترسی مجموعه، دسترسی امانت بین کتابخانه‌ای و امکانات فیزیکی. بطور کلی می‌توان گفت که گزینش عناصر داده‌ها و انتخاب روشی بر گردآوری آنها هسته سیستم اطلاعات مدیریت کتابخانه می‌باشد (Kraft, Boyce ۱۹۹۱، ۱۳۸، ۱۴۴).

### اصل مدیریت سیستم های اطلاعاتی (MIS) چیست ؟

مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی (MIS) در واقع کاربرد تکنولوژی اطلاعات است در پشتیبانی از فعالیتهای تجاری، چرا که تجارت روز به روز متحول می‌گردد و در این میان همواره افرادی با قدرت تحلیل بالا و زاویه دید و پیشینه تجاری مورد نیاز هستند تا فرایندهای تجاری را بارورتر کنند .

مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی (MIS) در واقع کاربرد تکنولوژی اطلاعات است در پشتیبانی از فعالیتهای تجاری، چرا که تجارت روز به روز متحول می‌گردد و در این میان همواره افرادی با قدرت تحلیل بالا و زاویه دید و پیشینه تجاری مورد نیاز هستند تا فرایندهای تجاری را بارورتر کنند.

### کاربرد سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی

سازمانها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده درست و کارآمد از نیروهای موجود را نداشته باشند قادر نیستند بر محیط اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل کنند.

### MIS یک مدل

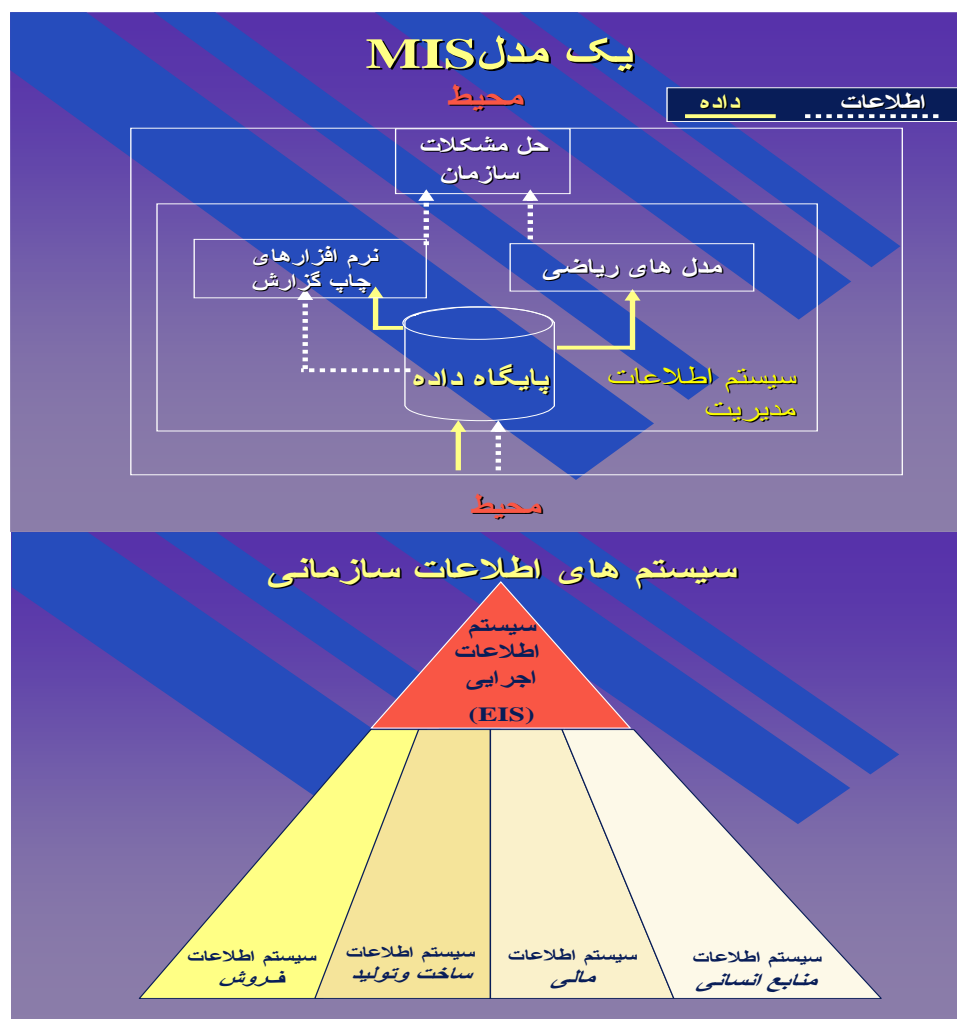
\* پایگاه داده

- AIS اطلاعات و داده

- اطلاعات و داده محیطی

### \* (ISO) سیستم های اطلاعاتی درون سازمانی

- شرکت ها با سازمان های دیگر (مانند تهیه کنندگان ) دسته بندی می شوند.



#### سیستم های اطلاعات وظیفه ای

به نیازهای کاربران از اطلاعات درباره حوزه های \* MIS

وظیفه ای زیر مرتبط است

- ساخت و تولید
- (HRIS) منابع انسانی - سیستم اطلاعات
- دیگر موارد
- \* (EIS) سیستم های اطلاعات اجرایی
- \* سیستم اطلاعات سرمایه گذاری
- وظیفه دار به یکدیگر - (IS) تمایل سیستم های اطلاعات
- (ERP) برنامه ریزی منابع سرمایه

#### چشم اندازی از MIS

\* اولین تلاش، ساختن اطلاعات قابل دسترس برای مدیریت

\* وقتی در دهه ۱۹۶۰ برای اولین بار ایجاد شد، بیشترین بهره از امتیاراتش برده شد



\* اکنون در تمام شرکت ها کامل شده

### حل مشکل MIS

- \* منابع نا محدود اطلاعات سازمان
- تهیه اطلاعات برای حل مشکلات
- مرتب کردن مراحل برای اجرا در دیگر محیط ها مانند دفتر کار مجازی، پایگاه DSS دانش و
- \* درک و شناسایی مشکلات
- ایده اصلی نگهداری اطلاعات روند اطلاعات برای مدیر است استفاده می کنند تا به تنهایی بر مسائل اشراف داشته باشند - MIS مدیران از
- \* ضعف اصلی این است که هدف حل مسائل منحصر به فرد نیست.

### نقش پشتیبان عملکرد

- عملکرد پشتیبان عملیات و فرایند های کسب و کار بسیار ضروری است . این عملکرد جمع آوری ، ثبت ، ذخیره سازی و پردازش اولیه داده ها را انجام می دهد. سیستم های اطلاعاتی از عملیات و فرایندهای کسب و کار به طرق زیر پشتیبانی می نمایند:
- ثبت و ذخیره داده های فروش ، داده های خرید ، داده های سرمایه گذاری ، داده های حقوق و دستمزد و سایر داده های حسابداری.
  - پردازش داده ای حسابداری در بیانیه های درآمد ، موجودی ، گزارشات مدیریتی و سایر اشکال اطلاعات مالی.
  - ثبت و ذخیره سازی داده های موجودی ، داده های تعمیر و نگهدار تجهیزات ، داده های زنجیره تامین و سایر سوابق عملیات / تولید.
  - پردازش داده های عملیاتی به برنامه های زمان بندی تولید ، کنترل گره های تولید ، سیستم های موجودی و سیستم های ناظر بر تولید.
  - ثبت و ذخیره سازی داده های کارکنان ، داده های حقوق ، سوابق کارکنان و سایر اطلاعات منابع انسانی
  - پردازش اطلاعات منابع انسانی به گزارشات مربوط به کارآیی
  - ثبت و ذخیره سازی داده های بازار، مشخصات مشتری، تاریخچه خرید مشتری، داده ها تحقیق بازار ، داده های تبلیغات و سایر داده های بازاریابی.
  - پردازش داده های بازاریابی به گزارشات تبلیغات، برنامه های بازاریابی و گزارشات فروش.
  - ثبت و ذخیره سازی داده های هوشمندی تجاری BI ، داده های تحلیل رقیب ، داده های صنعت ، اهداف شرکت و سایر سوابق مدیریت استراتژیک.
  - پردازش سوابق مدیریت استراتژیک به گزارشات صنعت ، گزارشات سهم بازار و بیانیه های ماموریت شرکت.
  - به کار گیری اطلاعات فوق برای پیاده سازی، کنترل و نظارت بر برنامه ها ، استراتژی ها ، تاکتیک ها ، محصولات جدید ، مدل ها و مخاطرات جدید کسب و کار.

### نقش پشتیبان تصمیم گیری

- عملکرد پشتیبان تصمیم گیری کسب و کار ، یک گام فراتر می رود . این عملکرد به کاربران امکان می دهد تا پرسش هایی مانند: " اگر ... چه خواهد شد ؟ " ، اگر قیمت را ۵٪ افزایش دهیم ، چه خواهد شد ؟ و ... را مطرح نمایند . ابزار الکترونیک و



رایج کسب و کار صفحه گسترده یا **spread sheet** است ، اما این ابزار کاربر پسند نمی باشد . اغلب برنامه های پیچیده از ابزارهای مختلف آماری برای تصمیم گیری استفاده می نمایند.

### نقش پشتیبان استراتژیک

سیستم های اطلاعاتی می توانند از جایگاه رقابتی شرکت پشتیبانی نمایند . بدین منظور سه تحلیل ذیل مورد توجه قرار می گیرد:

- ۱- این سیستم ها می توانند راه کارهایی را برای کاهش هزینه مدیریت کارآیی ارائه دهند.
- ۲- همه شرکت های موفق یک یا دو عملکرد کسب و کار دارند که می توانند بهتر از سایر رقبا انجام دهند . به این عملکردها، شایستگی های محوری می گویند. اگر شایستگی های محوری در دراز مدت فوائد قابل ملاحظه ای برای شرکت داشته باشند، به مزیت رقابتی تبدیل می شوند. مثال هایی از مزیت رقابتی عبارتند از: پیشرو بودن در کیفیت محصول، نام تجاری و شهرت شرکت، تکنیک های تولید ارزان، حق امتیاز، انحصارطلبی، تیم کارکنان و مدیریت کارآمد. سازمانی موفق خواهد بود که بتواند در مقابل تغییرات مزیت های مورد نظر خود را بیابد.
- ۳- اغلب سیستم های اطلاعاتی از مزایای رقابتی پشتیبانی می نمایند. سرعت تغییرات سبب می شود تا دسترسی به اطلاعات در محیط رقابتی بسیار حائز اهمیت باشد . سیستم های رقابتی از مزیت های رقابتی پایدار پشتیبانی می کنند . در واقع سیستم اطلاعاتی خود یک مزیت رقابتی محسوب می شود.

### سیستم اطلاعات مدیریت مانعی برای ورود

مزیت استراتژیک مهم برای یک شرکت موانع ورود است. شرکت با سرمایه گذاری در فن آوری اطلاعات می تواند از این سرمایه گذاری برای ایجاد ، رشد یا نگهداری موانع ورود استفاده نماید.

- ۱- بهره گیری از سرمایه گذاری در فن آوری که از شایستگی محوری شرکت پشتیبانی می نماید. همانگونه که پیشتر توضیح داده شد، شرکت های موفق یک یا دو شایستگی محوری دارند که می توانند بهتر از رقبایشان آن را انجام دهند. این شایستگی می تواند توسعه محصول جدید یا ارائه خدمت به مشتری باشد . اغلب فن آوری اطلاعات ورودی مهم این شایستگی محوری است. سرمایه گذاری فن آوری اطلاعات در شایستگی محوری شرکت، مانع مهمی برای ورود است
- ۲- بهره گیری از سرمایه گذاری فن آوری اطلاعات در شبکه های زنجیره تامین. شرکت هایی که بخشی از سیستم یکپارچه زنجیره تامین هستند، روابط مطمئن با تامین کنندگان دارند. این امر سبب تسریع زمان تحویل می شود . عدم توانایی تازه وارد ها برای ورود به سیستم مدیریت زنجیره تامین / موجودی ، مانع مهمی برای ورود است.
- ۳- بهره گیری از سرمایه گذاری در فن آوری اطلاعات در مدیریت کانال توزیع. سرمایه گذاری در سیستم های مدیریت کانال توزیع سبب تسریع زمان تحویل و تحویل بدون مشکل می شود . سرمایه گذاری در این فن آوری می توان مانع مهمی برای ورود باشد. هنگامی که سیستم های مدیریت کانال توزیع انحصاری شوند ، می توان خرده فروشان را در کنترل داشت.
- ۴- بهره گیری از سرمایه گذاری در فن آوری اطلاعات در ترویج نام تجاری. اغلب شرکت ها مبالغ هنگفتی را در تبلیغ نام تجاری صرف می نمایند. این کار با سرمایه گذاری در بازاریابی سیستم های اطلاعاتی و سیستم مدیریت ارتباط با مشتری تسهیل می یابد . نام تجاری مانع مهمی برای ورود است.
- ۵- بهره گیری از سرمایه گذاری در فن آوری اطلاعات در فرایندهای تولید . سیستم های اطلاعاتی برای مدیریت عملیات تولید انبوه، ضروری هستند. سرمایه گذاری در فن آوری اطلاعات به شرکت ها امکان می دهد تا در سطح خروجی منعطف باشند.





۶- بهره گیری از سرمایه گذاری در فن آوری اطلاعات در تجارت الکترونیک. وب سایت های شرکت ها را می توان مطابق با سلاقت، انتظارات و نیازهای تجاری مشتریان، طراحی نمود. بدین ترتیب وفاداری مشتری به شرکت افزایش می یابد. وفاداری مشتری مانع مهمی برای ورود است.

### بخش دوم: اثربخشی

اثربخشی: عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف های مورد نظر خود نایل می شود (ال دفت، ۱۹۸۰، ۲۱). در اولین نظریه های مطرح مدیریت سازمانها توجه زیادی به نیروی انسانی موجود در آن نشده بود و با افزایش توجه به نیروی انسانی موجود در سازمانها تئوریهای مدیریت در سازمانها متحول شدند در اوایل دهه سوم قرن بیستم نظریه روابط انسانی وارد نظریات مدیریتی سازمانها شد و با گسترده شدن مفهوم سازمانها سازمان به عنوان سیستم باز در نظر گرفته شد، سازمانها به عنوان موجود زنده ای که دارای هویتی مستقل از اعضاء خود می باشند، وقتی هویتی منسجم و مستقل به سازمان نسبت داده شد. سیرتفکر به سمت و سویی رفت که این شخصیت و هویت می تواند دارای سلامت سازمانی و یا بیماری سازمانی باشد. یک سازمان سالم قادر است مانند فردی سالم به حیات خود ادامه بدهد و به مقاصد خود برسد و موانع موجود در سر راه خود را بشناسد. برنامه ریزی و اجراء کند و به عنوان یک سازمان یادگیرنده عمل نماید و از نظر (میلر ودوس ۱۹۹۶) سازمان می تواند از نظر مالی و اعتباری موفق و سالم باشد، احساس تعلق سازمانی به کارکنان بدهد و مسیر و اهداف روشنی داشته باشد. (میلر ودوس ۱۹۹۶، ۱۲۰)

### سلامت سازمانی

ماتیو مایلز (۱۹۶۹) اولین نظریه پرداز سلامت سازمانی در محیط آموزشی است. به نظر او سلامت سازمانی به دوام و بقای سازمان در محیط خود بستگی دارد. به سازگاری با محیط و ارتقاء و گسترش توانایی سازمان برای سازش بیشتر اشاره می کند. مایلز ویژگی های سازمان سالم را در تأمین سه نیاز اصلی یعنی نیازهای وظیفه ای، نیازهای بقاء، نیازهای رشد و توسعه سازمان داشته و ابعاد سلامت سازمانی را شامل ۱۰ مؤلفه می باشد:

(۱) مؤلفه سازگاری (۲) شایستگی حل مسئله (۳) تمرکز بر اهداف (۴) شایستگی ارتباطات (۵) توزیع بهینه قدرت (۶) حمایت منابع (۷) انسجام و یگانگی (۸) روحیه (۹) استقلال (۱۰) نوآوری می داند.

سازمان سالم سازمانی است که نه تنها در محیط خود دوام می آورد بلکه در یک برهه زمانی طولانی نیز به طور کافی سازش کرده و توانایی های بقاء و سازش خود را به طور مداوم توسعه داده و گسترش می دهد. سلامت سازمانی دو عامل را شامل می شود (۱) عملکرد سازمان (اثربخشی و شایستگی) (۲) نتایج رضایت از سلامت کارگران (سلامت فیزیکی، سلامت روان و رضایت شغلی).

کار مرکز زندگی یک فرد است. وابسته بودن و متعلق بودن به یک سازمان راهی است که برای تطابق و سازگاری افراد در برخورد با فراز و نشیب مشکلات اقتصادی و اجتماعی آنها و اگر این وابستگی قطع گردد باعث اضطراب و نگرانی فرد می شود انسان ها دوست دارند در سازمان هایی کار کنند که اهمیت بسیاری به افراد بدهند، سازمان ها با ماهیت خاص خود آثار گوناگونی بر افراد می گذارند و کار در سازمان می تواند به عنوان لنگرگاه و تکیه گاهی برای افزایش رفا روانی، ایجاد هویت و حفظ عزت نفس کارکنان می باشد (ماهنامه فولاد شماره ۲۰۰، آبان ۵۶، ۹۰).

### مشخصه های فضاهای کاری سالم

پولانی (۱۳۸۶) ده مشخصه از محیط های کاری سالم را بر اساس نتایج تحقیقات که در ارتباط با کار و سلامتی انجام شده اند عنوان می کند این فهرست مبین این واقعیت است که سازمانها بایستی این استراتژی ها را دنبال کنند چرا که آنها



برای سلامتی کارکنان بسیار مهمند. همچنین در نظر گرفتن این اقدامات منجر به افزایش اثربخشی و موفقیت سازمانی می گردد این فهرست عبارت است از:

### ۱) وضوح نقش و قابلیت دسترسی آن: به طور سنتی از گذشته در ادبیات مرتبط با سلامت کاری ارتباط بین

مشخصه های شغلی و سلامتی مورد تأکید بوده است. یکی از این مفاهیم تعارض نقش است. این تعارض هنگامی روی می دهد که نقش های کاری متناوباً در یک رقابت ناشایست به سر برند. همچنین این تعارض با فشار ممکن است زمانی روی دهد که کارکنان در شرایط رنج و ناراحتی کار می کنند. ابهام و تعارض در نقش علاوه بر ایجاد استرس در کار با عوامل مثل نارضایتی شغلی، تنش و کشمکش زیاد اضطراب در ارتباطند. وجود اهداف متعارض در کار نیز مانع سلامت روان و توسعه انسانی است.

### ۲) الزامات کاری معقول: یکی دیگر از مسائل کاری که مانعی در راستای موفقیت، سلامتی و رفاه کارکنان بشمار

می رود وجود نقش یا وظیفه فراتر از توان منجر به کاهش عملکرد و به مخاطره افتادن سلامت کارکنان می گردد.

### ۳) کنترل شغلی و حدود اختیارات در تصمیم گیری: کنترل شغلی و حدود اختیارات در تصمیم گیری می تواند

منجر به کاهش و تعدیل تنش های شغلی گردد. میزان قابلیت ریسک در کار و میزان بکارگیری دامنه ای از مهارت های افراد در شغل به عنوان نقش تعیین کننده در کاهش استرس و تنش شغلی به شمار می رود.

### ۴) حمایت اجتماعی محیط کار: پیوندهای اجتماعی اعم از ارتباط با دوستان و خویشاوندان، عضویت در در

سازمانها و نهادها با موضوع سلامتی و بیماری در ارتباط می باشند. افرادی که اجتماعی ترند احتمالاً عمر طولانی تری دارند. کمتر مبتلا به افسردگی می گردند. فضاهای کاری که دارای روابط اجتماعی خوبی هستند در وجود آوردن سلامتی نقش تأثیرگذار دارند.

### ۵) پاداش های عادلانه و رفتار منصفانه: سلامتی کارکنان در مفهوم کیفیت زندگی کاری در نظر گرفته شده

است. همچنین کارفرمایان می بایست توجه خاصی به آملها و انتظارات کارکنان معطوف دارند.

### ۶) دستمزد کافی: همانطور که پاداش منصفانه و پرداخت دستمزد در کار مهم است. کفایت پرداخت آن نیز عامل

مهمی در رضایت شغلی است. امنیت اقتصادی که در سایه دستمزد کافی وجود می آید می تواند از طریق راهکارهایی نظیر توسعه دسترسی به بیمه های استخدامی و حقوق بازنشستگی، افزایش حداقل دستمزد ایجاد گردد.

### ۷) ساعات کاری رضایت بخش: ساعات کاری طولانی منجر به اثرات نامطلوبی به موضوع سلامتی از زاویه جسمانی

و روانی شده و به نحوی که این قضیه ارتباطات خانوادگی را با مشکل مواجه می سازد. کارکردن بیش از ۵۰ ساعت در هفته می تواند بر روی توانایی انعطاف در قبال مشکلات اثر بگذارد. ساعات کاری غیر استاندارد اعم از شیفت های کاری چرخشی فشرده حجم کار در طول هفته و ساعات نامنظم کاری می تواند منجر به مخاطره افتادن سلامت کارکنان گردد.

### ۸) امنیت شغلی: کارکنانی که در مواجهه با ناامنی شغلی بوده اند کاهش انگیزه و رقابت ناسالم تری را نسبت به

آنها می بینیم که تحت تأثیر صدمات و آسیب های جسمانی محیط کار بودند از خود نشان داده اند. سرانجام فقدان امنیت شغلی می تواند منجر به یک جو سازمانی حاکی از بیزاری یا نارضایتی کارگر گردد. ناامنی شغلی منجر به نارضایتی شغلی و عدم تعهد سازمانی و متعاقباً خروج کارکنان از شرکت می گردد.

### ۹) جو سازمانی امن: در گذشته در ارتباط با سوانح کاری فرض بر این نهاده شد که اغلب در محیط های کاری

نامن رفتارهای خطرناک کارکنان وجود می آیند این رفتارهای خطرناک و عمدی به شدت تحت تأثیر اقدامات مدیریتی اعم از نحوه پاداش به سرپرستان، تأکید مدیریت بر بهره وری بدون توجه به خواسته های کارکنان است. جو سازمانی امن می تواند منجر به تعدیل اثرات منفی ناشی از ناامنی شغلی گردد.

### ۱۰) ترتیبات استخدام سالم: تغییرات به وجود آمده، در عرضه نیروی کار، برون سپاری فعالیت ها، اخراج، رشد

متناوب کارکنان پاره وقت و عدم تقویت استانداردهای کاری منجر به مخاطره افتادن سلامتی کارکنان می گردد.



مفهوم سلامت سازمانی به ما اجازه می دهد تصویر بزرگی از سلامت سازمان داشته باشیم . در سازمان های سالم کارمندان متعهد و وظیفه شناس هستند، روحیه عملکرد بالایی دارند. کانال های ارتباطی باز و سودمند هستند. تخصص و کارایی نیروهای سطوح فنی و اداری عامل بسیار مهمی در رشد و بهبود مستمر سازمان و بقای آن است. اختلالات آسیب های روانی موجود در سازمان ها چالشی بحران زا ، برای سلانتهی سازمانی اند و سازمان را زا سلامتی دور نموده و متعاقب آن سازمان را از مزیت های سلامت سازمانی محروم می گردانند.

### فلسفه مدیریت منابع انسانی

با توجه به سیر تکوینی و جایگاه مدیریت منابع انسانی در جهان امروز، فلسفه مدیریت منابع انسانی روشن می گردد. این فلسفه بر مبنای یک سری فعالیت های مداوم که اولاً هماهنگی بین سازمان و منابع انسانی را در جهت پذیرش اهداف مشترک سازمانی ایجاد می کند ثانیاً نیل به اهداف سازمانی را تضمین می نماید پایه گذاری شده است در حقیقت می توان گفت که فلسفه مدیریت منابع انسانی بر این اساس استوار است که از یک طرف نیل به اهداف سازمانی را در گرو تأمین نیازهای انسانی و از طرفی دیگر، تأمین نیازهای انسانی را در گرو نیل به اهداف سازمانی می داند. مدیران منابع انسانی با پر نمودن خلاء بین مدیران و کارکنان نیل به اهداف فوق را تسهیل می کنند. (Hall Inter, 1987, 3)

### مفهوم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که کوشش می کند در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین هدف های سازمانی سیاست گذاری، برنامه ریزی و فعالیت کند. موفقیت هر سازمان در واقع در گرو ترکیب و تلفیق مؤثر سرمایه، مواد، ابزار آلات کاری و منابع انسانی است. 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 مسئولند 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 نمود. بالاخره مدیریت منابع انسانی که برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر کلیه عملیات استخدامی و همچنین آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه های کاری به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی را با همکاری و مشاوره سایر مدیران سازمان برعهده دارد. (حسین ابطحی، ۱۳۷۳، ۴)

### اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی عبارتست از افزایش کارایی نیروهای انسانی در سازمان، مطالعات مدیریت منابع انسانی می تواند پاسخ دهد که مدیران منابع انسانی چه می کنند و چه باید بکنند. به هر حال اثربخشی منابع انسانی در سازمان در سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مدیران منابع انسانی باید با توجه به شرایط داخل و خارج سازمان اهدافی مشخص و مدون نمایند. (ویلیام بی، ۱۹۸۹، ۹)

معمولاً چهار هدف به شرح زیر برای مدیریت منابع انسانی قائل می شود:

#### ۱-هدف اجتماعی

عبارتست از احساس مسئولیت نمودن در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن در جامعه

#### ۲-هدف سازمانی

عبارتست از احساس مسئولیت نمودن در مقابل اهداف سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی

در نیل به اهداف سازمان و مدیریت

#### ۳- هدف وظیفه ای



که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال وظایف و مسئولیت هایی که به عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته می شود.

#### ۴- هدف اختصاصی

که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال اهداف شخصی کارکنان مشغول به کار در سازمان. زیرا نیروهای انسانی به امید و آرزوهای رفیع و تأمین نیازمندیها و نیل به اهداف شخصی خود وارد سازمان شده و فعالیت می کنند. بنابراین باید نیل به اهداف کارکنان از طریق کار و فعالیت توسط مدیران پرسنلی تضمین گردد. در غیراین صورت آنها نسبت به سازمان و مدیریت و اهداف سازمانی بی توجه خواهد شد.

#### وظایف و مسئولیت های مدیریت منابع انسانی

امروزه نقش مدیران منابع انسانی به نحوی افزایش چشمگیری یافته و وظایف مسئولیت های متعدد و متنوعی را برای آنان قائل هستند. و مدیران اداری و پرسنلی باید از قابلیت های بالایی برخوردار باشند تا بتوان کارآیی نیروهای انسانی را افزایش داد. وظایف و مسئولیت های مدیریت منابع انسانی بشرح زیر است:

الف. وظایف و مسئولیت های عمومی عبارتست از (۱) برنامه ریزی (۲) سازماندهی (۳) هدایت و رهبری (۴) نظارت و کنترل  
ب. وظایف و مسئولیت های اختصاصی (۱) جذب و گزینش (۲) آموزش و توسعه منابع انسانی (۳) طراحی سیستم های حقوق و دستمزد (۴) شناخت استعدادها و علایق انگیزه ها (۵) انجام اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات (۶) انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جابجایی پرسنلی (۷) ارزشیابی شایستگی کارکنان (۸) برنامه ریزی نیروی انسانی (۹) انجام اقدامات مربوط به کارافتادگی، بازنشستگی و مستمری بگیری کارکنان (حسین ابطی، ۱۳۷۳، ۱۰-۱۱)

#### سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی

در نیمه دوم قرن نوزدهم به علت گسترش سازمان ها و وسعت دامنه فعالیت آنها، سازمان ها و دستگاههای دولتی - بازرگانی - صنعتی با مشکلاتی روبرو گردیدند که رفع آنها به روش های جدید نیاز داشت. اهمیت کارآیی و اثربخشی سازمان های صنعتی و بازرگانی به منظور بالا بردن میزان بهره دهی، مدیران را بیش از پیش متوجه لزوم استفاده از تکنیک های علمی مدیریت کرد. این امر زمینه مناسبی برای پیدایش مکتب مدیریت علمی در آغاز قرن بیستم ایجاد کرد. (رفیع پور، ۱۳۶۰، ۲۰)

#### نظریه مدیریت علمی

فردریک تیلورد در سال ۱۸۵۶ در آمریکا به دنیا آمد. در سن ۱۸ سالگی به عنوان کارگر، سرکارگر و سرپرست کارگاه تجربیات زیادی کسب کرد و بعد به عنوان مهندس مکانیک سهم مهمی در مدیریت صنایع فلز و فولاد بر عهده گرفت و تلاش کرد که سطح تولید را در واحد تحت سرپرستی خود بالا ببرد. ولی با مقاومت کارگران مواجه شد. بهمین جهت سعی کرد علت مقاومت آنان را کشف کند همین بررسی ها زمینه آغاز نهضتی را فراهم کرد. احساس کلی تیلور این بود که تولید بیشتر امکان پذیر است. زیرا به علت عدم مهارت کارگران و کارکنان مسئول اجرای عملیات، مقدار زیادی منابع موجود، پول، پرسنل، وسایل و مواد تلف می شود. در نتیجه کارآیی در سطح قابل قبولی قرار نمی گیرد. او معتقد بود که برای تولید بیشتر باید دانش بیشتری در مورد هر شغل کسب کرد. تیلور مکرراً تأکید می کرد مدیریت باید تشخیص دهد وظیفه اش بررسی عملی برای یافتن بهترین شیوه های اجرای هرکاری است. مانند برنامه ریزی، سازماندهی کار، آموزش کارگران. او در پی هماهنگی کارگران و ایجاد یک روح هماهنگی در کار بود تا از طریق تولید بیشتر، دستمزد بالاتری به کارگران پرداخت شود.

در حقیقت او طالب رشد سطح کارائی هر کارگر بود





تیلور معتقد بود که برای انجام هر کار همیشه راه بهتری وجود دارد و یافتن روش صحیح انجام دادن هر کار فقط به کار بردن اصول مدیریت علمی ممکن است اصول مدیریت علمی عبارت است از:

الف: تفکیک اجزای مختلف یک کار و تعیین بهترین و کوتاه ترین روش انجام دادن هر یک از اجزا.  
ب: انتخاب دقیق کارکنان و آموزش صحیح آنها به منظور آشنا کردن آنان با روش صحیح انجام دادن کار.  
ج: ایجاد محیط مناسب به منظور جلب همکاری کارکنان.  
د: تقسیم مساوی و هماهنگ کار و مسئولیت بین کارکنان و مدیریت.  
ذ: تهیه دستورالعمل ها و راهنمای شرح وظایف و مشاغل برای هر یک از کارکنان سازمان.  
ر: استاندارد و یکنواخت کردن کلیه ابزارها  
ص: ضرورت اعمال سرپرستی تخصصی با استفاده از سرپرستی چند جانبه در سازمان.  
ض: برقراری سیستمی برای پرداخت حقوق و دستمزد مناسب با کیفیت و کمیت کارگران یا کارمندان (فیضی ۱۳۷۱، ۵۵-۵۶)

### نظریه اداری

هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) را اکثر اولین کسی می دانند که نظریه کاملی در مدیریت ارائه کرده و مفاهیم اساسی مدیریت را در همه سازمان ها تعریف کرد. هنری فایول اصولی را در اثربخشی وظایف مدیریت سازمان ها مطرح کرد:

(۱) **تقسیم کار یا تخصص گرایی:** با تخصص گرایی می توان هم کار فنی و هم کار مدیریتی را با بازدهی بیشتر انجام داد.

(۲) **اختیار و مسئولیت:** اختیار همان حق دستور دادن است. یک عضو سازمانی در هر موقعیت شغلی که قرار دارد کلاً مسئول تحقق اهداف سازمانی است.

(۳) **انضباط:** در هر سازمان باید احترام و فرمانبرداری به قوانین و اهداف سازمان وجود داشته باشد.

(۴) **وحدت فرماندهی:** برای کاهش تداخل و تناقض هر عضو سازمان باید دستورات را فقط از یک رده بالاتر دریافت کرد و همچنین فقط مسئول پاسخگویی به او باشد.

(۵) **وحدت هدف یا جهت:** یک سازمان زمانی کارایی دارد و پویاست که کار گروهی همه اعضا آن در راستای دستیابی به هدف مشخص سازمان انجام پذیرد.

(۶) **حقوق و مزایا کارکنان:** پرداخت ها باید مناسب و غیر استثماری باشد. زیرا دستمزد خوب کارایی و اثربخشی خوب به دنبال دارد.

(۷) **امنیت شغلی کارکنان:** امنیت شغلی کارکنان باعث افزایش کارایی و بازدهی آنان می شود.

(۸) **عدالت و مساوات:** در هر سازمان باید انصاف و عدالت مبتنی بر توافق های از پیش تعیین شده مشخص و وجود داشته باشد.

(۹) **استقرار مناسب:** همچنان که برای اشیاء درون سازمان همانند ماشین آلات، محلی مناسب به عنوان مناسب ترین مکان وجود دارد و برای تک تک افراد سازمان نیز محلی به عنوان بهترین محل می توان یافت که با استقرار در آن قادر باشند به بهترین نحو وظایف خود را انجام دهند.

(۱۰) **ترغیب و جلب مشارکت:** مدیری موفق تر است که در مقایسه با سایر مدیران در شرایط مساوی بتواند بخشهای گوناگون سازمان را در فرآیند تصمیم گیری سهیم و شریک سازد.



۱۱) **روح اتحاد و فضای کارگروهی:** اتحاد یک پدیده پر قدرت است. فعالیت بیشتر و کارآیی بالاتر از طریق ایجاد احساس افتخار در کارکنان، وفاداری آنان به سازمان و احساس تعلق متقابل و اعطای شخصیت بدست می آید.

۱۲) **تقدم منابع سازمان بر منافع فردی:** منافع فردی یک کارمند یا یک گروه از کارکنان نباید مقدم بر مصالح و منافع عمومی سازمان باشد.

### پیدایش نظریه های نئوکلاسیک (روابط انسانی)

مطالعات التون مایو (۱۸۸۰-۱۹۴۹) دانشمند استرالیایی و استاد تحقیقات صنعتی در دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد در کارخانه هائورن وابسته به وسترون الکتریک شیکاگو سرآغاز این نظریه ها گردید در این بررسی ها در سال ۱۹۲۴ شروع شد. مایو و همکارانش تصمیم گرفتند آزمایش های خود را با تأثیر نور و روشنایی و روابط آن با بازدهی کار کارکنان کارخانه مزبور آغاز کنند. آنان نور اتاق آزمایش را زیادتیر کردند بازدهی کارکنان افزایش یافت. با هر افزایشی در میزان نور تولید بالا می رفت سپس آنان نور را کاهش دادند باز هم میزان تولید بالا رفت. آنان میزان نور را باز هم کاهش دادند تا زمانی کاهش میزان نور دیدن را دشوار نکرده تولید باز هم افزایش یافت آزمایش در این مرحله متوقف شد. این بررسی ها تا سال ۱۹۳۲ ادامه یافت بالاخره پژوهشگران متوجه شدند که تولید گروه های تحت کنترل به عوامل دیگری به جز تغییر شرایط فیزیکی محیط کار بستگی دارد. آنان دریافتند که آنچه باعث افزایش بازده کارکنان می شود. عوامل اجتماعی است که عوامل فیزیکی و اقتصادی، آنان به این نتیجه رسیدند که کارکنان در محیط کار پاسخگویی یکدیگرند نه پاسخگویی سرپرست مربوط و ارتباطات غالباً از طریق مجاری دیگری غیر از آنچه در نمودار رسمی سازمان نمایان است. یعنی از طریق گروه های غیررسمی برقرار می گردد. این بررسی ها نشان داد که ((رفتار فرد تا حد بسیار زیادی تابع انتظارات و ارزش های گروهی است))

### آموزش و توسعه منابع انسانی

افزایش کارآیی سازمانها در گرو افزایش کارآیی منابع انسانی است. افزایش کارآیی منابع انسانی در گرو آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای انجام موفقیت آمیز مشاغل است. البته آموزش ها می تواند باعث ایجاد و افزایش کارآیی گردد که هدفدار، مداوم، پرمحتوا بوسیله کارشناسان، اساتید و مربیان مجرب در امور آموزشی، برنامه ریزی و اجرا گردد. این آموزش ها می تواند نیروهای انسانی یک سازمان را همگام با پیشرفت های علم و تکنولوژی به حرکت درآورده و ارتقای کیفیت و کمیت کارهای آنان مؤثر باشد. توجه به آموزش و توسعه منابع انسانی تنها پلی است که می تواند ما را از دنیای امروز به دنیای پرتغییر و تحول فردا رهنمون باشد و این نکته مهم است که هزینه های آموزش را نباید جزء هزینه های مصرفی سازمان به حساب آورد بلکه هزینه های آموزشی را در واقع با دید هزینه های سرمایه گذاری برای آینده نگرست زیرا که نتایج آن در دراز مدت مشخص می گردد. با اجرای برنامه های آموزش و توسعه منابع انسانی کارکنان بی سواد و بی مهارت تبدیل به افراد با سواد و ماهر گردید. و جایگزین کارکنان با سواد و مهارت برای تصدی مشاغل و پست های بالاتر سازمانی برای حال و آینده آماده می گردد (ابطحی، ۱۳۷۳، ۷۰).

### حقوق و دستمزد

باید توجه داشت که حقوق و دستمزد در واقع چیزی بیشتر از ارضای نیازهای زندگی منابع انسانی یک سازمان را در بر دارد. حقوق و دستمزد مناسب در طرز سلوک و رفتار، سلامتی روحی و روانی افراد یک جامعه تأثیر فراوان دارد و نهایتاً باعث افزایش تولید و کارآیی در سازمان ها خواهد گردید. حقوق و دستمزد غیر منصفانه باعث ایجاد بحران اقتصادی - تحلیلی کارآیی رفتارهای ناهنجار و مفاسد اجتماعی و اخلاقی است. ولی در هر صورت عواملان کار اعم از کارگران و عوامل اقتصادی - سیاسی - فرهنگی - اجتماعی و اخلاقی است. ولی در هر صورت عواملان کار اعم از کارگران، کارمندان حتی خود مدیران باید در مقابل کار خود دستمزد و حقوقی را دریافت نمایند که رنج و خستگی ناشی از کار را در آنان جبران نموده و به آنان امکان می دهد



تا مطابق شئون خود زندگی کنند مسلم است چنانچه کارکنان احساس کنند که تعادل مزکور برقرار است. نتیجتاً انگیزه ای مثبت در آنان ایجاد خواهد شد در غیر اینصورت نیروهای انسانی عموماً حاضر به تحمل این رنج و زحمت و خستگی نخواهد شود. زمانی نمی گذرد که این احساس در کیفیت و کمیت کار آنان اثرات منفی به جای خواهد گذاشت و اثربخشی کارکنان را کاهش می دهد. مدیریت حقوق و دستمزد برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت های شغلی می باشد. اگر حقوق و دستمزد بطریق صحیحی اجراء شود پاسخگویی بسیاری از مشکلات در بخش های دولتی و صنعتی کشور خواهد شد.

### ارزشیابی شایستگی کارکنان

سازمان ها اصولاً به منظور نیل به اهدافی ایجاد گردیده اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروهای انسانی مشغول به کار در سازمانها است بنابراین ارزشیابی کارکنان و عملکرد آنها در مدیریت منابع انسانی از جایگاه مهمی برخوردار است. در مورد ارزشیابی کارکنان مواردی مطرح است که نیروهای انسانی با صرف چه میزان وقت ، انرژی ، مواد اولیه ، ابزارآلات ، تکنولوژی و غیره . که همه آنها نهایتاً در هزینه ها منعکس می گردند سازمان ها باید دارای مکانیسمی به منظور انجام فعالیت های مذکور در جهت ارزشیابی کار کارکنان باشد زیرا ارزشیابی هم به نفع کارکنان و هم به نفع سازمان ها است. ارزشیابی ها معمولاً استعدادهای بالفعل کارکنان و رفتارهای ظاهری و قابل مشاهده آنان مورد سنجش قرار می گیرد باید توجه داشت که برخی از صفات و خصوصیات ویژگی های شاغلین ممکن است اثرات مثبت و منفی در کیفیت و کمیت وظایف و مسئولیت های محوله برجای بگذارد.

معیارهای ارزشیابی کارکنان به سه دسته تقسیم می شوند:

### ۱) معیارهای کاری ۲) معیارهای اخلاقی ۳) معیارهای ارزشی

۱) منظور از معیارهای کاری عبارت است از شرایطی که برای انجام موفقیت آمیز شدن لازم اند مانند سن ، جنس

، تجربه ، تحصیلات ، دوره های آموزشی

۲) معیارهای اخلاقی عبارت است از صفات و خصوصیات ویژگی های خوب انسانی مانند خوش برخوردی ، ادب ،

متانت ، صرفه جویی ، صداقت و امانت داری

۳) معیارهای ارزشی ، معیارهای هستند که ریشه در ایدئولوژی و جهان بینی انسان دارد، در مکتب اسلام مسئله

ارزشیابی بسیار دقیقتر از سایر مکاتب مطرح گردیده.

### سلامتی ، ایمنی و رفاه کارکنان

در مدیریت منابع انسانی سلامتی کارکنان از آن جهت مهم است. اصولاً شخصی سالم مشخص است که از نقطه نظر خود و دیگران با محیط اطراف اعم از محیط خانوادگی ، اجتماعی و کاری سازگار باشد. بنابراین داشتن نیروهای انسانی سالم در سازمان باعث خواهد شد محیط کاری شاداب ، پرتحرک و ثمربخشی به وجود می آید. ایمنی شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر می تواند سلامتی آنان را به خطر اندازد مصون دارد ، مسئولیت ایمن سازی محیط کار بر عهده مدیران سطوح بالای سازمان می باشد و برنامه های رفاهی کارکنان انجام اقداماتی به منظور تأمین تندرستی و رواندردستی کارکنان است .

اقدامات رفاهی برای کارکنان می تواند بصورت ایجاد تعاونی های مسکن برای کارکنان ، ایجاد بیمه های عمر ، بیمه ی بیکاری ، خدمات درمانی ، ایجاد شرکت های تعاونی مصرف ، سرویس های رفت و آمد ، صندوق قرض الحسنه ، اماکن رفاهی ، تفریحی و ورزشی . سلامتی کارکنان و ایجاد بزه های رفاهی بی شک یکی از عوامل مؤثر بر اثربخشی کارکنان در سازمان ها می شود.

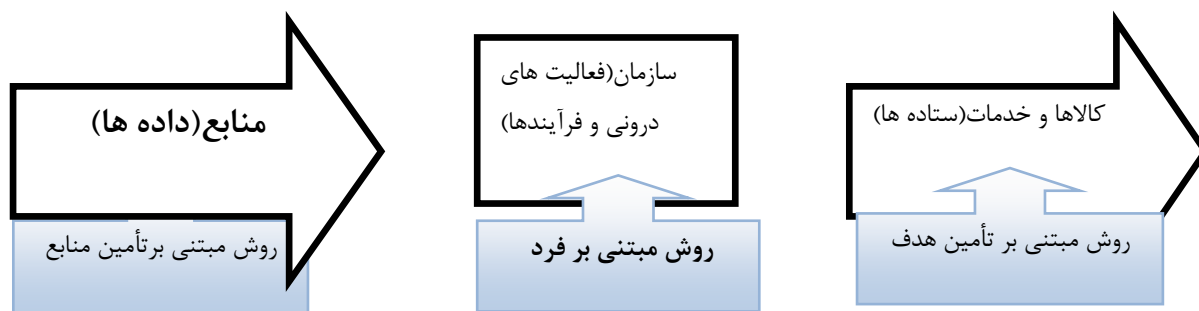
### رویکردهای اثربخشی

### رویکرد سنتی



رویکردهای سنتی برای سنجش اثر بخشی سازمان مورد استفاده قرار می گیرند در سنجش یا اندازه گیری سازمان بخش های مختلف مورد توجه قرار می گیرد. سازمان ها منابع مورد نیاز خود را از محیط می گیرند و آنها را به صورت محصول در می آورند.

### مدل رویکرد سنتی برای اثربخشی سازمان



### شکل (۲): مدل رویکرد سنتی برای اثربخشی سازمان

برای سنجش اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر هدف به جنبه یا تولید سازمان توجه می شود و آیا با توجه به سطح تولید مورد نظر سازمان به هدف های خود رسیده است یا خیر. اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر تأمین منابع سیستم به نقطه آغاز فرآیند تولید سازمان توجه می شود. و اینکه آیا سازمان برای ارائه عملکرد بسیار خوب توانسته است منابع لازم را بصورت مؤثر تأمین نماید. برای سنجش اثر بخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر فرآیند درونی به فعالیت های درون سازمان توجه می شود و با استفاده از شاخص های کارآیی و سلامت درون سازمان اثر بخشی اندازه گیری می شود.

### روش مبتنی بر فرآیند درونی سازمان (فرهنگ سازمانی)

در این روش اثر بخشی یعنی میزان سلامت و کارایی یک سازمان کارآمد فرآیند درونی سازمان یکپارچه، بی دغدغه و هماهنگ دارد. به گونه ای کارکنان و اعضای سازمان احساس خوشی و رضایت می کنند. واحد های سازمانی دست به دست هم می دهند تا بهره وری را به بالاترین حد برسانند در اجرا این روش به محیط خارجی سازمان توجه نمی شود. رکن اصلی این روش بر پایه کارایی گذاشته شده است. که سازمان یا منابع موجود خود می کند و این اقدام به صورت سلامت درون سازمانی و کارآیی متجلی می گردد.

### علائم یک سازمان کارا از این دیدگاه به شرح زیر است:

۱. وجود یک فرهنگ بسیار قوی و غنی و جویی مساعد در سازمان
  ۲. روحیه همکاری، وفاداری به گروه و کار گروهی.
  ۳. اعتماد، اطمینان، تفاهم و سازش بین کارکنان و رابطه متقابل آنان با مدیریت سازمان.
  ۴. وجود ارتباطات قوی
- بیشتر مدیران بر این باورند که روش های مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی مساعد از اجزای اصلی و مهم شکل دهنده اثربخشی است.

(ویلیام ایوان) روشی ارائه کرد در سنجش کمی کارآیی می توان استفاده کرد:





شناسایی هزینه داده ها (I)، فرآیند تبدیل (T) و ستاده ها (Q).  $\frac{Q}{I}$  مهمترین شاخصی است که کارایی را نشان می دهد.

مثال: برای یک واحد کارگر تولید خودرو این نسبت به ثورت تعداد خودروها است که هر کارگر تولید می کند. (دفت، ۱۹۹۸، ۸۸).

### رویکرد جدید اثر بخشی

برای سنجش اثر بخشی سازمان از ترکیب روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه های ذی نفع و روش مبتنی بر ارزش های رقابتی می باشد.

در روش تأمین رضایت گروه های ذی نفع، بستانکاران، عرضه کنندگان مواد اولیه به کارکنان. در این روش میزان رضایت این گروه ها شاخص عملکرد سازمان می باشد.

در روش مبتنی بر ارزش های رقابتی، عملکرد به وسیله مدیران رده بالا و میانی سازمان تعیین می گردد. توجه به مسائل درونی و بیرونی سازمان می باشد (که کانون توجه می باشد) و ساختار سازمان از لحاظ ثبات پایداری یا انعطاف پذیری مورد توجه قرار می گیرد و مدیران می توانند یکی از ارزش ها را انتخاب کنند.

### مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، رشته ای تخصصی است که می کوشد با ابداع و تهیه برنامه ها، سیاست ها، و فعالیت های کارآمد به ارتقای برآورد نیازها، آرمان ها و هدف های فردی و سازمانی بپردازند.

### سیر تطور مدیریت منابع انسانی

بسیار محتمل است که فعالیت های مربوط به اداره افراد سابقه ای بس طولانی حتی تا دوران ما قبل تاریخ داشته باشد. در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم است که اولین مظاهر رسمی امور کارگزینی به عنوان تخصصی مدیریتی پدیدار شد. این دوره از تاریخ که به دوران انقلاب صنعتی مشهور است، هجوم چشم گیر منابع انسانی را به سوی مشاغل گوناگون صنعتی به همراه داشت. در همین زمان بود که اعضای جنبش کارگری، در ایالات متحده، برای به رسمیت شناساندن خود مبارزه می کردند. جنگ سختی میان کارگران و کارفرمایان به راه افتاد. این حوادث طاق فرسا سبب شد مدیران برای حل مسائل خود با افراد سازمانی، به جست و جوی روش های جدید و کارسازتری بپردازند. عوامل اولیه مؤثر در تحول مدیریت انسانی که از اواخر قرن نوزدهم شروع شد و تا اوایل قرن بیست و یکم ادامه داشت، عبارت است از:

- ۱ - جنبش رفاه اجتماعی؛
- ۲ - پیدایش مدیریت علمی؛
- ۳ - به کار بستن اصول روان شناسی در قلمرو صنعت و تجارب؛
- ۴ - جنگ جهانی اول؛
- ۵ - مطرح شدن نظریه روابط انسانی؛
- ۶ - تحولات دهه هفتاد (۷۰)؛
- ۷ - آغاز هزاره سوم و تحولات آن بر اساس مؤلفه های: سرعت، قدرت، فرصت، ثروت، اطلاعات، ارتباطات، امواج و الکترونیک. (ابطحی، ۱۳۸۸، ۳۳)



## اهمیت نیروی انسانی

از آنجا که نیروی انسانی محور کلیه فعالیت های اقتصادی و سیاسی و ... است سرمایه گذاری در این منبع و مدیریت صحیح آن یکی از راهبردهای مهم توسعه همه جانبه محسوب می گردد. چنانچه کشورهای پیشرفته نیز ابتدا در تربیت نیروی فنی و تخصصی خود پیشقدم بوده، سپس به توسعه اقتصادی و صنعتی نایل شده اند. بر این اساس امروزه میزان اطلاعات علمی و مهارت های فنی منابع انسانی خود به عنوان یکی از معیارهای توسعه یافتگی هر کشور به حساب می آید (عربی نژاد، ۱۳۷۵، ۳۳)

مهمترین جزء سازمان افراد انسانی یا شخصیت های مختلف می باشند. انگیزه ها و تمایلات عقاید و افکار که در واقع از عناصر مهم فرهنگ سازمانی می باشند حدود انتظارات توقعات افراد را نسبت به سازمان تعیین می کند برای اجرای موفق هر فعالیت علاوه بر منابع مالی و وسایل ابزار کار نیروی انسانی کارآمد نقش اساسی را ایفا می کند. در دوران نهضت مدیریت علمی به انسان به عنوان ابزار می نگریستن که با استفاده روش های مختلف می توان از آن بهتر استفاده کرد. به دلیل آنکه در آن دوران فقط به تولید توجه می شد و عوامل انسانی مورد بی اعتنایی قرار می گرفت که این خود باعث شد اعتماد و علاقه از بین برود و کندی و تعلل در انجام کارها و اعتقادات ایجاد شود.

به مرور زمان این مسئله روشن شد که نیروی انسانی با دیگر منابع از جهات مختلف متفاوت است. زیرا انسان ترکیبی از تمایلات و خواهشها است. با ارضای این تمایلات جسمانی و روانی است که افراد تشویق و تحریک می شوند (شاین، ۱۹۸۵، ۲۱)

## نتیجه گیری فرضیات

**فرضیه اول:** آیا بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت و اثربخشی رفتاری مدیران رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون های پیرسون و کندال مقدار Sig بدست آمده به ترتیب برابر است با ۰،۰۳۶ و ۰،۰۳۱ که این مقادیر از ۰،۰۵ کمتر است بنابراین فرض صفر رد می شود بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت و اثربخشی رفتاری مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

پیتر در سال (۲۰۰۰)، طبق تحقیقاتی که بر روی سیستم جامع اطلاعات مدیریت و اثربخشی رفتاری مدیران انجام داد نتایج تحقیقاتش نشان داد که بین این دو مؤلفه رابطه بسیار نزدیکی وجود دارد بنابراین مطالعات پیتر با این نتیجه ای که بدست ما در تحقیقات خود بدست آورده ایم همسو است.

جانتان در سال (۱۹۹۹)، در ایالت فلوریدا رابطه بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت و اثربخشی رفتاری مدیران را بررسی کرد و طبق تحقیقاتی که انجام داد دید که بین این دو رابطه تنگاتنگی وجود دارد و سیستم جامع اطلاعات مدیریت یکی از عوامل تأثیر گذار بر روی اثربخشی رفتاری دانست بنابراین نتیجه این مطالعات با یافته های ما همسویی دارد.

**فرضیه دوم:** آیا بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی کارکردی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون های پیرسون و کندال مقدار Sig بدست آمده به ترتیب برابر است با ۰،۰۴۴ و ۰،۰۴۵ که این مقادیر از ۰،۰۵ کمتر است بنابراین فرض صفر رد می شود و بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی کارکردی مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

استنک (۱۹۷۲)، در مطالعاتی که انجام داد ارتباط متقابل بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی کارکردی مدیران مورد تایید قرار گرفت، بدین معنی که اگر میزان سیستم جامع اطلاعات مدیریت کاهش یابد اثربخشی کارکردی مدیران کاسته می شود بنابراین نتیجه این تحقیقات با نتایجی که ما در تحقیق خود بدست آورده این همسویی دارد.

**فرضیه سوم:** آیا بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی ساختاری مدیران رابطه معناداری وجود دارد



با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون های پیرسون و کندال مقدار Sig بدست آمده به ترتیب برابر است با ۰,۰۱۶ و ۰,۰۱۷ که این مقادیرها از ۰,۰۵ کمتر است بنابراین فرض صفر رد می شود و بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی ساختاری مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

کوباسا و پوکتی (۱۹۸۳)، تحقیقاتی در زمینه سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی ساختاری مدیران انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که اثربخشی از جمله تأثیر گذار بر روی عملکرد سازمان می باشد بنابراین نتایج تحقیقات کوباسا و پوکتی با نتایج بدست آمده ما همسویی دارد.

**فرضیه چهارم:** آیا بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی خدماتی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون های پیرسون و کندال مقدار Sig بدست آمده به ترتیب برابر است با ۰,۰۰۰ و ۰,۰۰۰ که این مقادیرها از ۰,۰۵ کمتر است بنابراین فرض صفر رد می شود و بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی خدماتی مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

لادن معین، پروین غیائی و راضیه مسموعی (۱۳۹۰)، در مطالعاتی که انجام دادند رابطه بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی خدماتی مدیران را بررسی کردند و نتیجه گرفتند که بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی خدماتی مدیران رابطه معنا دار وجود دارد، نتایج تحقیقات این افراد با نتایج بدست آمده ما همسویی دارد.

محمد میرزا قبادی (۱۳۸۸)، در تحقیقاتی که انجام داد ارتباط بین سیستم جامع اطلاعات مدیریت در اثربخشی خدماتی مدیران را بررسی کردند و به این نتیجه رسید که سیستم جامع اطلاعات مدیریت یکی از عوامل تأثیر گذار بر روی اثربخشی خدماتی مدیران نبوده و عوامل تأثیر گذار دیگری بر روی اثربخشی خدماتی مدیران تأثیر دارند بنابراین نتایج این تحقیق با نتایج ما ناهمسو است.

#### ۳-۵ پیشنهادات

#### ۱-۳-۵ پیشنهاد اجرایی:

- ۱- بودجه ی کافی برای تشویق دانشجویان به کارهای پژوهشی و بررسی مشکلات جامعه ؛
- ۲- فرهنگ سازی افراد جامعه از طریق رسانه های ملی ، روزنامه و یا ادارات و ارگانهای مربوط به افراد در جهت همکاری و پاسخگویی صحیح به سوالات پژوهشگران ؛
- ۳- ارائه برنامه و دستورات لازم برای جامعه آماری نمونه جهت همکاری لازم برای در اختیار قرار دادن اطلاعات به پژوهشگران ؛

#### ۲-۳-۵ پیشنهاد برای محققان آتی:

- ۱- پژوهشگران بعدی این پژوهش را در ابعاد مکانی و زمانی دیگری انجام دهند ؛
- ۲- پیشنهاد می شود از ابزارها و متغیرهای دیگری جهت سنجش اثربخشی و سیستم جامع اطلاعات مدیریت استفاده شود ؛

#### ۴-۵ محدودیت های تحقیق

- ۱- عدم وجود منابع کافی و مورد نیاز ؛
- ۲- عدم علاقه به همکاری برخی اشخاص ؛
- ۳- عدم کنترل عوامل محیطی و انسانی موثر بر پاسخگویی آزمودنی ها ؛
- ۴- احتیاط آزمودنی ها در پاسخ درست دادن به تعدادی از سوالات در حضور مدیران ؛
- ۵- محدود بودن شهرستانها از هر نظر برای انجام کارهای پژوهشی ؛



## منابع:

- آذرنگ، عبدالحسین، ۱۳۷۰، سیاست اطلاع رسانی و تکنولوژی اطلاعاتی، اطلاعات و ارتباطات، انتشارات وزارت فرهنگ ارشاد.
- آقاجانی، حسینعلی، کجوری، داوود، ۱۳۸۳، مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم نظریات و کاربردها، چالوس، دانشگاه آزاد.
- ایران زاده، محبوبه، ۱۳۷۳، خلاقیت همراه با مدیریت تغییر، نشریه تدبیر، شماره ۱۶۳.
- احمدی راد، علی، ۱۳۷۹، «تکنولوژی و نظامهای اطلاعاتی»، مجموعه مقالات کنفرانس تکنولوژی و اطلاعات، سازمان پژوهشهای علمی و صنعتی ایران.
- اسلامی ندوشن، محمد علی، ۱۳۵۴، فرهنگ و شبکه فرهنگ، تهران، انتشارات توس.
- ابوالحسنی، محمد، ۱۳۸۸، یک جهان چندین صدا، ترجمه ایرج پاد، انتشارات سروش.
- باقری زاده، سید محمد، ۱۳۷۵، «سیستم جامع اطلاعات مدیریت در قلمرو و بالندگی سازمان» نشریه تدبیر شماره ۶۳.
- پورآرمن، مصطفی، ۱۳۸۰، «سیستم جامع اطلاعات مدیریت سالم و فرهنگ های سازمانی بیمار» نشریه مدیریت دانش، شماره ۹.
- جوانمردی، علی، ۱۳۶۷، آشنایی با تکنولوژی اطلاعاتی، تهران انتشارات سمت چاپ سوم.
- جمشیدی، مهدی، ۱۳۸۷، به سوی سیاستهای ارتباطی واقع بینانه: بررسی تحلیلی از گرایشها و اندیشه های نوین در زمینه ارتباطات، ترجمه، خسرو جهانداری، انتشارات، سروش.
- خاکی، محمدتقی، ۱۳۸۳، توسعه سیستم جامع اطلاعات مدیریت و ارتباطات، اقتباس از سایت آینده نگر.
- خوارزمی، شهیددخت، ۱۳۷۴، فرهنگ سازمانی، نشریه تدبیر، شماره ۲۲.
- دپویی، گزایوه، یونسکو، ۱۳۷۴، فرهنگ و توسعه، ترجمه فاطمه فراهانی و عبدالحمید زرین قلم، تهران، انتشارات کمسیون ملی یونسکو در ایران.
- دیپانسی، فیزی، ۱۳۸۴، مدیریت اقتصادی متناسب با فرهنگهای سازمانی انواع و تغییر فرهنگ، ترجمه ناصر میر سپاسی.
- دیوس، استانی، ۱۹۷۳، مدیریت سیستم جامع اطلاعات مدیریت، ترجمه ناصر میر سپاسی، پریچهر معتمد گرجی، چاپ اول، انتشارات مروارید.
- رایبیز، استیفن، ۱۳۸۲، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهشهای فرهنگی چاپ ششم.
- روحی عزیزی، علی، ۱۳۸۳، «فن آوری اطلاعات و ارتباطات» مجله جهان اقتصاد، شماره ۱۵۴.
- روح الامینی، محمود، ۱۳۷۴، «زمینه فرهنگ شناسی» انتشارات عطار، چاپ دوم.
- روشن، داریوش، ۱۳۸۳، تغییر فرهنگ سازمانی، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۶.
- زارعی، مهدی، ۱۳۷۲، مبانی سیستم های اطلاعاتی، ترجمه سیف کاشانی، زهرا، انتشارات سمت چاپ سوم.
- سرمد، متین، ۱۳۸۸، تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی، پایان نامه، رساله دکتری در دانشگاه مشهد.
- سعادت، محمد، ۱۳۷۶، مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی مجله تدبیر شماره ۱۲۲.
- شاین، ادگار، ۱۳۸۳، مدیریت سیستم جامع اطلاعات مدیریت و رهبری، ترجمه برزو فرهی بوزجانی، شمس الدین نوری نجفی، تهران، سیمای جوان چاپ اول.
- شکاری، غلامعباس، ۱۳۸۱، «بررسی رابطه سیستم جامع اطلاعات مدیریت و اثر بخشی کسب رهبری استان خراسان» رساله دکتری.





صرافی زاده، اصغر، ۱۳۸۳، فناوری اطلاعات در سازمان IT، انتشارات میر، چاپ اول.  
صفائی، محمد رضا، ۱۳۸۳، مجله تکنولوژی آموزشی، شماره ۱۴۶.  
طاهری، مسعود، ۱۳۷۷، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش، چاپ اول.  
علی احمدی، علیرضا، ۱۳۸۴، شناخت فرهنگ، «سیستم جامع اطلاعات مدیریت و مدیریت بر آن»، تهران، تولید دانش.  
فیضی، طاهره، ۱۳۷۱، اثر فرهنگ و ارزش های اجتماعی بر استراتژیک مدیریت، نشریه تدبیر، شماره ۶۹.  
فرهنگی، علی اکبر، ۱۳۸۰، رسانه ها در جامعه اطلاعاتی امروز، فصل نامه اطلاع رسانی، شماره ۲  
قربانی، علی اکبر، ۱۳۸۸، آموزش و راهنمای سریع ویندوز، ترجمه داریوش فرسای، انتشارات زند، چاپ دوم.  
کیا، منوچهر، ۱۳۷۰، نقش سیستم جامع اطلاعات مدیریت در نظریه پردازی مدیریت، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۱۳.  
گودرزی، اکرم، ۱۳۸۱، اصول و مبانی و نظریه ها جو و فرهنگ سازمانی، جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان.  
محمودی، مهدی، ۱۳۸۴، نقش سیستم جامع اطلاعات مدیریت در پیشگیری از بروز فساد اداری، نشریه تدبیر، شماره ۱۶۰.

مشبکی، اصغر، ۱۳۷۷، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه.  
ممی زاده، جعفر، ۱۳۷۷، فرهنگ شالوده سازمان، نشریه تدبیر، شماره ۶۸.  
مدرسی، عباس، ۱۳۸۸، رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، انتشارات پیک دانش.  
مومنی، هوشنگ، ۱۳۸۶، مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، انتشارات نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۵۹.  
مرادی، شیرین، ۱۳۷۹، اصول سازمان و توسعه، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۸.  
مهدوی، محمد تقی، ۱۳۸۳، نیازهای اطلاعات تکنولوژی، سازمانی پژوهشهای علمی و صنعتی.  
متین، محمد تقی، ۱۳۷۷، بانکهای اطلاعاتی جهان، تهران، سازمانی پژوهشهای علمی و صنعت ایران.  
میر سپاسی، ناصر، ۱۳۷۷، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ پنجم، تهران، ناشر مولف، ص ۴۹.  
نقدی، امین، ۱۳۷۸، «فناوری اطلاعات IT فصلنامه آموزش جهاد دانشگاهی»، شماره ۷.  
ویستر، جو، ۱۹۸۰، فرهنگ سازمانی، چاپ چهارم.

Agar wal , A:Shankar , R.&T :wari M.K.(2222).modeling Agility of supply chain :management, Vol .36 ,pp .443-452.

Daft RL ... . (2226) . The new ear of management , India Edition.Thomson. south.

Dove, R.(2221) response Ability :The lang uage , ucture , and culture of Agile Enterprise , new York wiley

Gold man , steven , L : nagel Roger, N .&preiss Kenneth (1995) , Agile competitors and virtual organizations , new York :van nostead rein hold

Goldman,R.N.and Negal,R.A (1993) .:Management,technology ann agility :the rmergence of a new era in manufacturing:International Journal of Technolgh Management ,Vol , pp. 11-31

Goldman,S.L.,Nagel,R.N.and Preis, K.(1995),:Agile Competitors and Virtual Organisations:Strategtes foe Enriching the Custoomer :,Van nosteand Reinhold , New York,N

Hall R. (1912) . organizational structures . Processed and outcomes. fourth Edition. printice-Hall.Inc.

Jin-Hai , l :Anderson ,A,R.&Harrison,R.T,(2223).The Evolution of Agile manufacturing,Business process management journal ,Vol 9(2),pp.122-19.



Mintzberg, H. Quinn. G.B. The strategg Process Concepts case .Englewood chiffis N.G.  
Prentce. Hall 2th Ed.  
Nel son D.L Campbell Quick G...(2221). Organization Behavior . 5th edition. Thomson .  
southwestern.  
Robbins S.P. (2225) Essentiol of organizational Behavior. &thed.... NG . Pearrson on  
education.