دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال دهم، شماره ۱ (پیاپی: ۵۶)، فروردین ۱۴۰۴

ارائه مدل کاربردی سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری مدیریت بر بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکت نئوپان فومنات

رضا فدائی کیوانی*[1]، مهدی غیوری کودهی[2]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۴
کد مقاله: ۲۸۲۹۹

چکـیده

یکی از راه‌های کلیدی برای بهبود تصمیم‌گیری، شناسایی و بررسی عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمان است. از این رو تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل کاربردی سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری مدیریت بر بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکت نئوپان فومنات انجام شد. این مطالعه از نظر هدف بنیادی است و از نظر روش اجرا در دسته پژوهش های کیفی قرار می گیرد. با توجه به مطالعه انجام شده، جامعه آماری در این پژوهش مدیران، خبرگان و صاحب‌نظران حوزه رهبری، مدیریت و منابع انسانی هستند. در مرحله نخست پژوهش که با روش کیفی گراندد تئوری انجام شد با ۱۵ نفر از مدیران ارشد، خبرگان و صاحب‌نظران حوزه رهبری و مدیریت منابع انسانی شرکت نئوپان فومنات تا حد اشباع نظری مصاحبه انجام شد. و به منظور جمع بندی اطلاعات از دو روش اسنادی (جمع‌آوری ادبیات موضوعی ازطریق مقالات، کتاب ها و سایت ها و غیره) و اکتشافی (روش‌های کدگذاری باز، محوری و گزینشی برای تحلیل داده ها) استفاده شده است. سپس مدل مفهومی تحقیق بر اساس مدل پارادایمی طراحی شد. یافته‌های این تحقیق بیانگر آنست که این مدل در قالب ۱۶ مقوله اصلی و ۳۴ متغیر شامل سیستم های پشتیبان تصمیم گیری مدیریت بر بهبود عملکرد منابع انسانی به عنوان هسته یا مقوله‌ی اصلی مدل؛ عوامل فردی و ارزیابی عملکرد کارکنان به عنوان عوامل علّی؛ تغییرات سازمانی، یکپارچه سازی با سایر سیستم های منابع انسانی، فناوری‌های نوین، پایش و بهبود مستمر با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی، فناوری‌های خدماتی به عنوان شرایط زمینه ای؛ عوامل سازمانی، فرهنگ حمایتی و مشارکتی، عوامل فنی به عنوان شرایط مداخله‌گر؛ آموزش و توسعه، اهداف سازمانی، ارتقای شاخص اقتصادی شرکت به عنوان راهبرد؛ بهینه سازی فرآیندها و بهبود عملکرد سازمانی به عنوان پیامد قرار گرفت.

واژگـان کلـیدی: سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری، منابع انسانی، عملکرد کارکنان، تئوری داده بنیاد

۱- استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، سازمان جهاد دانشگاهی گیلان، رشت، ایران *r.fadaei@acecr.ac.ir*
۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی رشت، رشت، ایران

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

۱- مقدمه

امروزه در محیط رقابتی در سایه تغییرات به دلیل پیشرفت دانش و پیچیده‌تر شدن تصمیم‌گیری، رشد و توسعه سازمانی به توانایی مدیر برای تصمیم‌گیری و استفاده از روش‌هایی مانند سیستم‌های اطلاعاتی به خصوص سیستم‌های هوش مصنوعی در حمایت از تصمیم‌گیری که این فرایند را به ایده‌آل‌ترین نتیجه برساند از اهمیت قابل توجهی برخوردار است(صدوقی و شیخ طاهری، ۱۳۹۰). در واقع یکی از مهمترین کاربردهای هوش مصنوعی، استفاده از آن در سازمان‌ها جهت تصمیم‌گیری است(کائو و همکاران، ۲۰۲۱). هوش مصنوعی با تمرکز بر تصمیم‌گیری کلی سازمانی می‌تواند برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری و مدیریت دانش، و خودکارسازی روابط مشتری؛ جهت کمک به کارکنان سازمانی، برای تقویت توانایی‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری و افزایش خلاقیت، مناسب باشد(جووانوویچ و همکاران[۱]، ۲۰۲۱). و به نظر می‌رسد تصمیم‌گیری مبتنی بر هوش مصنوعی مؤثرتر، دقیق تر و انعطاف پذیرتر باشد(آگراوال و همکاران[۲]، ۲۰۱۷؛ متکالف و همکاران[۳]، ۲۰۱۹). با این حال، مزایای بالقوه استفاده از هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری سازمانی تنها در صورتی می‌تواند به طور کامل تحقق یابد که تصمیم‌گیرندگان انسانی استفاده از هوش مصنوعی را بپذیرند. از طرفی مطالعات اندکی نگرش‌ها و تمایلات رفتاری مدیران را نسبت به استفاده از هوش مصنوعی بررسی کرده اند و بر درک تمایلات رفتاری مدیران در استفاده از هوش مصنوعی از دیدگاه انسان محور تمرکز دارد(دوان و همکاران[۴]، ۲۰۱۹؛ دوویدی و همکاران[۵] ۲۰۲۱) و هنوز مشخص نیست که آیا مدیران مایل به همکاری با ماشین آلات هستند یا خیر؟(هیسوتس و همکاران[۶]، ۲۰۲۱). اگرچه شرایط به نفع پذیرش فناوری اطلاعات مدت‌هاست که به عنوان یک ستون مرکزی در تحقیق در مورد نوآوری‌های فناوری اطلاعات دیده می‌شود. علاوه بر این، استفاده از هوش مصنوعی همیشه بحث برانگیز در سطوح سازمانی و شخصی بوده و پتانسیل استفاده از آن جهت بهبود قابل توجه تصمیم‌گیری به طور فزاینده ای شناخته شده است (آگراوال و همکاران،۲۰۱۹؛ دوان و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین نگرانی‌های جدی در مورد تأثیرات منفی هوش مصنوعی وجود دارد، مانند اینکه «هوش مصنوعی می‌تواند از کنترل خارج شود و انسان‌ها و جامعه را به روش‌های فاجعه‌باری تحت تأثیر قرار دهد». در سطح سازمانی، نگرانی‌هایی در مورد پیامدها و تأثیرات منفی هوش مصنوعی مانند تصمیم‌گیری نادرست، انواع مختلف تبعیض، و دیگر سوگیری‌ها و چالش‌های پنهان وجود دارد. در سطح شخصی، علاوه بر انتظار، هوش مصنوعی همچنین به دلیل از دست دادن شغل بالقوه، یا اصطلاحی که از سال ۱۹۳۰ ابداع شد، در بین مدیران و کارکنان ترس ایجاد می‌کند. طبق مطالعات الکینز[۷] (۲۰۱۳) متخصصان ممکن است توسط سیستم‌های هوش مصنوعی احساس خطر کنند که می‌تواند با قضاوت‌های آنها مغایرت داشته باشد: «وقتی از متخصصان در مورد فناوری‌های جدید سؤال می‌شود، کارشناسان در تشخیص فریب بسیار مشتاق هستند و به ابزارها و فناوری جدید علاقه دارند. با این حال، وقتی با فناوری واقعی مواجه می‌شوند، استفاده از آن را رد می‌کنند و همه آن را نادیده می‌گیرند.»(کائو و همکاران، ۲۰۲۱). در نتیجه، نگرش و تمایلات مدیران نسبت به استفاده از هوش مصنوعی برای تصمیم‌گیری سازمانی احتمالاً تحت تأثیر مزایا و خطرات مرتبط با استفاده از هوش مصنوعی قرار می‌گیرد. بنابراین، درک تصورات مدیران از استفاده از هوش مصنوعی مستلزم یک «رویکرد ظرفیت خالص است که هم مزایا و هم نگرانی‌ها را در نظر می‌گیرد». و قادر به بررسی و تبیین صفات یک کل به جای صفات اجزای آن هستند. با این حال، ادبیات پذیرش فناوری اطلاعات، سوگیری نسبت به ارائه مدل‌هایی را نشان می‌دهد که تنها می‌توانند برای درک پذیرش یا اجتناب از فناوری اطلاعات به طور جداگانه مورد استفاده قرار گیرند. به نظر نمی‌رسد که هیچ مدلی ارائه دهد که پذیرش فناوری اطلاعات را با در نظر گرفتن همزمان مزایا و نگرانی‌ها توضیح دهد و پیش بینی کند؛ زیرا "نظریه های پذیرش فناوری اطلاعات برای توضیح رفتار اجتنابی در نظر گرفته نشده‌اند." علیرغم این واقعیت که ادغام متغیرهای مثبت و منفی برای درک پذیرش هوش مصنوعی برای تصمیم گیری بسیار مهم است، چنین نیازی تا حد زیادی توسط ادبیات موجود نادیده گرفته شده است. در حالی که یک چارچوب جامع پذیرفته شده برای درک پذیرش فناوری اطلاعات هنوز وجود ندارد(کائو و همکاران، ۲۰۲۱). دردنیای رقابتی امروز که سازمان‌های بزرگ تلاش می‌کنند تا خود را با متغیرهای امروزی سازگار نمایند، بهره‌وری از نیروهای انسانی شایسته امری ضروری است. امروزه سازمان‌های دولتی و شرکت‌های بزرگ با بیشترین نیروی فعال، دارای کمترین بازدهی می‌باشند و در زمینه اجرایی با کمبودها و مشکلات بسیاری روبه‌رو می‌باشند. یکی از علل ناکارآمد بودن سازمان‌های و شرکت‌ها، مدیریت نامناسب منابع انسانی می‌باشد. با پیدایش عصر اطلاعات و ارتقا ارزشمند ارتباطات انسانی و بروز موقعیت‌های استراتژیک سازمانی، نظریه سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری رشد قابل توجهی داشته و از

1. Jovanovic& et al.
2. Agrawal & et al.
3.Metcal & et al.
4. Duan & et al.
5. *Dwivedi & et al.*
6. Haesevoets& et al.
7. *Elkins*

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

موضوعات پرطرفدار سازمانی شده است. تلفیق و هدایت این قابلیت‌ها، پایه و اساس اثربخشی و بهبود عملکرد بوده و یک تسهیل کننده قوی برای منابع انسانی در مسیر نوآوری، خلاقیت و بهره وری است. بررسی وضعیت عملکرد منابع انسانی در شرکت نئوپان فومنات بیان‌گر اشکالاتی نظیر: فقدان روحیه نوآوری در بین کارکنان، فقدان یک نظام ارزیابی عملکرد جامع کارکنان، بی عدالتی در نظام پرداخت پرسنل، عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات برای افزایش کارایی کارکنان، ابهام در نظام ارتقا مدیریت، فراگیر نبودن قوانین وعدم تناسب نظام پاداش با عملکرد در بخش منابع انسانی است. در شرایطی که اضطراب‌ها و نگرانی‌ها زیاد و پذیرش کم باشد یادگیری ضعیف می‌شود مردم برای انجام اکثر کارها دانش لازم را دارند اما شرایط دشواری برای اجرای آنچه که می‌دانند پیش رو دارند ضرورتی ندارد که فرد حتما بیشتر از یک شخص یا رئیس یاد بگیرد اما ضروری است آنچه که از قبل درون فرد نهفته است اجرا شود. افزایش فشار بیش از آن که به نتیجه گیری کمک کند باعث آزار و فلج شدن و از کارافتادگی می‌شود مخصوصاً وقتی فرد بخواهد بر ضد فرهنگ متعارف موجود کار کند اگر واقعا شرکت نئوپان فومنات به دنبال بهترین عملکرد است باید با الگوهای رایجی بازنگری شود که سعی می‌کنند عملکرد را از طریق آموزش و دستور و سایر مداخلات مدیریت سنتی بهبود دهند. استفاده درست و بموقع از داده‌ها و اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، یکی از نیازهای اساسی مدیران در شرکت نئوپان فومنات است. با توجه به فضای رقابتی حاکم بر بازارها، اهمیت پاسخگویی به این نیازها برای مدیران به شکل قابل‌توجهی افزایش یافته است. در این مطالعه می خواهیم نقش کاربردی سیستم‌های پشتیبان تصمیم گیری در شرکت نئوپان فومنات را نشان دهیم. در حال حاضر تصمیم‌های مدیران در شرکت نئوپان فومنات براساس نبوغ، شهود و قضاوت‌های شخصی مدیران متکی می‌باشد در حالیکه باید بر پایه مطالعات علمی، آمار و اطلاعات صحیح، استوار باشد. بنابراین باید از سیستم های کارآمد و مناسب استفاده نمود تا بتوان اطلاعات کافی و صحیح را به موقع در اختیار مدیران قرار داد. در دنیای کنونی سرعت در تصمیم‌گیری ضروری بوده و اطلاعات مشابه بیش از حد زیاد شده است. همچنین محیط‌های تصمیم‌گیری پیچیده تر شده و با توجه به افزایش فشار رقابتی، تصمیم‌گیری نیز برای مدیران این شرکت سخت تر می‌شود. این مطالعه نشان می‌دهد که طراحی یک مدل از سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری می‌تواند تصمیمات بر پایه واقعیت را آسانتر کند، کیفیت آن را افزایش داده و باعث ارتقا اثر بخشی و بهره‌وری روش های تصمیم‌گیری شود. این تحقیق اهمیت سیستم‌های پشتیبان تصمیم را برای شرکت نئوپان فومنات مورد بحث قرار می دهد و تاثیر آنها را بر تصمیم گیری مدیریت بررسی می‌کند. یعنی سیستم‌های اطلاعات مدیریت ابهاماتی دارد که کاربرد سیستم‌های پشتیبانی تصمیم در این شرکت مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد. مشکل این مطالعه حول نیاز فوری به توسعه سیستم‌های پشتیبانی تصمیم در شرکت نئوپان فومنات با بهره‌گیری از پیشرفت‌های فنی در پرتو محیط کسب وکار است که با تغییرات سریع مشخص می‌شود. به منظور رفع این ابهامات مطالعاتی، در این تحقیق یک مدل کاربردی سیستم پشتیبان تصمیم گیری ارائه شده است. از این‌رو مسئله اصلی پژوهش حاضر پاسخگویی به این پرسش است که دیدگاه ها و تمایلات رفتاری مدیران در کاربرد مدل سیستم های پشتیبان تصمیم گیری مدیریت چه تاثیری در عملکرد منابع انسانی شرکت نئوپان فومنات دارد؟ و با توجه به ویژگی های حاکم بر مجتمع نئوپان فومنات، چه مدلی از سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری جهت بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی در این سازمان مناسب‌تر است؟ و این مدل دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی می باشد؟ برای پاسخ به این سوال ضمن تبیین عوامل موثر بر موفقیت مدیریت منابع انسانی به ارائه مدل مفهومی در این زمینه پرداخته شده است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱-سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری مدیریت

سیستم پشتیبانی تصمیم گیری یک سیستم اطلاعاتی مبتنی بر رایانه هستند که مدل‌ها و داده‌ها را به گونه‌ای ترکیب می‌کنند تا مشکلات نیمه ساختار یافته را با درگیر کردن کامل کاربران خود حل کنند سیستم های پشتیبان تصمیم‌گیری می‌توانند و به مدیران در حل مسائل و گرفتن تصمیم یاری کنند(بروادلی و افراین[1]، ۲۰۰۰). سیستم پشتیبانی تصمیم یک سیستم اطلاعاتی مبتنی مبتنی بر رایانه هستند که مدل‌ها و داده‌ها را به گونه‌ای ترکیب می‌کنند تا مشکلات نیمه ساختار یافته را با درگیر کردن کامل کاربران خود حل کنند. یکی از عمده ترین بخش‌های مطرح در زمینه تصمیم‌گیری، تکنولوژی‌هایی مانند هوش مصنوعی هستند که ظهور این فناوری‌ها، جهش بزرگی در عرصه مدیریت ایجاد کرده است و کاربردی خاص در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه دانش سازمانی دارند(ندیک و همکاران[2]، ۲۰۱۴). یافتن راه حل‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در شرایط مختلف از کاربردهای هوش مصنوعی در مدیریت می باشد. یکی دیگر از کاربردهای هوش مصنوعی استفاده از این تکنولوژی در سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری از طریق مدیریت دانش است. امروزه مدیریت دانش در سازمان ها مطرح می باشد که در سیستم‌های اطلاعاتی کامپیوتری بسیار مورد توجه قرار گرفته اند و دولت‌ها، صنایع و شرکت‌ها علاقه بسیاری به آن نشان داده اند. سیستم‌های پشتیبان

1. Broadly & Ephrain
2. Nedic

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

تصمیم‌گیری و مدیریت دانش بسیار به هم مرتبط بوده و تصمیم گیرندگان بر اساس انواع مختلف دانش در دسترس سازمان به تصمیم‌گیری می‌پردازند. بنابراین هوش مصنوعی به عنوان یک منبع دانش به تصمیم‌گیری بهینه کمک می‌کند و نقش سیستم های خبره را در این زمینه برجسته‌تر می‌سازد (ضرغامی، ۱۳۹۴).

۲-۲- عملکرد منابع انسانی

عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی سازمانی گذاشته شده است. امروزه عملکرد سازمانی به عنوان یکی از مهمترین شاخص‌های سنجش موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود (بریمانی و علیزاده پاچی، ۱۳۹۸). موفقیت و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان‌ها به شدت به سطح عملکرد کارمندان بستگی دارد(الدور[1] ،۲۰۱۷). عملکرد کارکنان، ترکیبی از توانایی شامل مهارت‌ها، آموزش و منابع مورد نیاز برای انجام یک کار و انگیزه است(کیروجا و موکورو[2]، ۲۰۱۸). سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود نیازمند شناخت نحوه‌ی عملکرد کارکنان‌شان هستند تا بر این اساس عملکرد خود را بهبود بخشند و تحولات مثبتی را ایجاد کنند(ایرانزاده و همکاران،۱۳۸۶). در دنیای پر تحول امروزی که در آن سازمان ها با قدرت هر چه تمام به رقابت با یکدیگر مشغول هستند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می شود زیرا کارشناسان معتقدند نیروی انسانی داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره‌وری آن‌ها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمان ها است و اتکا به منابع انسانی در داخل سازمان باعث بهبود هر چه بیشتر عملکرد سازمانی می‌شود(هوانگ و همکاران[3]،۲۰۲۳). کارکنان بخش مهمی از دارایی‌های سازمان می‌باشند، که درک آنها از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند جهت برنامه ریزی برای دستیابی به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت را تعیین نماید. از همین رو به کار گیری استراتژی های مناسب برای مدیریت منابع انسانی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. مدیریت منابع انسانی می تواند با ایجاد رضایت‌مندی در نیروی کار در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمانی شود به عبارتی زمانی که امور مربوط به مدیریت منابع انسانی در سازمان مانند پاداش، استخدام، آموزش، انگیزش و غیره بر اساس اصول و مقررات باشند، رضایت شغلی کارکنان افزایش می یابد و ترک شغل و سازمان کاهش می‌یابد و این امر منجر به بهره‌وری بیشتر و بهبود عملکرد سازمان می شود (ماهیکار و جعفری، ۱۴۰۱).

به اعتقاد ماتسا و گولاماجی[4](۲۰۱۹)، گنجاندن هوش مصنوعی در شیوه های منابع انسانی یک سازمان، سطح عملکرد سازمان را به طرز باورنکردنی افزایش می‌دهد و تجزیه و تحلیل عالی و پیشگویی عالی را تقویت می‌کند. و ترکیب رویه‌های منابع انسانی با ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی به طور قابل توجهی عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد. شرستا[5]و همکاران(۲۰۱۹) در تحقیقی نشان دادند تصمیم‌گیری سازمانی با ظهور الگوریتم‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر هوش مصنوعی تغییر می‌کند. آنها ویژگی‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر هوش مصنوعی و انسانی را در کنار پنج عامل احتمالی کلیدی شامل ویژگی فضای جستجوی تصمیم، تفسیرپذیری فرآیند تصمیم‌گیری و نتیجه، اندازه مجموعه جایگزین، سرعت تصمیم‌گیری، و تکرارپذیری بر اساس مقایسه تصمیم‌گیری مبتنی بر هوش مصنوعی و انسانی در طول این ابعاد شناسایی کردند. جاراهی۶ (۲۰۱۸)، در تحقیق خود همزیستی انسان و هوش مصنوعی را در تصمیم‌گیری سازمانی مورد بررسی قرار داد. وی نشان داد که انسان و هوش مصنوعی مکمل هم هستند و بررسی کرد که چگونه هر یک از آن‌ها می‌توانند قدرت خود را در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی که با عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام مشخص می‌شود، بیان کنند. هوش مصنوعی با ظرفیت پردازش داده های محاسباتی بیشتر و رویکرد تحلیلی، شناخت انسان را هنگام پرداختن به پیچیدگی توسعه می دهد، در حالی که انسان می تواند رویکردی جامع و شهودی در برخورد با عدم قطعیت و ابهام در تصمیم‌گیری سازمانی ارائه دهد. این فرض، بیانگر این ایده است که طراحی سیستم‌های هوش مصنوعی باید به جای جایگزینی با افزایش مشارکت انسان باشند.

تیان[7](۲۰۲۱) پژوهشی در زمینه بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی با هدف بررسی سهم شرکت‌های کوچک و متوسط در محیط هوش مصنوعی در بهبود کارایی منابع انسانی شرکت‌ها و بهبود قابلیت‌های نوآوری کارکنان انجام داد. تحقیقات وی نشان می‌دهد که در مدیریت منابع انسانی فعلی، سوء تفاهم‌های مدیریتی و فناوری هوشمند در استفاده از منابع انسانی وجود دارد که به طور موثر باعث پیشرفت مدیریت منابع انسانی می‌شود.

1. Eldor
2. Kiruja & Mukuru
3.Huang & et, al.
4. Matsa & Gullamajji
5. Shrestha
6. Jarrahi
7.Tian

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

آپریانسیا[1] و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله ای به بررسی متغیرهایی می‌پردازند که بر سیستم پشتیبانی تصمیم، به‌ویژه سازمان، منابع انسانی و مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند. به اعتقاد آنان سازمان‌ها بر سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری سازمانی تأثیر می‌گذارند، که دارای الگوی دپارتمان و سلسله مراتب سازمانی است و تمرکز زدایی سیاست‌های فنی را در اولویت سازمان قرار می‌دهد. سطح پایین‌تر و تمرکز سیاست‌های استراتژیک در سطح سازمانی بالاتر از آن می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری را با توجه به سهم مسئولیت و اختیارات هر سطح از سازمان تسریع کند. همچنین منابع انسانی بر سیستم پشتیبانی تصمیم تأثیر می‌گذارد، یعنی رهبران توانایی تصمیم‌گیری و دستور اجرای آنها را به اعضای سازمان دارند. مطابق با حوزه وظایف و مسئولیت‌ها، جایی که یک رهبر یا مدیر مؤثر، رهبر یا مدیری است که قادر به اتخاذ سیاست‌ها و اتخاذ تصمیمات مربوطه است. از طرفی مدیریت دانش بر سیستم پشتیبانی تصمیم تأثیر می‌گذارد که از جنبه فکری یا دارایی‌های دانشی که چیزی با ارزش است بدون ابعاد فیزیکی متصل به افراد یا حاصل از فرآیندها، سیستم‌ها و فرهنگ‌های مرتبط با سازمان‌ها، برندها، رونق ایجاد می‌کند. دانش فردی، حقوق مالکیت معنوی، مجوزها و دانش سازمانی (پایگاه های اطلاعاتی، درک فرآیندها و روابط سازمانی) که در آن این فرآیند از طریق ایجاد، به اشتراک گذاری و به کارگیری دانش و همچنین از طریق بهترین شیوه‌ها در حافظه شرکت به دست می‌آید. به منظور تشویق سازمان‌ها به ادامه یادگیری برای دستیابی به برتری رقابتی در تصمیم گیری است.

انصاری و همکاران(۱۳۹۰) مطالعه‌ای تحت عنوان ارائه مدل پشتیبان تصمیم گیری جهت انتخاب سیستم های فناوری اطلاعاتی در محیط فازی را انجام دادند. آنها بیان کردند که یکی از عوام مهم موفقیت پیاده سازی سیستم‌های برنامه سازی منابع سازمانی، انتخاب سیستم مناسب برای بکارگیری در سازمان با توجه به محدودیت‌ها و شرایط است. همیشه مدیران با این مسئله مواجه هستند که سازمان آنها از دیدگاه‌های مختلف (سازمانی، کارکنان و عوامل محیطی) به چه سیستمی نیاز دارد. مطالعه آنها برای پشتیبانی از تصمیمات مدیران برای انتخاب سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی یک مدل تصمیم گیری توسعه یافته می‌باشد و نشان می دهد که با توجه به استفاده از معیارهای کیفی و نیاز به قضاوت تصمیم گیرندگان درباره اهمیت معیارها و وضعیت هر یک از گزینه‌ها در هر معیار، نیاز هست تا محاسبات به منظور غلبه بر ابهام موجود، در یک محیط فازی انجام شود و متغیرهای زبانی به جای متغیرهای خشک عددی مورد استفاده قرار گیرند.

۳- روش‌شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، پیمایشی اکتشافی می‌باشد. و از روش نظریه داده بنیاد به عنوان روش پژوهش استفاده می‌شود. روش گراندد تئوری یا نظریه داده بنیاد، یک شیوه پژوهش کیفی است که به پژوهشگر این امکان را می‌دهد در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، بجای استفاده از تئوریهای از پیش تعریف شده خود به تدوین یک تئوری جدید اقدام کند. به عبارتی در این روش با استفاده از یک دسته داده‌ها نظریه‌ای تکوین می‌یابد و محقق را قادر می‌سازد تا بتواند مباحث مخصوصی را که با یکدیگر ارتباط عمیقی دارند بدون آن که متغیرهای مستقل و وابسته را مقدر نماید مورد شناسایی قرار دهد(متشیوا ،۲۰۱۰). جامعه آماری در این تحقیق، گروهی از خبرگان شامل صاحبنظران، مدیران و مشاوران ارشد در حوزه منابع انسانی شرکت نئوپان فومنات هستند که به روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند و این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آید، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شود(طاهری و همکاران، ۱۳۹۳). روش جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه شوندگان، بصورت کاملاً غیر مستقیم سؤالاتی در خصوص زمینه‌های موثر در ارائه مدل کاربردی سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری مدیریت بر بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکت نئوپان فومنات کسب نماید. در این مطالعه با ۱۵ نفر مصاحبه شد که از مصاحبه ۱۳ به بعد در اطلاعات دریافتی تکرار مشاهده شده است، اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۵ ادامه یافت. سه پیش شرط دارای تحصیلات آکادمیک (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) و حداقل ۱۰ سال فعالیت مستمر و تخصص کافی در زمینه منابع انسانی و یا مدیریت ارشد سازمانی، معیارهای لازم برای انتخاب بودند. تا نتایج حاصل شده در این تحقیق از روایی مطلوبی برخوردار و اشباع نظری حاصل گردد.

۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تحلیل و کدگذاری داده‌ها که مهمترین و اصلی‌ترین فرایند در نظریه داده بنیاد است پس از گردآوری داده‌های مصاحبه‌ای و متنی، در سه گام کدگذاری باز ، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد.

1. Apriyansyah

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

نخستین مرحله تحلیل داده‌ها کدگذاری باز است. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که از طریق آن مفهوم‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند(فدائی کیوانی و همکاران، ۱۴۰۰). در این مرحله از تجزیه و تحلیل، محقق بعد از انجام هرمصاحبه با بررسی چندباره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج وکدگذاری صورت گرفت. در مجموع از۱۵ مصاحبه صورت گرفته، ۲۳۰ مفهوم اولیه استخراج گردید. بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آن‌ها و حذف مفاهیم تکراری، ۱۹۲ مفهوم در ۶۵ کد باز دسته‌بندی شد. جدول شماره ۱ ضمن ارائه بخشی از مصاحبه‌ها چگونگی کدگذاری باز و استخراج مفاهیم اولیه را نشان میدهد.

جدول ۱- مقوله‌های استخراج شده از شواهد گفتاری مصاحبه با خبرگان پژوهش (کدگذاری باز)

کد باز	شاخص
نگرانی های امنیتی و حریم خصوصی	ابهام در تفسیر خروجی ها
	در نظر گرفتن خصوصیات فردی و تفاوت‌های بین کارکنان
	احتمال سوءتفسیر یا بی توجهی به نکات ظریف
حفاظت از داده	حفاظت از داده های حساس کارکنان
	عملکرد کارکنان در مواجهه با سناریوهای امنیتی
شفاف‌سازی و آگاه‌سازی	رعایت قوانین و مقررات حریم شخصی
	آموزش کارکنان در مورد حفاظت از اطلاعات شخص
	در نظر گرفتن خصوصیات فردی و تفاوت‌های بین کارکنان
استخدام و گزینش	تحلیل سوابق و مهارت های کارمندان
	پیش بینی عملکرد و پتانسیل کارمندان
	تصمیم گیری در مصاحبه ها و انتخاب نهایی
ارزیابی و بازخورد	پایش مستمر عملکرد کارکنان
	تحلیل داده ها و شناسایی الگوهای عملکردی
	ارائه بازخورد دقیق تر و عینی تر به کارکنان
	ارزیابی دقیق و شفاف عملکرد کارکنان بر اساس معیارهای تعریف‌شده
	ارائه بازخورد سازنده به کارکنان برای بهبود عملکرد

در دومین مرحله، کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است(لی، ۲۰۰۱). پژوهشگر در کدگذاری محوری با طرح پرسش‌هایی دربارهٔ مقوله که عموماً مشخص کنندهٔ نوعی رابطه است به داده‌ها رجوع کرده، به بررسی حوادث و وقایعی که مؤید یا ردکنندهٔ پرسش‌ها است، می پردازد(فدائی کیوانی و همکاران، ۱۴۰۰). در این مرحله، سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته بندی کلی‌تری به نام" مقوله‌ها "ایجاد گردد، و مفاهیم هم سنخ و هم راستا، در دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۳۵ مقوله اصلی بود که در جدول شماره ۲ بخشی از کدگذاری محوری نشان داده شده است.

جدول ۲- کدگذاری محوری حاصل از نتایج کدگذاری باز استخراج شده از مصاحبه خبرگان

کد محوری	کد باز	شاخص
تبادل نظر و همکاری	مقاومت در برابر تغییر	نیاز به تغییر در رویه ها و فرهنگ سازمانی
		مقاومت کارکنان در برابر استفاده از فناوری
	بازخوردهای کارکنان برای بهبود تصمیمات	مدل‌های پیش‌بینی نیازهای نیروی کار
		تخصیص بهینه افراد به شغل‌ها و پست‌های سازمانی
افزایش مشارکت و تعهد کارکنان	اثربخشی تصمیمات	درگیر کردن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری
		بهره‌مندی از ایده‌ها و نظرات خلاقانه کارکنان
		شناسایی جنبه‌های مثبت و منفی هر تصمیم از دیدگاه کارکنان
	افزایش رضایت و اعتماد کارکنان	احساس ارزشمندی و توجه به بازخوردهای کارکنان
		بهبود روابط و جو سازمانی مثبت
		آشنا کردن کارکنان با دلایل و اهداف تصمیمات و برنامه‌های جدید
	هزینه های پیاده سازی و نگهداری	تهیه و راه اندازی سیستم های پیشرفته
		نیاز به مهارت های تخصصی برای نگهداری
طراحی و توسعه سیستم‌ها و داشبوردهای مدیریتی	توانایی تجزیه و تحلیل داده های گسترده	پردازش و تحلیل داده های رفتاری
		اطلاعات جمعیت شناختی کارکنان
	پیش بینی و مدل سازی پیشرفته	توانایی پیش بینی نیازها
		نگهداری و مدیریت انبوه داده‌ها
تبادل اطلاعات و داده‌ها	تحلیل یکپارچه‌تر و جامع‌تر	به‌روزرسانی همزمان داده‌ها در همه سیستم‌های مرتبط
		ارائه تصویر کلی‌تر و پیوسته‌تر از وضعیت منابع انسانی
هماهنگی و تسهیل فرآیندهای مدیریت منابع انسانی	توسعه مهارت‌ها	سهولت دسترسی کاربران به اطلاعات و گزارش‌های مورد نیاز
		یادگیری سازمانی
تکنیک‌های هوش مصنوعی و	سیستم منطبق بر کاربر	سفارشی سازی و تنظیم پارامترها برای انطباق با نیازهای خاص انسانی

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

یادگیری ماشین		شرکت
		کاربرپسندی و تعامل آسان
		استفاده از ربات‌های نرم‌افزاری برای انجام وظایف تکراری و روتین
		سیستم های کسب و کار هوشمند
	کنترل و نظارت دائم و مستمر	امکان بازبینی و کنترل توسط انسان
		حفظ نظارت و کنترل نهایی توسط مدیران منابع انسانی بر تصمیمات سیستم
		دسترسی به اطلاعات جامع و به روز
		تحلیل های پیشرفته و پیش بینی های دقیق
		استفاده از الگوریتم ها و مدل های پیشرفته
		سوگیری های انسانی در تصمیم گیری

در مرحله بعد، کدگذاری انتخابی انجام شد. این مرحله از کدگذاری، شرحی انتزاعی برای فرآیندی که در پژوهش مطالعه می شود، ارائه می دهد. کدگذاری انتخابی در گراندد تئوری فرآیندی است که همه مقولات فرعی را به مقوله اصلی پیوند می دهد و بدین ترتیب ظهور خط سیر داستان یا نظریه را تسهیل می کند. پدیده محوری برای داده ها بسیار مهم است و این مقوله داده‌ها را به یکدیگر پیوند می دهد؛ پدیده محوری، گوناگونی های موجود در داده‌ها را توضیح می‌دهد و بدین ترتیب نظریه‌ای به دست می دهد که پدیده محوری را شرح می‌دهد (استراوس و کوربین،۱۳۸۷). جدول نهایی کدگذاری انتخابی منطبق بر روش گراندد تئوری در جدول ۳ نشان داده شده است که ۱۲ مقوله اصلی برای کدگذاری انتخابی تبیین شده است.

جدول ۳- کدگذاری انتخابی حاصل از نتایج کدگذاری باز استخراج شده از مصاحبه خبرگان

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
عوامل فردی	پیاده‌سازی اقدامات امنیتی	نگرانی های امنیتی و حریم خصوصی
		حفاظت از داده
	قوانین و مقررات حریم خصوصی	شفاف‌سازی و آگاه‌سازی
ارزیابی عملکرد کارکنان	توسعه مهارت‌های مرتبط	استخدام و گزینش
		ارزیابی و بازخورد
	نظارت و کنترل بر عملکرد شغلی	اتخاذ تصمیمات مبتنی بر عملکرد کارکنان
	ارزش‌های فردی	تنوع تجربیات کاری و حرفه‌ای
		تعهد و اقدام
تغییرات سازمانی	تبادل نظر و همکاری	مقاومت در برابر تغییر
		بازخوردهای کارکنان برای بهبود تصمیمات
	افزایش مشارکت و تعهد کارکنان	اثربخشی تصمیمات
		افزایش رضایت و اعتماد کارکنان
		هزینه های پیاده سازی و نگهداری
یکپارچه‌سازی با سایر سیستم‌های منابع انسانی	طراحی و توسعه سیستم‌ها و داشبوردهای مدیریتی	توانایی تجزیه و تحلیل داده های گسترده
		پیش بینی و مدل سازی پیشرفته
	تبادل اطلاعات و داده‌ها	تحلیل یکپارچه‌تر و جامع‌تر
	هماهنگی و تسهیل فرآیندهای مدیریت منابع انسانی	توسعه مهارت‌ها
فناوری‌های نوین	تکنیک‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	کنترل و نظارت دائم و مستمر
		سیستم منطبق بر کاربر
پایش و بهبود مستمر با بهره گیری از فناوری اطلاعات‌و هوش مصنوعی	الگوریتم های هوش مصنوعی	بهبود دسترسی به اطلاعات
فناوری‌های خدماتی	خدمات هوشمند	کاهش زمان و هزینه در سازمان
		بهبود کارایی و سرعت
	یادگیری هوشمند و شخصی‌سازی آموزش	پشتیبانی از یادگیری مستمر
	هوشمند سازی دسترسی به اطلاعات و منابع آموزشی مرتبط	تسهیل انتقال دانش و یادگیری گروهی
		افزایش دانش، مهارت و توانمندی کارکنان
	خودکارسازی و بهینه‌سازی فرآیندها	شفافیت و تبیین منطق تصمیم‌گیری
		رعایت اصول اخلاقی
عوامل سازمانی	درک اهمیت و ارزش این سیستم	حمایت مدیریت ارشد
		افزایش انگیزش و مشارکت کارکنان در توسعه دانش
	تحلیل الگوهای رفتاری کارکنان	بازخورد غیر عادلانه مدیریان میانی
فرهنگ حمایتی و مشارکتی	فرهنگ سازمانی حامی نوآوری	پذیرش تغییر و نوآوری در سطوح مختلف سازمان
		مزیت رقابتی منابع انسانی
	افزایش سرعت تصمیم گیری	آمادگی و توانمندی منابع انسانی

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

عوامل فنی	کیفیت و قابلیت‌های کاربردی	کیفیت داده‌ها و تحلیل‌ها
	بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها	تسهیل استفاده مدیران
		شفاف‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری
		افزایش مشارکت و خلاقیت کارکنان
	هشدار در موارد انحراف	تشخیص به‌موقع انحرافات عملکردی
		کاهش ریسک تصمیمات
		دیدگاه نظارتی
	قابلیت نگهداری و توسعه پذیری	قابلیت نگهداری
		قابلیت توسعه‌پذیری
آموزش و توسعه	مدیریت توسعه حرفه‌ای	برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای کارکنان
	ارائه مزایای رفاهی و انگیزشی متناسب با نیازهای کارکنان	مدیریت پاداش ها و مزایا
		ایجاد حس تعلق و تعهد سازمانی در کارکنان
اهداف سازمانی	برنامه ریزی نیروی انسانی	طراحی برنامه‌های جذب، انتخاب و استخدام کارکنان متناسب با نیازها
	طراحی پایگاه داده جامع اطلاعات کارکنان	گزارش‌های مقطعی
		اتوماسیون امور کارکنان برای افزایش دقت و سرعت انجام فرآیندها
		فرآیندهای اداری
ارتقای شاخص اقتصادی شرکت	تعادل در میزان ظرفیت شرکت و تقاضا	پیش‌بینی تقاضا
		بهینه‌سازی قیمت‌گذاری
	جذب مشتری	مدیریت کمپین‌های فروش
		هدف‌گذاری و ردیابی فروش
بهینه سازی فرآیندها	تسهیل در ارتباطات داخلی	مدیریت پرسنل
		حل مسائل و مشکلات سازمان
		افزایش بهره وری و کارایی
		یکپارچگی و هماهنگی بهتر
		بهبود فرآیند تصمیم‌گیری
		کاهش ریسک و افزایش دقت
بهبود عملکرد سازمانی	بهینه‌سازی منابع و بودجه	کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری
		افزایش چابکی و پاسخگویی
	مدیریت عملکرد و پاداش‌دهی	ارتقای بازدهی انسانی
	همسوسازی اهداف عملکردی کارکنان با اهداف سازمانی	انعطاف‌پذیری در تنظیم اهداف و معیارهای سنجش عملکرد
		پایش مستمر عملکرد
		پتانسیل‌ها و توسعه مسیر شغلی
		عدالت محوری در توسعه منابع انسانی

در گام بعدی یکی از مقوله‌ها به عنوان مقوله محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار گرفته و سایرمقوله‌ها به طور نظری به آن ارتباط داده می‌شوند. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری در پنج عنوان شرایط علّی(علل ایجاد پدیده اصلی)، راهبردها (کنش یا کنشهای متقابل که برای کنترل، اداره، برخورد و یا پاسخ به پدیده اصلی انجام میشوند)، شرایط مداخله گر (شرایط بسترساز عام موثر در راهبردها)، شرایط زمینه‌ای (شرایط بسترساز موثر در راهبردها)و پیامدها (نتایج به کار بستن راهبردها)محقق می‌شود(رضایی پندری و آذر، ۱۳۹۷ ؛ استراتوس، ۱۹۹۸). شکل ۱ مقوله‌ها و زیر مقوله‌های حاصل از داده‌های مطالعه حاضر را نشان می‌دهد.

شکل۱- مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق

۵- بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف ارائه مدل‌کاربردی سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری مدیریت بر بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکت نئوپان فومنات مبتنی بر نظریه داده بنیاد صورت گرفته است. در بررسی موضوع ارائه مدل می‌توان به این نتیجه‌گیری رسید که این سیستم‌ها با ارائه اطلاعات به موقع و دقیق، تحلیل‌های پیشرفته و پیشنهادات هوشمندانه، مدیران را در اتخاذ تصمیمات استراتژیک

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

مرتبط با نیروی کار یاری می‌کنند. از جمله این تصمیمات می‌توان به موارد مهمی همچون بهینه‌سازی فرآیندهای استخدام، ارزیابی عملکرد کارکنان، مدیریت توسعه حرفه‌ای و برنامه‌ریزی جانشینی اشاره کرد. در نتیجه، پیاده‌سازی موفق مدل‌های کاربردی سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی می‌تواند به افزایش بهره‌وری نیروی کار، بهبود رضایت شغلی و ارتقای رقابت‌پذیری سازمان در بازار منجر شود. بنابراین، توجه ویژه به توسعه و استقرار این مدل‌ها در سازمان‌ها امری ضروری است. با استفاده از تکنیک‌های هوش مصنوعی همچون پردازش زبان طبیعی و یادگیری ماشین، می‌توان تجربه کاربری بهتری را برای کارکنان در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ایجاد نمود که به افزایش رضایت شغلی و مشارکت کارکنان کمک خواهد کرد. در مجموع، هوش مصنوعی ظرفیت بالایی در بهبود عملکرد سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی دارد و با بکارگیری صحیح این فناوری و رفع چالش‌های مرتبط، می‌توان انتظار داشت که شاهد ارتقای بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمان‌ها در این زمینه بود. چالش‌های اصلی در پیاده‌سازی هوش مصنوعی در حوزه منابع انسانی شامل حفظ حریم خصوصی و امنیت داده‌ها، شفافیت و قابلیت توضیح‌پذیری تصمیمات مبتنی بر هوش مصنوعی، رفع سوگیری‌های موجود در داده‌ها، توسعه مهارت‌های لازم برای استفاده از این فناوری و کسب اعتماد و پذیرش کارکنان است. استفاده از هوش مصنوعی در منابع انسانی مستلزم دسترسی و پردازش داده‌های شخصی کارکنان است، بنابراین باید چارچوب‌های مناسبی برای حفاظت از حریم خصوصی و امنیت این داده‌ها در نظر گرفته شود. انگیزه دادن و تشویق کارکنان نقش بسیار مهمی در ارائه و پذیرش مدل‌های کاربردی سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند. این سیستم‌ها می‌توانند با تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد، رفتار و ترجیحات کارکنان، به مدیران در اتخاذ تصمیمات بهینه در حوزه های مختلف منابع انسانی از جمله جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی کمک کنند. اما برای استفاده مؤثر از این سیستم ها، مشارکت و همکاری کارکنان امری ضروری است. ارائه بازخورد مستمر به کارکنان درباره عملکرد و پیشرفت آن‌ها در استفاده از سیستم‌ها به عنوان یک مکانیزم تشویقی عمل می‌کند. افزون بر این، درگیر کردن کارکنان در فرآیند طراحی برنامه پاداش می‌تواند به افزایش احساس مالکیت و تعهد آن‌ها نسبت به این برنامه منجر شود. در نهایت، بازنگری و تعدیل مستمر برنامه پاداش نیز ضروری است تا این برنامه همواره با نیازها و شرایط متغیر سازمان همسو باشد. با توجه به این ملاحظات می‌توان برنامه‌های پاداش مبتنی بر عملکرد مؤثری را طراحی و اجرا کرد که انگیزه کارکنان را برای استفاده از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی افزایش دهد.

- پیشنهادات کاربردی

با عنایت به نتایج این تحقیق پیشنهادات کاربردی برای تسریع دادن نتایج این پژوهش برای ارائه مدل کاربردی سیستم های پشتیبان تصمیم گیری مدیریت بر بهبود عملکرد منابع انسانی در شرکت نئوپان فومنات ارائه می‌شود:

- ✓ تعریف اهداف شفاف و قابل اندازه‌گیری برای سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری: مشخص کردن اهداف واضح و قابل پایش در زمینه‌هایی همچون بهبود فرآیندهای جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی، افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان.
- ✓ طراحی برنامه پاداش مرتبط با میزان مشارکت کارکنان: ارتباط مستقیم میان پاداش‌های تعریف شده (مالی و غیرمالی) با میزان استفاده و همکاری کارکنان در به‌کارگیری سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری.
- ✓ ایجاد تنوع در انواع پاداش‌ها: در کنار پاداش‌های مالی، ارائه امتیازات و مزایای رفاهی، آموزشی و ارتقای شغلی به عنوان پاداش‌های غیرمالی.
- ✓ فراهم کردن بازخورد مستمر برای کارکنان: ارائه بازخورد مداوم به کارکنان درباره عملکرد و پیشرفت آنها در استفاده از سیستم‌های مذکور.
- ✓ درگیر کردن کارکنان در طراحی برنامه پاداش: مشارکت دادن کارکنان در فرآیند تدوین و به‌روزرسانی برنامه پاداش برای افزایش حس مالکیت و تعهد آنها.
- ✓ بازنگری و تعدیل مستمر برنامه پاداش: نظارت مداوم بر اثربخشی برنامه پاداش و اعمال تغییرات لازم متناسب با نیازهای متغیر سازمان.

منابع

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت(۱۳۸۷). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی (چاپ دوم). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- انصاری، منوچهر؛ رحمانی یوشانلویی، حسین؛ میرکاظمی مود، محمد و بهبودی اصل، منوچهر(۱۳۹۰). ارائه مدل پشتیبان تصمیم‌گیری جهت انتخاب سیستم های فناوری اطلاعاتی در محیط فازی، مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۲، شماره۴.
- ایران زاده، سلیمان؛ عماری، حسین و موسوی حسینی، سیدعلی(۱۳۸۶). بررسی تأثیر ارزش یابی در بهبود عملکرد کارکنان شبکه ی بهداشت و درمان هشترود، علوم مدیریت، سال اول، شماره ۳، صص ۱۲۵-۱۰۵.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]

- بریمانی، ابوالقاسم و علیزاده پاجی، وحید (۱۳۹۸). رابطه بین خلاقیت سازمانی و شادکامی با عملکرد سازمانی کارکنان اداره راه و ترابری. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۹(۳)، ۱-۲۴.
- رضایی‌پندری، عباس و آذر، عادل(۱۳۹۷).طراحی مدل مدیریت زنجیره تامین خدمات با رویکرد نظریه داده بنیاد، پژوهشهای مدیریت عمومی، سال یازدهم، شماره ۳۹ ، ۳۲-۵ .
- صدوقی، فرحناز و شیخ طاهری, عباس(۱۳۹۰). کاربرد سیستم‌های هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌های پزشکی: مزایا و چالش‌ها. مدیریت اطلاعات سلامت، (۳)۸ .
- ضرغامی، حمیدرضا(۱۳۹۴). کاربرد سیستم‌های هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی.
- طاهری، مرتضی؛ عارفی، محبوبه؛ پرداختچی، محمدحسن و قهرمانی، محمد(۱۳۹۳). کاوش فرایند توسعهٔ حرفه‌ای معلمان درمراکز تربیت معلم: نظریهٔ داده بنیاد. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، سال۱۲، شماره۴۵ ، صص ۱۴۹-۱۷۶.
- فدائی کیوانی، رضا؛ عزیزی، محمد و بدیع زاده، علی(۱۴۰۰). ارائه مدل پایداری کسب و کارهای خانوادگی، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۵۰ ، صص ۴۱۵-۳۸۴.
- محمدی، محمدجواد. (۱۴۰۲). کاربرد اینترنت اشیاء در مدیریت منابع انسانی. فصلنامه پژوهشهای نوین در شهر هوشمند، دوره ۱، شماره ۳.
- هیکار، داور ، جعفری، روح اله. (۱۴۰۱). بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمانی، هفتمین همایش ملی پژوهش های نوین در مدیریت ، اقتصاد و حسابداری ایران.
- Agrawal, A., Gans, J. S., & Goldfarb, A. (2019). Exploring the impact of artificial intelligence: Prediction versus judgment. Information Economics and Policy, 47, 1-6.
- Cao, G., Duan, Y , John S. Edwards, and Dwivedi, Y. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. Technovation, 106, 1-15.
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data–evolution, challenges and research agenda.International journal of information management, 48, 63-71.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. International journal of information management, 57, 101994.
- Haesevoets, T., De Cremer, D., Dierckx, K., & Van Hiel, A. (2021). Human-machine collaboration in managerial decision making. Computers in Human Behavior, 119, 106730.
- Dohertya, N.F., Marplesa, C.G. and Suhaimib, A. (1999) Therelative success of alternative approaches to strategicinformation systems planning: an empirical analysis, Journal of Strategic Information Systems 8 .pp. 263–283.
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. Asia Pacific Management Review. 28(4),598-610.
- Jarrahi, M.H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577-586.
- Kiruja, E., & E. J. I. Mukuru (2018). Effect of motivation on employee performance in public middle level technical training institutions in Kenya.
- Lee, J. (2001). A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoptin and use, unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebresha, In proquest UMI Database.
- Matsa, P., & Gullamajji, K. (2019). To Study Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management. International Research Journal of Engineering and Technology, 6(8), 1229-1238.
- Metcalf, L., Askay, D. A., & Rosenberg, L. B. (2019). Keeping humans in the loop: pooling knowledge through artificial swarm intelligence to improve business decision making. California management review, 61(4), 84-109.
- Nedic, V., Cvetanovic, S., Despotovic, D., Despotovic, M. and Babic, S. (2014). Data mining with various optimization methods. Expert Systems with Applications, 41.
- Shrestha, Y.R., Ben-Menahem, S.M., Von Krogh, G. (2019).Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. Californiamanagement review, 61(4), 66-83.
- Tian, F. (2021). Optimization of Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises Based on Artificial Intelligence. In2020 International Conference on Data Processing Techniques and Applications for Cyber-Physical Systems:(pp. 767-774). Springer Singapore.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-09-29]