

## **Analytics Maturity and Human Resources Management Functions**

### ***Review of Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance***

**Mojgan Roshannejad\***

#### **Abstract**

As a result of the growth and development of communication and information technologies, as well as the increasing use of smart tools connected to the Internet, a huge amount of digital data is produced every moment. Human resource (HR) analytics is necessary for the intelligent use of this data to improve Human Resource Management (HRM) decisions. HR analytics has descriptive, diagnostic, and predictive types introduced as analytics maturity models. Considering the HR analytics maturity model and the five functions of Human Resource Management, this article uses the systematic implication research method to review and criticize the book “*Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*” by Bernard Marr. This book is translated into Persian by Pirannejad and Faraji Jobedar. The implications show that the book can be improved by enriching the scientific theoretical foundations of HRM topics. In addition, this could be improved through closer attention to the levels of HR analytics.

**Keywords:** Human Resource Management, Data-driven HR, HR Analytics, Analytics Maturity model, Book Review

\* Assistant professor in Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran, m.roshannejad@ihcs.ac.ir  
Date received: 16-08-2023, Date of acceptance: 09-12-2023



Research Purpose: As a result of the growth and development of communication and information technologies, as well as the increasing use of smart devices connected to the Internet, a huge amount of digital data is produced every moment. Human resource (HR) analytics is necessary for the intelligent use of this data to improve Human Resource Management (HRM) decisions. Given the significance of the issue and its emerging nature in our country, "*Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*" by Bernard Marr was chosen to review. This book was translated into Persian by Dr. Ali Pirannejad and Vahid Faraji Jabdar. Therefore, the purpose of this article is to criticize the mentioned book.

Research Methodology: The content of this book is criticized with a critical approach and using the systematic implication research method. Therefore, the HR analytics maturity model in the context of the main functions of human resource management (including human resource planning, staffing, training and development, performance appraisals and compensation, and human resource maintenance) was used as the book review's framework. First, the mentioned model was stated and the above five functions were explained. Then, based on the degree of relevance and addressing each of the functions, book topics were examined separately, on the analytical maturity model, the critical implications related to each of the topics were counted. Library and document studies were used to collect data. The form criticism of the book was also done to complete both the content and form criticism. To complete both aspects of the review, a formal review of the book was also done.

Research Findings: Research findings based on the critique implications are:

The function of human resource planning and recruitment is presented in an ambiguous, scattered, and incomplete based on four indications. The training and development function has received the most attention in the book. However, it provides useful classified material about this function, according to three implications, this topic is also incompletely stated. It has ignored the topics of the training process, differences between education and training, and the differences between classroom and workplace training methods. Performance appraisal and management based on two implications and compensation based on two implications have been considered incompletely and disconnectedly. The function of employee relations and maintenance has also been expressed incompletely, vaguely, and scattered based on four indications. The topics of confidentiality, engagement, safety, and health mentioned in the book are related to this function, but they are presented in such a way that this idea comes to mind that they are more inclusive and comprehensive categories than HR maintenance. This is completely

wrong. According to the analytics maturity model, all topics related to the five functions of HRM that are mentioned in the book do not go beyond the descriptive level. Appropriate and accurate examples and topics are placed at the anecdote level and in the best case, at the report presenting level, and they can only answer the question "What happened?"

Conclusion: However, in the early chapters (one to five), the book has succeeded in introducing and presenting a comprehensive understanding of the data-driven approach and expressing the necessity of HR analytics, it is quite obvious that other chapters, especially 7th to 11th- which are dedicated to the human resource management and its functions suffer from scientific weakness, content fragmentation, and the lack of coherence. The author has acted poorly in creating a link between the functions of human resource management and the data-driven approach. Since the book has a consultative approach, it is not expected to provide a coherent theoretical view of data-driven HRM, but it can satisfy the curiosity of students, managers, and those interested in this field to a large extent and provide a new insight to the audience about it.

Suggestions: Content suggestions include: Chapters 7 to 11 should be revised to improve the scientific quality and the topics related to HRM functions should be stated more accurately. Since the book has a consulting nature, the individual or organizational level of consulting should be specified in each topic. The analytical aspect of the book should be strengthened to improve the readers' skills. There are some formal suggestions, mainly including the literary editing of the Persian version of the book



## Bibliography

- Abbaspour, A. (2004). Advanced human resource management (approaches, processes and functions), second edition, Tehran: SAMT Publications. [in Persian]
- Amini, M., Hariri, N., Ghayori Sales, M., Babalhavaeji, F. & Taheri, SM. (2019). "Studying on Data-Driven Business Model Patterns", *Iranian journal of Information Processing and Management*, 36, 1, 243-270.
- Arroyo, J. G and Osca, A. (2019). "Big data contributions to human resource management: a systematic review", *The International Journal of Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674357>
- Azami Chaharborj, H. (2011). "An Introduction to the Methodology and Types of Vote Criticism", *Vote Criticism Quarterly*, 1, 1, 1-19. <https://ensani.ir/fa/article/journal-number/40005>.
- Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P., & Järvenpää, M. (2019). "Big data and HR analytics in the digital era", *Baltic Journal of Management*, 15, 1, 120-138. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0393>.
- Danaei Fard, H. (2015). "Implication studies in social and human sciences: foundations, definitions, importance, approaches and implementation stages", *Methodology of Social Sciences and Humanities Journal*, 22, 86, 39-71.
- Danaei Fard, H. (2022). *Methodology of Implication studies*, First edition, Qom: Hoza and University Research Institute.
- Dani, SS. Burns, ND. Backhouse, CJ. Kochhar, AK, (2006). "The implications of Organizational Culture and Trust in the working of virtual teams," *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, Jun; 220, B6; ProQuest Science Journals.
- DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th Ed., United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Diez, F., Bussin, M., Lee, V. (2020). *Fundamentals of HR Analytics A Manual on Becoming HR Analytical*, Uk, Howard House: Emerald Publishing.
- Dolan, S. L. & Schuler, R. S. (2004). *Personnel and Human Resource Management*, Translated by Mohammad Saibi and Mohammad Ali Toosi, 7th edition, Tehran: Higher Institute of Management and Planning Education and Research. [in Persian]
- Ebrahimi, E. & Esmaeili Mahyari, M. (2023). "Evolution and Intellectual-conceptual Foundations of Research in the Field of Human Resources Analytics", *Journal of Human Resource Studies*, Fall, Vol, 13, No, 3, 1-25.
- Gardner, Sharyn D., Lepak, David P., Bartol, Kathryn M. (2003). "Virtual HR. The Impact of Information Technology on the Human Resource Management", *Journal of Vocational Behavior*, 63,159-179.
- General policies of the 7th plan, notified on 21/06/1401 [in Persian]

- Gholipour, A. (2019). Human resource management (concepts, theories and applications), 13th edition, Tehran: SAMT Publications. [in Persian]
- Girisha, M. C. & Nagendrababu, K. (2019). "E-Human Resource Management (E-HRM): A Growing Role in Organizations", *International Journal of Management Studies*, 6, 2231-2528.
- Khormshahi, B. (2006). "Rite of Book Criticism", in: *Book Review and Book Criticism*, by the Book Review Institute, Tehran: Book Review Institute.
- Lawler, E., Levenson, A. & Boudreau, J. W. (2004). "HR Metrics and Analytics: Use and Impact", *Human Resource Planning*, 27, 4, 27-35.
- Lepak, David P., Snell, Scott A. (1998). "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21 century", *Human Resource Management Review*; 8, 3, 215- 234.
- Marler, J., and Boudreau, J. (2017). "An evidence-based review of HR analytics", *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 1, 3-26.
- Marr, B. (2018). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*, UK & USA: Kogan Page Limited.
- Marr, B. (2021). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*, translated by Ali Piran-nejad and Vahid Faraji Jabe-dar, first edition, Tehran: University of Tehran Printing and Publishing Institute. [in Persian]
- Martin-Rios, C., Pougnet, S. & Nogareda, A. M. (2017). "Teaching HRM in contemporary hospitality management: a case study drawing on HR analytics and big data analysis", *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, <http://dx.doi.org/10.1080/15313220.2016.1276874>.
- Mortensen, M., Doherty, N., and Robinson, S. (2015). "Operational research from Taylorism to terabytes: A research agenda for the analytics age", *European Journal of Operational Research*, 241, 3, 583-595.
- Nocker, M. & Sena, V. (2019). "Big Data and Human Resources Management: The Rise of Talent Analytics", *Social Sciences*, 8, 273.
- Oswald, F. L., Behrend, T.S., Putka, D. J. & Sinar, E. (2020). "Big Data in Industrial-Organizational Psychology and Human Resource Management: Forward Progress for Organizational Research and Practice", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 505-533.
- Razi, Ahmad (2008). "Evaluation indices and criticism of academic textbooks", *Sokhan-e- SAMT*, 14, 1, 21-30. [in Persian]
- Reddy, P. (2017). "HR analytics – an effective evidence based HRM tool". *International Journal of Business and Management Invention*, 6 , 7, 23-34.
- Scholz, T. M. (2017). *Big data in organizations and the role of human resource management: a complex systems theory-based conceptualization*, Frankfurt: Peter Lang, International Academic Publishers.
- Seventh Development Plan Bill, (1402-1406). [in Persian]
- Seyedjavadin, S. R. (2015). *Fundamentals of human resource management and employee affairs*, 9th edition, Tehran: Negah Danesh Publications. [in Persian]

## بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی

### نقدی بر کتاب منابع انسانی داده‌محور: نحوه استفاده از تحلیل‌ها و شاخص‌های کلیدی پیشبرد عملکرد

مژگان روشن‌نژاد \*

#### چکیده

با رشد و توسعه فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و استفاده روزافزون از ابزارهای هوشمند متصل به اینترنت، حجم عظیمی از داده‌های دیجیتال در هر لحظه تولید می‌شود. استفاده هوشمندانه از این داده‌ها برای بهبود تصمیمات مرتبط با منابع انسانی، نیازمند تحلیل‌گری منابع انسانی است. تحلیل‌گری منابع انسانی دارای انواع توصیفی، تشخیصی و پیش‌بینی‌کننده است که در قالب مدل بلوغ تحلیل‌گری معرفی می‌شوند. مقاله حاضر با در نظر داشتن مدل بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای پنج‌گانه مدیریت منابع انسانی با استفاده از روش دلالت‌پژوهی به نقد کتاب منابع انسانی داده‌محور: کاربرد تحلیل‌گری و نتیجه‌ها برای پیشبرد عملکرد اثر برنارد مر که تحت عنوان منابع انسانی داده‌محور: نحوه استفاده از تحلیل‌ها و شاخص‌های کلیدی پیشبرد عملکرد به فارسی منتشر شده است می‌پردازد. احصای دلالت‌ها نشان می‌دهد که بهبود اساسی کتاب با غنی‌تر شدن و تعمق بیشتر در مبانی نظری مباحث مدیریت منابع انسانی و توجه دقیق‌تر به سطوح تحلیل‌گیری امکان‌پذیر است.

\* استادیار مدیریت، عضو هیأت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران،

m.roshannejad@ihcs.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۸



**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی داده‌محور، تحلیل‌گری منابع انسانی، مدل بلوغ تحلیل‌گری، نقد کتاب.

## ۱. مقدمه

تحلیل‌گری منابع انسانی یک اصطلاح نسبتاً جدید است که برای اولین بار در ادبیات دانشگاهی در سال ۲۰۰۴ ظاهر شد (Marler & Boudreau, 2017) طبق تعریف تحلیل‌گری عبارت است از تلاقی و ترکیب علم کامپیوتر، تصمیم‌گیری، و روش‌های کمی برای سازماندهی، تحلیل و توضیح میزان فزاینده «داده»های تولید شده در دنیای مدرن (Mortensen et al., 2015). اهمیت «داده» در دنیای معاصر بگونه‌ای است که برخی آن را معادل «نفت خام» دانسته‌اند. البته از نظر گستره اثرات اقتصادی، ویژگی‌هایی دارد که آن را از نفت خام ارزشمندتر می‌کند. زیرا برخلاف نفت خام، تمام شدنی نیست و قابلیت استفاده مجدد دارد. به همین دلیل از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۷ میلادی، پنج شرکت برتر آمریکایی شامل اپل، آلفابت، مایکروسافت، آمازون و فیس‌بوک - متای (Meta) کنونی - مدل کسب‌وکار «داده‌محور» (Data-Driven) را بکار گرفته‌اند. (امینی و دیگران، ۱۳۹۹)

تغییر فناوری ارتباطی و اطلاعاتی یکی از مهمترین عواملی است که از دهه ۱۹۹۰ میلادی بیشترین تاثیر را بر زندگی انسان داشته است (Gardner et al, 2003) حجم و سرعت بالای این تغییرات، آنچنان زیاد است که به درستی، پیتر دراگر، اندیشمند صاحب نام مدیریت در سال ۲۰۰۲، دنیای پیچیده و نامطمئن معاصر، را عصری تعریف کرده است که در آن ساختارهای سنتی سازمانی و مفاهیم پیشین مدیریتی اعتبار خود را از دست می‌دهند. (Dani et al, 2006) پیشرفت فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی که تحت عنوان تغییرات تکنولوژیک از آن یاد می‌شود، طبقه انجام کارها را تغییر داده است و باعث شده تا کارها بهتر و سریعتر از گذشته انجام شود، امکان دسترسی آسان‌تر به اطلاعات فراهم گردد و حجم زیادی از اطلاعات را در زمان کوتاهی، بتوان پردازش کرد. (Burk & Ng, 2006) در نتیجه استفاده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، داده تولید می‌شود. وقتی افراد از طریق دستگاه‌های الکترونیکی، تلفن همراه، به اینترنت متصل می‌شوند، حجم زیادی از داده‌ها درباره موقعیت مکانی، وضعیت جسمی و سلامتی، وضعیت عاطفی، رفتار و روابط اجتماعی آن‌ها در لحظه تولید می‌شود. به این داده‌ها، داده‌های بزرگ یا کلان‌داده (Big Data) می‌گویند. (Arroyo & Osca, 2019)



در سازمان‌ها نیز حجم زیادی از داده‌های ساختاریافته و بدون ساختار، توسط فعالیت‌های معمول سازمان‌ها بوجود می‌آید. (Nocker & Sena, 2019) به دلیل گسترش فناوری در همه‌چیز (مانند اینترنت اشیاء، فناوری نسل پنجم) و رسانه‌ها، کلان‌داده‌ها برای رشد و توسعه سازمان‌ها بخصوص سازمان‌هایی که افراد مهمترین منبع آنها هستند، بسیار ارزشمند هستند. (Arroyo & Osca, 2019) کلان‌داده‌ها تأثیر گسترده‌ای بر سطح سازمانی و سطح فردی داشته و نحوه کار افراد و واحد منابع انسانی را تغییر می‌دهند. (Scholz, 2017, 73)

مدیریت منابع انسانی داده‌محور یک گام به پیش است و پارادایم جدیدی را ارائه می‌دهد که مستلزم چالش‌های جدید بوده و تصمیم‌گیری در حوزه اقدامات منابع انسانی را بهبود می‌بخشد. (Arroyo & Osca, 2019) کارکردهای مدیریت منابع انسانی (HRM functions) علاوه بر داده‌های مربوط به کارایی داخلی خود، به داده‌های دیگری نیز نیاز دارند تا در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با استراتژی سازمان سهیم باشند (Lawler et al., 2004). مدیریت منابع انسانی باید به حمایت از تصمیم‌گیری پرداخته و مأموریت خود را در افزایش موفقیت سازمان‌ها از طریق بهبود تصمیماتی که یا مستقیماً به افراد مربوط است یا غیرمستقیماً بر آنان تأثیر می‌گذارد، به انجام رساند (Dahlbom et al., 2019).

استفاده از داده در مدیریت منابع انسانی (HRM) در طول زمان از انواع معیارهای سنجش تا تحلیل‌گری منابع انسانی تکامل یافته‌است. تحلیل‌گری منابع انسانی شامل تحلیل‌های پیچیده داده‌های داخلی (از حوزه منابع انسانی) و خارجی (از سایر بخش‌های سازمان یا بازار) است که با استفاده از فناوری اطلاعات، جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند تا برای پشتیبانی تصمیمات مرتبط با کارکنان و عملکرد سازمانی به کار گرفته شوند. (Arroyo & Osca, 2019)

براساس نظرسنجی سال ۲۰۱۴ روندهای سرمایه انسانی جهانی (Global Human Capital Trends 2014 survey)، بازار فناوری منابع انسانی و سیستم‌ها (HRMS) که یکی از بخش‌های تجاری در حال رشد سریع است، اکنون بیش از ۱۲ میلیارد دلار ارزش دارد. (Martin-Rios, Pougnet & Nogareda, 2017) تاکنون درباره کلان‌داده در مدیریت منابع انسانی، تحقیق زیادی انجام نشده‌است و گرچه کلان‌داده‌ها بر روابط انسانی تأثیر می‌گذارد، این مبحث بیشتر توسط مشاوران و متخصصان دنبال می‌شود تا محققان. رابطه بین مدیریت منابع انسانی و کلان‌داده بسیار جالب است. زیرا مدیریت منابع انسانی علاوه بر آنکه قابلیت حمایت از

کنشگران انسانی را دارد، پتانسیل استراتژیک برای پیاده‌سازی کلان‌داده در سازمان‌ها را هم دارد. اگرچه بستر و توان فنی آن در حال حاضر چندان توسعه نیافته‌است. (Scholz, 2017, 73)

از این رو توجه به مقوله تحلیل‌گری منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی داده‌محور و تحولی که می‌تواند در حوزه مدیریت ایجاد کند، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و آشنایی هرچه بیشتر جامعه دانشگاهی از آن، زمینه بهره‌برداری موثر و به موقع از فرصت‌های آتی در این حوزه را فراهم می‌کند. کتاب «منابع انسانی داده‌محور» اثر برنارد مر، با ترجمه علی پیران نژاد و وحید فرجی جبه‌دار، از اولین کتاب‌هایی است که در این رابطه در ایران منتشر شده‌است. با عنایت به این ضرورت، کتاب حاضر برای نقد و بررسی انتخاب شده‌است.

## ۲. روش‌شناسی

در این مقاله با رویکردی انتقادی و با استفاده از روش دلالت‌پژوهی نظام‌مند، کتاب حاضر مورد نقد و بررسی قرار گرفته‌است تا به این پرسش پاسخ داده شود که براساس مدل بلوغ تحلیل‌گری و کارکردهای پنج‌گانه مدیریت منابع انسانی، تا چه حد توانسته‌است رویکرد داده‌محور و تحلیل‌گری منابع انسانی را معرفی نموده و به انتظارات خواننده از این مفاهیم پاسخ دهد؟

دلالت‌پژوهی «پژوهشی است که در پژوهشگر مسئله‌ای را مطالعه می‌کند که حل آن مستلزم واکاوی دلالت‌های یک فلسفه، نظریه، مدل، یا ایده‌ای مکتوب برای رشته، حوزه مطالعاتی، یا موضوع مورد علاقه خود است؛ بر متن یک فلسفه، نظریه، مدل، یا ایده‌ای مکتوب به‌عنوان مآخذ تولید دانش متکی است؛ پرسش‌های مشخص و همین‌طور کلی و عمومی می‌پرسد؛ داده‌های حاصله عمدتاً به‌صورت کلمات (یا گزاره‌هایی) از متون برکشیده می‌شود؛ برای احصای سهم‌یاری‌ها و دلالت‌ها از مبدأ دلالت‌ها (یک فلسفه، نظریه، مدل یا ایده) متون را تحلیل می‌کند؛ و پژوهش را به روشی ذهنی و بازاندیشانه انجام می‌دهد.» (دانایی فرد، ۱۴۰۱: ۱۶)

یکی از انواع دلالت‌پژوهی، دلالت‌پژوهی نظام‌مند است. در این نوع پژوهش، ابتدا پژوهشگر چارچوب یا مدل مفهومی مقصد دلالت‌پذیری (در مقابل مبدا دلالت‌یابی) خود را از رشته، فلسفه، نظریه، چارچوب، یا ایده طرح شده در مجامع علمی، طراحی کرده و سپس در مآخذ استقراض دلالت‌ها به دنبال یافتن دلالت‌هایی برای تک‌تک عناصر تشکیل‌دهنده آن چارچوب یا مدل مفهومی می‌گردد. (دانایی فرد، ۱۳۹۵؛ دانایی فرد، ۱۴۰۱: ۱۰۶)

در این مقاله براساس روش پژوهش دلالت‌پژوهی نظام‌مند، مدل بلوغ تحلیل‌گری منابع-انسانی در بستر کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی (شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تامین نیرو، آموزش و بهبود، ارزیابی و جبران خدمات، نگهداشت نیروی انسانی) به عنوان چارچوب بررسی کتاب مورد استفاده قرار گرفت و دلالت‌های انتقادی متناظر با این چارچوب مفهومی احصاء گردید. روش جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای و مطالعه اسناد می‌باشد.

از آنجا که در نقد کتاب باید دوجنبه ارزیابی، الف - ارزیابی و انتقاد صوری - ارزیابی از قبل از بای بسم‌الله تا تای تمت - و ب - ارزیابی و انتقاد محتوایی (خرمشاهی، ۱۳۸۶)، هر دو نوع ارزیابی در این مقاله انجام گرفت. بدیهی است نقد دلالت‌پژوهانه ناظر بر محتوای کتاب بوده و متوجه نسخه اصلی کتاب است و نقدصوری متوجه ترجمه فارسی آن است. باید در نظر داشت که نقد به معنی رد و مخالفت نیست بلکه به معنای ارزیابی و واری اندیشه بوده و به نکات مثبت و منفی، توامان توجه دارد. (اعظمی چهاربرج، ۱۳۹۱) لذا محقق می‌کوشد با رعایت اصول انصاف و بی‌طرفی به هر دو مقوله بپردازد.

### ۳. معرفی کتاب و نویسنده

کتاب منابع انسانی داده‌محور: کاربرد تحلیل‌گری و سنج‌ها برای پیشبرد عملکرد (Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance) نوشته برنارد مر (Bernard Marr) برای اولین بار در سال ۲۰۱۸ توسط انتشارات کوگان پیج (Kogan Page Publishers) به زبان انگلیسی به صورت الکترونیکی منتشر شد. کتاب شامل ۲۶۰ صفحه است. ویرایش دوم کتاب در سال ۲۰۲۳ توسط عنوان منابع انسانی داده‌محور: نحوه بکارگیری هوش مصنوعی، تحلیل‌گری و داده برای پیشبرد عملکرد (Data-Driven HR: How to use AI, analytics and data to drive performance) توسط همان انتشارات در ۲۲۸ صفحه به چاپ رسیده است. در ویرایش دوم نویسنده با توجه به گسترش روزافزون و اهمیت هوش مصنوعی در دنیای امروز، ساختار کتاب را با در نظر گرفتن این موضوع مورد بازبینی کامل قرار داده است.

این کتاب برای اولین بار در ایران، در سال ۱۴۰۰ با ترجمه علی پیران نژاد و وحید فرجی جبه‌دار، تحت عنوان «منابع انسانی داده‌محور: نحوه استفاده از تحلیل‌ها و شاخص‌های کلیدی پیشبرد عملکرد»، در ۲۷۵ صفحه، توسط انتشارات دانشگاه تهران، در تیراژ ۱۰۰ نسخه به چاپ

رسیده است. کتاب حاضر در همان سال (۱۴۰۰) توسط همین انتشارات مجدداً چاپ شد و پس از آن تجدید چاپ یا ویرایش نشد. البته ترجمه نادرست واژه analytics برابر با تحلیل‌گری در عنوان کتاب، به «تحلیل‌ها» - که البته در چاپ دوم هم اصلاح نشد - جای انتقاد دارد زیرا ارزیابی از ترجمه کتاب را، که روان و متعهد به متن اصلی انجام شده است، تا حدود زیادی مخدوش می‌کند و زینده عنوان دانشگاه تهران نیست.

«برنارد مر» نویسنده کتاب، کارشناس حوزه روندهای آینده، استراتژی، عملکرد تجاری، تحول دیجیتال و هوش مصنوعی در تجارت است و با بسیاری از سازمان‌های شناخته شده جهان از جمله آمازون، گوگل، مایکروسافت، آسترازنکا، بانک انگلستان، تویوتا، نیروی هوایی سلطنتی، شل، سازمان ملل متحد و ... کار کرده و بدان‌ها مشاوره داده است. نویسنده ۲۰ کتاب، از جمله پر فروش‌ترین کتاب‌های بین‌المللی «روندهای تجاری در عمل»، «روندهای فناوری در عمل»، «انقلاب اطلاعاتی»، «هوش مصنوعی در عمل»، استراتژی داده‌ها، «واقعیت توسعه‌یافته در عمل»، «داده‌های بزرگ در عمل»، «داده‌های بزرگ»، «تجزیه و تحلیل کلیدی کسب و کار»، «شاخص‌های کلیدی عملکرد»، «شرکت هوشمند»، «مدیریت و اداره عملکرد» و «مدیریت عملکرد استراتژیک» می‌باشد. وی با شرکت در برنامه‌های رادیو و تلویزیونی، سخنرانی‌های مکرر، و نگارش محتوا در فضای مجازی و با داشتن بیش از دو میلیون دنبال‌کننده در رسانه‌های اجتماعی و یک میلیون مشترک خبرنامه و سایت، به‌عنوان یکی از پرمخاطبان و تأثیرگذاران برتر تجارت و فناوری در جهان شناخته می‌شود. وی همچنین در دانشگاه آکسفورد، مدرسه بازرگانی وارویک و موسسه ایرلندی مدیریت تدریس دارد. مترجمان کتاب آقای دکتر علی پیران‌نژاد و آقای وحید فرجی جبه‌دار هستند. دکتر پیران‌نژاد دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است که تخصص اصلی ایشان در حوزه مدیریت دولتی است. کتاب «حکومت الکترونیک»، انتشارات دانشگاه تهران (۱۳۹۷)؛ «کتاب استراتژی منابع انسانی دیجیتال» انتشارات دانشگاه تهران (۱۴۰۱)، و فصلی تحت عنوان «دموکراسی الکترونیکی» در کتاب «مدینه فاضله حکومت الکترونیک»، از انتشارات علمی و فرهنگی از آثار دیگر اوست. همچنین مقالات زیادی در حوزه حکمرانی الکترونیک، اینترنت اشیاء، هوش مصنوعی دارد.

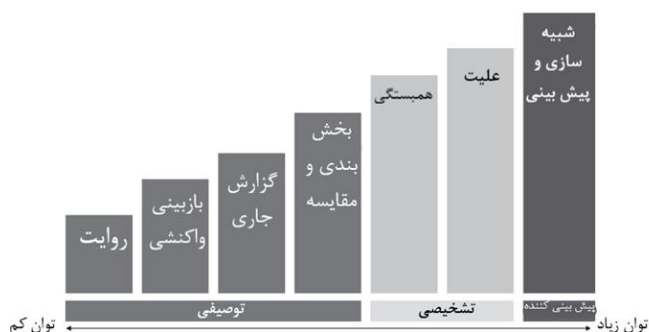
ترجمه کتاب در قالب ۱۲ فصل به شرح زیر تنظیم شده است: فصل اول - منابع انسانی داده محور، فصل دوم - سیر تکاملی هوشمندسازی (و فراهوشمندسازی) منابع انسانی، فصل سوم - استراتژی داده محور: اتخاذ رویکردی تجاری در منابع انسانی هوشمند، فصل چهارم - انفجار داده‌ها: شناسایی منابع کلیدی داده‌های منابع انسانی، فصل پنجم - ابزارهای منابع انسانی

داده‌محور: تبدیل داده به بینش از راه تحلیل افراد، فصل ششم - چالش‌های بالقوه: نگاهی به حریم خصوصی، شفافیت و امنیت داده‌ها، فصل هفتم - جذب و استخدام داده‌محور، فصل هشتم - تعلق شغلی داده‌محور، فصل نهم - ایمنی و بهداشت داده‌محور کارکنان، فصل دهم - آموزش و توسعه داده‌محور، فصل یازدهم - مدیریت عملکرد داده‌محور، فصل دوازدهم - آینده منابع انسانی داده‌محور. کتاب با اصطلاحات کلیدی و نمایه‌ها به پایان می‌رسد.

#### ۴. نقد محتوایی کتاب

مدیریت منابع انسانی دارای مجموعه‌ای از وظایف عملیاتی است که می‌توان آن‌ها را در قالب پنج دسته کارکرد عمده شامل برنامه‌ریزی و تامین نیرو، آموزش و بهبود، جبران خدمات، ارزیابی و مدیریت عملکرد، روابط کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی تقسیم‌بندی نمود. (دولان و شولر، ۱۳۸۴: ۳۵؛ عباسپور، ۱۳۸۴) تحلیل‌گری منابع انسانی با هدف کمک به بهبود تصمیمات مرتبط با این کارکردهای مدیریت منابع انسانی بوجود آمده و انواع مختلف تحلیل‌گری، از ساده تا پیچیده را در بر می‌گیرد. (Reddy, 2017) در این مقاله مدل بلوغ تحلیل‌گری منابع انسانی دیز و همکاران (شکل ۱-۱) به عنوان چارچوب پژوهش مدنظر قرار گرفته است. در ادامه پس از معرفی مختصر مدل، دلالت‌های انتقادی احصایی بر مباحث مربوط به کارکردهای مدیریت منابع انسانی مطرح شده در کتاب، ارائه می‌گردد.

شکل ۱- بلوغ تحلیل‌گری منابع انسانی (Diez et al., 2020)



مدل بلوغ تحلیل‌گری منابع انسانی سه نوع تحلیل‌گری - توصیفی، تشخیصی و پیش‌بینی - کننده - را در بر می‌گیرد که در پیوستاری از توان تحلیل کم (بلوغ پایین) تا توان تحلیل زیاد (بلوغ بالا) قرار می‌گیرند:

۱- تحلیل‌گری توصیفی: به این سؤال پاسخ می‌دهد که «چه اتفاقی افتاده؟» این نوع تحلیل، داده‌های خام را برای درک آنچه روی داده است، بر اساس داده‌های تاریخی، خلاصه می‌کند و به کشف الگوهای کمکی می‌کند که می‌توانند بینش‌هایی برای توضیح دلایل وقوع ارائه دهند.

۲- تحلیل‌گری تشخیصی: به این سؤال پاسخ می‌دهد که «چرا این اتفاق افتاد؟» در این نوع تحلیل معمولاً معیارهایی در مورد رابطه بین دو متغیر وجود دارد و هدف آن است که از درک «آنچه اتفاق افتاده» فراتر رفته و به درک «محرک یا توضیح آنچه اتفاق افتاده» برسیم. این دانش به ما اجازه می‌دهد تا اقداماتی انجام دهیم که نتیجه مطلوب را تقویت می‌کنند و یا نتیجه ناخواسته را کاهش می‌دهند.

۳- تحلیل‌گری پیش‌بینی کننده: به این سؤال پاسخ می‌دهد که «احتمالاً چه اتفاقی می‌افتد؟» از انواع تکنیک‌های آماری برای تعیین پیامدهای احتمالی یک حادثه و یا احتمال وقوع یک رخداد استفاده می‌کند. دلالت روشنی درباره جهت علت وجود دارد؛ بدین معنا که رابطه علی در جایی وجود دارد که وقوع یک رویداد را به رویداد دیگر مرتبط می‌کند. (Diez et al., 2020)

#### ۴-۱. کارکرد برنامه‌ریزی و تأمین نیرو

یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی و تأمین نیرو است. فصل هفتم کتاب تحت عنوان «جذب و استخدام داده‌محور» با این کارکرد منابع انسانی همخوانی دارد. این فصل به مبحث جذب و استخدام مبتنی بر هوش مصنوعی و داده، اختصاص یافته و درصدد است کاربرد داده را برای این کارکرد مهم مدیریت منابع انسانی، در قالب سه جزء (شناسایی کانال-های جذب، برند کارفرمایی، و شناسایی و ارزیابی مناسب‌ترین افراد) بیان نماید. دلالت‌های انتقادی مرتبط با این کارکرد مهم و اساسی منابع انسانی به شرح زیر است:

دلالت اول- برنامه‌ریزی و تأمین نیرو از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است که شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، جذب و انتخاب می‌شود. (DeCenzo & Robbins, 2010: 34) در صورتی که با کمی اغماض مبحث شناسایی کانال‌های جذب و برند کارفرمایی را ذیل مقوله کارمندیابی، و شناسایی و ارزیابی مناسب‌ترین افراد برای سازمان، را در مقوله

انتخاب جای دهیم، مباحث مطرح شده ذیل این عناوین، از نظر سطح بلوغ تحلیل‌گری در حد روایت و نهایتاً تا سطح گزارش‌جاری را پوشش داده و در سطح توصیفی باقی می‌ماند.

دلالت دوم- فرایند کارمندیابی و استخدام نیرو همانطور که از نامش پیداست دارای توالی‌مراحل است که در کتاب‌ها اشاره نشده است. برخی مباحث مرتبط با برخی از مراحل آن مثل پیش‌بینی شخصیت، هوش مصنوعی در جذب و استخدام، یا شناسایی متقاضیان برای سطح مدیریت، بدون بیان ارتباط منطقی با موضوع فصل، در این قسمت آورده شده است. مثال‌های مطرح شده هم از نظر سطح بلوغ تحلیل‌گری، در حد روایت و درخوش‌بینانه‌ترین حالت در حد گزارش باقی می‌مانند و پایین‌ترین سطح بلوغ تحلیلی را دارا هستند.

دلالت سوم- برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت است از پیش‌بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و برنامه‌ریزی‌مراحلی که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود. (عباس‌پور، ۱۳۸۴: ۱۱۸) برنامه‌ریزی منابع انسانی فرآیندی است که معین می‌کند سازمان برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه قابلیت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد (قلی‌پور، ۱۳۹۹: ۱۲۲-۱۲۳) و بدون برآورد منابع انسانی لازم و برنامه‌ریزی برای تامین آن، دستیابی به اهداف سازمان امکان‌پذیر نیست. (DeCenzo & Robbins, 2010:112) کتاب اصلاً اشاره‌ای به این مبحث نکرده است.

دلالت چهارم- مبحث دیگری که به برنامه‌ریزی نیروی انسانی مرتبط می‌شود، تحلیل شغل است که عبارت است از کاوش سیستماتیک فعالیت‌های درون یک شغل. در تحلیل شغل آنچه در کار اتفاق می‌افتد به‌طور دقیق شناسایی و تشریح شده و وظایف مورد نیاز بیان می‌شود، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام کار و نیز شرایطی که شغل تحت آن باید انجام شود نیز در بر می‌گیرد. (DeCenzo & Robbins, 2010: 120) کتاب هیچگونه اشاره‌ای به این مبحث نداشته است.

براساس دلالت‌های فوق محتوای این فصل مبهم، پراکنده و ناقص بوده و همچنین از نظر سطح بلوغ تحلیل‌گری در حد روایت و نهایتاً تا سطح گزارش‌فعالیت‌های جاری را پوشش داده و در سطح توصیفی باقی می‌ماند.

فصل دهم به مبحث «آموزش و توسعه داده‌محور» می‌پردازد. یکی از نقاط قوت کتاب این فصل است که به روش‌های نوین آموزش در دنیای معاصر توجه دارد و بینش ارزنده‌ای در این خصوص به خواننده ارائه می‌دهد. در این فصل نویسنده به مبحث تحول فرآیند یادگیری و توسعه در عصر دیجیتال می‌پردازد. از یادگیری بر بستر تلفن همراه، یادگیری در سطح خرد، یادگیری شخصی‌سازی و یادگیری ترکیبی نام می‌برد که در اثر توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ظهور پیدا کرده‌اند. همچنین از کلاس درس مجازی و یادگیری از راه دور، هوش مصنوعی و یادگیری شخصی‌سازی شده، دوره‌های آنلاین و کاربرد واقعیت مجازی و واقعیت افزوده در آموزش به عنوان روندهای کلیدی در فرآیند یادگیری و توسعه یاد می‌کند. براساس دلالت‌های زیر این مبحث به صورت ناقص مطرح شده است:

دلالت اول- با وجود آنکه دسته‌بندی مطالب، این فصل را از پراکنده‌گویی‌های فصل‌های پیشین متمایز می‌کند و خواننده را به درک مناسبی از مباحث رهنمون می‌شود؛ مباحث و مثال‌های مطرح شده عمدتاً از آموزش در کلاس‌های درس دانشگاه‌ها و مدارس و در رابطه با دانشجویان و دانش‌آموزان می‌باشد. هرچند شیوه آموزش در این این موسسات، بی‌ارتباط با آموزش در سازمان نیست، اما تفاوت بسیار دارد. از نظر سطح بلوغ تحلیل‌گری نیز سطح توصیفی را دربرگرفته و نهایتاً شامل روایت، بازبینی و گزارش می‌شود و فقط در حد پاسخ به پرسش «آموزش چیست» باقی می‌ماند.

دلالت دوم- مباحث و مثال‌های مطرح‌شده در این فصل صرفاً به حوزه آموزش آکادمیک (education) پرداخته است و مبحث آموزش کاربردی (training) که کاربرد زیادی در سازمان و حوزه مدیریت منابع انسانی دارد مورد غفلت قرار گرفته است.

دلالت سوم- فرآیند آموزش در حوزه منابع انسانی، فرآیندی پنج مرحله‌ای شامل تجزیه و تحلیل نیازها، تعیین هدف‌های آموزش، انتخاب روش آموزش، برنامه‌ریزی برگزاری دوره آموزشی و ارزیابی دوره آموزشی است. نویسنده به هیچکدام از این موارد نپرداخته است.

### ۳-۴. کارکرد ارزیابی و مدیریت عملکرد

فصل یازدهم به مبحث «مدیریت عملکرد داده‌محور» اختصاص یافته است. در این فصل نویسنده با همان رویکرد مشاوره‌ای خود رهنمودهایی درباره استفاده از داده برای ارزیابی عملکرد کارکنان براساس برخی داده‌ها ارائه می‌دهد که ارزنده و مفید است و این نکته را نیز یادآور می‌شود که ارزیابی باید هوشمندانه باشد. دلالت‌های انتقادی این فصل عبارتند از:



دلالت اول- نظام ارزشیابی و مدیریت عملکرد فرآیندی است که شامل تعیین استانداردهای عملکرد، بیان اهداف و انتظارات، سنجش عملکرد، مقایسه عملکرد با استانداردها، بازخورد و انجام اقدامات اصلاحی است. (DeCenzo & Robbins, 2010: 236) کتاب علاوه بر آنکه هیچگونه اشاره‌ای به این فرآیند ندارد، مثال‌ها و توضیحات پراکنده‌ای که هم ارائه می‌دهد که با مراحل ارزیابی عملکرد ارتباط منطقی ندارد.

دلالت دوم- مباحث عنوان شده در این بخش جزئی و موردی، پراکنده، مبهم بوده و در ترجمه کتاب نیز استفاده از قلم یکسان تیربندی، مزید بر علت شده و بر ابهام می‌افزاید به گونه‌ای که به خواننده چنین القاء می‌شود که همه عناوین، دارای وزن و جایگاه یکسان هستند و هیچکدام ذیل دیگری قرار نمی‌گیرد و خواننده در نوعی پراکنده‌گویی بی‌منطق رها می‌شود. این نقیصه در این فصل کاملاً مشهود است. خواننده فقط با مجموعه‌ای از مطالب پراکنده و بدون ربط مواجه است. در پاره‌ای موارد عدم دقت انتخاب معادل (مثلاً صفت «هوشمند» برای ترجمه قید «Intelligently» که معادل «هوشمندانه» است) از انتقال صحیح پیام، کاملاً جلوگیری کرده و بر ابهام افزوده است.

آنچه در رابطه با این کارکرد مدیریت منابع انسانی مطرح شده است، براساس مدل سطح بلوغ تحلیل‌گری، در حد توصیفی بوده و صرفاً به روایت و در بهترین حالت به ارائه گزارش منجر می‌شوند.

#### ۴-۴. کارکرد جبران خدمات

جبران خدمات فرآیندی است که از طریق آن کار افراد ارزیابی شده تا متناسب با آن پاداش‌های پولی و غیرپولی به عنوان حقوق و دستمزد و در مفهوم عام‌تر جبران به آن‌ها پرداخت گردد. (سیدجوادی، ۱۳۹۵: ۳۴۸) دلالت‌های انتقادی مرتبط با این کارکرد عبارتند از:

دلالت اول- مهمترین مبحث ارائه شده در کتاب درباره این کارکرد مهم مدیریت منابع انسانی، مطالبی است که طی پنج صفحه (صص ۱۸۱-۱۸۵) در فصل هشتم کتاب ارائه شده است. نویسندگان معتقد است با وجود اهمیت این مبحث و ارتباط تنگاتنگ آن با سایر وظایف منابع انسانی از جمله عملکرد و توسعه، به این مبحث در حوزه داده و تحلیل آن توجه زیادی نشده است. او اهمیت توجه به برابری و ارزش بازار را در جبران خدمات یادآور می‌شود و به

تمایل نسل جدید به برخورداری از انعطاف کاری و شخصی سازی جبران خدمات اشاره می کند. با وجود وقوف نویسنده به اهمیت موضوعات صرفاً در حد اشاره موضوعات پرداخته و از تشریح بیشتر مطلب اجتناب پرهیز می کند. همچنین به سایر مباحث کمی و کیفی مرتبط با موضوع جبران خدمات اشاره ای نکرده است.

دلالت دوم- همچنین در فصل ۱۱، در بندی کوتاه تحت عنوان «مراقبت و پاداش کارکنان» اشاره ای مبهم به موضوع پاداش ها دارد که البته به هیچ روی کافی نیست. با توجه به اهمیت و گستردگی موضوع جبران خدمات در حوزه مدیریت منابع انسانی، ضرورت داشت که یک فصل به این مبحث اختصاص داده شود. با توجه به آنچه بیان شد می توان ادعا کرد که این مبحث هم مغفول مانده است و آنچه به صورت پراکنده در فصول مختلف بیان شده است نیز از نظر سطح تحلیل گری در حد توصیفی است.

#### ۴-۵. کارکرد روابط کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی

فصل های ششم، هشتم و نهم شامل مباحثی است که بگونه ای با این کارکرد مدیریت منابع انسانی مرتبط هستند. دلالت های انتقادی این بخش عبارتند از:

دلالت اول- محیط کاری باید هم از نظر فیزیکی و هم نظر روانی برای کارکنان ایمن باشد. (DeCenzo & Robbins, 2010: 314) فصل نهم با عنوان «ایمنی و بهداشت داده محور کارکنان» با ذکر مثال های مختلف، به کاربرد داده های متنوع، بخصوص داده های از نوع ویدئویی و داده های حاصل از حسگرها برای افزایش ایمنی، پیشگیری از حوادث و سلامت کارکنان می پردازد. بدیهی مطالب ارائه شده در این فصل به منظور آشنایی با این نوع داده ها و ابزارهای مربوطه مناسب است. از نظر مدل بلوغ تحلیل گری مباحث مطرح شده همانند فصل های پیشین در حد توصیفی بوده، در حد روایت و نهایتاً گزارش دهی باقی ماند و وارد حیطه سطح تشخیصی نمی شود.

دلالت دوم- همانطور که در بند قبل اشاره شد امنیت روانی کارکنان یکی از مباحث مهم نگهداشت نیروی انسانی است. محرمانگی اطلاعات کارکنان با این موضوع مرتبط است. استفاده از داده ها و نیز نحوه این استفاده، اول با ملاحظات اخلاقی و قانونی مربوط به محرمانگی داده و در مرحله دوم، تفسیر مناسب و اخلاقی نتایج آن ها مرتبط است. (Oswald et al., 2020)

فصل ششم کتاب نیز با عنوان «چالش‌های بالقوه: نگاهی به حریم خصوصی، شفافیت و امنیت داده‌ها» به موضوع محرمانگی داده‌ها و رعایت مسائل اخلاقی و امنیتی در استفاده از داده‌ها به‌خصوص داده‌های حوزه منابع انسانی - که نسبت به سایر داده‌ها خصوصی‌تر هستند - پرداخته است. در این فصل نویسنده بدرستی بر حساسیت و اهمیت محرمانه‌ماندن داده‌های منابع انسانی تاکید می‌شود و راهکارها و رهنمودهایی در جهت حفظ محرمانگی و رعایت مسائل اخلاقی مربوط ارائه می‌شود. از نظر سطح بلوغ تحلیل‌گری مباحث مطرح شده همانند مباحث قبلی در حد توصیفی است.

دلالت سوم - فصل هشتم کتاب تحت عنوان «تعلق شغلی داده‌محور» نام‌گذاری شده است. در این فصل نویسنده به مباحث ایجاد رضایت شغلی در افراد، سنجش، بهبود وفاداری و نگهداشت افراد در شرکت، بهبود وضعیت جبران خدمات و مزایای شغلی، به‌عنوان سه ضلع تعلق شغلی داده‌محور پرداخته است و با ذکر مثال‌هایی ذیل هر عنوان و عناوین فرعی مرتبط، درصدد است تا استفاده و کاربرد داده را در برای افزایش رضایت شغلی، بهبود احساسات کارکنان، بهبود وفاداری، پیش‌بینی ریزش کارکنان و سیستم جبران خدمات نشان دهد.

اگر از این نکته که در ترجمه کتاب، اصطلاح "Engagement" معادل «تعلق» در نظر گرفته شده است، بگذریم که خود جای بحث دارد؛ اختصاص دادن یک فصل به این مبحث، خلاقانه و نوآورانه است. زیرا در سال‌های اخیر، در نتیجه گسترش فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و جهانی شدن، تغییرات شدیدی در محیط پیرامون سازمان‌ها اتفاق افتاده است و محیط سازمان‌ها را بسیار پیچیده و نامطمئن کرده است. سازمان‌ها نیازمند چابکی بوده تا بتوانند پاسخ مناسب و سریعی به شرایط محیطی بدهند و لذا ساختارهای کوچک مجازی گسترش یافته‌اند. در این نوع ساختارها، روابط سنتی بسیار کمرنگ است و افراد بر اساس تخصص خود در قالب تیم‌های کاری موقت با سازمان‌ها همکاری دارند. در نتیجه مبحث پیوندکاری یا پیوند شغلی (Work Engagement or Job Engagement) اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. این جایگاه از نظر نویسنده آنچنان مهم است که دو کارکرد مهم مدیریت منابع انسانی، یعنی «نگهداشت نیروی انسانی و جبران خدمات» را ذیل این مبحث دانسته است. البته این دسته‌بندی با توجه به گستردگی مباحث نگهداشت نیروی انسانی و جبران خدمات، بسیار دور از ذهن و مبالغه‌آمیز است. تنها علتی که می‌توان برای این دسته‌بندی حدس زد، شناخت محدود نویسنده از مباحث مدیریت منابع

انسانی است. مباحث مطرح شده در این فصل نیز، از پراکندگی رنج می‌برد و انسجام فکری و تسلط نویسنده بر موضوع را تداعی نمی‌کند که البته با توجه به سوابق تحصیلی و تجربی نویسنده چندان دور از انتظار نیست. از نظر مدل سطح بلوغ تحلیل‌گیری نیز مطالب مطرح شده در حد توصیفی بوده و خواننده را به سطح بالاتری از تحلیل رهنمون نمی‌شود.

دلالت چهارم- با وجود مطالب ارزنده‌ای که در رابطه با مباحث مطرح شده در فوق در این فصول ارائه شده است اما مباحث مهمی همچون ارتباطات کارکنان و انگیزش آنان در این فصل‌ها مغفول مانده است.

## ۵. نقد صوری (شکلی) کتاب

کتاب از سه بخش تشکیل شده است: کلیات، معرفی پایه‌های هوشمندسازی و رسیدن به واحد منابع انسانی و بخش مقوله منابع انسانی داده‌محور. این ترتیب منطقی است. بخش اول و دوم به تبیین ضرورت مدیریت منابع انسانی داده‌محور می‌پردازد و شامل شش فصل می‌باشد. شش فصل بعدی کتاب، به مدیریت منابع انسانی داده‌محور اختصاص دارد. هرچند نویسنده به وزن و اهمیت مباحث در ادبیات مدیریت منابع انسانی توجه نداشته است و فقط به برخی از مباحث مرتبط با کارکردهای عمده مدیریت منابع انسانی، آن هم به صورت ناقص، پراکنده و مبهم پرداخته است و مجموعه‌ای از مباحث را بدون توجه به مبانی نظری به صورت درهم ریخته و بدون بیان نحوه ارتباط در فصل‌های ۷ تا ۱۱ جای داده است.

در ابتدای هر فصل پس از ذکر عنوان فصل، بلافاصله مبحثی مقدمه مانند آغاز می‌شود که توضیحاتی در مورد عنوان و اهمیت آن ارائه می‌دهد و با معرفی اهم مطالبی که در آن فصل بیان می‌شود، خاتمه می‌یابد. در پایان هر فصل، بخشی ذیل عنوان «نکات کلیدی فصل» وجود دارد که به جمع‌بندی مباحث هر فصل می‌پردازد و خلاصه‌ای از مباحث مطرح شده در فصل را، به شکل دسته‌بندی شده و گویا و در قالب بندهای جداگانه می‌آورد. بند آخر نیز به معرفی مختصر محتوای فصل بعد می‌پردازد و ارتباطی میان دو فصل برقرار می‌کند. در پایان هر فصل در «پی‌نوشت‌ها» و منابع هر فصل آورده شده است. این چینش مناسب بوده و به خواننده در فهم مطالب و هدف هر فصل و همچنین داشتن ایده‌ای نسبت به فصل بعدی بسیار یاری می‌کند.

لازم به ذکر است فصل اول کتاب حکم مقدمه و معرفی‌نامه کتاب را دارد. در این فصل با انتخاب عناوینی مناسب با فصول مختلف کتاب به صورت فشرده و بخوبی به محتوای محتوای مطالب فصل‌های مختلف کتاب اشاره می‌شود. همچنین در این فصل ذیل عنوان «راهنمای استفاده از کتاب» بخش‌ها و فصل‌های کتاب معرفی می‌شود. نویسنده در این فصل اذعان می‌-

دارد که مطالب کتاب در قالب سه بخش تنظیم شده است: بخش اول شامل فصل‌های اول و دوم؛ بخش دوم شامل فصل‌های سوم تا ششم و بخش سوم شامل فصل‌های هفتم تا دوازدهم. نکته اینجاست که نویسنده صحبتی از بخش اول به میان نمی‌آورد و بدون اشاره و معرفی بخش اول به معرفی بخش‌های دوم و سوم می‌پردازد که بخش دوم، حاوی معرفی پایه‌های هوشمندسازی و رسیدن به واحد منابع انسانی است و بخش سوم، نگاهی به مقوله منابع انسانی داده‌محور در دنیای واقعی دارد. خواننده باید با استنباط خود دریابد که بخش اول شامل فصل یک و دو می‌شود که همانا کلیات کتاب است و شامل معرفی کتاب (فصل اول) و آشنایی با مبحث داده و هوشمندسازی (فصل دوم) است. البته در فهرست مطالب و متن کتاب این بخش بندی نیامده است.

طرح روی جلد نسخه ترجمه با نسخه انگلیسی متفاوت است. هر دو طرح از نظر رنگ و طراحی ساده و تا حدودی مرتبط با محتوای کتاب هستند. هرچند طرح جلد اصلی از این نظر بهتر است. ترکیب و هارمونی رنگ روی جلد نسبتاً مناسب می‌باشد. عنوان انگلیسی در پشت جلد قید شده است. همچنین پشت جلد کتاب حاوی کادری است که در آن کتاب و نویسنده آن به اختصار معرفی شده‌اند. این نوشتار کوتاه بخوبی از عهده ارائه تصویر کلی از کتاب و نویسنده برآمده است. صحافی این اثر از کیفیت خوبی برخوردار است. قطع اثر وزیری بوده و متناسب با محتوای اثر است که در حالت کلی برای استفاده از این کتاب، مناسب ارزیابی می‌شود. کتاب با صفحه عنوان آغاز می‌شود. شایسته بود به سنت چاپ کتاب در فرهنگ ایرانی-اسلامی مزین به صفحه نام خدا می‌شد. کتاب دارای فهرست‌نویسی فینا و شناسنامه و صفحه تقدیم می‌باشد. عنوان انگلیسی، سال چاپ و شماره استاندارد بین‌المللی (شابک) آن قید شده است. همچنین برخی از اظهارنظرها درباره کتاب در صفحات اولیه آمده است. مترجمین از ترجمه یادداشت ناشر اصلی چشم‌پوشی کرده‌اند. فهرست مطالب به تفصیل آمده است. فهرست اشکال با وجود آنکه در نسخه اصلی وجود دارد در نسخه ترجمه نیامده است. اصطلاحات کلیدی و نمایه‌ها در پایان کتاب با قید صفحه آمده است و کار یافتن اصطلاحات و مطالب مرتبط را آسان می‌کند. از نظر ترجمه، اگر از برخی معادل‌سازی‌های ناصواب بگذریم، و صرف نظر از مواردی که ویرایش ناکافی، درک مطلب را برای خواننده سخت کرده است، می‌توان گفت که تقریباً دارای ترجمه‌ای روان است، هرچند غلط‌های چاپی و ویرایشی بسیاری در

آن دیده می‌شود. نوع و اندازه قلم با توجه به محتوای کتاب مناسب می‌باشد؛ هر چند در انتخاب اندازه قلم برای عناوین دقت نشده‌است و بحز عنوان اول هر فصل، همه عناوین بعدی با یک قلم نوشته شده‌اند. این امر تفکیک عناوین فرعی و جزئی‌تر را از عناوین کلی‌تر و نهایت درک مطلب را سخت می‌کند. البته در متن نسخه اصلی و انگلیسی کتاب چنین مشکلی وجود ندارد و این نقیصه صرفاً در ترجمه وجود دارد.

از نظر ویرایشی کتاب دارای غلط‌های املائی (تایپی) و اشتباهات دستوری زیادی است که ویرایش آن را در چاپ‌های بعد کاملاً ضروری کرده‌است. در این جا برای نمونه به چند مورد اشاره می‌شود:

- اشتباه تایپی: اشتباه تایپی به کرات در کتاب دیده می‌شود: مثلاً «کنند» ص ۱۰؛ «پاس خدهی» در ص ۳۱؛ «ب صورت» ص ۸۹؛ «متغیر» ص ۱۰۳؛ «کافر مایی» ص ۱۵۲؛ «مقاضایان» ص ۱۵۳؛ «باز خورد از از» ص ۱۵۴ - فاصله بی دلیل و تکرار کلمه؛ «عضویتدر» ص ۱۵۶؛ «افراددر» ص ۱۷۱؛ «ترغیبکنند» ص ۱۷۴؛ «احساسست» ص ۱۷۶؛ «ب که» ص ۱۹۰؛ «کهکارکنان» ص ۱۹۱؛ «کمکنند» ص ۲۱۳؛ «پیادهسازی» ص ۲۳۱؛ «ا تمی و زیر ا تمی» ص ۲۶۱ - (اشتباه تایپی و فاصله بی دلیل)؛ مواردی این چنین در کتاب، زیاد و به وفور دیده می‌شود. جالب آنکه در آخرین جمله کتاب، بجای «کمک کنیم»، «کمک کنی» چاپ شده است و کتاب با کلمه‌ای اشتباه و بدون نقطه پایانی به اتمام می‌رسد.

- زیرنویس: یکی از نکات مهم در ترجمه آن است که مترجم نه آنقدر مطلب را ساده فرض کند که نیازی به زیرنویس نیست و نه آنقدر سخت بداند که زیرنویس‌های متعدد بدهد. در این کتاب مترجمان، هر چند از زیرنویس استفاده کرده‌اند؛ ولی اغلب این موارد، زیرنویس اسامی افراد و مکان‌هاست. شایسته و بجا بود مترجمان محترم، در مورد برخی از واژه‌ها، به منظور انتقال درست مطلب و کمک به درک بهتر مطلب از سوی خواننده، توضیح مختصری در زیرنویس در نظر می‌گرفتند. برای مثال: برای «نمره خالص کارکنان مروج»، ص ۱۵۴ و صفحات بعدی؛ «کارکنان متصل شده» ص ۱۹۸، «کارکنان جمع‌سپاری» ص ۱۶۶، «نسل هزاره» ص ۱۸۱، «سلری دات کام و پی اسکیل» در ص ۱۸۲، «تالا» و «موک‌ها» ص ۳۲، «صفحات گسترده» در ص ۷۲، «ظهور فناوری رایانش ابری» ص ۱۰۳. برای هیچ یک از این موارد توضیحی در زیرنویس و یا پی نوشت نیامده است. پیشنهاد می‌شود مترجمان محترم در مورد اصطلاحاتی از این قبیل و همین‌طور اسامی نرم‌افزارها و شرکت‌هایی که به وفور و کرات در

متن از آن‌ها نام برده شده است، علاوه بر درج معادل انگلیسی، یادداشتی مختصر در زیرنویس بگنجانند و اطلاعات بیشتری در اختیار خواننده قرار دهند.

- نکات دستوری: در رابطه با رعایت نکات دستوری چندین مورد قابل توجه است:

الف- استفاده از علامت‌های نامناسب جمع و یا واژه‌های نامصطلح از نکته‌های منفی کتاب است. مثلاً کارفرماها ص ۱۵۶ و ص ۲۰۴ بجای کارفرمایان و با جمع مجدد کلمات جمع عربی همچون «عملیات ها» درص ۷ که چندان زیبنده یک متن علمی منتشر شده از سوی انتشارات دانشگاه تهران نمی‌باشد.

ب- بی‌توجهی به حروف ربط و جا انداختن آن‌ها به‌وفور در کتاب دیده می‌شود و موجب اختلال در انتقال پیام می‌شود. برای نمونه:

به منظور مقابله با این بحران بالقوه باید به چهارچوب قابلیت‌هایی که در بردارنده فعالیت‌های کلی و جزئی موردنیاز کسب و کارتان هست، طراحی کنید. ص ۱۰۳- در اینجا حرف ربط «به» دوم اضافه بوده و یک حرف ربط «را» بعد از قابلیت‌ها مورد نیاز هست و یا اصلاً فعل جمله اشتباه است و باید تغییر کند. ضمن این که واژه «چهارچوب» اشتباه بوده و «چارچوب» صحیح است. «یکی از موضوع‌هایی که با عنوان تضاد یا تبعیض شناخته می‌شود، این است که به جای آن تعریف کردن استانداردهای مشخص برای رسیدن به اهداف، ارزیابی بیشتر به مقایسه میان دو فرد هم سطح و هم رده کاری سوق پیدا می‌کند.» ص ۲۴۰

- در این جا دو نکته قابل تامل است : ۱- بکاربردن «موضوعات» با توجه به عربی بودن کلمه «موضوع»، مصطلح‌تر از «موضوع‌ها» می‌باشد. ۲- در مقام مقایسه دو فرد یا دو شیء از حرف ربط «بین» استفاده می‌شود. حرف ربط «میان» برای تعداد بیش از دو نفر یا دو شیء بکار می‌رود.

- عدم همخوانی فعل و فاعل به دفعات در کتاب دیده می‌شود. برای نمونه :

واحد‌های منابع انسانی حتی پیش از دوران کنونی.....باحجم زیادی از داده‌ها روبرو بوده است. ص ۱۹

بسیاری از شرکت ها اکنون در تلاش هستند تا .....یا تصمیم گیری را براساس رویه کنید. ص ۵۰

یک فروشگاه محلی که با رصد کردن داده ها در تلاش است تا رفتار خریداران در فروشگاه را تحلیل کند. ص ۵۱

- وجود ابهام در بیان مطلب که با ویرایش یا شکستن یک جمله طولانی به جمله‌های کوتاه برطرف می‌شود:

«از سوی دیگر، مشارکت این قبیل افراد نه تنها در غنی شدن استراتژی داده تاثیرگذار است؛ بلکه درگیرکردن این افراد نسبت به گام های اولیه شکل گیری این استراتژی سبب می شود تا این افراد در تصمیم گیری های خود به داده های مربوط به نیروی انسانی را بیش از پیش توجه کنند.» ص ۶۱

«به وضوح مقیاس فناوری مبتنی بر داده در حال رشد بوده که کارخانه های کاملاً مکانیزه شده (دست کم در بسیاری از کسب و کارها) تا حسگرها و سایر تکنولوژی هایی که به عنوان بخشی از برنامه ایمنی توسعه یافته اند، محقق شدن این مقیاس را نشان می دهند.» ص ۱۸۹

از این دست موارد به خصوص در فصل های اولیه کتاب زیاد دیده می شود که نیازمند ویرایش اساسی است تا فهم مطلب را آسان نماید.

-عدم رعایت نکات سجاوندی - مثلاً: «یکی از علت های این اتفاق ظهور ظهور فناوری جدیدی به نام اینترنت اشیا است.» ص ۲۲ کما بعد از اتفاق جا افتاده است.

## ۶. مسئله مندی کتاب

امروزه، با توجه به رشد و توسعه سریع فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی و ظهور پدیده هایی همچون اینترنت اشیا و هوش مصنوعی، و همچنین دسترسی همگانی به این فناوری ها و ابزارهای هوشمند، مبحث داده و تحلیل گری آن در حوزه مدیریت و مدیریت منابع انسانی، ضرورتی انکارناپذیر است. ضرورتی است که نویسنده کتاب کاملاً بدان واقف است و در ویرایش جدید، به مبحث هوش مصنوعی را نیز در کتاب خود گنجانده و براساس آن کتاب را مورد بازنویسی قرار داده است. مترجمان محترم هم هوشمندان، با تیزبینی و آینده نگری این ضرورت را برای سازمان های ایرانی، بدرستی و به موقع تشخیص داده و نسبت به ترجمه کتاب اقدام نموده اند. علی الخصوص آنکه بند ۲۵ سیاست های کلی برنامه هفتم توسعه و نیز مواد ۱۰۷ تا ۱۰۹ لایحه برنامه هفتم توسعه، بر ضرورت هوشمندسازی و دولت الکترونیک تاکید داشته و



انتظار می‌رود فرآیند خودکارسازی فعالیت‌ها و استفاده از هوش مصنوعی و ابزارهای دیجیتال در نظام اداری، با این تاکیدات و توجه شتاب بیشتری نیز به خود ببیند.

در حال حاضر، دست‌کم سه جریان اصلی پژوهشی در حوزه تحلیل‌گری منابع انسانی وجود دارد. جریان نخست، نشان‌دهنده دغدغه‌های احتمالی کسب‌وکارها در اتخاذ رویکرد تحلیل‌گری منابع انسانی است. این دغدغه‌ها، طیفی از موضوعاتی مانند تردید داشتن به کارایی این رویکرد، فقدان تخصص کافی در زمینه تحلیل‌گری منابع انسانی یا احتمال شکست پروژه‌های این حوزه را شامل می‌شوند.

جریان دوم، به لزوم انجام پژوهش‌های کاربردی بیشتر با تمرکز بر نرخ بازگشت سرمایه اشاره دارد. زیرا پژوهش‌ها و کاربردهای تحلیل‌گری منابع انسانی هنوز در سطح توصیف شرایط و نهایتاً کمک به بهبود کارکردهای این حوزه باقی مانده‌اند. پیوند نتایج این تحلیل‌ها با نتایج کسب‌وکار، چه در سطح پژوهش و چه در عمل، کمتر در کانون توجه قرار گرفته است.

جریان سوم رویکرد تخصصی‌تری به استفاده از فنون رایانشی در تحلیل‌گری دارد و شامل مسائل موردی است که از طریق تحلیل‌گری منابع انسانی پاسخ داده شده‌اند؛ برای نمونه مطالعاتی که به کاربرد یادگیری ماشین، اینترنت اشیا و هوش مصنوعی به‌عنوان ابزار و فنون تحلیل‌گری منابع انسانی اشاره کرده‌اند. (ابراهیمی و اسماعیلی مهیاری، ۱۴۰۲)

کتاب حاضر در چارچوب جریان اول تعریف می‌گردد و نویسنده کوشیده است دغدغه‌های مرتبط با استفاده از این رویکرد را در حوزه مدیریت منابع انسانی منعکس نماید. کتاب بخوبی از عهده این کار برآمده و توانسته است علاوه بر معرفی دیدگاه داده‌محور و تحلیلی، ضرورت و اهمیت آن در دنیای کنونی و آینده را گوشزد نماید و بینش جدید و جذابی برای مدیران، متخصصان و علاقمندان حوزه مدیریت منابع انسانی فراهم سازد. بینشی که می‌تواند در تدوین برنامه‌ها و طراحی و اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی موثر باشد.

کتاب به مقوله‌های مرتبط با جریان دوم و سوم که سطح عملی‌تر و کاربردی‌تر این رویکرد هستند، ورود نمی‌کند ولی اهمیت و لزوم آن را با روایت موارد و مثال‌هایی از شرکت‌ها و نرم‌افزارها مورد توجه قرار داده و از نظر دور نمی‌دارد.

## ۷. نتیجه گیری

در این مقاله کتاب *منابع انسانی داده‌محور* نوشته برنارد مر با استفاده از روش دلالت‌پژوهی مورد نقد و بررسی قرار گرفت. بدین منظور از مدل بلوغ تحلیلگری منابع انسانی (Diez, et al., 2020) در چارچوب کارکردهای مدیریت منابع انسانی استفاده شد. بدین منظور ابتدا مدل مذکور بیان و در مورد پنج کارکرد عمده مدیریت منابع انسانی توضیح داده شد و سپس مباحث مطرح شده در کتاب، با توجه به میزان ارتباط و پرداختن به هر کدام از کارکردها به تفکیک مورد بررسی قرار گرفت و براساس مدل بلوغ تحلیل‌گیری، درباره سهم هریک از مباحث در تحلیل‌گری آن کارکردها، دلالت‌های انتقادی احصاء گردید.

مدیریت منابع انسانی دارای مجموعه‌ای از وظایف تخصصی است که در می‌توان آن‌ها را در قالب پنج دسته کارکرد عمده شامل برنامه‌ریزی و تامین نیرو، آموزش و بهبود، ارزیابی و مدیریت عملکرد، جبران خدمات، روابط کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی تقسیم‌بندی کرد. با رشد فناوری‌های نوین و گسترش استفاده از ابزارهایی که به اینترنت متصل می‌شوند، حجم زیادی از داده هر لحظه ساخته می‌شود. اندیشه استفاده از این داده‌ها در تصمیم‌گیری مدیران، از جمله تصمیمات مرتبط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی شکل گرفته‌است. زیرا تکنولوژی اطلاعاتی به ابزار مهمی برای انجام کارکردهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده‌است. موجبات موثرتر شدن و تحول در تمامی فعالیت‌های منابع انسانی را فراهم کرده و الگوهای ارتباطی خاص خود را در دنیای تجارت شکل داده و ادبیات خود را ایجاد نموده‌است. (Girsha & Nagendrababu, 2019) و بدین ترتیب تحلیل‌گری منابع انسانی، با هدف کمک به بهبود تصمیمات مرتبط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی بوجود آمده است که سطوح مختلفی از تحلیل‌گری، از ساده تا پیچیده را شامل می‌شود. کتاب حاضر، یکی از اولین کتاب‌هایی است که در این حوزه، ترجمه و منتشر شده است و به دلیل اهمیت موضوع و نوظهور بودن برای نقد انتخاب گردید. همانگونه که پیشتر اشاره شد ضعف عمده کتاب ابهام و پراکندگی مطالب مرتبط با کارکردهای تخصصی مدیریت منابع انسانی است که محتوای فصل‌های هفتم تا یازدهم را شامل می‌شود. کتاب در بیان کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی از یک سو و ایجاد ارتباط میان آن‌ها و رویکرد داده‌محور از سوی دیگر، کاملاً ناتوان است و لذا به برخی از مباحث جزئی و فرعی حوزه مدیریت منابع انسانی که بسیار محدود هستند، و استفاده از این رویکرد در مورد آن، ساده‌تر است، بسنده می‌کند. این نقیصه، بزرگترین، بارزترین ضعف کتاب است که باعث می‌شود انتظارات خواننده از کتاب، برای دستیابی به یک دیدگاه نظری منسجم

درباره مدیریت منابع انسانی داده‌محور، و یا کسب دانش و مهارت حداقلی در انجام تحلیل-گیری منابع انسانی که او را در انجام تحلیل عملی یاری دهد، کاملاً بی‌پاسخ بماند.

از آنجا که اساس تحلیل‌گری، کار بر روی داده است و فصل چهارم به این موضوع می‌پردازد؛ نقد دیگری نیز بر کتاب وارد است که اشاره بدان ضرورت دارد و آن اینکه فصل چهارم پس از معرفی انواع داده (داخلی، خارجی، ساختارمند، غیرساختارمند و نیمه‌ساختارمند)، به انواع داده‌های مربوط به منابع انسانی می‌پردازد. هرچند توضیحات این فصل درخصوص شناسایی و معرفی داده کامل و مفید است و خواننده را با مبحث آشنا می‌کند. اما در بحث داده‌های منابع انسانی، آنچه را که بیان می‌شود کلی بوده و می‌توان ذیل همان تقسیم‌بندی اولیه جای داد و نمی‌شود آن را تقسیم‌بندی داده‌های مختص منابع انسانی دانست؛ زیرا هیچگونه ویژگی خاص منابع انسانی در این تقسیم‌بندی وجود ندارد و انتظارخواننده از شناسایی داده‌های مختص منابع انسانی برآورده نمی‌شود. براساس تقسیم‌بندی لپیک و اسنل در سال ۱۹۹۸، داده‌های منابع انسانی را می‌توان مرتبط با چهار دسته فعالیت‌های HR دانست: ۱- فعالیت‌های کلیدی (Core HR activities) شامل فعالیت‌های ارزشمند و منحصر به فرد؛ ۲- فعالیت‌های سنتی (Traditional HR activities)، شامل فعالیت‌های بسیار عمومی و مشترک در کلیه سازمان‌ها؛ ۳- فعالیت‌های حاشیه‌ای (Peripheral HR activities)، شامل فعالیت‌هایی عمومی که ارزش افزوده کمی دارند و ۴- فعالیت‌های ویژه (Idiosyncratic HR activities)، فعالیت‌هایی که فقط در مواقع خاص از آن‌ها استفاده می‌شود. (Lepak & Snell, 1998) چنین تقسیم‌بندی از جنس و نوع داده می‌توانست مفیدتر باشد.

از نظر آموزشی می‌توان اذعان داشت که کتاب در فصول اولیه (فصل‌های اول تا پنجم) از عهده معرفی رویکرد داده‌محور و تحلیل‌گری منابع انسانی، بیان ضرورت و اهمیت آن، معرفی انواع داده و انواع تحلیل بخوبی برآمده است و توصیف همه جانبه و کاملی درباره مدیریت منابع انسانی داده‌محور و تحلیل‌گری منابع انسانی ارائه می‌دهد که می‌تواند مورد توجه و علاقه دانشجویان، متخصصان و علاقمندان این حوزه باشد.

اشتباه‌های تاپی و همچنین اشتباه‌های دستوری به وفور در کتاب قابل مشاهده است بگونه‌ای که انتقال پیام، گاه ناقص، نارسا و یا به سختی انجام می‌گیرد. در نهایت از آنجا که استفاده از قلم متفاوت در متن و یا برجسته کردن عناوین یا برخی موضوعات مهم، می‌تواند نظر خواننده

را به مطالعه و ادامه مطالب ترغیب نماید (رضی، ۱۳۸۸)، بی‌توجهی به انتخاب قلمی‌های متفاوت در تیربندی ترجمه کتاب، بر دریافت پیام از سوی خواننده تاثیر منفی می‌گذارد. از پاره‌ای محدود برگردان‌های نادرست در ترجمه اصطلاحات که بگذریم در مجموع کتاب دارای ترجمه‌ای سلیس و روان و متعهد به اثر اصلی است و می‌تواند بینش و دیدگاه ارزنده‌ای در اختیار خواننده قرار دهد.

## ۸. پیشنهادها

باتوجه به آنچه اشاره شد، به منظور بهبود کتاب از دو منظر صوری و محتوایی، پیشنهادهایی ارائه می‌شود. بدیهی است پیشنهادهای صوری به منظور بهبود ترجمه کتاب در چاپ‌های بعدی و مخاطب آن مترجمین یا ناشر محترم بوده و پیشنهادهای محتوایی متوجه کتاب اصلی است و مخاطب آن نویسنده اصلی - در صورت دسترسی - است:

الف- پیشنهادهای صوری:

- ۱- رفع اشتباه‌های تایپی و دستوری با ویرایش ادبی؛
- ۲- رفع نقایص و ابهامات در انتقال معنا و پیام کتاب با ویرایش علمی و ادبی دقیق‌تر؛
- ۳- حذف پانویس‌های تکراری؛
- ۴- اضافه کردن پی‌نوشت و یا پانویس برای ارائه توضیح بیشتر و معرفی دقیق‌تر اصطلاحات و واژه‌های ناآشنا؛
- ۵- استفاده از قلم متفاوت برای عنوان‌بندی مناسب مطابق با کتاب اصلی به‌منظور دسته‌بندی بهتر مطالب و کمک به درک درست مفهوم.

ب) پیشنهادهای محتوایی

۱- بازنگری فصل‌های هفتم تا یازدهم مربوط به مبحث مدیریت منابع انسانی داده‌محور، بگونه‌ای که از نظر کیفیت علمی ارتقاء پیدا کند. توصیه می‌شود نویسنده محترم از نظرات صاحب‌نظران و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی برای تکمیل و بهبود کیفیت علمی این بخش بهره‌گیرند تا بین دیدگاه داده‌محور خود و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ارتباط بهتر و دقیق‌تری ایجاد نمایند.

۲- با در نظر داشتن این نکته که کتاب حاضر، کتاب مشاوره‌ای می‌باشد؛ پیشنهاد می‌شود نویسنده محترم سطح مشاوره خود را - سطح سازمانی و یا فردی - مشخص نمایند و از همان

زاویه دید، رهنمودهای کتاب را تدوین نمایند؛ و یا توصیه‌هایی به تفکیک برای هر دو سطح داشته باشند و در هر فصل به صورت مجزا به هر کدام بپردازند تا از عدم انسجام و ناهمگونی در ارائه مطالب پرهیز گردد.

۳- با توجه به این که کتاب درباره تحلیل‌گیری منابع انسانی است پیشنهاد می‌شود نویسنده محترم، علاوه ضمن تقویت ارتباط مباحث با کارکردهای منابع انسانی، در تقویت جنبه کاربردی کتاب بکوشد؛ بگونه‌ای که مباحث کتاب از توصیف «چه اتفاقی افتاده؟» فراتر رفته و به تشخیص «چرا این اتفاق افتاد؟» رسیده و به پیش‌بینی «احتمالاً چه اتفاقی می‌افتد؟» منجر شود و بتواند به عنوان یک راهنمای عملی برای آموزش مهارت تحلیل‌گری منابع انسانی در اختیار علاقمندان قرار گیرد.

### کتاب‌نامه

- ابراهیمی، الهام، اسماعیلی مهیاری، مصطفی (۱۴۰۲). «سیر تحول و بنیان‌های فکری - مفهومی پژوهش‌های حوزه تحلیل‌گری منابع انسانی»، مطالعات منابع انسانی، س ۱۳، ش ۳، ۱-۲۵.
- اعظمی چهاربرج، حسین (۱۳۹۱). «درآمدی بر روش‌شناسی و انواع نقد رای»، فصلنامه نقد رای، س ۱، ش ۱، ۱-۱۹.
- امینی، مصطفی، حریری، نجلا، غیوری ثالث، مجید، باب الحوائجی، فهیمه، و طاهری، سیدمهدی (۱۳۹۹). «بررسی الگوهای مدل کسب و کار داده‌محور»، پژوهش‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات، س ۳۶، ش ۱، ۲۴۳-۲۷۰.
- خرمشاهی، بهاء‌الدین (۱۳۸۶). «آیین نقد کتاب»، در: کتاب نقد و نقد کتاب، به اهتمام موسسه نقد کتاب، تهران: موسسه نقد کتاب.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۵). «مطالعات دلالت‌پژوهی در علوم اجتماعی و انسانی: بنیان‌ها، تعاریف، اهمیت، رویکردها و مراحل اجرا»، روش‌شناسی علوم انسانی، ۲۲، ۸۶، ۳۹-۷۱.
- دانایی فرد، حسن (۱۴۰۱). روش‌شناسی مطالعات دلالت‌پژوهی، چاپ اول، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- دولان، شیمون ال. و شولر، رندال اس. (۱۳۸۴). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد صائبی و محمدعلی طوسی، چاپ هفتم، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- رضی، احمد (۱۳۸۸). «شاخصه‌های ارزیابی و نقد کتاب‌های درسی دانشگاهی»، سخن سمت، س ۱۴، ش ۱، ۲۱-۳۰.

سیاست‌های کلی برنامه هفتم، ابلاغی ۱۴۰۱/۰۶/۲۱

سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۵). مبانی مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، چاپ نهم، تهران: انتشارات نگاه دانش.

عباسپور، عباس (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)، چاپ دوم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات سمت.

لایحه برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۲-۱۴۰۶)

مر، برنارد (۱۴۰۰). منابع انسانی داده محور: نحوه استفاده از تحلیل‌ها و شاخص‌های کلیدی پیشبرد عملکرد، ترجمه علی پیران‌نژاد و وحید فرجی جبه‌دار، چاپ اول، تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران.

Arroyo, J. G and Osca, A. (2019). "Big data contributions to human resource management: a systematic review", *The International Journal of Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674357>

Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P., & Järvenpää, M. (2019). "Big data and HR analytics in the digital era", *Baltic Journal of Management*, 15, 1, 120-138. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0393>.

Dani, SS. Burns, ND. Backhouse, CJ. Kochhar, AK, (2006). "The implications of Organizational Culture and Trust in the working of virtual teams," *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, Jun; 220, B6; ProQuest Science Journals.

DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th Ed., United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Diez, F., Bussin, M., Lee, V. (2020). *Fundamentals of HR Analytics A Manual on Becoming HR Analytical*, Uk, Howard House: Emerald Publishing.

Gardner, Sharyn D., Lepak, David P., Bartol, Kathryn M. (2003). "Virtual HR. The Impact of Information Technology on the Human Resource Management", *Journal of Vocational Behavior*, 63, 159-179.

Girisha, M. C. & Nagendrababu, K. (2019). "E-Human Resource Management (E-HRM): A Growing Role in Organizations", *International Journal of Management Studies*, 6, 2231-2528.

Lawler, E., Levenson, A. & Boudreau, J. W. (2004). "HR Metrics and Analytics: Use and Impact", *Human Resource Planning*, 27, 4, 27-35.

Lepak, David P., Snell, Scott A. (1998). "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21 century", *Human Resource Management Review*; 8, 3, 215- 234.

Marler, J., and Boudreau, J. (2017). "An evidence-based review of HR analytics", *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 1, 3-26.

- Marr, B. (2018). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*, UK & USA: Kogan Page Limited.
- Martin-Rios, C., Pougnet, S. & Nogareda, A. M. (2017). "Teaching HRM in contemporary hospitality management: a case study drawing on HR analytics and big data analysis", *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, <http://dx.doi.org/10.1080/15313220.2016.1276874>.
- Mortensen, M., Doherty, N., and Robinson, S. (2015). "Operational research from Taylorism to terabytes: A research agenda for the analytics age", *European Journal of Operational Research*, 241, 3, 583-595.
- Nocker, M. & Sena, V. (2019). "Big Data and Human Resources Management: The Rise of Talent Analytics", *Social Sciences*, 8, 273.
- Oswald, F. L., Behrend, T.S., Putka, D. J. & Sinar, E. (2020). "Big Data in Industrial-Organizational Psychology and Human Resource Management: Forward Progress for Organizational Research and Practice", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 505-533.
- Reddy, P. (2017). "HR analytics – an effective evidence based HRM tool". *International Journal of Business and Management Invention*, 6, 7, 23-34.
- Scholz, T. M. (2017). *Big data in organizations and the role of human resource management: a complex systems theory-based conceptualization*, Frankfurt: Peter Lang, International Academic Publishers.