

الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی بر اساس مفروضات خدمات

دولتی نوین

محسن ترابی^۱، *میرعلی سید نقوی^۲، وجه الله قربانی زاده^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

تاریخ پذیرش: ۹۴/۶/۳۰

تاریخ دریافت: ۹۴/۴/۲۰

A Model for Electronic Human Resource Management in Iranian public Organization Based on New Public Services

Mohsen Torabi¹, *Mir Ali Seyed Nagavi², Vajhollah Ghorbanzadeh³

1. Ph.D in Public Administration, Tabatabai Allama University Iran.

2. Associate Professor of Public Administration, Tabatabai Allama University Iran.

3. Associate Professor of Public Administration, Tabatabai Allama University Iran.

Received: (21/Sep/2015)

Accepted: (11/July/2015)

Abstract

Management theorists have viewed e-HRM as an event of the 21st century for a long time but The approach of using HRM techniques of private sector in a totally different public environment, is not logical because the context in which public organizations operate can radically change the nature of the e-HRM. This qualitative study aimed at exploring an indesignated model for electronic human resource management in government agencies based on new public services, using grounded theory. In this regard an open interview with 11 experts were performed. Data analysis was performed using software MAXQDA and by open coding process, 114 abstract concepts in the form of 17 main categories were extracted. Then in the phase of axial coding, the links between these categories were determined, that is coding paradigm. Results indicate that electronic Human resource management is multi-faceted phenomenon that requires we pay attention to the multiplicity of implementation through the use of a processing comprehensive model.

Keywords

Electronic human resource management, new public services, Grounded theory, Ministry of communication and information technology, MAXQDA

چکیده

نظریه پردازان مدیریت، مدت زمانی طولانی است که به مدیریت منابع انسانی الکترونیک به عنوان رویداد قرن ۲۱ نگریسته‌اند، اما حقیقتاً در زمان مطرح شدن هر نظریه، چالش‌ها و موضوعات مربوط به آن پدیدار نمی‌شوند. حرکت از سمت مدیریت منابع انسانی بخش خصوصی به بخش دولتی، با استفاده از تکنیک‌های بخش خصوصی در محیط کاملاً متفاوت، ممکن نیست بلکه زمینه‌ای که بخش دولتی در آن فعالیت می‌کند، می‌تواند اساساً ماهیت آن را تغییر دهد. این پژوهش کیفی با اتخاذ رهیافت حقوق مدنی و خدمات دولتی نوین به دنبال کشف الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد است. بدین منظور ۱۱ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صورت پذیرفته است. تحلیل داده‌ها در فرایند کدگذاری باز با کمک نرم‌افزار MAXQDA منجر به ظهور ۱۱۴ مفهوم در قالب ۱۷ مقوله اصلی شد. الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازمان‌های دولتی پژوهش حاضر، شامل شرایط علی، مکانیزم‌ها، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی و پیامدها است که لازم است با توجه به الگوی ذکر شده، ضمن توجه داشتن به چندگانگی‌ها زمینه‌یاده‌سازی وضع مطلوب را فراهم کرد.

واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی الکترونیک، خدمات دولتی نوین، نظریه داده بنیاد، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، نرم‌افزار MAXQDA.

* نویسنده مسئول: میرعلی سید نقوی

*Corresponding Author: nagavi

E-mail: asnagavi@yahoo.com

مقدمه

جنگ برای استعداد، تغییرات جمعیت‌شناختی نیروی کاری، کمبود مهارت‌ها و بسیاری از عوامل دیگر، سازمان‌ها را مجبور به استفاده از شیوه‌های جدید در مدیریت اثربخش سرمایه انسانی کرده است (ویبلن، گرانت و دری^۱، ۲۰۱۰: ۲۵۳). مطالعات بسیاری نشان دادند که مدیریت منابع انسانی الکترونیکی معرفی شد با این امید که کارایی اداری مدیریت منابع انسانی افزایش یابد (لنگنیک و موریتز^۲، ۲۰۰۳: ۳۷۰؛ روتل و همکاران^۳، ۲۰۰۴: ۳۶۴؛ مارلر، لیانگ و دولین^۴، ۲۰۰۶: ۲۳۸). اگرچه حجم زیادی از ادبیات شواهدی را فراهم می‌آورد مبنی بر اینکه سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات، بهبود عملکرد و ارزش‌آفرینی را در سازمان به همراه دارد (بنکر و همکاران^۵، ۲۰۰۶: ۳۲۶)، ولی باید اذعان کرد که به غیر از مطالعات معدودی که ارزش فناوری اطلاعات را در بخش دولتی بررسی کرده‌اند (گاریکانو و هیتن^۶، ۲۰۱۰: ۱۹۸؛ لی و پری^۷، ۲۰۰۲: ۸۸)، بیشتر پژوهش‌ها درباره ارزش فناوری اطلاعات، در بستر بازرگانی و یا به عبارتی بخش خصوصی انجام شده‌اند (پنگ و همکاران^۸، ۲۰۱۴: ۱۰۹۲). با توجه به تفاوت‌های اساسی که بین سازمان‌های دولتی و خصوصی وجود دارد، مطالعات انجام شده قبلی در بستر بخش خصوصی، به محققان درباره اثبات ارزش‌آفرینی فناوری اطلاعات در بخش دولتی، کمکی نخواهد کرد.

به طور کلی، مطالعات تحول در نظام اداری را می‌توان از چهار منظر مورد بحث قرار داد که عبارت‌اند از:

- مطالعاتی که در آنها بستر سازمان‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی با یکدیگر مقایسه شده‌اند.
- مطالعاتی که به موضوع تحول اداری و مدل‌های استقرایی از بخش خصوصی و به‌کارگیری آنها در بخش دولتی پرداخته‌اند.
- مطالعاتی که به ارتقای عملکرد بخش‌های دولتی و خصوصی پرداخته‌اند.
- مطالعاتی که به موضوع خصوصی‌سازی و به‌کارگیری تجربیات بخش خصوصی در محیط کاری بخش دولتی پرداخته‌اند (خبرگو و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۶).

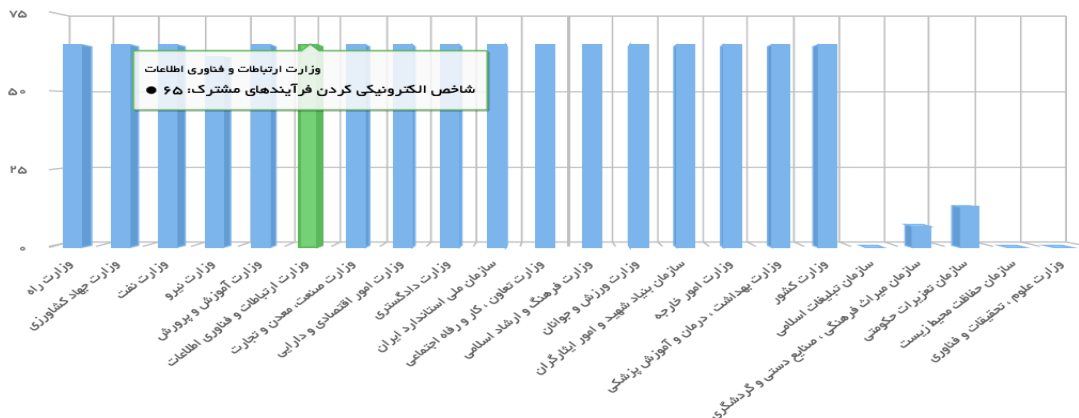
به نظر می‌رسد جلوه‌های هر چهار رویکرد در مدیریت دولتی ایران متجلی شده است. بر این اساس به نظر می‌رسد ختم‌شده تحول در سازمان‌های دولتی به نوعی با بهره‌گیری از سازمان‌های بخش خصوصی به بخش دولتی منتقل شده است. مروری بر اصلاحات مدیریت منابع انسانی که در سازمان‌های دولتی در حال انجام است و مدل‌های پیشنهادی آنان، این نکته را آشکار می‌سازد که این اصلاحات به طور خودکار از یک زمینه به زمینه^۹ دیگر قابل انتقال نیست و هر گونه تغییری در نحوه استخدام، پاداش دهی و مواردی نظیر اینها در سازمان‌های دولتی ریسک جدی به همراه دارد. انگیزه اصلی برای اصلاحات مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی، ریشه در ارائه دولت بهتر دارد که در آن توصیه می‌شود دپارتمان مربوطه فعالیت‌هایش را به سمت یک رویکرد استراتژیک تغییر جهت دهد که بر مبنای این پژوهش این تغییر جهت و رویکرد استراتژیک از طریق مفروضات خدمات دولتی نوین صورت می‌گیرد. خدمات دولتی نوین، عامل برخی از چالش‌ها در زمینه به‌کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی سنتی است (پولیت و بوکرت^{۱۰}، ۲۰۰۰). خدمات دولتی نوین دولت را همچون شرکت بازار محور در نظر می‌گیرد که با شهروندان همانند مشتریان برخورد می‌کند (دنهارت^{۱۱}، ۲۰۰۳). در این راستا باید سیستمی از مدیریت منابع انسانی طراحی و به‌کار گرفته شود، که به عنوان یک ابزار استراتژیک زمینه ساز دولت مشارکتی را فراهم سازد.

وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات که به عنوان مورد مطالعه پژوهش حاضر انتخاب شده است، از سال ۱۳۹۰، با انجام پروژه‌ای تحت عنوان «معماری سازمانی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات»^{۱۲} اهداف زیر را در دستور کار خود قرار داد: بهبود فرایندها، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و زمان انجام کار، حفظ و افزایش رضایتمندی مردم، خدمات و فناوری‌های مناسب برای پشتیبانی از اهداف و استراتژی‌های ستاد و استقرار و تحقق دولت الکترونیکی. بر طبق آمار اعلام شده از سوی درگاه پایش جامعه اطلاعاتی جمهوری اسلامی ایران، هم اکنون این وزارتخانه به نسبت شاخص‌های مربوط به توسعه و استقرار ابزارهای الکترونیکی در بین وزارتخانه‌های دولتی ایران، رتبه ششم را کسب کرده است. در شکل ۱ رتبه وزارتخانه در بین سایر وزارتخانه‌ها قابل مشاهده است.

1. Wiblen, Grant & Dery
2. Lengnick-Hall & Moritz
3. Ruel et al.
4. Marler, Liang & Dulebohn
5. Banker & et al.
6. Garicano & Heaton
7. Lee a & Perry
8. Pang & et al

9. Setting
10. Pollitt & Bouckaert
11. Denhardt

۱۲. مصوبه شماره ۲۰۶/۴۴۴۳۲ مورخ ۱۳۹۰/۹/۲۰



شکل ۱. وضعیت وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به نسبت معیار مربوط به شاخص الکترونیکی کردن فرآیندهای مشترک در مقایسه با سایر دستگاه‌های اجرایی، منبع: درگاه پایش جامعه اطلاعاتی جمهوری اسلامی ایران

ارتقای شفافیت و پاسخگویی، صحت، سرعت و دقت در عملیات، ارتقای کیفیت و مطلوبیت ارائه خدمات به مردم، امری اجتناب‌ناپذیر شده است. یکی از شاخص‌های اصلی جهت ارزیابی به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان‌های دولتی، استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک است.

واژه مدیریت منابع انسانی الکترونیک اولین بار در سال ۱۹۹۰ استفاده شد و به معنی انجام مبادلات مدیریت منابع انسانی با استفاده از اینترنت است (پانایوتوپولو و گلنکی^۱، ۲۰۰۵: ۲۷۸). می‌توان از جنبه‌های مختلفی به مدیریت منابع انسانی الکترونیک نگاه کرد. برخی از تعاریف بر «عاملیت سیستم» تمرکز دارند، یعنی آنچه را که سیستم انجام می‌دهد به طور خاص مربوط به تکنولوژی زیربنایی و مدیریت داده‌ها می‌دانند (آبتین، ۲۰۱۲: ۴۳). به نظر می‌رسد که تعریف باندروک و روثل (۲۰۰۹)، که مدیریت منابع انسانی الکترونیک را مفهومی چترگونه مشتمل بر هر دو عامل محتوایی و مکانیزمی بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک و فناوری اطلاعات می‌دانند، تناسب بیشتری با موضوع پژوهش حاضر دارد چرا که نیت این است که در عین پرداختن به اثرات فناوری، به این موضوع نیز پرداخته شود که مدیریت منابع انسانی الکترونیک چه گامی می‌تواند در حوزه افزایش پاسخگویی به شهروندان و عدالت اجتماعی و مواردی اینچنین بردارد و اصولاً چه چیزی را توانمند می‌سازد.

شواهد فراوانی از تغییر و گذر از مدیریت پرسنل سنتی^۲ به سمت مدیریت منابع انسانی پیشرفته وجود دارد که برخی از آنها با اصلاحات جدی همراه بودند، اما انگیزه اصلی برای

پژوهش حاضر از طریق ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک سعی در بهبود شاخص ارائه خدمات الکترونیک وزارتخانه و بهبود جایگاه آن در بین سازمان‌های دولتی ایران را دارد. با توجه به مطالب گفته شده، این پژوهش در پی جواب به این سوال اساسی است که: اگر سازمان‌های دولتی بخواهند به سمت مدیریت منابع انسانی الکترونیک حرکت کنند چه مدل فرآیندی را باید برای خود تدوین و تبیین نمایند. منظور از یک مدل فرآیندی، مدلی است که به سوالات زیر پاسخ دهد:

۱. شرایط علی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی چیست؟
۲. پدیده اصلی مدیریت منابع انسانی الکترونیک و ابعاد آن در سازمان‌های دولتی چیست؟
۳. زمینه و محیط مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی چیست؟
۴. شرایط میانجی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی چیست؟
۵. راهبردها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی چیست؟
۶. پیامدهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی چیست؟

مبانی نظری

با توجه به پیشرفت‌های فناوری در راستای تحقق خواسته‌های جامعه، سازمان‌های دولتی باید ساختار خود را متناسب با این پیشرفت‌ها متحول نموده و نوسازی کنند. در سازمان‌های دولتی، استفاده از تکنیک‌هایی همچون استفاده مناسب و به موقع از فناوری اطلاعات با رویکرد شهروندمداری در راستای

1. Panayotopoulou, Vakola and Galanaki
2. Traditional personnel management

تغییر شبه پارادایم‌های اداره و پیدایش شیوه‌های نوین حکمرانی همچون مدیریت دولتی نوین و خدمات دولتی نوین، مسئله پاسخگویی با شدت بیشتری مورد توجه قرار گرفته است. در خدمات دولتی نوین، گفتمان مشترک بر اهمیت مباحثه عمومی، باز بودن و شفافیت تأکید می‌کند. مباحثه و مناظره حول محور این نوع پاسخگویی می‌تواند به شرایط متغیر برای پاسخگو نگهداشتن سیاست و اداره مرتبط شود. رابطه بین اداره و جامعه مدنی به میزان زیادی بر باز بودن فرایند تصمیم‌گیری، شفافیت اطلاعات و دستیابی عموم به اطلاعات استوار است (نرگسیان، ۲۰۱۱: ۱۲۰). جدول ۱ شکل‌های مختلف پاسخگویی در مدیریت دولتی سنتی، مدیریت دولتی نوین و خدمات دولتی نوین را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تغییر مفهوم پاسخگویی در پرتو تغییر الگوهای حکمرانی (نرگسیان، ۲۰۱۱)

انواع پاسخگویی	ویژگی‌ها	مکانیزم پاسخگویی	بستر	الگوی اداره
بروکراتیک	سلسله مراتبی، قانونی	قواعد، رویه‌ها، نظارت و سرپرستی	بروکراسی دولتی سنتی	مدیریت دولتی سنتی
عملکرد	ستاده یا مشتری مداری	رقابت خود تنظیمی	بازار	مدیریت دولتی نوین
گفتمان مشترک	تعاملی، گفتمان محور، آشکار،	مباحثه و گفتگوی عمومی، گفتمان،	حوزه عمومی	خدمات دولتی نوین

پیشینه تجربی پژوهش

به دلیل ماهیت پویای فناوری اطلاعات و پیشرفت سریع آن، تعداد بیشماری از پژوهش‌های مرتبط^۵ انتشار یافتند، با توجه به این موضوع برای رعایت اختصار، آثار با قدمت بیشتر از ده

۵. در حال حاضر، جستجو با عنوان "e-HRM" در موتور جستجوگر اسکولار (www.scholar.google.com)، ۲۴۲۰ اثر را نشان می‌دهد. البته آثار حاصل از این جستجو، موضوعات نامتجانس و گسترده‌ای را پوشش می‌دهد: برخی مربوط به حوزه فناوری مثل پرتال‌ها و سیستم‌های ERP هستند، برخی مربوط به فرایند فناوری هستند مثل طراحی و به کارگیری و از سویی دیگر برخی مربوط به فرایندهای مدیریتی هستند مثل آموزش الکترونیک، جذب الکترونیک و نهایتاً برخی از آنها نتایج مختلف آن را مثل اثربخشی در سطوح مختلف خرد و کلان پوشش می‌دهند.

اصلاحات مدیریت منابع انسانی بخش دولتی، ریشه در ارائه دولت بهتر دارد که متأسفانه این اصلاحات در بخش دولتی، تنها در حد یک هدف باقی مانده است تا اینکه به یک واقعیت تبدیل شود. در حالی که درباره این موضوع که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی باید بیشتر فعال و منعطف باشند توافق وجود دارد، ولی به دلیل چالش‌های اساسی در محیط پیچیده سازمان‌های دولتی، تبدیل آن به واقعیت را دشوار ساخته است (لاویگنا^۱، ۲۰۰۲).

به طور کلی، سه رویداد کلیدی نسبتاً جدید، بقا و کارایی مدیریت منابع انسانی سنتی و مدیریت منابع انسانی وارد شده از بخش خصوصی را زیر سوال برد: اولین رویداد قانون حقوق شهروندی سال ۱۹۶۴ در حمایت از فرصت استخدام برابر بود که سیستم سنتی استخدام ناعادلانه، تکنیک‌های سنتی ارزیابی عملکرد را زیر سوال برد. رویداد دوم که به شکل گرفتن بهتر فضای حاکم بر مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی کمک کرد، قانون اصلاح مجدد خدمات شهری سال ۱۹۷۸ بود که به موجب آن ساختارهای بروکراتیک و فرایندها زیر سوال رفت و اما رویداد سوم که یکی از فرض‌های اصلی این پژوهش است خدمات دولتی نوین بود (وست و همکاران^۲، ۲۰۰۲: ۱۳۰۳) که در ادامه به طور مشروح به آن پرداخته خواهد شد.

خدمات دولتی نوین

دنیارث با در نظر گرفتن شبه پارادایم سنتی اداره امور به عنوان تز و شبه پارادایم مدیریت دولتی نوین به عنوان آنتی‌تز، پیشنهاد سنتزی به نام شبه پارادایم خدمات دولتی نوین را می‌نماید که بر مبنای شهروندی دموکراتیک، امانیسم سازمانی، نظریه گفتمان و جامعه مدنی قرار داشته و منافع عمومی را در کانون توجه قرار می‌دهد (وارث، ۲۰۰۱: ۸). در حقیقت در این شبه پارادایم، مدیران دولتی باید دیدگاهی شهروندمحور پیدا کنند و مشارکت‌جویی را جایگزین نگرش سلسله مراتبی کنند. با این دو استراتژی است که آنان خواهند توانست نقش واقعی خود را در آینده ایفا نمایند. اصلاحات ناشی از خدمات دولتی نوین جنبه‌های بسیاری داشت که یکی از آنها توسعه جامعه بزرگ^۳ بود که در آن به مشارکت بیشتر و ارج نهادن به صدای جامعه شهروندی تشویق می‌شد، تا هدف بهبود کیفیت ارائه خدمات تسهیل شود (داویس^۴، ۲۰۱۱). در

1. Lavigna
2. West & et al.
3. Big society
4. Davies

گذاری ارتباط بین سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی الکترونیک، بعنوان یکی از اهداف این اثر، ضعیف است.

گروه آکادمیک رشته مدیریت منابع انسانی الکترونیک^۳ (۲۰۰۹)، کتاب «تحقیقات حوزه دگرگونی الکترونیک و فناوری‌های مدیریت منابع انسانی» را منتشر کردند و با بررسی موضوعاتی از قبیل دگرگونی مدیریت منابع انسانی الکترونیک و مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مشارکت کاربران، ابعاد بین‌المللی مدیریت منابع انسانی الکترونیک، جذب الکترونیک، مدل سازی و طراحی مهندسی مدیریت منابع انسانی الکترونیک، سعی در یکی سازی تحقیقات حوزه سیستم‌های اطلاعاتی و منابع انسانی کردند.

گوتال و استون^۴ (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان «دنیای جدید و شجاع منابع انسانی الکترونیک: مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال» به بررسی فرایندهای مدیریتی مدیریت منابع انسانی الکترونیک، جذب الکترونیک، انتخاب الکترونیک، آموزش الکترونیک، مدیریت عملکرد الکترونیک و جبران خدمات الکترونیک پرداختند و فصول را با بحث شیوه‌های ارائه خدمات و توسعه آتی مدیریت منابع انسانی الکترونیک تکمیل کردند. در مجموع، نویسندگان کتابی سازنده ارائه دادند که با تمرکز بر جنبه مدیریتی مدیریت منابع انسانی الکترونیک سعی در فراهم آوردن اطلاعات و پیشنهادات تاکتیکی برای افرادی دارد که مسئول طراحی مفاهیم مدیریت منابع انسانی الکترونیک در حوزه عمل هستند.

هرتل و کونرات^۵ (۲۰۰۴)، در پژوهش «مدیریت منابع انسانی در اینترنت و اینترنت» با داشتن زمینه روانشناسی به بررسی مدل مرحله‌ای مدیریت منابع انسانی، تعاون و همکاری و توسعه کارمندان پرداختند و با داشتن رویکرد عمل‌گرا هدف اصلی فراهم آوردن پیشنهادات در این حوزه را دنبال کردند.

فصول کمی وجود دارد که هسته تکنولوژی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مثل خود خدمتی، سیستم‌های پرتال را مورد توجه قرار دهد همچنین کاربردهای فناوری در منابع انسانی کمتر به آن پرداخته شده است.

ظفر و همکاران^۶ (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان رویه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک «عوامل مؤثر در توسعه موفقیت آمیز مدیریت منابع انسانی الکترونیک در

سال حذف شدند. همچنین با توجه به عام بودن موضوع این تحقیق، به طبع مطالعاتی که فقط به یکی از زیرمجموعه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک مثل جذب الکترونیک و آموزش الکترونیک پرداختند، نیز حذف شدند. با بررسی‌های بعمل آمده از طریق جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی بین‌المللی مثل Emerald, Springer, ProQest پژوهشی که به صورت کامل موضوع تحقیق را پوشش دهد پیدا نشد و اکثر پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی در سازمان هستند.

بنداروک، روئل و لویس^۱ (۲۰۱۱)، در مطالعه‌ای تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی الکترونیک در تئوری و عمل» موضوعاتی از قبیل رابطه استراتژی‌های منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی الکترونیک بین‌المللی، تغییرات و پیشرفت‌ها در حوزه جذب الکترونیک و عوامل پیشرو در اتخاذ جذب الکترونیک را بررسی کردند.

لازم به ذکر است، از نظر مبنای نظری، این تحقیق فاقد نمای کلی سیستماتیک است و مبنای نظری صریحی ندارد و متنوع است مثلاً داشتن نگاه مدیریتی همزمان با نگاه سیستم‌های اطلاعاتی.

کروناس و الیوا^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان «دایره المعارف سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی: چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک»، با بررسی جنبه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی مثل انتخاب الکترونیک، یادگیری از طریق موبایل، شبکه داخلی منابع انسانی، سیستم‌های مدیریت شایستگی و هوش بازرگانی منابع انسانی، سعی در توصیف وضعیت کنونی مدیریت منابع انسانی در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات و تولید دانش جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک اثربخش داشتند.

در رابطه با این اثر می‌توان گفت، علی‌رغم عنوان دایره المعارف، همه فصول ویژگی دایره المعارف بودن را بروز نمی‌دهند و همان تحقیقات معمول هستند. اگرچه موضوعات و سوالات مطرح شده می‌تواند مباحث مورد علاقه مخاطبان بسیاری باشد، ولی محتوا و قالب اثر بیشتر محققین را مخاطب قرار می‌دهد. فصول حیطة بسیار گسترده‌ای دارند به طوری که مطالعه آنها در قالب مورد به مورد امکان پذیر نیست. پایه

3. Academics from the e-HRM field

4. Gueutal & Stone

5. Hertel & Konradt

6. Zafar & et al.

1. Bondarouk, Ruël & Looise

2. Corronas & Oliva

سازمان‌ها را بیان کردند که شامل: مهندسی مجدد فرایندهای منابع انسانی، آموزش کاربران، موافقت مدیران عالی سازمان و هماهنگی بین بخش‌ها و سازمانهای مختلف است.

ادفونک و همکاران^۱ (۲۰۱۰)، پژوهش «عوامل حیاتی موفقیت برای اثربخشی فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی کشورهای در حال توسعه» را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که ۸۱ درصد از پاسخ دهندگان دخالت و پشتیبانی مدیریت ارشد را به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت فناوری‌های اطلاعات در سازمان بیان کردند. ۹۳ درصد تشویق و حمایت از ارتباط و مشارکت فناوری اطلاعات، ۹۳ درصد مشارکت دادن ذینفعان کلیدی، ۸۱ درصد تعریف و همراستا نمودن استراتژی فناوری اطلاعات با استراتژی سازمان و ۸۱ درصد یک کاسه کردن ساختارهای فناوری اطلاعات به منظور اطمینان از پاسخگویی و مسئولیت پذیری را به عنوان عوامل حیاتی موفقیت فناوری اطلاعات در سازمان‌ها معرفی نموده‌اند.

همان‌طور که دیده شد، تحقیقات اولیه در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک بیشتر بر مدیریت منابع انسانی الکترونیک عملیاتی^۲ متمرکز هستند (بهبود کارایی و اثربخشی درونی از طریق فناوری). این در حالی است که تحقیقات اخیر به مدیریت منابع انسانی الکترونیک رابطه‌ای^۳ (بهبود ارتباطات با مشتریان از طریق فناوری) و تحولی^۴ (جهت‌گیری استراتژیک و تجدید ساختار از طریق فناوری) پرداخته‌اند این تحقیقات اگرچه از نظر تعداد بسیار زیاد هستند، ولی نتایج آنها هنوز تکه تکه و غیرابناشته^۵ و گاهی متناقض است. از نظر نظریه‌پردازی نیز تحقیقات مدیریت منابع انسانی الکترونیک فاقد نظریه‌های متمرکز^۶ هستند که یا اصلاً بنیان نظری ندارند یا برگرفته از تئوری‌های رفتاری رشته‌های مختلف هستند. پیشنهادات و کاربردهای تحقیقات مدیریت منابع انسانی الکترونیک در مقام عمل به مدیران کمک چندانی نکرده‌اند، چرا که آنان بیشتر هنجاری و ناموجه هستند. یک دلیل آن می‌تواند در «اصطلاحات فنی جامعه علمی» دیده شود که پیچیده بوده و حتی مانع فهم و گذر تحقیقات از نظریه به عمل می‌شود به عبارت دیگر، هنوز دانش کمی درباره بنیان‌های عملی مدیریت منابع انسانی الکترونیک و مشکلات

این حوزه وجود دارد.

در مطالعه حاضر سعی شده است بر اساس بنیان‌های نظری خدمات دولتی نوین، الگوی چندوجهی مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازمان‌های دولتی ارائه شود و چالش‌ها و متغیرهای مؤثر بر پدیده مذکور مورد شناسایی قرار گیرند.

روش پژوهش

در این پژوهش از روش کیفی استفاده شد و از بین استراتژی‌های مختلف پژوهش کیفی از استراتژی داده بنیاد استفاده شده است. از آنجا که مرور تحقیقات پیشین حکایت از ضعف نظریه‌های موجود در تبیین پدیده مورد نظر دارد، به کارگیری نظریه داده بنیاد توجیه‌پذیر به نظر می‌رسد. به طور خلاصه موارد زیر دلیل استفاده از نظریه داده بنیاد را توجیه می‌کند:

۱. نظریه داده بنیاد یک روش پژوهشی است که هدف اصلی آن به جای آزمون نظریه، نظریه سازی است. به نظر می‌رسد که با توجه به نبود نظریه‌ای منسجم در ادبیات مربوط به بخش دولتی، دیدگاهی استقرایی که خود جوشی نظریه را از روایت‌های تجربی ممکن سازد، مناسب-ترین گزینه باشد.

۲. نظریه داده بنیاد، روشی پژوهشی است که خلاقیت را ترغیب می‌کند. این امر معمولاً از مجرای فرایندی که در آن از طریق به کارگیری حساسیت نظری تحلیل‌هایی انتخابی صورت می‌گیرند، انجام می‌شود.

۳. برخلاف تصورات، نظریه داده بنیاد بدون آگاهی نظری صورت نمی‌گیرد و افزایش حساسیت نظری نیازمند فهم نظریه‌های مربوط و پژوهش‌های تجربی است. در حوزه‌هایی همچون مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی که در آن نظریه رسمی اندکی وجود دارد، اثبات شده است که به کارگیری آثار حیطة‌های جوهری می‌تواند به تحریک فکر کمک کند.

در پژوهش حاضر، به منظور ثبت داده‌ها، پس از اخذ مجوزهای مربوطه تمامی مصاحبه‌ها به شکل صوتی ضبط شد، در مرحله بعد صوت مصاحبه‌ها به طور کامل پیاده و در قالب word فایل‌ها وارد نرم افزار MAXQDA شد.

در این پژوهش انتخاب مصاحبه‌شوندگان به صورت هدفمند (نمونه‌گیری جهت‌دار یا نظری) بوده است. محققان با در نظر داشتن حوزه مورد نظر، معاونت توسعه مدیریت، هماهنگی و امور پشتیبانی را برگزیدند (با تمرکز بر مرکز

1. Edephonc & et al.
2. Operational e-HRM
3. Relational
4. Transformational
5. Patchy and non-cumulative
6. Endogenous theories

مقوله‌بندی

هنگامی که داده‌ها باز شد و مفاهیم از درون آنها سر برآورد، محقق به دنبال مصداق‌هایی می‌گردد که بتواند با کمک آنها، مفاهیم را در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی کند. طبق دیدگاه استراوس و کوربین (۱۹۹۸) برخی از مفاهیم را می‌توان در قالب مقوله‌ای که از انتزاع بالاتری نسبت به آن مفاهیم برخوردار است، دسته‌بندی کرد. به کمک مقوله‌ها می‌توان چیزهای در حال وقوع را توصیف کرد.

جدول ۲. اطلاعات افراد مصاحبه شونده

تخصصات	سمت
فوق لیسانس مهندسی فناوری اطلاعات	رئیس گروه ایجاد وزارتخانه الکترونیکی
فوق لیسانس مدیریت آموزشی	رئیس گروه آموزش، توسعه منابع انسانی و بهبود مدیریت
دکتری مدیریت بازرگانی	معاون مرکز نوسازی و تحول اداری
دکتری مهندسی فناوری اطلاعات	معاون مرکز فناوری اطلاعات
دکتری مدیریت منابع انسانی	کارشناس تشکیلات و مستندسازی فرایندها
فوق لیسانس مدیریت دولتی	مدیر کل منابع انسانی
فوق لیسانس مدیریت بازرگانی	رئیس گروه بودجه، تشکیلات و مستندسازی
فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی	رئیس گروه بهره‌وری و تحول سازمانی
لیسانس مدیریت دولتی	رئیس اداره کارگزینی
فوق لیسانس مدیریت دولتی	معاون امور استان‌ها
فوق لیسانس مدیریت فناوری	مدیر کل مرکز فناوری اطلاعات

نوسازی و تحول اداری). فرایند جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که محققان در داده‌ها به مرز اشباع برسند و مطلب جدیدی به مدل اضافه نشود. در جدول ۲ اطلاعات افراد مصاحبه‌شونده قابل مشاهده است.

اعتمادپذیری یافته‌های پژوهش

اکثر روش‌شناسان کیفی به جای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اساساً و از لحاظ مبانی فلسفی ریشه در پارادایم کمی دارند، از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (تویینینگ^۱، ۲۰۰۰: ۱۰). گوبا و لینکلن قابلیت اعتماد را شامل چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری می‌دانند (سینکوویکس و همکاران^۲، ۲۰۰۸: ۶۹۱). در این پژوهش از استراتژی‌های جدول ۳ برای تأمین اعتمادپذیری استفاده گردید.

یافته‌های تحقیق

در نظریه داده بنیاد، فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود. در کدگذاری باز، وقایع یا چیزهای مشاهده شده در داده‌ها نام‌گذاری می‌شوند. در این مرحله، دو فعالیت کلیدی شامل مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی وجود دارد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

مفهوم‌سازی

شکل‌گیری یک نظریه با مفهوم‌سازی آغاز می‌شود. مفهوم‌سازی به کوشش محقق برای کاوش عمیق در یک مشاهده، جمله، پاراگراف یا یک صفحه و برگزیدن یک نام برای هر رویداد یا اتفاق اطلاق می‌شود. نام‌گذاری پدیده‌ها به محقق کمک می‌کند تا وقایع، ایده‌ها یا رویدادهای مشابه را تحت عنوانی واحد یا در قالب دسته‌ای واحد گروه‌بندی کند. پدیده‌هایی که برای آنها اسمی انتخاب می‌شود را اصطلاحاً مفهوم می‌نامند. مفاهیم زیربنای نظریه به حساب می‌آیند.

جدول ۳. روش‌های تأمین اعتمادپذیری پژوهش حاضر

معیار	زیرمعیارها	استراتژی تأمین	اقدام صورت گرفته
قابل قبول بودن	روایی ورودی‌های پژوهش	روایی داده‌های ورودی پژوهش	معرفی مصاحبه‌شوندگان بعدی توسط مصاحبه‌شوندگان قبلی (نیومن ^۱ ، ۱۹۹۰:۲۰۰)
	روایی تحلیل‌های انجام شده در پژوهش	روایی توصیفی (مکسول ^۲ ، ۱۹۹۲)	انتخاب مصاحبه‌شوندگان بر اساس توصیه متخصصان (اسنو و دیگران ^۳ ، ۱۹۸۱)
	روایی تحلیل‌های انجام شده در پژوهش	روایی تفسیری (ماکسول، ۱۹۹۲)	ارائه کدهای توصیفی به مصاحبه‌شونده و دریافت نظرات اصلاحی
	انتقال پذیری	استفاده از روش نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار	بهره‌گیری از عبارات توصیفی مانند نقل قول در تفسیرها حداقل مداخله
		انتقال پذیری	انتخاب مصاحبه‌شوندگان از بین افراد معتبری همچون مشاوران وزرا و مدیران کل
		وصف تفصیلی همه جزئیات	ارائه یک تصویر مفصل از زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام شده است
	قابلیت اطمینان	ممیزی قابلیت اطمینان (توینینگ، ۲۰۰۰:۱۰)	در اختیار گذاشتن داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات با هدف بازبینی و موشکافی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران
	تأییدپذیری	ارائه جزئیات روش‌ها و داده- های پژوهش	ارائه گزیده مصاحبه‌ها و نیز توضیح روند تحلیل داده‌ها تا دستیابی به نتایج تحقیق

جدول ۴. نحوه شکل‌گیری مقوله ملاحظات بازیگران

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدگذاری باز	گزاره کلامی
	بازیگران مستقل	جامعه شهروندی	شهروند امروز انتظار این و داره که پاسخش رو به ثانیه بگیره، ینی یک سامانه الکترونیکی باشه از اوون طریق سازمان‌های دولتی بتونن پاسخگو باشن این حالا می‌تونه شامل آزمون استخدامی بشه ینی تو حوزه جذب.
	سازمان‌ها و نهادهای بالادستی	سازمان فناوری اطلاعات ایران	متولی این امر ینی یکپارچه کردن شبکه‌های سرویس دهنده در داخل کشور، سازمان فناوری اطلاعات هست
ملاحظات بازیگران	سازمان‌های دولتی	نبود حس مشترک بین سازمان‌ها	وقتی ما چهار تا ارگان، ارتباط شبکه‌ای نداریم باعث می‌شه که این فرد مجبور باشه که از من تک تک نامه بگیره بره اوونجا جوابش و بیاره
	سیاست‌مداران	ترجیحات لایه سیاست‌گذاری	مرکز تحقیقات مخابرات پتانسیل خوبی داره اما کار داره جای دیگه ارجاع می‌شه اوون داره عملاً جای دیگه ارائه خدمات می‌ده پس این داره بر می‌گرده به لایه سیاست‌گذاری

1. Neuman
2. Snow & et al.
3. Maxwell

گرفتند و در قالب ۱۱۴ مضمون توصیفی بدون تکرار نمایان شدند. در جدول ۵ نحوه شکل‌گیری مقوله‌های فرعی و شکل‌دهی آنها به مقوله‌های اصلی نشان داده شده است.

در پژوهش حاضر در مرحله کدگذاری باز، از مجموع ۱۱ مصاحبه ۶۳۸ کد توصیفی استخراج شد که به روش نظام مندی که شرح آن در بالا گذشت، مورد تجزیه و تحلیل قرار

جدول ۵. مقوله‌های فرعی و شکل‌دهی به مقوله‌های اصلی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
شرایط علی	جامعه شهروندی
	عوامل درون سازمانی
	سیاست‌های نظام
	ضرورت همگامی با دیدگاه‌های روز
شرایط زمینه‌ای	ملاحظات بازیگران
	ملاحظات قانونی
	ملاحظات حاکمیتی
	ملاحظات اجتماعی
راهبرد خدمات دولتی نوین	ملاحظات مکانیزم‌های ساختاری کلان
	ایجاد تعادل بین نهادها
	آموزش اجتماعی
	اهمیت مشارکت مردمی
پدیده اصلی	جذب الکترونیک
	ارزیابی عملکرد الکترونیک
	آموزش الکترونیک
شرایط میانجی	منابع مالی
	ویژگی‌های مکانیزم‌های ساختاری سازمان
	ویژگی‌های امنیتی
	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی
	ویژگی‌های مدیریتی
	ویژگی‌های کارمندان
پیامدها	ویژگی‌های زیرساخت
	اثرات اجتماعی
	اثرات سازمانی

شرایط علی

اعداد داخل جدول خروجی نرم افزار MAXQDA و نشان دهنده فراوانی کدهای ذکر شده از سوی مصاحبه شوندگان است.

توضیحات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤالات مربوط به شرایط علی مدیریت منابع انسانی الکترونیک، منجر به شناسایی کدهای باز جدول ۶ شده است. لازم به ذکر است

جدول ۶. کدگذاری باز مربوط به شرایط علی

کدگذاری باز
ارج نهادن به جامعه شهروندی و پاسخگویی آنان [۱۱]
بهبود بهره‌وری [۷]
تسلط نخبگان حرفه‌ای، تهدیدی برای منافع عامه [۹]
فشارهای از سوی مدیران در جهت تحقق اهداف [۳]
مقابله با ضعف‌های درونی سیستم [۹]
فشارهای ناشی از سیاست‌های نظام [۲۰]
کیفیت خدمات اولویت سازمان‌های دولتی [۵]
کیفیت بالای خدمات عامل موفقیت [۲]
دیدگاه و نظریه‌های جدید جهانی [۲۴]

الکترونیکی در مدیریت منابع انسانی، خطر تسلط نخبگان حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی است، اینها کسانی هستند که دولت در دستشان است. نادیده گرفتن منفعت عامه، مستقیم یا غیر مستقیم وابسته به این نخبگان است. به کارگیری ابزارهای الکترونیک در فرایندهای مدیریت منابع انسانی منجر به سرویس محور شدن فرایندها شده، جلوی هرگونه اعمال نظر شخصی فرد یا افراد را می‌گیرد. گفته‌ی زیر این ادعا را به روشنی بیان می‌دارد: «افراد سنت‌گرا، پسامدرن، اینها به دنبال این هستند که همیشه فوت کوزه‌گری دست خودشان باشد و دوست ندارند دست دیگران باشد! که نفر جدید که می‌خواهد وارد سیستم بشه احاطه داشته باشد به اطلاعات».

شرایط زمینه‌ای

جدول ۷ کدگذاری باز مربوط به شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد:

جدول ۷. کدگذاری باز مربوط به شرایط زمینه‌ای

کدگذاری باز
فرهنگ جامعه [۷]
فرهنگ خاص جامعه ایرانی [۱۶]
بلوغ جامعه شهروندی [۶]
تعارض بین سه قوه [۱]
پیچیدگی قوانین و مقررات [۹]
ندیده شدن استقلال تصمیم‌گیری دستگاه‌ها در آیین نامه‌ها [۲]
تعدد بخش نامه‌ها و آیین نامه‌ها [۴]
جامعه دانشگاهی [۱]
جامعه شهروندی [۱۰]
رسانه‌ها و مطبوعات [۳]
سازمان‌های خصوصی [۱۳]
سازمان فناوری اطلاعات ایران [۲]
شورای عالی اداری [۱]
هیئت وزیران [۲]
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور [۱۳]
نبود حس مشترک بین سازمان‌ها [۱۹]
تعیین کننده بودن ترجیحات لایه سیاست گذاری [۱]
قانون نظام هماهنگ پرداخت [۱]
قانون استخدام کشوری [۱]

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان یکی از دلایل و شرایط علی مهم در به کارگیری فناوری‌های نوین در طی سال‌های گذشته در مدیریت منابع انسانی، سیاست‌های نظام در قالب اسناد بالادستی است: سند جامع دولت الکترونیک، نقشه راه اصلاح نظام اداری، برنامه پنجم توسعه از جمله موضوعاتی هستند که در سال‌های گذشته در جهت حرکت به سمت پاسخگویی فرایندی قوت بیشتری به خود گرفته است. یکی دیگر از دلایل حرکت به سمت مدیریت منابع انسانی الکترونیک، احساس نیاز درونی سازمان‌های دولتی به تغییر در فرایندها مخصوصاً فرایندهای واحد منابع انسانی است. روبه‌رو شدن با جریان بهمنی اطلاعات مربوط به منابع انسانی به عنوان ذی‌قیمت‌ترین شاخصه یک سازمان نیازمند یک داشبرد مدیریتی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است. یکی دیگر از دلایل استفاده از فناوری‌های نوین در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، بحث ارج نهادن به eI در دریافت خدمات با کیفیت در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. در این راه آنها با چالش‌هایی از قبیل استفاده از آخرین تکنیک‌های مدیریت روبرو می‌شوند. از جمله شرایط علی دیگر پدیده مدیریت منابع انسانی الکترونیک، مباحث مربوط به ظهور دیدگاه‌های جدید و جهانی است. تغییرات فناوری برخی از مفروضات استاندارد درباره شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را به چالش کشیده است و مفاهیم جایگزین پویایی را تولید کرده است. در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، سازمان بین‌المللی ITU، هر ساله گزارش‌های مربوط به استفاده کشورها از فناوری‌های نوین را منتشر می‌کند که امری مهم در رتبه کشور محسوب می‌شود. در نهایت، یکی دیگر از دلایل به کارگیری ابزارهای

قانون‌گذاران، اتحادیه‌ها، گروه‌های اقلیت، دادگاه‌ها، متقاضیان شغل، مردم و... از دیگر عوامل زمینه‌ای مهم در اصلاح مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند. مدیریت منابع انسانی الکترونیک نیازمند مشارکت و همکاری طیف وسیعی از بازیگران است چرا که وظیفه یک واحد یا فردی خاص نیست. مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌تواند با اتخاذ رویکرد بین رشته‌ای^۱ مثل استفاده از مدل شبکه اجتماعی، میزان پیوند ارتباطی ذی‌نفعان با هم را بررسی کند. یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای، ملاحظات قانونی است. عوامل قانونی به ویژگی‌های حکومتی، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های دولت، مصوبات وزارتخانه‌ها و سایر سازمان‌های ذیربط، نهادهای سیاسی و نظایر آن اطلاق می‌شود که به نحوی در طرح ریزی و مدیریت منابع سازمانی تأثیر مستقیم یا غیر مستقیم دارند. قوانین و مقررات مناسب برای کاربرد درست و به جای فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی الکترونیک یکی از عوامل کلیدی موفقیت است. مصاحبه‌شوندگان همتای اشاره به ملاحظات قانونی که پیش‌تر گفته شد.

به ملاحظات حاکمیتی اشاره داشتند که در عبارت زیر نمایان است: «دولت وظیفش بسترسازی، اتفاقاتی که می‌افتد رو یکی باید جمع کنه و حرف آخر و بزنه، وقتی تبادل داده صورت نمی‌گیره اون فرد یا ارگان صاحب اختیار باید ورود کنه!».

شرایط میانجی

مصاحبه‌شوندگان درباره شرایط میانجی تحت این موضوع که چرا سازمان‌ها از رویکردها و مکانیزم‌های مختلفی برای به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک خود استفاده می‌کنند.

جدول ۸. کدگذاری باز به شرایط میانجی

کدگذاری باز
زیرساخت قانونی - فرهنگی - مدیریتی [۵]
زیرساخت فنی فناوری اطلاعات [۴]
پیچیدگی قوانین و مقررات داخلی [۳]
ضعف سیستم انگیزشی کارمندان [۶]
بسترسازی قبل از پیاده‌سازی سیستم [۵]
فرایند سنتی زیربنای فرایندهای الکترونیک [۱]
مدیریت منابع انسانی زیر بنای مدیریت منابع الکترونیک [۱]
احصاء فرایندهای پیش‌نیاز الکترونیک کردن آن [۷]

ادامه جدول ۷. کدگذاری باز مربوط به شرایط زمینه‌ای

کدگذاری باز
قانون استخدام کشوری [۱]
نقشه راه اصلاح نظام اداری [۲]
سند بخشی ارتباطات و فناوری اطلاعات [۱]
قانون مدیریت خدمات کشوری [۳]
سیاست‌های بالادستی جهت ده فعالیت‌ها [۱۸]
مشخص بودن اهداف و برنامه‌های کلان دولت [۴]
شکاف بین اهداف بالادستی با واقعیت [۱۲]
رفاه مردم، وظیفه دولت [۱]
سازمان‌های دولتی به مثابه پدر خانواده [۵]
دولت به عنوان نهاد نظارتی [۷]
لزوم داشتن متولی با اختیار [۷]
مسئولیت چند جانبه [۳]

یکی از شرایط زمینه‌ای مورد نیاز، ملاحظات مکانیزم‌های ساختاری سطح کلان است. اسناد بالادستی با وجود داشتن جامعیت، فاقد جزئیات اجرایی مشخص و شفاف است و بعضاً آمادگی فعلی سازمان‌های دولتی را در نظر نگرفته است. چنین اسنادی اگرچه به عنوان نقشه راه می‌توانند مفید واقع شوند ولی چالش‌های بخش اجرا مورد غفلت واقع شده است. مبحث دیگر مربوط به این‌کد، نقص‌های مربوط به سیستم نظارتی و سیاست‌گذاری است، به عنوان مثال دیوان محاسبات کشور می‌تواند الکترونیکی کردن فرایندهای سازمان‌های دولتی را با وجود چالش‌های خاص خود، تسهیل و تسریع نماید. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از طرفی دیگر، هنوز با سازمان‌های دولتی در خصوص جزئیات الکترونیکی کردن فرایندها به مفهوم مشترک نرسیده‌اند و خود از ضعف مکانیزم‌های ساختاری رنج می‌برند. ملاحظات اجتماعی و زیر کدهای آن از جمله فرهنگ جامعه و بلوغ جامعه شهروندی، از دیگر شرایط زمینه‌ای است که می‌تواند کار اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک را با نقصان کمتری رو به رو سازد و حتی تسهیل کند. فناوری حامل تغییرات عظیم و همه جانبه است که این امر توجه به پیوسته‌های اجتماعی - فرهنگی را دو چندان می‌سازد. از طرفی احیای مجدد شهروند مداری و استفاده از آنان به عنوان یکی از عناصر تصمیم ساز حقیقتاً به بلوغ جامعه شهروندی بستگی دارد. احصاء کامل فرایندها که در سند جامع دولت الکترونیک بدان اشاره شده است، در پاسخ به عدم اطلاع مردم از فرایندهای داخلی سازمان است، که در حال حاضر در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در حال انجام است و امری زمان‌بر است. ایجاد تعادل بین تقاضاهای ذی‌نفعان متعدد از جمله رهبران منصوب شده سیاسی،

شود هم فرایندها سریع تر انجام می‌شود و هم دقیق تر. البته به شرطی که سیستم درست تدوین شده باشد و لاگ‌های امنیتی داشته باشد. تیغ دو لبه است! بی‌گدار به آب زدن ممکنه تبعات بعدیش گرون باشه!" از دیگر شرایط میانجی موثر در استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی، ویژگی‌های ساختاری درونی است. حقیقتاً برای اینکه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی به خوبی اجرایی شود، می‌بایست مکانیزم‌های ساختاری، رویه‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی درون سازمانی آن از قبل تعریف شده باشد تا در هنگام اجرا مشکلات کمتری پیش آید چرا که پیاده‌سازی سیستم جدید مدیریت منابع انسانی الکترونیک منجر به تغییر بسیاری از فرایندهای منابع انسانی می‌شود و برای اینکه سیستم مدیریت منابع انسانی اثر بخش‌تر شود باید تمامی فرایندها مهندسی مجدد شوند. از آنجایی که اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک باید متناسب با نیازهای استراتژیک سازمان باشد، بنابراین در ارتباط با این مساله باید درک درستی از مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سطوح بالای سازمانی شکل بگیرد و به سطوح پایین‌تر منتقل شود، به همین جهت ویژگی‌های سبک مدیریت می‌تواند از مهم‌ترین دلایل تفاوت یا شباهت مکانیزم‌های پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های مختلف باشد. زیرساخت فناوری اطلاعات، ویژگی‌های مالی و بودجه و فرهنگ سازمانی از دیگر متغیرهایی هستند که بایستی مورد توجه قرار گیرند. زیرساخت فناوری اطلاعات از جمله امور حیاتی برای برپایی بستری قابل اتکا برای تداوم امور مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌باشد. فرهنگ سازمانی از دیگر عوامل حیاتی موفقیت در پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌باشد، فرهنگ عنصری پیچیده است و به سادگی قابل بیان نیست، اعمال و رفتار انسان در خلوت و جمع، در محیط خانواده، در محیط اجتماعی و در محیط کار، زائیده فرهنگ است.

پدیده و ابعاد آن

جدول ۹ پدیده و ابعاد آن را نشان می‌دهد.

جدول ۹. کدگذاری باز مربوط به پدیده اصلی

کدگذاری باز
ارزیابی عملکرد الکترونیک [۶]
جذب [۶]
آموزش الکترونیک [۷]

ادامه جدول ۸. کدگذاری باز به شرایط میانجی

ارجاع نامناسب کار تخصصی به کادر متخصص [۵]
ضعف فرایندهای داخلی [۱۵]
ساختار بروکراتیک [۷]
نیاز به ساختار سازمانی منسجم [۳]
مقاومت در برابر تغییر [۱۱]
نبود احساس تعلق بین کارمندان [۵]
توجه کارمندان از استراتژی‌ها و اهداف سازمان [۳]
ویژگی مدیریت پذیری کارمندان [۱]
تمایل شخصی کارمندان [۱۸]
فقدان کادر متخصص [۴]
نبود دانش مدیریت در بین مدیران [۵]
تمایل شخصی مدیران [۲۶]
نبود حس مشترک بین افراد [۷]
اعتقاد مدیریت [۵]
سیاسی کاری افراد [۱۱]
لزوم وجود انگیزه خدمت کردن [۱]
سبک مدیریت [۲]
سردرگمی مجریان دولتی [۲]
نبود دیدگاه کلان [۳]
لزوم ریشه یابی مسائل و مشکلات [۲]
اهمیت انتقال یافتن تجربیات نقرات قبلی [۱]
اهمیت مدیران در پیشبرد اهداف [۲]
تغییر مداوم لایه‌های مدیریت [۲]
لاگ‌های امنیتی پیش شرط درست کار کردن سیستم [۱۶]

مهارت کارمندان در زمینه فناوری اطلاعات و آشنایی آنان با این حوزه، انگیزش و رضایت شغلی آنان، نگرش‌ها و ارزش‌های فردی، فرایند پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک را تسهیل می‌کند. این در حالی است که اکثر سازمان‌ها نیروهای با کیفیت و با دانش کافی، در هر دو زمینه مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات ندارند. یکی دیگر از دلایل تفاوت یا شباهت مکانیزم‌ها در بین سازمان‌ها، به ویژگی‌های خاص امنیتی در سازمان‌های دولتی بر می‌گردد. یکی از دغدغه‌های کارگزاران بخش دولتی برای استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک، ایجاد محیطی امن و قانونی برای تعاملات برخط و آنلاین است. عدم انسجام سیاست‌گذاری‌های امنیتی و دسترسی متفاوت سازمان‌ها به امکانات، منجر به طراحی و پیاده‌سازی متفاوتی از راه‌حل‌های امنیتی شده است که این امر سرمایه‌های اطلاعاتی کشور را به مخاطره می‌اندازد. رئیس گروه ایجاد وزارتخانه الکترونیکی، از ابزارهای الکترونیکی به عنوان تیغ دولبه یاد می‌کند و آن را منوط به وجود لاگ‌های امنیتی می‌داند: "اگر سیستم درست و صحیح پیاده‌سازی

سیستم ثبت نام کرده، محتوا در سایت قرار داده می‌شود و پس از مطالعه، آزمون آنلاین برگزار می‌شود و نهایتاً نتایج به صورت مکانیزه اعلام می‌شود. ارزیابی عملکرد هم از طریق به صورت کاملاً مکانیزه انجام می‌شود به این صورت که افزایش سرمایه اجتماعی، ایجاد یک شبکه اجتماعی محلی است که خط‌مشی‌گذاران، مجریان دولتی و مردم را بهم وصل و مرتبط می‌سازد، شاهد این ادعا موضوعی است که مدیر سابق اداری - پشتیبانی وزارت ارتباطات به آن اشاره کرده است: «ما باید حلقه ارتباطی دولتمردان و مدیران ارشد سیستم رو با مردم نزدیک‌تر کنیم، هرچه این حلقه‌ها نزدیک‌تر باشد منظور حلقه ذی‌نفعان، حلقه دولتمردان به اصطلاح دموکرات ها و کسانی که قوانین وضع می‌کنن و نظارت می‌کنن، حلقه مردم هم همین طور، این سه تا حلقه ها رو که تو کشور هستش ارتباطشون و نزدیک تر کنیم، منافع مردم و دولت برطرف می‌شه، این می‌شه موازنه، نقطه تعادل!» همبستگی بین اعضای جامعه نیز چیزی است که معاون مرکز نوسازی و تحول اداری از آن به خوبی یاد می‌کند: «بیند جوامع کشورهای توسعه یافته که بلا هم سرشون اوومده خیلی سریع خودشون و پیدا می‌کنن و دوباره به توسعه می‌رسن و از کشورهای موجود دنیا هم پیشی می‌گیرن، اوون فاکتور همبستگی که کمک می‌کنه به اوونها.» تغییرات نهادی برای افزایش مشارکت شهروندی و استفاده از نظرات آنان به عنوان یکی از بازیگران این صحنه، راهبرد دیگری است که می‌تواند بین سنت‌های آزادی خواهانه با جمهوری خواهی مدنی آشتی و سازش را احیا سازد. عبارات به کار گرفته شده در سخنان رئیس گروه ایجاد وزارتخانه الکترونیکی به طور ضمنی گویای همین مطلب است: «سامانه ۱۹۵ رو بستر فناوری و ما فراهم کردیم. سوپاپ ایمنی ما مردم هستند. این می‌شه همون جلب اعتماد مردم! چیزهایی که از دید مردم نهان هست خوب نیست باید رو بشه و اوونا ببینن یه کاری داره انجام می‌شه! این و می‌شه اسمش و بذاریم روحیه دادن و جلب رضایت مردم.» مکانیزم دیگر پژوهش پیش رو، آموزش در جهت ایجاد پیوند بین نقش‌های تخصصی و زمینه اجتماعی است. زندگی متخصصان باید در جهت پرکردن شایستگی تکنیکی با آگاهی مدنی، بازسازی شود. اصلاح سیستم آموزشی مدیران دولتی و استفاده از دوره‌های کارآموزی جایی که متخصصان با ارزش‌های اجتماعی آشنا می‌شوند می‌تواند داروی کمبودها در یادگیری متخصصان

در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، فرایند آموزش به صورت کاملاً الکترونیکی از طریق سامانه ایده انجام می‌شود، به این صورت که پس از ابلاغ عنوان دوره، متقاضیان در سیستم طراحی شده توسط گروه ایجاد وزارتخانه الکترونیکی تمامی فرم‌ها به صورت الکترونیکی طراحی و توزیع شده، ارزیابی کننده‌ها و تأیید کننده‌ها فرم‌های مورد نظر را از طریق سیستم دریافت کرده و پس از نمره دهی برای مدیر ارسال می‌کنند، پس از تأیید مدیر، برای قسمت ارزیابی عملکرد ارسال می‌شود و در پرونده الکترونیکی فرد، رتبه وی درج می‌شود. پدیده جذب در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به مثابه سایر سازمان‌های دولتی کماکان به صورت سنتی انجام می‌شود، چرا که فرایند آن ارتباط مستقیمی با مراجع بالا دستی همچون نهاد ریاست جمهوری و سازمان مدیریت برنامه ریزی کشور دارد، به این صورت که فرایند از طریق مراجع بالا دستی طراحی شده و به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌شود، بنابراین خود دستگاهها مستقلاً آزادی عمل نسبت به کل فرایند ندارند، مگر یک یا چندی از فرایندهای داخلی که ممکن است به صورت مکانیزه انجام شود مثلاً فراخوان جذب از طریق درگاه خدمات الکترونیکی وزارتخانه اعلام عمومی می‌شود و فرد می‌تواند ثبت نام خود را انجام دهد و یا مثلاً مکاتبات اداری با مبادی ذی‌ربط در خصوص متقاضی، در اتوماسیون اداری انجام می‌شود.

راهبردها و اقدامات

مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سوالات مربوط به راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی الکترونیک، توضیحات خود را ارائه دادند که در جدول ۱۰ کدهای باز مربوط به آن قابل مشاهده است.

جدول ۱۰. کدگذاری باز مربوط به راهبردها و اقدامات

کدگذاری باز
همبستگی بین اعضای جامعه [۲]
توزیع مناسب حقوق و دستمزد بین بخش خصوصی و دولتی [۴]
آموزش اجتماعی [۴]
لزوم حمایت و مشارکت مردم [۲]
لزوم دخالت مردم در تصمیم‌گیری [۱۸]

سازمان‌های دولتی با استفاده از مکانیزم‌های نامبرده می‌توانند جامعه شهروندی را توسعه بخشند و از فرصت‌هایی که این منبع برای آنان فراهم می‌آورد حداکثر استفاده را ببرند. از طریق ساخت سرمایه اجتماعی سازمان‌های دولتی بهتر می‌توانند بر مشکلات چند ریشه ای فائق آیند، یک راه

کاهش رفت و آمدهای بی مورد در سطح شهر [۶]
انعکاس فرهنگی وظایف دولت [۸]
انعکاس سیاسی وظایف دولت [۱]
بهبود مدیریت استعداد [۳]
جلوگیری از دوباره کاری ها [۲]
بهبود بهره وری [۴]
افزایش قابلیت اطمینان [۲]
بهبود جریان اطلاعات [۳]
کاهش نیروی انسانی مورد نیاز [۳]
حذف کاغذ بازی ها [۱]
مستند سازی بهتر امور [۷]
مدیریت دانش [۴]
جلوگیری از قائم به فرد شدن فرایندها [۹]
تسهیل در شناسایی عاملین فساد [۶]
بالا بردن دقت و سرعت [۱۶]
صرفه جویی مالی حاصل از الکترونیکی کردن [۱]
جلوگیری از بروز خطاهای انسانی [۳]
کاهش هزینه ها [۷]
تسهیل کردن امر کنترل [۳]
تسهیل در شناسایی عاملین فساد [۶]
بالا بردن دقت و سرعت [۱۶]
صرفه جویی مالی حاصل از الکترونیکی کردن [۱]
جلوگیری از بروز خطاهای انسانی [۳]
کاهش هزینه ها [۷]

الگوی مفهومی پژوهش

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش حاضر قابل مشاهده است:

باشد. اگرچه پیوند نقش‌های تخصصی با زمینه اجتماعی سخت است، ولی آرمان ارزشمندی است که بواسطه آن خطا-مشی‌گذاران، انجمن‌های حرفه‌ای، متخصصان و محصلان قادر خواهند بود تا زمینه مشترکی پیدا کنند. در رابطه با مکانیزم توزیع مناسب حقوق و دستمزد بین بخش خصوصی و دولتی به گفته معاون مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بسنده می‌شود: «این تفاوت پرداخت دستگاه‌های دولتی، نیمه دولتی و خصوصی به قدری زیاد و همین فاکتور باعث می‌شود که کارکنان خیلی از دستگاه‌های اجرائی‌موم تمرکز لازم و روی کارشون نداشته باشن.»

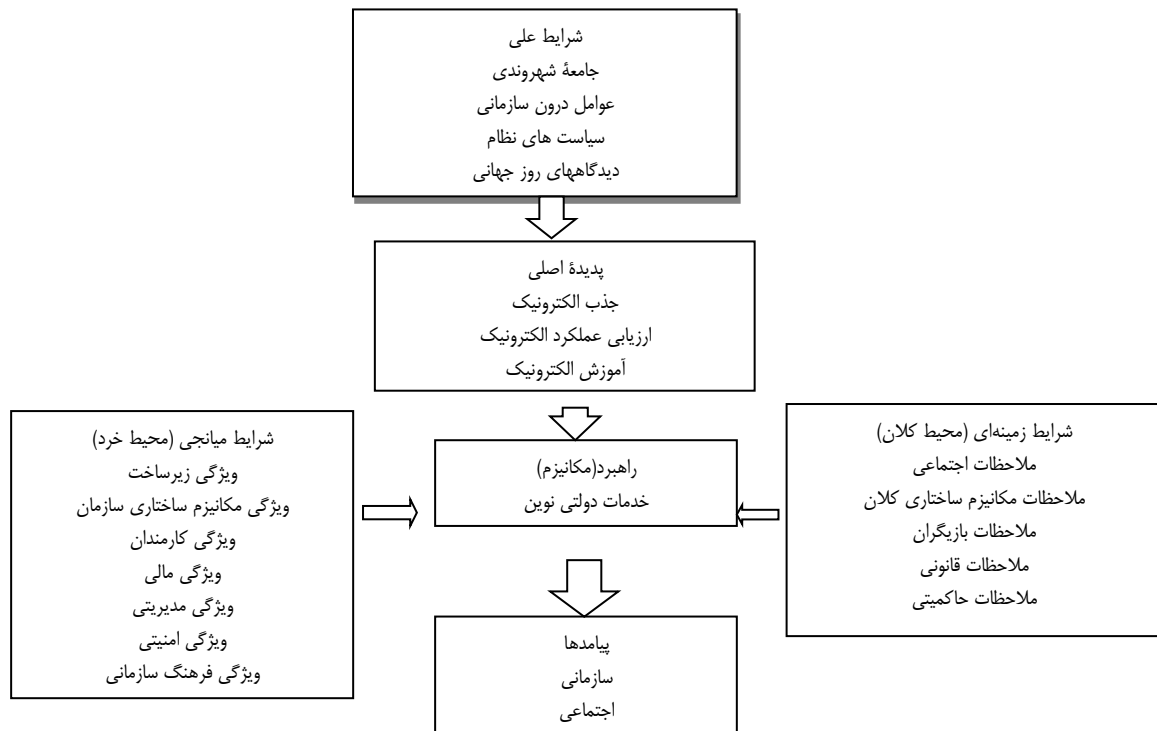
پیامدها

استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی موجب می‌شود تا اطلاعات در سازمان به نحو مطلوب‌تری مدیریت شود و به موجب آن خدمات پیشرفته‌تر منابع انسانی از جمله گردآوری اطلاعات مورد نیاز مدیران ارشد برای تصمیم‌گیری به نحو مطلوب‌تری پیگیری گردد. همچنین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، سبب تغییراتی در فرایندهای اجرایی منابع انسانی در سازمان‌ها نظیر کارهای دستی کمتر، کاهش دوباره‌کاری، کاهش هزینه‌های اداری، افزایش سرعت پردازش اطلاعات خواهد شد. علاوه بر پیامدهای درون سازمانی که به آن اشاره شد، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌تواند همزمان منطقی‌تر و شهروندمدارتر گردد و رفاه هر چه بیشتر آنان را در پی داشته باشد. بحث شهروندمداری سازمان‌های دولتی تا آنجا پیش رفته که اخیراً حتی مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی به پاسخگویی اجتماعی تغییر یافته که این موضوع اشاره به قدرت پاسخگویی سازمان‌ها در برابر فشارهای جامعه دارد (الوانی و احمدی، ۱۳۹۲: ۹).

در جدول ۱۱ کدگذاری باز مربوط به پیامدها نشان داده شده است.

جدول ۱۱. کدگذاری باز مربوط به پیامدها

کدگذاری باز
انعکاس اجتماعی وظایف دولت [۵]
بهبود قدرت پاسخگویی [۲]
بهبود کیفیت خدمات [۱]
بهبود رفاه شهروندان [۳]



شکل ۲. مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان های دولتی

مدیریت منابع انسانی الکترونیک هستند، ملاحظاتی که باید برای موفقیت بهتر در اجرای این فرایندها مورد توجه قرار گیرند. زمینه و محیطی که سازمان های دولتی در آن فعالیت می کنند در مقایسه با محیط بخش خصوصی پیچیده تر بوده و به همین منظور در این پژوهش علاوه بر در نظر گرفتن ملاحظات قانونی - سیاسی که تا حدودی در تحقیقات گذشته به آن تأکید شده است، به ملاحظات ذی نفعان و صحنه گردانان متعدد این حوزه، ملاحظات سیاسی کاری و بی اعتمادی و ملاحظات حاکمیتی دولت، ملاحظات اجتماعی - فرهنگی اشاره شد. همچنین از طریق اختصاص کد ملاحظات مکانیزم های ساختاری کلان، قانون های تأثیر گذار در این حوزه نام برده شدند.

شرایط میانجی عبارت اند از شرایط درون سازمانی یا محیط خرد که بر انتخاب مکانیزم های مدیریت منابع انسانی الکترونیک مؤثر هستند و می توانند اجرای مکانیزم ها را تسهیل و تسریع کنند. ویژگی زیرساخت، ویژگی مکانیزم ساختاری سازمان، ویژگی کارمندان، ویژگی مالی، ویژگی مدیریتی، ویژگی امنیتی و نهایتاً ویژگی فرهنگ سازمانی از جمله عواملی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند تا در انتخاب مکانیزم ها و ابزارهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک دچار اشتباه نشد.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس مدل مفهومی توسعه یافته و ابعاد آن، باید در نظر داشت که پیاده سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک منوط به درک درست شرایط علی است زیرا در صورتی که این شرایط علی در سازمان ها بصورت شایسته و قابل ملاحظه ای درک نشوند این امر به مانند سایر فلسفه ها، رویکردها و تکنیک های مدیریتی به صورت یک هوس یا مد مدیریتی در می آید و پس از مدتی از اجرای آن از رونق می افتد. در این مدل، شرایط علی عوامل ترغیب کننده و یا الزام آور برای به کارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات هستند، با این رویکرد، عواملی که در این بخش مورد توجه قرار گرفته است، از نظر تقدم زمانی و نیز شرایط الزام آور، بر پدیده اصلی تأثیر علی داشته اند. فشارهای ناشی از سیاست های بالادستی، فشار درون سازمانی در راستای بهبود فرایندها و افزایش کیفیت خدمات، فشار ناشی از ظهور دیدگاه های جهانی - به طور خاص در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، سازمان ITU - و نهایتاً مطالبات جامعه شهروندی و انتظارات روزافزون آنان برای دریافت خدمات با کیفیت و در کوتاهترین زمان از عوامل سوق دهنده به سمت پدیده اصلی مورد مطالعه در نظر گرفته شدند.

شرایط زمینه ای، ملاحظات برون سازمانی سازمان ها برای

مربوط می‌شود. در این خصوص، محدودیت‌های زیر را می‌توان برشمرد:

۱. نوع و ماهیت مصاحبه‌های مورد استفاده در این پژوهش بیشتر از نوع مصاحبه‌های مبتنی بر عقاید و نظرات افراد بوده است تا مصاحبه‌های مبتنی بر رویدادهای واقعی تجربه شده توسط افراد.
۲. همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه داده بنیاد، یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی حاصل شده که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های تحقیق را با محدودیت‌هایی همراه کند.
۳. به اعتقاد صاحب‌نظران، نتایج حاصل از روش نظریه داده بنیاد تنها قابلیت تعمیم‌پذیری به گزاره‌های نظری را دارد (تعمیم‌پذیری تحلیلی) و امکان تعمیم آن به کل جامعه (تعمیم‌پذیری آماری) فراهم نیست. این پژوهش مجموعه‌ای از نتایج خاص را به تعدادی نظریه گسترده‌تر تعمیم می‌دهد. از این رو، تعمیم‌پذیری آماری نتایج آن با محدودیت‌های قابل توجهی روبه‌رو است.

در بُعد مکانیزم‌ها و راهبردها، کنش‌ها و فعالیت‌های اصلی که می‌توانند در اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات راهگشا باشند مورد توجه قرار گرفت، فرق این بُعد با پدیده اصلی این است که مفاهیم و مقوله‌های این بُعد از نوع فرایندی نیستند بلکه از نوع اقدام هستند و به اجرای فرایندها کمک می‌کنند. می‌توان گفت تفاوت بارز پژوهش پیش‌رو با مطالعات گذشته در مکانیزم‌های آن نهفته است، بهره‌بردن از قدرت جامعه شهروندی و استفاده از این منبع به عنوان یکی از تصمیم‌سازان این عرصه فرضیه متفاوت این پژوهش است. اشاره به مفهوم پاسخگویی بر مبنای گفتمان مشترک و زیر کدهای آن از جمله تغییرات نهادی در راستای افزایش مشارکت عمومی و اتکا به سرمایه اجتماعی از این حیث است که در مطالعات گذشته به آن اشاره نشده است.

در نهایت در بُعد پیامدها، نتایج و پیامدهای مورد انتظار از اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک مورد توجه قرار گرفت. پیامدهای مورد انتظاری که می‌توانند در اثر اجرای فرایندها، اقدامات و راهبردها، عاید سازمان‌ها شوند.

محدودیت‌های تحقیق

بخشی از محدودیت‌های پژوهش حاضر به روش‌شناسی آن

References

- Abtin, A., Mosakhani, M. & Manian, A. (2012). A model of e-HRM for Iranian public organizations. *public management researches*, 14, 41-62 (in Persian).
- Alvani, M. & Ahmadi, K. (2013). "Concept of social responsibility and necessity of its elements in Iranian public organizations". *Management of public organizations* (Payam Noor), 3, 8-16 (in Persian).
- Banker, R., Bardham, I., Chang, H. & Lin, S. (2006). "Plant Information Systems, Manufacturing Capabilities, and Plant Performance". *MIS Quarterly*, 30(2), 315-337.
- Bondarouk, T., Ruël, H. & Looise, J. K. (Eds.). (2011). *Electronic HRM in theory and practice*, Howard House: Emerald.
- Davies, S. (2011). *Outsourcing and the voluntary sector: a review of the evolving policy landscape*, Voluntary Organisations and Public Service. Delivery. London: Routledge
- Denhardt, J.V. & Denhardt, R.B. (2003). *The new public service: serving, Not steering*. Armonk, NY: M.E. Sharpe. Garicano, L. & Heaton, P. (2010). "Information Technology, Organization, and Productivity in the Public Sector—Evidence from Police Departments. *Journal of Labor Economics*, 28(1), 167-201.
- Gueutal, H. G. & Stone, D. L. (2005). *The brave new world of eHR: Human resource management in the digital age*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hays, S. W. (2004). "Trends and Best Practices in State and Local Human Resource Management: Lessons to Be Learned?". *Review of Public Personnel Administration*, 24(2).
- Hertel, G. & Konradt, U. (2004). *Human Resource Management im Inter- und Intranet*. Göttingen: Hogrefe.
- Kheirgo, M., Danaei Fard, H., Adeleazar (2013). "A model for Transferring administrative development policies to Iran: an exploratory study based on mixed method". *Journal of Disciplinary management*, 49, 43-78 (in Persian).
- Lavigna, R. (2002). "Best Practices in Public-Sector Human Resources:

- Wisconsin State Government". *Human Resource Management*, 41(3), 369-384.
- Lee, G., Perry, J. L. (2002). "Are Computers Boosting Productivity? A Test of the Paradox in State Governments". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(1), 77-102.
- Legnick-Hall, M. L. & Moritz, S. (2003). "The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function". *Journal of Labour Research*, 24(3), 365-379.
- Marler, J. H., Liang, X. & Dulebohn, J. H. (2006). "Training and Effective Employee Information Technology Use". *Journal of Management*, 32(5), 721-743.
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62, 279-300.
- Nargesian, A. (2011). "Changes in the concept of public accountability in different public management approaches". *Management Culture*, 9, 117-144 (in Persian).
- Neuman, W. L. (2000). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn & Bacon.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M. & Galanaki, E. (2005). "E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece". *Personnel Review*, 36(2), 277-294.
- Pang, S. M., Tafti, A. & Krishnan, M. S. (2014). "Information technology and administrative efficiency in U.S. State governments: A Stochastic frontier approach". *MIS Quarterly*, 38(4), 1079-1101.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Ruel, H., Tanya, B. & Looise, J. K. (2004). "E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM". *Management Review*, 15(3), 364.
- Sinkovics, R. R., Penz, E. & Ghauri, P. N. (2008). "Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business". *MIR*, 48(6), 689-714.
- Snow, R. E., Hutcheson, J. & Prather, J. (1981). "Using reputational sampling to identify residential clusters of minorities dispersed in a large urban region: Hispanics in Atlanta. in: Proceedings of the Section on Survey Research Methods". *American Statistical Association*, 101-106.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd edition. Thousand Oaks, California.
- Torres-Corronas, T. & Arias-Oliva, M. (2009). *E-human resources management: Managing knowledge people*. Hershey: Idea.
- Twining, J. (2000). *A Naturalistic Journey into the Collaboratory: In Search of Understanding for Prospective Participants*, Doctoral Dissertation, Denton: Texas Woman's University.
- Vares, H. (2001). "Meta-paradigmatic approach to public management". *Journal of Knowledge Management*, 55, 6-30 (in Persian).
- West, M., Borrill, C., Dawson, J., Scully, J., Carter, M., Anelay, S. & Waring, J. (2002). "The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals". *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1299-1310.
- Wiblen, S., Grant, D. & Dery, K. (2010). "Transitioning to a new HRIS: the reshaping of human resources and information technology talent". *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 251-267.
- Zafar, H. (2013). "Human resource information systems: Information security concerns for organizations". *Human Resource Management Review*, 23, 105-113.