

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

تاریخ دریافت: ۹۴/۴/۲ تاریخ پذیرش: ۹۴/۶/۳۰

چکیده

نظریه پردازان مدیریت، مدت زمان 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 نیمه ساختاریافته با خبرگان صورت پذیرفته است. تحلیل داده‌ها در فرایند کدگذاری باز با کمک نرم افزار 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 می‌باشد که لازم است با توجه به الگوی ذکر شده، ضمن توجه داشتن به چندگانگی‌ها زمینه پیاده‌سازی وضع مطلوب را فراهم کرد.

کلید واژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی الکترونیک، خدمات دولتی نوین، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، نرم افزار MAXQDA

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی asnagavi@yahoo.com

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

- مطالعاتی که به ارتقای عملکرد بخش‌های دولتی و خصوصی پرداخته‌اند.

- مطالعاتی که به موضوع خصوصی‌سازی و بکارگیری تجربیات بخش خصوصی در محیط کاری بخش دولتی پرداخته‌اند (خیرگو و دیگران، ۱۳۹۲: ۴۶).

به نظر می‌رسد جلوه‌های هر چهار رویکرد در مدیریت دولتی ایران متجلی شده است. بر این اساس به نظر می‌رسد خط-مشی 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، پاداش‌دهی و ... 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 فعالیت-هایش 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 بکارگیری اصول مدیریت منابع انسانی سنتی است (پلیت 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 بکارگرفته 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

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 و دری^۱، ۲۰۱۰: ۲۵۳). مطالعات بسیاری نشان دادند که مدیریت منابع انسانی الکترونیک 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 و دولین^۴، ۲۰۰۶: ۷۳۸). اگرچه حجم زیادی از ادبیات شواهدی را فراهم می‌آورد مبنی بر اینکه سرمایه‌گذاری بر 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 شده-اند (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 عبارتند از:

- مطالعاتی که در آنها بستر سازمان‌های خصوصی و سازمان-های دولتی با یکدیگر مقایسه شده‌اند.

- مطالعاتی که به موضوع تحول اداری و مدل‌های استقرایی از بخش خصوصی و بکارگیری آنها در بخش دولتی پرداخته‌اند.

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

9. Setting
10. Pollitt and Bouckaert
11. Denhardt

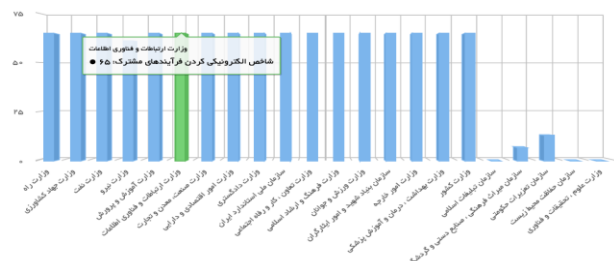
۵. راهبردها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی چیست؟
۶. پیامدهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی چیست؟

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 ارتقاء شفافیت و پاسخگویی، صحت، سرعت و دقت در عملیات، ارتقاء کیفیت و مطلوبیت ارائه خدمات به مردم، امری اجتناب‌ناپذیر شده است. یکی از شاخص‌های اصلی جهت ارزیابی بکارگیری 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، ۱۳۹۱: ۴۳). به نظر می‌رسد که تعریف باندروک و روثل (۲۰۰۹)، که مدیریت منابع انسانی الکترونیک را مفهومی چتر گونه 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 که مدیریت منابع انسانی الکترونیک چه گامی می‌تواند در حوزه افزایش پاسخگویی به شهروندان و عدالت اجتماعی و... برآورد و اصلاً چه چیزی را توانمند

خود قرار داد: بهبود فرآیندها، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و زمان انجام کار، حفظ و افزایش رضایت مندی مردم، خدمات و فناوری‌های مناسب برای پشتیبانی از اهداف و استراتژی‌های ستاد و استقرار و تحقق دولت الکترونیک. 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 الکترونیک در بین وزارتخانه‌های دولتی ایران، رتبه ی ششم را کسب کرده است. در شکل ۱ رتبه وزارتخانه در بین سایر وزارتخانه‌ها قابل مشاهده است.



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

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 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 کنند. 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؟

1. Panayotopoulou, Vakola and Galanaki

می‌سازد، نیز پرداخته شود.

شواهد فراوانی از تغییر و گذر از مدیریت پرسنل سنتی^۱ به سمت مدیریت منابع انسانی پیشرفته وجود دارد که برخی از آنها همراه با اصلاحات جدی بودند، اما انگیزه اصلی برای 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 بر 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 شدن آن به واقعیت را، دشوار ساخته است (لاویگنا^۲، 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 (گر^۳، ۱۹۹۴). و اما رویداد سوم که یکی از مفروضه اصلی این پژوهش است خدمات دولتی نوین بود (وست و همکاران^۴، ۲۰۰۲: ۱۳۰۳) که در ادامه به طور مشروح به آن پرداخته خواهد شد.

خدمات دولتی نوین

دنیاهارت 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، ۱۳۸۰: ۸). در حقیقت در

این شبه پارادایم، مدیران دولتی باید دیدگاهی شهروند محور 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 کنند. اصلاحات ناشی از خدمات دولتی نوین جنبه‌های بسیاری داشت که یکی از آنها توسعه جامعه بزرگ^۵ بود که در آن تشویق به مشارکت بیشتر و ارج نهادن به صدای جامعه شهروندی می‌شد، تا هدف بهبود کیفیت ارائه خدمات تسهیل شود (داویس^۶، ۲۰۱۱). در 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 تاکید 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، ۱۳۹۰: 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، ۱۳۹۰)

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

1. Traditional personnel management
2. Lavigna
3. Gore
4. West et al

5. Big society
6. Davies

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 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^۴ (۲۰۰۹)، کتاب "تحقیقات حوزه دگرگونی الکترونیک و فناوری‌های مدیریت منابع انسانی" را منتشر کردند و با بررسی موضوعاتی از قبیل دگردیسی مدیریت منابع انسانی الکترونیک و مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مشارکت کاربران، ابعاد بین المللی 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^۵ (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 ی خدمات و توسعه آتی مدیریت منابع انسانی

پیشینه تجربی پژوهش

به دلیل ماهیت پویای فناوری اطلاعات و پیشرفت سریع آن، تعداد بیشماری از پژوهش‌های مرتبط^۱ انتشار یافت، با توجه به این موضوع برای رعایت اختصار، آثار با قدمت بیشتر از ده 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 بین المللی مثل ProQest و Emerald و Springer و ... پژوهشی که به صورت کامل موضوع تحقیق را پوشش دهد پیدا نشد و اکثر پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با بکارگیری فناوری‌های اطلاعاتی در سازمان هستند.

بانداروک، روئل و لویس^۲ (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، موضوعات زبانی در مدیریت منابع انسانی الکترونیک بین المللی، 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^۳ (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان "دایره المعارف سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی: چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک"، با بررسی جنبه‌های

۱. 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 بکارگیری و ... از سویی دیگر برخی مربوط به فرایندهای مدیریتی هستند مثل آموزش الکترونیک، جذب الکترونیک و ... و نهایتاً برخی از آنها نتایج مختلف آن را مثل اثربخشی و ... در سطوح مختلف خرد و کلان پوشش می‌دهند.

2. Bondarouk, Huub Ruel and Jan Kees Looise
3. Teresa Torres-Corronas and Mario Arias-Oliva

4. Academics from the e-HRM field
5. Hal Gueutal and Dianna Stone

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^۴ متمرکز هستند (بهبود کارایی و اثربخشی درونی از طریق فناوری). این در حالی است که تحقیقات اخیر به مدیریت منابع انسانی الکترونیک رابطه‌ای^۵ (بهبود ارتباطات با مشتریان از طریق فناوری) و تحولی^۶ (جهت‌گیری استراتژیک و تجدید ساختار از طریق فناوری) پرداخته‌اند این تحقیقات اگرچه از نظر تعداد بیشتر هستند، ولی نتایجشان هنوز تکه تکه و غیرابناشته^۷ و گاهی متناقض است. از نظر نظریه پردازان نیز تحقیقات مدیریت منابع انسانی الکترونیک فاقد نظریه‌های متمرکز^۸ 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 درباره‌ی 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 متغیر-های موثر بر پدیده مذکور مورد شناسایی قرار گیرند.

روش پژوهش

در این پژوهش از روش کیفی استفاده شد و از بین استراتژی-های مختلف پژوهش کیفی از استراتژی داده بنیاد استفاده شده است. از آنجا که مرور تحقیقات پیشین حکایت از ضعف

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 حوزه‌ی عمل هستند.

هرتل و کونرات^۱ (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 دیگران^۲ (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان "تحلیل رویه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک" عوامل موثر در توسعه موفقیت آمیز مدیریت منابع انسانی الکترونیک در 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 دیگران^۳ (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 مسئولیت‌پذیری

4. Operational e-HRM
5. Relational
6. Transformational
7. Patchy and non-cumulative
8. Endogenous theories

1. Guido Hertel and Udo Konradt
2. Junaid Zafar
3. Edephonc N.Nfuka and Lazar Rusu

اعتمادپذیری یافته‌های پژوهش

اکثر روش شناسان 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 (توینینگ^۱، ۲۰۰۰: ۱۰). گوبا و لینکلن قابلیت اعتماد را شامل چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری می‌دانند (سینکوویکس و همکاران^۲، ۲۰۰۸: ۲۹۱). در این پژوهش از استراتژی‌های جدول ۳ زیر برای تامین 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.

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

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، مناسب‌ترین گزینه باشد.

۲. نظریه داده بنیاد، روش پژوهشی است که خلاقیت را ترغیب می‌کند. این امر معمولاً از مجرای فرایندی که در آن از طریق بکارگیری 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 بکارگیری 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 (نمونه گیری 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 نوسازی و تحول اداری). فرایند جمع آوری 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.

1. Twining
2. Sinkovics et al

جدول ۲. اطلاعات افراد مصاحبه شونده

ردیف	تحصیلات	سمت
۱	فوق لیسانس مهندسی فناوری اطلاعات	رئیس گروه ایجاد وزارتخانه الکترونیکی
۲	فوق لیسانس مدیریت آموزشی	رئیس گروه آموزش، توسعه منابع انسانی و بهبود مدیریت
۳	دکترای مدیریت بازرگانی	معاون مرکز نوسازی و تحول اداری
۴	دکترای مهندسی فناوری اطلاعات	معاون مرکز فناوری اطلاعات
۵	دکتری مدیریت منابع انسانی	کارشناس تشکیلات و مستندسازی فرایندها
۶	فوق لیسانس مدیریت دولتی	مدیر کل منابع انسانی
۷	فوق لیسانس مدیریت بازرگانی	رئیس گروه بودجه، تشکیلات و مستندسازی
۸	فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی	رئیس گروه بهره وری و تحول سازمانی
۹	لیسانس مدیریت دولتی	رئیس اداره کارگزینی
۱۰	فوق لیسانس مدیریت دولتی	معاون امور استان‌ها
۱۱	فوق لیسانس مدیریت فناوری اطلاعات	مدیر کل مرکز فناوری اطلاعات

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. در جدول ۴ نحوه شکل‌گیری یکی از مقوله‌های اصلی (ملاحظات بازیگران) قابل مشاهده است.

جدول ۴. نحوه شکل‌گیری مقوله ملاحظات بازیگران

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدگذاری باز	گزاره کلامی
ملاحظات بازیگران	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
	سازمان‌های دولتی	نیود 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

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 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.

جدول ۳. روش‌های تامین اعتماد پذیری پژوهش حاضر

معیار	زیرمعیارها	استراتژی‌های تامین	اقدام صورت گرفته
روایی ورودی‌های پژوهش	روایی داده‌های پژوهش	نمونه‌گیری گلوله برفی (نیومن، ۱۹۹۰:۲۰۰۰)	معرفی مصاحبه شونده‌گان بعدی توسط مصاحبه شونده‌گان قبلی
		نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار (استنو و دیگران، ۱۹۸۱)	انتخاب مصاحبه شونده‌گان بر اساس توصیه متخصصان
روایی تحلیل‌های انجام شده در پژوهش	روایی توصیفی (مکسول، ۱۹۹۲)	بازخور مشارکت‌کننده	ارائه کدهای توصیفی به مصاحبه شونده و دریافت نظرات اصلاحی
		روایی تفسیری (ماکسول، ۱۹۹۲)	بهره‌گیری از عبارات توصیفی مانند نقل قول در تفسیرها
انتقال پذیری	انتقال پذیری	استفاده از نمونه‌گیری بر مبنای اعتبار	انتخاب مصاحبه شونده‌گان 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	قابلیت اطمینان	ممیزی قابلیت اطمینان (توینینگ، ۲۰۰۰:۱۰)	در اختیار گذاشتن داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات با هدف بازبینی و موشکافی تحقیق توسط دیگر پژوهشگران
		ارائه جزئیات روش‌ها و داده‌های پژوهش	ارائه گزیده مصاحبه‌ها و نیز توضیح روند تحلیل داده‌ها تا دستیابی به نتایج تحقیق

1. Neuman
2. Snow et al
3. Maxwell

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان یکی از دلایل و شرایط علی مهم در بکارگیری فناوری‌های نوین در طی سالهای گذشته در مدیریت منابع انسانی، سیاست‌های نظام در قالب اسناد بالادستی می‌باشد: 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 مخصوصا فرایندهای واحد منابع انسانی است. رو به رو شدن با جریان بهمنی اطلاعات مربوط به منابع انسانی به عنوان ذی قیمت ترین 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 جامعه شهروندی و پاسخگویی به انتظارات روز افزون آنان در دریافت خدمات با کیفیت در کوتاهترین زمان ممکن می‌باشد. 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 می‌باشد. 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 بین المللی 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 بکارگیری ابزارهای الکترونیکی در مدیریت منابع انسانی، خطر تسلط نخبگان حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی است، اینها کسانی هستند که دولت در دستشان است. به حاشیه رانده شدن منفعت عامه، مستقیم یا غیر مستقیم وابسته به این نخبگان است. بکارگیری از ابزارهای الکترونیک در فرایندهای مدیریت منابع انسانی منجر به سرویس محور شدن فرایندها

جدول ۵. مقوله‌های فرعی و شکل‌دهی به مقوله‌های اصلی

ردیف	مقوله های فرعی	مقوله های اصلی
۱	جامعه شهروندی	شرایط علی
۲	عوامل درون سازمانی	
۳	سیاست‌های نظام	
۴	ضرورت همگامی با دیدگاههای روز	
۵	ملاحظات بازیگران	شرایط زمینه ای
۶	ملاحظات قانونی	
۷	ملاحظات حاکمیتی	
۸	ملاحظات اجتماعی	
۹	ملاحظات مکانیزم‌های ساختاری کلان	
۱۰	ایجاد تعادل بین نهادها	راهبرد خدمات دولتی نوین
۱۱	آموزش اجتماعی	
۱۲	اهمیت مشارکت مردمی	
۱۳	جذب الکترونیک	پدیده اصلی
۱۴	ارزیابی عملکرد الکترونیک	
۱۵	آموزش الکترونیک	
۱۶	منابع مالی	شرایط میانجی
۱۷	ویژگی‌های مکانیزم‌های ساختاری سازمان	
۱۸	ویژگی‌های امنیتی	
۱۹	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	
۲۰	ویژگی‌های مدیریتی	
۲۱	ویژگی‌های کارمندان	
۲۲	ویژگی‌های زیرساخت	
۲۳	اثرات اجتماعی	پیامدها
۲۴	اثرات سازمانی	

شرایط علی

توضیحات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سوالات مربوط به شرایط علی مدیریت منابع انسانی الکترونیک، منجر به شناسایی کدهای باز جدول ۶ شده است. لازم به ذکر است اعداد داخل جدول خروجی نرم افزار MAXQDA و نشان دهنده فراوانی کدهای ذکر شده از سوی مصاحبه‌شوندگان است.

جدول ۶. کدگذاری باز مربوط به شرایط علی

کدگذاری باز	
ارج نهادن به جامعه ی شهروندی و پاسخگویی به انتظارات آنان [۱۱]	۱
بهبود بهره وری [۷]	۲
تسلط نخبگان حرفه ای، تهدیدی برای منافع عامه [۹]	۳
فشارهای از سوی مدیران در جهت تحقق اهداف [۳]	۴
مقابله با ضعف های درونی سیستم [۹]	۵
فشارهای ناشی از سیاست‌های نظام [۲۰]	۶
کیفیت خدمات اولویت سازمان های دولتی [۵]	۷
کیفیت بالای خدمات عامل موفقیت [۲]	۸
دیدگاه و نظریه‌های جدید جهانی [۲۴]	۹

محاسبات کشور می‌تواند کار الکترونیکی کردن فرایندهای سازمان‌های دولتی را با وجود چالش‌های خاص خودش، تسهیل و تسریع ببخشد. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از طرفی دیگر، هنوز با سازمان‌های دولتی در خصوص جزئیات الکترونیکی کردن فرایندها به مفهوم مشترک نرسیده- اند و خود از ضعف مکانیزم‌های ساختاری رنج می‌برد. 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 ببخشد. فناوری، حامل تغییرات عظیم و همه جانبه است که این امر توجه به پیوست های 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 می‌باشد، که در حال حاضر در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در حال انجام است و امری زمان بر است. ایجاد تعادل بین تقاضاهای ذینفعان متعدد از جمله رهبران منصوب شده سیاسی، قانون گذاران، مدیران صف، اتحادیه ها، گروه های 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 فرد خاصی 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 تاثیر مستقیم یا غیر

شده، جلوی هر گونه اعمال نظر شخصی فرد یا افراد را می‌گیرد. گفته زیر این ادعا را به روشنی بیان می‌دارد: "افراد سنت گرا، پسامدرن، اینها به دنبال این هستند که همیشه فوت کوزه‌گری دست خودشون باشه و دوست ندارن دست دیگران باشه! که نفر جدید که می‌خواد وارد سیستم بشه احاطه داشته باشه به اطلاعات".

شرایط زمینه‌ای

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

جدول ۷. کدگذاری باز مربوط به شرایط زمینه‌ای

ردیف	کدگذاری باز
۱	فرهنگ جامعه [۷]
۲	فرهنگ خاص جامعه ایرانی [۱۸]
۳	بلوغ جامعه ی شهروندی [۶]
۴	تعارض بین سه قوه [۱]
۵	پیچیدگی قوانین و مقررات [۹]
۶	ندیده شدن استقلال تصمیم گیری دستگاهها در آیین نامه ها [۲]
۷	تعدد بخش نامه ها و آیین نامه ها [۴]
۸	جامعه ی دانشگاهی [۱]
۹	جامعه ی شهروندی [۱۰]
۱۰	رسانه ها و مطبوعات [۳]
۱۱	سازمان های خصوصی [۱۳]
۱۲	سازمان فناوری اطلاعات ایران [۲]
۱۳	شورای عالی اداری [۱]
۱۴	هیئت وزیران [۲]
۱۵	سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور [۱۳]
۱۶	نبود حس مشترک بین سازمان ها [۱۹]
۱۷	تعیین کننده بودن ترجیحات لایه ی سیاست گذاری [۱]
۱۸	قانون نظام هماهنگ پرداخت [۱]
۱۹	قانون استخدام کشوری [۱]
۲۰	سند چشم انداز ایران [۱]
۲۱	نقشه راه اصلاح نظام اداری [۲]
۲۲	سند بخشی ارتباطات و فناوری اطلاعات [۱]
۲۳	برنامه ی پنجم توسعه [۳]
۲۴	قانون مدیریت خدمات کشوری [۳]
۲۵	سیاست های بالادستی جهت ده فعالیت ها [۱۸]
۲۶	مشخص بودن اهداف و برنامه های کلان دولت [۴]
۲۷	شکاف بین اهداف بالادستی با واقعیت [۱۲]
۲۸	ضعف سیاست های بالادستی [۱۰]
۲۹	مسئولیت چند جانبه [۳]
۳۰	رفاه مردم، وظیفه ی دولت [۱]
۳۱	سازمان های دولتی به مثابه پدر خانواده [۵]
۳۲	دولت به عنوان نهاد نظارتی [۷]
۳۳	لزوم داشتن متولی با اختیار [۷]

یکی از شرایط زمینه‌ای مورد نیاز، ملاحظات مکانیزم‌های ساختاری سطح کلان است. اسناد بالادستی علی رغم 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 مغفول واقع شده است. مبحث دیگر مربوط به این کد، نقص‌های مربوط به سیستم نظارتی و سیاست گذاری است، به عنوان مثال دیوان

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 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! بی‌گذار 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

مستقیم دارند. قوانین و مقررات مناسب برای کاربرد درست و به جای فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی الکترونیک یکی از عوامل کلیدی موفقیت می‌باشند. 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 می‌افته رو یکی باید جمع کنه و حرف آخر و بزنه، وقتی تبادل داده صورت نمی‌گیره اوون 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 بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک خود استفاده می‌کنند، توضیحاتی را ارائه دادند که کدهای باز مستخرج از عبارات مهم آنها در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. کدگذاری باز مربوط به شرایط میانجی

ردیف	کدگذاری باز
۱	زیرساخت قانونی-فرهنگی-مدیریتی [۵]
۲	زیرساخت فنی فناوری اطلاعات [۴]
۳	پیشگیری قوانین و مقررات داخلی [۳]
۴	ضعف سیستم انگیزشی کارمندان [۶]
۵	بسترسازی قبل از پیاده‌سازی سیستم [۵]
۶	فرایند سنتی زیربنای فرایندهای الکترونیک [۱]
۷	مدیریت منابع انسانی زیر بنای مدیریت منابع الکترونیک [۱]
۸	پیاده‌سازی درست سیستم [۳]
۹	گرددش اسان اطلاعات کمک کننده ی امر الکترونیکی شدن [۱]
۱۰	احصاء فرایندها پیش نیاز الکترونیکی کردن آن [۷]
۱۱	ارجاع نامناسب کار تخصصی به کادر متخصص [۵]
۱۲	ضعف فرایندهای داخلی [۱۵]
۱۳	ساختار بروکراتیک [۷]
۱۴	نیاز به ساختار سازمانی منسجم [۳]
۱۵	مقاومت در برابر تغییر [۱۱]
۱۶	نبود احساس تعلق بین کارمندان [۵]
۱۷	توجه کارمندان از استراتژی‌ها و اهداف سازمان [۳]
۱۸	ویژگی مدیریت پذیری کارمندان [۱]
۱۹	تمایل شخصی کارمندان [۱۸]
۲۰	فقدان کادر متخصص [۴]
۲۱	نبود دانش مدیریت در بین مدیران [۵]
۲۲	مشاوره های غلط مدیران میانی [۱]
۲۳	تمایل شخصی مدیران [۲۶]
۲۴	نبود حس مشترک بین افراد [۷]
۲۵	اعتقاد مدیریت [۵]
۲۶	سیاسی کاری افراد [۱۱]
۲۷	لزوم وجود انگیزه ی خدمت کردن [۱]
۲۸	سبک مدیریت [۲]
۲۹	سردرگمی مجریان دولتی [۲]
۳۰	نبود دیدگاه کلان [۳]
۳۱	لزوم ریشه یابی مسائل و مشکلات [۲]
۳۲	اهمیت انتقال یافتن تجربیات نقرات قبلی [۱]
۳۳	اهمیت مدیران در پیشبرد اهداف [۲]
۳۴	تغییر مداوم لایه های مدیریت [۲]
۳۵	لاگ های امنیتی پیش شرط درست کار کردن سیستم [۱۶]
۳۶	فرهنگ سازی [۱۱]

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 مستقلا آزادی عمل نسبت به کل فرایند ندارند، مگر یک یا چندی از فرایندهای داخلی که ممکن است به صورت مکانیزه انجام شود مثلا فراخوان جذب از طریق درگاه خدمات الکترونیکی وزارتخانه اعلام عمومی می‌شود و فرد می‌تواند ثبت نام خود را انجام دهد و یا مثلا مکاتبات اداری با مبادی ذی ربط 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

ردیف	کدگذاری باز
۱	همبستگی بین اعضای جامعه [۲]
۲	توزیع مناسب حقوق و دستمزد بین بخش خصوصی و دولتی [۴]
۳	آموزش اجتماعی [۴]
۴	لزوم حمایت و مشارکت مردم [۲]
۵	لزوم دخالت مردم در تصمیم گیری [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 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 داشته است: "ما باید حلقه ارتباطی دولتمردان و مدیران ارشد سیستم رو با

در سطوح بالای سازمانی شکل بگیرد و به سطوح پایین تر منتقل شود، به همین جهت ویژگی‌های سبک مدیریت می‌تواند از مهم‌ترین دلایل تفاوت یا شباهت مکانیزم‌های پیاده-سازی 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

ردیف	کدگذاری باز
۱	ارزیابی عملکرد الکترونیک [۶]
۲	جذب [۶]
۳	آموزش الکترونیک [۷]

در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، فرایند آموزش به صورت کاملا الکترونیکی از طریق سامانه ایده انجام می‌شود، به این صورت که پس از ابلاغ عنوان دوره متقاضیان در سیستم ثبت نام کرده، محتوا در سایت قرار داده می‌شود و پس از مطالعه، آزمون آنلاین برگزار می‌شود و نهایتا نتایج به صورت مکانیزه اعلام می‌شود. ارزیابی عملکرد هم از طریق سیستم طراحی شده توسط گروه ایجاد وزارت خانه الکترونیکی به صورت کاملا مکانیزه انجام می‌شود به این صورت که تمامی فرم‌ها به صورت الکترونیکی طراحی و توزیع شده، ارزیابی کننده‌ها و تایید کننده‌ها فرم‌های مورد نظر را از طریق سیستم دریافت کرده و پس از نمره دهی برای مدیر ارسال می‌کنند، پس از تایید مدیر، برای قسمت ارزیابی عملکرد ارسال می‌شود و در پرونده الکترونیکی فرد، رتبه وی

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 زیاده و همین فاکتور باعث می‌شود که کارکنان خیلی از دستگاه های اجرایی 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 و... خواهد شد. علاوه بر پیامدهای درون سازمانی که به آن اشاره شد، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌تواند همزمان منعطف‌تر و شهروندمدار تر 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

ردیف	کدگذاری باز
۱	انعکاس اجتماعی وظایف دولت [۵]
۲	بهبود قدرت پاسخگویی [۲]
۳	بهبود کیفیت خدمات [۱]
۴	بهبود رفاه شهروندان [۳]
۵	کاهش رفت و آمدهای بی مورد در سطح شهر [۶]
۶	انعکاس فرهنگی وظایف دولت [۱]
۷	انعکاس سیاسی وظایف دولت [۱]
۸	بهبود مدیریت استعداد [۳]
۹	جلوگیری از دوباره کاری ها [۲]
۱۰	بهبود بهره وری [۴]
۱۱	افزایش قابلیت اطمینان [۲]
۱۲	بهبود جریان اطلاعات [۳]
۱۳	کاهش نیروی انسانی مورد نیاز [۳]

مردم نزدیک تر کنیم، هر چه این حلقه ها نزدیک تر 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 ی تعادل^۱!".

همبستگی بین اعضای جامعه نیز چیزی است که معاون مرکز نوسازی و تحول اداری از آن به خوبی یاد می‌کند: " ببینید 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 بکارگرفته شده در سخنان رئیس گروه ایجاد وزارتخانه الکترونیکی به طور ضمنی گویای همین مطلب است: " سامانه ۱۹۵ رو بستر فناوریش و ما فراهم کردیم. سوپاپ ایمنی ما مردم هستنند. 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 پر کردن 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 باشد. اگرچه پیوند نقش‌های تخصصی با زمینه اجتماعی سخت است، ولی آرمان ارزشمندی است که بواسطه آن خط-مشی‌گذاران، انجمن‌های حرفه ای، متخصصان و محصلان قادر خواهند بود تا زمینه مشترکی پیدا کنند. در رابطه با

1. Check and balance

بحث و نتیجه‌گیری

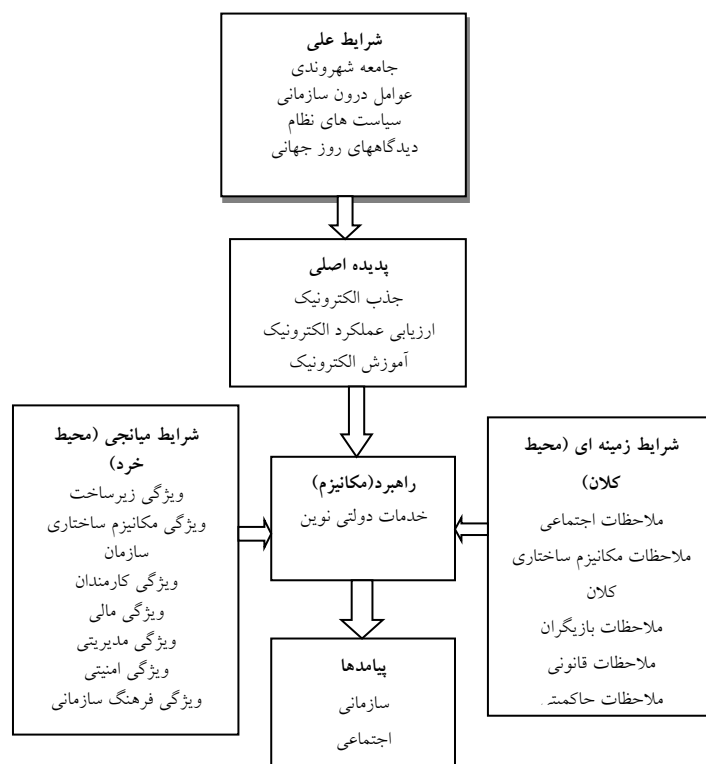
بر اساس مدل مفهومی توسعه یافته و ابعاد آن، بایستی در نظر داشت که پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک منوط به درک درست شرایط علی است زیرا در صورتی که این شرایط علی در سازمان‌ها بصورت شایسته و قابل ملاحظه‌ای درک نشوند این امر به مانند سایر فلسفه‌ها، رویکردها و تکنیک‌های مدیریتی به صورت یک هوس یا مد مدیریتی در می‌آید و پس از مدتی از اجرای آن از رونق می‌افتد. در این مدل، شرایط علی عوامل ترغیب کننده و یا الزام‌آور برای بکارگیری 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 الزام‌آور، 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 دیدگاههای 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 زمینه‌ای، ملاحظات برون‌سازمانی سازمانها برای 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 می‌کنند 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 تاکید شده است، به ملاحظات ذینفعان 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، قانون‌های تاثیر گذار در این حوزه نام برده شدند.

۱۴	صرفه جویی در وقت [۱]
۱۵	حذف کاغذ بازی ها [۱]
۱۶	مستند سازی بهتر امور [۷]
۱۷	مدیریت دانش [۴]
۱۸	ساده کردن کارها [۵]
۱۹	جلوگیری از قائم به فرد شدن فرایندها [۹]
۲۰	تسهیل کردن امر کنترل [۳]
۲۱	تسهیل در شناسایی عاملین فساد [۶]
۲۲	بالا بردن دقت و سرعت [۱۶]
۲۳	صرفه جویی مالی حاصل از الکترونیکی کردن [۱]
۲۴	جلوگیری از بروز خطاهای انسانی [۳]
۲۵	کاهش هزینه ها [۷]
۲۶	تسهیل کردن امر کنترل [۳]
۲۷	تسهیل در شناسایی عاملین فساد [۶]
۲۸	بالا بردن دقت و سرعت [۱۶]
۲۹	صرفه جویی مالی حاصل از الکترونیکی کردن [۱]
۳۰	جلوگیری از بروز خطاهای انسانی [۳]
۳۱	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:



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

شده توسط افراد^۱.

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^۲) و امکان تعمیم آن به کل جامعه (تعمیم‌پذیری آماری^۳) 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 رو به رو است.

منابع

- 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. (Eds.). (2005). *The brave new world of eHR: Human resource management in the digital age*, San Francisco: Jossey-Bass.

1. Behavioral Event -Based Interview

2. Statistical generalization

3. Analytical generalization

شرایط میانجی عبارتند از شرایط درون سازمانی یا محیط خرد که بر انتخاب مکانیزم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک موثر هستند و می‌توانند اجرای مکانیزم‌ها 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 مکانیزم‌ها و ابزارهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک دچار اشتباه نشد. در بعد 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 بعد با پدیده اصلی این است که مفاهیم و مقوله‌های این بعد 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، بهره بردن از قدرت جامعه شهروندی و استفاده از این منبع به عنوان یکی از تصمیم‌سازان این عرصه مفروضه 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 بدان اشاره نشده است.

در نهایت در بعد 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 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

- 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. (Eds.). (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. Min; Tafti, Ali; M. S. Krishnan. (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, Huub; Tanya, Bondarouk; Jan Kees, Looise. (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.; Pattersonm and 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, pp. 105-113.