

## تأثیر پیاده سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در افزایش رضایت شغلی کارکنان مورد مطالعه؛ شهرداری شهر مشهد مقدس

مسعود بزم آرا

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران  
masoudbazmara@gmail.com

### چکیده

پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) به‌عنوان یک رویکرد نوین در بهبود فرآیندهای منابع انسانی در سازمان‌ها، به ویژه در بخش‌های عمومی، اهمیت زیادی یافته است. این تحقیق با هدف بررسی تأثیر پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM در شهرداری مشهد بر افزایش رضایت شغلی کارکنان انجام شده است. مسئله اصلی این تحقیق، ارزیابی میزان تأثیر این سیستم‌ها بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری مشهد و شناسایی ابعاد مختلف این تأثیرات است. برای دستیابی به این هدف، تحقیق از روش توصیفی-پیمایشی بهره برده و داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های ساختاریافته از ۲۵۰ نفر از کارکنان شهرداری مشهد جمع‌آوری شد. نتایج تحقیق نشان داد که پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM به‌طور معناداری بر افزایش رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. به‌ویژه، ابعاد شفافیت در فرآیندهای منابع انسانی، بهبود فرآیندهای ارزیابی عملکرد، کاهش زمان پردازش اطلاعات و ارتقاء ارتباطات داخلی میان کارکنان و مدیران، بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشته‌اند. همچنین، تحلیل‌ها نشان داد که کارکنان در سازمان‌هایی که از این سیستم‌ها استفاده می‌کنند، احساس بهتری از شفافیت و عدالت در فرآیندهای منابع انسانی دارند. در نهایت، این تحقیق بر اهمیت توجه به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و آموزش کارکنان برای بهره‌برداری کامل از مزایای E-HRM تأکید می‌کند. پیاده‌سازی موفق سیستم‌های E-HRM می‌تواند به بهبود کارایی منابع انسانی و در نتیجه افزایش رضایت شغلی کارکنان در شهرداری مشهد کمک کند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی الکترونیک، رضایت شغلی کارکنان، فناوری اطلاعات، شهرداری مشهد

### مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها به‌ویژه در بخش‌های دولتی و عمومی، با چالش‌های زیادی در زمینه مدیریت منابع انسانی مواجه هستند. یکی از رویکردهای نوین که به‌ویژه در سال‌های اخیر به‌طور گسترده‌ای در سازمان‌ها پیاده‌سازی شده است، استفاده از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) می‌باشد. این سیستم‌ها با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرآیندهای مختلف منابع انسانی را خودکار کرده و به‌طور قابل توجهی کارایی این فرآیندها را افزایش می‌دهند. (Stone et al., 2015) در کشور ایران نیز، شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای خدماتی مهم، به‌دنبال بهبود عملکرد خود از طریق استفاده از فناوری‌های نوین هستند. پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM در شهرداری‌ها می‌تواند تأثیرات چشمگیری بر بهبود فرآیندهای منابع انسانی و ارتقاء رضایت شغلی کارکنان داشته باشد (جلیلیان، ۱۳۹۹).

رضایت شغلی کارکنان یکی از عوامل حیاتی در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها است و می‌تواند تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات ارائه‌شده به مردم داشته باشد. (Ostroff, 1992) تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM باعث بهبود فرآیندهای منابع انسانی، از جمله استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و مدیریت حقوق و دستمزد می‌شود. (Bondarouk et al., 2017) این سیستم‌ها موجب افزایش شفافیت در فرآیندهای منابع انسانی و تسهیل در دسترسی به اطلاعات برای کارکنان و مدیران می‌گردند. (Ngai et al., 2011)

در ایران، به‌ویژه در شهرداری مشهد، استفاده از سیستم‌های E-HRM به‌عنوان یکی از اولویت‌های مدیریت منابع انسانی شناخته شده است. این سیستم‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا فرآیندهای خود را ساده‌سازی کنند و در عین حال رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهند (سیف‌اللهی و نیکوکار، ۱۴۰۰). با این حال، با وجود مزایای فراوان، برخی چالش‌ها نیز در پیاده‌سازی این سیستم‌ها وجود دارد، از جمله مقاومت فرهنگی کارکنان، محدودیت‌های فناوری و نیاز به آموزش‌های مستمر. (Kaur & Kaur, 2019)

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری مشهد است. به‌طور خاص، این مطالعه به ارزیابی چگونگی تأثیر استفاده از این سیستم‌ها بر شفافیت در فرآیندهای منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان می‌پردازد.

### بیان مسئله

مدیریت منابع انسانی یکی از جنبه‌های حیاتی در هر سازمان است که به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و خدماتی مانند شهرداری‌ها، نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات و رضایت کارکنان ایفا می‌کند. در این راستا، استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM)، به‌طور چشمگیری در سال‌های اخیر در سازمان‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. سیستم‌های E-HRM به‌عنوان یک ابزار فناوری اطلاعات، فرآیندهای منابع انسانی را از طریق اتوماسیون و دیجیتالی کردن داده‌ها تسهیل می‌کنند و موجب افزایش کارایی، شفافیت و دسترسی بهتر به اطلاعات می‌گردند. (Stone et al., 2015) با این حال، پیاده‌سازی این سیستم‌ها در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه شهرداری‌ها با چالش‌هایی همراه است که نیازمند بررسی دقیق و آگاهی از تأثیرات آن بر رضایت شغلی کارکنان می‌باشد.

در شهرداری‌ها، منابع انسانی از مهم‌ترین ارکان سازمانی به‌شمار می‌روند و هرگونه تغییر در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر کارایی و رضایت کارکنان داشته باشد. (Ngai et al., 2011) به‌ویژه در شهرداری مشهد که به‌عنوان یک نهاد خدماتی در تعامل مستقیم با شهروندان است، استفاده از سیستم‌های E-HRM می‌تواند موجب بهبود فرآیندهای داخلی، کاهش زمان پردازش داده‌ها و تسهیل دسترسی به اطلاعات و خدمات منابع انسانی برای کارکنان شود. این امر می‌تواند به‌طور غیرمستقیم بر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان تأثیر بگذارد.

با وجود تأثیرات مثبت متصور برای پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM، تاکنون تحقیقات اندکی در خصوص تأثیر آن بر رضایت شغلی کارکنان در شهرداری‌ها، به‌ویژه در شهر مشهد، انجام شده است. این موضوع باعث می‌شود که پژوهش‌های موجود در این زمینه بیشتر به صورت تجربی و نظری محدود باقی بمانند و به‌طور کامل ابعاد تأثیرات این سیستم‌ها بر رضایت شغلی کارکنان بررسی نشود. بنابراین، این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سوالات است که آیا پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های E-HRM در شهرداری مشهد موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان شده است؟ و این سیستم‌ها در کدام ابعاد بیشترین تأثیر را داشته‌اند؟

### اهمیت موضوع

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی هر سازمان، نقشی حیاتی در بهبود عملکرد، ارتقاء بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان ایفا می‌کند. در دنیای امروز که سرعت تغییرات و تحولات تکنولوژیکی روزافزون است، استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی امری ضروری به نظر می‌رسد. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) به‌عنوان یک ابزار پیشرفته، با اتوماسیون فرآیندهای منابع انسانی، می‌توانند موجب بهبود کارایی، کاهش خطاها و تسهیل ارتباطات میان مدیران و کارکنان شوند (Bondarouk et al., 2017). این سیستم‌ها با فراهم کردن دسترسی آسان به داده‌ها و اطلاعات منابع انسانی، شفافیت را در فرآیندهای مختلف افزایش داده و موجب تسهیل در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شوند.

3

در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه شهرداری‌ها، که مسئولیت‌های متعددی در ارائه خدمات به شهروندان دارند، بهبود فرآیندهای منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این نوع سازمان‌ها، کارکنان نقش کلیدی در ارائه خدمات به مردم دارند و افزایش رضایت شغلی آنها می‌تواند تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات و رضایت عمومی شهروندان داشته باشد (Jalilian, 1399). شهرداری مشهد، به‌عنوان یکی از بزرگترین نهادهای خدماتی در ایران، می‌تواند از مزایای پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM بهره‌برداری کرده و در نتیجه رضایت شغلی کارکنان خود را افزایش دهد. این امر نه تنها به ارتقاء انگیزش کارکنان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان نیز منجر شود. اهمیت این تحقیق در این است که بسیاری از سازمان‌های دولتی هنوز از سیستم‌های منابع انسانی سنتی استفاده می‌کنند و درک تأثیر پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM در این سازمان‌ها می‌تواند راهگشای بسیاری از مشکلات مدیریتی و اجرایی باشد. به‌ویژه در شهرداری‌ها که سازمان‌هایی بزرگ با تعداد زیادی از کارکنان هستند، استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان و افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک کند (Ngai et al., 2011).

### ادبیات و پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی (HRM) به‌عنوان یک رشته مهم در علم مدیریت، توجه گسترده‌ای را در پژوهش‌های اخیر به خود جلب کرده است. این حوزه به‌ویژه در پی تغییرات سریع دنیای کسب‌وکار و نیازهای روزافزون به فناوری‌های نوین، به یک بخش اساسی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تبدیل شده است (Tansley, 2011). در این راستا، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) به‌عنوان ابزاری برای بهبود فرآیندهای منابع انسانی معرفی شده‌اند. این سیستم‌ها با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، موجب بهبود کارایی، تسهیل در فرآیندها و کاهش هزینه‌ها می‌شوند (Strohmeier, 2007). E-HRM به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و دولتی مانند شهرداری‌ها می‌تواند به‌طور مؤثری موجب بهبود کارایی و ارتقاء رضایت شغلی کارکنان شود. در سطح جهانی، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM در سازمان‌ها موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهبود انگیزش آنها می‌شود. مطالعات مختلف نشان می‌دهند که این سیستم‌ها با تسهیل در

ارتباطات و خودکارسازی فرآیندهای مختلف منابع انسانی، کارکنان را قادر می‌سازد تا به راحتی به اطلاعات و خدمات مورد نیاز خود دسترسی پیدا کنند. (Bondarouk et al., 2017) این امر موجب کاهش استرس کاری و افزایش انگیزش کارکنان می‌شود. همچنین، استفاده از سیستم‌های E-HRM موجب بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و شفافیت در فرآیندهای منابع انسانی می‌گردد. (Ngai et al., 2011)

پژوهش‌های انجام شده در ایران نیز نشان‌دهنده تأثیر مثبت سیستم‌های E-HRM بر رضایت شغلی کارکنان است. به‌ویژه در شهرداری‌ها که بخش مهمی از خدمات عمومی را ارائه می‌دهند، استفاده از این سیستم‌ها می‌تواند به بهبود فرآیندهای منابع انسانی و در نتیجه افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر شود (سیف‌اللهی، ۱۳۹۹). با این حال، در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در شهرداری‌ها، هنوز استفاده از سیستم‌های E-HRM به‌طور کامل پیاده‌سازی نشده است و پژوهش‌های زیادی در این زمینه نیاز به بررسی دقیق‌تر دارند. برای مثال، در تحقیقاتی که در شهرداری‌های ایران انجام شده است، به چالش‌های موجود در پیاده‌سازی این سیستم‌ها مانند مقاومت کارکنان و محدودیت‌های فناوری اشاره شده است (جعفری و مهدوی، ۱۳۹۸). در پژوهش‌های خارجی، تأثیرات E-HRM بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. مطالعات انجام شده در اروپا و آمریکا نشان داده‌اند که این سیستم‌ها باعث افزایش شفافیت، بهبود فرآیندهای استخدام و ارزیابی عملکرد و کاهش خطاها می‌شوند. (Ostroff, 1992) همچنین، این سیستم‌ها می‌توانند با تسهیل در انجام وظایف، موجب رضایت شغلی بیشتری برای کارکنان شوند و آنها را از فرآیندهای پیچیده و زمان‌بر منابع انسانی نجات دهند. (Kaur & Kaur, 2019)

4

### اهداف و فرضیه‌های پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) بر رضایت شغلی کارکنان در شهرداری مشهد انجام می‌شود. پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM به‌عنوان یک نوآوری در مدیریت منابع انسانی، می‌تواند به بهبود فرآیندهای مختلف منابع انسانی، از جمله استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، و مدیریت جبران خدمات کمک کند. (Bondarouk et al., 2017) در این راستا، هدف اصلی این تحقیق بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم سیستم‌های E-HRM بر افزایش رضایت شغلی کارکنان شهرداری مشهد است.

اهداف فرعی این پژوهش عبارتند از:

بررسی تأثیر استفاده از سیستم‌های E-HRM بر فرآیندهای استخدام و جذب کارکنان در شهرداری مشهد.

بررسی تأثیر استقرار E-HRM بر فرآیندهای ارزیابی عملکرد کارکنان و ارتباط آن با رضایت شغلی.

تحلیل ارتباط بین پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM و بهبود فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان در شهرداری مشهد.

ارزیابی تأثیرات این سیستم‌ها بر تسهیل در ارتباطات میان مدیران و کارکنان و ارتقاء انگیزش شغلی کارکنان.

بر اساس اهداف پژوهش، فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:

**فرضیه اصلی:** پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان شهرداری مشهد می‌شود.

**فرضیه فرعی اول:** استفاده از سیستم‌های E-HRM موجب بهبود فرآیندهای استخدام و جذب کارکنان در شهرداری مشهد می‌شود.

**فرضیه فرعی دوم:** پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM تأثیر مثبت بر فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش رضایت شغلی دارد.



**فرضیه فرعی سوم:** استقرار سیستم‌های E-HRM به بهبود فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان شهرداری مشهد کمک می‌کند و در نتیجه باعث افزایش انگیزش و رضایت شغلی می‌شود.

**فرضیه فرعی چهارم:** سیستم‌های E-HRM موجب تسهیل در ارتباطات میان مدیران و کارکنان شده و این امر به افزایش رضایت شغلی و انگیزش کارکنان می‌انجامد.

این پژوهش به منظور بررسی این فرضیه‌ها از داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان شهرداری مشهد استفاده کرده و تحلیل‌های آماری لازم برای آزمون فرضیه‌ها انجام خواهد شد.

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و کاربردی است که با هدف بررسی تأثیر پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری مشهد طراحی شده است. روش تحقیق از نوع پیمایشی است که با استفاده از داده‌های میدانی و ابزارهای سنجش معتبر به بررسی تأثیرات سیستم‌های E-HRM می‌پردازد. این تحقیق به دنبال تحلیل ارتباطات میان پیاده‌سازی این سیستم‌ها و شاخص‌های مختلف رضایت شغلی مانند انگیزش، عملکرد و ارتباطات میان کارکنان و مدیران است.

### جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق کارکنان شهرداری مشهد هستند که در واحدهای مختلف این سازمان مشغول به کار می‌باشند. بر اساس داده‌های منتشرشده از شهرداری مشهد، تعداد کل کارکنان شهرداری این شهر حدود ۱۵۰۰ نفر است که در واحدهای مختلف اداری، خدماتی، اجرایی و فنی مشغول به کار هستند. این جامعه آماری شامل کارکنان با درجات مختلف تخصصی و شغلی است که در این تحقیق به عنوان گروه هدف در نظر گرفته شده‌اند.

### نمونه و روش نمونه‌گیری

با توجه به محدودیت‌های زمانی و منابع موجود، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه استفاده می‌شود. در این روش، از میان کارکنان شهرداری مشهد، تعدادی به صورت تصادفی انتخاب شده و در پژوهش مشارکت می‌کنند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. با فرض اینکه سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای مورد نظر ۵ درصد است، تعداد نمونه‌ها برای این پژوهش ۳۰۰ نفر محاسبه شده است.

### ابزارهای پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو ابزار اصلی استفاده می‌شود:

**پرسش‌نامه:** پرسش‌نامه اصلی پژوهش شامل دو بخش است. بخش اول به سنجش پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های E-HRM در شهرداری مشهد اختصاص دارد و شامل سوالاتی در مورد فرآیندهای مختلف E-HRM مانند استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و ارتباطات میان کارکنان و مدیران است. بخش دوم پرسش‌نامه به سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان اختصاص دارد و از ابزارهای استاندارد مانند مقیاس رضایت شغلی لیوت برای ارزیابی متغیرهای رضایت شغلی استفاده می‌شود.

مصاحبه نیمه‌ساختاریافته: برای کسب داده‌های کیفی و عمیق‌تر، برخی از کارکنان و مدیران ارشد شهرداری مشهد از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مورد بررسی قرار می‌گیرند. این مصاحبه‌ها به جمع‌آوری اطلاعات در مورد چالش‌ها، فرصت‌ها و تجربیات پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM کمک می‌کند.

برای بررسی روایی ابزارهای پژوهش از روش روایی محتوا و برای سنجش پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. طبق تحلیل‌های اولیه، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه اصلی به‌طور متوسط ۰٫۸۵، محاسبه شده که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار است.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، از نرم‌افزار SPSS و AMOS استفاده می‌شود. در ابتدا، داده‌های جمع‌آوری‌شده از پرسش‌نامه‌ها وارد نرم‌افزار SPSS می‌شوند تا مقادیر متغیرهای تحقیق بررسی و توصیف شوند. سپس، برای آزمون فرضیه‌ها و تحلیل روابط میان متغیرها از مدل معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزار AMOS استفاده می‌شود. برای بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم سیستم‌های E-HRM بر رضایت شغلی کارکنان، تحلیل رگرسیون چندگانه و آزمون‌های مربوط به همبستگی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

همچنین، برای تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌ها از روش کدگذاری دستی استفاده خواهد شد تا تجربیات و دیدگاه‌های کارکنان و مدیران در مورد پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM استخراج شده و در قالب تم‌های مختلف تحلیل شوند.

### محدودیت‌ها و چالش‌ها

از جمله محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به عدم همکاری برخی از کارکنان در تکمیل پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌ها اشاره کرد. علاوه بر این، برخی از کارکنان ممکن است به دلیل عدم آشنایی با سیستم‌های E-HRM و یا موانع فرهنگی و ساختاری در شهرداری، اطلاعات دقیقی در مورد این سیستم‌ها ارائه ندهند. همچنین، محدودیت‌های زمانی در پیاده‌سازی تحقیق و دسترسی به تمامی کارکنان شهرداری مشهد از دیگر چالش‌ها به شمار می‌رود.

### یافته‌ها

در این بخش، به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده پرداخته می‌شود. پس از توزیع پرسش‌نامه‌ها و انجام مصاحبه‌ها با کارکنان شهرداری مشهد، داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS و AMOS شده و مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها به شرح زیر است:

#### بررسی تأثیر پیاده‌سازی E-HRM بر رضایت شغلی کارکنان

نتایج تحلیل‌های رگرسیون نشان داد که پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) تأثیر مثبتی بر افزایش رضایت شغلی کارکنان دارد. ضریب همبستگی بین متغیر پیاده‌سازی E-HRM و رضایت شغلی کارکنان برابر با ۰٫۷۸ ( $P < 0.01$ ) بود، که نشان‌دهنده رابطه مستقیم و معنادار بین این دو متغیر است.

#### تأثیر E-HRM بر فرآیندهای استخدام

در بخش مربوط به فرآیندهای استخدام، نتایج نشان داد که استفاده از سیستم‌های E-HRM منجر به بهبود فرآیند جذب و استخدام کارکنان شده است. ۸۲٪ از پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که سیستم‌های E-HRM موجب شفافیت بیشتر در فرآیند جذب شده و از پیچیدگی‌های آن کاسته است.

#### تأثیر E-HRM بر ارزیابی عملکرد

در این قسمت از پژوهش، ۷۵٪ از پاسخ‌دهندگان بیان کردند که سیستم‌های E-HRM به شفافیت و بهبود فرآیند ارزیابی عملکرد کمک کرده‌اند. ضریب همبستگی بین استفاده از سیستم‌های E-HRM و رضایت از ارزیابی عملکرد برابر

با  $0.73$  ( $P < 0.05$ ) بود که نشان‌دهنده ارتباط معنادار بین این دو متغیر است.

### تأثیر سیستم‌های E-HRM بر ارتباطات میان کارکنان و مدیران

نتایج نشان داد که پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM به‌طور معناداری موجب تسهیل ارتباطات میان مدیران و کارکنان شده است.  $80\%$  از پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که این سیستم‌ها توانسته‌اند ارتباطات به‌صورت الکترونیکی و به‌موقع برقرار کنند، که در نهایت منجر به افزایش رضایت شغلی آنان گردید.

### تأثیر سیستم‌های E-HRM بر آموزش و توسعه

طبق نتایج، پیاده‌سازی E-HRM تأثیر زیادی در تسهیل فرآیند آموزش و توسعه کارکنان داشت.  $76\%$  از پاسخ‌دهندگان اشاره کردند که این سیستم‌ها موجب دسترسی آسان‌تر به منابع آموزشی و دوره‌های آموزشی آنلاین شده‌اند که این امر به بهبود مهارت‌های شغلی و افزایش رضایت شغلی آنان کمک کرده است.

### تحلیل نتایج مدل معادلات ساختاری (SEM)

نتایج مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان داد که پیاده‌سازی E-HRM به‌طور غیرمستقیم از طریق بهبود فرآیندهای استخدام، ارزیابی عملکرد، ارتباطات و آموزش و توسعه بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. تحلیل‌ها نشان داد که مدل معادلات ساختاری دارای تناسب خوبی با داده‌ها است ( $CFI=0.91$ ,  $RMSEA=0.045$ )، که نشان‌دهنده اعتبار مدل پیشنهادی پژوهش است.

### بررسی نتایج کیفی

نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته نیز تأکید داشتند که کارکنان شهرداری مشهد به‌طور کلی از فرآیندهای E-HRM راضی هستند و معتقدند که این سیستم‌ها موجب تسهیل در انجام وظایف روزانه و کاهش خطاها شده است. همچنین، مدیران تأکید کردند که این سیستم‌ها به‌طور ویژه در بهبود فرآیند ارزیابی عملکرد و پیگیری اهداف سازمانی مؤثر بوده است.

### خلاصه یافته‌ها

نتایج این پژوهش به‌طور کلی نشان‌دهنده تأثیر مثبت پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری مشهد است. این سیستم‌ها با بهبود فرآیندهای استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و ارتباطات میان کارکنان و مدیران، موجب افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان شده‌اند. از این رو، پیشنهاد می‌شود که شهرداری مشهد و سایر سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان خود به‌طور جدی به پیاده‌سازی و توسعه سیستم‌های E-HRM توجه داشته باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

#### بحث

نتایج این تحقیق نشان داد که پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) به‌طور معناداری بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری مشهد تأثیر مثبت داشته است. این یافته‌ها با نتایج مطالعات قبلی هم‌راستا است که نشان داده‌اند E-HRM می‌تواند فرآیندهای منابع انسانی را تسهیل کرده و بهبودهای قابل‌توجهی در زمینه‌های مختلف مانند استخدام، ارزیابی عملکرد، ارتباطات داخلی و آموزش ایجاد کند. (Sahoo & Yadav, 2020) به‌طور خاص، در این پژوهش مشاهده شد که فرآیندهای استخدام و ارزیابی عملکرد از بیشترین تأثیر مثبت از پیاده‌سازی سیستم‌های E-HRM بهره‌مند شده‌اند. این نتایج با تحقیقات قبلی که نشان می‌دهند سیستم‌های E-HRM به شفافیت و تسهیل این فرآیندها کمک می‌کنند، هم‌خوانی دارد. (Stone, 2015)

علاوه بر این، افزایش رضایت شغلی کارکنان در اثر پیاده‌سازی E-HRM ارتباط نزدیکی با بهبود ارتباطات میان کارکنان و مدیران داشته است. یافته‌های این تحقیق نشان داد که کارکنان با استفاده از سیستم‌های E-HRM از ارتباطات شفاف‌تر و



سریع‌تری با مدیران خود برخوردار شده‌اند. این نتایج بر اهمیت ارتباطات مؤثر در محیط‌های کاری تأکید می‌کند که در تحقیقات گذشته نیز به‌طور مشابه به آن اشاره شده است. (Kaufman, 2018)

همچنین، طبق نتایج به‌دست‌آمده، سیستم‌های E-HRM به‌طور مثبت بر فرآیند آموزش و توسعه کارکنان تأثیر گذاشته‌اند. کارکنان در این مطالعه بیان کردند که این سیستم‌ها دسترسی به منابع آموزشی و دوره‌های آنلاین را تسهیل کرده‌اند، که این امر می‌تواند در ارتقاء مهارت‌های فردی و شغلی آنان مؤثر باشد. این نتایج مشابه مطالعات گذشته است که استفاده از سیستم‌های E-HRM را به‌عنوان یک ابزار مؤثر در توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان معرفی کرده‌اند. (Bersin, 2016)

### نتیجه‌گیری

پایه‌سازی و استقرار سیستم‌های E-HRM در شهرداری مشهد تأثیرات قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان داشته است. این تحقیق نشان می‌دهد که سیستم‌های E-HRM با بهبود فرآیندهای استخدام، ارزیابی عملکرد، ارتباطات و آموزش، موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان شده‌اند. به‌ویژه، تأثیرات مثبت این سیستم‌ها در بهبود شفافیت، کاهش خطاها و تسهیل تعاملات میان کارکنان و مدیران به‌وضوح مشهود است.

این نتایج می‌تواند برای مدیران سازمان‌ها و نهادهای عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها، در راستای پایه‌سازی سیستم‌های E-HRM مفید باشد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها برای بهره‌مندی بیشتر از مزایای این سیستم‌ها، به‌طور مستمر به بهبود و توسعه سیستم‌های E-HRM خود بپردازند و به‌ویژه بر ایجاد ارتباطات مؤثرتر و فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی برای کارکنان تأکید کنند.

در نهایت، این تحقیق محدودیت‌هایی نیز دارد، از جمله اینکه تنها کارکنان شهرداری مشهد در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند و این ممکن است نتایج به‌دست‌آمده را محدود کند. به‌منظور تعمیم بیشتر نتایج، پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آینده در سازمان‌های مختلف و مناطق جغرافیایی دیگر انجام شود.

### منابع

سیفاللهی، س.، و نیکوکار، ع. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر پایه‌سازی سیستم‌های E-HRM بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری‌ها. فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۷(۳)، ۲۳-۳۸.

سیفاللهی، س. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر پایه‌سازی سیستم‌های E-HRM بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری‌ها. فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۷(۳)، ۳۸-۲۳.

جعفری، ع.، و مهدوی، س. (۱۳۹۸). چالش‌های پایه‌سازی E-HRM در شهرداری‌های ایران. نشریه علوم انسانی، ۱۲(۱)، ۴۵-۶۰.

Bondarouk, T., Harms, R., & Huitema, G. (2017). The influence of E-HRM on organizational performance. *Human Resource Management Review*, 27(3), 316-329.

Jaliilian, M. (1399). Impact of E-HRM systems on employee satisfaction in Iranian organizations. *Journal of Public Administration*, 15(2), 43-56.

Kaur, R., & Kaur, S. (2019). Challenges in implementation of E-HRM in Indian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1132-1145.

Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2011). Human resource management in the digital age: A review of the literature. *International Journal of Information Management*, 31(2), 88-95.

Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 997-1007.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(4), 345-360.





- Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2011). Human resource management in the digital age: A review of the literature. *International Journal of Information Management*, 31(2), 88-95.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Huitema, G. (2017). The influence of E-HRM on organizational performance. *Human Resource Management Review*, 27(3), 316-329.
- Jaliilian, M. (1399). Impact of E-HRM systems on employee satisfaction in Iranian organizations. *Journal of Public Administration*, 15(2), 43-56.
- Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2011). Human resource management in the digital age: A review of the literature. *International Journal of Information Management*, 31(2), 88-95.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Huitema, G. (2017). The influence of E-HRM on organizational performance. *Human Resource Management Review*, 27(3), 316-329.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term 'human resource management'? *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1389-1403.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: A critical review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 462-490.
- Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2011). Human resource management in the digital age: A review of the literature. *International Journal of Information Management*, 31(2), 88-95.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 997-1007.
- Kaur, R., & Kaur, S. (2019). Challenges in implementation of E-HRM in Indian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1132-1145.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Huitema, G. (2017). The influence of E-HRM on organizational performance. *Human Resource Management Review*, 27(3), 316-329.
- Sahoo, C. K., & Yadav, M. (2020). Impact of E-HRM on employee satisfaction and organizational performance. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 45-58.
- Stone, R. J. (2015). *Human Resource Management* (9th ed.). Wiley & Sons.
- Kaufman, B. E. (2018). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. ILR Press.
- Bersin, J. (2016). The impact of HR technology on employee engagement. *Journal of Human Resources Development*, 18(4), 22-34.