

Research Paper

Developing a Qualitative Model for Implementing Knowledge-Based Electronic Human Resource Management through a Phenomenological Approach

Asghar Norouzzadeh¹ , Samad Jabbari Asl^{2*} , Tooraj Hassanzade Samarin³ 

¹ Department of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran.

² Department of Management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran.

³ Department of Public Administration and Tourism, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.



[10.22080/shrm.2026.6565](https://doi.org/10.22080/shrm.2026.6565)

Received:

April 30, 2025

Accepted:

October 28, 2025

Available online:

October 29, 2025

Keywords:

Electronic human resource management, knowledge management, phenomenological analysis

Abstract

This study examines the implementation framework of electronic human resource management (E-HRM) based on knowledge management. The research adopts a qualitative approach in terms of methodology and data collection, utilizing a phenomenological method for model development. To ensure the validity of the model's dimensions, content validity indices (CVI, CVR, and S-CVI) were applied. The statistical population comprises senior managers of the Social Security Organization and university professors in Iran. The sampling method was purposeful (snowball sampling) within the relevant research domain, and theoretical saturation was achieved through 12 expert interviews. The research findings identified 22 main categories and 105 subcategories, classified into five key dimensions: 1. Technological Development – covering components such as human resource productivity, innovative mindset, electronic management, and career growth. 2. Electronic Knowledge – including knowledge creation, application, enhancement, and transfer. 3. Managerial Requirements – encompassing electronic satisfaction, e-learning, labor relations improvement, organizational goals, and talent management. 4. Organizational Variables – consisting of environmental adaptability, IT infrastructure, professional development, technology culture, HR technology advancement, and electronic skills. 5. Human Resource Variables – addressing aspects such as electronic performance evaluation, e-compensation, and e-recruitment. The study's results highlight that electronic recruitment, compensation, and performance evaluation play a crucial role in the successful implementation of E-HRM in the Social Security Organization of Iran. These findings provide a strategic roadmap for organizations seeking to implement knowledge-driven E-HRM, enhancing efficiency and effectiveness in human resource management.

Extended abstract

1. Introduction

The Social Security Organization: A Socioeconomic Institution and a Key Player in

Workforce Support the Social Security Organization (SSO) is a public, non-governmental institution with a socioeconomic identity, providing coverage for over 48 million people. As the primary provider of legal social security

* Corresponding Author: Samad Jabbari Asl

Address: Islamic Azad University, Astara, Iran.

Email: s.jabbariasl@iau.ac.ir

protections, the organization plays a crucial role in supporting the workforce and strengthening social security perceptions.

The organization's nationwide presence and diverse range of services have led to an extensive workforce of over 70,000 employees across various roles, making it one of the largest organizations in the country. Among its strategic assets, human capital is considered the most critical advantage of the Social Security Organization.

Since human resource management (HRM) processes are among the most complex support functions, the organization has prioritized the mechanization of HRM through comprehensive human resource management systems (HRMS). Managing organizational information and HR processes requires leveraging modern technologies, particularly information technology (IT).

The Social Security Organization has been a pioneer in implementing information systems, historically providing advanced technological capabilities. In the HRM domain, various systems and software solutions have been developed and deployed by in-house technical teams or subsidiary IT firms. However, these systems have lacked full integration and comprehensiveness. For example, the organizational structure system operated separately from the personnel management system, and payroll software functioned independently, leading to discrepancies and inefficiencies.

To address these challenges, the organization has incorporated a strategic mandate within its organizational roadmap, approving an operational program for the implementation of an integrated human resource management system. This initiative aims to align HRM strategies with organizational goals, ensuring a

unified and efficient approach to human capital management.

Given the aforementioned points, there is no existing model for implementing knowledge-based electronic human resource management (E-HRM) in the Social Security Organization of Iran. Additionally, the absence of an evaluation and assessment system for the implementation of knowledge-based E-HRM represents a research gap that this study seeks to address. By designing a knowledge-based E-HRM implementation model, the study aims to mitigate performance deficiencies and provide a structured approach to enhancing HRM effectiveness.

From a theoretical perspective, this research assists managers, scholars, and HR specialists in government organizations in understanding the unknown and unexplored dimensions of knowledge-based E-HRM implementation. From a practical standpoint, it offers a set of principles and guidelines to HR managers, facilitating a more structured and strategic approach to E-HRM implementation.

To explore this issue, the study adopts a phenomenological approach, which is qualitative in nature, to extract various dimensions of the concept and develop a knowledge-based E-HRM implementation model. After presenting the qualitative model, it will be quantified for application in government organizations, followed by an evaluation of its goodness of fit.

Overall, the central research question of this study is:

"How can knowledge-based electronic human resource management be implemented?"

More specifically, this research seeks to answer the question:

"What are the key indicators, components, and dimensions of a knowledge-based E-HRM implementation model for the Social Security Organization of Iran?"

2. Research Methods

The present study is a qualitative research, employing a phenomenological analysis to design a qualitative model for implementing knowledge-based electronic human resource management (E-HRM).

Phenomenology is generally conducted through two distinct approaches: descriptive and interpretive. Descriptive phenomenology was introduced by Edmund Husserl, while interpretive phenomenology was developed by Martin Heidegger (Absalan et al., 2021).

In this study, based on the research objectives and questions, the interpretive phenomenology approach has been adopted, following the Diekmann method (1989).

The sample size consisted of 12 experts and specialists in the field of human resource management, as no new information was obtained from the subsequent participants. In other words, at this stage, the expert panel reached theoretical saturation.

The research instrument was a semi-structured interview, designed in the form of several questions that covered the identified components of the knowledge-based electronic human resource management (E-HRM) implementation model, analyzed through a phenomenological approach. The analysis of the collected data was conducted in three stages: Understanding and generating concepts and categories (basic concepts and initial codes), identifying subcategories and main categories, and analyzing and structuring key themes.

Initially, the interview transcripts were organized into written texts and read multiple times to achieve a comprehensive understanding. Preliminary interpretations were then made to facilitate the coding process.

In the understanding phase of knowledge-based electronic human resource management, after identifying the initial concepts and constructs, based on the obtained data, the researchers examined the data, highlighted key statements, and extracted meaningful sentences and phrases. This process provided an understanding of how participants experienced the phenomenon of knowledge-based electronic human resource management.

3. Results

The research findings led to the identification of 22 main categories and 105 subcategories within five overarching themes for the "Implementation Model of Knowledge-Based Electronic Human Resource Management through Phenomenology."

The validity of the categories and themes was assessed using the Content Validity Ratio (CVR) and the Content Validity Index (CVI).

To calculate the CVR index, expert opinions specialized in the content of the intended assessment were utilized. After explaining the assessment objectives and providing operational definitions of the content-related questions, experts were asked to classify each question based on a three-point Likert scale: Essential statement, useful but not essential statement, unnecessary statement.

The results indicated that the average validity score for all criteria was above 3. Given that the questionnaire was designed on a five-point Likert scale (ranging from 1 as the lowest score to 5 as the highest score), an average score above 3 demonstrates that all criteria scored above the mean (i.e., above the moderate level).

Furthermore, the Content Validity Index (CVI) score for all criteria was above 0.79, which, being higher than the minimum acceptable threshold (0.79), confirms the validity of the instrument.

The overall suitability score (S-CVI) was 0.893. Since this value exceeds the minimum required threshold of 0.79, the overall validity of the model is confirmed.

To determine the overall suitability score (S-CVI), the mean approach was used, whereby the sum of all content validity index scores was divided by the total number of criteria.

4. Conclusion

The e-learning component was identified as one of the key influential factors in implementing the knowledge-based human resource management model. Additionally, the term electronic recruitment and e-recruitment refers to the process in which an organization posts vacant job positions on its website, allowing applicants to submit their academic and professional records electronically.

Moreover, electronic performance evaluation of human resources can be conducted using the internet, meaning that managers can directly submit performance evaluation data to the HR department via electronic forms. This also enables faster goal-setting, performance planning, and communication of feedback to employees regarding their performance. The electronic compensation component was also recognized in the model, as compensation is a critical aspect of recruitment, given that employees often assume financial incentives influence their behavior and attitudes toward the organization.

The electronic compensation system includes maintaining all salary and payroll records, tracking the employment status of individuals (full-time, part-time, contractual, etc.), and managing information related to retirement plans, healthcare benefits, and other employee incentives through digital platforms.

Thus, the components of electronic recruitment, electronic compensation, and electronic performance evaluation play a significant role in the implementation of human resource management in the Social Security Organization.

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article.

علمی

ارائه الگوی کیفی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش محور از طریق پدیدارشناختی

عسگر نوروززاده^۱ , صمد جباری اصل^۲ , تورج حسن زاده^۳ 

^۱ گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

^۲ گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

^۳ گروه مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.



10.22080/shrm.2026.6565

چکیده

این مقاله با هدف ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش بررسی شد. روش تحقیق به لحاظ روش اجرا و گردآوری داده‌ها، پژوهشی کیفی است؛ به این صورت که برای طراحی الگو از روش کیفی پدیدارشناختی و جهت تعیین روایی الگو از روایی محتوایی CVI، CVR و S-CVI استفاده شد. جامعه آماری مقاله را مدیران کل سازمان تأمین اجتماعی و اساتید دانشگاهی در کشور ایران با تجربه زیسته تشکیل داده‌اند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و از نوع گلوله برفی در زمینه مرتبط با موضوع تحقیق با مصاحبه ۱۲ نفر از خبرگان اشباع نظری حاصل گردید. نتایج تحقیق منجر به شناسایی ۲۲ مقوله اصلی و ۱۰۵ مقولات فرعی در قالب پنج دسته از مقوله فراگیر که عبارت‌اند از: ۱- توسعه فناوریانه که شامل مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی، نگرش نوآورانه، مدیریت الکترونیکی و بالندگی شغلی ۲- دانش الکترونیکی که شامل مؤلفه‌های خلق دانش، به‌کارگیری دانش، ارتقاء دانش و انتقال دانش ۳- الزامات مدیریتی که شامل مؤلفه‌های رضایت الکترونیکی، آموزش الکترونیکی، بهبود روابط کار، اهداف سازمانی و مدیریت استعداد ۴- متغیرهای سازمانی که شامل مقولات اصلی از قبیل: سازگاری محیطی، فناوری اطلاعات، توسعه حرفه‌ای، فرهنگ فناوری، توسعه منابع انسانی فناوری و مهارت الکترونیکی ۵- متغیرهای منابع انسانی نیز شامل مقولاتی از قبیل ویژگی ارزیابی عملکرد الکترونیک، جبران خدمات الکترونیک و استخدام الکترونیکی می‌باشند مطابق با نتایج تحقیق مؤلفه‌های استخدام، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد الکترونیکی در مدیریت مدیریت منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی کشور تأثیرگذار هستند. نتایج پژوهش حاضر، راهنمای مناسبی برای مدیریت منابع انسانی الکترونیک دانش محور در سازمان‌ها می‌باشد.

تاریخ دریافت:

۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۶ آبان ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۷ آبان ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی
الکترونیک؛ مدیریت دانش؛
تحلیل پدیدارشناختی.

* نویسنده مسئول: صمد جباری اصل

آدرس: دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

ایمیل: s.jabbariasl@iau.ac.ir

۱ مقدمه

امروزه مدیریت منابع انسانی یکی از دارایی‌های بسیار مهم و عامل کلیدی برای موفقیت هر سازمان است که اهداف سازمان با استفاده از قدرت، تجربه، مهارت و دانش، محقق می‌شود. از این رو مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در نیل به اهداف و رشد سازمان دارد (Tari & Dehghani, 2019). آنچه سازمان‌ها در تغییر و تحولات کنونی باید در نظر داشته باشند، مربوط به تحولات عصر جدید ناشی از فناوری اطلاعات و مفاهیم جدیدتر آن یعنی الکترونیکی و دیجیتالی است که این امر شاید گسترده‌ترین چالش مدیریتی در زمینه منابع انسانی در دهه‌های جاری و آتی باشد (Rastegar et al, 2022). سازمان تأمین اجتماعی، نهادی عمومی و غیردولتی با هویت اجتماعی-اقتصادی است که بیش از ۴۸ میلیون نفر را تحت پوشش خود دارد. این سازمان، محوری‌ترین ارائه‌دهنده حمایت‌های قانونی تأمین اجتماعی و از عوامل اساسی در پشتیبانی نیروی کار و تعمیق احساس امنیت اجتماعی به‌شمار می‌رود. گستره فیزیکی و تعدد و تنوع خدمات سازمان در سراسر کشور موجب شده تا خانواده سازمان تأمین اجتماعی، جمعیتی بالغ بر ۷۰ هزار نفر را در مشاغل گوناگون در بر بگیرد که از این نظر نیز در زمره بزرگ‌ترین سازمان‌های کشور قرار می‌گیرد. در این بین، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین مزیت راهبردی سازمان تأمین اجتماعی برشمرده می‌شود (Ebrahimi et al, 2017). از آنجاکه اجرای فرآیندهای مدیریت منابع انسانی از پیچیده‌ترین فرآیندهای پشتیبانی است، مکانیزاسیون این بخش با سیستم‌های جامع مدیریت منابع انسانی در دستور کار این سازمان قرار گرفته است. مدیریت اطلاعات و فرآیندهای سازمان در حوزه سرمایه انسانی، مستلزم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین به‌ویژه فناوری اطلاعات است. تأمین اجتماعی یکی از سازمان‌های پیشرو و اولین‌ها در استقرار سیستم‌های اطلاعاتی است که امکانات کم‌نظیری را در زمان خود در اختیار داشته است؛

بنابراین در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی هم از سال‌های دور، سیستم‌ها و نرم‌افزارهایی با توجه به نیاز و امکانات، توسط همکاران فنی یا شرکت‌های تابعه فعال در زمینه IT پیاده‌سازی شده و مورد استفاده قرار گرفته‌اند، اما یکپارچگی و جامعیت آن گونه که مطلوب سازمان بود، در بین این سیستم‌ها وجود ندارد؛ یعنی سیستم تشکیلات سازمانی در یک حوزه و سیستم پرسنلی بدون ارتباط سیستمی با آن در حوزه‌ای دیگر استفاده می‌شده است. به همین ترتیب نرم‌افزار حقوق و دستمزد و مابقی نرم‌افزارها که این خود مشکلات زیادی ازجمله مغایرت‌ها را به وجود می‌آورد. البته الزام دیگر سازمان وظیفه و تکلیفی است که در برنامه راهبردی سازمان در این رابطه مشخص شده و طی یک برنامه عملیاتی مهم تحت عنوان استقرار سیستم جامع منابع انسانی به منظور تحقق اهداف و راهبردهای این حوزه به تصویب رسیده است.

در حال حاضر دانش به‌طور فزاینده‌ای به یک منبع مهم سازمانی تبدیل شده است و سازمان‌های عصر اطلاعات، گام‌های مهمی را برای مدیریت برداشته‌اند. در این زمینه، جهانی‌شدن، کوچک سازی سازمانی و منبع‌یابی از بیرون، عوامل عمده‌ای هستند که سازمان‌ها با آن‌ها مواجه بوده و به همین روی ناگزیر به سازمان‌دهی دانش خویش شده‌اند. همچنین پذیرش موارد فوق نتایجی را هم برای پیدا کردن راهکارهایی جهت سهیم شدن در دانش و هم مدیریت آن در پی خواهد داشت (Rahimi et al., 2023). منابع انسانی دانش‌محور، وابسته به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است که مجموعه‌ای از شیوه‌های مورد استفاده سازمان را برای مدیریت منابع انسانی از طریق تسهیل توسعه شایستگی‌ها و مدیریت دانش در بر می‌گیرد و ضمن ایجاد سرمایه فکری دانش‌محور، سازمانی یادگیرنده و چابک را ایجاد خواهد کرد (Madani et al., 2023). مدیریت منابع انسانی الکترونیک فرصتی برای بهره‌ورترکردن متخصصان منابع انسانی از طریق رهاندن آنان از بسیاری از وظایف و کارهای روتین و متمرکزکردن آن‌ها بر ابعاد

استراتژیک شغلشان است. پس لازم است، چالش‌های پیش روی سازمان‌ها و اقداماتی که آن‌ها برای موفقیت بیشتر باید انجام دهند، به‌طور سیستماتیک مورد توجه قرار گیرد (Akhavan et al., 2024).

به عبارت دیگر، این پژوهش می‌تواند خلأ تحقیقاتی در راستای موضوع مورد مطالعه را اندکی در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران جبران کند؛ زیرا در این سازمان محدودیت‌هایی از قبیل عدم کاربرد و حتی ظهور مدیریت منابع انسانی دیجتالی دانش‌محور و نبود یک چارچوبی برای الزامات و بسترهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و حتی هوشمند وجود دارد. همچنین، از منظر دانشگاهی رهیافت پژوهش حاضر، کاملاً جدید است؛ زیرا که در سازمان تأمین اجتماعی مطالعه شده است و در پایگاه‌های اطلاعاتی آن‌لاین پایان‌نامه یا مقاله‌ای که به بررسی و مطالعه الگوی برای پیاده‌سازی منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش‌محور در سازمان تأمین اجتماعی کشور بپردازد، خیلی کم است. از منظر علمی، نتایج حاصل از این پژوهش همانند سایر متون پژوهشی می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران، مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی و مدیران و کارشناسان آموزشی سازمان تأمین اجتماعی قرار گیرد.

دلیل استفاده و ضرورت به‌کارگیری پدیدارشناسی در این پژوهش از این نظر است که در رویکرد پدیدارشناسی تفسیری اصل بر این است که پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان فهم پیش‌بینی دارند که نمی‌توان آن را جدا کرد و این فهم و بستری که در آن قرار دارند، باعث می‌شود آن‌ها همواره از دیدگاه خود به تفسیر داده‌ها بپردازند. به عبارت دیگر در پدیدارشناسی، مشاهده نحوه زندگی مشارکت‌کنندگان در محیط خود از طریق زمان و مکان، سرخ‌هایی مبنی بر اینکه ممکن است چگونه معنا را تجسم کنند، ارائه می‌دهد.

با توجه به موارد فوق‌الذکر، یک الگوی برای مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش‌محور در سازمان تأمین اجتماعی

کشور وجود ندارد و از طرف دیگر نبود یک نظام ارزیابی و سنجش مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش‌محور به‌عنوان خلأ مطالعاتی در این پژوهش قابل طرح است؛ لذا با طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش‌محور، می‌توان تا حدی پاسخ‌گوی مشکلاتی از قبیل ضعف عملکرد که با آن روبه‌رو هستیم، باشیم. از لحاظ نظری این تحقیق به مدیران، اندیشمندان و متخصصان نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی کمک می‌کند که جنبه‌های ناشناخته و مجهول ساختار در مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش‌محور را بشناسد و از لحاظ عملی این تحقیق یک سلسله اصول و رهنمودهایی را به مدیران نیروی انسانی عرضه خواهد داشت. با توجه به مطالب عنوان‌شده، برای ورود به این بحث براساس رویکرد پدیدارشناختی که یک رویکرد کیفی بوده، جهت استخراج ابعاد مختلف مفهوم تبیین و ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش‌محور استفاده خواهد شد و بعد از ارائه الگوی کیفی جهت سنجش آن در دستگاه‌های دولتی کشور، آن را کمی کرده و برازش آن را بررسی می‌کنیم. درکل، مسأله و سؤال اصلی تحقیق حاضر "پیاده‌سازی منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش‌محور" می‌باشد و به عبارت دیگر تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که "الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش‌محور سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران دارای چه شاخص‌ها، مؤلفه و ابعادی است؟"

۲ مبانی نظری پژوهشی

۱.۲ مدیریت منابع انسانی الکترونیک

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. مدیریت منابع انسانی الکترونیک را مفهومی چترگونه مشتمل بر هر دو عامل محتوایی و مکانیزمی بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک و

فناوری اطلاعات می‌دانند؛ چراکه 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 ... بردارد و اصلاً چه چیزی را توانمند می‌سازد نیز می‌باشد. شواهد فراوانی از تغییر و گذر از مدیریت پرسنل سنتی به سمت مدیریت منابع انسانی پیشرفته وجود دارد (Mollaei et al., 2023). منابع انسانی، ارزشمندترین منبع از منابع سازمان محسوب می‌شوند که می‌توانند مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی را جهت مقابله با تغییرات وسیع محیطی شکل دهند. منابع انسانی توانمند برگ برنده سازمان‌های عصر حاضر به شمار می‌روند (Pourreza et al., 2023). صاحب‌نظران حوزه مدیریت و سازمان معتقدند مدیریت الکترونیکی منابع انسانی پتانسیل کاهش هزینه‌های مدیریتی، افزایش بهره‌وری، تسریع در زمان پاسخ‌گویی، بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و توسعه خدمات مشتری را داراست؛ لذا مدیریت الکترونیکی منابع انسانی کمک می‌کند تا سازمان بیشتر استراتژیک شده، منعطف‌تر و گشته از نظر هزینه، مقرون به صرفه‌تر شده باشد. یک بررسی در سال ۱۹۹۸ نشان داد که ۶۰ درصد از ۵۰۰ شرکت رتبه‌بندی شده به وسیله مجله فورچون، از سیستم اطلاعات منابع انسانی برای حمایت از عملیات روزانه مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند. به علاوه سیستم اطلاعاتی ضمن پرداختن به اهداف اداری، در اهداف تصمیم‌گیری، تجاری و استراتژیک نیز به کار می‌رود (Hamad et al., 2019). منابع انسانی در عصر دیجیتال، تحت تأثیر تحولی اساسی و سریع قرار گرفته است. توانمندسازی کارکنان مبتنی بر منابع انسانی دیجیتال بر عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها تأثیرگذار می‌باشد.

۲.۲ مدیریت دانش:

امروزه تغییرات سریع اطلاعات و دانش، سازمان‌ها را وادار می‌کند که خود را به قابلیت‌های لازم برای فعالیت در این شرایط، تجهیز نمایند. مدیریت

دانش فرآیندی است که طی آن سازمان‌ها، اطلاعات مفید را دریافت، انتخاب، دسته‌بندی و در مواقع لازم مورد بهره‌برداری قرار می‌دهند. از آنجاکه مدیریت دانش در اسناد و سیاست‌های بالادستی کشور ازجمله سیاست‌های اقتصاد دانش‌بنیان مورد تأکید مضاعف قرار گرفته است و از طرفی یادگیری و پیگیری آن در سازمان‌ها در شرایط فعلی بیش از پیش ضرورت دارد، باید زمینه یادگیری، دانش‌آفرینی و به کارگیری مدیریت دانش سطوح اجرایی و مدیریتی سازمان‌ها فراهم شود (Rahimi et al., 2023). مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی است که در پی تسخیر و سازمان دادن دانش است و تلاش دارد ظرفیت‌های سازمانی را جهت رقابت و تولید ارزش ارتقا بخشد. از این رو باید بدانید که مدیریت دانش صرفاً درباره فناوری نیست، بلکه در مورد فرآیندها، افراد، رفتارها و جریان‌های کاری است. بنابراین ایجاد یک پایگاه دانش سازمانی باید به عنوان یک منبع ارزش هستند، شناخته شود (Rossidis & Belias, 2020). استفاده مناسب از مدیریت دانش منجر به توسعه محصول و خدمات جدید در مقایسه با سایر رقبا و حل سریع مشکلات شده و به پیکربندی مجدد فعالیت‌ها کمک کرده و عملکرد را بهبود می‌بخشد (Gyemang & Emeagwali, 2020). مدیریت دانش ایجاد، توزیع و استفاده جامع و سامان‌دهی شده، دانش توسط افراد، گروه‌ها و کل سازمان را برای رسیدن به اهداف استراتژیک و عملیاتی خود تسهیل می‌کند. اکثر سازمان‌ها به دنبال استقرار سیستم مدیریت دانش هستند تا هرچه بیشتر از دانش موجود خود در سیاست‌گذاری سود ببرند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در محیط داخلی و بین‌المللی نائل شوند (Rahimi et al., 2023). ابعاد یا فرآیند مدیریت دانش عبارت‌اند از: ۱) خلق و اکتساب دانش را می‌توان

به کار گرفته شود. فرآیند سازمان‌دهی دانش، در طول تاریخ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و در هر زمان، بسته به نوع و ماهیت منابع مطالعاتی و پارادایم‌ها و رویکردهای مسلط، رهیافت‌های متفاوت متخصصان برای سازمان‌دهی منابع مورد توجه قرار گرفته است (Rahimi et al., 2023). اهمیت ارتباطات درون سازمانی و تبادل آزاد اطلاعات، ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف و پاسخ‌گو، توجه به سلامت روانی و رفاه کارکنان و اهمیت توازن بین کار و زندگی شخصی کارکنان از دیگر موضوعات مهم مطرح‌شده در مدیریت منابع انسانی الکترونیکی است و نقش رهبری تحول‌آفرین و قدرتمند در هدایت و انگیزه‌بخشی به کارکنان و ایجاد محیطی مناسب برای نوآوری و خلاقیت در راستای مدیریت دانش برشمرده است (Yeganagi & Babakhani., 2024).

فرآیند ایجاد دانش جدید یا جایگزینی و به‌سازی دانش سازمانی موجود از طریق روابط اجتماعی و همکاری‌های سازمانی دانست. (2) ذخیره دانش به-عنوان یکی از مهم‌ترین منابع شرکت فرض می‌شود. دانش قبلی به‌خصوص برای توانایی گردآوری دانش جدید و یادگیری از دیگر منابع داخلی و خارجی دانش مهم است. (3) ذخیره و حفظ دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از ذخیره‌سازی و امنیت همه منابع دانش اطمینان حاصل کنند؛ زیرا اگر دانش ذخیره نشود، برای بازیابی و استفاده در آینده در دسترس نخواهد بود. (4) اشتراک دانش به‌عنوان فرآیند مبادله و انتقال حقایق، عقاید، ایده‌ها، تئوری‌ها، اصول و الگوهای بین سازمان‌ها و درون آن‌ها شامل بازخورد، پیگیری و اصلاً متقابل فرستنده و گیرنده دانش تعریف شده است. دانش به خودی خود ارزشمند نیست. زمانی ارزشمند خواهد بود که

پیشینه تحقیق			
ردیف	نام محقق و سال	عنوان	یافته‌ها
1	یگانگی و باباخانی (1403)	مروری بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی	سازمان‌ها باید به‌طور فعال و هدفمند استراتژی‌های مدیریت دانش و منابع انسانی را دنبال کنند تا بتوانند در محیط رقابتی کنونی به مزیت‌های رقابتی پایدار دست یابند.
2	بلوج و زاهدشیخی (1403)	بررسی نقش فناوری اطلاعات در عملکرد مدیریت منابع انسانی	تأثیر و پیامدهای فناوری اطلاعات بر عملکرد مدیریت منابع انسانی را ارائه دادند و شرایط و فرصت‌های کاربرد فناوری اطلاعات را در مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار دادند.
3	اخوان و همکاران (1403)	ارائه مدل راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مبتنی بر رفتار سبز کارکنان مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها	مدیریت منابع انسانی الکترونیکی جایگاهی قوی در تأثیرگذاری بر قابلیت‌های کارکنان دارد که منجر به عملکرد سبز کارکنان می‌شود، اما تقویت عوامل حمایتی تناسب فرد با شغل و انگیزه کارکنان ضروری است.

4	طیپی خرمی و همکاران (1402)	طراحی مدل منابع انسانی الکترونیکی و دیجیتالی	به ۳۵ مقوله اصلی و ۱۶۷ مقوله فرعی است که متشکل از عناصر علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها دست پیدا کردند.
5	رستگار و همکاران (1402)	مدیریت منابع انسانی هوشمند: تبیین الزامات و بسترهای فناوری محور	نتایج نشان داد مدیریت استراتژیک و رهبری هوشمند به ترتیب در الویت مدل‌سازی مدل قرار دارند.
6	ملایی و همکاران (1402)	طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد دیجیتال در سازمان نظام پزشکی به روش کیفی و کمی	عوامل مؤثر بر منابع انسانی با رویکرد دیجیتال شامل: برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه عوامل فرهنگی و اجتماعی آموزش و توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد دیجیتال، توسعه عوامل مدیریتی، توسعه ویژگی‌های فردی شناسایی شد.
7	Niknejad(2022)	ارزش مدیریت منابع انسانی در خلق عملکرد سازمانی از طریق مطالعه پدیدارشناسی(کیفی)	نتایج نشان داد که تیم رهبری قوی، مسئولیت‌پذیری، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کارآمد، استفاده از استراتژی‌های مناسب بر میزان خلق عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
8	Baghani, E., & Bagheri (2020)	هوشمندی سازمانی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی	در یافته‌های تحقیق به مسائلی همچون تغییرات فرآیندهای منابع انسانی، تأمین زیرساخت‌های فناوری، و انتخاب ابزارهای به‌روز دست یافتند.
9	Theres (2021)	مقررات و پیامدهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال	نتایج نشان داد که 32 مورد شاخص مرتبط با مدیریت منابع انسانی دیجیتال دست یافت که در قالب مقدمات و پیامدها، آن‌ها را طبقه‌بندی نمود.
10	هاک دوپگن و همکاران (2021)	مطالعه مدیریت دانش روی شرکت‌های کوچک و متوسط	نوآوری در مدل کسب‌وکار یک شرکت در محیط کسب‌وکار، مستلزم این است که شرکت‌ها دارای ظرفیت جذب قابلیت‌های مدیریت دانش خارجی باشند و دانش را از محیط خارج کسب کنند.

11	Ismail & Al- Assa'ad (2020)	بررسی ارتباط چابکی و مدیریت دانش	یکی از مواردی که سازمان‌ها برای چابکی به آن احتیاج دارند، بهره‌مندی از مدیریت دانش است.
12	Agarwal & Lenka (2018)	بررسی مدیریت اثربخشی سازمان از طریق ابزار مدیریت منابع انسانی	مؤلفه‌های استخراج‌شده نشان‌دهنده این است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر در بهبود اثربخشی سازمان در عرصه‌های رقابت مطرح گردد.
13	Heikal et al (2019)	نقش سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در رشد تجارت	بیان داشتند که ازجمله مهم‌ترین فرآیندهای استارآپی، تولید و خلق دانش می‌باشد.
14	Azhar(2019)	عوامل مؤثر بر پذیرش منابع انسانی الکترونیک در کشور عراق	همبستگی بین ابعاد فناوری اطلاعات و موارد فناوری اطلاعات و ابعاد رضایتمندی مثبت است. فناوری‌های اطلاعات می‌توانند موجب خلق دانش و مدیریت منابع انسانی آن گردند.

۳ روش و ابزار تحقیق

مطالعه حاضر از نوع مطالعات کیفی می‌باشد؛ زیرا در این پژوهش به منظور طراحی الگوی کیفی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش‌محور از طریق تحلیل پدیدارشناختی به کار گرفته شده است. پدیدارشناسی عموماً با دو رویکرد متفاوت انجام می‌شود: توصیفی و تفسیری. پدیدارشناسی توصیفی توسط ادموند هوسرل و پدیدارشناسی تفسیری توسط مارتین هایدگر ابداع گردید (آبسالان و همکاران، ۱۴۰۰).

در این پژوهش با توجه به هدف و سؤالات پژوهش از پدیدارشناسی تفسیری و به روش دیکلمن (۱۹۸۹) استفاده شده است؛ زیرا روش پدیدارشناسی دیکلمن، یک رویکرد تحقیق کیفی است که بر توصیف و تفسیر تجربیات زیسته افراد از یک پدیده خاص تمرکز دارد. این روش شامل چند گام اساسی است که به محقق کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از پدیده مورد نظر دست یابد که شامل گام‌های (۱) انتخاب پدیده و تعیین سؤال تحقیق (۲) انتخاب

با وجود مطالعات و پژوهش‌های متعددی که در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک انجام شده است، می‌توان گفت که شناخت علل و پیامدها و مضامین تأثیرگذار در الگو به شرایط خاص هر سازمانی بستگی دارد و عوامل فرهنگی و اجتماعی خاص سازمان بر بروز آن اثرگذار است به این دلیل از روش پژوهش پدیدارشناسی برای درک تجارب زیسته افراد در سازمان تأمین اجتماعی بهره برده شده است. همچنین در قلمرو پدیده مدیریت منابع انسانی الکترونیک مطالعاتی که تاکنون انجام شده است، بیشتر متکی بر ادبیات و پیشینه تحقیق هستند، حال آنکه در این حوزه ممکن است مقوله‌هایی توسط افراد مورد استفاده قرار گیرد که در ادبیات و پیشینه پژوهش چندان مدنظر قرار نگرفته‌اند. از طرف دیگر با مرور ادبیات در زمینه مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش می‌توان به رهنمودها و یا دستورالعمل‌هایی اشاره کرد که پاسخ‌گویی و عملکرد بالای سازمان تأمین اجتماعی را بهبود بخشید.

منطق نمونه‌گیری نظری مطرح می‌کنند. به این صورت که نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که محقق دیگر داده تازه و جدیدی از مصاحبه به دست نیاورد و به عبارت دیگر اشباع نظری صورت بگیرد. روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند بود؛ چراکه در پژوهش کیفی محقق به دنبال تعمیم نتایج نیست بلکه به دنبال نمونه‌هایی می‌باشد که بیشترین هم‌سویی و نزدیکی را با هدف تحقیق دارد. در تحقیق کیفی، نمونه‌گیری هدفمند و از نوع گلوله برفی استفاده گردید و آن بدین معنی است که واحدها به جای انتخاب تصادفی، به علت ویژگی‌های آن‌ها نسبت به پدیده مورد مطالعه انتخاب شدند (دلاور، ۱۳۹۸). تعداد نمونه این پژوهش شامل ۱۲ نفر متخصص و خبره حوزه مسائل مدیریت منابع انسانی بود؛ چراکه بعد از ۱۲ نفر اطلاعات جدیدی از نمونه بعدی حاصل نگردید؛ زیرا تعداد پانل خبرگان به اشباع نظری حاصل گردید که در ادامه به دو مورد از خلاصه متن مصاحبه با افراد مطلع و دارای تجربه (خبرگان) آورده شده است:

مشارکت‌کنندگان دارای تجربه زیسته در پدیده مورد نظر (۳ گردآوری داده‌ها از طریق تجربیات افراد ۴) تحلیل داده‌ها جهت شناسایی واحدهای معنایی و (۵) تفسیر داده‌ها و ارائه یافته‌ها است. در این پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۲ نفر از افرادی که دارای تجربه زیستی در مورد پدیده مدیریت منابع انسانی الکترونیکی دارند (کارشناسان ارشد سازمان تأمین اجتماعی کشور و اساتید هیأت علمی دانشگاه) در حوزه مرتبط که دارای مدرک دکتری هستند و از تجربه و دانش لازم برخوردارند و همچنین از طریق مرور ادبیات نظری، الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش محور از طریق تحلیل پدیدارشناختی طراحی گردید؛ زیرا شرایط لازم استفاده از پدیدارشناسی عبارت است از مطالعه تجارب زیسته، کشف معانی و مفاهیم، درک ساختار ذاتی پدیده، ایجاد همدلی و فهم عمیق‌تر و درنهایت مطالعه پدیده‌های پیچیده، لذا به این دلایل تحقیق حاضر از طریق روش پدیدارشناسی استفاده شده است. روش نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی، قاعده اشباع نظری بوده است که استراوس و کوربین (۱۹۹۸) بر مبنای

خلاصه مصاحبه اول:

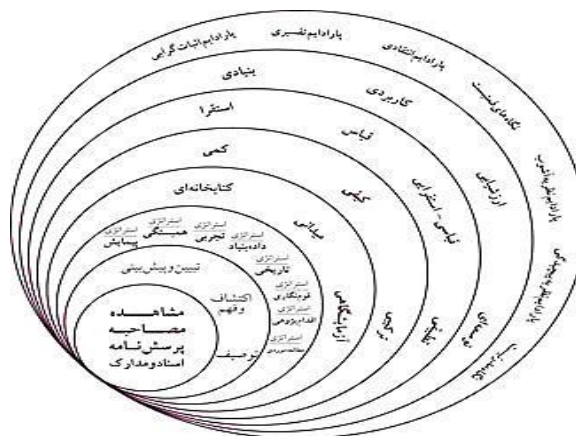
آنچه من تجربه دارم این است که مدیران منابع انسانی برای وفق دادن سازمان خودشان بایستی با تحولات نوین الکترونیکی و دیجیتالی تلاش کرده و در راستای تحقق آن اقدام نمایند؛ زیرا در سازمان تأمین اجتماعی نیز بایستی فرآیند مدیران منابع انسانی را با توجه به فرهنگ رایج سازمانی از قبیل جذب و استخدام نیروی انسانی به صورت آنلاین و سیستمی و به کارگیری، نگهداری و آموزش آن‌ها به صورت الکترونیکی و درنهایت جبران خدمات و سیستم پاداش نیز از طریق به کارگیری فناوری اطلاعات انجام گیرد و افراد و داوطلبان با استعداد و نبه را از طریق دریافت مدارک و جست‌وجوی آن‌ها در سیستم‌های هوشمند و الکترونیکی و طی فرآیند این پروسه طی نمایند. از طرف دیگر آنچه من مشاهده کرده‌ام این است که جهت گردآوری داده‌ها و اطلاعات نیروی انسانی و حتی ذخیره و انتشار آن به صورت پیش‌رسان‌های مدیریت دانش یعنی در قالب خلق، انتشار، به کارگیری دانش ارائه دهند. در این راستا تمام الگوریتم‌ها و اتوماسیون‌های فرآیندهای کاری و امورات اداری از طریق به کارگیری و توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه جهت بهبود روابط کاری تسهیل گردد. همچنین مدیران منابع انسانی از طریق کاربری آیت‌های فناوری اطلاعات و توسعه دادن مهارت و حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی به اهداف سازمانی رسیده‌اند و حتی توانستند سازمان خود را با محیط امروزی سایر سازمان‌ها سازگاری و تطبیق دهند که تمام این موارد در زیرساخت اداره امور اداری به صورت الکترونیکی و خلاصیت در زمینه دانش و انتشار آن در سازمان‌ها بوده است.

خلاصه مصاحبه دوم:

در واقعیت عملکرد سازمان‌ها باید منجر به اهداف سازمانی می‌شود که این تجارب زیسته بنده در سازمان بوده است بدین ترتیب سازمان تأمین اجتماعی از طریق مکانیزه و الکترونیکی کردن تمام امورات اداری و سیستم‌های نوبت‌دهی به بیماران و مکاتبه با ارباب رجوعان خود را در راستای الکترونیکی کردن آن کرده و اجرایی نماید. ارزیابی عملکرد کارکنان و حتی آموزش آن‌ها در این سازمان هم آنچه که در ذهن من و تصورم است به‌صورت الکترونیکی باید اجرا شود تا موفقیت‌های بیشتری در ارتقاء عملکرد مالی و سازمانی کسب گردد که در این صورت یادگیری هوشمند برای کارکنان اتفاق می‌افتد. تجارب بنده در زمینه الکترونیکی کردن مدیریت منابع انسانی و کل تجهیزات و امکانات اداری این مطلب را نشان می‌دهد که رضایت مردم از الکترونیکی‌شدن سیستم‌های عملکردی و تأمین نیازهای جامعه تحقق‌یافته و منجر به تأمین الزامات و نیازمندی‌های سازمان شده است و همچنان که اطلاع دارید در تئوری‌ها و نظریه‌های مطالعات نشان داده است و هم تجربه‌ای که بنده دارم به‌روری فردی و سازمانی و گروهی نیز در درازای مدیریت کردن دانش به‌صورت خلاقانه و کاربردی کردن دانش روز ایجاد شده است که این امر به اهداف و عملکرد فردی و سازمانی نیز کمک شایانی می‌نماید. در آخر عرایض متذکر هستم که مدیریت استراتژیک و راهبردی کردن منابع انسانی و جذب و استخدام استعدادهای درخشان و خبگان برای سازمان از طریق سیستماتیک کردن و الکترونیکی کردن فرآیند این سازوکار برای سازمان تأمین اجتماعی موفقیت‌های بیشتری در آینده و با نگرش خلاقیت‌های جدید و با ورود نیروی انسانی ماهر به این سازمان خواهد بود.

متن‌های نوشتاری سازمان‌دهی و چندین بار مطالعه شد و سپس تفسیرهای مقدماتی به منظور تسهیل کدگذاری از متون مصاحبه‌ها به دست آمد. در گام درک پدیده مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مبتنی بر مدیریت دانش، بعد از شناسایی و مشخص‌شدن مفاهیم و سازه‌های اولیه منابع انسانی الکترونیکی، بر پایه داده‌های به‌دست‌آمده از گام بررسی و تفکر پژوهشگران به بررسی داده‌ها و برجسته نمودن گزاره‌های مهم، جملات و عبارات معناداری می‌پردازند که فراهم‌کننده چگونگی شکل‌گیری تجربه مشارکت‌کنندگان از پدیده مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مبتنی بر مدیریت دانش بود. در حالت کلی روش شناسی تحقیق براساس مدل پیاز ساندرس زیر ارائه شده است:

ابزار پژوهش پروتکل مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که در قالب چندین سؤال تنظیم گردید که این سؤالات عبارت است از: در مورد مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش محور چه تجربه‌ای دارید؟ چه زمینه یا مقولاتی بر تجربه شما از مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش محور تأثیرگذار است؟ که در راستای این سؤالات مؤلفه‌های احصاء شده الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش-محور را از طریق تحلیل پدیدارشناختی در بر می‌گیرد. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در سه مرحله درک و خلق مفاهیم و مقوله‌ها (مفاهیم پایه و کدهای اولیه)، شناسایی مفاهیم فرعی و مفاهیم اصلی انجام گردید. در ابتدا متن مصاحبه‌ها برای دستیابی به درکی کلی از آن‌ها در قالب



شکل ۱. مدل پیاز فرآیند پژوهش

۴ یافته‌های پژوهش

قبل از پرداختن به یافته‌های پژوهشی، اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان (مدیران و اساتید) در پژوهش گزارش می‌شود. جدول ۱، اطلاعات

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

متغیر	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۸	۶۷٪
	زن	۴	۳۳٪
	کل	۱۲	۱۰۰٪
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱	۸٪
	۳۱ تا ۴۰ سال	۳	۲۵٪
	۴۱ تا ۵۰ سال	۴	۳۳٪
	بالای ۵۰ سال	۴	۳۳٪
	کل	۱۲	۱۰۰٪
وضعیت شغلی	هیأت علمی دانشگاه	۷	۵۸٪
	مدیر سازمان	۵	۴۱٪
	کل	۱۲	۱۰۰٪
مدرک تحصیلی	کارشناسی رشد	۳	۲۵٪
	دکتری	۹	۷۵٪
	کل	۱۲	۱۰۰٪
سابقه کاری	زیر ۵ سال	۲	۱۷٪

5 الی 10 سال	2	17%
بالای 10 سال	8	66%
کل	12	100%

طیف سه بخشی لیکرت "گویه ضروری است"، "گویه مفید است؛ ولی ضروری نیست" و "گویه ضرورتی ندارد"، طبقه‌بندی کند. سپس از اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه می‌شود و در صورتی که نتیجه فرمول با توجه به تعداد پانل متخصصان تحقیق که 12 نفر هستند، بایستی نتیجه این شاخص بزرگ‌تر از 0/56 باشد:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی 105 مقوله فرعی و پایه و 22 مقوله اصلی در 5 دسته مقوله فراگیر برای الگوی "پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش‌محور از طریق پدیدارشناختی" شده است. روایی مقولات و مضامین از طریق شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) استفاده شد. برای محاسبه شاخص (CVR) از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هریک از سؤالات را براساس

جدول 2. نتایج تحلیل شاخص نسبت روایی محتوای (CVR) مؤلفه‌های الگوی کیفی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک

مقوله‌های فراگیر	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	تعداد خبرگان	تعداد افرادی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند.	CVR
مضامین فراگیر 1: توسعه فناوریانه					
بهره‌وری نیروی انسانی		به‌کارگیری دانش بر مدیریت الکترونیکی منابع انسانی	12	10	%67
		مدیریت عملکرد کارکنان	12	10	%67
		تجهیز نیروی انسانی با تجهیزات فناوری دیجیتالی	12	11	%83
	توسعه فناورانه		توجه به منافع جامعه	12	12
نگرش نوآورانه		کلی‌نگری به کارکنان و سازمان	12	11	%83
		داشتن تفکر دیجتالی به منابع انسانی	12	11	%83
			هم‌افزایی در برآورد عرضه و تقاضا نیروی کار	12	12
		تجهیز نیروی انسانی با تجهیزات فناوری دیجیتال	12	11	%83

تعیین کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز	12	10	67%
درک منافع استفاده از فناوری‌های دیجیتال منابع انسانی	12	12	100%
توسعه تجهیزات الکترونیکی به صورت تفکر دانشی	12	10	67%
تقویت رویکرد یادگیری الکترونیکی	12	12	100%
توسعه منابع انسانی دیجیتال وابسته	12	11	83%
تمایل به تغییرات فناورانه در کارکرد فرآیندها	12	11	83%
تغییر دانش به عنوان سرچشمه بالندگی در سازمان	12	11	83%
مدیریت استراتژیک الکترونیکی منابع انسانی	12	10	67%
توجه به افق‌های بلند مدت منابع انسانی	12	12	100%
تنوع تجهیزات فناوری منعکس‌کننده خلاقیت و دانش	12	10	67%
سرمایه‌گذاری در تجهیزات الکترونیکی دانش‌محور	12	10	67%
برنامه‌ریزی الکترونیکی آموزشی نیروی انسانی	12	11	83%
مضامین فراگیر 2: دانش الکترونیکی			
کشف دانش جدید برای منابع انسانی	12	10	67%
جذب دانش الکترونیکی نیروی انسانی	12	11	83%
ایجاد سازمان یادگیرنده	12	10	67%
انتشار روش نوین جذب نیروی انسانی الکترونیکی	12	12	100%
ذخیره دانش روش‌های الکترونیکی منابع انسانی	12	11	83%
اشتراک‌گذاشتن دانش نیروی انسانی الکترونیکی	12	10	67%

مدیریت
الکترونیکی

بالندگی
شغلی

دانش
الکترونیکی

به کارگیری

دانش

پشتیبانی سیستم مدیریت دانش در سازمان	12	12	%100
داشتن مسئولیت اجتماعی در برابر دانش الکترونیکی	11	12	%83
ارزش آفرینی مدیران منابع انسانی برای کاربرد دانش	12	12	%100
به کارگیری سیاست جهت تسهیم دانش منابع انسانی	11	12	%83
کشف دانش الکترونیکی منابع انسانی	10	12	%67
تقویت نگرش و تمایل رفتار کارکنان به استفاده فناوری	10	12	%67
کاربست دانش اطلاعات الکترونیکی نوین منابع انسانی	11	12	%83
دیدگاه استراتژیک فراتر از زیرساخت فناوری اطلاعات	11	12	%83
استفاده کارا از فناوری‌های موجود	12	12	%100
باور کارکنان به استفاده از دانش روز و الکترونیکی	10	12	%67
پذیرفتن مسئولیت آموزش الکترونیکی منابع انسانی	10	12	%67
توانایی توزیع دانش نیروی انسانی به صورت الکترونیکی	12	12	%100
تمایل کارکنان در انتشار دانش به صورت الکترونیکی	11	12	%83
مضامین فراگیر 3: الزامات الکترونیکی			
رضایت از پاداش‌دهی منابع انسانی الکترونیکی	11	12	%83
میزان وفاداری نیروی انسانی به عملکرد الکترونیک	12	12	%100
رضایت از پرداخت‌های سیستمی دانش-محور	11	12	%83
یادگیری الکترونیکی	10	12	%67
آموزش الکترونیکی	12	12	%100

ارتقاء دانش

انتقال دانش

رضایت الکترونیکی

الزامات مدیریتی

آموزش الکترونیکی

برگزاری دوره‌ها و سمینارهای آنلاین	12	12	%100
خلق و انتشار نشریه‌های الکترونیکی منابع انسانی	11	12	%83
به‌کارگیری الکترونیکی قانون کار	11	12	%83
حمایت مدیران از آموزش الکترونیکی نیرو	11	12	%83
اعتماد مدیریت به اجرای قانون کار	10	12	%67
مدیریت عادلانه قانون کار در سازمان	12	12	%100
طراحی برنامه اطلاعات عملکرد منابع سازمانی	12	12	%100
اعتماد و تعهد نیروی انسانی از الکترونیکی بودن	12	12	%100
کسب مزایای رقابتی در دانش نوین	10	12	%67
روشن بودن قوانین سازمانی	10	12	%67
به‌کارگیری نظام جذب و استخدام براساس دانش	12	12	%100
ارزیابی استعدادها و ارتقا و جابه‌جایی آنها	10	12	%67
توجه به نیروی انسانی شایسته در سازمان	11	12	%83
توسعه استعدادها جهت تصدی مشاغل حساس	11	12	%83
جذب استعدادها و ظرفیت‌های انسانی جدید	12	12	%67
به‌کارگیری نظام حقوق و دستمزد منصفانه	12	12	%100
مضامین فراگیر 4: متغیرهای سازمانی			
ورود نسل دیجیتال به بازار کار الکترونیکی	12	12	%100
انطباق بهینه نیروی انسانی با تغییرات الکترونیکی	10	12	%67
ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و تحول الکترونیک	10	12	%67

بهبود روابط کار

اهداف سازمانی

مدیریت استعداد

سازگاری محیطی

متغیرهای سازمانی

مشارکت کارکنان با تغییر و تحولات دیجیتال	12	10	67%
آشنایی به سیستم‌های اطلاعاتی سازمان	12	11	83%
داشتن مجوزهای سیستم‌های اینترنتی	12	12	100%
آشنایی کارکنان سازمان به شبکه‌های اینترنتی نوین	12	10	67%
داشتن دانش تخصصی نوین فناوری در سازمان	12	11	83%
آشنایی زنان به سیستم‌های اطلاعاتی سازمان	12	11	83%
داشتن مهارت فناوریانه و الکترونیکی	12	10	67%
رشد توانمندی‌ها و توسعه حرفه‌ای و دانش کارکنان	12	12	100%
تقویت مهارت‌های الکترونیکی کارکنان	12	11	83%
ایجاد بسترهای الکترونیکی و دانش جهت بروز استعداد	12	12	100%
میزان اشتراک‌گذاری دانش منابع انسانی	12	11	83%
توسعه پذیرش فناوری و دانش جدید	12	10	67%
تقویت دانش و سواد روز فناوریانه دیجیتال	12	11	83%
توانایی دریافت اطلاعات دقیق	12	12	100%
توسعه فرهنگ و مهارت‌های دیجیتال	12	11	83%
حمایت از فرهنگ تبادل دانش الکترونیکی	12	10	67%
به‌کارگیری توانمندی تیمی نیروی انسانی	12	12	100%
افزایش برنامه‌های منابع انسانی	12	10	67%
میزان جذب سرمایه‌های انسانی فناوری	12	12	100%
روزآمدی آموزش‌های الکترونیکی سرمایه‌های انسانی	12	11	83%
چرخش شغلی منابع انسانی به‌صورت علمی و نوین	12	11	83%

فناوری
اطلاعات

توسعه
حرفه‌ای

فرهنگ
فناوری

توسعه
منابع
انسانی
فناوری

توسعه و غنی‌سازی از طریق دانش و فناوری جدید	12	12	%100
رشد توانمندی‌ها و توسعه دانش الکترونیکی	12	11	%83
تقویت مهارت‌های اینترنتی و الکترونیکی	12	10	%67
آماده‌سازی بسترهای لازم	12	12	%100
انتشار دانش به‌صورت الکترونیکی	12	11	%83
به‌کارگیری دانش سازمان جهت امور تخصصی	12	12	%100
مضامین فراگیر 5: متغیرهای سازمانی			
استفاده از اینترنت جهت ارزیابی نیروی انسانی	12	11	%83
ارسال اطلاعات به برگه‌های الکترونیکی واحد جذب	12	12	%100
تعیین اهداف عملکرد هر فرد در مورد عملکردش	12	11	%83
به‌کارگیری روش‌های نوین ارزیابی الکترونیکی	12	10	%67
رضایتمندی و اعتماد کارکنان از ارزیابی الکترونیکی	12	12	%100
کلیه سوابق دستمزد کارکنان به‌صورت الکترونیکی	12	10	%67
مزایای کارکنان با استفاده از بسترهای الکترونیکی	12	12	%100
جبران خدمات الکترونیکی انگیزش کارکنان	12	11	%83
برقراری سیستم پاداش به‌صورت الکترونیکی	12	10	%67
کارمندیابی الکترونیکی با توجه به دانش روز	12	10	%67
توجه به عرضه و تقاضای نیروی انسانی	12	11	%83
استقبال از نوآوری‌های الکترونیکی در جذب نیرو	12	12	%100

مهارت الکترونیکی

ارزیابی عملکرد الکترونیک

متغیرهای منابع انسانی
جبران خدمات الکترونیک

استخدام الکترونیکی

مصاحبه گردهمایی و الکترونیکی با داوطلبین	12	11	83%
کارمندیابی الکترونیکی با توجه به دانش روز	12	11	83%
استقرار دانش شرایط شغل و احراز هویت شغل از طریق روش‌های نوین الکترونیک	12	10	67%

"مربوط نیست"، 2. "نسبتاً مربوط است"، 3. "مربوط است"، 4. "کاملاً مربوط است" مشخص می‌کنند. گویه مربوط به واضح بودن را نیز به‌ترتیب به‌صورت 1. "واضح نیست"، 2. "نسبتاً واضح است"، 3. "واضح است"، 4. "کاملاً واضح است" مشخص می‌کنند. در صورتی که نمره CVI بالاتر از 0/79 باشد، روایی محتوایی مقیاس مورد تأیید است. یافته‌های این تحقیق در جداول 2 و 3 گزارش شده است و در انتها الگوی نهایی ارائه شده است.

با توجه به نتایج حاصل‌شده در جدول فوق برای شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) عدد به‌دست‌آمده برای هر گویه بیشتر از 0/60 به دست آمد. بنابراین همه مفاهیم پژوهش به نسبت روایی محتوایی برخوردار هستند.

جهت بررسی شاخص روایی محتوا (CVI) از روش والتز و بازل استفاده می‌شود. بدین صورت که متخصصان، مربوط بودن هر گویه را به‌صورت 1.

جدول 3. نتایج شاخص روایی محتوایی (CVI)

مقوله اصلی	تعداد خبرگان	مجموع تعداد افرادی که گزینه 3 و 4 را انتخاب کرده‌اند تقسیم بر 12	CVI
بهره‌وری نیروی انسانی	12	$(8+3) \div 12$	91.7%
نگرش نوآورانه	12	$(5+5) \div 12$	83.3%
مدیریت الکترونیکی	12	$(4+8) \div 12$	100%
بالندگی شغلی	12	$(4+7) \div 12$	91.7%
خلق دانش	12	$(6+5) \div 12$	91.7%
به‌کارگیری دانش	12	$(3+7) \div 12$	83.3%
ارتقاء دانش	12	$(8+3) \div 12$	91.7%
انتقال دانش	12	$(4+8) \div 12$	100%
رضایت الکترونیکی	12	$(4+7) \div 12$	91.7%
آموزش الکترونیکی	12	$(3+7) \div 12$	83.3%
بهبود روابط کار	12	$(8+2) \div 12$	83.3%

الگوی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش	اهداف سازمانی	12	$(8+3) \div 12$	%91.7
	مدیریت استعداد	12	$(3+7) \div 12$	%83.3
	سازگاری محیطی	12	$(4+8) \div 12$	%100
	فناوری اطلاعات	12	$(2+9) \div 12$	%91.7
	توسعه حرفه‌ای	12	$(3+7) \div 12$	%83.3
	فرهنگ فناوری	12	$(8+3) \div 12$	%91.7
	توسعه منابع انسانی فناوری	12	$(8+2) \div 12$	%83.3
	مهارت الکترونیکی	12	$(1+10) \div 12$	%91.7
	ارزیابی عملکرد الکترونیک	12	$(4+8) \div 12$	%100
	جبران خدمات الکترونیک	12	$(8+3) \div 12$	%91.7
	استخدام الکترونیکی	12	$(2+8) \div 12$	%83.3

پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش " از نظر متخصصان مصاحبه‌شونده‌ها (12 نفر خبرگان) استفاده گردید. بنابراین، جامعه آماری جهت اعتباریابی درونی چارچوب پیشنهادی شامل مصاحبه‌شوندگان حیطه الگو "الگوی کیفی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش" بود که 12 نفر از خبرگان در این پژوهش مشارکت کردند. نتایج زیر از اعتباریابی درونی چارچوب پیشنهادی می‌باشد:

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده برای شاخص روایی محتوایی (CVI)، تمام موارد از روایی محتوایی قابل قبول برخوردار می‌باشند، بدین صورت که شاخص روایی محتوایی هیچ‌کدام از مقولات کمتر از 0/79 نمی‌باشند.

روایی الگو

در اکثر مطالعات و پژوهش‌ها کیفی هفت معیار را برای تعیین روایی الگو ارائه می‌کنند که عبارت‌اند از: ارتباط، کاربردپذیری، انسجام، جامعیت، ادراک پذیری، نوآوری و مقبولیت. به منظور بررسی شاخص‌های روایی چارچوب الگو "الگوی کیفی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش" بود که 12 نفر از خبرگان در این پژوهش مشارکت کردند. نتایج زیر از اعتباریابی درونی چارچوب پیشنهادی می‌باشد.

جدول 4. نتایج اعتباریابی درونی و بررسی روایی الگوی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک

معیار	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	CVI	S- CVI
ارتباط	2.42	4.45	3/63	0/55	%83.3	
کاربردپذیری	3.55	4.66	3/47	0/63	%91.7	6.25÷7=0/89.3
انسجام	3.21	4	3/09	0/47	%83.3	

جامعیت	3.16	4.25	3/69	0/52	%83.3
ادراک پذیری	2.77	5	3/37	0/49	%91.7
نوآوری	3.80	4.33	3/58	0/60	%100
مقبولیت	2.91	5	3/93	0/71	%91.7

جهت بررسی پایایی مصاحبه‌ها، از روش درصد توافق بین چند کدگذار استفاده شده است؛ لذا از بین نتایج مصاحبه‌ها، مصاحبه دوم، ششم و یازدهم انتخاب گردید و به‌طور جداگانه توسط دو کدگذار (پژوهشگر و همکاران پژوهشی) کدگذاری شدند. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر سه نفر با هم یکسان مشاهده گردیدند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکاران پژوهش تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی تحت عنوان شاخص پایایی تحقیق فاز کیفی به کار برده شد. موس (1998) ادعا دارد که حداقل نمره مطلوب برای ضریب پایایی ابزار بایستی 60% درصد گزارش گردد. نتایج این بررسی در جدول زیر ارائه گردیده است:

نتایج نشان داد که میانگین همه معیارهای روایی بالای 3 می‌باشد و با توجه به اینکه پرسش‌نامه در مقیاس لیکرتی پنج درجه‌ای از 1 کم‌ترین نمره تا 5 بیشترین نمره بوده است؛ لذا میانگین بالای 3 نشان می‌دهد که همه معیارها بالاتر از میانگین نمره کسب کرده‌اند (بالاتر از متوسط) و متعاقباً نمره شاخص روایی محتوا (CVI) برای همه معیارها بالای 0/79 می‌باشد که به‌خاطر بالاتر بودن از نمره 0/79 مورد تأیید می‌باشد. نمره مناسب کلی (S-CVI) هم 0/89.3 می‌باشد و با توجه به اینکه این عدد بالاتر از حداقل مناسب کلی مطلوب (0/79) است، پس مناسب کلی الگو تأیید می‌شود. برای تعیین مناسب کلی (S-CVI) از رویکرد میانگین استفاده شد؛ یعنی میانگین مجموع شاخص‌های روایی محتوایی بر تعداد معیارها تقسیم گردید.

پایایی الگو

جدول 5. پایایی فرآیند مصاحبه‌ها

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی
1	مصاحبه 2	12	4	%66.7
2	مصاحبه 6	11	4	%72.3
3	مصاحبه 11	15	6	%80
	کل	38	14	%73.4

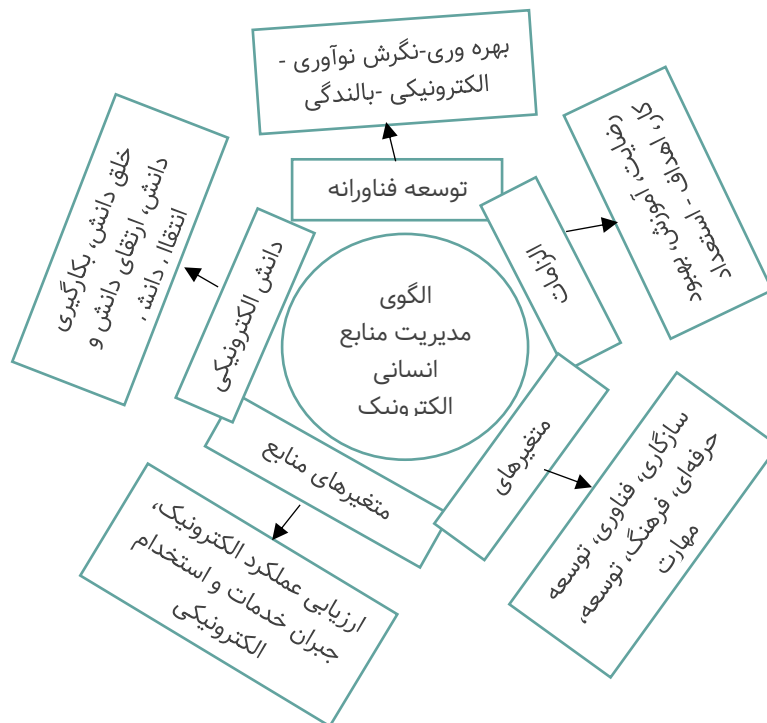
فناوری اطلاعات و الکترونیک می‌باشد؛ زیرا شاهد پیشرفت‌های مستمر در استفاده از فناوری‌های روزآمد، رایانه‌ها و علوم ارتباطات و افزایش سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در سامانه‌های اطلاعاتی که منجر به وقوع "انقلاب دیجیتال" در عملکرد سازمان‌ها شد، می‌باشیم (AlHamad et al., 2022)؛

۵ بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی الکترونیک به‌عنوان راهی برای اجرای راهبردها، خط‌مشی‌ها و شیوه‌های منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق یک پشتیبان هدایت شده و آگاه با استفاده کامل از کانال‌های مبتنی بر

مطلعان از قبیل مدیران سازمان‌های تأمین اجتماعی کشور و اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش و فناوری، تا رسیدن به اشباع نظری که ۱۲ نفر بود، انجام گرفت و با استفاده از کدگذاری مقولات، شناسایی مقولات فرعی، اصلی و فراگیر دسته‌بندی شدند؛ لذا حاصل جمع‌بندی و بررسی‌های مربوط به روایی و پایایی منجر به استخراج مهم‌ترین مؤلفه‌ها از مطالعات پیشین و نظرات خبرگان استخراج شده که تحت عنوان "الگوی کیفی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش" نام برده می‌شود که در الگو زیر ارائه شده است:

لذا به علت تغییرات عظیم در سازمان‌ها و محیط کسب‌وکارهای داخلی و خارجی، استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیک به یک نیاز اساسی و ضروری در هر سازمانی تبدیل شده است. نظرسنجی‌های مختلف از مدیران منابع انسانی نشان می‌دهد که تعداد سازمان‌هایی که از مدیریت منابع انسانی الکترونیک استفاده می‌کنند، افزایش یافته است (Davari & Asgari, 2023). بنابراین برای ورود به این بحث از رویکرد پدیدارشناختی برای استخراج مقولات اصلی و فرعی "الگوی کیفی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش" مصاحبه با برخی از



شکل ۲. الگوی پارادایمی کیفی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت دانش (یافته‌های محقق)

الکترونیکی که شامل مؤلفه‌های خلق دانش، به-کارگیری دانش، ارتقاء دانش و انتقال دانش ۳- الزامات مدیریتی که شامل مؤلفه‌های رضایت الکترونیکی، آموزش الکترونیکی، بهبود روابط کار، اهداف سازمانی و مدیریت استعداد ۴- متغیرهای سازمانی که شامل مقولات اصلی از قبیل: سازگاری محیطی، فناوری اطلاعات، توسعه حرفه‌ای، فرهنگ

نتایج این الگو نشان می‌دهد که این الگو در کل ۲۲ مقوله اصلی (مؤلفه‌ها) و ۱۰۵ مورد مقولات فرعی دارد، در قالب پنج دسته از مقوله فراگیر شناسایی شدند که عبارت‌اند از: ۱- توسعه فناوریانه که شامل مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی، نگرش نوآورانه، مدیریت الکترونیکی و بالندگی شغلی ۲- دانش

فناوری اطلاعات است و دوم، هدف به‌کارگیری این سیستم در جهت اهداف و سیاست‌های واحد منابع انسانی است (اژدری و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین نتایج مطالعات کارشکی (۱۴۰۰) و اژدری و همکاران (۱۳۹۷) با مشاهدات و یافته‌های تحقیق حاضر تا حدودی هم‌سو هستند؛ لذا بهره‌وری نیروی انسانی و خلق دانش نیز یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در الگو گزارش و تبیین گردید که با نتایج مطالعات (یگانگی و باباخانی، ۱۴۰۳)، تا حدودی هم‌سو و هم‌راستا هستند. از طرف دیگر مؤلفه ارتقا، انتقال و انتشار و کاربرد دانش سه مؤلفه تأثیرگذار در الگو بودند؛ زیرا مؤلفه‌های مدیریت دانش شامل جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی است. به اشتراک‌گذاری دانش به فرآیندی اشاره دارد که در آن همکاران به‌طور متقابل دانش ضمنی و صریح را با هم به اشتراک می‌گذارند تا تجربیات منحصربه‌فردی خلق کنند. عملکرد نوآوری به توسعه و کاربرد چیزهای جدیدی اشاره دارد که کارمندان هنوز باید استراتژی‌ها و دانش لازم برای آن‌ها را یاد بگیرند. این عملکرد برای کمک به سازمان‌ها در طراحی و توسعه یک مزیت رقابتی پایدار ضروری است. مطالعه نشان داد که عملکردهای مدیریت منابع انسانی براساس دانش تأثیر مستقیم دارد. مؤلفه تأثیرگذار دیگر که در الگو احصاء گردید، توسعه مهارت‌ها و نوآوری می‌باشد. توسعه مهارت‌ها و ارتقاء دانش یکی از نقاط قوت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توجه به توسعه مهارت‌ها و ارتقاء دانش کارکنان است و مؤلفه‌های توسعه فرهنگی و سازگاری محیطی نیز یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در الگو هستند؛ زیرا سازگاری محیطی به ورود نسل دیجیتال به بازار کار و رابطه متقابلی بین مدیریت منابع انسانی و تحول الکترونیکی اطلاق می‌گردد و

فناوری، توسعه منابع انسانی فناوری و مهارت الکترونیکی و ۵- متغیرهای منابع انسانی نیز شامل مقولاتی از قبیل ویژگی ارزیابی عملکرد الکترونیک، جبران خدمات الکترونیک و استخدام الکترونیکی می‌باشند. سهم محقق در این تحقیق این بود که در برخی از ابعاد استخراج‌شده در این تحقیق در مطالعات قبلی نبوده است؛ لذا چندین مورد مؤلفه به‌عنوان مؤلفه جدید در الگوی فوق اضافه به شرح فوق گزارش شد. از بین مؤلفه‌های اصلی استخراج‌شده جهت پیاده‌سازی و ارائه الگوی کیفی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی است؛ زیرا آنچه که در سازمان، اساس بهره‌وری است، انسان‌های فرهیخته و دانش‌آفرین است که با درایت و توان تبدیل فکر را به کالا و محصول و خدمت دارند؛ زیرا اساس بهره‌وری در سازمان، بهره‌وری در فکر و اندیشه است (Kareshki, 2021). اژدری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خودشان دریافته‌اند که در هر سازمان، بهره‌وری از جمله سازوکارهایی است که دائمی باید مورد توجه و نظر سازمان باشد و به‌خاطر این است که در بهره‌وری مزیت رقابتی حاصل می‌شود. مؤلفه استخراج شده دیگر در الگوی مدیریت منابع انسانی، عملکرد الکترونیک سازمانی با اهمیت و برای سازمان تأمین اجتماعی کشور است که مهم می‌باشد و جهت تبیین این مؤلفه در الگو می‌توان تشریح نمود که سیستم اطلاعات منابع انسانی سامانه‌ای است که برای کسب، ذخیره، عمل‌آوری، تحلیل، فرآوری و توزیع اطلاعات با توجه به منابع انسانی سازمان به کار گرفته می‌شود. اگرچه این سیستم شامل سخت‌افزار و نرم‌افزار است، ولی مهم‌تر از این‌ها شامل افراد، فرم‌های کاری، سیاست‌ها، روال‌های کاری و داده‌های واحد منابع انسانی نیز می‌شود؛ لذا سیستم ابزاری مبتنی بر

توسعه فرهنگی نیز به توسعه فرهنگ سازمانی دیجیتال و توسعه فرهنگ و مهارت‌های دیجیتالی اطلاق می‌گردد (یگانگی و باباخانی، ۱۴۰۳)؛ لذا نتایج تحقیق حاضر با این یافته‌ها با نتایج مطالعات تحقیقات یگانگی و باباخانی (۱۴۰۳) و طیبی خرمی و همکاران (۱۴۰۳) تا حدودی هم‌سو می‌باشند. داوری و اصغری (۱۳۹۶) ادعا دارند که اینترنت می‌تواند در تشخیص و نیازسنجی آموزشی، خصوصاً فعالیت‌های یادگیری الکترونیک مدیریت مورد بهره‌برداری قرار گیرد. پست الکترونیک و سایر بسترهای مشابه برای جمع‌آوری اطلاعات درمورد نیازهای آموزشی بسیار کارآمد است. مؤلفه آموزش الکترونیکی نیز یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در الگوی مدیریت منابع انسانی دانش‌محور مشاهده گردید. از طرف دیگر واژه استخدام و کارمندیابی الکترونیک به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن سازمان موقعیت‌های شغلی بلاتصدی را در تارنمای سازمان قرار می‌دهد و سپس به متقاضیان اجازه می‌دهد سوابق علمی و عملی خود را ارسال کنند و ارزیابی عملکرد الکترونیکی منابع انسانی را می‌توان با استفاده از اینترنت انجام داد و این بدان معنا است که مدیران می‌توانند اطلاعات ارزیابی عملکرد را مستقیماً از طریق برگه‌های الکترونیکی به بخش مربوط به منابع انسانی ارسال کنند، مدیریت، علاوه بر آن امکان تعیین اهداف و برنامه‌ریزی عملکرد و مطلع ساختن هر فرد در مورد عملکردش را بسیار سریع‌تر انجام می‌دهد و مؤلفه جبران خدمات الکترونیک نیز در الگو احصاء شد؛ زیرا جبران خدمات، یکی از مسائل مهم استخدام در زمانی است که افراد سازمان‌ها، عمدتاً فرض می‌کنند که انگیزه‌های مالی بر رفتار کارکنان در شکل‌دادن به نگرش‌های آنان تأثیر دارد. سیستم جبران خدمات الکترونیک شامل حفظ کلیه سوابق حقوق و دستمزد

کارکنان، نحوه همکاری افراد (تمام‌وقت، پاره‌وقت، پیمانی و ...) در سازمان بوده و دربردارنده اطلاعاتی چون برنامه‌های بازنشستگی کارکنان، مراقبت‌های بهداشتی و سایر مزایا و مشوق‌های کارکنان با استفاده از بسترهای الکترونیکی می‌باشند؛ لذا مؤلفه‌های استخدام، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد الکترونیکی در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی کشور تأثیرگذار هستند که با نتایج تحقیقات ملانی و همکاران (۱۴۰۲) و الحمد و همکاران (۲۰۲۲) تا حدودی هم‌سو هستند.

پیشنهادهای

۱- توسعه فناوریانه یکی از متغیرهای اصلی استخراج شده این تحقیق است و شامل مؤلفه‌هایی از قبیل بهره‌وری نیروی انسانی، نگرش نوآورانه، مدیریت الکترونیکی و بالندگی شغلی می‌باشد که در این راستا پیشنهاداتی ارائه می‌گردد:

- به واحد فناوری اطلاعات و برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی کشور پیشنهاد می‌گردد که به طراحی داشبوردی ساده بپردازد که شاخص‌های بهره‌وری از قبیل حضور مؤثر، تکمیل وظایف، تأخیر در پاسخ‌گویی، حجم کار واقعی را به صورت روزانه به کارمند نشان دهد، خودآگاهی بهره‌وری فردی را تغییر و با مشاهده شفافیت عملکردی کارمند اصلاحات رفتاری و انگیزشی را آغاز می‌کند.

- به معاونت استراتژیک سازمان توصیه می‌گردد که سامانه‌ای آن‌لاین برای دریافت ایده‌ها از کارکنان با الویت‌بندی هوشمند و ارسال ایده‌های برتر برای بررسی اولیه اقدام کنند.

- به معاونت برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی این سازمان پیشنهاد می‌گردد که از طریق باز طراحی

استخدام الکترونیکی مدیریت عملکرد و جبران خدمات نگه‌داشت، مدیریت مسیر شغلی، یادگیری و توسعه نیاز دارند.

- به اداره کل آموزش و توسعه منابع انسانی این سازمان توصیه می‌گردد که از طریق انتخاب و آموزش کارکنان با تجربه ۱۵ سال سابقه به‌عنوان مربی و ایجاد برنامه مشارکتی بین آن‌ها و کارکنان جدید یا با عملکرد متوسط اقدام نمایند.

۳- الزامات مدیریتی نیز متغیر دیگری است که شامل مؤلفه‌های رضایت الکترونیکی، آموزش الکترونیکی، بهبود روابط کار، اهداف سازمانی و مدیریت استعداد می‌باشد و در همین راستا پیشنهادهای زیر ارائه شده است:

- به مدیران سازمان تأمین اجتماعی کشور پیشنهاد می‌شود مراحل جذب، آموزش و ارتقاء شغلی و شناسایی استعدادهای کارکنان به‌صورت مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و دانشی اقدام نمایند.

- رضایت‌سنجی مستمر موجب شناسایی مشکلات تجربه کاربر می‌شود بدین لحاظ پیشنهاد می‌گردد پس از هر خدمت یا درخواست الکترونیکی مثل ثبت مرخصی یا مشاهده فیش حقوق فرم بازخورد سریع نمایش داده شود تا اطلاعات در اختیار مدیران قرار گیرد.

- راه‌اندازی پلتفرم پاسخ‌گویی ۲۴ ساعته برای سؤالات پرتکرار منابع انسانی از طریق چت‌بات اولیه و امکان انتقال به اپراتور انسانی در ساعات اداری پیشنهاد می‌گردد.

- طراحی "ماژول بازخورد ۳۶۰ درجه دیجیتالی" به اداره ارزیابی عملکرد منابع انسانی پیشنهاد می‌گردد.

- برگزاری نشست‌های آنلاین پرسش و پاسخ مستقیم مدیران ارشد با کارکنان درباره پیشرفت

فرم‌های سازمانی اطلاعات پرسنلی فقط یک بار وارد شود و همه فرم‌های مرتبط خودکار درج گردد.

- بالندگی نیاز به مسیر و بازخورد مستمر دارد؛ لذا ایجاد پرونده‌ای برای هر کارمند شامل مهارت‌های فعلی، مسیر شغلی آتی و دوره‌های پیشنهادی به اداره توسعه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌گردد.

۲- دانش الکترونیکی نیز یکی دیگر از متغیرهای اصلی استخراج شده این تحقیق است که شامل مؤلفه‌های خلق دانش، به‌کارگیری دانش، ارتقاء دانش و انتقال دانش است و در این راستا پیشنهادهای ارائه می‌گردد:

- به مرکز راهبردی منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد یک طراحی فضای آنلاین مشارکتی (مثل پلتفرم یا اتوماسیون داخلی) که گروه‌های تخصصی در آن به تحلیل مسائل و مستندسازی راه‌حل‌ها بپردازد؛ زیرا خلق دانش از طریق تفکر جمعی به سازمان منجر می‌گردد.

- به مدیران سازمان تأمین اجتماعی کشور پیشنهاد می‌گردد تا با برگزاری جلساتی مابین مدیران و کارکنان، از منافع مدیریت منابع انسانی الکترونیکی آگاه شوند و همین‌طور زمینه را برای استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیکی آماده کنند تا از این طریق شاهد خلق دانش نوین باشند.

- به اداره کل منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌گردد که ایجاد بخشی در پرتال کارمندان که مهارت‌های به‌روزرسانی شده را نشان دهد و به فرصت‌های شغلی و آموزشی لینک شود.

- مطابق با روندهای الکترونیکی، سازمان تأمین اجتماعی کشور به اصلاح و بازنگری کارکردهای کلیدی منابع انسانی، ازجمله فرآیند انتخاب و

راهبردها، چالش‌ها در راستای تحقق اهداف سازمانی پیشنهاد می‌گردد.

4- متغیرهای سازمانی نیز متغیر دیگری است که شامل مقولات اصلی از قبیل: سازگاری محیطی، فناوری اطلاعات، توسعه حرفه‌ای، فرهنگ فناوری، توسعه منابع انسانی فناوری و مهارت الکترونیکی بوده و پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه شده است:

- پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه قابلیت‌های الکترونیکی در سازمان تأمین اجتماعی تقویت از طریق توسعه اطلاعاتی منابع انسانی، توسعه سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری اقدام گردد.

- به اداره کل برنامه‌ریزی و آینده‌پژوهی پیشنهاد می‌گردد که سیستم هوشمند رصد محیطی ایجاد نمایند و از این طریق پایش هفتگی، تغییرات قوانین بیمه و غیره را در یک سیستم ارسال و اعلان خودکار برای ذی‌نفعان کلیدی باشد.

- به منظور افزایش ظرفیت‌های زیرساختی در منابع انسانی توسعه محیط‌های مجازی منابع انسانی و توسعه فرهنگ سازمانی الکترونیکی با استفاده از تجربه نگاری و تقویت جنبه‌های یادگیری ضمنی کارکنان با هدف بهبود تجربه کارکنان از سواد الکترونیکی کارکنان، تقویت نگرش مثبت نسبت به استفاده از فناوری و توسعه فرهنگ و مهارت‌های الکترونیکی به تقویت فرهنگ الکترونیکی در منابع انسانی تأکید شود.

- به اداره کل آموزش تأمین اجتماعی طرح 50 ساعت یادگیری سالانه برای هر کارمند به‌صورت آموزش دیجیتالی توصیه می‌گردد.

- ارتقاء دوره‌ای دانش و مهارت افراد و به‌روزرسانی اطلاعات آن‌ها و تجهیز آن‌ها به دانش جدید و پیشرفته که در عصر اطلاعات پیشنهاد می‌گردد.

5- متغیرهای منابع انسانی نیز شامل مقولاتی از قبیل ویژگی ارزیابی عملکرد الکترونیک، جبران خدمات الکترونیک و استخدام الکترونیک می‌باشند مطابق با نتایج تحقیق مؤلفه‌های استخدام، جبران خدمات است که به شرح زیر پیشنهادها ارائه شده است:

- با توجه به نقش عوامل سازمانی، مدیریتی و فرهنگی پیشنهاد می‌گردد سازمان بر مشارکت مؤثر کارمندان در امور توجه ویژه‌ای کرده، ارتباط مؤثر بین مدیران منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی برقرار گردد، در سازمان، کارکنان به ارتباطات و مشارکت در تیم‌های حل مسأله دسترسی یابند و بتوانند در مورد مشکلات مربوط به الکترونیکی شدن فرآیند کاری صحبت کرده و این مشکلات را با مدیران در میان بگذارند.

- به اداره کل منابع انسانی و فناوری تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌گردد سامانه استخدام تمام الکترونیکی با موتور تطبیق رزومه و احراز هویت و مصاحبه آن-لین ویدئویی یکپارچه ایجاد نمایند.

- به واحد مالی سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌گردد در سیستم سازمان اعمال خودکار پاداش عملکرد مبتنی بر ارزیابی دیجیتال جهت تسهیل جبران خدمات الکترونیکی ایجاد کنند.

- پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد چند منبعی برای ارزیابی عملکرد الکترونیکی ایجاد نمایند.

پژوهش حاضر نیز مانند سایر مطالعات با محدودیت‌هایی همراه است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: محدودیت زمانی و در دسترس نبودن امکانات لازم انجام این امر، مشکلات ساختاری و دشواری‌های برقراری ارتباط با مدیران، از کسب مجوز گرفته تا عدم همکاری و نپذیرفتن از

داد. بنابراین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد عنوان این تحقیق را در سایر جوامع آماری و واحدهای تحلیل مختلف انجام داده و نتایج را مقایسه نمایند و از طرف دیگر این تحقیق را به صورت کمی برازش کرده و تا حد توان از سایر روش‌های کیفی نیز این الگو را ارائه دهند.

همه نویسندگان به‌طور یکسان در تهیه و نگارش مقاله مشارکت دارند.

تضاد منافع

در این پژوهش هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

طرف مدیران می‌باشند و از مهم‌ترین محدودیت‌های دیگر این پژوهش و همچنین سایر پژوهش‌هایی که به روش کیفی صورت می‌گیرند، نداشتن قابلیت تعمیم‌یافته‌ها به سایر جوامع آماری مشابه است. همچنین می‌توان ادعا کرد که یافته‌های بخش کیفی پژوهش حاضر را نمی‌توان به زمان آینده نیز تعمیم

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از تمامی کسانی که به نحوی در انجام این پژوهش همکاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

سهم نویسندگان

منابع

- Absalan, Z., Gholipour, A. and Moghimi, S. M. (2021). Understanding the employees lived experiences of workspace: A phenomenological research. *Iranian journal of management sciences*, 16(63), 31-52. (In Persian)
- Akhavan, M., ghasemi hamedani, I., & Ebrahimi-Kharajo, V. (2024). Presenting the model of electronic human resources management strategies based on the green behavior of employees of educational institutions and universities. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 26-7. (In Persian) <http://doi.org/10.22080/shrm.2023.4522>
- Agarwal, S., & Lenka, U. (2018). Managing organization effectiveness through e-human resource management tool-e-learning: Indian cases—A qualitative approach. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(1), 298–312.
- AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438. <http://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.011>
- Azhar, M. N. (2019). Factors affecting the acceptance of E-HRM in Iraq. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 264–276. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i2/5542>
- Azhdari, G., Lagzian, M., Shirazi, A. & Fayyazi, M. (2019). Electronic Human Resource Management Adoption Model in Knowledge base Small and Medium Enterprises. *Iranian Journal of Information Processing Management*, 34(2), 535-556. (In Persian) <http://doi.org/10.35050/JIPM010.2019.047>
- Baghani, E., & Bagheri, M. (2020). Intelligent human resource management processes in response to the prevalence of infectious diseases such as COVID-19. *Proceedings of the 17th International Conference on Management*.
- Balouch, M., & Zahed-Sheikhi, H. (2024). Investigating the role of information technology in human resource management performance. *Proceedings of the 17th International Conference on Management Research and Humanities in Iran*.
- Davari, M. & Asghari, H. (2023). A Systematic Review of Electronic Human Resources Management. *15th International Conference on Management Research and Humanities in Iran*. (In Persian) <https://civilica.com/doc/2013888/>
- Delavar, A. (2019). *Research Method in Psychology and Educational Sciences*. Tehran: Editorial Publications. (In Persian)
- Ebrahimi, S., Pourreza, A., Farzianpour, F. & Rahimi Froushani, A. (2017). Performance Assessment of Human Resource Management of the Social Security Organization Using the European Excellence Model (EFQM). *sjsph* 15 (2) :147-158. (In Persian). <http://sjsph.tums.ac.ir/article-1-5526-fa.html>
- Gyemang, M. & Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on

- competitive performance in telecommunication industry. *Management Science Letters*, 10(4), 1533-1542.
<http://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.013>
- Hamad, Y., Mohd Aboobaide, B., Abd Ghanir, M. K., Doheir, M., & Elzamy, A. (2019). Controlling electronic human resource management (E-HRM) issues based cloud computing system by using bayesian regression for healthcare organizations. *Religación Revista De Ciencias Socialesy Humanidades*, 4(17), 865-884.
- Heikal, M., Ciptaningsih, E. M. S. S., Nguyen, P. T., Lydia, E. L., & Shankar, K. (2019). Role of electronic human resources management systems in the growth of web-based business. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S11).
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S. & Cheng, C. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.001>
- Ismail, H., & Al-Assa'ad, N. (2020). The impact of organizational intelligence on organizational agility: An empirical study in Syrian private banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 465-483.
<http://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i2/6944>
- Kareshki, S. (2021). The importance and role of electronic human resource management in human resource productivity. 3rd International Conference on Management, Tourism and Technology. (In Persian) <https://sid.ir/paper/901394/fa>
- Madani, J., Hafezifar, A., & EbrahimPour, H. (2023). Model of knowledge-based Human Resources Management in public organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(9), 262-241. (In Persian) <http://doi: 10.22080/shrm.2023.4415>
- Mollaei, J., Haghighi, M. & Nasrollahi, M. (2023). Empowering human resources with a digital approach in the organization of the medical system in a qualitative and quantitative way. *Journal of Medical Council of Iran*, 41 (1), 53-74. (In Persian) <http://jmciri.ir/article-1-3274-en.html>
- Niknejad, A. (2022). The value of human resource management in creating organizational performance: A phenomenological study (Case study: Semnan Province Water and Wastewater Company). *Human Resources and Capital Quarterly*, 2(2), 165-179.
- Pourreza, M.S., Sarlak, M.A. & Jamshidi, A. (2023). Investigating the relationship between knowledge management processes and factors affecting human resources empowerment. *MODIRIAT-E-FRDA Journal*, 71(21), 91-126. (In Persian) <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286047.1401.71.71.2.9>
- Rahimi, A., Aliverdizadeh, H. & Mahmoudabadi, S. (2023). Investigating the effect of knowledge management on organizational agility with emphasis on the mediating role of organizational innovation (Case of study: defense project-oriented organizations). *Scientific Journal of Organizational knowledge Management*, 6(2), 21-52. (In Persian) <http://doi.org/10.47176/smok.2023.1590>
- Rastgar, A., Ebrahimi, S.A., Shafiei Nik Abadi, M. & Kolahi, B. (2023). Smart human resources management: explaining the requirements and technology-based platforms in

- knowledge-based companies. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 21(52), 13-24. (In Persian). [http:// doi: 10.22034/jtd.2022.697428](http://doi:10.22034/jtd.2022.697428)
- Rossidis, I. & Belias, D. (2020). Combining Strategic Management with Knowledge Management: Trends and International Perspectives. *International Review of Management and Marketing*, 10(2), 39-45. <https://doi.org/10.32479/irmm.9621>
- Tari, F. & Dehghani, M. (2020). Identifying the strengths and weaknesses of e-learning courses in human resource education of the National Iranian Gas Company. *Journal of training and development of human resources*, 7(26). 100-123. (In Persian) <https://sid.ir/paper/387397/en>
- Tayyebi Khorrami, M., Shirvani, A. & Dasht Laali, Z. (2023). Designing a model of a Digital Human Resources Management in the Country's Gas refineries (Case Study of South Pars Gas
- Complex). *Strategic studies in the oil and energy industry*, 15(58): 177-196. (In Persian) <http://iieshrm.ir/article-1-1576-en.html>
- Theres, C. (2021). Antecedents and consequences of digital human resource management: An exploratory meta-analytic structural equation modeling (E-MASEM) approach to a multifaceted phenomenon. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35116-8>
- Yeganagi, S.K. & Babakhani, Z. (2024). A review of strategic management of human resources and knowledge workers. *Quarterly Journal of Management Sciences Research*, 6(1), 134-147. (In Persian) <https://jomsr.ir/show-paper/968963>