



Presentation of Electronic Human Resource Management Model in Banking Industry

Lotfollah Alipour

Ph.D Candidate, Department of Human Resource Management, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: alipourlotf@gmail.com

Abbas Nargesian

*Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Public Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir

Hasan Boudlaie

Assistant Professor, Department of Management, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: Hassanboudlaie@ut.ac.ir

Yousef Mohammadi Moghadam

Associate Professor, Department of Management, Amin Polic University, Tehran, Iran. E-mail: you-mohammad@yahoo.com

Abstract

E-HRM should be an opportunity for HR professionals to benefit from many of their routine tasks and to focus on the strategic aspects of their work. The purpose of this qualitative research is to present an e-HRM model in the banking industry. Semi-structured interviews were used to extract key components of the Electronic Human Resource Management and in-depth interviews were conducted with 36 HR experts in banks. The study population consisted of HR experts in the banking industry. Participants were selected through purposive sampling from theoretical sampling. In this study, 15 categories and 31 concepts were extracted using Corbin and Strauss database method in open coding. In the axial coding stage, a paradigmatic model was presented based on the concepts of axial category, causal conditions, strategy, context, confounding conditions and consequences, and in the selective coding stage the theoretical model derived from the research findings was introduced and described. Electronic Human Resource Management is recognized as an innovation and development underlying human resource management infrastructures that results in a new phenomenon, driven by significant changes.

Keywords: Electronic Human Resource Management, Technology Infrastructure, Banking Industry.

Citation: Alipour, L., Nargesian, A., Boudlaie, H. & Mohammadi Moghadam, Y. (2020). "Presentation of Electronic Human Resource Management Model in Banking Industry". *Public Organizations Management*, 8(3), 69-82. (in Persian)
(DOI): 10.30473/IPOM.2020.50327.3929

Received: (21/Apr/2020)

Accepted: (17/Dec/2019)



ارائه مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صنعت بانکداری

لطفاله علی پور

دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، ایران.

E-mail: alipourlotf@gmail.com

عباس نرگسیان

*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

E-mail: anargesian@ut.ac.ir

حسن بودلایی

استادیار، گروه مدیریت، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران.

E-mail: Hassanboudlaie@ut.ac.ir

یوسف محمدی مقدم

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

E-mail: you-mohammad@yahoo.com

چکیده

مدیریت منابع انسانی الکترونیک فرصتی برای بهره‌ورتر کردن متخصصان منابع انسانی از طریق رهاندن آنان از بسیاری از وظایف و کارهای روتین و متمرکز کردن آن‌ها بر روی ابعاد استراتژیک شغلشان است. هدف از این پژوهش کیفی ارائه مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صنعت بانکداری است. برای استخراج مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی الکترونیک از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده و با ۳۶ نفر از خبرگان بخش منابع انسانی در بانک‌ها مصاحبه‌های عمیقی انجام شده است. افراد مورد مطالعه این پژوهش را خبرگان بخش منابع انسانی در صنعت بانکداری تشکیل دادند که مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. در این پژوهش با استفاده از روش داده‌بنیاد کوربین و استراوس در مرحله کدگذاری باز ۱۵ مقوله و ۳۱ مفهوم استخراج شد. در مرحله کدگذاری محوری بر اساس مفاهیم مقوله محوری، شرایط علی، راهبرد، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدها، مدل پارادایمی ارائه شد و در مرحله کدگذاری انتخابی مدل نظری برخاسته از یافته‌های پژوهش معرفی و تشریح شد. مدیریت منابع انسانی الکترونیک به‌عنوان یک نوآوری و توسعه در زیرساخت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی شناخته شده است که نتایج آن در یک پدیده جدید و به وسیله تغییرات مهم ظاهر شده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی الکترونیک، زیرساخت تکنولوژیکی، صنعت بانکداری.

استناد: علی پور، لطفاله؛ نرگسیان، عباس؛ بودلایی، حسن و محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۹). «ارائه مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صنعت بانکداری». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۳)، ۶۹-۸۲.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.50327.3929

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۹/۲۶)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۲/۱۵)

مقدمه

امروزه، فناوری اطلاعات در همه بخش‌های سازمان رسوخ کرده است و حتی مهم‌ترین منبع سازمان؛ یعنی، منابع انسانی از این تأثیر بی‌نصیب نمانده است. فناوری اطلاعات باعث شده است تا سازمان‌ها نسبت به منابع خود مخصوصاً منابع انسانی دید جامع و کاملی داشته باشند. با استفاده از این سیستم می‌توان بر میزان اختیارات کارکنان افزود و اطلاعات کامل و موردنیاز به آن‌ها داد تا بتوانند وظیفه یا کار سازمان را به بهترین نحو انجام دهند. از سوی دیگر، گسترش فعالیت‌ها و وظایف مدیران در قلمرو مدیریت منابع انسانی و تعامل مستمر بین این فعالیت‌ها و لزوم طرح‌ریزی‌های هماهنگ در جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک هر سازمان، ایجاد سیستم اطلاعات متناسب با آن و به‌روز نگه‌داشتن اطلاعات این سیستم را در سازمان‌های بزرگ ضروری ساخته است. سازمان‌های بسیاری در کشورهای آمریکای شمالی و اروپایی از جدیدترین یافته‌های خود در این زمینه سود برده‌اند و سیستم منابع انسانی الکترونیک را وارد بازار نموده‌اند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۵). در سال‌های اخیر مدیریت منابع انسانی که عبارت است از مدیریت و اداره راهبردی و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان، از طریق فعالیت‌های اداری و روزمره مانند کارمندیابی، گزینش و آموزش که تمام انرژی و زمان متخصصان منابع انسانی سازمان‌ها را صرف می‌کند، محدود شده بود. بخش‌های منابع انسانی اغلب آن‌قدر درگیر چنین فعالیت‌هایی بودند که دیگر زمانی برای فعالیت‌هایی که ارزش افزوده برای سازمان دارند، مانند مدیریت دانش، مدیریت فرهنگ‌سازمانی و بازنگاری و بازسازی استراتژیک سازمان نداشتند. امروز سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌های اداری و افزایش سرعت ارائه خدمات نیازمند راه‌کارهای بهتر، سریع‌تر و هوشمندانه‌تر مدیریت منابع انسانی هستند.

به‌طور کلی می‌توان سه دلیل کلی و اصلی که چرا مدیریت منابع انسانی به فناوری اطلاعات نیاز دارد بیان کرد که عبارت‌اند از ظرفیت‌های بالقوه فناوری اطلاعات در تسریع و سرعت بخشیدن به فرایندها، ظرفیت‌های بالقوه فناوری اطلاعات در اداره پیچیدگی مباحث و موضوعات مدیریت منابع انسانی و همچنین ظرفیت فناوری اطلاعات در ارزیابی و اطلاع‌رسانی نیازهای یادگیری که مدیریت منابع انسانی برای انجام رویه‌های خود به آن نیاز دارد (مید و همکاران، ۲۰۰۷).

مدیریت منابع انسانی الکترونیک، پاسخی به چالش‌های امروزه

مدیریت منابع انسانی است. پیدایش این مفهوم، اهداف، عملکرد و اثربخشی حوزه منابع انسانی را دست‌خوش تحولات زیادی کرده است (دهقانان و رحمتی، ۱۳۹۵). به‌طوری که مدیریت منابع انسانی با به‌کارگیری فناوری‌های وب می‌تواند هم‌زمان منعطف‌تر، مقرون به‌صرفه‌تر، مشتری محورتر و استراتژیک‌تر شود (کرستون، ۲۰۰۸) و بر تمامی حوزه‌های مدیریت منابع انسانی از قبیل ارائه آموزش، مدیریت عملکرد کارکنان، سیستم تنبیه و تشویق کارکنان، سیستم حقوق و دستمزد (استون و لوکاسسکی، ۲۰۰۹)، برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، انتخاب، بررسی جریان کاری (استون و دولیهون، ۲۰۱۳) با کاهش هزینه‌های مدیریتی و افزایش بهره‌وری تأثیرگذار باشد (استروهیمیر و کبست، ۲۰۰۹).

علی‌رغم گستردگی این سیستم در سازمان‌های موفق دنیا، در ایران هنوز استقرار این سیستم گسترش پیدا نکرده است، برخی عدم توجه به عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک را عامل عدم توفیق می‌دانند. بنابراین سازمان‌های ایرانی هم ناگزیرند جهت رهایی از برخی چالش‌های موجود در کشور از قبیل ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی، کندی جریان امور، بهره‌وری اندک، کم‌کاری، ارزیابی‌های غیرواقعی از منابع انسانی و بعضاً نارضایتی کارکنان و ارباب‌رجوع به مقوله مدیریت منابع انسانی الکترونیک توجه ویژه داشته باشند. بانک‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. بانک‌ها هم با توجه به پیشرفت فناوری اطلاعات با هدف بهبود کیفیت و عملکرد کارکنان، کاهش هزینه‌های اداری (آگروال و لنکا، ۲۰۱۸)، افزایش اثربخشی، بهینه‌سازی رویه‌ها و سرعت بخشیدن به فرایندهای منابع انسانی (شعمیه و آروراجا، ۲۰۱۸) باید به مقوله منابع انسانی الکترونیک توجه ویژه داشته باشند.

اما متأسفانه در ایران با وجود بیش از ۳۲ میلیون کاربر اینترنتی، در نظام اداری و مدیریت منابع انسانی به‌طور کارا و مؤثری از این‌گونه فناوری‌ها در راستای بهبود عملکرد سازمان‌ها استفاده نمی‌شود.

مدیریت الکترونیک منابع انسانی طیف و موارد استفاده گسترده‌ای دارد و می‌تواند فعالیت‌های خاص مربوط به مدیریت نیروی انسانی، برای مثال انتخاب و استخدام کارکنان، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و حقوق مزایا، آموزش و توسعه، بهداشت

2. Crestone
3. Stone & Lukaszewski
4. Stone & Dulebohn
5. Strohmeier & Kabst
6. Agarwal & Lenka
7. Shaumya & Arulrajah

1. Mead & et al

کرد: «ابعاد و مؤلفه‌های مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیکی کدامند؟»، «روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی چگونه است؟».

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

قبل از پیاده‌سازی سیستم‌های خودکار، کارکرد منابع انسانی، از سیستم‌های ضبط و ثبت کاغذی دستی استفاده می‌کرد که به‌طور معمول دست و پاگیر و بسیار وقت‌گیر بود. در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، سیستم‌های کامپیوتری اصلی برای اتوماتیک کردن حقوق و دستمزد و ثبت و نگهداری منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفتند و آن‌ها شروع به کاهش بار اداری در این زمینه کردند. در دهه ۱۹۸۰، بسته‌های نرم‌افزاری مستقل به‌منظور فراهم آوردن کارآمدی سیستم مدیریتی، گسترش یافت، که کارکردهای منابع انسانی مانند پیگیری متقاضی، ارزیابی عملکرد و آموزش و توسعه را تسهیل می‌کرد. این سیستم‌های جدید، سیستم اطلاعات انسانی (HRIS) نامیده شدند و به‌عنوان سیستم‌های اطلاعاتی مورد استفاده برای اکتساب، ذخیره‌سازی، تجزیه و تحلیل، بازیابی و توزیع اطلاعات مربوط به منابع انسانی سازمان تعریف شدند (استون و دولبوئن، ۲۰۱۳). در اواسط دهه ۱۹۹۰، وب جهان‌گستر (وب) به‌عنوان وسیله‌ای برای تسهیل ارتباطات دوطرفه و اطلاعات فوری در سراسر جهان از طریق اینترنت ظاهر شد. در اواخر دهه ۱۹۹۰ مهاجرت به سیستم‌های فعال شده توسط وب آغاز شد و شرکت‌ها شروع به توسعه نرم‌افزار منابع انسانی کردند که با معماری اینترنت سازگار بود. در اوایل دهه ۲۰۰۰، این نرم‌افزار جدید، متمرکزسازی تمام داده‌های منابع انسانی و سازمان را فراهم کرد تا کاربران بتوانند از طریق مرورگرهای وب در هر زمان یا مکان به آن دسترسی پیدا کنند. سپس سازمان‌ها از فناوری مبتنی بر وب برای برقراری ارتباط با ذینفعان داخلی و خارجی استفاده کردند. در این زمان بود که این سیستم‌ها به‌عنوان سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی الکترونیکی (eHRM) شناخته شد، زیرا آن‌ها مذاکرات منابع انسانی را از طریق اینترنت ممکن ساختند. جای تعجب نیست که سیستم‌های جدید منابع انسانی الکترونیکی، تعدادی از فرآیندهای منابع انسانی از جمله تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، جبران خدمت، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی منابع انسانی را تسهیل و تعدیل کردند. حتی اگر سیستم‌های HRIS و HRMS پشتیبانی داخلی را برای متخصصان منابع انسانی فراهم کنند، برنامه‌های منابع انسانی الکترونیکی دسترسی به تمام سهامداران داخلی و خارجی (مثلاً متقاضیان کار، کارمندان، مدیران، متخصصان منابع انسانی، شرکای تجاری) را فراهم می‌سازند (استون و دولبوئن، ۲۰۱۳).

و ایمنی روابط کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی را شامل شود و ممکن است به‌منظور مدیریت اطلاعات کارکنان در سرتاسر چرخه اشتغال به کار گرفته شود (پاری و تیسون^۱، ۲۰۱۱). با پیروی کردن از مدیریت منابع انسانی الکترونیکی انتظار می‌رود که یک سازمان اهدافی از قبیل بهبود در جهت‌گیری استراتژیک منابع انسانی، بهبود در تمرکز بر ارباب‌رجوع و رضایت ارباب‌رجوع و کاهش در هزینه‌ها یا افزایش کارایی را تحقق بخشد (روئل و همکاران^۲، ۲۰۰۴).

بنابراین، سازمان‌ها برای دستیابی به اثربخشی بیشتر باید به مقوله مدیریت منابع انسانی الکترونیکی به‌عنوان راه‌حلی رقابتی در کسب‌وکار که توانایی ایجاد حمایت‌های روی خط کاملی در مدیریت تمامی فرایندها، فعالیت‌ها، داده‌ها و اطلاعات موردنیاز مدیریت منابع انسانی در سازمان را دارد توجه کنند. چرا که این مدیریت اثربخش، ابزاری قابل‌اطمینان و ساده برای استفاده و قابل‌دسترسی برای گروه‌های بسیاری از استفاده‌کنندگان مختلف است (شاشانک^۳، ۲۰۱۰) و با توجه به قابلیت‌هایی که دارد، یک نقش مشاوره‌ای را برای بخش منابع انسانی ایجاد می‌کند (استروهمیر، ۲۰۰۷).

با این تفاسیر و آگاهی از زیست در دنیایی که به‌درستی آن را موج سوم یا عصر دیجیتال می‌نامند و تسلط فناوری‌های نوینی مانند فناوری اطلاعات و اینترنت بر همه شئون زندگی و کار آدمیان، منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی نیز بایستی همگام با این تحولات، دگرگون شده و در جهت الکترونیکی شدن گام بردارد. صفت الکترونیکی شدن تنها یک صفت برای حالتی خاص از مفهوم منابع انسانی نیست بلکه یک ضرورت عصر جدید است. این پژوهش می‌کوشد در راستای این ضرورت به ارائه مدلی به‌منظور مدیریت الکترونیکی منابع انسانی در سیستم بانکی کشور پرداخته و به مدیران بانک‌ها در بهبود سطح بهره‌وری نیروهای انسانی و به‌تبع بهره‌وری کلی سازمان‌ها کمک کند.

با توجه به این‌که پژوهش حاضر، ماهیتاً اکتشافی است و متغیرها و ارتباط بین آن‌ها را از طریق پژوهش کیفی استخراج می‌نماید، این مرحله دارای چارچوب نظری یا فرضیه تحقیق نیست. به‌عبارت‌دیگر، پژوهش حاضر فرضیه نداشته و سؤال محور است. اما می‌توان سؤال اصلی پژوهش را به شرح زیر در نظر گرفت: «مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیکی چیست؟»، همچنین می‌توان سؤالات فرعی پژوهش را به شکل زیر مطرح

1. Parry & Tyson
2. Ruel et al
3. Shashank

لحاظ بعد تکنولوژیک درگرو حمایت بخش خصوصی، زیرساخت‌های فناوری و ارتباطات، کیفیت سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک، نگرش به مدیریت منابع انسانی الکترونیک و سهولت استفاده از سیستم است و به لحاظ سایر عوامل درگرو محرمانه بودن داده‌ها، تیم اجراکننده تغییر و شکل‌بندی سیستم پاداش جهت پذیرش است (عرفانیان خان‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴).

به‌طور کلی، مدیریت منابع انسانی الکترونیک نوعی استراتژی سازمانی برای کمک به همسویی رفتار کارکنان با انتخاب استراتژیک و با استفاده از فناوری‌های منعطف و یکپارچه است (اقبال و همکاران، ۲۰۱۸). به‌طور خاص، جانسون و همکاران^۱ (۲۰۱۶: ۲۹)، e-HRM را به این صورت تعریف کرده‌اند: «پیاپاده‌سازی و تحویل قابلیت منابع انسانی که توسط یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS) ممکن گشته است و متصل به کارمندان، متقاضیان، مدیران و تصمیماتی که آن‌ها می‌گیرند است». این تعریف eHRM را به‌عنوان بستری در نظر می‌گیرد که ذینفعان داخلی و خارجی برای دسترسی به فرایندها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی از آن استفاده می‌کنند و سیستم اطلاعاتی منابع انسانی گسترده‌تری را ممکن می‌سازد (جانسون و همکاران، ۲۰۱۶).

مفهوم منابع انسانی الکترونیک دارای تعاریف و نام‌هایی است که معنای مشابهی دارند، بعضی از آن‌ها در مطالعات خارجی اصطلاح منابع انسانی الکترونیک یا مدیریت منابع انسانی مجازی نامیده می‌شوند، برخی دیگر آن را اینترنت منابع انسانی، منابع انسانی مبتنی بر وب می‌نامند و دیگر محققین آن را مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کامپیوتر (CHRIS)، به‌علاوه پورتال‌های منابع انسانی می‌دانند (سامی^۲، ۲۰۱۷). این تفاوت ما را به ارائه مجموعه‌ای از تعاریف سوق می‌دهد که به این مفهوم رسیدگی کرده تا ما بتوانیم تصویری روشن از آن ارائه دهیم و سپس آن را از مفهوم سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی (HRMIS) متمایز کنیم. این تعاریف کاربرد تکنولوژی با کارکرد مدیریت منابع انسانی است (سامی، ۲۰۱۷). همچنین تعریف اسپرام^۳، به‌عنوان راهکاری برای پیاده‌سازی راهبردهای مدیریت منابع انسانی، رویه‌ها و سیاست‌ها در سازمان از طریق حمایت مستقیم و آگاهانه بر اساس تکنولوژی‌های وب است (حماد^۴ و همکاران، ۲۰۱۹).

سازمان‌ها در انطباق با تغییرات محیطی به مدیریت منابع انسانی الکترونیک در گردونه رقابت روی آورده‌اند. مدیریت منابع انسانی الکترونیک، یک مفهوم کاملاً جدید نیست و از اوایل دهه ۱۹۹۰ زمانی که مفهوم تجارت الکترونیک به‌سرعت جهان تجارت را درنوردید مورد استفاده قرار گرفته است (اولیواس لوجان و همکاران، ۲۰۰۷). عبارت مدیریت منابع انسانی الکترونیک به صورت گسترده مورد استفاده قرار گرفت اما هنوز یک تعریف پذیرفته شده جهانی در مورد آن وجود ندارد. این واژه اغلب مترادف با واژه‌های مشابه، نظیر منابع انسانی مبتنی بر وب، سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی مجازی، اینترنت منابع انسانی، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کامپیوتر و پورتال‌های منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود (رجایی و همکاران، ۱۳۹۶). باندراک و روتل (۲۰۰۴) مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به‌عنوان «راهی برای اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و شیوه‌های منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق یک پشتیبان هدایت شده و آگاه با استفاده کامل از کانال‌های مبتنی بر فناوری وب» تعریف کرده‌اند. همین نویسندگان در تحقیق بعدی خود این تعریف را بسط داده و بعد ارتباطات منابع انسانی الکترونیک را هم اضافه کردند، جایی که کارمند و کارفرمایان از طریق مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌توانند درباره محتوای منابع انسانی به‌طور اثربخش‌تر باهم ارتباط برقرار نمایند (بوندراک و رول، ۲۰۰۶). استروهیمیر تعریف جامعی از مدیریت منابع انسانی الکترونیک ارائه می‌دهد که عبارت است از برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و به‌کارگیری فناوری اطلاعات جهت ارتباط حداقل دو نفر یا دو گروه به‌منظور اجرای فعالیت‌های مشترک مربوط به منابع انسانی. فناوری اطلاعات مانند ابزاری برای انجام کامل وظایف منابع انسانی به کار می‌رود (شعمیه و اولراجا، ۲۰۱۸). بنابراین مدیریت منابع انسانی به لحاظ الکترونیک در راستای اتوماسیون تراکنش‌ها، فناوری اطلاعات را به‌عنوان ابزار کاربردی در اختیار گرفته و از طریق طراحی زیرسیستم‌ها پتانسیل مناسب را در اختیار مدیران قرار می‌دهد (درویش و همکاران، ۱۳۸۹). موفقیت مدیریت منابع انسانی الکترونیک درگرو عوامل متعددی است از جمله: استقرار منابع انسانی الکترونیک به لحاظ بعد ساختاری درگرو حمایت مدیریت عالی سازمان، جایگاه مدیریت منابع انسانی، سطح و کیفیت منابع انسانی، مدیریت تغییر، ارتباطات و خط‌مشی‌های سازمانی است. استقرار منابع انسانی الکترونیک به لحاظ بعد فرهنگی درگرو فرهنگ جامعه، پایبندی به قوانین و مقررات و فرهنگ سازمان است. استقرار منابع انسانی الکترونیک به لحاظ بعد استراتژیک درگرو قوانین و مقررات معاونت سرمایه انسانی ریاست جمهوری، نقش دولت، راهبردها و استراتژی‌های سازمان است (عرفانیان خان‌زاده، ۱۳۹۴). استقرار منابع انسانی الکترونیک به

1. Johnson & et al
2. Samy
3. Schramm
4. Hamad & et al

وجود دارد که فعالیت‌ها به صورت مستقیم انجام شوند و یا تحت وب و به صورت الکترونیک. یک تغییر اساسی برای بخش منابع انسانی مرتبط با این موضوع است که استفاده مناسب از تکنولوژی اطلاعات می‌تواند تمرکز بر روی مشتری را بهبود داده و زمان بیشتری را برای تصمیمات استراتژیک باقی گذارد. کاهش وظایف اداری مدیریت منابع انسانی، مسائل و مشکلات مرتبط با کارکنان را کاهش داده و تمرکز بر مسائل آموزش و توسعه را افزایش می‌دهد (روئل و همکاران، ۲۰۰۴). به این ترتیب می‌توان شکل‌های مدیریت منابع انسانی عملیاتی الکترونیک، مدیریت منابع انسانی رابطه‌ای الکترونیک و مدیریت منابع انسانی تبدیلی الکترونیک را از هم تمیز داد (الماسی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

در این قسمت سعی می‌شود به تعدادی از پیشینه‌های تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره شود. در ابتدا سعی می‌شود به پیشینه‌های داخلی و سپس به پیشینه‌های خارجی اشاره شود.

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان در سه حوزه مدیریت منابع انسانی عملیاتی، مدیریت منابع انسانی رابطه‌ای و مدیریت منابع انسانی تبدیلی معرفی کرد (اقبال و همکاران، ۲۰۱۹).

مدیریت منابع انسانی عملیاتی بر روی فعالیت‌های پایه‌ای منابع انسانی در بخش اداری تمرکز دارد. در این حوزه بر روی پرداخت‌ها و اداره کردن اطلاعات پرسنلی تأکید می‌شود. در مدیریت منابع انسانی رابطه‌ای بر روی فعالیت‌های پیشرفته‌تر بخش منابع انسانی تمرکز می‌شود. در واقع تأکید در این حوزه بر روی اداره کردن نیست، بلکه بر ابزارهایی از مدیریت منابع انسانی است که فرایندهایی همچون کارمندیابی و انتخاب کارکنان جدید، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌ها را پشتیبانی می‌کند. حوزه سوم، مدیریت منابع انسانی تبدیلی است که بر روی فعالیت‌های استراتژی مدار تمرکز دارد. در این حوزه بر روی فرایندهای تغییر سازمانی، بازبینی استراتژیک و مدیریت دانش تأکید می‌شود. در همه انواع مدیریت منابع انسانی این انتخاب

جدول ۱. پیشینه تحقیقات داخلی

عنوان پژوهش پژوهشگر (سال)	نتایج
شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی بلوغ e-HRM	هدف از انجام پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی بلوغ e-HRM است. نتیجه نهایی این پژوهش توصیفی-پیمایشی، شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک، مبتنی سه مرحله و هفت مؤلفه که به ترتیب شامل مرحله اول بازآفرینی محتوا و کارکرد (ارتباط، اتوماسیون، کاربردی)، مرحله دوم، بهبود و رشد (نرم‌افزار تحلیلی و هماهنگی نرم‌افزارها) و تحول آفرینی (ایجاد، همسویی)، است. ه به همراه میزان اهمیت آن‌ها ارائه شد.
مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی الکترونیک در دستگاه‌های عمومی.	هدف از انجام پژوهش سنجش استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در دستگاه‌های عمومی شهر کرج و نهایتاً تدوین مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی الکترونیک است. پژوهش از نوع پیمایشی-همبستگی بوده و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، متغیرهای تأثیرگذار بر استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت منابع انسانی را در قالب شش عامل تأثیرگذار طبقه کرد. یافته‌های تحلیل مسیر نشان داد که تنها چهار عامل حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی حمایتی، اعتماد و همکاری و مدیریت دانش در شرایط بخش دولتی بر مدیریت منابع انسانی الکترونیک تأثیرگذار هستند.
عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت منابع انسانی الکترونیک.	هدف از انجام پژوهش شناسایی و اثبات رابطه بین عوامل مؤثر بر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک و موفقیت این سیستم‌ها است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و نتایج حاکی از آن است که بین عوامل چهارگانه تکنولوژیکی، سازمانی، رفتاری و محیطی و موفقیت سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک رابطه معناداری وجود دارد و عوامل رفتاری دارای بالاترین ضریب اهمیت می‌باشند.
الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی بر اساس مفروضات خدمات دولتی نوین.	این پژوهش کیفی با اتخاذ رهیافت حقوق مدنی و خدمات دولتی نوین به دنبال کشف الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد است. بدین منظور ۱۱ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صورت پذیرفته است. تحلیل داده‌ها در فرایند کدگذاری باز با کمک نرم‌افزار MAXQDA منجر به ظهور ۱۱۴ مفهوم در قالب ۱۷ مقوله اصلی شد. الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازمان‌های دولتی این پژوهش، شامل شرایط علی، مکانیزم‌ها، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی و پیامدها است که لازم است با توجه به الگوی ذکر شده، ضمن توجه داشتن به چندگانگی‌ها زمینه پیاده‌سازی وضع مطلوب را فراهم کرد.
بررسی نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اثربخشی سازمان آموزش و پرورش استان گلستان.	هدف از این پژوهش توصیفی-پیمایشی، بررسی نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اثربخشی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش استان گلستان است. نتایج به دست آمده از انجام پژوهش حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اثربخشی سازمانی تأثیر داشته و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در برنامه‌ریزی، استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و نگهداشت منابع انسانی، اثربخشی سازمانی را در سازمان آموزش و پرورش استان گلستان ارتقا می‌بخشد.
حسن پور و همکاران (۱۳۹۶)	دهقانان و رحمتی (۱۳۹۵)
ترابی و همکاران (۱۳۹۴)	قنبری و همکاران (۱۳۹۵)

جدول ۲. پیشینه تحقیقات خارجی

عنوان پژوهش پژوهشگر (سال)	نتایج
عوامل مؤثر بر پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک در عراق اظهر (۲۰۱۹)	هدف از این تحقیق، بررسی عوامل مؤثر در پذیرش E-HRM در عراق است. از روش نمونه‌گیری تصادفی برای انتخاب نمونه استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از ۳۳۲ پاسخ‌دهنده انجام گرفت. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که ویژگی‌های کارمندان، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، سازگاری، پیچیدگی، حمایت مدیریت، تخصص IT و پشتیبانی صنعت تأثیر معنی‌داری در پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک دارد.
تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد محیطی بانک شعمیه و آرولراجا (۲۰۱۸)	هدف از این مطالعه، بررسی تأثیر E-HRM بر عملکرد محیطی بانک‌هاست. این مطالعه به صورت تئوری و تجربی در بانک‌های سریلانکا انجام شد. به‌منظور دستیابی به هدف، داده‌های اولیه از ۱۵۵ نفر کارکنان شعب منتخب بانک از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. یافته‌ها با استفاده از تحلیل‌های دو و چند متغیره نشان داد که روبه‌های HRM به‌طور کلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد محیطی بانک دارد. همچنین مشاهده شد ارتباطات که یکی از روش‌های مدیریت الکترونیکی است تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد محیطی بانک دارد.
دیدگاه تئوری نهادی در پتانسیل استراتژیک منابع انسانی الکترونیک در بخش‌های MNC. هیکیلا (۲۰۱۳)	هدف از انجام این پژوهش گسترش نظریه نهادی مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعات استراتژیک در شرکت‌های چندملیتی MNC است. نتایج به دست آمده براساس ۱۰ مصاحبه با خبرگان کلیدی شرکت MNC پکن و شانگ‌های نشان می‌دهد چگونه فشارهای سازمانی منجر به عواقب تغییرات مثبت و منفی ناکارآمدی برای شرکت‌های تابعه می‌شود و پاسخ متقابل به این فشارها می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر سیستم‌های اطلاعاتی برای دستیابی به پتانسیل استراتژیک مدیریت منابع انسانی الکترونیک تأثیرگذار باشد.
بررسی تأثیر آمادگی فنی بر پذیرش فناوری در مدیریت منابع انسانی الکترونیک. اردگمس و اسن (۲۰۱۱)	هدف از انجام پژوهش بررسی تأثیر آمادگی فنی بر پذیرش فناوری در مدیریت منابع انسانی الکترونیک است. نتایج به دست آمده از پژوهش حاکی از این است که ابعاد خوش‌بینی و نوآوری فناوری بر قابلیت درک شده و سهولت استفاده درک شده تأثیر مثبت دارد.
ادغام جهانی در مقابل ایالت‌های محلی و پذیرش EHRM در ایالات متحده. رالف بورچ و تونی روبل (۲۰۱۱)	نتایج تحقیق اشاره می‌کند که تبدیل فعالیت‌های منابع انسانی به فعالیت‌های الکترونیک، می‌تواند به شکل استاندارد اتفاق بیفتد. اعتقاد نویسندگان این است که با جهانی‌شدن، نباید برای ایالات محلی، الگوی متفاوت برای مدیریت منابع انسانی الکترونیک ارائه نمود. بلکه باید با یک نسخه استاندارد، نسبت به اجرا و استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در شرکت‌های چندملیتی و ادارات محلی آمریکا عمل نمود. لیکن اشاره می‌کند عوامل محیطی می‌تواند نقش مهمی در اجرای این آرمان داشته باشد. مسائل فرهنگی، اقلیمی، ساختاری و حتی ماهیت کار ادارات می‌تواند تعیین‌کننده یک الگوی خاص باشند.
تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر نقش مدیریت منابع انسانی. چامارو دی آلويس (۲۰۱۰)	تحقیق به این نکته اشاره دارد که در بین صاحب‌نظران، توافق و اجماع بر روی عوامل زمینه‌ساز موفقیت کارکنان سازمانی وجود ندارد. برخی مهارت کارکنان، برخی نگرش کارکنان و برخی رفتار کارکنان در سازمان را عامل توفیق می‌دانند. لیکن در عصر حاضر با وجود انقلاب در فناوری اطلاعات، نقش تخصص و مهارت‌های فنی برای کارکنان امری ناگزیر است. توانایی کارکردن با فضای دیجیتال نیز امری غیرقابل‌انکار برای سازمان محسوب می‌شود.
الگوی بسط یافته عوامل مؤثر بر پذیرش و اثربخشی مدیریت منابع انسانی الکترونیک. استون و لوکاسروسکی (۲۰۰۹)	به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند جذب افراد با استعداد، انگیزه کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی، امنیت شغلی، منابع سازمان و اهمیت شغل از عوامل مؤثر بر پذیرش و اثربخشی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌ها هستند.

روش‌شناسی پژوهش

مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صنعت بانکداری از روش تحقیق کیفی استفاده خواهد کرد. برای ساخت مدل از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد استفاده خواهد شد. افراد مورد مطالعه در این تحقیق شامل خبرگان منابع انسانی در صنعت بانکداری هستند که اطلاعاتی از طریق مصاحبه با ۳۶ نفر از خبرگان این حوزه از طریق مصاحبه نیم‌ساختاریافته، جمع‌آوری شد. همچنین در این تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری نظری استفاده شد. با انجام این تعداد مصاحبه و با توجه به تکراری بودن داده‌های استخراج شده، مشخص شد که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. همچنین یکی از دلایل اصلی استفاده از روش داده‌بنیاد این است که

پژوهش کیفی حاضر از حیث مدل‌پیمای پژوهش‌سازاندرز و همکاران جهت‌گیری فلسفی تفسیری داشته و مبتنی بر نظریه ساختارگرایی اجتماعی است. از نظر هدف یک تحقیق اکتشافی (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۹۸) و از نظر رویکرد پژوهشی استقرایی (از جز به کل) است. همچنین از نظر روش یک تحقیق کیفی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها تحقیق میدانی و از نظر استراتژی (روش اجرا) سعی شده با استفاده از روش داده‌بنیاد اطلاعات موردنیاز را به دست آورده و با استفاده از ابزار مصاحبه، اطلاعات موردنیاز کشف و درک شوند (ساندرز و لويس و ترونهیل، ۲۰۰۹). از سوی دیگر این پژوهش از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها به‌منظور ارائه مدل

هستند. بنابراین، یافته‌های پژوهش باید بتواند مفهوم‌پردازی‌های مناسبی با خود به‌همراه داشته باشد، به‌گونه‌ای که از نظر متخصصان حوزه مورد مطالعه جذاب، بدیع و ارزشمند باشد. در این تحقیق شماری از مفاهیمی که می‌توانند در توسعه مفهومی ادبیات مدیریت منابع انسانی و حوزه جذب و استخدام مفید باشند، حضور دارند، مفاهیمی نظیر زیرساخت تکنولوژیکی، قابلیت‌های کارکردی و سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی نمونه‌های از این نوع هستند.

یافته‌های پژوهش

این بخش به بیان نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها می‌پردازد. فرایند کدگذاری شرایطی را فراهم آورد که در آن داده‌های خام به مفاهیم نظری توسعه یابند. طی فرایند کدگذاری مقوله‌ها به‌تدریج پیدا شده و توسعه یافتند. این کار با کمک روش نظام‌مند و استاندارد و طی سه مرحله کدگذاری انجام شد؛ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. بخش بعدی نتایج حاصل از هر یک از این کدگذاری‌ها را ارائه می‌کند. با توجه به اینکه در این پژوهش از روش داده‌بنیاد نظام‌مند کوربین و استراوس به‌عنوان مبنا استفاده شده است، داده‌های تحقیق، بر مبنای این روش تحلیل شدند.

نتایج حاصل از کدگذاری باز

تحلیل نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با تحلیل تکه داده‌های هر یک از افراد شروع می‌شود. مرحله آغازین شامل بخش‌بندی مستندات داده‌های مصاحبه برای تحلیل است. تفکیک داده‌ها به تکه‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که بتوان اجزای جداگانه داده‌ها را بررسی کرد و آن‌ها را به‌گونه‌ای مفهوم‌پردازی کرد که از موقعیت ویژه‌ای که داده‌ها در آن ایجاد شده‌اند، فراتر روند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). این فرایند به کدگذاری باز معروف است. در جدول ۳ کدهای مستخرج از مصاحبه، مفاهیم و مقوله‌های این پژوهش معرفی می‌شوند.

این روش برای استخراج مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک و شناسایی متغیرهای بومی و زمینه‌ای در صنعت بانکداری راهگشا بوده است. روش یاد شده روشی فرایندمحور است که بررسی و تغییر یک پدیده طی زمان و توصیف مراحل مختلف آن را امکان‌پذیر می‌کند.

مقبولیت پژوهش

مقبولیت^۱ بدین معنا است که یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل‌باور است، اگرچه تبیین صورت گرفته از پدیده مدنظر می‌تواند فقط یکی از تفاسیر معتبر و پذیرفتنی از آن پدیده باشد. به‌منظور ارزیابی کیفیت پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (و همچنین سایر پژوهش‌های کیفی)، کوربین و استراوس ده شاخص مقبولیت را معرفی کرده‌اند که بر مبنای آن مقبولیت پژوهش حاضر ارزیابی می‌شود (به‌دلیل محدودیت سه شاخص به‌عنوان نمونه معرفی می‌شود).

تناسب: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و همچنین مشارکت‌کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ آیا مشارکت‌کنندگان می‌توانند خود را در خط داستان پژوهش مشاهده کنند؟ به‌منظور تحقق این معیار یافته‌های پژوهش حاضر توسط دو نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی ارزیابی، پالایش و تأیید شده است. همچنین نظریه پدیدار شده به ۲ نفر از مشارکت‌کنندگان ارائه شد و نظرهای تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است. به‌طور مثال مدل کدگذاری محوری، مدل کدگذاری انتخابی و شاخص‌های مطرح شده طی جلسات مختلف به بحث گذاشته شده و در هر مرحله اصلاح و تکمیل شده است.

کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها: آیا یافته‌های تحقیق در حوزه مورد مطالعه، بینش و نگرش جدیدی فراهم می‌آورند؟ در این رابطه باید گفت یافته‌های پژوهش حاضر می‌توانند در بعد عملی در زمینه اتخاذ سیاست‌های متمایز و مجزای مدیریت منابع انسانی مفید باشند. پژوهش حاضر در بعد نظری نیز در توسعه دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک مؤثر بوده و بینش جدیدی را با خود به همراه دارد.

مفاهیم: مفاهیم برای ایجاد درک مناسب از پدیده مدنظر و دستیابی به زبان مشترک در حوزه مورد مطالعه ضروری

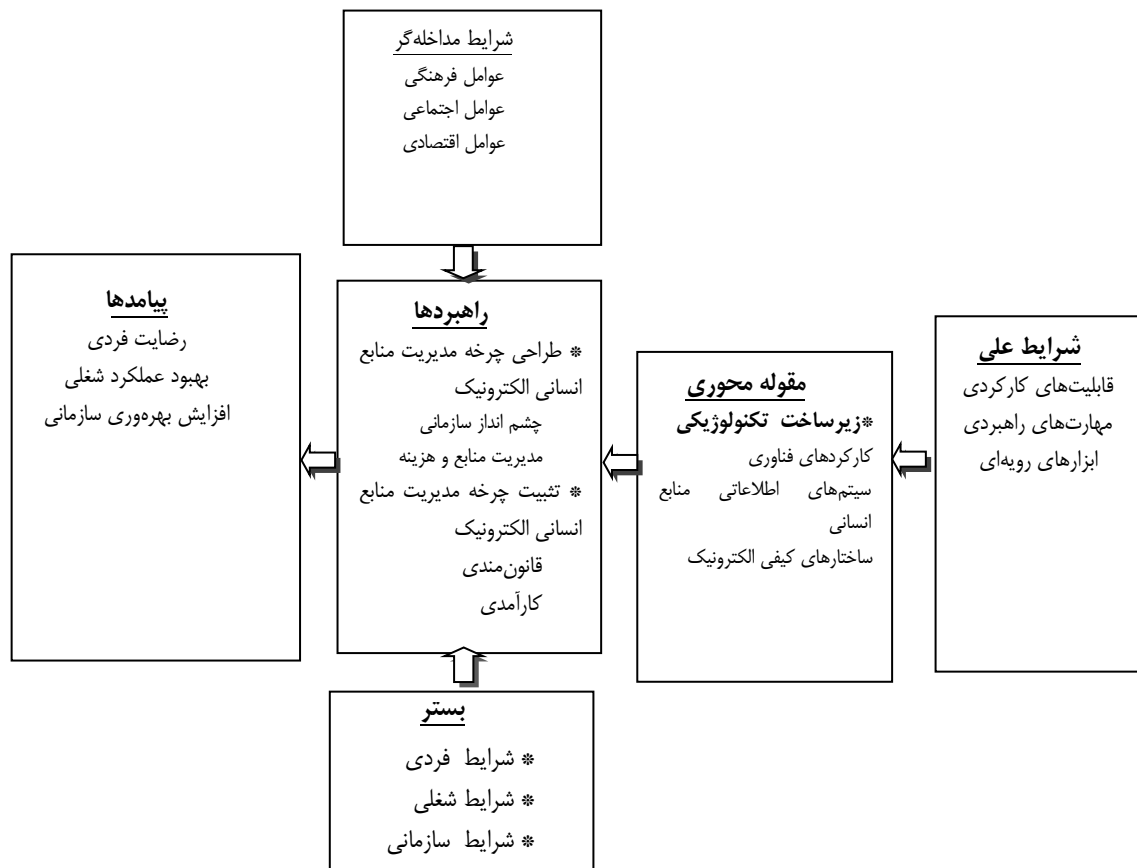
جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز

مفهوم	مقوله
کارکردهای فناوری، سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، ساختارهای کیفی الکترونیک	زیرساخت تکنولوژیکی
عملکرد و قابلیت فناوری، نگرش کارکردی	قابلیت‌های کارکردی
چشم‌انداز منابع انسانی، نگرش استراتژیک	مهارت‌های راهبردی
برنامه و رویه‌های سازمانی، قوانین سازمانی	ابزارهای رویه‌ای
ضعف فرهنگی، ظرفیت نامناسب	عوامل فرهنگی
بدبینی به کارکنان، بی‌اعتمادی به بانک‌ها	عوامل اجتماعی
بار مالی زیاد، نبود امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	عوامل اقتصادی
پذیرش کارکردهای الکترونیک، داشتن شایستگی‌های موردنیاز	شرایط فردی
ماهیت شغل، شرح وظایف	شرایط شغلی
حمایت‌های سازمان، اعتقاد به کارکردهای الکترونیک	شرایط سازمانی
نگاه بلندمدت، مدیریت منابع و هزینه	طراحی چرخه مدیریت منابع انسانی الکترونیک
مشروعیت، کارآمدی	تثبیت چرخه مدیریت منابع انسانی الکترونیک
ماندگاری کارکنان، کاهش استرس کاری پرسنل	رضایت فردی
تحقق اهداف سازمان، تقویت راندمان کارکنان	بهبود عملکرد شغلی
افزایش رضایت ارباب‌رجوع، بقا و دوام سازمان	افزایش بهره‌وری سازمانی

نتایج حاصل از کدگذاری محوری

کدگذاری محوری طی فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود. فرایند کدگذاری محوری به شناسایی انواع شرایط، کنش‌ها و تعاملات و پیامدهایی می‌پردازد که به یک پدیده مربوط می‌شوند. فرایند کدگذاری باز یک مقوله را به زیرمقوله‌ها پیوند می‌دهد و این کار از راه عبارت‌هایی که روابط بین آن‌ها را تشریح می‌کند، انجام می‌شود و شامل جست‌وجوی سرخ‌هایی در داده‌هاست که نشان می‌دهند مقوله‌های اساسی چگونه با هم در ارتباط هستند (گلاسر و استراوس، ۲۰۰۸). فرایند کدگذاری محوری داده‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری باز را ترکیب می‌کند. این تکنیک داده‌ها را طبقه‌بندی کرده و بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها ارتباط ایجاد می‌کند. کدگذاری محوری ایده‌ها را به مقوله‌های کمتری، نسبت به آنچه در کدگذاری باز وجود دارد، گروه‌بندی کرده و چارچوبی چکیده‌تر ارائه می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز در شش دسته مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها (کنش‌ها یا واکنش‌ها) و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله «زیرساخت تکنولوژیکی» به‌منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به‌منزله مقوله محوری این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به‌وضوح مشاهده کرد. برجسب انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است. از میان دیگر مقوله‌ها، سه مقوله

قابلیت‌های کارکردی و مهارت‌های راهبردی و ابزارهای رویه‌ای به‌منزله شرایط علی در نظر گرفته شده است؛ یعنی زیرساخت تکنولوژیکی وابسته به این است که در زمان مدیریت منابع انسانی الکترونیک از قابلیت‌های کارکردی و مهارت‌های راهبردی و ابزارهای رویه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. مقوله‌های طراحی و تثبیت چرخه مدیریت منابع انسانی الکترونیک به‌منزله راهبردهای رخداد زیرساخت تکنولوژیکی در نظر گرفته شده است. عوامل فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی نیز به‌منزله شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شده‌اند زیرا مجموعه‌ای از وقایع و شرایطی هستند که پس از شروع مطالعه و در حین انجام پژوهش و در فرایند زیرساخت تکنولوژیکی رخ داده و می‌توانند آن را محدود یا تسهیل نمایند. شرایط بستر مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. مقوله‌های «شرایط فردی»، «شرایط شغلی» و «شرایط سازمانی» به‌منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است. درنهایت، مقوله‌های رضایت فردی و بهبود عملکرد شغلی و تقویت بهره‌وری سازمان به‌منزله نتایج و پیامدهای حاصل از زیرساخت تکنولوژیکی در نظر گرفته شده‌اند. با توجه به این توضیحات مدل پارادایم کدگذاری محوری به صورت شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل پارادایم کدگذاری محوری

مقاله محوری: زیرساخت تکنولوژیکی

در این پژوهش زیرساخت تکنولوژیکی به‌منزله مقاله محوری در نظر گرفته شده زیرا ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها وجود داشته و نقشی محوری را داراست به نحوی که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. ممکن است در دیگر موارد کاربردی، زیرسازه جهت اشاره به تکنولوژی اطلاعات، کانال‌های غیررسمی و رسمی ارتباطات، ابزارهای گسترش نرم‌افزاری، شبکه‌های سیاسی و اجتماعی، یا اعتقادات مشترکی که اعضای گروه‌های خاص حفظ کرده‌اند به کار رود. یکی از پاسخ‌دهندگان در این زمینه عنوان می‌کند «ما اگر بخواهیم واقعاً زیرساخت تکنولوژیکی را مورد استفاده قرار دهیم باید خیلی جدی به بحث آن بپردازیم؛ یعنی در مورد این نوع فناوری و امکان استفاده از آن‌طور دیگری فکر و عمل کنیم». این نشان می‌دهد که با تفکر و عمل فطری نمی‌توان به بحث مدیریت منابع انسانی الکترونیک پرداخت. بنابراین، لازم است جهت زیرساخت تکنولوژیکی کلیه مراحل ایجاد استفاده از ساختارهای اطلاعاتی به صورت الکترونیک صورت پذیرد. نقل قول زیر اشاره به همین مطلب دارد:

«آلان کار خوبی که در صنعت بانکداری شده خدمات منابع

نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی آخرین مرحله از فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که به توسعه یک تئوری نهایی می‌انجامد. طی فرایند کدگذاری انتخابی، یک مقوله محوری واحد انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری برمی‌گردند. بر مبنای این مقوله محوری، خط سیر واحدی شکل می‌گیرد که همه اطلاعات پیرامون آن ساماندهی می‌شوند. این مقوله محوری رابطه بین سه سطح کدگذاری را مفهوم‌پردازی کرده و به تشریح ویژگی‌های مقوله‌ها کمک می‌کند. در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز از روابط بین مقوله‌های به‌دست‌آمده در کدگذاری محوری، نظریه‌ای به نگارش در می‌آورد که پدیده مورد مطالعه را به‌گونه‌ای انتزاعی تشریح می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این قسمت بر مبنای مقاله محوری و با کنار هم قرار دادن و چیدمان سایر مقوله‌ها تلاش می‌شود روایتی از تجربه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صنعت بانکداری شرح داده شود. پرسش این است که چگونه می‌توان در صنعت بانکداری مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به وجود آورد. تشریح مقوله محوری می‌تواند نقطه شروع پرداختن به این بحث باشد.

انسانی را به صورت الکترونیک و غیرحضوری کرده‌اند؛ یعنی تصمیمی که هم به نفع کارکنان است و هم به نفع مشتریان، ولی منوط به اینکه امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موردنیاز آن فراهم باشد که در انجام خدمات این‌چنینی خللی به وجود نیاید.

یکی دیگر از مفاهیم مستخرج از کدگذاری باز مفهوم سیستم اطلاعاتی منابع انسانی است که کاربرد آن در فرایندهای مجزا مانند ترفیعات، سنوات خدمتی، ارزشیابی، سیستم حضور و غیاب و درخواست‌ها در قالب طرحی جامع و یکپارچه درآمده و بسترهای مدیریت و توسعه منابع انسانی را فراهم می‌آورد. از دیگر مفاهیم مستخرج از کدگذاری باز مفهوم ساختارهای کیفی الکترونیک است که به‌عنوان یکی از شیوه‌های درک پدیده‌ها، برای استخراج ساختار و محتوای مورد استفاده در صنعت بانکداری مورد استفاده قرار می‌گیرد. در صنعت بانکداری به دلیل ایجاد تغییرات سریع، می‌بایست تغییرات موردنظر در مدیریت منابع انسانی الکترونیک به صورت مداوم ایجاد و اصلاح گردد تا از این طریق بتوان با وجود ساختارهای کیفی الکترونیک در زیرساخت‌های تکنولوژیکی، مباحث مدیریت منابع انسانی الکترونیک را در صنعت بانکداری اشاعه داد.

شرایط علی: شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. سه مقوله «قابلیت‌های کارکردی»، «مهارت‌های راهبردی» و «ابزارهای رویه‌ای» تحت مؤلفه‌های اثرگذار بر «زیرساخت تکنولوژیکی» در نظر گرفته شده‌اند. قابلیت‌های کارکردی بر تغییرات فناوری در دهه‌های اخیر بر روی جنبه‌های مختلف مدیریت اشاره داشته است.

مهارت‌های راهبردی متشکل از مفاهیم «چشم‌انداز منابع انسانی» و «نگرش استراتژیکی» است. چشم‌انداز منابع انسانی یعنی این‌که امروزه توسعه منابع انسانی به‌عنوان پیش‌نیازی جهت دستیابی به توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی و از ارکان رشد و توسعه سازمان‌ها و فصل جدیدی در مدیریت نیروهای انسانی است. در این راستا تحقق اهداف سازمانی، منوط به همسو بودن سیاست‌های پرسنلی و خط‌مشی سازمانی خواهد بود.

ابزارهای رویه‌ای در سطح سازمانی بر زیرساخت تکنولوژیکی اثر می‌گذارد؛ و متشکل از مفاهیم «برنامه‌ها و رویه‌های سازمانی» و «قوانین سازمانی» است. وجود برنامه‌ها و رویه‌های سازمانی کمک می‌کند که بانک‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک درست عمل کنند و به بهبود روابط و تسهیل انجام وظایف سازمانی منجر می‌شود.

راهبردها: راهبردها یا کنش‌ها اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. راهبردهای «طراحی چرخه مدیریت منابع انسانی الکترونیک» و «تثبیت چرخه مدیریت منابع انسانی

الکترونیک» راه‌حلی جهت زیرساخت تکنولوژیکی هستند. طراحی چرخه مدیریت منابع انسانی الکترونیک متشکل از مفاهیم «چشم‌انداز سازمانی» و «مدیریت منابع و هزینه» است.

دو نفر از پاسخ‌دهندگان در رابطه با اهمیت این موضوع در صنعت بانکداری می‌گویند:

«من تو این مسیر (زیرساخت تکنولوژیکی در بانک‌ها) که قرار گرفتیم آدمم فرایندهای اصلی و فرعی را شناسایی کردم. آلان سازمان‌های موفق، فرایندهای موفق دارند».

«به نظرم می‌رسد که در بحث زیرساخت تکنولوژیکی آلان بانک‌ها و حتی دیگر سازمان‌ها به‌طور نظام‌مند برخورد نمی‌کنند یعنی یک لیست درست و شناخته شده‌ای برای قابلیت‌های مورد انتظار وابسته به فعالیت‌هایشان به صورت الکترونیک و هوشمند ندارند. درواقع، ما برای این‌که چرخه مدیریت منابع انسانی الکترونیک طراحی کنیم باید از قبل فرایندها و ابزارهای موردنیاز آن را شناسایی و تهیه کرده باشیم و بعد که ملزومات آماده شدند به سمت پیاده‌سازی چرخه مدیریت منابع انسانی الکترونیک برویم».

نقل‌قول‌های فوق نشان می‌دهد که فرآیند زیرساخت تکنولوژیکی نیازمند تعیین هدف، برنامه‌ریزی و اجرای درست، ارزیابی و اصلاح آن است و به‌طور کلی مستلزم روشی خاص و دقیق است. تثبیت چرخه مدیریت منابع انسانی الکترونیک متشکل از مفاهیم «قانون‌مندی» و «کارآمدی» است. در بحث فرآیندسازی، طراحی یک بحث است ولی از آن مهم‌تر بحث تثبیت در صنعت بانکداری است.

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع و شرایط هستند که پس از شروع مطالعه و در حین انجام پژوهش رخ می‌دهند. مقوله «عوامل فرهنگی»، «عوامل اجتماعی» و «عوامل اقتصادی» به‌منزله شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شده است.

عوامل فرهنگی از شرایط مداخله‌گری هستند که بر روی اجرای زیرساخت تکنولوژی در صنعت بانکداری اثر منفی می‌گذارند. این مقوله متشکل از مفاهیم «ضعف فرهنگی» و «ظرفیت نامناسب» است. وقتی درباره فرهنگ سخن گفته می‌شود، منظور فرهنگ مسلط و غالب آن سازمان است. که نشان‌دهنده شخصیت متمایز سازمان است. عوامل اجتماعی متشکل از مفاهیم «بدینی به کارکنان» و «بی‌اعتمادی به بانک‌ها» است. درواقع، می‌بایست در سیستم زیرساخت تکنولوژیکی، به مسائل و آیت‌هایی که اثر اجتماعی بر بانک‌ها دارند توجه کرد.

عوامل اقتصادی از شرایط مداخله‌گری هستند که بر روی اجرای زیرساخت تکنولوژی در صنعت بانکداری اثر منفی می‌گذارند. این مقوله متشکل از مفاهیم «بار مالی زیاد» و «نبود امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری» است. درواقع، به دلیل پایین بودن

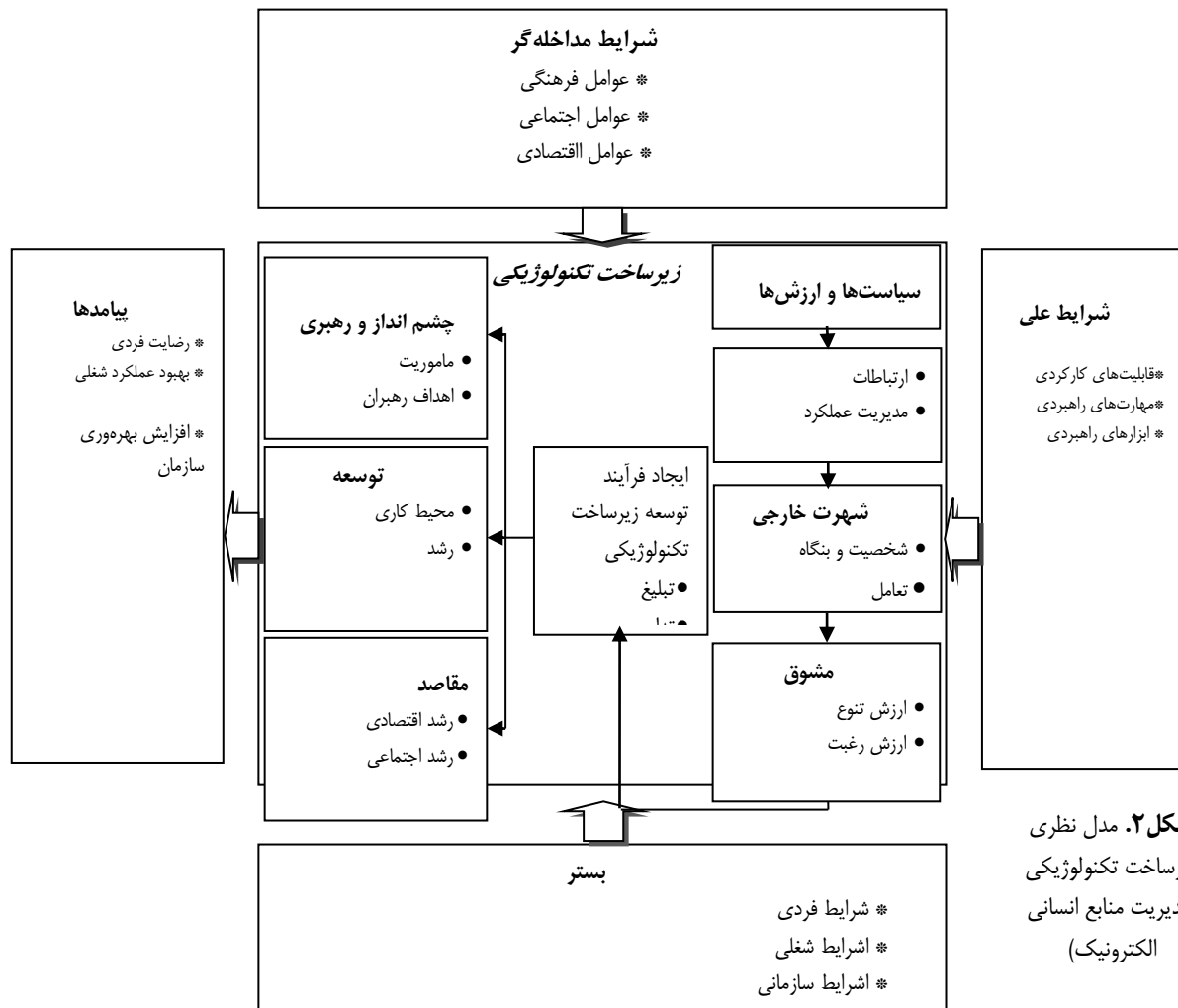
توسعه زیرساخت تکنولوژیکی در سطح فردی شامل «رضایت شغلی» و «بهبود عملکرد شغلی» و در سطح سازمانی شامل «افزایش بهره‌وری سازمانی» است. این مقوله متشکل از مفاهیم «افزایش رضایت ارباب‌رجوع» و «بقا و دوام سازمان» است، یکی از پاسخ‌دهندگان در این رابطه می‌گوید:

«درصد بالایی از موفقیت ما وابسته به چند تا از نیروها و مشتریان ما هست. من با اطمینان می‌گویم اگر ما این‌ها را از دست بدهیم خیلی ضربه می‌خوریم و کارمان لنگ می‌ماند سعی می‌کنیم بهشان برسیم و دغدغه‌هایشان را رفع کنیم». با توجه به این توضیحات مدل نظری پژوهش حاضر به شرح زیر است.

نقدینگی سازمان‌ها، مدیران می‌بایست با یک برنامه‌ریزی صحیح و منطقی تعادلی بین انجام فعالیت‌های سرمایه‌ای و میزان درآمد سازمان‌ها ایجاد کنند تا هم ایده‌های جدید به سازمان تزریق شود و هم هزینه‌های سازمان مدیریت شود.

شرایط بستر: شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «شرایط فردی»، «شرایط شغلی» و «شرایط سازمانی» به‌منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده و نشان می‌دهد طراحی و توسعه زیرساخت تکنولوژیکی در راستا و همسو با استراتژی‌های سازمان و در بستر شرایط فردی پرسنل صورت بگیرد و افراد سازمان می‌توانند با مهارت‌ها و نگرش‌ها و دانش خود به توسعه زیرساخت تکنولوژیکی کمک کنند.

پیامدها: پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده موردنظر حاصل می‌شوند. پیامدهای ناشی از



شکل ۲. مدل نظری زیرساخت تکنولوژیکی (مدیریت منابع انسانی الکترونیک)

منابع انسانی الکترونیک در صنعت بانکداری با رویکردی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد طراحی شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تأثیر چشم‌گیر فناوری بر فرایندها و عملکردهای مدیریت منابع انسانی پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت

در این پژوهش تصمیم گرفته شد مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک شناسایی و استخراج شوند. بدین ترتیب با استفاده از تحلیل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به روش داده‌بنیاد (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) ۱۵ مقوله و ۳۱ مفهوم نمایان شد. سیستم‌های جدید متخصصان منابع انسانی را قادر ساخته تا خدمات بهتری برای ذی‌نفعان سازمان خود فراهم کنند، مدیریت منابع انسانی الکترونیک بهترین مصداق این نوع از سیستم‌هاست که کاربرد آن به یک ضرورت تبدیل شده است. البته این سیستم در ایران با مسائلی روبروست؛ از طرفی تبیین مناسبی از مفهوم نشده است، از طرفی به علت بی‌توجهی به عوامل مؤثر بر استقرار آن با مشکلاتی مواجه شده است.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که جهت زیرساخت تکنولوژیکی می‌بایست به مدیریت منابع انسانی الکترونیک توجه نمود و بر اساس کارکردها و قابلیت‌های مورد نظر، ساختار فناوری در منابع انسانی می‌بایست در سازمان شناسایی و به اثبات رسد. این بررسی نشان داد که در اکثر فرآیندهای الکترونیک مدیریت منابع انسانی به صورت نظام‌مند و دقیق این کارکردها و قابلیت‌ها پایش نمی‌گردند که در این زمینه حتماً باید بازنگری‌های اساسی در کارکردهای منابع انسانی الکترونیک صورت پذیرد. بررسی سایر تحقیقات هم ثابت کرد که به صورت موردی، بعضاً تعدادی از قابلیت‌ها جهت توسعه زیرساخت تکنولوژیکی معرفی و شناسایی گردیده‌اند. آنچه نتایج تحقیق حاضر را از سایر تحقیقات انجام گرفته در این حوزه، مانند پژوهش حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۶) تحت عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک» متمایز می‌کند این است که علاوه بر شناسایی مؤلفه‌ها به معرفی مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌پردازد. در این پژوهش مشخص شد که شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک، مبتنی سه مرحله و هفت مؤلفه که به ترتیب شامل مرحله اول بازآفرینی محتوا و کارکرد، مرحله دوم، بهبود و رشد و تحول آفرینی است که نتایج آن با نتایج بخش شرایط علی مدیریت منابع انسانی الکترونیک تحقیق حاضر همسو می‌باشد. در تحقیق دیگری که توسط هیکیلا (۲۰۱۳) تحت عنوان «دیدگاه تئوری نهادی در پتانسیل استراتژیک منابع انسانی الکترونیک در بخش‌های MNC» انجام شد مشخص گردید چگونه فشارهای سازمانی منجر به عواقب تغییرات مثبت و منفی ناکارآمدی برای شرکت‌های تابعه می‌شود که نتایج این تحقیق با نتایج بخش راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک تحقیق حاضر همسو است و آنچه که نتایج تحقیق حاضر را از آن متمایز می‌کند این است که هم از نظر محتوا پوشش دهنده همه مؤلفه‌های مدیریت

منابع انسانی الکترونیک (استخراج ۱۵ مقوله و ۳۱ مفهوم) است و هم از نظر روش سعی شده با استفاده از روش داده‌بنیاد پوشش دهنده همه کاستی‌های روش دیگر شود و این که در نتایج تحقیق حاضر استخراج مقوله محوری زیرساخت تکنولوژیکی و تشریح مدل نظری به تفکیک مقوله‌های مستخرج به عنوان مفهوم جدید و اثرگذار در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک معرفی شد. همچنین از محدودیت‌های تحقیق حاضر می‌توان به این نکته اشاره کرد که تعمیم‌پذیری تئوریک با احتیاط صورت می‌گیرد و در این خصوص به محققان علاقه‌مند در این حوزه پیشنهاد می‌شود در خصوص نحوه سنجش و اندازه‌گیری مقوله مدیریت منابع انسانی الکترونیک، چگونگی مشروعیت‌یابی و تقویت مدیریت منابع انسانی الکترونیک که از دغدغه‌های اصلی در صنعت بانکداری است، تحقیقاتی انجام شود. با توجه به نقش و مسئولیت‌هایی که بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری در جامعه دارند انتظار می‌رود که چارچوب حمایتی لازم برای ارائه اثربخشی گروهی بهتر تشکیل گیرد. تحقیق حاضر نشان داد که مدیریت منابع انسانی الکترونیک از نظر ساختاری و کارکردی هنوز در مراحل ابتدائی قرار دارد. در همین راستا مجموعه‌ای از پیشنهادها در راستای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صنعت بانکداری ارائه می‌گردد.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری با رویکردی همسو با راهبرد سازمان و مدیریت منابع انسانی زمینه را برای اجرای هرچه بهتر مدیریت منابع انسانی الکترونیک ایجاد کنند. مدیران این سازمان می‌توانند با برنامه‌ریزی و اجرای منسجم در تقویت عوامل شناسایی شده تحقیق حاضر که در راستای پیاده‌سازی راهبرد مدیریت منابع انسانی الکترونیک تأثیرگذارند، کوشا باشند. مدیریت منابع انسانی الکترونیک در یک محیط ایستا فعالیت نمی‌کند و بایستی به صورت پویا و یا سازمان‌دهی شده شکل داده شود. بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری وظیفه دارند که از فضای یادگیری الکترونیک و مجازی حمایت لازم را نمایند تا سازمان به سمت و سوی الکترونیک شدن بخش منابع انسانی حرکت نماید. یکی دیگر از مسائل مرتبط، دریافت‌ها و ذهنیت‌های مدیران از عوامل محیطی و پیرامونی است و انتقال این یافته‌ها به سایر عوامل سازمانی نقش مهمی در ایجاد هماهنگی دارد. از این‌رو، انجام بررسی‌های مختلف در جهت چگونگی تشویق مدیران ارشد سازمان‌ها برای انتقال ذهنیت‌های خود در خصوص استراتژی سازمان، فرهنگ سازمانی و ... به سایر سطوح سازمانی با هدف

لازم به‌منظور ترویج شیوه‌های مدیریت مشارکتی و ایجاد زمینه برای حضور کارکنان در عرصه‌های سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری که می‌تواند استراتژی‌های ذهنی مدیران را جامه عمل بپوشاند از دیگر پیشنهادها این تحقیق است.

ایجاد همگرایی و کاهش موانع در مسیر ارتقای کارایی و بهره‌وری پیشنهاد می‌شود. یکی از نتایجی که به‌طور تلویحی در این مطالعه به دست آمده است، فقدان رویکرد مشارکتی به مدیریت، در سازمان‌های مورد مطالعه است. با توجه به اهمیتی که این امر در افزایش عملکرد و بهره‌وری دارد، انجام مطالعات

منابع

- الماسی‌فرد، محمدرضا؛ محمدی‌مقدم، سروان یوسف و شرفی، توکل (۱۳۹۰). «مدیریت منابع انسانی الکترونیک، نگرشی جدید به مدیریت منابع انسانی». فصلنامه منابع انسانی ناجا، نشریه علمی-ترویجی، ۲(۲۴)، ۴۰-۲۱.
- حسن‌پور، اکبر؛ یوسفی‌زنور، رضا و میرکی، بهاره (۱۳۹۶). «شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۷(۳)، ۹۱-۷۵.
- درویش، حسین؛ کریم‌زادگان، داوود و میرزائزاد، رضا (۱۳۸۹). آمادگی سازمان سنجش برای استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (مطالعه موردی شرکت سایپا)، مجموعه مقالات سالانه نخست اجلاس مدیریت، نوآوری و کارآفرینی شیراز.
- دهقانیان، حامد و رحمتی، کریم (۱۳۹۵). «عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت منابع انسانی الکترونیک». مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۲)، ۱۴۵-۱۲۳.
- رجائی، زهرا؛ ارغوانی، علی و مهمی، زهرا (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با بهره‌وری در سازمان». مدیریت شهری، ۱۶(۳)، ۴۲۰-۴۱۱.
- رهنورد، فرج‌اله و فیروزبخت، مهرداد (۱۳۹۶). «مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی الکترونیک در دستگاه‌های عمومی». فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۷(۲۶)، ۳۳-۱.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۸). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگهی.
- عرفانیان‌خانزاده، حمید؛ نجف‌بیگی، رضا و دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۹۴). «مدیریت منابع انسانی الکترونیک ابزار تحول در بهره‌وری سازمان». مدیریت بهره‌وری، ۸(۳۲)، ۳۵-۷.
- قنبری، مصطفی؛ فلاح، وحید و ضامنی، فرشیده (۱۳۹۵). «بررسی نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اثربخشی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش استان گلستان». فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۷(۱)، ۵۹-۳۹.
- Agarwal, S., & Lenka, U. (2018). "Managing organization effectiveness through e-human resource management tool-e-learning: indian cases a qualitative approach". *International journal of social sciences*, 4(1), 298-312.
- Azhar Naima, M. (2019). "Factors Affecting the Acceptance of E-HRM in Iraq". *International Journal of Business an social sciences*, 9(2).264-276
- Crestone, C. (2008). HR system survey: HR technologies, *service delivery approaches and metrics*. Available at www.cedarcreststone.com/research.php. Retrieved
- Erdogmus, N. & Esen, M. (2011). "An Investigation of the Effects of Technology Readiness on Technology Acceptance in e-HRM. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 4(1), 487-495.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*, Aldine Publishing Company, Chicago.
- Hamad. Y., Aboobaidar, B. M., Abd Ghani, M., Doheir, M. & Elzamyly, A. (2019). "Controlling electronic human resource management (E-HRM) issues based cloud computing system by using bayesian regression for healthcare organizations". *Religacion*, 4(17), 865-884
- Heikkilä, J. P. (2013). Perspectives on e-HRM in MNCs. Doctoral thesis, University of Vaasa, Vaasa, Finland. Retrieved from http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-472-8.pdf.
- Iqbal, N., Ahmad, M. & Muhammad, R. (2018). "Does e-HRM improve labour productivity? Astudy of commercial bank workplaces in Pakistan", *Employee Relations: The International Journal*, <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0018>
- Iqbal, N., Ahmad, M., Raziq, M. & Borini, F. (2019). "Linking e-hrm practices and organizational outcomes: empirical analysis of line manager's perception". *Review of business management*, 21(1), 48-69

- Johnson, D. L., Stone, Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. (2016). "The influence of technology on the future of human resource management". *Human Resource Management Review*, 25(1), 216-231.
- McDonald, k., Sandra Fisher, S. & Catherine, E. (2017). "e-HRM Systems in Support of "Smart" Workforce Management: An Exploratory CaseStudy of System Success". *In Electronic HRM in the Smart Era*. Published online: 87-108.
- Mead, N. R., Shoemaker, D. & Drommi, A. (2007). "Maintaining its corporate impact through a governance framework". *Cutter IT Journal*, 20(7), 30-35.
- Olivas-Lujan, M. R. J. & Zapata, L. (2007). "Human Resource and information technology in Mexico". *Personnel Review*, 36(4), 220-235.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *HumanResource Management Journal*, 21(3), 335-354
- Ruel, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. *Employee relations*.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). "E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM". *Management revue*, 15(3), 364-380.
- Amuna, Y. M. A., Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., & El Talla, S. A. (2017). The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities-Gaza Strip.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education.
- Schramm, J. (2006). Hr technology competencies. *SHRM Research Quarterly*. www.shrm.org/research
- Shashank, K. S. (2010). "Shaping Organization with e- HRM". *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(1), 47-50.
- Shaumya, K. & Anton Arulrajah, A. (2018). "The Impact of Electronic Human Resource Management (e-HRM) Practices on Bank's Environmental Performance". *Journal of Business Studies*, 2(1), 33-50.
- Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM).homepage:www.elsevier.com/locate/humres
- Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2009). "An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems". *Human Resource Management Review*, 19(2), 134-143.
- Strauss, A. & Corbin, J., &. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd Ed., Sage publications.
- Strohmeier, S. & Kabst, R. (2009). "Organizational adoption of e-HRM in Europe". *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482-501.
- Strohmeier, S. (2007). "Research in e-HRM: Review and implication". *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37.
- Strohmeier, S., & Diederichsen, A. (2010, May). Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research. In *Proceedings of the Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany* (pp. 1613-0073).