

A Model for E-HRM Sourcing to Promote Administrative Health

Parastoo Azhdari¹, Ghanbar Amirnejad², Mohammadreza Mardani³, Fouad Makvandi⁴, Mohammad Hemmati⁵

Received: 24/07/2024

Accepted: 23/09/2024

Extended Abstract

Introduction

A healthy and efficient administrative system is the main driver of development programs, and a specialized and competent workforce plays a key role in its enhancement. E-sourcing of human resources, through its hardware, software, and network configurations, reduces organizational time and costs, improves effective communication, and creates transparency. By focusing on the selection and recruitment of competent individuals, it leads to a reduction in administrative corruption and the development of administrative health. The present study aims to explain the criteria for an e-sourcing system to promote administrative health in the National Iranian Oil Company (NIOC).

Literature Review

While e-HRM is a recognized concept, specific models detailing its role in enhancing administrative health and combating corruption in large, state-owned enterprises like NIOC are scarce. This study addresses this gap by developing a context-specific, qualitative model based on expert opinion to identify the key enablers of an effective e-sourcing system.

1. PhD Student, Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

2. Associate Professor, Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author). g.amirnejad@srbiau.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Public Administration, Imam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

5. Associate Professor, Department of Management, Ahv.C., Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

How to cite this article: Azhdari, P., Amirnejad, G., Mardani, M., Makvandi, F., & Hemmati, M. (2025). A Model for E-HRM Sourcing to Promote Administrative Health. *Modern Management Engineering*, 11(2), 24-48. [In Persian]

 10.71652/jmem.2025.1127069

Research Methodology

This study was conducted within a qualitative framework, using thematic analysis to analyze the data. The research population consisted of 15 experts from the NIOC, selected through purposive sampling. Data were collected using semi-structured interviews and coded with MAXQDA software. Reliability was established using the test-retest method, and validity was confirmed through the four criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability.

Results

The final model was extracted in the form of 7 main themes, 17 sub-themes, and 42 concepts. The analysis revealed that an e-sourcing system in NIOC leads to the promotion of administrative health if it incorporates the following criteria: a comprehensive and integrated electronic system, management support, competency, transparency, rule of law, justice-orientation, and accountability.

Discussion and Conclusion

This research provides a detailed, validated model for implementing an e-sourcing system aimed at improving administrative integrity. The model emphasizes that technology alone is insufficient; it must be supported by core principles of good governance such as transparency, fairness, and accountability. The findings offer a practical roadmap for NIOC and similar large organizations to leverage technology to build a healthier, more efficient, and less corrupt administrative system.

Keywords: E-HRM Sourcing System, Administrative Health, Thematic Analysis, National Iranian Oil Company.

JEL Classification: M12, M14, M15, M51

مهندسی مدیریت نوین

سال یازدهم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

الگوی تأمین منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری

پرستو اژدری^۱، قنبر امیرنژاد^۲، محمدرضا مردانی^۳، فواد مکوندی^۴، محمد همتی^۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۳

چکیده

هدف: تبیین و ارائه الگوی معیارهای سیستم تأمین منابع انسانی الکترونیک برای ارتقاء سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش کیفی با روش تحلیل تم انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان شرکت ملی نفت (نمونه‌گیری هدفمند) گردآوری و با نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد.

یافته‌ها: الگوی نهایی شامل ۷ تم اصلی و ۱۷ تم فرعی است. معیارهای کلیدی برای موفقیت سیستم شامل: سیستم الکترونیک یکپارچه، حمایت مدیریت، شایستگی، شفافیت، قانون‌مداری، عدالت‌محوری و پاسخگویی است.

اصالت / ارزش افزوده علمی: این تحقیق با ارائه یک الگوی بومی و مبتنی بر داده‌های خبرگان برای شرکت ملی نفت ایران، چارچوبی عملیاتی برای پیاده‌سازی تأمین منابع انسانی الکترونیک با هدف مشخص کاهش فساد و ارتقای سلامت اداری فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌ها: سیستم تأمین منابع انسانی الکترونیک، سلامت نظام اداری، تحلیل تم، شرکت ملی نفت ایران.

طبقه‌بندی موضوعی: M12, M14, M15, M51

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). پست الکترونیکی: g.amirnejad@srbiau.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه جامع امام حسین، تهران، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

۵. دانشیار، گروه مدیریت، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

نحوه استناد به مقاله: اژدری، پ، امیرنژاد، ق، مردانی، م، مکوندی، ف، و همتی، م. (۱۴۰۴). الگوی تأمین منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری. مهندسی مدیریت نوین، ۱۱(۲).

مقدمه

ناکارآمدی و ضعف نظام اداری در سازمان‌های دولتی سبب توجه روزافزون به شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد سلامت نظام اداری شده است. سلامت اداری در سازمان‌های دولتی منجر به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های اثربخش و اجرای کارآمد سیاست‌ها می‌شود و در نتیجه کارآمدی و اثربخشی خدمات عمومی را به همراه خواهد داشت. سلامت اداری یکی از خواست‌ها و آرزوهای دیرینه جوامع مختلف بوده به طوری که نظام اداری یک ابزار توزیع عادلانه خدمت به عموم شهروندان باشد (Ghasemian Gorji, 2021). سلامت نظام اداری به وضعیتی فراتر از اثر بخشی کوتاه مدت سازمان اشاره دارد؛ در واقع تلاشی مداوم برای رسیدن به یک هدف خاص از طریق مجموعه‌ای از خصایص نسبتاً پایدار شامل انطباق با شرایط محیط، روحیه بالای نیروی کار، کفایت برای حل مشکلات، سرعت عمل و ... است که در بلندمدت می‌تواند توسعه پایدار را به همراه داشته باشد (Fuerst & Luetge, 2021). سلامت نظام اداری ریشه در دو عامل مدیریت و رهبری قوی و صادقانه و انسجام درونی نظام اداری دارد (Fardeeva, 2022). به منظور دستیابی به نظام اداری شایسته و مطلوب بایستی مدیریت بتواند این مفهوم را درک کرده و آن را به طور فعال شکل دهد. بنابراین تمرکز باید بر روی عوامل تسهیل کننده همچون عوامل مرتبط به فرهنگ شرکت، اصول رهبری، ساختارهای پاداش و ... باشد (Hoekstra, 2022; fuerst & luetge, 2021). یک محیط اخلاقی، از طریق حفظ اصل شایستگی، ارتقا، عدالت و شفافیت در معیارهای انتخاب ایجاد می‌شود (Murage et al, 2018). پتانسیل فساد از طریق استخدام افراد با فقدان ویژگی‌هایی همچون صداقت و وجدان یا ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با رفتارهای کاری مخرب، افزایش می‌یابد (Lee et al, 2005). در صورت نبود فرآیندهای استخدامی عادلانه و شفاف، مقامات دولتی می‌توانند از اختیارات سوء استفاده کنند و خویشاوندان و دوستان خود را استخدام کرده و ارتقا دهند (Chene, 2015). شرکت ملی نفت ایران به واسطه‌ی برخورداری از بروکراسی و وجود مسائل و مشکلات آن بر نظام اداری بایستی تدابیر لازم و اثربخش در ایجاد فرهنگ حمایتی، برنامه‌ها و استراتژی‌های مؤثر در توسعه سلامت نظام اداری اتخاذ کند. در غیر این صورت نتیجه آن، انتصاب

بر اساس سلیقه و معیارهای ذهنی و غیرشفاف، عدم وجود بانک اطلاعاتی نیروهای کارآمد، استمرار روش سنتی و قدیمی استخدام با رویکرد رسمی و دائمی، عدم شفافیت شرایط جذب نیرو، مقررات متعدد، موازی و پراکنده در خصوص ورود به خدمت و استخدام، عدم انطباق مهارت‌ها و تخصص‌های نیروی انسانی جدید ورود با نیازهای اساسی دستگاه‌های اجرایی خواهد بود (Tehrani & Maleki, 2016). بر این اساس، اهمیت سلامت مدیران شرکت ملی نفت ایران و عملکرد آن‌ها در مبارزه با ناکارآمدی نظام اداری حائز اهمیت بسیار خواهد بود. در این مسیر، چالش اصلی برای مدیریت منابع انسانی، برخورداری از ساختاری شفاف، جامع و سازگار برای بهبود کارکرد سازمانی است. بنابراین روی آوردن به فناوری اطلاعات بر افزایش دقت، صحت و سلامت کار می‌افزاید. از سوی دیگر با تبدیل اقتصاد جهانی به یک جهان الکترونیکی که در آن سازمان‌ها به طور مداوم از راه‌های انقلابی برای بهره‌وری استفاده می‌کنند، نیاز به یک نوآوری در مورد شیوه‌های استخدام وجود دارد (Oyadiran et al, 2022). در میان سایر اقدامات مدیریت منابع انسانی، استخدام بخش ضروری از وظایف برای جذب دارایی‌های انسانی به سازمان است (Kissi, 2023). استخدام اولین تماس یک سازمان با کارکنان بالقوه است؛ بنابراین داشتن یک الگوی استخدامی مستحکم که داوطلبان را از فرصت‌های شغلی آگاه کند و آن‌ها را متقاعد کند که برای فرصت‌های شغلی موجود درخواست دهند، مزیتی برای سازمان محسوب می‌شود (Oyadiran et al, 2022). برای بهینه‌سازی فرآیندهای استخدام، سازمان‌ها باید از سیستم‌های استخدام الکترونیک استفاده کنند (Kissi, 2023). تأمین منابع انسانی الکترونیک از طریق تمرکز بر انتخاب و استخدام کارکنان متخصص، ماهر، با استعداد و شایسته به صورت الکترونیک ضمن ایجاد شفافیت باعث کاهش هزینه‌های سازمانی، بهبود ارتباطات اثربخش و سریع‌تر و همچنین کاهش زمان و هزینه‌های سازمان می‌شود (Bhosale et al, 2024). بنابراین با توجه به این که ارتقای سلامت نظام اداری به عنوان یکی از عوامل دخیل و مؤثر در توسعه کشور مطرح است و نیز اهمیت و نقشی که تأمین منابع انسانی الکترونیک در کاهش هزینه‌ها و بهره‌وری دارد، این پژوهش به دنبال شناسایی مؤلفه‌های تأمین منابع انسانی الکترونیک با بهره‌گیری از خط مشی‌های قانونی و اخلاقی

در راستای ارتقای سلامت نظام اداری با استفاده از نظرات خبرگان در شرکت ملی نفت ایران به روش تحلیل تم است.

مبانی نظری

سلامت نظام اداری

سلامت اداری واقعیتی اجتماعی است که برآیند کنش و واکنش مجموع کارکنان سازمان، و بزرگترین نمود و مظهر نظام‌های اداری کارآمد است. سازمان سالم، سازمانی است که دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد تغییرات لازم است، بر عدالت و برابری و ایجاد فرصت‌های برابر تأکید می‌کند، فضای اعتماد و همکاری را فراهم کرده و قادر به شناسایی سریع و اتخاذ تدابیر اثربخش در مقابل ناهنجاری‌های اداری و موانع اهداف سازمانی است ([Mostafapour et al, 2021](#)). سلامت نظام اداری نتیجه‌ی ترکیب متنوعی از عوامل، اقدامات و ابزارهای مختلف همچون، رهبری اخلاقی، رویه‌های شفاف، بکارگیری افراد مورد اعتماد، غربالگری قبل از استخدام، آموزش و خط‌مشی‌های سلامت است؛ و از آن‌جا که کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان مسئول این اقدامات مختلف هستند (مانند منابع انسانی، حقوقی، حسابداری، فناوری اطلاعات، مالی، ارتباطات و ...) بسیار مهم است که به منظور دستیابی به یک رویکرد منسجم کلیدی با هم کار کنند مدیران منابع انسانی در بررسی، شناسایی و تدوین خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های سلامت نظام اداری نقش عمده‌ای دارند. همچنان که در تحقیق ([Hoekstra, 2023](#)) در شناسایی نقش‌ها و بازیگرانِ موظف در ایجاد سلامت سازمانی، مشخص شد که منابع انسانی با ۶۱ درصد درگیری، نسبت به مدیریت ستاد و مدیریت مالی بیشترین و عمده‌ترین نقش را داشته است.

جدول (۱) شاخص‌های سلامت نظام اداری

شاخص‌های سلامت نظام اداری	محقق
رهبری اخلاقی، رویه‌های شفاف، بکارگیری افراد مورد اعتماد، غربالگری قبل از استخدام، آموزش و خط‌مشی‌های سلامت	Hoekstra (2023)
شفافیت، مسئولیت‌پذیری، یکپارچگی	Jenkins (2022)

شاخص‌های سلامت نظام اداری	محقق
عدالت، تکریم ارباب رجوع، قانون‌گرایی، جانشین‌پروری، سازگاری، استانداردسازی، شایسته‌سالاری، تعلق، خودکارآمدی، آموزش و پرورش، کار تیمی، تقویت باورها، سیستم امن	Mostafapour et al (2021)
شفافیت، پاسخگویی، قانون‌گرایی	Homayouni et al (2021)
شفافیت، سلامت و حرفه‌ای بودن	Som et al (2019)
صلاحیت رهبر در مدیریت اخلاق، ادغام اخلاق و سلامت در تمام عملیات، شفافیت در همه فعالیت‌ها، شناسایی مدیران ارشد با ویژگی‌های اخلاقی، پشتیبانی همه بخش‌ها در حوزه سلامت اداری، اتخاذ سیاست‌ها و رهنمودها برای نظم و انضباط و پاداش، ارزیابی بر اساس اخلاقیات، آموزش کارکنان، ارزیابی مداوم عملکرد، ارائه گزارش سالانه	Hafiz Rosli et al (2019)
شفافیت امور، نظارت و کنترل، نظم و انضباط، مشارکت، ارزیابی عملکرد، تناسب شغل و شاغل	Pakdaman & Monshizadeh (2016)
شفافیت، پاسخ‌گویی، مسئولیت اجتماعی، فرهنگ سلامت، سلامت کار	Amiri et al (2016)
چشم‌انداز و اهداف، تعهد، رهبری، فرهنگ و ساختار سازمانی، تبعیت قانونی، اقدامات انضباطی و تشویقی، تدابیر و حمایت‌های سازمانی، تعلیم و تربیت و ارتباطات اخلاقی، افشاگری فساد، مسئولیت اجتماعی سازمان	مؤسسه سلامت مالزی به نقل از (Said et al.) (2016)
همکاری، هماهنگی، اعتماد، پاسخگویی، ارتباط، رهبری، فرهنگ، انگیزه	Asgharinejad et al (2016)
قانون‌گرایی، شفافیت، سامانه‌های الکترونیکی، نظام نظارت و کنترل داخلی، پاسخگویی، انضباط اداری مالی، آموزش و الگوی مصرف	Yaghoubi & Yousefi Tabas (2015)
فساد، شفافیت، قابلیت پاسخگویی، فرهنگ سلامت، مبارزه با فساد، بودجه‌بندی، عدالت	Anti Corruption Civil Rights Commission, (ACRC) (2011)

محقق	شاخص‌های سلامت نظام اداری
شاخص کیکاک ^۱ به نقل از Choi (2009)	شفافیت، پاسخ‌گویی، فرهنگ و عملکرد سازمان، نحوه کار، استفاده از منابع
سازمان ملل متحد به گزارش مؤسسه مشاوره Deloitte (2008)	پاسخگویی مدیران و کارکنان، تعهد سرپرستان، عدم نژادپرستی و تخصیص منابع
World Customs Organization (2007)	رهبری و التزام مدیریت ارشد، ساده‌سازی رویه‌های گمرکی، شفافیت، اتوماسیون، قواعد رفتاری، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، اصول اخلاقی و رابطه با بخش خصوصی

تأمین منابع انسانی الکترونیک

برای بیش از چهار دهه سازمان‌ها به طور روزافزونی فناوری مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به امید دستیابی به منافع اداری و استراتژیک بکار برده‌اند ([Bondarouk et al., 2017](#)). تأمین منابع انسانی یک پیشنهاد سازمانی با ساختاری نظری و عملی برای جستجوی کارکنان، تشویق آن‌ها به فعالیت و انتخاب آن‌ها با هدف هماهنگی ارزش‌ها، علائق، انتظارات و شایستگی افراد با ویژگی‌ها و شرایط سازمان است ([Demo et al., 2012](#))؛ که در راستای اهداف و راهبردهای سازمان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرون سازمان و تعیین نقاط قوت و ضعف و قابلیت‌های محوری منابع انجام می‌شود ([Chuang et al., 2013](#)). سیستم استخدام الکترونیک یک پلت فرم برنامه کاربردی است که فرآیندهای استخدام و جذب یک شرکت را تسهیل می‌کند ([Gusain, 2023](#)). با مدیریت و خودکارسازی فرآیند، کارفرمایان می‌توانند از آن برای یافتن، جذب، ارزیابی و استخدام نامزدها استفاده کنند ([Kissi, 2023](#)). استخدام الکترونیکی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال همچون: تبلیغات فرصت‌های شغلی در پایگاه‌های اطلاعات شغلی، پورتال‌های شغلی، سیاست‌های شبکه‌های اجتماعی، وب سایت‌های شرکتی و اینترنت و سایر منابع آنلاین برای ارسال درخواست، ردیابی، غربال‌گری و مدیریت نامزدها، پایگاه‌های

¹ Korea Independent Commission Against Corruption (KICAC)

اطلاعاتی رزومه و موتورهای جستجو (Holm, 2012)، رتبه‌بندی متقاضیان (Faliagka, 2012) را پوشش می‌دهد. روش‌های استخدام الکترونیکی معیارهای استخدام را دنبال می‌کنند، کانال‌های منبع یابی را ارزیابی می‌کنند و پیشرفت‌ها را شناسایی می‌کنند (Kochling et al, 2023).

جدول (۲) شاخص‌های تأمین منابع انسانی الکترونیک

نویسنده	شاخص‌ها
Oyadiran et al (2022)	جذب متقاضی، مرتب‌سازی درخواست‌ها و تماس با متقاضیان از طریق اینترنت
Deshwal (2015)	ابزارهای ارزیابی آنلاین، استفاده از پرسشنامه‌ی اصلی استخدام
Stone et al (2006)	تست‌های مختلف به صورت آنلاین و تماس با نامزد از طریق ایمیل یا مصاحبه از طریق کنفرانس‌های صوتی و تصویری
Stone & Lukaszewski (2009)	بررسی تجزیه و تحلیل شغل، درخواست کار، مصاحبه قبل از استخدام، مصاحبه، تصمیم‌گیری برای انتخاب نهایی، ارزیابی و اعتبارسنجی)، حفظ حریم خصوصی افراد
Babaei Nivlouei (2014)	استخدام از طریق موتورهای جستجوی شغل آنلاین، انتخاب افراد و بررسی سطح دانش، رفتار و نگرش‌شان به صورت آنلاین
Yahya et al (2013)	اطلاع‌رسانی موقعیت‌های شغلی از طریق وب جهانی
Golec & Kahya (2007)	مشخص نمودن اهداف راهبردی سازمان، مشخص کردن عوامل شایستگی برای انتخاب و ارزیابی، تعیین مقیاس و وزن هر عامل، تعیین نمودار سلسله‌مراتبی ارزیابی و انتخاب
Hamidianpour et al (2018)	انتشار آگاهی‌های استخدام به صورت آنلاین برای همگان تست‌های ویدئویی آنلاین در سنجش قابلیت و شایستگی افراد

پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی الکترونیک عملکرد منابع انسانی را در ایجاد قابلیت‌های پویا و عملیاتی تسهیل می‌کند و به میزان زیادی منجر به اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌شود (Ma & Ye, 2015). تأمین منابع انسانی الکترونیک شامل فعالیت‌های کارمندیابی همزمان،

ارسال آگهی شغلی، جمع آوری رزومه، مصاحبه از راه دور، تطبیق سریع و مقرون به صرفه بهترین متقاضی با بهترین موقعیت و استخدام الکترونیکی است ([Aggarwal & Sandhu, 2024](#)). تأمین منابع انسانی در راستای اهداف و راهبردهای سازمان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیط بیرون سازمان و تعیین نقاط قوت و ضعف و قابلیت های محوری منابع انجام می شود ([Chuang et al, 2013](#)). روش جذب، استخدام و ترفیع کارکنان بر بروز فساد در سازمان مؤثر است، به این صورت که شایسته سالاری در استخدام کارکنان می تواند مانع ایجاد فساد در سازمان شود ([Antonakas et al, 2013](#)). استخدام و ارتقای کارکنان بر اساس شایسته سالاری، بخش دولتی را کارآتر می کند ([Poocharoen & Brillantes, 2013](#)). از جمله شرایط لازم و ضروری در فراهم سازی زیرساخت های اثربخش برای توسعه سلامت نظام اداری و مقابله با فساد بکارگیری یک سیستم منصفانه، تقویت انعطاف پذیری، توسعه فرهنگ قانونمندی است که در نهایت ارتقا سلامت نظام اداری را به همراه دارد ([Zvejkic & Vidlicka, 2020](#)). نظام اداری عامل اصلی پیش برنده برنامه های توسعه است و نیروی انسانی متخصص و شایسته نقش کلیدی در دستیابی به سلامت نظام اداری به صورت هدفمند دارد ([Wahyuni & Syamsir, 2020](#)). از اینرو در پژوهش حاضر این پرسش مطرح شده است که: شاخص های نظام تأمین منابع انسانی الکترونیک (مفاهیم، تم های فرعی و تم اصلی) در راستای ارتقا سلامت نظام اداری کدامند؟

جدول (۳) پیشینه پژوهش

نویسنده	مؤلفه
Chene (2015)	فرآیندهای استخدامی عادلانه و شفاف
Kown (2014)	لذت درونی از انجام وظایف شغلی
Antonakas et al (2013)	شایسته سالاری
Poocharoen & Brillantes (2013)	همراه کردن روش های ترکیبی با آزمون های استخدامی، تعریف دقیق شایستگی
Deloitte (2008)	انتصاب افراد با توجه به توانایی ها، ارزش ها و فرهنگ اخلاقی، هم سویی ارزش ها و نیازهای کارکنان با ارزش ها و فرهنگ سازمانی
Shah (2007)	پاسخ گویی

مؤلفه	نویسنده
صداقت و وجدان، ویژگی های شخصیتی مرتبط با رفتارهای کاری سالم	Lee et al (2005)
میزان تحقق استانداردهای قانونی و اخلاقی	Ashour (2004)
اختیارات متناسب، پاسخگویی و شفافیت	Doig & Riley (1988)
شفافیت	Tanzi (1994)
آزمون های پیش از استخدام	Bernardin & Cooke (1993)
آزمون های صداقت	Klitgaard, R. (1988)
شفافیت، پاسخ گویی، شایسته سالاری، عدالت محوری، قانون محوری، کنترل داخلی	Imani et al (2019)
شایسته سالاری، صداقت و شفافیت، ضابطه مندی و قانون گرایی	Zarandi & Madai (2016)
ویژگی های شخصیتی متناسب	Taleghani et al (2014)

روش شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش ارایه یک الگوی جامع از سیستم تأمین منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقا سلامت نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران است. مطابق با الگوی نوع شناسی پژوهش های اجتماعی ([Neuman, 2000](#)) پژوهش حاضر از حیث مخاطب استفاده از آن کاربردی و براساس هدف اکتشافی است. همچنین بر حسب نحوه گردآوری و تحلیل داده ها از نوع کیفی می باشد. برای شناسایی مؤلفه های تأمین منابع انسانی الکترونیک سلامت محور گردآوری داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل تم انجام شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده ها است. این روش داده ها را سازمان دهی و در قالب جزئیات توصیف می کند، اما می تواند از این فراتر رفته و جنبه های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده و ظریف هستند و تحلیل تم باید به عنوان یک روش اساسی برای تحلیل کیفی در نظر گرفته شود ([Braun & Clarke, 2006](#)). جامعه آماری این پژوهش خبرگان شرکت ملی نفت ایران هستند. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری هدفمند با معیار اشباع نظری و انتخاب نمونه افراد کلیدی (خبرگان) استفاده شد، به گونه ای که بتوان

اطلاعات مطلوب را از افراد با شرایط خاص بدست آورد. در این فرآیند گزینش افرادی مدنظر قرار گرفته است که دارای شرایط اساسی زیر باشند:

۱. آشنایی کافی به حوزه ی مدیریت منابع انسانی و اقدامات جاری شرکت ملی نفت ایران داشته باشند.

۲. تناسب رشته تحصیلی و دارای مدرک دکتری یا کارشناسی ارشد باشند.

۳. در رده های مدیریتی (مدیر میانی و ارشد) و حداقل ده سال سابقه اشتغال داشته باشند.

۴. با فرآیندها، دستورالعمل ها و سامانه های اطلاعاتی شرکت آشنایی لازم را داشته باشند.

تعداد نمونه مناسب بین ۱۰ تا ۲۵ نفر است که افزایش این تعداد بستگی به مرحله اشباع تئوریکی دارد. یعنی تا زمانی که دیگر اطلاعات و داده های جدیدی از مصاحبه شوندگان حاصل نشود، فرآیند جمع آوری اطلاعات ادامه پیدا می کند (Strauss & Corbin, 1988). جمع آوری داده ها پس از ۱۵ مصاحبه و با رسیدن به نقطه ی اشباع یعنی زمانی که مصاحبه ی جدید، بینش جدیدی ایجاد نکند؛ ادامه یافت. برای بررسی روایی از چهار معیار اعتبار پذیری، تعمیم پذیری، اطمینان پذیری، و تاییدپذیری انجام گرفت و تأیید شد. برای بررسی پایایی از روش بازآزمون استفاده شد. برای انجام روش بازآزمایی، سه مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن ها دو بار در یک فاصله زمانی پانزده روزه به وسیله پژوهشگران کدگذاری شدند. سپس با استفاده از رابطه (۱) همانطور که در جدول (۴) نشان داده شده است، درصد پایایی بازآزمون برابر ۰٫۸۱ محاسبه شد که از حداقل قابل قبول، یعنی ۰٫۶۰ بیشتر بود (Kvale, 1996).

$100\% \times (\text{تعداد کل کدها} / \text{تعداد توافقات} \times 2) = \text{درصد پایایی بازآزمون: رابطه (۱)}$

جدول (۴) محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	۲	۸۹	۳۶	۶	۹۰٪
۲	۴	۷۳	۲۷	۵	۷۳٪
۳	۷	۶۲	۲۵	۳	۸۰٪

کل	۲۱۵	۸۸	۱۴	۸۱٪
----	-----	----	----	-----

تجزیه و تحلیل داده‌ها

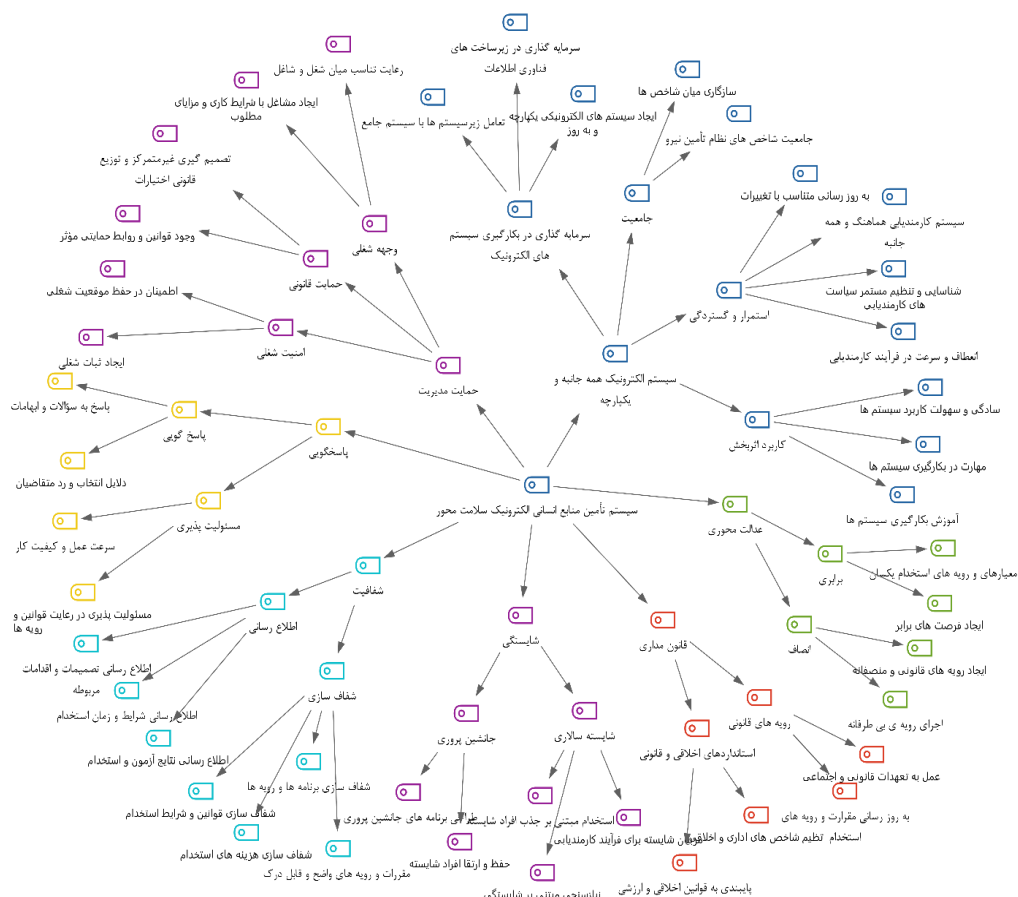
در روش تحلیل تم ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی شد، مفاهیم اولیه شناسایی و کدگذاری گردید. کدگذاری با استفاده از نرم افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۰ انجام گرفت و ۴۸۱ کد اولیه از ۱۵ مصاحبه بدست آمد. تحلیل کدها انجام گرفت و درنظر گرفته شد که چگونه می‌توان کدهای مختلف را برای ایجاد یک تم کلی ترکیب و یا دسته بندی کرد. بر این اساس کدهای ناقص و یا نامرتبط کنارگذاشته شد. هدف از این مرحله برقراری رابطه میان طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری اولیه است. در این مرحله ۱۰۲ کد انتخاب شد. در ادامه به بازبینی و شکل‌دهی تم‌های فرعی پرداخته شد. بخش اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است و مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در ارتباط با مجموعه داده‌ها درنظر گرفته می‌شود. در این مرحله پژوهشگران مجموع ۱۷ تم فرعی را از ۴۲ مفهوم استخراج شده مورد بررسی قرار داده و آن‌ها را تأیید و نام‌گذاری کردند. در مرحله پنجم، محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده است، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد. در این مرحله پژوهشگران تم‌های استخراج شده را در قالب ۷ تم اصلی (جدول ۵)، نام‌گذاری نمودند. در نهایت در مرحله آخر مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشتیم که مجموعه این تم‌ها الگوی نهایی تحقیق را شکل می‌دهد. براین اساس، الگوی آموزش و توسعه الکترونیک در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در قالب شکل (۱) ارائه شد.

جدول (۵) نام گذاری تم های استخراج شده

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم
سیستم الکترونیک همه‌جانبه و یکپارچه	سرمایه گذاری در	سرمایه گذاری در ایجاد زیرساخت های فناوری اطلاعات
	بکارگیری سیستم های الکترونیک	سرمایه گذاری در ایجاد سیستم های الکترونیکی یکپارچه و به روز
		تعامل زیرسیستم ها با سیستم جامع

استمرار و گستردگی	شناسایی و تنظیم مستمر سیاست‌های کارمندیابی
	سیستم کارمندیابی هماهنگ و همه جانبه
	به‌روزرسانی برنامه‌های کارمندیابی متناسب با تغییرات
	انعطاف و سرعت در فرآیند کارمندیابی
جامعیت	جامعیت شاخص‌های نظام تأمین منابع انسانی
	سازگاری میان شاخص‌های جذب و استخدام و با سایر استراتژی‌ها
کاربرد اثربخش	مهارت در بکارگیری سیستم‌های الکترونیک
	آموزش بکارگیری سیستم‌های الکترونیک
	سادگی و سهولت کاربرد سیستم‌های الکترونیک
حمایت قانونی	وجود قوانین و روابط حمایتی مؤثر
	تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و توزیع قانونی اختیارات میان مدیران
	جذب متقاضیان واجد شرایط از طریق مشاغل با شرایط کاری و مزایای مطلوب
	رعایت تناسب میان شغل و شاغل
وجه شغلی	ایجاد اطمینان در حفظ موقعیت شغلی برای جذب افراد لایق
	ایجاد ثبات شغلی (مدت زمان اشتغال/قرارداد کاری) برای جذب افراد لایق
امنیت شغلی	نیازسنجی مبتنی بر شایستگی‌های موردنیاز
	استخدام مبتنی بر جذب متقاضیان شایسته، ماهر و توانا
	استفاده از مربیان با تجربه، ماهر و شایسته در فرآیند کارمندیابی
	طراحی برنامه‌های دقیق جانشین‌پروری در حفظ و توسعه افراد شایسته
	استخدام (حفظ و ارتقا) افراد شایسته و تأیید صلاحیت شده از درون سازمان
شایستگی	جانشین‌پروری
شفافیت	شفاف سازی
	شفاف سازی برنامه‌ها و رویه‌های کارمندیابی

شفاف سازی قوانین و شرایط استخدام		
تنظیم مقررات و رویه های واضح و قابل درک		
شفاف سازی هزینه های استخدام		
اطلاع رسانی عمومی شرایط و زمان استخدام	اطلاع رسانی	
اطلاع رسانی تصمیمات و اقدامات مربوط به فرآیند تأمین نیرو		
اطلاع رسانی نتایج آزمون و استخدام		
ایجاد فرصت های برابر در فرآیند تأمین منابع انسانی	برابری	عدالت محوری
معیارهای و رویه های استخدام یکسان برای همه متقاضیان		
ایجاد رویه های قانونی و منصفانه در فرآیند کارمندیابی	انصاف	
اجرای رویه ی بی طرفانه در فرآیند استخدام هر یک از کارکنان		
عمل به تعهدات قانونی و اجتماعی سازمان در فرآیند تأمین منابع انسانی	رویه های قانونی	قانون مداری
به روز رسانی مقرارت و رویه های استخدام		
تظیم شاخص های اداری و اخلاقی در تأمین نیرو	تنظیم	
پایبندی به قوانین اخلاقی و ارزشی در استخدام نیرو	استانداردهای قانونی و اخلاقی	
مسئولیت پذیری مدیران و تصمیم گیرندگان در رعایت قوانین و رویه ها	مسئولیت پذیری	پاسخگویی
سرعت عمل و کیفیت کار		
ارائه دلایل انتخاب و رد متقاضیان	پاسخ گویی	
پاسخ به سؤالات و ابهامات بوجود آمده در فرآیند تأمین نیرو		



شکل (۱) الگوی تأمین منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری

بحث و نتیجه‌گیری

نظام اداری یک شرکت از طریق فرآیندهای منابع انسانی آن و انجام اقدامات مفسدانه ی کارکنان آسیب پذیر است. کارکنان از طریق اقداماتی همچون: پارتی بازی، انتخاب‌های نامشخص و رویه‌های غیرشفاف سلامت نظام اداری سازمان را خدشه دار خواهند کرد. از این رو تعیین دقیق معیارها، روش‌ها و چارچوب‌های جامع و اثربخش به صورت یکپارچه در سراسر سازمان ضروری است. در این تحقیق به منظور شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی الکترونیک در راستای ارتقا سلامت نظام اداری از روش تحلیل تم استفاده شد. الگوی نهایی در قالب ۷ تم اصلی، ۱۷ تم فرعی و ۴۲ مفهوم ارائه گردید. سیستم تأمین منابع انسانی الکترونیک در صورتی منجر به ارتقا سلامت نظام اداری می‌شود که در کنار ویژگی‌های اصلی و تخصصی دارای شاخص‌های سلامت محور همچون، سیستم

الکترونیک همه‌جانبه و یکپارچه، حمایت مدیریت، شایستگی، شفافیت، عدالت محوری، قانون‌مداری و پاسخگویی باشد. در یک نظام سالم اداری مدیرانی متخصص و متعهد و کارکنانی وظیفه‌شناس با روحیه بالا وجود دارند که کار کار خود را دوست داشته، وجودشان برای سازمان مؤثر و سودمند است و موجبات رشد و پویایی سازمان را فراهم می‌آورند. توسعه توانایی سازمان در جذب نیروهای انسانی شایسته و توسعه یافته و ایجاد زمینه‌ی لازم برای توسعه، حفظ و نگهداری این کارکنان، نیازمند پیاده‌سازی بهترین اقدامات تأمین منابع انسانی است. اجرای این اقدامات به صورت یکپارچه و نظام‌مند از طریق سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته امکان‌پذیر خواهد بود. مدیریت منابع انسانی الکترونیک از طریق استخدام و بکارگیری کارکنان شایسته و بهبود خدمت رسانی، توسعه‌ی سلامت نظام اداری سازمان را به همراه خواهد داشت (Ruel & Bondarouk, 2007; Nataraj, 2018).

طبق نتایج پژوهش، عدم شفافیت، پنهان‌کاری و ابهام در فرآیند تأمین منابع انسانی راه را برای سوء استفاده و فساد استخدامی می‌گشاید (Tanzi, 1994; Doig & Riley, 1988). فرآیندهای تأمین منابع انسانی سلامت محور شرایط برای جذب کارکنان مستعد را تسهیل می‌کند. همچنان که محققان استدلال کردند که رفتار صحیح و بی‌طرفانه منابع انسانی باعث رواج فرهنگ حرفه‌ای‌گرایی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود (Murage et al, 2018).

تنظیم معیارها، روش‌ها و چارچوب‌های رسمی و سلامت محور برای انتخاب و ترفیع عادلانه ضروری است. صرفاً برگزاری آزمون برای استخدام، پارتی بازی را حذف نمی‌کند زیرا امکان تقلب در آزمون نیز است. بنابراین مجموعه عوامل باید به صورت یکپارچه و گسترده در سراسر سازمان اجرا شود. همچنان که محققان بر همراه کردن روش‌های ترکیبی در استخدام کارکنان تأکید کرده‌اند (Poocharoen & Brillantes, 2013). همچنین محققین بر ارزیابی یکسان همه متقاضیان شغلی، معیارهای ارزیابی مشابه، اطلاع‌رسانی همه‌ی فرصت‌های شغلی، پایبندی به خط مشی‌های استخدامی مستند و منشور اخلاقی تأکید داشتند (Murage et al, 2018). وجود فرآیندهای استخدامی عادلانه، شایسته مدار و شفاف در ارتقا سلامت نظام اداری مؤثر است (Chene, 2015; Imani et al, 2019). واگذاری فعالیت‌های حساس به افراد متخصص و با تجربه، انتصاب افراد با توجه به تخصص‌شان (Deloitte, 2008) و همچنین لذت درونی از انجام وظایف شغلی (Kwon, 2014) توسعه سلامت نظام اداری را به همراه دارد.

در راستای تحقق هدف پژوهش واحد منابع انسانی باید در برابر تصمیمات سیستم تأمین منابع انسانی احساس مسئولیت کند و از طریق کنترل‌های داخلی، هشداردهنده و بازدارنده از بروز تخلفات در فرآیند تأمین منابع انسانی جلوگیری به عمل آورد. این سیستم در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری باید از طریق کاهش حجم و پیچیدگی قوانین و به روزرسانی مقررات و رویه‌های مرتبط، مانع پارتی بازی در فرآیند تأمین نیرو و همچنین مانع نفوذ افراد و گروه‌های ذی‌نفوذ در فرآیند استخدام شود. علاوه بر این واحد منابع انسانی باید از طریق انطباق اقدامات تأمین نیرو با قوانین و مقررات از قانون‌گرایی و برخورداری از نظام غیرمتمرکز در رویه‌های تأمین نیرو، گلوگاه‌ها و نقاط مفسده خیز در این فرآیند را شناسایی کند و از بروز فساد و فعالیت‌های خلاف جلوگیری به عمل آورد. با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که قوانین، مقررات، اقدامات و تصمیمات مربوط به سیستم تأمین منابع انسانی شفاف‌سازی شوند تا از این طریق امکان سوء استفاده از ابهام گرفته شود. تمام مکاتبات اداری مربوط به تأمین نیرو بایستی به صورت الکترونیک شفاف سازی شوند. قوانین و مقررات و همچنین تغییرات و اصلاحات مربوطه باید به صورت شفاف از طریق سامانه‌های الکترونیک و طبق یک گزارش جامع اطلاع‌رسانی شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده همزمان از تأمین منابع انسانی درون و برون سازمانی اقدام به جذب و بکارگیری نیروی کارآمد و شایسته به درون سازمان نمود زیرا مطابق با مطالعات، اتکای صرف بر یکی از دو روش احتمال بروز فساد را بالا می‌برد. مقررات و رویه‌های تأمین منابع انسانی باید شفاف باشند تا امکان سوء استفاده، فساد و تخلف برای افراد فراهم نشود. مدیران منابع انسانی هنگامی که به استخدام و گزینش کارکنان می‌پردازند و یا سیاست‌های مربوط به آن را تدوین می‌کنند بایستی اصل را بر هماهنگی شاخص‌های استخدام و سلامت اداری و خلق یک محیط اخلاقی و سالم بگذارند. به عنوان مثال در جذب کارکنان اطلاع‌رسانی عمومی انجام شود و از قوانین سختگیرانه و شفافیت در فرآیندها برای جلوگیری از پارتی‌بازی استفاده شود. هر عاملی که موافق با منفعت طلبی افراد سازمانی باشد و هر قانونی که دارای شفافیت نباشد، اصلاح شود. همچنین قوانینی نیاز است که افراد را ملزم به پاسخگویی در قبال انجام فعالیت‌های‌شان نماید و یک نهاد نظارتی که دارای اختیار گسترده در کلیه عملکردهای سازمانی از تصمیم‌گیری و تدوین تا اجرا و پیاده سازی را داشته باشد. استفاده از فناوری اطلاعات اقدام مهمی است که باید

به شکل گسترده پیاده‌سازی و اجرا شود و شیوه‌ی بکارگیری آن به طور گسترده در سطوح مختلف سازمانی آموزش و اطلاع رسانی شود. در این راستا مهارت بکارگیری آن و قابلیت اعتمادش تأثیر بسزایی خواهد داشت. حصول اطمینان از قابلیت اعتماد به سیستم‌های الکترونیکی، ایجاد جو متعهدانه در سازمان را افزایش می‌دهد. سیستم‌های اطلاعات الکترونیک از طریق ایجاد یکپارچگی میان واحدها و وظایف مختلف ضمن ایجاد سهولت و سرعت انجام کارها، شفافیت را نیز به همراه دارد. این سیستم کمک می‌کند که بخش‌های مختلف مدیریت و وظایف مختلف به صورت یک کل واحد و هماهنگ با هم، و با کل سازمان عمل کنند. سیستم‌های الکترونیک منابع انسانی از طریق ایجاد شفافیت و اطلاع رسانی گسترده در کل سازمان، احتمال ایجاد فعالیت‌های خلاف قانون و جرم در سازمان را به میزان زیادی کاهش می‌دهد. اقدامات و قوانین زیادی برای کاهش فساد اداری و ارتقا سلامت نظام اداری وجود دارد که باید به شکل بهینه و اثربخش پیاده سازی شوند و لازمه‌ی آن توسعه‌ی دانش و آگاهی کارکنان و گستردگی آن در سطح سازمان و واحدهای زیرمجموعه آن است. هر اندازه سازمان قادر به توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک باشد و از شاخص‌های مرتبط با سلامت اداری در تدوین اقدامات و استراتژی‌ها استفاده کند، به همان اندازه سرعت و کیفیت توسعه سلامت نظام اداری رشد بیشتری خواهد داشت.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References:

1. Aggarwal, R., Sandhu S. (2024). E-Recruitment Practices, Perspective of generation Z job seekers Educational Administration. **Theory and Practice**, 30(4), 6409-6414. DOI:[10.53555/kuey.v30i4.2397](https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2397)
2. Al Shobaki, M.J, Abu Naser, A., Abu Amuna, A., El Talla, A. (2017). Importance degree of eHRM and its impact on various administrative levels in palestinian universities. **International Journal of Engineering and Information Systems**, 1(7), 181-196. <https://ssrn.com/abstract=3084525>
3. Amiri, M., Nargesian, A., Bahri Roodposhti, A. (2016). assessing organizational Integrity and corruption degree in Tehran

- Municipality. **Organizational Behavior Studies Quarterly**, 4(4), 65-96, https://obs.sinaweb.net/article_18881.html, [In Persian].
4. Antonakas, N.P., Giokas, A.E., Konstantopoulos, N. (2013). Corruption in Tax Administration: Interviews with Experts. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 73, 581-589. DOI:[10.1016/j.sbspro.2013.02.094](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.094)
5. Anti Corruption Civil Rights Commission, (ACRC). (2011). **Public Sector Integrity Index Stands at 8.43 The ACRC Issued the 2011 Index**, The Republic of Korea:Anti-Corruption & Civil Rights Commission.
6. Asgharinajib, M. Sohrabi, R. Hamidi, K. (2016). Identification and ranking paramount factors affecting the organizational health using AHP method (Case study: Gas Transmission Office in Area Asian). **Social Science**, 12(3), 71-84. DOI:[10.5539/ass.v12n3p71](https://doi.org/10.5539/ass.v12n3p71)
7. Ashour, A.S. (2004). **Integrity, transparency and accountability in public sector human resources management**. Alexandria University, Egypt.
8. Babaei Nivlouei, F. (2014). Electronic human resource management system: The main element in capacitating globalization paradigm. **International journal of Business and Social Science**, 5(2), 147=159. DOI:10.30845/ijbss
9. Bernardin, H.J., Cooke, D.K. (1993). Validity of an honesty test in predicting theft among convenience store employees. **Academy of management journal**, 36(5), 1097-1108. <https://doi.org/10.2307/256647>
10. Bhosale, V.R, Sucheta, S., Yambal S. (2024). The role of information technology in human resource management. **A quarterly Review for Continuing**, 18(2), 49-52. ISSN: 2320-7698.
11. Bondarouk, T., Parry, E., Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. **The International Journal of Human Resource Management**, 28(1), 98-131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
12. Bondarouk, T.V., Ruel H.J.M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. **The International Journal of Human Resource Management**, 20, 505-514. DOI:[10.1080/09585190802707235](https://doi.org/10.1080/09585190802707235)
13. Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, 3(2), 77-101. DOI:[10.1191/1478088706qp063oa](https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa)
14. Chene, M. (2015). **Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector**. Bergen: Chr. Michelsen Institute-U4 Anti-Corruption Resource Centre, P: 1-9.

15. Choi, J.W. (2009). Institutional structures and effectiveness of anticorruption agencies: A comparative analysis of South Korea and Hong Kong, **Asian Journal of Political Science**, 17(2), 195-214. DOI:[10.1080/02185370903077485](https://doi.org/10.1080/02185370903077485)
16. Chuang, C.H., Shyhjer, C., Ching-wen, C. (2013). Human Resource Management Practices and Organizational Social Capital: The Role of industrial Characteristics, **Journal of Business Research**, 66(5), 678-687. DOI:[10.1016/j.jbusres.2012.04.002](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.04.002)
17. Deloitte. (2008). **Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance**. Midtown: Manhattan: Deloitte Consulting.
18. Demo, G. Neiva, E.R. Nunes, L. Oliveira, K.R. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis, 9(4), 395-420. DOI:[10.1590/S1807-76922012005000006](https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006).
19. Deshwal, P. (2015). Role of E- HRM in Organizational Effectiveness and Sustainability. **International Journal of Applied Research**, 1(12), 605-609.
20. Doig, A., Riley, S. (1988). **Corruption and anti-corruption strategies: Issues and case studies from developing countries**. in G.S. Cheema & J. Bonvin (eds.) *Corruption and Integrity Improvement Initiatives in Developing Economies* OECD, Paris. P, 45-62.
21. Faliagka, E., Tsakalidis, A. Tzimas, G. (2012). An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking, **Internet Research**, 22(5). DOI:[10.1108/10662241211271545](https://doi.org/10.1108/10662241211271545)
22. Fardeeva, I.N., Ageev, V.N., Kuzmenko, V.I., Shamigulov, A.R., Kurkina, N.V. (2022). Legal issues in the commission for coordination of anti-corruption work in the russian federation labor law, **BiLD Law Journal**, 7(4s), 482-487. <https://bildbd.com/index.php/blj/article/view/594>.
23. Fuerst, M.J., Luetge, C. (2021). The conception of organizational integrity: a derivation from the individual level using a virtue-based approach, *Business Ethics*, **The Environment & Responsibility**, 32(8), 1-9. DOI:[10.1111/beer.12401](https://doi.org/10.1111/beer.12401)
24. Ghasemian Gorji M. (2021). Investigating the impact of organizational culture on administrative health and protection of people's rights in the Social Security Organization of East Mazandaran Province, **Journal of Administrative Studies and Research**, 2021, 3(12): 8-12. <https://civilica.com/doc/1559670>, [In Persian]

25. Golec, A. Kahya, E.A. (2007). fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection, **Computers & Industrial Engineering**, 52(1), 143-161. DOI:[10.1016/j.cie.2006.11.004](https://doi.org/10.1016/j.cie.2006.11.004)
26. Gusain, A., Singh, T., Pandey, S., Pachourui, V., Singh, R., & Kumar, A. (2023). E-Recruitment using artificial intelligence as preventive measures. **proceedings of the 2023 International Conference on Sustainable Computing and Data Communication Systems (ICSCDS)**, Chicago, IL, USA (pp. 516–522). IEEE. DOI:[10.1109/ICSCDS56580.2023.10105102](https://doi.org/10.1109/ICSCDS56580.2023.10105102)
27. Hafiz Rosli, M. Abd Aziz, M.A. Mohd, F. Said, J. (2015). Integrity Systems in Malaysian Public Sector: An Empirical Finding, **International Conference on Financial Crimionlogy, Procedia Economics and Finance**, (28, 260-265). DOI:[10.1016/S2212-5671\(15\)01109-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01109-0).
28. Hamidianpour, F. Esmaeilpour, M. Firoozi, H. (2018). Assessing the impact of electronic Human Resource Management on creation of organizational agility (study of case: Bushehr Banks), **Asian Social Science**, 52(16), 267-284. <http://modiriyatfarda.ir/en/Article/24613>
29. Harazneh, Y.M., Sila, I. (2021). The impact of E-HRM usage on HRM effectiveness: Highlighting the roles of top management support, HR professionals and line managers. **Journal of Global Information Management**, 29(2): 118-147. DOI:[10.4018/JGIM.2021030107](https://doi.org/10.4018/JGIM.2021030107)
30. Hoekstra, A. (2022). **Integrity management in public organizations: content and design**, (Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam. P, 1-163)
31. Holm, A.B. (2012). Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations, **Employee Relations**, 36(4). DOI:[10.1108/ER-07-2013-0088](https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0088)
32. Homayouni, G. Rastegar, A. Abedi Jafari, H. Damghanian, H. (2021). Causal modeling of promoting administrative health in the customs of the Islamic Republic of Iran, **Administrative Law**, 7(23), 247-272. <https://qjal.smtc.ac.ir/article-1-659-fa.html>, [In Persian].
33. Imani H, Gholipour A, Azar A, Pourezzat A.A. Identifying components of staffing system to develop administrative integrity, **Jounal of Public Administration**, 11(2): 251-284. [10.22059/JIPA.2019.277466.2504](https://doi.org/10.22059/JIPA.2019.277466.2504) . [In Persian].
34. Jenkins, M. (2022). **The effectiveness of integrity led anti-corruption interventions**, CMI U4 Anti-Courruption Resource Center, 1-43.
35. Kissi, P.S. (2023). Job seekers satisfy or dissatisfy with the existing electronic recruitment: A theoretical and empirical investigation.

- Information & Technology Management**, 10(3).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2278233>
36. Klitgaard, R. (1988). **Controlling corruption**. University of California Press.
37. Koechling, A., Wehner, M. C., & Warkocz, J. (2023). Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process. **Review of Managerial Science**, 17(6), 2109–2138. DOI:[10.1007/s11846-021-00514-4](https://doi.org/10.1007/s11846-021-00514-4)
38. Kvale S. (1996). **An introduction to qualitative research**. Softcover publisher: sage publications.
39. Kwon, I. (2014). Motivation, discretion, and corruption. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 24(3), 765–794. DOI:[10.1093/jopart/mus062](https://doi.org/10.1093/jopart/mus062)
40. Lee, K., Ashton, M.C., Vries, R.E. (2005). Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure. **Human performance**, 18(2), 179-197. DOI:[10.1207/s15327043hup1802_4](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1802_4)
41. Ma, L., Ye, M. (2015). The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management. **Open Journal of Social Sciences**, 3, 71-78. DOI: [10.4236/jss.2015.34009](https://doi.org/10.4236/jss.2015.34009)
42. Mostafapour, M. Samiee, R. Mostaghimi, M. (2021). Identifying and ranking the indicators of administrative effectiveness of the administrative system with fuzzy Delphi approach (Case study: North provincial courts), **Journal of Modern Research on Administrative Law**, 3(8), 217-243. [10.22034/MRAL.2021.523490.1109](https://doi.org/10.22034/MRAL.2021.523490.1109) , [In Persian].
43. Murage, S.N., Sang, A., Nguni, S. (2018). Ethical Issues in Recruitment, Selection and Employee Performance in Public Universities in Nyeri County, Kenya. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8(5), 132–148. DOI:[10.6007/IJARBS/v8-i5/4090](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i5/4090)
44. Nataraj, M. (2018). A study of electronic human resource management (E-HRM) System in Indian scenario. **International Journal of Academic Research and Development**, 2018, 3(6), 90-97. ISSN: 2455-4197
45. Neuman W.L. (2000). Social research methods: qualitative and quantitative approaches. **Teaching Sociology**, 30(3). DOI:[10.2307/3211488](https://doi.org/10.2307/3211488)
46. Oyadiran, P.A., Ishaq, M.F., Jatto, A. (2022). The effects of electronic recruitment on organisational performance, **International Journal of Human Capital Management**, 1(1), 1-199.

47. Pakdaman, K., Monshizadeh, M. (2016). Investigating the Factors Affecting Administrative Health in Government Institutions of North Khorasan, **3rd International Conference on New Research in Management, Economics and Humanities**. <https://civilica.com/doc/549338>, [In Persian].
48. Poocharoen, O.O., Brillantes, A. (2013). Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges. **Review of Public Personnel Administration**, 33(2), 140-163. DOI:[10.1177/0734371X13484829](https://doi.org/10.1177/0734371X13484829)
49. Ruel, J.M.H., Bondarouk T.V., Velde, M.V. (2007). The Contribution Of E-HRM To HRM Effectiveness. **Employee Relations**, 29(3), 280-290. DOI:[10.1108/01425450710741757](https://doi.org/10.1108/01425450710741757)
50. Said, J. Alam, M.M. Khalid, M.A. (2016). Relationship between good governance and integrity system: Empirical study on the public sector of Malaysia, **Humanomics**, 32(2), 151-171. DOI:[10.1108/H-02-2016-0008](https://doi.org/10.1108/H-02-2016-0008)
51. Shah, A. (Ed.). (2007). **Performance accountability and combating corruption**. World Bank Publications.
52. Shamaileh, N., Alhamed, A., Al-Qudah, M., Mohammad, A., Al-Halameh, M., Al-Azzam, M., Alshurideh, M. (2022). The effect of E-HRM on organizational performance and talent management: A strategic evolution perspective, **International Journal of Data and Network Science**, 6, 1043-1048. DOI:[10.5267/j.ijdns.2022.8.005](https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.8.005)
53. 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.11.003>
54. Som, A.M. Zainal, R. Mohamed, N. (2019). A comparative study on the implementation stage of corporate integrity in the Malaysian public sector, **Decision Support System in Islamic Financial Criminology**, 4(17). ISSN:2477-9083.
55. Stone, Dianna L, Stone-Romero, Eugene F. and Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. **Human Resource Management Review**, 16(2), 229-244. DOI:[10.1016/j.hrmr.2006.03.010](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.010)
56. Strauss, A., Corbin, J. (1988). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
57. Taleghani, G. Tabatabaei, Z. Ghafary, A. (2014). The study of effective individual and organizational factors of administrative corruption in the bank sepah of qom province. **Organizational**

- Culture Management**, 12(2), 235-253. [10.22059/JOMC.2014.51182](https://doi.org/10.22059/JOMC.2014.51182) [In Persian].
58. Tanzi, V. (1994). Corruption Government Activities, and Markets, IMF Working Papers, WP/94/99, **International Monetary Fund, Washington D.C.** (099), 1-23. [ISBN/ISSN:9781451852202/1018-5941](https://doi.org/10.1017/S0022278X94000594)
59. Tehrani, M. Maleki, M. (2016). The administrative system of development programs (with an overview of the damages in this field and its prioritization). **Islamic Parliament Research Center Of The Islamic Republic Of IRAN**, 230, 15097. <https://civilica.com/doc/1333970/>, [In Persian].
60. Yaghoubi, N., & Yousefi Tabas, H. (2015). The administrative system health with the aim of executing general administrative policies: the case of developing E-government to improve the administrative system health from the perspective of staffs in Birjand university. **Administrative Law**, 7, 113-142. <https://qjal.smtc.ac.ir/article-1-65-fa.html>, [In Persian].
61. Yahya, Hani A.T. Abdalla Rashid, S., Eman, S. (2013). Electronic Human Resource Management, **International Journal of Humanities and Social Science Invention**, 2(11), 1-9.
62. Wahyuni, R.S., Syamsir, A. (2020). The influence of integrity and human resource management towards employee performance. **International Journal of Research Analytical Reviews (IJRAR)**, 7(1), 780-785. <http://repository.unp.ac.id/id/eprint/26939>
63. World Customs Organization (2007). **Compendium of Integrity Best Practices**, Edition March 2007.
64. Zarandi, S. Madani, J. (2016). Designing and explaining desirable model of organizational culture to deal with administrative corruption in organizations, **Organizational Behavior Studies Quarterly**, 5(2), 85-117. [20.1001.1.23221518.1395.5.2.4.6](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1395.5.2.4.6), [In Persian].
65. Zvekic, U.U, Vidlicka S.R.(2020). **Infrastructure of integrity: Corruption and anti-corruption pledges in the Western Balkans**. Global Initiative Against Transnational Organized Crime, 1-6.

COPYRIGHTS

© 2023 by the authors. Licensee Modern Management Engineering Journal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

