



## بسترها و الزامات مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی (تحلیل مضمون)

محمد محمدی<sup>۱</sup>، یوسف مهدی پور<sup>۲</sup>، حسین مؤمنی مهموئی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۰۸

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی بسترها و الزامات مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. این پژوهش از نظر جهت گیری، کاربردی، از نظر رویکرد پژوهش، کیفی و از نظر استراتژی‌های پژوهش، تحلیل مضمون (روش شبکه مضامین) می‌باشد. مشارکت کنندگان پژوهش کنونی، شامل ۱۸ نفر از متخصصان و خبرگان مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد (واحدهای مستقر در استان خراسان رضوی) بوده‌اند که به شیوه‌ای هدفمند و ملاک‌محور انتخاب شده‌اند. ملاک مورد نظر داشتن حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در بخش‌ها و معاونت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. جامعه مورد نظر این پژوهش، واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در استان خراسان رضوی بود. انتخاب مشارکت کنندگان و انجام مصاحبه‌های نیمه-ساختاریافته با آنها، تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. طی این فرایند با ۱۸ نفر از مشارکت کنندگان، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام پذیرفت. به منظور تأمین روایی و پایایی از معیارهای لینکن و گوبا بهره گرفته شد. تحلیل داده‌ها و طبقه‌بندی آنها نشان‌دهنده ۴ بعد، ۱۳ مقوله اصلی و ۴۷ مقوله فرعی بوده است. الزامات زمینه‌ای- زیرساختی شامل مقولات منابع مالی و اعتباری؛ عوامل فرهنگی؛ فناوری و تکنولوژی؛ تعالی؛ الزامات فرایندی- کارکردی دربرگیرنده مقوله‌های توسعه حرفه‌ای - سازمانی؛ نظارت، پایش و ارزشیابی سازمانی؛ حفظ، نگهداشت و جبران خدمات؛ الزامات ساختاری- سازمانی مشتمل بر انطباق و تناسب ساختاری؛ خط‌مشی گذاری و سیاست گذاری؛ مطلوبیت و بهینه‌گی سامانه؛ کفایت منابع انسانی؛ مدیریت و رهبری و بعد الزامات فردی نیز شامل مقوله‌های ادراک و نگرش فردی؛ شایستگی و توانمندی فردی می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت الکترونیک منابع انسانی؛ تحلیل مضمون؛ دانشگاه آزاد اسلامی

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکترا مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

<sup>۲</sup>. دانشیار گروه مدیریت، مرکز تحقیقات علوم بهداشتی و دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران (نویسنده مسئول)

Mehdipoury1@Thums.ac.ir

<sup>۳</sup>. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

## مقدمه

در جهان متحول امروزی، کامیابی و موفقیت به جوامع و سازمان‌هایی تعلق دارد که بین منابع کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و توانمندی‌های منابع انسانی خود روابط معناداری برقرار کنند. مدیران نمی‌توانند از کارکنان خود انتظار نتایج عالی داشته باشند؛ مگر آنکه زمینه‌های ایجاد چنین نتایجی را در کارکنان خود ایجاد نمایند. لازمه این امر اعمال صحیح مدیریت منابع انسانی در سازمان است (ژو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی<sup>۲</sup>، رویکردی جامع به مدیریت منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از منظر سودآوری به مدیریت کارکنان است؛ بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دوطرفه بودن آن است (الشباکی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

شکل‌گیری نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی فرصتی راهبردی برای تصمیم‌گیری مدیران است که تضمین می‌کند چگونه با کارکردهای اثربخش می‌توان به اهداف سازمانی نائل شد و چگونه مزیت رقابتی پایدار ایجاد نمود (ژو و همکاران، ۲۰۲۳). برنامه‌ریزی سازمانی با داشتن سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، منجر به زمینه‌سازی اثربخشی سازمانی می‌شود که در چینش مطلوب و ارتقا سطح کیفی توانمندی‌های منابع انسانی تحقق می‌یابد (بون و لپاک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌ها در تمامی ابعاد منابع انسانی است، که به مدیران منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی‌شان، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آنها، برنامه‌ریزی نمایند (باربا و جیمenez<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

اهمیت روزافزون منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی، پاسخ‌گویی به تحولات عصر جهانی شدن و انقلاب دیجیتال، استمرار محیطی (ستیوان و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲)، توان‌افزایی رقابتی سازمان‌ها (الکارنی و همکاران، ۲۰۲۳)، تطابق با نیازهای نوظهور (شمايله و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲) کاربست رویکردهای نوین مبتنی بر نوآوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی را به امری ضروری بدل ساخته است.

مدیریت الکترونیک منابع انسانی<sup>۸</sup> اشاره به کاربست و ترکیب سیستم‌های فناوری اطلاعات<sup>۹</sup> با فرایندهای منابع انسانی به منظور بهینه‌سازی ساختن کارکردهای منابع انسانی، افزایش کارایی و همچنین هماهنگی بیشتر رویکردهای منابع انسانی از نظر استراتژیک با اهداف سازمانی دارد. از رهگذر بهره‌گیری از فناوری، مدیریت الکترونیک منابع انسانی، سازمان‌ها را به ابزارهایی مجهز می‌کند تا به طور مؤثر داده‌های کارکنان را مدیریت نمایند؛ فرایندهای منابع انسانی را خودکار کنند؛ ارتباطات و همکاری را تقویت نماید و تصمیم‌گیری را تسهیل نمایند. مدیریت الکترونیک منابع انسانی با ارائه پلتفرم مشترک، ترویج اشتراک دانش و بهره‌گیری از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نقش مهمی در هدایت نوآوری پایدار ایفا می‌کند (الهارزانه و سیلا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۲). این قابلیت‌ها سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا فرصت‌ها را برای پیشرفت‌های پایدار، شناسایی کرده و سرمایه‌گذاری لازم را در این زمینه انجام دهند (الکارنی و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این مدیریت الکترونیک منابع

<sup>1</sup> Zhou et al

<sup>2</sup> human resource management

<sup>3</sup> Al-Shobaki et al

<sup>4</sup> Boon, den Hartogs & Lepak

<sup>5</sup> Barba-Aragón & Jiménez-Jiménez

<sup>6</sup> Setiawan et al

<sup>7</sup> Shamaileh

<sup>8</sup> electronic human resource management (e-hrm)

<sup>9</sup> information technology systems

<sup>10</sup> Al-Harazneh, & Sila

انسانی، از این نظر که دسترسی سریع و آسان به اطلاعات را برای افراد فراهم می‌سازد؛ چابکی و سرعت تصمیم‌گیری در مواجهه با موقعیت‌های نوپدید پیرامونی سازمانی و فشارهای رقابتی را ممکن می‌سازد و تقویت می‌کند (ادینسل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در فضای سازمانی و کسب و کاری کنونی، مدیریت منابع انسانی الکترونیک یک کاربرد فراگیر از فناوری اطلاعات<sup>۲</sup> (IT) است و پذیرش جهانی آن بنا بر مشاهدات تجربی، گزارش‌ها و پژوهش‌های علمی، در حال حاضر گسترده شده است (دی آلوس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲؛ ابراهیم و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). پژوهش‌های موجود بر این نکته تأکید ورزیده‌اند که کاربرد مدیریت منابع انسانی الکترونیک توانسته است عملکرد کارکنان و به تبع آن کارایی سازمان را ارتقا بخشد (ناتی و ککوالستوی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳) و بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد (احمدی زهرایی و همکاران، ۱۴۰۰؛ چن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). از سویی دیگر می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی بر بستر فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی می‌تواند مدیران کارکنان منابع انسانی را از پرداختن به امور عملیاتی و روتین اداری و اجرایی رها سازد و تمرکز اصلی آنها را بر اقدامات و تصمیمات استراتژیک سازمانی معطوف نماید (چائوهان و سینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). یافته‌های پژوهشی حکایت از آن دارند که شکست پروژه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک تا حدود زیادی به دلایلی همچون بسترها و الزامات پروژه، ارتباطات ضعیف با کارکنان و ذینفعان، مدیریت ضعیف و چالش‌های فراروی دوره انتقال به مدیریت الکترونیک منابع انسانی روی داده و تنها ۷ درصد از شکست‌ها مرتبط با مسائل فنی بوده است (ایلک و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲).

از سویی دیگر، آموزش عالی به عنوان بستر تربیت و سرمایه انسانی، سال‌ها در کانون توجه جوامع علمی و دانشی بوده است. این محوریت توجه، صرفاً بر تربیت سرمایه انسانی موردنیاز جامعه معطوف نیست؛ چرا که نهادهای آموزش عالی افزون بر تربیت سرمایه‌های انسانی مورد نیاز جامعه، خود از طیف گسترده‌ای از سرمایه‌های انسانی، برخوردارند (خشکاب، ۱۴۰۰).

امروزه دانشگاه‌ها یکی از اصلی‌ترین ارکان توسعه پایدار و همگون کشورها محسوب می‌شود. از این رو، هر تصمیم و سیاستی که بر نحوه فعالیت‌ها و پیامدهای این نهاد تأثیرگذار باشد، اهمیتی فزاینده می‌یابد (امیری فرح‌آبادی و همکاران، ۱۴۰۱). بی‌شک یکی از حوزه‌هایی که همواره در دانشگاه‌ها محل چالش و بحث بوده؛ حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. با توجه به جست‌وجوی انجام شده در پیشینه پژوهشی موجود تاکنون الگویی جهت مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه و نظام آموزش عالی طراحی نشده است این مهم زمینه ارائه خدمات مطلوب آموزشی که از وظایف اصلی دانشگاه است را فراهم می‌آورد. دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس کلیات آیین‌نامه تأسیس مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی مصوب چهل و یکمین جلسه شورای عالی انقلاب فرهنگی در سال ۱۳۶۶ تأسیس گردید. اکنون با گذشت بیش از سه دهه فعالیت این دانشگاه، دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از دانشگاه‌های پیشرو در تربیت دانشجویان در کشور شناخته می‌شود که دارای واحدهای مختلف در سراسر کشور است. از سویی دانشگاه آزاد اسلامی اقدام به پذیرش دانشجو در رشته‌ها و مقاطع مختلف تحصیلی می‌نماید. طبق سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی، برنامه پنج‌ساله راهبردی -

<sup>1</sup> Edinsel

<sup>2</sup> Technology information

<sup>3</sup> De Alwis et al

<sup>4</sup> Ibrahim et al

<sup>5</sup> Nyathi & Kekwaletswe

<sup>6</sup> Chen

<sup>7</sup> Chauhan & Singh

<sup>8</sup> Ilel et al

عملیاتی (۱۴۰۵-۱۴۰۰) و سایر اسناد بالادستی این دانشگاه، ارتقاء فرآیند مدیریت نیروی انسانی و فرآیندهای اداری - آموزشی آن بر بسترهای نوین مورد توجه است. از سویی بررسی پیشینه پژوهشی هم نشان می‌دهد وضعیت مدیریت الکترونیک منابع انسانی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مطلوب نیست (اسلامی نژاد و همکاران، ۱۴۰۲). از این رو در پژوهش حاضر اقدام به شناسایی بسترها و الزامات مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی پرداخته شد. بنابراین سؤال پژوهش حاضر این است که بسترها و الزامات مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهشی

توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، زندگی اجتماعی و اقتصادی ما را به طور عمیقی تغییر داده و بر روش مدیریت سازمان‌ها تأثیر گذاشته است. از دهه ۱۹۹۰ به بعد که رویکرد مدیریت منابع انسانی الکترونیک، نضج و توسعه یافت (هرازنه و سیلا، ۲۰۲۱)؛ تعاریف مختلفی از این مفهوم مدنظر اندیشمندان و صاحب‌نظران این حوزه قرار گرفته است: استرومیر (۲۰۰۷) مدیریت منابع انسانی الکترونیک را، طراحی، پیاده‌سازی و به کارگیری فناوری اطلاعات و سیستم‌های آن برای برقراری ارتباط و پشتیبانی از حداقل دو نفر در انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی دانسته که به طور مشترک توسط آنها انجام می‌شود. ورمن و ولدکومن (۲۰۰۷)، مدیریت الکترونیکی منابع انسانی را به عنوان پشتیبانی اداری و اجرایی وظایف منابع انسانی با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی تعریف نموده است (ناتی، ۲۰۲۲).

در واقع مدیریت منابع انسانی الکترونیک شامل دامنه وسیعی از مسئولیت‌های منابع انسانی از قبیل انتخاب الکترونیک، یادگیری از راه دور، مدیریت عملکرد الکترونیک و جبران خدمات الکترونیک می‌شود و پیاده‌سازی آن موجب کاهش هزینه‌های مدیریتی، افزایش بهره‌وری، تسریع در زمان پاسخگویی، بهبود فرایند تصمیم‌گیری می‌شود که در نهایت منجر به استراتژیک‌تر شدن و منعطف‌تر شدن منابع انسانی می‌شود (ناتی، ۲۰۲۲). در ادامه به صورت خلاصه به ارائه پیشینه پژوهشی پرداخته می‌شود.

عظیمی و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان بررسی الزامات پیاده‌سازی و اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی انجام دادند. نتایج نشان داده که با پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و افزایش نقش استراتژیک واحدهای منابع انسانی، سازمان می‌تواند از مزایای آن اعم از کاهش هزینه، مدیریت زمان، امنیت اطلاعات، رضایت خدمت کارکنان و بهره‌وری سازمان استفاده نماید.

بامری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی‌گری قابلیت‌های مدیریت دانش پرداختند. نتایج حکایت از آن داشت که کارکردهای منابع انسانی کارکردهای منابع انسانی الکترونیک و قابلیت‌های مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارند.

ابراهیم و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان مرور نظام‌مند پژوهش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی الکترونیک در پایگاه داده اسکوپوس، پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته گویای آن بوده است که علی‌رغم توجه به این مفهوم در سال‌های اخیر همچنان کمبودهای نظری در این زمینه احساس می‌شود. همچنین یافته‌ها حاکی از آن بودند که مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌تواند عملکردها و کارکردهای منابع انسانی را ساده سازد.

<sup>1</sup> Harazneh and Sila

## روش شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی بسترها و الزامات مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی بوده است. این پژوهش از نظر جهت گیری، کاربردی، از نظر رویکرد پژوهش، کیفی و از نظر استراتژی-های پژوهش، تحلیل مضمون (روش شبکه مضامین) می باشد. مشارکت کنندگان پژوهش کنونی، شامل ۱۸ نفر از متخصصان و خیرگان مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد واحدهای مستقر در استان خراسان رضوی شامل ۱۰ نفر از مدیران و معاونت های منابع انسانی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی (ملاک ورود داشتن تجربه عملی در بخش مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی و داشتن مدرک دکتری تخصصی در گرایش ها و رشته های مرتبط با مدیریت منابع انسانی) و ۸ نفر از متخصصان در زمینه مدیریت منابع انسانی سازمان (ملاک ورود داشتن حداقل مرتبه علمی دانشیار در رشته مدیریت منابع انسانی و داشتن تألیف در زمینه مدیریت الکترونیک منابع انسانی سازمان) بوده است. انتخاب مشارکت کنندگان و انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با آنها، تا رسیدن به مرحله اشباع نظری داده ها، ادامه یافت. طی این فرایند با ۱۸ نفر از مشارکت کنندگان مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام پذیرفت. جهت محرمانه ماندن مشارکت کنندگان در مراحل پژوهش و رعایت اخلاق پژوهشی به هر کدام از آنها یک کد اختصاص داده شد. پس از انجام هر مصاحبه، فرایند تحلیل آن آغاز شد. همچنین سعی گردید تا پس از تحلیل هر مصاحبه، نکاتی که می توانست نقش هدایت گر برای انجام سایر مصاحبه ها را داشته باشد؛ یادداشت شود و در مصاحبه های بعدی، به منظور دریافت بیشترین اطلاعات از مشارکت کنندگان، مدنظر قرار گیرد. برای تأمین روایی و پایایی از روش گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> ۱۹۸۰ استفاده شد. آنها چهار معیار «قابلیت اعتبار<sup>۲</sup>، قابلیت انتقال<sup>۳</sup>، قابلیت اتکا<sup>۴</sup> و قابلیت تأیید<sup>۵</sup>» را به منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش مدنظر قرار داده اند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۶). در زمینه قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضاء استفاده شد. در زمینه قابلیت انتقال، یافته ها در اختیار متخصصین قرار داده شد. در زمینه قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان)، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد و در زمینه قابلیت تأیید، از مرور و بازخورد همتایان بهره گرفته شد.

## یافته های پژوهش

فرایند تحلیل مضمون، فرایندی خطی نیست؛ زیرا تحلیل مضمون نیازمند فرایندی رفت و برگشتی در کل مجموعه داده ها است. به طور کلی فرایند تحلیل مضمون را می توان به سه مرحله کلان تقسیم کرد: الف: تجزیه و توصیف متن؛ ب: تشریح و تفسیر متن و ج: ادغام و یکپارچه کردن دوباره متن. شکل ۱ خلاصه ای از فرایند کدگذاری و طبقه بندی داده های پژوهش را نشان داده است. تحلیل مصاحبه های پژوهش گویای آن بود که از دیدگاه متخصصان و ذینفعان، الزامات و بسترهای مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی در قالب چهار بعد: الزامات زمینه ای - زیرساختی؛ الزامات فرایندی - کارکردی؛ الزامات ساختاری - سازمانی و الزامات فردی مدنظر قرار گرفت. در ادامه به شرح هر یک از این ابعاد پرداخته می شود.

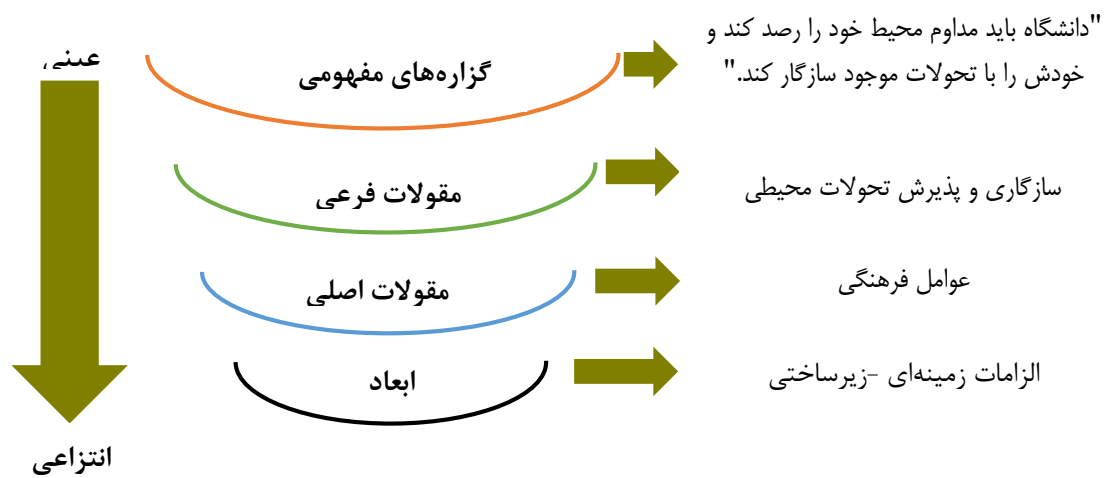
<sup>1</sup> Guba & Lincoln

<sup>2</sup> Credibility

<sup>3</sup> Transferability

<sup>4</sup> Dependability

<sup>5</sup> Conformability



شکل ۱. خلاصه‌ای از گام‌های طبقه‌بندی یافته‌های کیفی پژوهش

### عوامل زمینه‌ای - زیرساختی

در این دسته از الزامات، مشارکت کنندگان پژوهش، سه محور را مورد توجه قرار داده‌اند: منابع مالی و اعتباری، عوامل فرهنگی، فناوری و تکنولوژی که در ادامه به تفکیک همراه با نمونه گزاره‌های متن مصاحبه در جدول ذکر شده است.

جدول ۱. عوامل زمینه‌ای - زیرساختی در مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد

مضمین سازمان دهنده	مضمین فراگیر	مضمین پایه	گزاره‌هایی مفهومی از متن مصاحبه‌ها
عوامل زمینه‌ای - زیرساختی	منابع مالی و اعتباری	ثبات اقتصادی جامعه	"به نظرم تا زمانی که اقتصاد کشور از ثبات لازم برخوردار نباشد، تحولات روزآمد دانشگاه از جمله مدیریت الکترونیک با آسیب تأمین مالی مواجه است."
		اختصاص بودجه‌ای توسعه محور	"باید در اعتبارات تخصیصی، حتماً برنامه‌های توسعه‌ای دانشگاه لحاظ شود و محور قرار گیرد."
		رشد اقتصادی واحدهای دانشگاهی	"رشد منفی یا اندک اقتصادی واحدهای دانشگاهی، به واحدهای شهرستانی اجازه نمی‌دهد تا برنامه‌های هزینه‌بر خود چون مدیریت الکترونیک را پیگیری کنند."
		تناسب منابع و مأموریت‌های دانشگاه آزاد	"معتقدم در بسیاری از مواقع، تناسبی منطقی بین اهداف و ترجیحات و برنامه‌های دانشگاه با اعتبارات موجود، وجود ندارد."
عوامل فرهنگی	عوامل فرهنگی	نوآوری سازمانی	"در عملیاتی شدن و اثربخشی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در دانشگاه آزاد، خواست و تمایل دانشگاه به نوآوری و به‌روز بودن مهم است."
		سازگاری و پذیرش تحولات محیطی	"دانشگاه آزاد باید مداوم محیط خود را رصد کند و خودش را با تحولات موجود سازگار کند."
		رقابت‌محوری دانشگاه آزاد	"رقابت‌های فزاینده یکی از نتایج عصر جهانی است و هر سازمانی باید خود را بر بستر آن بازتعریف کند."
		تعامل و هم‌افزایی نهادی	"یکی از معضلاتی که به نظرم سد راه توسعه مدیریت الکترونیک منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی شده است، عدم هم‌راستایی نهادهای درون و برون‌سازمانی دانشگاه است."

<p>"مدیریت الکترونیک منابع انسانی تا حدود زیادی به نحوه واکنش سازمان به مباحثی مثل مدیریت دانش الکترونیک و عناصر آن دارد."</p>	<p>توجه به مدیریت دانش مبتنی بر فناوری</p>	<p><b>فناوری و تکنولوژی</b></p>
<p>"ترویج و توسعه سامانه‌های اطلاعاتی و دانشی می‌تواند زمینه‌ساز مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی به شکل الکترونیک باشد."</p>	<p>ارتقای سامانه‌های اطلاعاتی</p>	
<p>"ابتدا به ساکن نمی‌شود شما فناوری را در سازمان خودتان به کار بگیرید، مطمئناً زیرساخت‌هایی باید به وجود بیاید که در نبود آن‌ها اثربخشی فناوری در سازمان به چالش کشیده می‌شود."</p>	<p>ضرورت‌های ایجاد زیرساخت</p>	

بعد زمینه‌ای - زیرساختی به دسته‌ای از الزامات و بسترهای موردنیاز اجرای اثربخش مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی اشاره دارد که در سطحی فراتر از ساختارهای بخشی و سازمانی دانشگاه آزاد تعریف می‌شوند. به زعم مشارکت‌کنندگان پژوهش، این دسته از الزامات می‌تواند تأثیری بنیادین بر کیفیت اجرا و نهادینه‌سازی مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی داشته باشد. این بعد مشتمل بر سه محور منابع مالی و اعتباری (ثبات اقتصادی جامعه، اختصاص بودجه‌ای توسعه محور به واحدهای دانشگاهی، رشد اقتصادی واحدهای شهرستانی، تناسب منابع و مأموریت‌های سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی)؛ عوامل فرهنگی (توجه به نوآوری سازمانی، سازگاری و پذیرش تحولات محیطی، رقابت-محوری سازمانی، تعامل و هم‌افزایی نهادی) و فناوری و تکنولوژی (توجه به مدیریت دانش مبتنی بر فناوری، ارتقای سامانه‌های اطلاعاتی، ضرورت‌های زیرساختی) دسته‌بندی شدند. مشارکت‌کنندگان در این زمینه به نهادینه‌سازی رقابت‌محوری سازنده و تعامل و هم‌افزایی برای دستیابی به مدیریت الکترونیک منابع انسانی در کنار بسترهای فناورانه و تخصیص مالی مناسب در دانشگاه آزاد اسلامی اشاره داشتند که در ادامه به نمونه‌ای از گزاره‌های مرتبط با آن پرداخته می‌شود.

"یکی از موانع توسعه مدیریت الکترونیک دانشگاه شده است، نبود ثبات اقتصادی در کشور است که واحدها نمی‌توانند در زمینه تأمین مالی طرح‌های خودشان برنامه داشته باشند، مثلاً به دیتا سنتر که از ضرورت‌های مدیریت الکترونیک است برای واحد متوسطی مثل ما در عرض یک سال دو برابر شده است." (مشارکت‌کننده، ۳).

"یکی از معضلاتی که مانع توسعه مدیریت الکترونیک دانشگاه شده است، وجود ساختارهای ناهمخوان با یکدیگر است؛ این یک مسئله عمومی در کشور است که نیازمحوری در خلق و توسعه ساختارها چندان اهمیتی ندارد و جرح و تعدیل ساختارها هم در طی حیات سازمان به گونه‌ای مؤثر انجام نمی‌شود." (مشارکت‌کننده، ۱۴)

یا در زمینه "توجه به مدیریت دانش"، "رقابت‌محوری سازمانی" و "تناسب منابع و مأموریت‌های سازمانی" بیان شد:

"از فرصت‌های جهان امروز باید حداکثر بهره را برد، شما با استفاده از یک سیستم می‌توانید به میزان اختیارات کارکنان بیافزایید و اطلاعات کامل و موردنیاز را 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 چون دانشگاه آزاد ضروری می‌نماید." (مشارکت‌کننده، ۱۲).

"باید دانشگاه‌های ما رقابت‌محور بشوند در دانشگاه آزاد اسلامی هم همین‌طور هست باید واحدهای دانشگاهی در یه چرخه رقابتی برای بقا قرار بگیرند تا بتوان از شون انتظار تحول داشت، چیزی که الان اصلاً بهش توجه نمی‌شود

و رویه‌های قدیمی و کاغذی رو واحدها حفظ کردند چون اصلاً خودشون رو نیازمند تغییر نمی‌بینند." (مشارکت کننده، ۱۴)

### عوامل فرایندی - کارکردی

در این دسته از الزامات، مشارکت کنندگان پژوهش، سه محور را مورد توجه قرار داده‌اند: تعالی و توسعه حرفه‌ای - سازمانی، نظارت، پایش و ارزشیابی سازمانی، حفظ، نگهداشت و جبران خدمات که در ادامه به تفکیک همراه با نمونه گزاره‌های متن مصاحبه در جدول ذکر شده است.

جدول ۲. عوامل فرایندی - کارکردی مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

مضمین سازمان دهنده	مضمین فراگیر	مضمین پایه	گزاره‌هایی مفهومی از متن مصاحبه‌ها
عوامل فرایندی - کارکردی	تعالی و توسعه حرفه‌ای - سازمانی	آموزش کارمندان در زمینه مدیریت الکترونیک	"آموزش‌های سازمانی باید نیازهای موجود سازمان را با رویکردی آینده‌نگرانه مدنظر داشته باشد و به کارمندان مدیریت الکترونیک آموزش داده شود."
		استمرار پیگیری رتبه واحدهای دانشگاه آزاد	"اگر رتبه و جایگاه واحد دانشگاه مهم باشد و در برنامه‌ریزی‌ها لحاظ شود؛ مطمئناً پدیده‌هایی مانند الکترونیکی کردن مدیریت منابع انسانی نیز اهمیت می‌یابد."
		تجربه‌محوری آموزش و یادگیری	"هر آموزشی در سازمان باید تجربه آموزش گیرندگان را در نظر گرفته و زمینه مدیریت الکترونیک را فراهم آورد"
		آموزش مبتنی بر سامانه‌های الکترونیک	"در برنامه‌های آموزشی سازمان، باید رویه‌های الکترونیک در نظر گرفته شود تا کارمندان با این رویه آشنا شوند."
		مسأله‌محوری توسعه حرفه‌ای مبتنی بر فرآیند مدیریت الکترونیک	"هر آموزش و بازآموزی‌ای باید مسائل کنونی را با توجه به تحولات محیطی پیرامونی مورد توجه قرار دهد، مثلاً همین مدیریت الکترونیک باید در آموزش‌ها مدنظر قرار بگیرد"
	نظارت، پایش و ارزشیابی سازمانی	شفافیت کار راه‌های شغلی - حرفه‌ای	"مسیرهای شغلی کارکنان باید کاملاً شفاف و بدون ابهام باشد تا مبنایی برای اجرایی شدن برنامه‌هایی مانند مدیریت الکترونیک منابع انسانی باشد و هر کس در این زمینه وظیفه خودش رو بشناسد."
		نظارت توسعه محور و قابلیت‌افزا	"نظارت‌های سازمانی باید به‌جای میچ‌گیری، جنبه توسعه‌ای داشته باشد و فرآیندهای سازمانی رو هدایت کند. تا زمینه‌های ارتقاء مدیریت الکترونیک فراهم بشه"
		شاخص‌محوری برنامه‌های ارزیابی	"هر برنامه ارزیابی که در سازمان مطرح و اجرا می‌شود باید مبتنی بر شاخص‌هایی بدون ابهام تعریف شود. همین مدیریت الکترونیک نیز باید بر همین مبنا اجرا بشه"
		انطباق برنامه‌های ارزیابی و اهداف سازمانی	"اهداف سازمانی و برنامه‌های ارزیابی باید کاملاً به موازات یکدیگر باشند تا اثربخشی لازم به وجود بیاید. همین مدیریت الکترونیک منابع انسانی باید مبتنی بر اهداف سازمانی مورد پایش قرار بگیرد"
		استانداردسازی روند ارزیابی	"ارزیابی در سازمان باید برای اعضا، استاندارد و قابل پیش‌بینی و فهم باشد."
خلق انگیزش مناسب (مادی و غیرمادی)	"به‌منظور اجرای برنامه‌های سازمانی باید انگیزه لازم وجود داشته باشه، برای مدیریت الکترونیک منابع انسانی هم باید زمینه انگیزش کارمندان ایجاد بشه."		



"هر فرایند سازمانی از جمله پرداخت‌های مادی و مالی باید هم درون سازمان و هم از جنبه بیرونی، معقول و عادلانه باشد تا زمینه اجرایی شدن برنامه‌هایی مثل الکترونیکی شدن مدیریت منابع انسانی محقق شود."	عدالت‌محوری در جبران خدمات	حفظ، نگهداشت و جبران خدمات	
---	-------------------------------	----------------------------------	--

بعد فرآیندی - کارکردی دربرگیرنده عواملی است که جریان امور و سازوکارهای مرسوم مؤثر در مدیریت الکترونیک منابع انسانی را موردتوجه قرار می‌دهد. در این دسته از عوامل، با توجه به تحلیل مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان و کدگذاری داده‌های حاصل، تمرکز بیشتر مربوط به مقولات آموزش کارمندان در زمینه مدیریت الکترونیک؛ استمرار پیگیری رتبه واحدهای دانشگاه و نظارت توسعه محور و قابلیت‌افزا بوده است. در این زمینه، پس از بررسی مصاحبه‌های صورت گرفته و مضامین آن‌ها مضامین تعالی و توسعه حرفه‌ای (مشمول بر آموزش مبتنی بر سامانه‌های الکترونیک، استمرار پیگیری رتبه واحدهای دانشگاه، آموزش مبتنی بر سامانه‌های الکترونیک، مسأله‌محوری توسعه حرفه‌ای مبتنی بر فرآیند مدیریت الکترونیک و شفافیت کار راه‌های شغلی - حرفه‌ای)، نظارت و ارزشیابی سازمانی (مشمول بر نظارت توسعه محور و قابلیت‌افزا، شاخص‌محوری برنامه‌های ارزیابی، انطباق برنامه‌های ارزیابی و اهداف سازمانی، استانداردسازی روند ارزیابی) و نگهداشت و جبران خدمات (مشمول بر خلق انگیزش مناسب و عدالت‌محوری در جبران خدمات) بود. در ادامه به نمونه از مصاحبه‌های صورت گرفته اشاره می‌شود.

"دانشگاه آزاد باید به این سمت و سو حرکت کند که به الکترونیکی کردن مدیریت منابع انسانی و توسعه آن اهمیت بده، البته همیشه از مکانیسم‌های تشویقی و گزاره‌های رتبه‌بندی هم در این زمینه استفاده کرد و ابعاد مدیریت الکترونیک منابع انسانی جز مؤلفه‌های رتبه‌بندی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی باشد." (مشارکت‌کننده، ۱۱).

یا مشارکت‌کننده (۱۵) بیان داشت:

"مدیریت الکترونیک منابع انسانی باید مبتنی بر اهداف دانشگاه باشد و مکمل برنامه‌های دانشگاه باشد. اهداف سازمانی و برنامه‌های ارزیابی باید کاملاً به موازات یکدیگر باشند تا اثربخشی لازم به وجود بیاید."

### عوامل ساختاری - سازمانی

در این دسته از عوامل، بررسی مضامین نشانگر پنج محور انطباق و تناسب ساختاری، خط‌مشی گذاری و سیاست‌گذاری، مطلوبیت و بهینه‌گی سامانه، کفایت منابع انسانی، مدیریت و رهبری بود، که در ادامه به تفکیک همراه با نمونه گزاره‌های متن مصاحبه در جدول ذکر شده است.

جدول ۳. عوامل ساختاری - سازمانی مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	مضامین پایه	گزاره‌هایی مفهومی از متن مصاحبه‌ها
عوامل ساختاری - سازمانی	انطباق و تناسب ساختاری	توسعه نیازمحور مبتنی بر مدیریت الکترونیک	"ساختارهای سازمانی باید بر مبنای رویکرد مدیریت الکترونیک و نیاز به آن توسعه پیدا کنند."
		تطابق ساختار دانشگاه با اهداف مدیریت الکترونیک	"باید ساختار سازمانی دانشگاه با اهداف مدیریت الکترونیک منابع انسانی منطبق بشه تا بتوان این فرآیند رو در سازمان اجرا کرد."
	تمرکز بر اثربخشی هزینه کرد	"به نظرم به هر میزان که واحدهای دانشگاه آزاد خود را متعهد بر کاهش هزینه‌ها بدانند؛ احتمال اینکه مدیریت منابع انسانی به شیوه‌های کارآمدتر و کم‌هزینه‌تر مانند الکترونیکی، پیگیری شود، بیشتر است."	

"خط‌مشی‌ها می‌توانند به اقدامات عملی دانشگاه عینیت ببخشند و آن‌ها را هدایت کنند. در مورد تحولات رویکردی در مدیریت منابع انسانی هم همین مسئله صدق می‌کند."	شفافیت در خط‌مشی - گذاری (درون بخشی و فرابخشی)	<b>خط‌مشی‌گذاری و سیاست- گذاری</b>	
"سیاست‌های سازمانی باید هم انسجام عمودی داشته باشند و هم افقی تا از رهگذر آن، دانشگاه هم برنامه‌های مدونی برای مدیریت منابع انسانی‌اش داشته ارائه نماید."	انسجام سیاستی		
"اگر بین برنامه‌ها تحولی و توسعه‌ای دانشگاه و خط‌مشی‌های بخشی و فرادستی توافقی وجود نداشته باشد، موفقیت‌گزینه‌ش رویکردهای نوین مدیریت الکترونیک در زمینه منابع انسانی با چالش مواجه می‌شود."	انطباق خط‌مشی‌ها و اهداف توسعه‌ای سازمان		
"سیستم‌های مدیریت الکترونیک منابع انسانی باید با نیازهای سازمان و کارکنان همخوان باشد."	پاسخگویی به نیازهای سازمان و کارکنان	<b>مطلوبیت و بهینه‌گی سامانه</b>	
"هر سامانه‌ای که در زمینه منابع انسانی در دانشگاه ایجاد می‌شود؛ باید توانایی تسهیل ارتباطات درون و بین‌بخشی	تسهیل ارتباطات درون و بین‌بخشی		
"سرعت سیستم عنصر بسیار مهمی است که می‌تواند اعضا را به مشارکت بیشتر در آن و بهره‌گیری از آن ترغیب کند."	سرعت و شفافیت سیستمی		
"فکر می‌کنم امنیت سامانه‌ها و اینکه کاربران به امنیت آن اعتماد کامل داشته باشند؛ بتواند کاربرد اثربخش آن را نهادینه کند."	مباحث امنیتی شبکه		
"سیستم‌های منابع انسانی در دانشگاه باید، پایشی اساسی را انجام دهند و ضمن شناسایی نیازها و خواسته‌های کاربران سامانه، طراحی آن را با توجه به این موضوع انجام دهند."	کاربرمحوری سامانه‌ها		
"مشکلی در سامانه‌های فعلی وجود دارد این است که یک‌بار طراحی می‌شوند و فواصل بین بازنگری آن‌ها، زیاد است."	قابلیت سازگاری بازخوردمحور		
"حوزه مدیریت منابع انسانی با هر رویکردی، نیازمند تعداد کافی از متخصصین و کارشناسان می‌باشد."	تناسب کمی منابع انسانی	<b>کفایت منابع انسانی</b>	
"باید بازنگری اساسی در شایستگی‌های کارکنان بخش منابع انسانی و توسعه دانشگاه صورت پذیرد."	صلاحیت‌ها و قابلیت- های کیفی کارکنان IT		
"مدیریت دانشگاه باید کاملاً نقش خود را در راستای تحول رویکرد مدیریت الکترونیک منابع انسانی دانشگاه، مورد تأکید قرار دهد."	مدیریت حمایتی	<b>مدیریت و رهبری</b>	
"در دانشگاه، مدیریت باید هر لحظه آمادگی مواجهه با تغییرات و سنت‌های مرسوم را داشته باشد و بتواند نظم جدید ایجاد نماید."	مواجهه اثربخش با تعارض و تغییر		
"یکی از ضرورت‌های مرتبط با رویکردهای الکترونیک مدیریت منابع انسانی در دانشگاه، بررسی مداوم نظام‌ها و الگوهای شایستگی مدیران است تا از دل آن مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش‌های موردنیاز دربیاید."	برخورداری از شایستگی‌های مرتبط		

دسته دیگر الزامات و بسترهای تحقق مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد مربوط به الزامات ساختاری - سازمانی است. این عوامل مستقیماً به کنش‌ها و واکنش‌های دانشگاه آزاد به‌عنوان یک سازمان بازمی‌گردد. در این بخش مقولات توسعه نیازمحور ساختارها مبتنی بر مدیریت الکترونیک؛ تمرکز بر اثربخشی هزینه‌کرد؛ انسجام سیاستی و شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و رهبران دانشگاهی بیش از سایر موارد در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مشارکت‌کنندگان پژوهش مورد تکرار و تأکید قرار گرفته است. در ادامه به نمونه‌هایی از مصاحبه‌های مرتبط با این بخش پرداخته می‌شود.

"ساختارهایی که برای مدیریت الکترونیک منابع انسانی در نظر گرفته شده است بر مبنای شفافیت و التزام به راهبردهای دانشگاه باید تدارک دیده شده باشد. خط‌مشی‌ها می‌توانند به اقدامات عملی دانشگاه عنایت ببخشند و آن‌ها را هدایت کنند. در مورد تحولات رویکردی در مدیریت منابع انسانی هم همین مسئله صدق می‌کند."

مشارکت‌کننده (۱۶) در این زمینه بیان داشت:

"سامانه‌های مدیریت الکترونیک منابع انسانی به‌خوبی می‌تواند بیانگر ابعاد پیشرفت و روال توسعه منابع انسانی و گمارش ایشان باشد، اما نیاز به به‌روزآوری و اضافه کردن ابعاد مؤثر دارد. همیشه یک سامانه در طول سالیان یکسان موندن باشد و از این همه امکانات جدیدی که اضافه شده، بی‌بهره باشد. مشکلی در سامانه‌های فعلی وجود دارد این است که یک‌بار طراحی می‌شوند و فواصل بین بازنگری آن‌ها، زیاد است."

یا در زمینه حمایت از ساختارهای مدیریت الکترونیک منابع انسانی بیان شد:

"هر طرح و برنامه‌ای که بخواهد در دانشگاه به سمت توسعه و تعالی حرکت کند به فرهنگ‌سازی و حمایت ارکان دانشگاه به خصوص مدیریت، نیاز دارد. در این زمینه هم به نظر من درجه اول باید مدیران را با سازوکار آشنا، سپس مطالبه‌مند و سپس حمایتگر از آن بار آورد." (مشارکت‌کننده، ۱۳).

## عوامل فردی

در این دسته از عوامل، بررسی مضامین نشانگر دو محور ادراک و نگرش فردی، شایستگی و توانمندی فردی بود، که در ادامه به تفکیک همراه با نمونه گزاره‌های متن مصاحبه در جدول ذکر شده است.

جدول ۴. عوامل فردی مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	مضامین پایه	گزاره‌هایی مفهومی از متن مصاحبه‌ها
عوامل فردی	ادراک و نگرش فردی	تعلق سازمانی	"هر تغییر و تحول رویکردی در دانشگاه مادامی که اعضا احساس تعلق به سازمان نداشته باشند؛ ممکن نمی‌شود. در زمینه مدیریت الکترونیک هم باید کارمندان احساس نیاز و تعلق کنند"
		ادراک سازمانی	"شناخت سازمان و نیازهای آن می‌تواند به موفقیت و کارآمدی سیستم‌های از جمله مدیریت الکترونیک منابع انسانی کمک کند."
		آگاهی محیطی - سازمانی	"اینکه اعضای دانشگاه تحلیلی به‌مانند SWOT داشته باشند و به‌نوعی تهدیدات و فرصت‌های دانشگاه را بشناسند و ارزیابی کنند در کیفیت اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک مؤثر است."
	شایستگی و توانمندی فردی	جامعه‌پذیری سازمانی	"کارکنان باید ارزش‌ها و هنجارهای دانشگاه را بپذیرند و این پذیرش اگر روی دهد؛ حتماً در کارایی این نوع از مدیریت الکترونیک منابع انسانی نقش دارد."
		تمایل به تغییر روند	"تمایل به تغییر و اینکه مقاومت غیرسازنده‌ای در راستای تحول رویکرد صورت نگیرد، مفید است."
		انعطاف‌پذیری سازگار شونده	"دانشگاه و تمام اعضای آن باید بدانند که در سازوکار دانشگاه تعادل پویا یک اصل اساسی است."
	تناسب شایستگی و نقش	"هر عضو دانشگاه اگر با خصوصیات نقش و پستی که بر عهده دارد، سازگار نباشد، نمی‌تواند در تحول آن پست و وظیفه اقدامی انجام دهد."	

بعد چهارم الزامات و بسترهای لازم جهت استقرار کارآمد مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی، دلالت بر ویژگی‌های فردی دارد. این دسته از عوامل، قائم بر فرد بوده و خصیصه‌های فردی را مورد توجه

قرار می‌دهد. تعلق سازمانی؛ ادراک سازمانی؛ تمایل به تغییر سه مقوله اصلی بوده است که بیش از سایر موارد در مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان به آن اشاره شده است. در ادامه به نمونه‌هایی از مصاحبه‌های صورت گرفته اشاره می‌شود. مشارکت‌کننده (۱۷) بیان داشت:

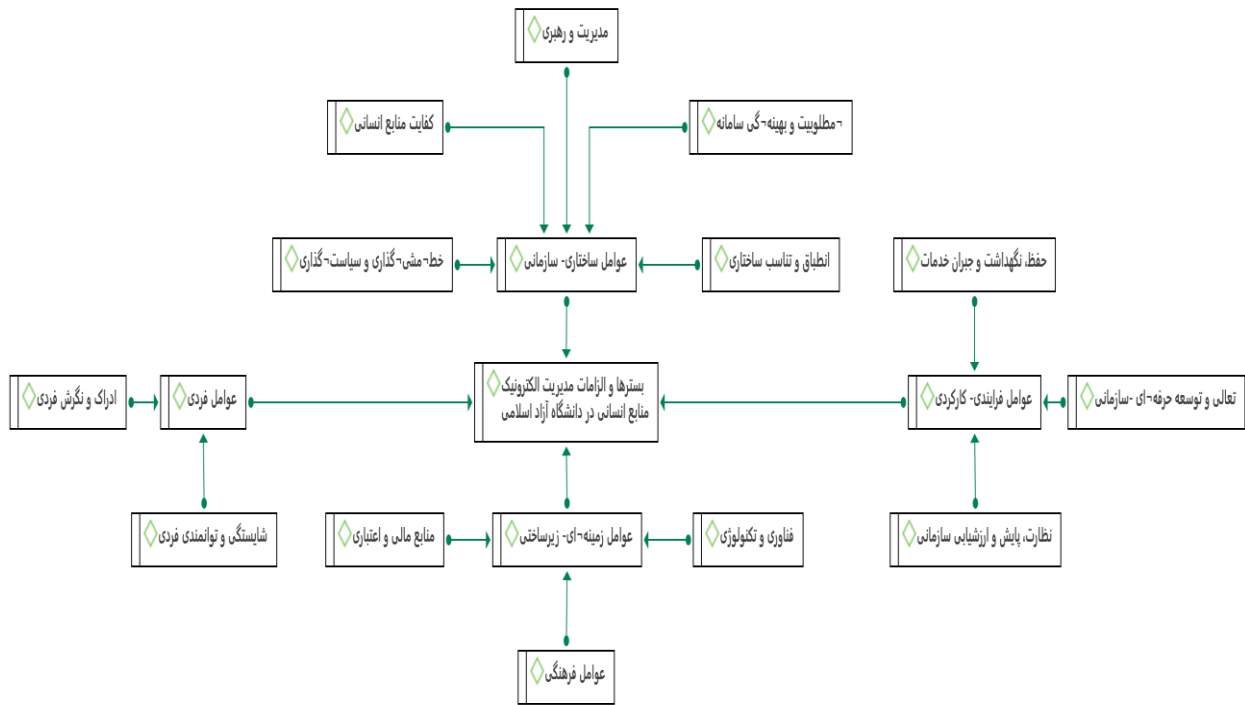
"در زمینه مدیریت الکترونیک منابع انسانی فقط ویژگی‌ها و بسترهای سازمانی مهم نیستند، بلکه افراد هم مهم‌اند. کارکنان باید ارزش‌ها و هنجارهای دانشگاه را بپذیرند و این پذیرش اگر روی دهد؛ حتماً در کارایی این نوع از مدیریت منابع انسانی نقش دارد."

یا مشارکت‌کننده (۱۲) در این باره بیان داشت:

"دانشگاه‌های ما از یک سازوکار انتخاب افراد بهره می‌برند و عملاً تفاوت چندانی در این زمینه نیست. حالتی را در نظر بگیرید که طرح‌های مدیریت الکترونیک توسط افرادی با دیدگاه مقاوم و قائل به رویکردهای سنتی بخواهد پیاده‌سازی شود، به نظر شما موفق خواهد بود؟"

### شبکه مضامین

این بخش از پژوهش به منظور، بسترها و الزامات مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. به منظور دستیابی به این هدف، رویکرد کیفی تحلیل مضمون (روش شبکه مضامین) مورد کاربست قرار گرفت. فرآیند تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و کدگذاری مفاهیم مستخرج از آن‌ها گویای آن بود که می‌توان الزامات و بسترهای مذکور را در چهار بعد الزامات زمینه‌ای - زیرساختی؛ الزامات فرایندی - کارکردی؛ الزامات ساختاری - سازمانی و الزامات فردی مدنظر قرار داد. بعد زمینه‌ای - محیطی خود شامل مقولات منابع مالی و اعتباری؛ عوامل فرهنگی؛ فناوری و تکنولوژی؛ الزامات فرآیندی - کارکردی دربرگیرنده مقوله‌های توسعه حرفه‌ای - سازمانی؛ نظارت، پایش و ارزشیابی سازمانی؛ حفظ، نگهداشت و جبران خدمات؛ الزامات ساختاری - سازمانی مشتمل بر انطباق و تناسب ساختاری؛ خط‌مشی - گذاری و سیاست‌گذاری؛ مطلوبیت و بهینه‌گی سامانه؛ کفایت منابع انسانی؛ مدیریت و رهبری و بعد الزامات فردی نیز شامل مقوله‌های ادراک و نگرش فردی؛ شایستگی و توانمندی فردی بوده است. در ادامه به منظور تلخیص نتایج پژوهشی شبکه مضامین ترسیم شده است.



شکل ۲. شبکه مضامین بسترها و الزامات مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی

### نتیجه گیری و پیشنهادها

در سال‌های اخیر وضعیت موجود نظام اداری به‌خصوص در بخش‌های دولتی و عمومی نظیر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، آسیب‌های بنیادین و جدی‌ای را نشان داده است و غالب صاحب‌نظران و پژوهشگران نیز بر آن اذعان داشته‌اند. بدیهی است دانشگاه با ظرفیت‌های پرشمار خود که نقشی بی‌بدیل در فرآیند توسعه کشور برعهده دارد، نمی‌تواند با کیفیت کنونی مدیریت منابع انسانی خود؛ در محیط متلاطم و جهانی رقابتی کنونی به حیات و نقش‌آفرینی سازنده‌اش ادامه دهد و هر روز عرصه را با توجه به فشارهای پیرامونی که از جانب ذی‌نفعان بیرونی و درونی دانشگاه و آموزش عالی بر آن وارد می‌شود. تنگ‌تر می‌بیند و خود را ناگزیر به ایجاد تحولاتی عمیق در حوزه مدیریت منابع انسانی و سایر حیطه‌ها می‌بیند. مدیریت الکترونیک منابع انسانی رویکردی نوین در مدیریت در سازمان‌های آموزشی است. از این رو پژوهش حاضر به دنبال شناسایی الزامات و بسترهای مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی بود. یافته‌های پژوهش در قالب ۴ بعد و ۱۳ مقوله اصلی و ۴۷ مقوله فرعی دسته‌بندی شد. ۴ بعد پژوهش با عناوین الزامات زمینه‌ای - زیرساختی؛ الزامات فرایندی - کارکردی؛ الزامات ساختاری - سازمانی و الزامات فردی مدنظر قرار گرفت.

بعد زمینه‌ای - محیطی به دسته‌ای از الزامات و بسترهای موردنیاز اجرای اثربخش مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اشاره دارد که در سطحی فراتر از ساختارهای بخشی و سازمانی دانشگاه آزاد تعریف می‌شوند. به‌زعم مشارکت‌کنندگان پژوهش، این دسته از الزامات می‌تواند تأثیری بنیادین بر کیفیت اجرا و نهادینه‌سازی مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد داشته باشد. در این بعد با توجه به اشارات مشارکت‌کنندگان مقولات سازگاری و پذیرش تحولات محیطی؛ رقابت‌محوری سازمانی و تعامل و هم‌افزایی نهادی، توجه بیشتری را به خود معطوف داشته است. در این بعد یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های ژو و همکاران (۲۰۲۳) در زمینه تناسب منابع با مأموریت‌های سازمانی؛ سایریرف

و همکاران (۲۰۲۲) در زمینه سازگاری و پذیرش تحولات محیطی و استرومیر (۲۰۰۷) در رابطه با تعامل و ارتباط بین نهادی، هم‌راستا است، در تبیین این نتایج باید بیان داشت که یکی از مهم‌ترین مواردی که مشارکت‌کنندگان در طی مصاحبه‌های خود، به تکرار به آن پرداخته‌اند، رقابت‌محوری سازمانی بوده است. به اعتقاد ایشان، تحولاتی از جمله الکترونیکی نمودن مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد استان خراسان رضوی، به این بازمی‌گردد که به لحاظ فرهنگ غالب سازمانی در ایران، تا چه اندازه مسئله رقابت‌محوری در سازمان‌های ایرانی به‌عنوان یکی از ضرورت‌های محیطی و زمانی مدنظر قرار گرفته است. در عصر جهانی شدن و تغییرات مداوم شرایط محیطی، رقابت را به‌عنوان یکی از ویژگی‌های زمینه‌ای سازمان‌های کنونی مطرح ساخته است. استمرار و حیات سازمان‌ها در گروهی مواجهه عقلانی با مقوله رقابت است و چنانچه سازمانی نتواند این مهم را در رأس مأموریت‌های خود قرار دهد؛ نمی‌توان به دوام سازمانی و تحقق اهداف وجودی آن، امید بست. همچنین با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته، مورد دیگری که توجه زیادی از طرف مشارکت‌کنندگان به خود جلب نموده تعامل و هم‌افزایی نهادی بوده است. باور مشارکت‌کنندگان این بوده است که اجرای کارآمد مدیریت الکترونیک منابع انسانی، مادامی که بین بخش‌های مختلف سازمانی و حوزه‌های فرابخشی، تعامل و ارتباطی مستمر وجود نداشته باشد، امکان تحقق بهینه نمی‌یابد. به اذعان مشارکت‌کنندگان وضعیت کنونی نشان از آن دارد که عملکرد سازمانی در ایران تا حدود زیادی به‌گونه‌ای جزیره‌ای تعریف می‌شود و پویایی و استمرار تعاملات در حوزه‌های بخشی و فرابخشی چندان مطلوب نبوده و در نتیجه کنش‌هایی همچون الکترونیکی نمودن مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد نیز در چنین فضایی مجال تحقق نیافته است. از سویی دیگر دانشگاه یا هر سازمان دیگر، به‌منظور موفقیت سازمانی و دستیابی به اهدافی که ماهیت وجودی آن را مشخص می‌نماید؛ می‌بایست رصد و پایش محیطی را به‌عنوان رویکردی سازنده در راستای سازگاری و پذیرش تحولات ملی و جهانی مدنظر قرار دهد. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان عموم جوامع پیش‌رو، همخوانی با تحولات و جستجوی فرصت‌های تازه از رهگذر تحولات برخاسته از پیشرفت‌های فناورانه و رویکردهای فرهنگی - اجتماعی را در دستور کار خود قرار داده‌اند. همین ویژگی زمینه‌ای موجب شده است که تغییر رویکردهای مدیریت منابع انسانی در دانشگاه، از حالت سنتی به الکترونیک، به‌گونه‌ای کم‌چالش‌تر دنبال شود.

بعد فرآیندی - کارکردی دربرگیرنده عواملی است که جریان امور و سازوکارهای مرسوم مؤثر در مدیریت الکترونیک منابع انسانی را مورد توجه قرار می‌دهد. در این دسته از الزامات، با توجه به تحلیل مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان و کدگذاری داده‌های حاصل، تمرکز بیشتر و فراوانی بالاتر مربوط به مقولات نیازمحوری آموزش‌های سازمانی؛ استمرار پیگیری رتبه دانشگاه و نظارت توسعه محور و قابلیت افزا بوده است. به باور مشارکت‌کنندگان نیازمحوری آموزش‌های سازمانی و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در دانشگاه آزاد می‌تواند زمینه‌ای را ایجاد نماید که تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی در این دانشگاه را مورد حمایت قرار دهد. در این زمینه می‌توان گفت که یافته‌های پژوهش یا نتایج پژوهش‌های ستیاوان و گوناوان (۲۰۲۳) در زمینه انطباق برنامه‌های ارزیابی و اهداف سازمانی و نیابتی و ککوالتسوی (۲۰۲۳) در زمینه نظارت توسعه محور، همسو است. در تبیین این نتایج باید بیان داشت که حرکت در جهت الکترونیکی نمودن مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد مطمئناً پیش‌نیازهای آموزشی را می‌طلبد که در صورت شناسایی این نیازهای آموزشی و پرداختن به آن‌ها با استفاده از روش‌های کارآمد، می‌تواند روند تغییر به این نوع مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد را تسهیل نماید. همچنین مشارکت‌کنندگان بارها بر این نکته تأکید ورزیده‌اند که یکی از زمینه‌ها و بسترهای لازم برای اثربخشی مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد در خراسان رضوی، اهمیت یافتن جایگاه و رتبه

دانشگاه در سطح کشور و بین‌الملل است. این اهمیت باید در کلیه ارکان و سطوح دانشگاه از کارکنان و پرسنل و اعضای هیات علمی گرفته تا سیاست‌گذاران و خط‌مشی‌گذاران دانشگاهی متجلی باشد. به نظر می‌رسد اگر جایگاه دانشگاهی و رتبه آن در محافل علمی و حرفه‌ای، مهم تلقی گردد و این اهمیت در رفتارهای عملی خود را نشان دهد؛ گذر به رویکرد نوین مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی، به احتمال بیشتری ممکن خواهد شد. همچنین مشارکت‌کنندگان با گزاره‌های مختلفی این مسئله را نیز مورد توجه قرار داده‌اند که نظارت سازمانی و حرفه‌ای نیز باید در جهت هدایت گردد که بتواند نقشی سازنده در کیفیت اجرای مدیریت الکترونیک منابع انسانی داشته باشد. به گواه نظرات مشارکت‌کنندگان در پاره‌ای از مواقع نظارت سازمانی - حرفه‌ای به گونه‌ای معنا یافته است که بیش از آنکه سازنده بودن آن مورد تأکید قرار گیرد؛ نقش مع‌گیری و مخرب آن محور اقدامات سازمان‌ها در این مسیر قرار گرفته است.

دسته دیگر الزامات و بسترهای تحقق مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد مربوط به الزامات ساختاری - سازمانی است. این عوامل مستقیماً به کنش‌ها و واکنش‌های دانشگاه آزاد به‌عنوان یک سازمان بازمی‌گردد. در این بخش مقولات توسعه نیازمحور ساختارها؛ تمرکز بر اثربخشی هزینه کرد؛ انسجام سیاستی و شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و رهبران دانشگاهی بیش از سایر موارد در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مشارکت‌کنندگان پژوهش مورد تکرار و تأکید قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش در این بخش با نتایج پژوهش‌های الشباکی و همکاران (۲۰۱۷) در مورد انسجام سیاستی؛ ایلک و همکاران (۲۰۲۲)؛ ادینسل (۲۰۲۳) در رابطه با سرعت و شفافیت سامانه‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین سطح دسترسی و سهولت آن برای کاربران و کولک و همکاران (۱۴۰۲) و بهاری و طاهری روزبهانی (۱۴۰۲) در زمینه تسهیل ارتباطات سازمانی و ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) در مورد انعطاف‌پذیری سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک همسو است. در تبیین این نتایج باید بیان داشت که نیازمحوری ایجاد و توسعه ساختارهای دانشگاهی یکی از ضرورت‌ها و بسترهای اجرایی نمودن اثربخش مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی است. صورت واقع و منطقی در دانشگاه‌های معتبر جهان این است که با توجه به نیازهای موجود و آتی سازمانی و در پاسخ به تحولات رخ داده محیط پیرامونی، ساختارها تأسیس، توسعه و گاه منحل می‌گردند. این در حالی است که این چنین تلقی و برداشتی از ساختارهای دانشگاهی در دانشگاه آزاد همچنان دچار خدشه و آسیب است. در این راستا برخی از مشارکت‌کنندگان معتقد بوده‌اند که ناکارآمدی و عدم مطلوبیت کنونی این نوع مدیریت منابع انسانی، برآمده از ناهمخوانی ساختارها با نیاز و نقشی است که می‌باید بر عهده داشته باشند. تمرکز بر کاستن از هزینه‌های سازمانی، دیگر مسئله مهمی بوده است که مشارکت‌کنندگان، به‌عنوان یکی از عوامل سازمانی - ساختاری، آن را مورد توجه قرار داده‌اند. در این زمینه اعتقاد بر آن بوده است به دلیل ضعف دولتی بودن دانشگاه و یا غلبه رویکردهای ایستا بر مدیریت هزینه و درآمد و به‌طور کل منابع مالی و اعتباری دانشگاه، همواره این نقصان بر دانشگاه وارد بوده است که جنبه‌هایی از مدیریت مالی یعنی کاستن از هزینه‌های غیرضروری چندان محلی از اعراب نداشته است. به نظر مشارکت‌کنندگان حرکت در جهت اتخاذ رویکرد مدیریت الکترونیک منابع انسانی می‌تواند در میان‌مدت و بلندمدت سهم قابل توجهی در کاهش هزینه‌های جاری دانشگاه داشته باشد. از این رو، اگر این مسئله که متصدیان مدیریت دانشگاه آزاد، کاهش هزینه‌های موجود را محور فعالیت خود قرار دهند؛ زمینه کاربست مؤثر مدیریت الکترونیک منابع انسانی در این دانشگاه فراهم خواهد شد. از سویی دیگر مشارکت‌کنندگان بر این نکته نیز تأکید ورزیده‌اند که بسیاری از نقصان‌های کیفی در تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی به‌سوی الکترونیک نمودن آن

منبعث از ضعف شایستگی‌های کانونی حرفه‌ای - شغلی در هیئت‌های مدیریت و مدیران دانشگاهی است. طبیعی است اگر شاخص‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های شغلی مدیران دانشگاهی انتصابی، مورد توجه بیشتری قرار گیرد، بسیاری از موانع و چالش‌های فراروی تحقق مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد برطرف خواهد شد؛ چراکه نقش مدیران و رهبران دانشگاهی را نمی‌توان در موفقیت کیفی و نهادینه‌سازی این سبک از مدیریت نادیده انگاشت.

بعد چهارم الزامات و بسترهای لازم جهت استقرار کارآمد مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی، دلالت بر ویژگی‌های فردی دارد. این دسته از عوامل، قائم بر فرد بوده و خصیصه‌های فردی را مورد توجه قرار می‌دهد. تعلق سازمانی؛ ادراک سازمانی؛ تمایل به تغییر سه مقوله اصلی بوده است که بیش از سایر موارد در مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان به آن اشاره شده است، یافته‌های پژوهش در این بخش با نتایج پژوهش‌های یگانگی و همکاران (۱۴۰۲)؛ کلانتری و همکاران (۱۴۰۱)؛ شریفی و ملکی (۱۳۹۹)؛ احمدی زهرایی و همکاران (۱۴۰۰) در زمینه وجود ویژگی‌های فردی متناسب به منظور موفقیت سیستم‌های منابع انسانی الکترونیک هم‌راستا است. در تبیین نتایج در این بخش می‌توان بیان داشت که اگر کارکنان دانشگاه شناخت نسبتاً جامعی از مأموریت‌ها، رسالت‌ها، چشم‌انداز، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها، اهداف، طرح‌ها و به‌طور کل ماهیت وجودی دانشگاه داشته باشند؛ می‌توان امیدوار بود در تغییر رویکرد دانشگاه در زمینه مدیریت منابع انسانی‌اش نیز نقشی سازنده و اساسی ایفا نمایند. برخی از مشارکت‌کنندگان با توجه به تجارب خود ابراز داشته‌اند که در حال حاضر در دانشگاه آزاد اسلامی، بسیاری از کسانی که به‌نوعی در این مجموعه فعالیت می‌نمایند؛ چنین شناخت جامعی از ماهیت وجودی دانشگاه ندارند و بالطبع اهمیت بسیاری از برنامه‌ها و تصمیم‌هایی از این دست را نمی‌توانند درک کنند و بنابراین باور به اینکه در نبود چنین شناختی از جانب متأثران اصلی این تغییر رویکرد مدیریت، نتایج مطلوب، باکیفیت و درونی حاصل گردد، کمی دور از ذهن خواهد بود. یکی دیگر از موارد پرشمار در مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان که تقریباً می‌توان گفت اتفاق‌نظری درباره آن بین مشارکت وجود داشته است و می‌تواند بر اجرای اثربخش مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی تأثیر داشته باشد؛ تمایل به تغییر و یا به تعبیری دیگر نبود مقاومت در برابر تغییراتی از این نوع از طرف اعضا و متأثران این برنامه‌ها است. بنا بر تجربیات نظری و عملی غالب مشارکت‌کنندگان یکی از پدیده‌هایی که در اجرای این نوع برنامه‌ها و تغییر رویکردهای پیشین وجود دارد؛ این است که بسیاری از کسانی که این برنامه‌ها، زندگی سازمانی آن‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد؛ نوعی مقاومت پنهان و آشکار را در برابر اجرای موفقیت‌آمیز و کارآمد این نوع برنامه‌ها از خود نشان می‌دهند. این مقاومت سهم قابل توجهی از کارایی برنامه‌ها را با چالش مواجه ساخته و بعضاً تفاوت منفی معناداری بین رویکردهای پیشین و نوین در سازمان‌ها گزارش می‌گردد؛ که بیشتر از آن‌ها به خود برنامه و رویکرد، بازگردد، برآمده از مقاومتی است که اعضا نادانسته و بنا بر هنجارهای شخصی و عادات سازمانی از خود نشان داده‌اند. بنابراین با توجه به آرای مشارکت‌کنندگان می‌باید اقدامات کارشناسی لازم در جهت کاستن از مقاومت متأثران و آشنایی بیشتر با قابلیت‌ها و فرصت‌های نوظهور رویکرد جدید مدیریت منابع انسانی، انجام پذیرد.

مدیریت منابع انسانی در دانشگاه جهت ارائه مطلوب خدمات آموزشی از زمینه‌ها و بسترهای اصلی تحول در کارکرد آموزش عالی در دهه اخیر است. در این پژوهش بر آن شدیم تا با تلفیق دیدگاه ذی‌نفعان در زمینه مدیریت الکترونیک منابع انسانی در آموزش دانشگاهی جهت ارائه خدمات آموزشی زمینه و بستر تحول در این ساختار را فراهم آوریم. امید است مدیران آموزشی با بهره‌گیری از یافته‌های پژوهش‌هایی از این دست زمینه طراحی الگوهای بومی مدیریت الکترونیک



منابع انسانی در دانشگاه جهت ارائه خدمات مطلوب آموزشی را فراهم آورند. در ادامه با توجه به یافته‌های پژوهش چند پیشنهاد ارائه می‌شود:

- با توجه به الزامات شناسایی شده و نقش فرآیندهای سازمانی در مدیریت الکترونیک منابع انسانی از این رو پیشنهاد می‌شود فرآیندهای سازمانی با توجه به رویکرد الکترونیک مورد تجدید نظر قرار بگیرد. در این زمینه باید فرآیندهای سازمانی و تعارض و موازی کاری آن حذف گردد.
- با توجه به نقش سواد رسانه کارمندان در مدیریت الکترونیک کارمندان پیشنهاد می‌شود به نیازسنجی آموزشی دوره‌های بازآموزی اعضا و کارکنان دانشگاهی در راستای نهادینه‌سازی سامانه‌های مدیریت الکترونیک منابع انسانی توجه شود.
- با توجه به وجود چالش در سامانه‌های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی پیشنهاد می‌شود به آسیب-شناسی و بازتعریف سامانه‌های موجود مدیریت منابع انسانی دانشگاه بر مبنای بازخوردهای کاربران توجه شود.
- با توجه به الزامات شناسایی شده و نقش توجه به تجهیزات الکترونیک مدرن و بروز آوری سامانه‌ها پیشنهاد می‌شود به به‌روزرسانی مداوم و استفاده از امکانات و اختیارات بروز در سامانه‌های مدیریتی توجه شود.
- با توجه به بُعد عوامل زمینه‌ساز مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه، توجه به فرهنگ‌سازی در زمینه مدیریت الکترونیک منابع انسانی در راستای آموزش و ایجاد منابع مالی و بسترهای فناوری لازم مورد توجه قرار گیرد.
- با توجه به یافته‌های بُعد ساختار سازمانی و نقش آن در مدیریت الکترونیک منابع انسانی از این رو پیشنهاد می‌شود به چابک‌سازی ساختار سازمانی و انطباق آن با مدیریت الکترونیک منابع انسانی توجه شود. در این زمینه باید خط‌ومشی‌گذاری و سیاست‌گذاری لازم بر مبنای امکانات و افق آینده در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی انجام شود.
- با توجه به اینکه در الزامات شناسایی شده، توجه به بانک اطلاعاتی منابع انسانی در سازمان لازم است از این رو پیشنهاد می‌شود بانک اطلاعاتی در سازمان جهت مدیریت بهتر منابع انسانی فراهم آید.
- با توجه به یافته‌های بُعد مدیریت پیشنهاد می‌شود به اولویت‌دهی و حمایت از توسعه مدیریت الکترونیک منابع انسانی در دانشگاه توجه شود.
- با توجه به نقش سبک مدیریت در مدیریت الکترونیک منابع انسانی از این رو پیشنهاد می‌شود با توجه به الزامات شناسایی شده از سبک‌های تعاملی در مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی استفاده شود.

- برگزاری نشست‌های هم‌اندیشی مدیران دانشگاهی پیرامون مدیریت منابع انسانی و روش‌های به کارگیری آن در قالب ابعاد عصر تکنولوژی

## منابع

- ابراهیمی، الهه؛ غفوریان شاگردی، امیر؛ آبیای اصفهانی، سعید و غفوریان شاگردی، محمد سجاد (۱۳۹۹). ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق مزیت رقابتی در خدمات بیمارستانی. نشریه مدیریت سلامت، ۲۳(۳)، ۸۴-۷۵.
- احمدی زهرانی، مریم؛ سعید اردکانی، سعید؛ سلمانی خواجه‌ئی، حمیدرضا (۱۴۰۰). بررسی تأثیر اقدامات کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری مدیریت منابع انسانی الکترونیک. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۵(۳)، ۹۱-۱۲۰.
- امیری فرح‌آبادی، جعفر و ابوالقاسمی، محمود (۱۴۰۱). سهم و نقش حکمرانی دانشگاهی بازارگرا در تحقق کارکردهای دفاتر انتقال فناوری دانشگاهی در آموزش عالی ایران. فصلنامه آموزش عالی، ۱۴(۴)، ۱۰۵-۱۲۵.
- بهاری، بامداد و طاهری روزبهنی، محمد (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر خلق دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان. فصلنامه ارزش‌آفرینی در مدیریت کسب و کار، ۳(۱)، ۱۰۶-۱۲۱.
- خشکاب، شهربانو (۱۴۰۱). ارائه چارچوب چندسطحی سرمایه انسانی اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها با کاربری مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های منتخب. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴)، ۱۹۷-۲۳۵.
- کلانتری، سجاد؛ شجاعی، علی اصغر و حسین‌زاده، بابک (۱۴۰۱). ارائه الگوی تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر بهره‌وری پژوهشی معلمان (مطالعه موردی آموزش و پرورش استان مازندران). فصلنامه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۸(۱)، ۲۵۴-۲۴۲.
- کولک، عادل؛ سلطانی، حسن؛ مداحیان، شیوا؛ باقری، مهدی محمد و فاتحی‌راد، نوید (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان با رویکرد تطبیقی. فصلنامه آموزش و بهبود سازمانی، ۴(۱)، ۴۰-۶۳.
- یگانگی، سید کامران و موسی‌زاده، نازیلا (۱۴۰۲). سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۹(۴)، ۶۵-۵۰.
- Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., El Talla, S. A., & Amuna, Y. M. A. (2017). HRM University Systems and Their Impact on e-HRM. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(3), 5-27.
- Al Shobaki, M. M., Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., & El Talla, S. A. (2017). The Efficiency of Information Technology and its Role of e-HRM in the Palestinian Universities. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(5), 36-55.
- Al-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 (JGIM)*, 29(2), 118-147.
- Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The Effect of Electronic Human Resource Management Systems on Sustainable Competitive Advantages: The Roles of Sustainable Innovation and Organizational Agility. *Sustainability*, 15(23), 163-182.
- Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791-803.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.

- Chauhan, S., & Singh, A. (2022). E-HRM “Electronic Human Resource Management”–Its Effectiveness In Hotels. *PUSA Journal of Hospitality and Applied Sciences*, 8(2), 12-17.
- Chen, Y. S., Liu, C., & Song, L. (2023). The Mediator Role of Job Satisfaction (JS) Among the Relationship Between Electronic Human Resource Management (E-HRM), Employee Performance (EP), and Organizational Commitment (OC) in Family-Owned Small Middle Enterprises (SMEs) in China. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 9(1), 229-237.
- De Alwis, A. C., Andrić, B., & Šostar, M. (2022). The Influence of E-HRM on modernizing the role of HRM context. *Economies*, 10(8), 181.
- Edinsel, S. (2023). A Bibliometric Analysis on Electronic Human Resource Management (E-HRM). *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(1), 111-121.
- Ibrahim, I., Mohammed, A., Abdulaali, H. S., & Ali, K. (2023). A Bibliometric Analysis of Electronic Human Resource Management E-HRM in Scopus Database. *International Journal of Professional Business Review*, 8(8), e02407-e02407.
- Ilek, T., Maier, C., & Weinert, C. (2022). Electronic human resource management: A literature analysis of drivers, challenges, and consequences.
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121-134.
- Setiawan, D., & Gunawan, E. F. (2023). Electronic human resource management (e-HRM) practices: systematic literature review. *Asia Pacific Journal of Business Economics and Technology*, 3(03), 37-50.
- Shamaileh, N., AlHamad, A., Al-Qudah, M., Mohammad, A., Alhalalmeh, 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(4), 1043-1048.
- Syarief, F., Nindiasari, H., Martanto, M., Febriani, B., & Wujarso, R. (2022). e-HRM: Changes in Business and Labor Culture in the Digital Paradigm. *e-HRM: Changes in Business and Labor Culture in the Digital Paradigm*, 6(1).
- Wolhuter, C. C., & Niemczyk, E. K. (2023). Reframing the concept of globalization and human capital in contemporary education. *International Journal of Educational Research*, 118, 102-157.
- Zhou, L., Chen, Z., Li, J., Zhang, X., & Tian, F. (2023). The influence of electronic human resource management on employee's proactive behavior: based on the job crafting perspective. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 854-871.

## **T Platforms and requirements of electronic management of human resources in Islamic Azad University (thematic analysis).**

**Mohammad Mohammadi<sup>1</sup>, Yousef Mehdipour<sup>2</sup>, Hossain Momenimahmouei<sup>3</sup>**

### **Abstract**

The main goal of this research was to identify the bases and requirements of electronic human resources management in Islamic Azad University. This research is applied in terms of orientation, qualitative in terms of research approach and thematic analysis in terms of research strategies. The participants in this research included 18 human resource management specialists and experts in Islamic Azad University (units located in Razavi Khorasan province) who were selected in a purposeful and criteria-based manner. The desired criterion was to have at least 5 years of experience in the departments and assistants related to human resources management. The target population of this research was Azad University units in Razavi Khorasan province. Selection of participants and conducting semi-structured interviews with them continued until reaching the stage of theoretical saturation of data. During this process, semi-structured interviews were conducted with 18 of the participants. In order to ensure validity and reliability, Lincoln and Goba criteria were used. Data analysis and their classification showed 4 dimensions, 13 main categories and 47 sub-categories. contextual-infrastructure factors including the categories of financial and credit resources; cultural factors; technology and technology; excellence; Process-functional factors including professional-organizational development categories; Organizational supervision, monitoring and evaluation; maintaining, maintaining and compensating services; structural-organizational factors including structural adaptation and fit; Policymaking and policy making; the desirability and optimization of the system; Adequacy of human resources; management and leadership and the dimension of individual factors including the categories of individual perception and attitude; It is individual competence and capability.

**Keywords:** electronic management of human resources; content analysis; Islamic Azad university

---

<sup>1</sup>. Department of Educational Management, Torbat Heydarieh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydarieh, Iran.

<sup>2</sup>. Medical Sciences Research Center, Torbat Heydarieh University of Medical Sciences, Razavi Khorasan, Iran (corresponding author).

<sup>3</sup>. Department of Educational Sciences, Torbat Heydarieh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydarieh, Iran