



Journal Website

Article history:

Received 30 December 2024

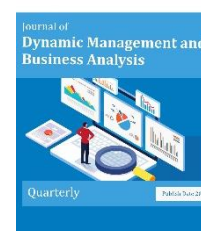
Revised 02 February 2024

Accepted 02 March 2025

Published online 06 August 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 3, pp 68-90



E-ISSN: 3041-8933

Designing a Model for Transforming Human Resource Management Functions with an E-Government Approach: A Case Study of the Civil Registration Organization

Samineh Rezaeyan¹, Amirhossein Amirkhani^{2*}, Malek Dalir³, Monireh Asgarinejad⁴

¹ PhD student, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

² Full Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

⁴ Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

* Corresponding author email address: amir1339@pnu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Rezaeyan, S., Amirkhani, A., Dalir, M., Asgarinejad, M. (2025). Designing a Model for Transforming Human Resource Management Functions with an E-Government Approach: A Case Study of the Civil Registration Organization. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(3), 68-90.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2053780.1263>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The aim of this study is to design a model for transforming the human resource management functions with an e-government approach, specifically focusing on the Civil Registration Organization.

Methodology: The statistical population of this study consists of experts (senior and middle managers) of the Civil Registration Organization. Using purposive sampling, seven experts were selected to identify the indicators of the model for transforming human resource functions within e-government. In this study, Strauss and Corbin's (1989) grounded theory coding process was employed for the qualitative data analysis, which includes three stages: open coding, axial coding, and selective coding. MAXQDA 22 software was used for all three stages of coding.

Findings: The findings indicate that customer factors, technological factors, e-government, and organizational factors are causal conditions that have led to the transformation of human resource management functions in the Civil Registration Organization. Strategies for transforming human resource management functions include improving managerial relationships, enhancing and participating in employee communications, rewards and benefits, employee training and empowerment, and recruiting skilled personnel.

Conclusion: These strategies are influenced by the quality of information and communication technology, employees' knowledge and expertise, employee behavior, and organizational culture. The strategies of the model lead to increased client satisfaction, reduced organizational costs, improved employee performance, and enhanced organizational productivity.

Keywords: Civil Registration Organization, Transformation, E-Government, Approach.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Digital transformation is not just about upgrading technology; it also involves a fundamental shift in how organizations approach their internal processes, including human resource management (HRM) (Parsakia & Jafari, 2023). HRM, as a critical function within any organization, is integral to ensuring the smooth operation of human capital processes. These processes include recruitment, employee training, performance evaluation, and compensation management. Traditional HRM practices are being challenged by the growing need for organizations to incorporate digital tools and strategies to enhance their HR operations. The increasing reliance on digital technologies has led to a rethinking of how HR functions should be designed and implemented. The Civil Registration Organization (CRO) in Iran, for instance, is undertaking a transformation of its HR functions by leveraging an e-government approach, which incorporates digital technologies to streamline administrative processes and improve service delivery (Yu & Jinajun, 2020).

E-government represents a shift in how public organizations manage their internal operations and interact with the public. By adopting e-government strategies, organizations can optimize their administrative functions, reduce costs, and improve service quality (Zhang & Chen, 2023). This shift has profound implications for HRM, as it changes the way HR tasks are conducted, from recruitment and training to performance evaluation and communication within the organization. The current study aims to design a model for transforming HRM functions in the Civil Registration Organization using an e-government approach. The research emphasizes the need for HR practices to be aligned with the technological advancements introduced by e-government, enabling the organization to better serve its stakeholders while enhancing internal efficiency (Zhou & Zheng, 2024).

Given the rapid pace of digital transformation, this research explores how factors such as technology, organizational culture, employee behavior, and customer needs influence the transformation of HRM functions. It also investigates how the integration of digital tools in HR processes can lead to improved employee performance, increased organizational productivity, and enhanced customer satisfaction (Zhang & Chen, 2023). Understanding these dynamics is crucial for organizations, especially public sector entities like the CRO, that are striving to modernize their operations and provide better services to their clients. The study's objective is not only to design a model for HRM transformation but also to provide actionable insights into the role of technology in reshaping public sector HR practices, thereby offering valuable lessons for other public organizations undergoing similar transitions.

Methodology

This research adopts a mixed-method approach, combining both qualitative and quantitative techniques. The qualitative component is based on a grounded theory approach, while the quantitative aspect uses statistical analysis to validate the findings. The statistical population consists of senior and middle managers from the Civil Registration Organization, with seven experts purposively selected to provide insights into the key indicators necessary for transforming HR functions within the context of e-government. Strauss and Corbin's (1989) grounded theory coding process was used for data analysis, involving open coding, axial coding, and selective coding. MAXQDA 22 software was used for qualitative

data analysis, while SPSS 25 was employed for conducting normality tests and other statistical analyses. For structural modeling and model validation, Smart PLS 4 software was used to fit the measurement models and assess the overall structural model.

Findings

The research findings reveal several key factors that influence the transformation of HRM functions in the Civil Registration Organization. These factors were categorized into customer-related, technological, organizational, and e-government-related factors. Customer factors, such as the need for quicker response times and value-added services, were identified as significant drivers of HRM transformation. Technological factors, including the quality of information and communication technology systems, were found to play a critical role in facilitating the transformation of HR processes. Organizational factors, such as the organizational culture and the capacity for employee adaptation to new technologies, also influenced the success of HRM transformation. E-government-related factors, including the integration of digital tools and the establishment of an e-government framework, were essential in reshaping HR functions.

The data analysis revealed the following statistical results:

- 80% of respondents indicated that improved managerial relationships were one of the most significant outcomes of the transformation.
- 72% of participants reported that enhanced employee communication and participation in decision-making processes played a crucial role in HRM transformation.
- 65% of respondents emphasized the importance of effective rewards and benefits systems in attracting and retaining skilled personnel.
- 85% of participants identified employee training and empowerment as key strategies for improving employee performance.
- 90% of the participants confirmed that recruiting skilled personnel was vital for the success of HRM transformation.

Furthermore, the quantitative analysis revealed the following results:

- The transformation strategies led to a 23% increase in client satisfaction.
- Organizational costs were reduced by 15% through the implementation of digital HR processes.
- Employee performance improved by 19%, and organizational productivity increased by 22%.

These results underscore the importance of adopting e-government strategies in HRM, as they lead to tangible improvements in both internal operations and service delivery to clients.

Discussion and Conclusion

The findings of this study provide significant insights into the transformation of HRM functions within the context of e-government. The results align with previous studies that emphasize the role of technology in reshaping HR practices, particularly in public sector organizations. The research confirms that factors such as technology adoption, organizational culture, and the ability to recruit and retain skilled personnel are crucial for the successful transformation of HRM functions.

One of the key takeaways from this study is the importance of aligning HR strategies with the broader organizational strategy, particularly when adopting new technologies like e-government. The study also highlights the challenges that organizations may face during such transformations, including resistance to change, inadequate infrastructure, and cybersecurity concerns. These barriers must be addressed for successful HRM transformation.

The study's findings suggest that adopting an e-government approach in HRM not only leads to improved internal processes but also enhances the quality of service delivery to clients. By aligning HR functions with digital tools and technologies, organizations can better meet the needs and expectations of their customers, resulting in higher client satisfaction and improved organizational outcomes.

In conclusion, the research provides a comprehensive model for transforming HRM functions with an e-government approach, offering valuable insights for public organizations aiming to modernize their operations. While the study offers a promising framework for HRM transformation, future research should explore the long-term impacts of e-government on HR functions across different public organizations to provide a more robust understanding of its benefits and challenges.



طراحی مدل تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد دولت الکترونیک مورد مطالعه سازمان ثبت احوال

سمینه رضائیان^۱، امیرحسین امیرخانی^۲، مالک دلیر^۳، منیره عسگری نژاد^۴

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲ استاد تمام، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: amir1339@pnu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

رضائیان، سمینه، امیرخانی، امیرحسین، دلیر، مالک، عسگری نژاد، منیره. (۱۴۰۴). طراحی مدل تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد دولت الکترونیک مورد مطالعه سازمان ثبت احوال. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۴(۳)، ۹۰-۶۸.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی مدل تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد دولت الکترونیک مورد مطالعه سازمان ثبت احوال است. **روش‌شناسی:** جامعه آماری پژوهش حاضر را خبرگان (مدیران ارشد و میانی) سازمان ثبت احوال است. که با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۷ نفر به عنوان خبره برای شناسایی شاخص‌های مدل تحول کارکرد منابع انسانی در دولت الکترونیک انتخاب شده‌اند. در این مطالعه برای تحلیل داده‌های کیفی و حصول به نظریه داده بنیان از روند کدگذاری اشنروس و کوربین (۱۹۸۹) استفاده شد که مشتمل بر سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. همچنین برای هر سه مرحله کدگذاری از نرم افزار MAXQDA ۲۲ استفاده شده است. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که عوامل مشتری، عوامل تکنولوژی، دولت الکترونیک و عوامل سازمانی شرایط علی هستند که منجر به تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان ثبت احوال شده است. **نتیجه‌گیری:** بهبود روابط مدیریتی، تقویت و مشارکت ارتباط کارکنان، پاداش و مزایا، آموزش و توانمندسازی کارکنان، جذب و استخدام نیروی خبره راهبردهای تحول کارکرد مدیریت منابع انسانی است که تحت تاثیر کیفیت فناوری ارتباطات و اطلاعات، دانش و تخصص کارکنان، رفتار کارکنان و فرهنگ سازمانی است. راهبردهای مدل پژوهش منجر به افزایش رضایت ارباب رجوع، کاهش هزینه‌های سازمان، بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی می‌شود.

کلیدواژگان: سازمان ثبت احوال، تحول، دولت الکترونیک، رویکرد.

مقدمه

دوره کنونی به عنوان عصر دیجیتال شناخته می‌شود و تحول دیجیتال به یک اجماع جهانی در بین شرکت‌ها تبدیل شده است (Parsakia & Jafari, 2023; Yu & Jinajun, 2020). در این دوره ضروری است که سازمان‌ها اقدام به تغییر مدل‌های کسب‌وکار خود کنند تا از تغییرات ناشی از ورود کامل عصر دیجیتال استفاده کنند و بتوانند سریع‌تر با محیط پیرامون خود سازگار شده و کارایی خود را افزایش دهند (Zhang & Chen, 2023). در این شرایط مدیران برای سازگاری با محیط بیرون، اقدام به تغییر نحوه عملکرد سازمان نموده و حتی این تغییر در استراتژی‌های سازمان‌ها نیز جای گرفته است (Yanti et al., 2024; Yazdani & Hakiminia, 2024; Zhou & Zheng, 2024; Zhu, 2024). از طرفی تحول دیجیتال منجر به تغییر در رفتار مصرف‌کننده، ارزیابی خدمات و محصولات و انتظارات مشتریان سازمان‌ها شده است (Mosca, 2020). برای رویارویی با تغییر رفتار بازار و پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های مشتریان، بسیاری از شرکت‌ها نیاز به تغییر مدل‌های کسب‌وکار را برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار دارند (Zhang & Chen, 2023). مدیریت منابع انسانی مجموعه اقدامات و سیاست‌هایی است که ماهیت کار در سازمان را تعریف کرده و رابطه استخدامی را تنظیم می‌کند؛ مدیریت منابع انسانی متضمن فعالیت‌های تأمین نیرو، توسعه و آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت است (Rashidi et al., 2021; Zhang & Chen, 2023).

تحول فناورانه برا ابعاد مختلف سازمان اثر گذاشته است که فرایندها و نقش‌های مدیریت منابع انسانی از این امر مستثنی نیست (Schmid & Pscherer, 2022). با تکامل فناوری، سازمان‌ها با داده‌ها و اطلاعات مختلفی سر و کار دارند. از طرفی نحوه تعامل منابع انسانی در سازمان با اطلاعات و داده‌ها نیز تغییر کرده است (Nikpour, 2020). اساموندسن و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که در نتیجه ظهور فناوری‌های دیجیتال، فرایندهای کسب و کار مدیریت منابع انسانی یکپارچه شده، عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی و نظارت و شفافیت در سازمان‌ها بهبود یافته است (Osmundsen et al., 2018). فناوری‌های دیجیتال باعث شده است که سازمان‌ها در فرایند استخدام، ارزیابی عملکرد کارکنان و توسعه منابع انسانی بازنگری‌های در جهت منافع زیر نفعان انجام دهند (Mosca, 2020). از نظر بیرگاس و بک (۲۰۱۷) برخی از شرکت‌ها با تغییراتی در حاکمیت نوآوری دیجیتالی تحت رهبری دولت مواجه هستند، مجبور به تجدید نظر در امول مختلف کسب کار سازمان و حتی روش‌های مدیریت منابع انسانی شده‌اند (Berghaus & Back, 2017). بتچوه (۲۰۱۶) معتقد است که سازمان‌ها باید قادر به تغییر عملیات مدیریت منابع انسانی باشند و با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، فرایندهای مدیریت منابع انسانی را در حلقه‌های بسته ایجاد کنند. تغییرات فناورانه می‌تواند بر مدیریت منابع انسانی تأثیر مطلوبی گذاشته و منجر به ایجاد تغییرات محسوس در انتخاب، آموزش، توسعه، عملکرد و کیفیت خدمات خواهد شد (Betchoo, 2016).

در اقتصاد مدرن علاقه فزاینده‌ای به دولت الکترونیک و نقش آن در توسعه اجتماعی-اقتصادی سرمایه انسانی و جامعه وجود دارد (Singh & Vlasov, 2022). نیولویی (۲۰۱۴) معتقد است که مدیریت منابع انسانی الکترونیک ساختارها و رویه‌ها را با استفاده از زیرساخت‌های نوآوری برای اجرای بسته‌های منابع انسانی ترکیب می‌کند (Nivlouei, 2014). از نظر ژانگ و چن (۲۰۲۱) مدیریت منابع انسانی الکترونیک باعث ترکیب فناوری اطلاعات با محتوای مدیریت منابع انسانی شده و ارزش عملکرد کارکنان و مدیران را افزایش می‌دهد (Zhang & Chen, 2023). در دنیای امروز، منابع انسانی به عنوان با ارزشترین منبع سازمانی به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و زمین تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کند. رشد و توسعه سازمان‌ها و به دنبال آن کشورها و جوامع، در گرو استفاد صحیح از منابع انسانی است (Mello, 2014; Nikpour, 2020). به اعتقاد بونداروک و همکاران (۲۰۱۷) مدیریت منابع انسانی الکترونیک برای جهت‌دهی مجدد مدیران منابع انسانی در جهت تاکتیکی‌تر شدن در پیگیری عملیات اداری و توسعه خدمات بسیار مهم است (Bondarouk et al., 2017). از دید

الشیبلی و آلزوبی (۲۰۲۲) مدیریت منابع انسانی الکترونیک به استفاده از یک برنامه کاربردی فناوری اطلاعات برای تعامل و حمایت از گروهی از افراد در هدایت جمعی وظایف مدیریت منابع انسانی اشاره دارد (Alshibly & Alzubi, 2022). از نظر جانسون و همکاران (۲۰۱۶) مدیریت منابع انسانی الکترونیک کاربرد و انتقال خدمات مدیریت منابع انسانی ارائه شده توسط سیستم اطلاعات منابع انسانی است که کارمندان، متقاضیان، مدیران و سهامداران خارجی را به هم متصل می‌کند (Johnson et al., 2016).

با پذیرش و استفاده از تکنولوژی در اخیر دهه‌ها، فعالیت‌های عملکردی و عملیاتی سازمان‌ها دچار تغییر شده‌اند. به عبارتی سازمان‌ها برای بقا در محیط رقابتی، روبه‌ها و روندهای تجاری خود را با تغییر پیشرفت‌های تکنولوژیکی مطابقت داده‌اند (Steen & Nauta, 2020). پذیرش فناوری عملاً بر هر جنبه‌ای از تجارت و جامعه تأثیر گذاشته است به طوری که در اثر رشد فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات نحوه خرید و استفاده مردم از کالاها و خدمات را تغییر کرده است (Ampadu et al., 2022). در سازمان‌ها بخش‌های مالی، بازاریابی، تولید و عملکردهای مدیریت منابع انسانی همگی تحت تأثیر تغییرات فناوری الکترونیک قرار گرفته‌اند (Hosain, 2017; Poba-Nzaou et al., 2020).

در چند دهه اخیر به دلیل بروز تغییرات فناورانه، فعالیت‌ها و عملکرد سازمانی دچار تغییرات اساسی شده است. بخش منابع انسانی در سازمان‌ها نیز از این امر مستثنی نیست به طوری که کارکردهای منابع انسانی مانند استخدام، آموزش و جبران خدمات همسو با فناوری گردیده است (Amoako et al., 2023; Galanaki et al., 2019; Iqbal et al., 2018).

منظور از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره نیروی انسانی خود اعمال می‌کند. این کارکردها ممکن است در یک یا همه حوزه‌های منابع انسانی مطرح شود. با توجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان، صاحب‌نظران کارکردهای متعددی را برای آن برشمرده‌اند (Hosseini et al., 2017).

بنابراین، مدیریت منابع انسانی الکترونیک مستلزم هماهنگی اجزای انسانی و فناوری به منظور دستیابی به اهداف سازمان و اهداف منابع انسانی است (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). دی رومالدو و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال، شدت کار را در انتخاب کارکنان، تجزیه و تحلیل مهارت‌های مورد نیاز برای پر کردن موقعیت‌های خالی و انتخاب افرادی که باید استخدام شوند، کاهش داده است (DiRomualdo et al., 2018). پیشرفت‌های فناوری بر نقش متخصصان توسعه منابع انسانی تأثیر مطلوبی دارد (Betchoo, 2016). گسترش تکنولوژی امکان انعطاف‌پذیری و یکپارچگی بیشتر را برای بخش‌های مختلف سازمان فراهم کرده است. در نتیجه رشد فناوری، کارکردهای ارزیابی کارکنان نسبت به گذشته بسیار دقیق تر شده است، زیرا رفتار کارکنان به طور فزاینده‌ای بر روی پلتفرم‌های داده باقی می‌ماند و در کوتاه‌ترین زمان امکان ارزیابی رفتارها و عملکرد کارکنان در هر دوره‌ای ممکن است (Yu & Jinajun, 2020). در واقع رشد فناوری منجر به ادغام سریع تر اطلاعات کارکنان شده است (Vardarlier, 2020).

مدیریت منابع انسانی کلاسیک شامل استخدام، انتخاب، توسعه، جبران خسارت، حفظ، ارزیابی و ارتقاء پرسنل در یک سازمان است (Bernardin & Russell, 1993) است در حالی که مدیریت منابع انسانی الکترونیک مدیریت منابع انسانی الکترونیک به عنوان موقعیت خود به عنوان نسخه پویا مدیریت منابع انسانی شناخته شده است. کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک شباهتهایی با عملکردهای مدیریت منابع انسانی دارند که عبارتند از برنامه‌ریزی برای سازمان‌ها و مشاغل برای افراد، به دست آوردن منابع انسانی، ایجاد عملکرد فردی و سازمانی، پاداش دادن به کارکنان، حفظ منابع انسانی (Fisher et al., 1996). استفاده از فناوری مدیریت منابع انسانی الکترونیک راهی برای اجرای استراتژی‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی است. فناوری مدیریت منابع انسانی الکترونیک از عملکرد منابع انسانی برای رعایت نیازهای منابع انسانی سازمان بر اساس شبکه پشتیبانی می‌کند (Ruël et al., 2004). فناوری مدیریت منابع انسانی الکترونیک پورتالی را فراهم می‌کند که مدیران، کارمندان و متخصصان منابع انسانی را قادر می‌سازد تا اطلاعاتی را که برای مدیریت منابع انسانی سازمان ضروری است، مشاهده،

استخراج یا تغییر دهند. علاوه بر این، با استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیک، به متخصصان منابع انسانی کمتری نیاز است زیرا مدیریت منابع انسانی الکترونیک «واسطه منابع انسانی» را حذف می‌کند (Ma & Ye, 2015). مدیریت منابع انسانی الکترونیک منجر به کاهش هزینه‌ها، توسعه خدمات منابع انسانی و جهت‌گیری استراتژیک بهتری می‌شود (Al-Bazia, 2021). هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی مدل تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد دولت الکترونیک مورد مطالعه سازمان ثبت احوال است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد. به صورت کیفی و کمی انجام خواهد شد. از حیث هدف کاربردی می‌باشد و از نظر ماهیت و روش تحقیق اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر را خبرگان (مدیران ارشد و میانی) سازمان ثبت احوال است. که با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۷ نفر به عنوان خبره برای شناسایی شاخص‌های مدل تحول کارکرد منابع انسانی در دولت الکترونیک انتخاب شده‌اند. در این پژوهش، نظریه داده بنیان به عنوان رویکرد استقرایی در جهت دستیابی به نظریه مدل کارکردهای منابع انسانی به کار گرفته شد. بدین منظور برش‌هایی از داده‌ها به صورت استقرایی جمع‌آوری شد و سپس بر اساس اصول و فرآیندهای تحلیلی، منتج به نظریه زمینه‌ای شد. در این مطالعه برای تحلیل داده‌های کیفی و حصول به نظریه داده بنیان از روند کدگذاری اشتروس و کوربین (۱۹۸۹) استفاده شد که مشتمل بر سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. همچنین برای هر سه مرحله کدگذاری از نرم افزار MAXQDA 22 استفاده شده است. تحلیل شاخص‌های آماری و آزمون نرمال با استفاده از نرم افزار SPSS 25 صورت گرفته است و برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل‌های ساختاری و برازش مدل کل از نرم افزار اسمارت PLS 4 استفاده شده است.

یافته‌ها

در این مرحله هر یک از واژه‌ها، جملات و عبارات استخراج شده از مصاحبه ۷ نفر از خبرگان کدگذاری شده است. جدول ۱ به تفکیک مفاهیمی از متن مصاحبه‌ها برای شناسایی کدها و زیرکدهای مدل کارکردهای منابع انسانی در دولت الکترونیک، استخراج شده‌اند نشان داده شده است.

جدول ۱

مفاهیم و کدهای باز مستخرج از داده‌ها

کد	شرح کد	سند
پیامدها	افزایش رضایت ارباب رجوع	۴
	رضایت ارباب رجوع	۲،۱
	رضایت ارباب رجوع از خدمات دریافت شده	۱
بهبود عملکرد کارکنان	توانمند سازی مدیران و کارکنان	۷،۳
	عملکرد بهتر کارکنان	۵،۱
	افزایش کارایی نیروی انسانی	۲
	کاهش هزینه‌های سازمانی	۵،۱،۴
کاهش هزینه‌های اداری	کاهش حجم کارهای روتین اداری و هزینه‌ها	۳
	صرفه جویی و کاهش هزینه‌ها	۲



۷	بهبود سطح کارایی		
	افزایش بهره‌وری		
۶	بهروری سازمان ثبت احوال بهبود می‌یابد	افزایش بهره‌وری سازمانی	
	سطح عملکرد سازمان افزایش پیدا می‌کند.		
	کارایی و اثربخشی تصمیمات و فرایندها		
۵	تسریع در انجام امور و خدمات		
۵	افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات		
۷	بهره‌گیری از راهبرد روابط کارکنان	بهبود روابط مدیریتی	راهبردها
۶	روابط مدیریتی مناسب در سازمان ثبت احوال		
۵	نقش راهبرد روابط مدیریتی،		
۵	تخصیص مناسب نیروی انسانی برای اهداف در سازمان ثبت احوال		
۴	بهینه نمودن بهره‌وری نیروی انسانی		
۴	اثر بخش نمودن نظام مدیریت منابع انسانی		
۱	استاندارد سازی برنامه‌های کاری روزانه		
۱	به کارگیری نیروی کاری برای اهداف خاص در سازمان		
۱	تمرکز بر بهبود روابط مدیریتی		
۷,۴	مشارکت کارکنان در امور سازمان	تقویت مشارکت و ارتباط	
۷	بهبود ارتباط بین مدیریت و کارکنان	کارکنان	
۶,۴	بهبود شبکه‌های ارتباطی کارکنان		
۵	تقویت کانال‌های ارتباطی بین کارکنان		
۳	انگیزش از طریق مشارکت کارکنان در جریان تصمیم‌گیری‌ها		
۷,۳,۲	مشارکت کارکنان در امور سازمان		
۷	نظام جبران خدمات	پاداش و مزایا	
۶	نظام جبران خدمات منصفانه		
۲	حقوق و مزایا		
۲	مدیریت مناسب حقوق و مزایا		
۲	نظام پرداخت حقوق و مزایا		
۱	سیستم پاداش و حقوق		
۷	راهبرد آموزش و بهسازی منابع انسانی		
۷	برنامه‌های آموزش ضمن خدمت متناسب با نیاز کارکنان	آموزش و توانمندسازی	
۶	آماده سازی کارکنان از طریق آموزش آنها	کارکنان	
۶	کاهش مقاومت کارکنان در رابطه با مسائل مربوط به دولت الکترونیک با برنامه‌های آموزشی مناسب		
۵	مسیر ارتقاء شغلی کارکنان		
۵	مدیریت دانش و توسعه کارکنان		
۵	غنی سازی شغلی		
۳	راهبرد آموزش کارکنان		
۳	ارتقای سطح دانش کارکنان		
۲	توسعه شغلی کارکنان		
۷,۳	راهبرد جذب و نگهداری کارکنان مستعد		



۶	جذب نیروی انسانی متخصص در حوزه فناوری الکترونیکی	جذب و حفظ کارکنان	
۶	آماده سازی کارکنان از طریق آموزش آنها	خبره	
۶	حفظ کارکنان از طریق نظام جبران خدمات منصفانه		
۱	تمرکز بر جذب کارکنان و نیروی انسانی مستعد برای سازمان		
۷,۳	مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد کارکنان	کارکردهای مدیریت
۵	ارزیابی بهینه		منابع انسانی
۲	بهسازی مدیریت عملکرد		
۶,۳,۲	مسیر پیشرفت شغلی کارکنان	پیشرفت شغلی	
۴	آینده شغلی کارکنان		
۱	اهمیت پیشرفت شغلی برای رفتار کارکنان غیر قابل انکار است		
۷,۶,۴,۳	فرایند دقیق استخدام	گزینش و استخدام	
۶	جذب کارکنان متخصص	کارکنان	
۴	نگهداشت منابع انسانی		
۴,۲	تلاش مدیریت منابع انسانی در جهت جذب و استخدام کارکنان توانمند		
۴,۵	شایسته سالاری و نظام انتخاب مدیران کارآمد		
۲,۱	کارمند یابی و انتخاب کارکنان متخصص		
۱	فرایند گزینش مناسب کارکنان		
۶	برنامه های آموزشی پس از استخدام	آموزش کارکنان	
۵	توسعه دانش و تخصص کارکنان		
۴	توسعه منابع انسانی و آموزش و....		
۳	آموزش و توسعه توانمندی های کارکنان		
۲	آموزش و نظام آموزشی در سازمان		
۲	اجرای برنامه های آموزشی کارا و اثربخش		
۱	برنامه های آموزشی ضمن خدمت		
۱	طراحی برنامه های آموزشی		
۷,۶,۵,۲	کیفیت زندگی کاری	توازن بین کار و زندگی	
۶,۳,۲	توازن بین کار و زندگی کارکنان	کارکنان	
۶,۲	ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی کارکنان		
۲	حجم و فشار کاری		
۱	استفاده بیشتر از توانایی کارکنان در سازمان		
۱,۲,۷	ارزش ها و هنجارهای حاکم در سازمان	فرهنگ سازمانی	عوامل زمینه ای
۶	فرهنگ سازمانی موجود در سازمان ثبت احوال		
۲,۵	اهمیت هنجارها، باورها و ارزشهای سازمانی		
۲,۴,۳,۶	صلاحیت های متمایز		
۱,۷	کیفیت سخت افزارهای ارتباطی در سازمان	کیفیت فناوری ارتباطات و اطلاعات در سازمان	شرایط مداخله گر
۷	کیفیت نرم افزارهای ارتباطی در سازمان		
۷	کیفیت سیستم های اطلاعات درون سازمانی		
۱,۶,۷	کیفیت سیستم های سازمانی موجود		
۴	نقش کیفیت سیستم های اطلاعات در کارکرد مدیریت منابع انسانی سازمان باید در نظر گرفته شود.		

۷,۳,۱,۰	تناسب شغل و مهارت کارکنان	دانش و تخصص کارکنان
۶	توانایی استفاده از تجهیزات الکترونیکی	
۵	سطح مهارت و کار تیمی کارکنان	
۱,۳	تخصصی بودن کارکنان سازمان	
۵	توانایی شناخت و حل مسئله	
۲	تسلط کارکنان به فناوری و تجهیزات سازمانی	
۲	مهارت‌های فناوری کارکنان	
۲	دید سیستمی کارکنان	
۱	تسلط بر سیستم‌های سازمانی	
۱	دانش فردی کارکنان در زمینه دولت الکترونیک	
۵,۳,۱,۷	تعهد و تعلق سازمانی کارکنان	رفتار کارکنان
۵	اعتقاد به کار گروهی تفکر تحلیلی و قدرت حل مسئله	
۴,۷	نظام پرداخت حقوق و مزایا از دید کارکنان	
۷,۳	مسئله آموزش کارکنان	
۲	مهارت‌های ارتباطی	
۲	مهارت‌های بین فردی کارکنان	
۷,۱	دانش و اطلاعات کارکنان	
۱	مقاومت کارکنان در رابطه با مسائل مربوط به دولت الکترونیک	
۷,۵,۴,۳,۲,۱	ایجاد ارزش افزوده برای ارباب رجوع	شرایط علی‌العوامل مشتري
۶,۵,۴,۰	پاسخگویی سریع به نیازهای ارباب رجوع	ایجاد ارزش افزوده برای ارباب رجوع
		پاسخگویی سریع به ارباب رجوع
۶,۳,۱	پاسخگویی سریع و دقیق	رجوع
۶,۵,۲,۳,۱	کاهش زمان انتظار ارباب رجوع	کاهش زمان انتظار ارباب رجوع
۵,۲,۱	کاهش مدت زمان پاسخگویی به ارباب رجوع	رجوع
۴	قوانین بالا دستی وضع شده	شرایط علی‌العوامل سازمانی
۳,۲	قوانین و مقررات دست و پاگیر	قوانین و مقررات سازمانی
۵	ضعیف بودن ارتباط بین واحدهای سازمانی و عدم وجود سیستم یکپارچه سازمانی	ضعف سیستم‌های درون سازمانی
۳	وجود تهدیدهای سایبری و ضعف سیستم‌های درون سازمانی	
۱	به روز نبودن سیستم‌های درون سازمانی	
	وجود ضعف در سیستم‌های خدمت رسانی	
۷	عدم درک مدیران و کارکنان از اهداف و وظایف سازمان ثبت احوال	استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمان
۴	ماموریت‌ها و اهداف کلان سازمان	
	نظام‌های پشتیبان مدیری مانند ساختار و تشکیلات، نظام تصمیم‌گیری و...	
۱	تغییر استراتژی‌های سازمان با توجه به شرایط جامعه	
۶	کارایی سازمان	افزایش کارایی و
	انعطاف‌پذیری سازمان	انعطاف‌پذیری سازمان
۳	بهبود کارایی سازمان	

	تقویت عملکرد سازمان	
۲	انعطاف پذیری بیشتر سازمان ثبت احوال	
	بهبود کارایی سازمان در خدمت رسانی	
۱	کارایی و انعطاف پذیری سازمان در خدمت رسانی	
۷	کاهش هزینه های سازمان	کاهش هزینه های سازمان
۴,۶	کاهش هزینه های سازمانی	
۶	کاهش هزینه ها در سازمان	
۶	انعطاف پذیری بیشتر سازمان ثبت احوال	
۶	بهبود کارایی سازمان در خدمت رسانی	
۱	کاهش هزینه های خدمت رسانی سازمان ثبت احوال	
۵	عدم امنیت کافی کاربران در استفاده از الکترونیک در کارکرد منابع انسانی	شرایط علی\عوامل ضعف های امنیتی
۶	وجود تهدیدهای سایبری و ضعف سیستم های درون سازمانی	تکنولوژیک\
۲	ضعف سیستم های اطلاعات	
۷	کافی نبودن مستندات محصولات سخت افزاری و نرم افزاری تهیه شده از منابع خارج از سازمان	زیر ساخت های ضعیف
۶	نبود زیر ساخت های لازم درخصوص دولت الکترونیک	
۶	به روز نبودن سیستم های رسانه ای محور استنلو در دولت الکترونیک	
۱	ضعف در زیرساخت های ارتباطی و اطلاعات	
۷	نیازهای شغلی جدید در نتیجه استقرار دولت الکترونیک	شرایط علی\دولت استقرار دولت الکترونیک
۷,۶,۴,۲,۱	تغییر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در نتیجه استقرار دولت الکترونیک	الکترونیک
۶,۴,۲	اثر گذاری استقرار دولت الکترونیک بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی	
۴	استقرار دولت الکترونیک فرایندهای شغلی را تحت تاثیر قرار می دهد.	
۱	نیاز به کارکنانی با مهارت و تخصص جدید در شرکت	
۷	کارکردهای مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر دولت الکترونیک است و بدون ایجاد تحول در کارکردهای مدیریت منابع انسانی امکان همسو سازی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کل سازمان ممکن نیست.	تحول ناشی از دولت الکترونیک
۶	بدون ایجاد تحول در کارکردهای مدیریت منابع انسانی، امکان موفقیت سازمان در استقرار دولت الکترونیک ممکن نیست.	
۶,۵,۳,۲	ضرورت ایجاد تحول در کارکردهای مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی.	
۵,۳	تحول در کارکردهای مدیریت منابع انسانی و همسو سازی آن با دولت الکترونیک بر ارائه خدمات مطلوب به ارباب رجوع کمک می کند	
۴	دولت الکترونیک باعث ایجاد تغییرات در فرایند مدیریت منابع انسانی شده است و مدیران منابع انسانی در شرکت باید همسو با دولت الکترونیک استراتژی ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی را تغییر دهند.	

به طور کلی، از طریق مقایسه مداوم کدهای باز و رویدادهایی که در متن داده ها نهفته بود، مقوله ها ایجاد شدند. این مقوله ها از طریق ترکیب کدهای دارای محور معنایی یکسان در خصوص موضوع مورد مطالعه ظهور یافتند. با توجه به شکل ۱ از بین ۷ سند، ۲۰ کد برای پیامدها، ۳۷ کد برای راهبردها، ۴۲ کد برای کارکردهای مدیریت منابع انسانی، ۱۰ کد برای عوامل زمینه ای، ۳۴ کد برای شرایط مداخله گر و ۷۳ کد برای شرایط علی شناسایی شده است. مجموع کدهای شناسایی شده در ۷ سند، ۲۱۶ کد است.

شکل ۱

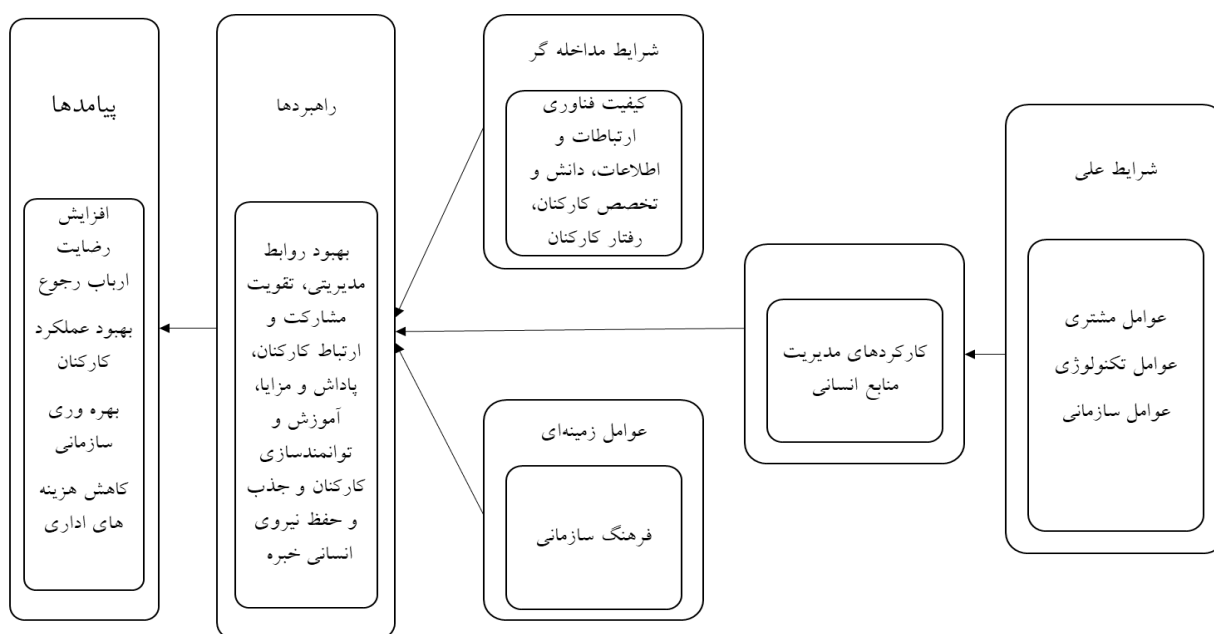
خلاصه یافته‌های کدگذاری‌های مدل تحول کارکرد منابع انسانی در دولت الکترونیک

Code System	سند 7	سند 6	سند 5	سند 4	سند 3	سند 2	سند 1	SUM
پیامدها								0
افزایش رضایت ارباب رجوع				1		1	1	3
بهبود عملکرد کارکنان	1		1		1	1	1	5
کاهش هزینه‌های اداری			1	1	1	1	1	5
افزایش بهره‌وری سازمانی	2	3	1	1				7
راهبردها								0
بهبود روابط مدیریتی	1	1	2	2			3	9
تقویت مشارکت و ارتباط کارکنان	2	1	1	2	1			7
پاداش و مزایا	1	1				3	1	6
آموزش و توانمندسازی کارکنان	2	2	2	1	2	1		10
جذب و حفظ کارکنان مستعد	1	2			1		1	5
کارکردهای مدیریت منابع انسانی								0
مدیریت عملکرد کارکنان	1		1		1	1		4
مشارکت کارکنان	1				1	1	2	5
بیشرفت شغلی		1		1	1	1	1	5
گزینش و استخدام کارکنان	1	2		4	1	2	2	12
آموزش کارکنان		1	1	1	1	2	2	8
توازن بین کار و زندگی کارکنان		3	2		1	2		8
عوامل زمینه‌ای								0
فرهنگ سازمانی	2	1	1	1	1	3	1	10
شرایط مداخله‌گر								0
کیفیت فناوری ارتباطات و اطلاعات	2	1		1			2	6
دانش و تخصص کارکنان	1	1	3		1	4	4	14
رفتار کارکنان	2		2	3	2	2	3	14
شرایط علی								0
دولت الکترونیک								0
استقرار دولت الکترونیک	2	2		3		2	2	11
تحول ناشی از دولت الکترونیک	1	2	3	1	3	2		12
عوامل مشتری								0
ایجاد ارزش افزوده برای ارباب رجوع	1		1	1	1			4
پاسخگویی سریع به ارباب رجوع		2	2	1	1	1	2	9
کاهش زمان انتظار ارباب رجوع		1	2		1	2	2	8
عوامل سازمانی								0
قوانین و مقررات سازمانی				1	1	1		3
ضعف سیستم‌های درون سازمانی			1		1		2	4
استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمان	1			2			1	4
بش‌کارایی و انعطاف پذیری سازمان		2			2	2	1	7
کاهش هزینه‌های سازمان	1			1		1	1	4
عوامل تکنولوژیک								0
ضعف‌های امنیتی			1		1	1		3
زیرساخت‌های ضعیف	1	2					1	4
Σ SUM	27	31	28	29	27	37	37	216

در شکل ۲ مدل کدگذاری محوری پژوهش بر اساس نظریه پایه کوربین و اشتروس (۲۰۱۴) گزارش شده است. بر اساس این مدل، عوامل مشتری، عوامل تکنولوژی، دولت الکترونیک و عوامل سازمانی شرایط علی هستند که منجر به تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان ثبت احوال شده است. بهبود روابط مدیریتی، تقویت و مشارکت ارتباط کارکنان، پاداش و مزایا، آموزش و توانمندسازی کارکنان، جذب و استخدام نیروی خبره راهبردهای تحول کارکرد مدیریت منابع انسانی است که تحت تاثیر کیفیت فناوری ارتباطات و اطلاعات، دانش و تخصص کارکنان، رفتار کارکنان و فرهنگ سازمانی است. راهبردهای مدل پژوهش منجر به افزایش رضایت ارباب رجوع، کاهش هزینههای سازمان، بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی می‌شود.

شکل ۲

مدل پارادایمی کدگذاری مربوط به نظریه داده بنیان کارکرد مدیریت منابع انسانی



در جدول ۲ میانگین و شاخص‌های پراکندگی و یافته‌های آزمون نرمال برای متغیرهای پژوهش گزارش شده است. با توجه به این که مقدار سطح معناداری برای متغیرهای پژوهش، از سطح خطای ۰/۰۵ کمتر است، بنابراین ادعای نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ و سطح خطای ۰/۰۵ رد می‌شود و توزیع داده‌های تحقیق غیر نرمال و نا پارامتریک هست، به همین دلیل از نرم‌افزار Smart PLS 4 که نسبت به نرمال بودن داده‌ها حساس نمی‌باشد، برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل‌های ساختاری و برازش مدل کل استفاده شده است.



جدول ۲

یافته‌های شاخص‌های آماری و آزمون نرمالیتی

متغیر	شاخص مرکزی	شاخص‌های پراکندگی	آزمون نرمال
	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
قوانین و مقررات	۲/۸۹	۰/۸۲۲	۰/۰۰۱
سیستم‌های سازمانی	۲/۸۹۹	۰/۷۳۹	۰/۰۰۱
استراتژی‌های سازمانی	۲/۶۱۵	۰/۹۳۷	۰/۰۰۱
کارایی و انعطاف‌پذیری	۳/۵۸۳	۰/۹۵۴	۰/۰۰۱
هزینه‌های سازمانی	۳/۶۰۹	۰/۷۳۶	۰/۰۰۱
ضعف تکنولوژی	۳/۲۲۱	۰/۷۸۳	۰/۰۰۱
ضعف زیرساخت‌ها	۳/۳۴۹	۰/۹۳۵	۰/۰۰۱
زمان پاسخگویی	۳/۵۵۲	۰/۷۹	۰/۰۰۱
سرعت پاسخگویی	۳/۸۳۲	۰/۹۰۳	۰/۰۰۱
ارزش افزوده	۳/۶۲۷	۰/۹۲۲	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی	۳/۱۷	۰/۸۹۷	۰/۰۰۱
کیفیت فناوری ارتباطات و اطلاعات	۳/۳۹۱	۰/۸۱۷	۰/۰۰۱
دانش و تخصص کارکنان	۳/۵۲۵	۰/۷۷	۰/۰۰۱
رفتار کارکنان	۲/۹۲۹	۱/۰۲	۰/۰۰۱
مدیریت عملکرد کارکنان	۳/۳۵۱	۰/۸۹۳	۰/۰۰۱
درگیری شغلی کارکنان	۳/۱۳۵	۰/۸۱۳	۰/۰۰۱
پیشرفت شغلی	۳/۰۱۱	۰/۹۹۹	۰/۰۰۱
گزینش و استخدام کارکنان	۲/۹۶	۱/۰۵۳	۰/۰۰۱
آموزش کارکنان	۳/۰۶۷	۰/۹۶۹	۰/۰۰۱
توازن بین کار و زندگی	۲/۸۰۲	۱/۰۴۱	۰/۰۰۱
بهبود روابط مدیریتی	۳/۴۵۸	۰/۸۳۳	۰/۰۰۱
مشارکت کارکنان	۳/۷۵	۰/۹۹۹	۰/۰۰۱
پاداش و مزایا	۳/۸۰۷	۰/۹۹۲	۰/۰۰۱
آموزش و توانمندسازی کارکنان	۳/۷۰۷	۰/۹۴۱	۰/۰۰۱
جذب و حفظ کارکنان با استعداد	۳/۷۶۱	۰/۹۲۸	۰/۰۰۱
افزایش رضایت ارباب رجوع	۳/۶۹۸	۰/۸۷۷	۰/۰۰۱
بهبود عملکرد کارکنان	۳/۷۱۹	۰/۸۸۵	۰/۰۰۱
کاهش هزینه‌های اداری	۳/۸۱۲	۰/۹۷۵	۰/۰۰۱
افزایش بهره‌وری	۳/۸۷۶	۰/۹۶۵	۰/۰۰۱

در جدول ۳ برای بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری از سه شاخص آلفای کرونباخ (CA)، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. در تحلیل بارهای قبل از حذف سوالات، مقدار آلفای کرونباخ برای هزینه‌های سازمانی کمتر از ۰/۷ است، بنابراین این متغیر دارای پایایی قابل قبولی نیست. با توجه به اینکه ۲ سوال هزینه‌های سازمانی دارای بارهای عاملی کمتر از ۰/۷ بود که پس از حذف این سوالات از مدل مفهومی، مقدار آلفای کرونباخ برای متغیر هزینه‌های سازمانی به ۰/۸۵۷ افزایش پیدا می‌کند. میانگین واریانس

استخراج شده برای تمامی سنجها بیشتر از مقدار ۰/۵ است و بدین ترتیب می توان دریافت که سوالات متغیرها از روایی همگرا قابل قبولی برخوردارند.

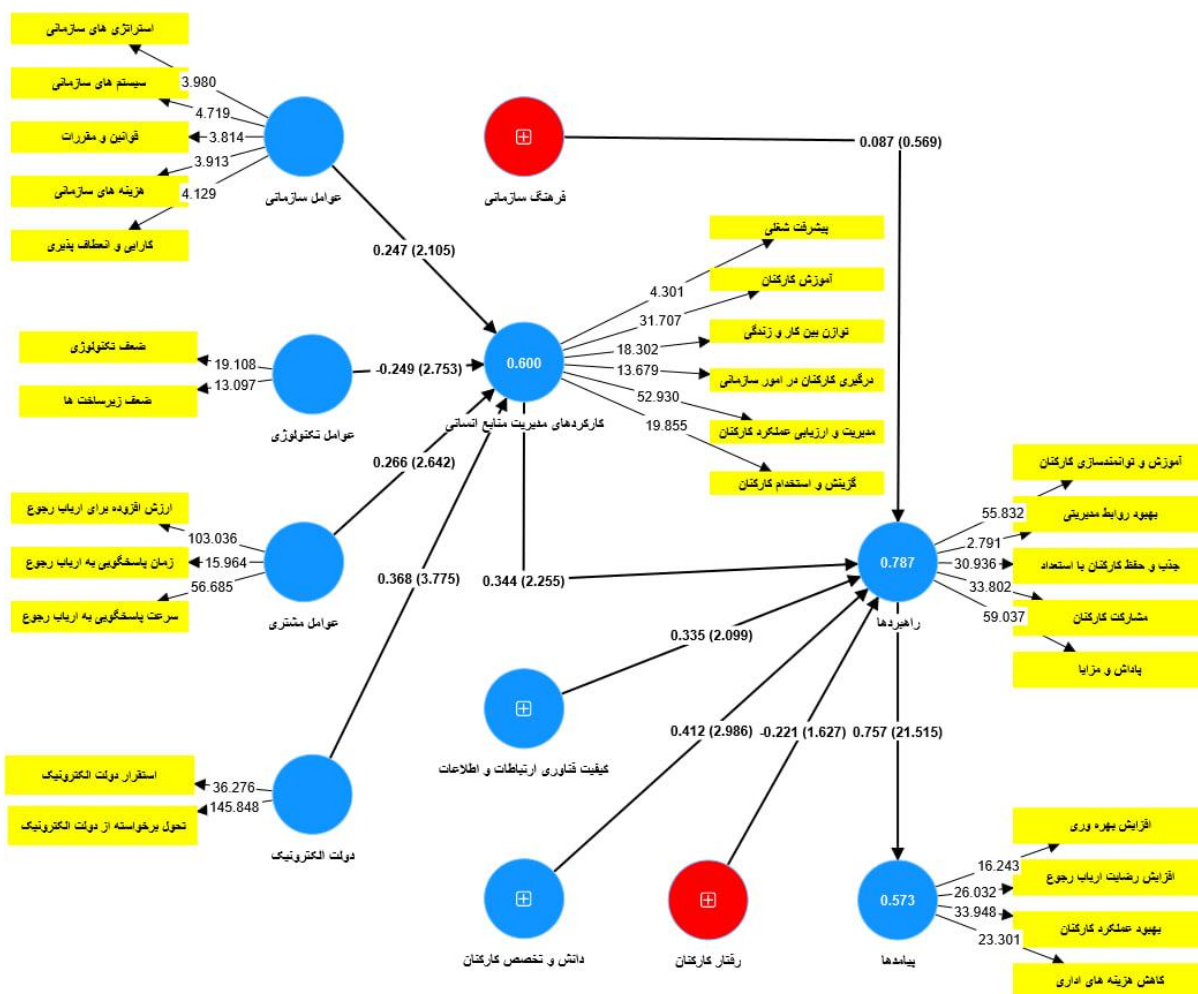
جدول ۳

یافته های برازش مدل های اندازه گیری قبل و بعد از حذف سوالات

متغیر	قبل از حذف سوالات			بعد از حذف سوالات		
	CA	CR	AVE	CA	CR	AVE
آموزش و توانمندسازی کارکنان	۰/۹۳۰	۰/۹۵۵	۰/۸۷۷	۰/۹۳۰	۰/۹۵۵	۰/۸۷۷
ارزش افزوده	۰/۸۹۱	۰/۹۴۷	۰/۹۰۰	۰/۸۹۱	۰/۹۴۷	۰/۹۰۰
استراتژی های سازمانی	۰/۹۱۷	۰/۹۴۴	۰/۸۴۹	۰/۹۱۷	۰/۹۴۴	۰/۸۲۶
افزایش رضایت ارباب رجوع	۰/۹۳۵	۰/۹۵۸	۰/۸۸۴	۰/۹۳۵	۰/۹۵۸	۰/۸۸۴
آموزش کارکنان	۰/۸۷۹	۰/۹۲۵	۰/۸۰۶	۰/۸۷۹	۰/۹۲۶	۰/۸۰۶
بهبود روابط مدیریتی	۰/۷۲۹	۰/۸۵۱	۰/۶۶۱	۰/۷۲۹	۰/۸۵۱	۰/۸۸۶
بهبود عملکرد کارکنان	۰/۸۹۳	۰/۹۳۳	۰/۸۲۲	۰/۸۹۳	۰/۹۳۳	۰/۸۲۲
توازن بین کار و زندگی	۰/۸۹۶	۰/۹۳۳	۰/۸۲۳	۰/۸۹۶	۰/۹۳۳	۰/۸۲۳
جذب و حفظ کارکنان با استعداد	۰/۹۰۲	۰/۹۳۹	۰/۸۳۷	۰/۹۰۲	۰/۹۳۹	۰/۸۲۳
درگیری کارکنان	۰/۹۲۱	۰/۹۵۰	۰/۸۶۴	۰/۹۲۱	۰/۹۵۰	۰/۸۶۱
زمان پاسخگویی	۰/۹۱۸	۰/۹۶۱	۰/۹۲۴	۰/۹۱۸	۰/۹۶۱	۰/۹۲۴
سرعت پاسخگویی	۰/۹۱۳	۰/۹۵۸	۰/۹۱۹	۰/۹۱۳	۰/۹۵۸	۰/۹۱۹
کیفیت فناوری ارتباطات و اطلاعات	۰/۷۳۹	۰/۸۵۰	۰/۶۵۶	۰/۷۳۹	۰/۸۵۰	۰/۶۵۶
سیستم های سازمانی	۰/۸۱۵	۰/۸۷۸	۰/۶۴۲	۰/۸۱۵	۰/۸۷۸	۰/۶۴۲
ضعف تکنولوژی	۰/۸۲۷	۰/۸۹۶	۰/۷۴۲	۰/۸۲۷	۰/۸۹۶	۰/۷۴۳
ضعف زیر ساختها	۰/۹۳۳	۰/۹۵۶	۰/۸۷۸	۰/۹۳۳	۰/۹۵۶	۰/۸۷۸
فرهنگ سازمانی	۰/۸۰۶	۰/۸۷۲	۰/۶۳۱	۰/۸۰۶	۰/۸۷۳	۰/۶۳۱
قوانین و مقررات	۰/۷۰۷	۰/۸۳۲	۰/۶۲۷	۰/۷۰۷	۰/۸۳۲	۰/۷۸۸
دانش و تخصص کارکنان	۰/۷۸۰	۰/۸۷۱	۰/۶۹۴	۰/۷۸۰	۰/۸۷۱	۰/۶۹۴
مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۸۵۲	۰/۹۱۰	۰/۷۷۱	۰/۸۵۲	۰/۹۱۰	۰/۷۷۱
مزایا و پاداش	۰/۸۸۱	۰/۹۲۶	۰/۸۰۸	۰/۸۸۱	۰/۹۲۶	۰/۸۰۸
مشارکت کارکنان	۰/۸۹۴	۰/۹۲۸	۰/۸۱۱	۰/۸۹۴	۰/۹۲۸	۰/۸۱۱
هزینه های سازمانی	۰/۶۶۰	۰/۷۹۷	۰/۵۳۰	۰/۶۶۰	۰/۷۹۷	۰/۸۸۹
پیشرفت شغلی	۰/۹۲۰	۰/۹۴۶	۰/۸۵۴	۰/۹۲۰	۰/۹۴۶	۰/۸۴۹
کارایی و انعطاف پذیری	۰/۹۱۹	۰/۹۴۸	۰/۸۶۰	۰/۹۱۹	۰/۹۴۸	۰/۸۶۰
رفتار کارکنان	۰/۸۸۵	۰/۹۱۶	۰/۷۸۵	۰/۸۸۵	۰/۹۱۶	۰/۷۸۱
کاهش هزینه های اداری	۰/۹۰۷	۰/۹۵۶	۰/۹۱۵	۰/۹۰۷	۰/۹۵۶	۰/۹۱۵
گزینش و استخدام کارکنان	۰/۹۰۸	۰/۹۲۲	۰/۷۹۷	۰/۹۰۸	۰/۹۲۲	۰/۷۹۶
تحول برخاسته از دولت الکترونیک	۰/۸۱۹	۰/۸۷۷	۰/۷۰۵	۰/۸۱۹	۰/۸۷۷	۴۰/۷۰
استقرار دولت الکترونیک	۰/۸۳۲	۰/۸۹۷	۰/۷۴۴	۰/۸۳۲	۰/۸۹۷	۳۰/۷۴

در شکل ۳ مدل مفهومی پژوهش در حالت ضریب استاندارد و ضریب معناداری گزارش شده است. از یافته های این مدل برای برازش مدل های ساختاری و برازش مدل کل استفاده شده است.

مدل مفهومی پژوهش در حالت ضریب/استاندارد و ضریب معناداری



یافته‌های ضریب استاندارد با استفاده از نرم افزار اسمارت 4 PLS حاکی از آن است که ضریب مسیر بین عوامل مشتری و کارکرد مدیریت منابع انسانی ۰/۲۶۶؛ ضریب مسیر بین عوامل سازمانی و کارکرد مدیریت منابع انسانی ۰/۲۴۷؛ ضریب مسیر بین عوامل فناوری و کارکرد مدیریت منابع انسانی ۰/۲۴۹- و ضریب مسیر بین دولت الکترونیک و کارکرد مدیریت منابع انسانی ۰/۳۶۸ است. ضریب مسیر بین کارکرد مدیریت منابع انسانی و راهبردها ۰/۳۴۴؛ ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و راهبردها ۰/۰۸۷؛ ضریب مسیر بین کیفیت فناوری ارتباطات و اطلاعات سازمان و راهبردها ۰/۳۳۵؛ ضریب مسیر بین دانش و تخصص کارکنان و راهبردها ۰/۴۱۲؛ ضریب مسیر بین رفتار کارکنان و راهبردها ۰/۲۲۱- و ضریب مسیر بین پیامدهای مدل کارکردهای منابع انسانی ۰/۷۵۷ است. بنابراین بین عوامل مشتری، عوامل سازمانی و دولت الکترونیک با کارکردهای مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار است در حالی که ارتباط بین عوامل فناوری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان ثبت احوال، منفی و غیر مستقیم است. همچنین ارتباط بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی، کیفیت فناوری ارتباطات و اطلاعات سازمان، دانش و تخصص کارکنان با راهبردهای کارکردهای مدیریت منابع انسانی مثبت و مستقیم است و بین رفتار کارکنان و راهبردهای کارکردهای مدیریت منابع انسانی، ارتباط غیر مستقیمی وجود دارد.

با توجه به یافته‌های ضریب معناداری، برای مسیر فرهنگ سازمانی بر راهبردهای کارکردهای مدیریت منابع انسانی ($p = ۰/۵۷۰$)؛ و مسیر رفتار کارکنان بر راهبردهای کارکردهای مدیریت منابع انسانی ($p = ۰/۱۰۴$ ؛ $t = ۱/۶۲۷$) است، بنابراین در سطح اطمینان $۰/۹۵$ و سطح خطای $۰/۰۵$ فرض تاثیر فرهنگ سازمانی بر راهبردهای مدل کارکردهای منابع انسانی رد می‌شود.

جدول ۴

خلاصه یافته‌های ضریب استاندارد و ضریب معناداری

مسیر	ضریب استاندارد		ضریب معناداری		وضعیت مسیر
	ضریب مسیر	ضریب تبیین	آماره t	سطح معناداری	
تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی -> راهبردها	۰/۳۴۴	۰/۱۱۸	۲/۲۵۵	۰/۰۲۴	تائید
دولت الکترونیک -> تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی	۰/۳۶۸	۰/۱۳۵	۳/۷۷۵	۰/۰۰۱	تائید
راهبردها -> پیامدها	۰/۷۵۷	۰/۵۷۳	۲۱/۵۱۵	۰/۰۰۱	تائید
کیفیت فناوری ارتباطات و اطلاعات -> راهبردها	۰/۳۳۵	۰/۱۱۲	۲/۰۹۹	۰/۰۳۶	تائید
عوامل تکنولوژی -> تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی	-۰/۲۴۹	۰/۰۶۲	۲/۷۵۳	۰/۰۰۶	تائید
عوامل سازمانی -> تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی	۰/۲۴۷	۰/۰۶۱	۲/۱۰۵	۰/۰۳۵	تائید
عوامل مشتری -> تحول کارکردهای مدیریت منابع انسانی	۰/۲۶۶	۰/۰۷۱	۲/۶۴۲	۰/۰۰۸	تائید
فرهنگ سازمانی -> راهبردها	۰/۰۸۷	۰/۰۰۸	۰/۵۶۹	۰/۵۶۹	رد
دانش و تخصص کارکنان -> راهبردها	۰/۴۱۲	۰/۱۷۰	۲/۹۸۶	۰/۰۰۳	تائید
رفتار سازمان -> راهبردها	-۰/۲۲۱	۰/۰۴۹	۱/۶۲۷	۰/۱۰۴	رد
برازش مدل کل					
متغیر وابسته	Q ²		GoF		
راهبردها	۰/۵۲۴		۰/۵۹۶		
پیامدها	۰/۳۸۶				
کارکرد مدیریت منابع انسانی	۰/۲۸۳				

وتزلز و همکاران سه مقدار $۰/۰۱$ ، $۰/۲۵$ و $۰/۳۶$ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. با توجه به این که در پژوهش حاضر، مقدار معیار GOF معادل $۰/۵۹۶$ است که از $۰/۳۶$ بیشتر است که نشانگر برازش قوی مدل کلی تحقیق است. قدرت پیش بینی مدل: هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش بینی مدل در مورد سازهای دورن را سه مقدار $۰/۰۲$ ، $۰/۱۵$ و $۰/۳۵$ را تعیین نموده‌اند. با توجه به این که Q^2 برای پیامدها و راهبردها بیشتر از $۰/۳۵$ است، بنابراین مدل قدرت پیش بینی برای متغیرهای کارکرد مدیریت منابع انسانی در حد متوسط و برای راهبردها و پیامدها قوی است.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، مقوله‌های شناسایی شده برای کارکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان ثبت احوال شامل مدیریت عملکرد کارکنان، مشارکت کارکنان، پیشرفت شغلی کارکنان، گزینش و استخدام کارکنان، آموزش کارکنان و توازن بین کار و زندگی کارکنان است. که با توجه به مقوله‌های شناسایی شده، راهبردهای مناسب برای کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان ثبت احوال شامل بهبود روابط مدیریتی، تقویت مشارکت و ارتباط کارکنان، پاداش و مزایا، آموزش و توانمندسازی کارکنان و جذب و حفظ نیروی انسانی مستعد در سازمان است. نتایج



به دست آمده با پژوهش‌های پیشین نیز همسو می‌باشد (Al-Bazia, 2021; Alshibly & Alzubi, 2022; Amoako et al., 2023; Ampadu et al., 2022; Berghaus & Back, 2017; Galanaki et al., 2019; Heavin & Power, 2018; Hosain, 2017; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Moradpour et al., 2024; Rajabi Farjad & Toranian, 2024; Rashidi et al., 2021; Schmid & Pscherer, 2022; Singh & Vlasov, 2022; Zhang & Chen, 2023; Zhou et al., 2021).

مدیریت منابع انسانی شامل فعالیت‌هایی مانند استخدام، آموزش، توسعه و پاداش دادن به افراد در سازمان است. پیشرفت تکنولوژی می‌تواند تاثیر زیادی بر بخش منابع انسانی یک سازمان داشته باشد. به طوری که تکنولوژی و فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات باعث می‌شود که سازمان بتواند فرآیندهای داخلی، شایستگی‌های اصلی، بازارهای مربوطه و ساختار سازمانی خود را به طور کلی بهبود بخشد. توسعه فناوری یک فعالیت مهم برای فرآیند نوآوری در کسب و کار است. فناوری اطلاعات تأثیر بیشتری بر سازمان‌هایی داشته باشد که در یک محیط پویا وجود دارند. این امر منجر به کارایی و اثربخشی بیشتر منابع انسانی خواهد شد. از این رو، استفاده از برنامه فناوری اطلاعات برای مدیریت پایگاه داده و سیستم استخدام پیشرفته، کارایی کسب و کار را افزایش می‌دهد.

اجرای سیستم منابع انسانی الکترونیک در سازمان علاوه بر تغییر الگوهای کاری، روابط کاری میان منابع انسانی و کارکنان را نیز تغییر می‌دهد بنابراین متخصصان ارشد منابع انسانی باید به عاملان تغییر در سازمان‌ها بدل شوند؛ افرادی که می‌توانند فرصت‌های استراتژیک را شناسایی و تصمیمات خود را با اهداف کسبوکار سازمان همسو کنند. سطح دانش و تخصص کارکنان این فرصت را به آن‌ها می‌دهد که با دید سیستمی پدیده‌های مختلف در سازمان را بررسی کنند و اقدامات و تدابیر آن‌ها باعث افزایش کارایی و تحقق اهداف استراتژیک سازمان و منابع انسانی باشد. برخی مهارت برخی نگرش و برخی رفتار کارکنان را عامل توفیق سازمان‌ها است. لیکن در عصر حاضر با وجود انقلاب در فناوری اطلاعات نقش تخصص و مهارت‌های فنی برای کارکنان امری لاجرم است. توانایی کار کردن با فضای دیجیتال امری غیر قابل انکار محسوب می‌شود. اگر کارکنان مدیریت منابع انسانی الکترونیک را باب میل خود ندانند و به عبارتی آن را نپذیرند مدیریت منابع انسانی الکترونیک موفق نخواهد

عوامل مربوط به ارباب رجوع شامل ایجاد ارزش افزوده برای ارباب رجوع، پاسخگویی سریع به ارباب رجوع و کاهش زمان انتظار ارباب رجوع در حین خدمت رسانی است. ظهور اینترنت علاوه بر این که بر کسب و کار شرکت‌ها تاثیر زیادی گذاشته است، خواسته‌ها، انتظارات و نیازهای متفاوتی را برای مشتریان و ارباب رجوع ایجاد کرده است. ارباب رجوع انتظار دارد که سازمان ثبت احوال بتواند در کمترین زمان ممکن پاسخگو بوده و زمان انتظار برای دریافت خدمات ارباب رجوع را به حداقل رساند از طرفی استفاده از دولت الکترونیک باعث ایجاد ارزش افزوده نسبت به مراجعه حضوری به سازمان ثبت احوال شود.

عوامل سازمانی شامل مقوله‌های قوانین و مقررات سازمانی، ضعف سیستم‌های درون سازمانی، استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمانی، کارایی و انعطاف‌پذیری و کاهش هزینه‌های سازمانی است. باید در نظر داشت که بین استراتژی‌های کلان سازمان و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در دولت الکترونیک همسویی و سازگاری افقی و عمودی وجود داشته باشد. قوانین و مقررات سختگیرانه کنار گذاشته شده و قوانینی متناسب با دولت الکترونیک برای کلیه سطوح سازمان و منابع انسانی طراحی شود. هر گونه تغییری در استراتژی‌ها و قوانین سازمانی می‌تواند بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در دولت الکترونیک اثر گذار باشد. همچنین باید به نقش سیستم‌های درون سازمانی در استقرار دولت الکترونیک و همسویی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با آن نیز اشاره کرد. سیستم‌های درون سازمانی باید توانایی پردازش و نگهداری داده‌های کاربران و مشتریان را داشته و شبکه‌های ارتباطی بین کارکنان را تقویت نمایند.

در عوامل برند، مقوله‌های ضعف‌های امنیتی و زیرساخت‌های ضعیف شناسایی شده است. وجود ضعف‌های امنیتی در تکنولوژی به کار رفته در سازمان ثبت احوال باعث عدم امنیت کافی اطلاعات ارباب رجوع و کاربران در سازمان شده است. از طرفی وجود تهدیدهای سایبری و ضعف سیستم‌های درون سازمانی نیز عاملی است که بر ضرورت توجه مدیران سازمان به ارتقا سطح امنیت و تقویت زیرساخت‌های فناوری در سازمان تاکید دارد. همچنین عامل دیگری که باید به آن توجه کرد، به روز رسانی مستمر نرم‌افزارها و سخت‌افزارها در سازمان برای جلوگیری از تهدیدهای سایبری، افزایش امنیت و کارایی دولت الکترونیک در سازمان ثبت احوال است.

یکی از حوزه‌های سازمانی که شدیداً تحت تأثیر اینترنت قرار گرفته است، حوزه مدیریت منابع انسانی است. استفاده گسترده از اینترنت در این حوزه، وظایف و حتی نقشهای متخصصان منابع انسانی را تغییر داده است. اینترنت امکان واگذاری بسیاری از فعالیت‌های منابع انسانی به خود آن‌ها را فراهم آورده است با ارتباط برخط بین کارکنان، مدیران و مشاوران سازمانی و انجام الکترونیکی بسیاری از وظایف منابع انسانی، وظیفه متخصصان منابع انسانی از فعالیت‌های روزمره اداری به سمت فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی تغییر جهت یافته است. مفهوم مدیریت منابع انسانی الکترونیک نیز ناشی از نقش اینترنت در این حوزه است. در سازمان ثبت احوال دولت الکترونیک باعث ایجاد تغییرات در فرایند مدیریت منابع انسانی شده است. در نتیجه استقرار دولت الکترونیک، فرایندهای شغلی در سازمان تغییر یافته و نیازهای شغلی جدیدی در سازمان شکل گرفته است که در نتیجه نیاز سازمان به کارکنان ماهر و متخصص در حوزه فناوری ارتباطات نیز افزایش یافته است. از این رو مدیریت منابع انسانی در سازمان ثبت احوال برای همسویی بیشتر با استراتژی‌های کلان سازمان و استفاده بهتر از ظرفیت‌های دولت الکترونیک، کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در سازمان تغییر داده است.

عوامل زمینه‌ای شامل مقوله‌های فرهنگ سازمانی است که ۱۰ کد برای آن شناسایی شده است. ارزش‌های فرهنگی در سازمان بر هر پنج جنبه یا وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی یعنی فرایند جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی و مدیریت عملکرد، و سیستم‌های پرداخت (حقوق و مزایا) تاثیر می‌گذارد. ارزش‌های فرهنگی از طریق تاثیر بر مطلوبیت ویژگی‌های شغلی، انتخاب منابع جذب، اثربخشی جذب کنندگان، و مقدار جذب متقاضیان آتی و فعلی در سازمان، بر فرایند جذب، تاثیر بر ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های متقاضیان ایده‌آل، انتخاب‌های متقاضیان، و واکنش‌های متقاضیان به رویه‌های انتخاب بر فرایند انتخاب؛ از طریق تاثیر بر نیازهای آموزشی و شیوه‌های آموزش بر فرایند آموزش، تاثیر بر ایجاد معیار عملکرد، شیوه‌های استفاده شده برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و پذیرش و اثر بخشی باز خورد درباره عملکرد بر مدیریت عملکرد؛ و از طریق تاثیر بر سیستم‌های تشویقی و تاثیر بر سیستم‌های تشویقی و سیستم‌های مزایا بر سیستم حقوق و مزایا تاثیر می‌گذارند. پیامدهای کارکردهای مدیریت منابع انسانی شامل مقوله‌های افزایش رضایت ارباب رجوع، بهبود عملکرد کارکنان، کاهش هزینه‌های اداری و افزایش بهره‌وری سازمانی است. مدیریت منابع انسانی الکترونیک ابزار یا رویکردی برای کارآمدتر شدن متخصصان منابع انسانی از طریق متمرکز کردن آن‌ها بر بعد راهبردی نقش مدیر منابع انسانی است. به عبارتی مدیریت منابع انسانی الکترونیک به یک راهبرد برای کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها تبدیل شده است. همسویی بیشتر کارکردهای مدیریت منابع انسانی با دولت الکترونیک علاوه بر این که می‌تواند منجر به افزایش رضایت ارباب رجوع شود، پیامدهای درون سازمانی همچون بهبود عملکرد کارکنان، کاهش هزینه‌های اداری و افزایش راندمان و بهره‌وری سازمانی را به همراه دارد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر عدم همکاری و عدم تمایل خبرگان در مصاحبه کیفی و اشتراک گذاری دانش و تجربیات شخصی آن‌ها از عواملی است که در پژوهش حاضر بر کیفیت شاخص‌های شناسایی شده تاثیر گذار است. همچنین این پژوهش به صورت کیفی انجام شده و روایی و اعتبار کدها و زیرکدهای استخراج شده و اعتبار مدل کارکردهای مدیریت منابع انسانی در دولت الکترونیک برآزش نشده است.



تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Al-Bazia, D. S. A. R. (2021). Investigating the Implementation of E-HRM as a Strategic Tool to Improve Digital Government in Jordan. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education & Science Publications (MECSJ)*, 46. https://www.mecsaj.com/uplode/images/photo/Investigating_the_Implementation_of_E-HRM_as_a_Strategic_Tool_to_Improve_Digital_Government_in_Jordan.pdf
- Alshibly, H. H., & Alzubi, K. N. (2022). Unlock the black box of remote e-working effectiveness and E-HRM practices effect on organizational commitment. *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2153546>
- Amoako, R., Jiang, Y., Adu-Yeboah, S. S., Frempong, M. F., & Tetteh, S. (2023). Factors influencing electronic human resource management implementation in public organisations in an emerging economy: An empirical study. *South African Journal of Business Management*, 54(1), a2937. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.2937>
- Ampadu, S., Jiang, Y., Debrah, E., Antwi, C. O., Amankwa, E., Gyamfi, S. A., & Amoako, R. (2022). Online personalized recommended product quality and e-impulse buying: A conditional mediation analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102789. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102789>
- Berghaus, S., & Back, A. (2017). *Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: Activities and approaches*. https://www.researchgate.net/publication/330113136_Disentangling_the_Fuzzy_Front_End_of_Digital_Transformation_Activities_and_Approaches
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1447486>
- Betchoo, N. K. (2016). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. 2016 IEEE International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies (EmergiTech),
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *Human Resource Management*, 28(1), 98-131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- DiRomualdo, A., El-Khoury, D., & Girimonte, F. (2018). HR in the digital age: how digital technology will change HR's organization structure, processes and roles. *Strategic Hr Review*, 17(5), 234-242. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0074>
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1996). *An Introduction to Human Resource Management*. Houghton Mifflin Company. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1447487>

- Galanaki, E., Lazazzara, A., & Parry, E. (2019). A cross-national analysis of e-HRM configurations: Integrating the information technology and HRM perspectives. In *Organizing for digital innovation*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90500-6_20
- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation-towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45. <https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697>
- Hosain, M. S. (2017). The impact of e-hrm on organizational performance: Evidence from selective service sectors of Bangladesh. *International Journal of Human Resources Management (IJHRM)*, 6(3), 1-14. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2965293
- Hosseini, A. H., Tabsemi, A., & Dadfar, Z. (2017). Investigating the Impact of Human Resource Management Functions on Organizational Performance. *Journal of Public Sector Management*, 29, 155-171. https://jpap.sbu.ac.ir/article_95972.html
- Iqbal, N., Ahmad, M., Allen, M. M., & Raziq, M. M. (2018). Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan. *Employee Relations*, 40(2), 281-297. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0018>
- Johnson, J., Alahi, A., & Fei-Fei, L. (2016). Perceptual losses for real-time style transfer and super-resolution. Lecture notes in computer science,
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24, 365-379. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>
- 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. <https://doi.org/10.4236/jss.2015.34009>
- Mello, J. A. (2014). *Strategic human resource management*. Nelson Education. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2561163>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Moradpour, Z., Madhooshi, M., Safaie, A. H., & Yahyazadeh Far, M. (2024). Structural Interpretive Modeling of the Thought Pattern of Successful Entrepreneurs in Iran's Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 212-224. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2414>
- Mosca, M. (2020). *Digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade* University of Twente]. <https://essay.utwente.nl/82872/>
- Nikpour, A. (2020). Explaining the Functions of Human Resource Management in the Prophetic Management Style (An Analytical Approach). *Journal of Management in Islamic Universities*, 9(2), 393-414. <https://www.sid.ir/paper/405493/fa>
- Nivlouei, F. B. (2014). Electronic human resource management system: The main element in capacitating globalization paradigm. *Bus Soc Sci*, 5, 147-159. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3039623>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications. MCIS, Parsakia, K., & Jafari, M. (2023). Strategies for Enhancing Customer Engagement Using Artificial Intelligence Technologies in Online Markets. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management (JTESM)*, 2(1), 49-69. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.2.1.6>
- Poba-Nzaou, P., Uwizyemunugu, S., Gaha, K., & Laberge, M. (2020). Taxonomy of business value underlying motivations for e-HRM adoption: An empirical investigation based on HR processes. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1661-1685. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0150>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Rashidi, M., Seydnaghi, M. A., Rezaei Manesh, B., & Vaezi, R. (2021). The Model of Human Resource Management Functions for Inactive Employees. *Journal of Public Sector Organizations Management*, 9(3), 141-160. <https://www.sid.ir/paper/1038374/fa>
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management revue*, 364-380. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2004-3-364>
- Schmid, Y., & Pscherer, F. (2022). Digital transformation affecting human resource activities: A mixed-methods approach. In *Human Interaction, Emerging Technologies and Future Systems V*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85540-6_68
- Singh, U. K., & Vlasov, M. (2022). Impact of Electronic Government on Human Capital: Dynamics of Interaction. International scientific conference on Digital Transformation in Industry: Trends, Management, Strategies,
- Steen, M., & Nauta, J. (2020). Advantages and disadvantages of societal engagement: A case study in a research and technology organization. *Journal of Responsible Innovation*, 7(3), 598-619. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1813864>



- Vardarlier, P. (2020). Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11
- Yanti, E. D., Sari, M. M., Ardian, N., & Hasibuan, R. S. (2024). Analysis of factors affecting the work productivity of MSME actors: A case study of human resources and competency development in Pematang Serai Village. *Jurnal Ekonomi, Akutansi dan Manajemen Nusantara*, 3(1), 1-7. <https://loddosinstitute.org/journal/index.php/jeama/article/view/107>
- Yazdani, H. R., & Hakiminia, M. (2024). Identifying Challenges and Opportunities for the Implementation of Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Sustainable Human Resources*, 6(10). <https://doi.org/10.2478/czoto-2024-0026>
- Yu, Z., & Jinajun, N. (2020). *How to achieve HRM digital transformation*. https://www.sohu.com/a/400600846_343325
- Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
- Zhou, L., Chen, Z., Li, J., Zhang, X., & Tian, F. (2021). The influence of electronic human resource management on employees proactive behavior: based on the job crafting perspective. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.33>
- Zhou, Q., & Zheng, X. (2024). Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: the role of learning goal orientation and moral identity. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2192358>
- Zhu, Y. (2024). Research on the Influence of Artificial Intelligence Technology in Enterprise Human Resource Management on Employee Performance. *Frontiers in Business Economics and Management*, 15(3), 116-119. <https://doi.org/10.54097/gghb5k57>