

## تحلیل تاثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی با تاکید بر نقش حمایت مدیریت عالی، نقش حرفه‌ای منابع انسانی و نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی (مطالعه موردی: شرکت ارتباطات زیر ساخت: استان یزد)

پیمان اکبری<sup>۱</sup>، عباس جلالیان<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران peymanakbari3537@pnu.ac.ir

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش، تحلیل تاثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی با تاکید بر نقش حمایت مدیریت عالی، نقش حرفه‌ای منابع انسانی و نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۹۲۰ نفر از کارکنان شرکت ارتباطات زیر ساخت استان یزد را شامل می‌شود. که با استفاده از فرمول کوکران ۲۷۱ نفر به عنوان نمونه برای نیمه اول سال ۱۴۰۱ انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد است که در این زمینه وجود دارند. روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) پرسشنامه‌ها حاکی از آن هستند که ابزارهای اندازه‌گیری از روایی و پایایی خوبی برخوردار هستند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات توسط نرم‌افزار SMART-PLS و با استفاده از آماره آزمون  $t$  و ضرایب مسیر ( $\beta$ )، نشان داد که انتظار عملکرد بر قصد رفتار تأثیر ضعیف، مستقیم و معنی‌دار دارد، امید به تلاش بر قصد رفتار تأثیر ضعیف، مستقیم، و معنی‌دار دارد، حمایت مدیریت بالا بر قصد رفتار تأثیر ضعیف، مستقیم و معنی‌دار دارد، نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی بر قصد رفتار تأثیر ضعیف، مستقیم و معنی‌دار دارد، شرایط تسهیل کننده بر استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر متوسط، مستقیم و معنی‌دار دارد، نقش حرفه‌ای منابع انسانی بر استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر ضعیف، مستقیم و معنی‌دار دارد، نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی بر استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر ضعیف، مستقیم و معنی‌دار دارد، حمایت مدیریت بالا بر استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر ضعیف، مستقیم و معنی‌دار دارد، قصد رفتار بر استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر ضعیف، مستقیم و معنی‌دار دارد، استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح فلسفه و سیاست و تمرین تأثیر متوسط، مستقیم و معنی‌دار دارد. با وجود مدل طراحی می‌توان انتظار داشت که اداره مذکور بتواند به منظور افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بپردازد و اگر بخواهد تاثیرگذاری بیشتری بر آن نیز داشته باشد بایستی بتواند به نقش حمایت مدیریت عالی، نقش حرفه‌ای منابع انسانی و نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی نیز توجه کند.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، اثربخشی مدیریت منابع انسانی، حمایت مدیریت عالی، نقش حرفه‌ای منابع انسانی و نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی.

#### ۱. مقدمه

پیشرفت فناوری، اینترنت و انقلاب فناوری اطلاعات، بر جامعه، اقتصاد و آموزش ما تأثیر گذاشته است، همین فناوری بر فرآیندها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نیز تأثیر بسزایی دارد و آنها را در جهت کاملاً جدیدی سوق می‌دهد [۳]. در نتیجه مدیریت منابع انسانی از سال ۱۹۹۰ به دلیل معرفی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تحت وب و جایگزینی فعالیت‌های رو در رو مدیریت منابع انسانی با این سیستم‌ها شاهد تغییرات بزرگی در نحوه مدیریت آن از دهه ۱۹۹۰ بوده است، استفاده گسترده از فناوری اطلاعات نوآورانه در منابع انسانی با اجرای گسترده برنامه‌های مدیریت منابع سازمانی همراه با فناوری مبتنی بر اینترنت، منجر به استانداردسازی و اتوماسیون جنبه‌های اداری عملکردها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شده است. این امر سازمان‌ها را تشویق کرده است تا به طور فزاینده‌ای مدیریت الکترونیک منابع انسانی را به کار بگیرند، که مستلزم ادغام برنامه‌های فناوری اطلاعات با عملکرد منابع انسانی است [۴]. رفتارها و اقدامات مدیران ارشد بر نتایج اجرای سیستم اطلاعات در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. پشتیبانی مدیریت عالی برای مدیریت تغییر با تأثیر بر شکل‌گیری مهارت‌ها و رفتار کارکنان و همچنین خرید مدیران خط، پذیرش سازمانی یک سیستم جدید را تقویت می‌کند. اخیراً، پری (۲۰۱۱) دریافتند که امکان پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در سطح جهانی گسترده است. مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مستلزم ادغام فناوری در مدیریت منابع انسانی برای اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است. به ویژه، عدم همکاری بین بخش فناوری اطلاعات و متخصصان منابع انسانی منجر به قابلیت اطمینان ضعیف اطلاعات منابع انسانی و اتخاذ ناموفق سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در سازمان‌ها می‌شود [۵]. بونداروک و همکاران (۲۰۱۶) مدیریت منابع انسانی الکترونیکی را به عنوان "برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و کاربرد فناوری اطلاعات برای شبکه و حمایت از حداقل دو بازیگر فردی یا جمعی" تعریف کرد. در انجام مشترک فعالیت‌های منابع انسانی فناوری یک رسانه ضروری برای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی است که در آن فعالیت‌ها و عملکردهای منابع انسانی فعالان مختلف، صرف نظر از محل کار آنها را به هم متصل کرده و ادغام می‌کند و آنها را قادر می‌سازد تا فعالیت‌ها و عملکردهای منابع انسانی را انجام دهند" [۶]. سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی همچنین تعامل کاربران نهایی را از طریق اجرای توابع منابع انسانی در تمام سطوح سازمانی امکان‌پذیر می‌سازد [۷]. علاوه بر شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی مانند استخدام و آموزش، یک سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی برای معاملات و فعالیت‌های روزانه و سایر عملکردهای تحول‌آفرین مرتبط با کارکنان منابع انسانی استفاده می‌شود که به فعالیت‌های منابع انسانی استراتژیک و ارزش افزوده سازمان کمک می‌کند و به آن رقابت می‌بخشد. مزیت - فایده - سود - منفعت. این سهم را می‌توان از طریق بهبود کارایی، توسعه و استقرار موثرتر منابع انسانی و افزایش مشارکت در استراتژی کسب و کار محقق کرد [۸]. سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی همچنین به عنوان "روشی برای اجرای استراتژی‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق حمایت آگاهانه و هدایت شده و/یا استفاده کامل از کانال‌های مبتنی بر فناوری وب" تعریف شده است مرحله طراحی شیوه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان بخش اصلی فرایند اجرای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. پیاده‌سازی موثر منابع انسانی زمانی اتفاق می‌افتد که شیوه‌های منابع انسانی واقعاً اجرا شده با شیوه‌های منابع انسانی موردنظر مطابقت داشته باشد، که در آنها مدیریت منابع انسانی مدیران صفی‌ها بازیگران اصلی هستند. این تحقق نتایج سازمانی مطلوب مربوط به رضایت کارکنان از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است [۹]. بر اساس این مفهوم سازی، ممکن است سازمان‌ها با دیجیتالی شدن منابع انسانی به مزایای رقابتی قابل توجهی دست یابند. هدف از دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی افزایش بهره‌وری مدیریت منابع انسانی از طریق خودکارسازی وظایف معاملاتی یا مدیریتی مدیریت منابع انسانی و جایگزینی توابع کم ارزش با توابع با ارزش بیشتر است به عنوان مثال، از طریق سلف سرویس کارکنان، کارکنان می‌توانند به راحتی به برنامه‌های منابع انسانی سازمان خود دسترسی پیدا کرده و اطلاعات شخصی ضروری خود را به روز کنند. علاوه بر این، پیاده‌سازی خود سرویس مدیریتی مدیران را قادر می‌سازد تا به چندین جنبه منابع انسانی دسترسی داشته باشند و بیشتر وظایف مربوط به منابع انسانی را خود مدیریت کنند [۱۰]. استدلال‌های نظری سه هدف اصلی از پیاده‌سازی منابع انسانی الکترونیکی را پیشنهاد می‌کند: کاهش هزینه، بهبود کارایی عملکرد منابع انسانی و توسعه و پیشرفت جهت گیری استراتژیک. پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی باعث بهبود اثربخشی یک شرکت و اثربخشی عملکردهای منابع انسانی آن از طریق صرفه جویی در زمان و هماهنگی استراتژیک استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان، که به نوبه خود، شرکت را قادر می‌سازد تا به مزیت رقابتی دست یابد، انتشار فناوری محققان را تشویق کرده است تا چارچوب‌های نظری متعددی را برای بررسی تأثیر پذیرش و اجرای نوآوری‌های جدید بر روی عملکرد سازمانی و همچنین تأثیر منابع انسانی مبتنی بر وب بر

اثربخشی سیستم مدیریت منابع انسانی. در این زمینه، نظریه واحد پذیرش و استفاده از فناوری (UTAUT) یکی از چارچوب های محکمی است که برای پیش بینی قصد کاربران نسبت به پیاده سازی و استفاده از فناوری جدید مورد استفاده قرار می گیرد [۱۱]. بنابراین، این مطالعه از مدل UTAUT در ارتباط با نظریه مبادله اجتماعی و تئوری تبادل رهبر-پیرو برای تعیین ماهیت روابط بین عوامل تعیین کننده سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، نقش حمایت مدیریت عالی، نقش حرفه‌ای منابع انسانی و نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی استفاده می کند. قصد رفتاری نسبت به استفاده از یک سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و استفاده واقعی از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، که به نوبه خود، اثربخشی سیستم مدیریت منابع انسانی را در سطوح فلسفه، سیاست و عمل تحت تأثیر قرار می دهد. این مطالعه با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری با داده‌های نظرسنجی جمع آوری شده از کارکنان شرکت ارتباطات زیر ساخت: استان یزد، این روابط را تحلیل می کند. نتایج حمایتی قوی برای اکثر روابط پیشنهادی در مدل یکپارچه ما ارائه می دهد.

## ۲. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف "کاربردی" و نحوه گردآوری داده‌ها، "توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی" است. جامعه آماری کارکنان (۹۲۰ نفر) شرکت ارتباطات زیر ساخت استان یزد بودند که ۲۷۱ نفر با فرمول کوکران به روش غیر تصادفی در دسترس بوده انتخاب شدند. از پرسشنامه ۴ سوالی انتظار عملکرد و نکوش و همکاران (۲۰۰۳) [۱۱]، پرسشنامه ۴ سوالی امید به تلاش و نکوش و همکاران (۲۰۰۳)، پرسشنامه ۷ سوالی حمایت مدیریت بالا آویلو و باس (۲۰۰۴) [۱۲] و سیلا (۲۰۱۰) [۱۳]، پرسشنامه ۵ سوالی شرایط تسهیل کننده و نکوش و همکاران (۲۰۰۳)، پرسشنامه ۶ سوالی نقش حرفه‌ای منابع انسانی متمن (۲۰۰۶) [۱۴]؛ و اوریخ (۱۹۹۷) [۱۵]، پرسشنامه ۴ سوالی قصد رفتار و نکوش و همکاران (۲۰۰۳)، پرسشنامه ۶ سوالی مدیریت منابع انسانی مدیران صفی پاره (۲۰۰۹) [۱۶] و پارسل و هاتچینسون (۲۰۰۷) [۱۷]، پرسشنامه ۶ سوالی استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و نکوش و همکاران (۲۰۰۳) و پرسشنامه ۲۰ سوالی اثربخشی مدیریت منابع انسانی متمن (۲۰۰۶)، به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شدند، مبنای مقیاس اندازه‌گیری سوالات طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. برای تأیید روایی از سه نوع روایی "محتوا، همگرا و واگرا" و برای تأیید پایایی از سه معیار (بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. در جدول ۱ و ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

جدول ۱. روایی همگرا و پایایی مدل اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	بارهای عاملی	ضریب پایایی مرکب	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
انتظار عملکرد	۱/۰۰۰	-	-	۰/۸۹
امید به تلاش	۰/۵۸	-	-	۰/۷۱
حمایت مدیریت بالا	۰/۵۳	-	-	۰/۷۲
شرایط تسهیل کننده	۰/۵۷	-	-	۰/۷۰
نقش حرفه ای منابع انسانی	۰/۵۱	-	-	۰/۷۲
مدیریت منابع انسانی مدیران صفی	۰/۸۰	-	-	۰/۷۴
قصد رفتار	۰/۶۳	-	-	۰/۷۳
استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی	۰/۷۶	-	-	۰/۷۱

<sup>1</sup> Divergent Validity

۰/۸۲	۰/۸۳	-	-	۱/۰۰۰	اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح فلسفه
۰/۸۳	۰/۸۴	-	-	۱/۰۰۰	اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح سیاست
۰/۸۱	۰/۸۲	-	-	۱/۰۰۰	اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح تمرین

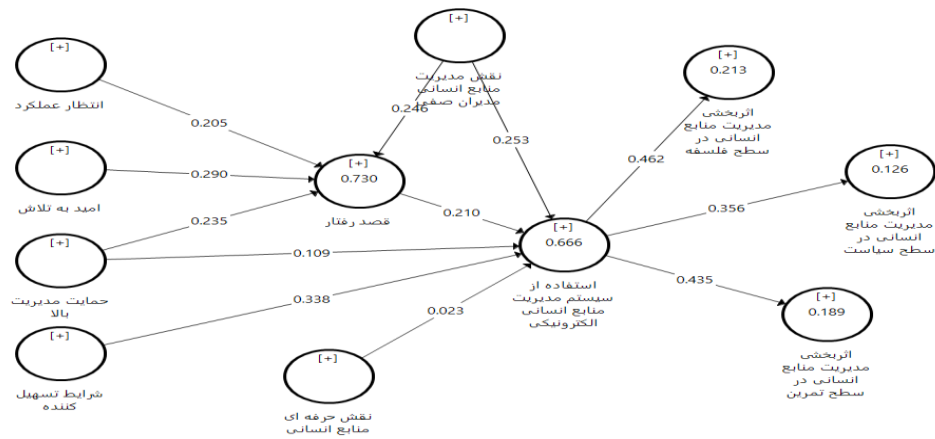
جدول ۳. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا مدل اندازه گیری

متغیر	اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح تمرین	اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح سیاست	اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح فلسفه	استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی	امید به تلاش	انتظار عملکرد	حمایت مدیریت بالا	شرایط تسهیل کننده	قصد رفتار	مدیریت منابع انسانی مدیران صفی	نقش حرفه ای منابع انسانی	جذر (AVE)
اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح تمرین	۱											
اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح سیاست	۰/۵۵	۱										
اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح فلسفه	۰/۶۶	۰/۷۷	۱									
استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی	۰/۴۳	۰/۳۶	۰/۴۶	۱								۰/۸۷
امید به تلاش	۰/۵۹	۰/۴۹	۰/۶۲	۰/۷۹	۱							۰/۷۶
انتظار عملکرد	۰/۲۶	۰/۲۷	۰/۲۷	۰/۶۷	۰/۶۸	۱						۱
حمایت مدیریت بالا	۰/۵۵	۰/۴۲	۰/۴۹	۰/۷۲	۰/۷۷	۰/۵۱	۱					۰/۷۳
شرایط تسهیل کننده	۰/۴۵	۰/۴۲	۰/۴۷	۰/۷۳	۰/۷۷	۰/۶۷	۰/۷۳	۱				۰/۷۵
قصد رفتار	۰/۴۰	۰/۳۱	۰/۴۶	۰/۷۳	۰/۸۰	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۷۱	۱			۰/۷۹
نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی	۰/۴۹	۰/۴۳	۰/۵۱	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۵۵	۰/۷۷	۰/۶۱	۰/۷۶	۱		۰/۸۹
نقش حرفه ای منابع انسانی	۰/۲۹	۰/۳۶	۰/۴۰	۰/۳۲	۰/۳۴	۰/۲۵	۰/۲۹	۰/۳۵	۰/۳۰	۰/۳۷	۱	۰/۷۱

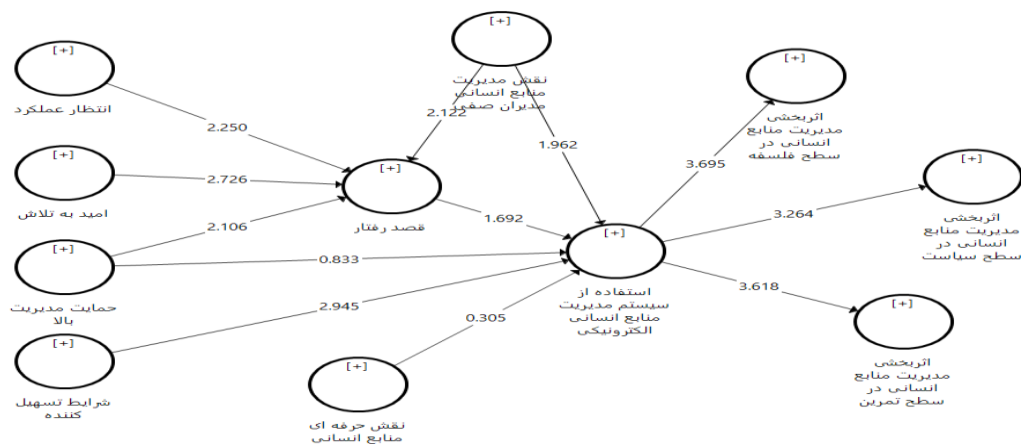
در جداول ۲ و ۳ نشان دهنده این است که، مدل SMART-PLS براساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصله از خروجی‌های نرم افزار اندازه‌گیری از روایی (محتوا، همگرا، واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ)، مناسب برخوردار هستند.

### ۳. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی از طریق SMART-PLS استفاده شده است. و مطابق نمودارهای (۲) و (۳) نتایج بدست آمد تحلیل هریک از روابط که در واقع نشان دهنده فرضیه‌های پژوهش می‌باشد به صورت مفید و مختصر در جدول ۳ نشان داده شده است.



نمودار ۲. ضرایب مسیر مدل



نمودار ۳. نتایج آزمون T

قابل ذکر است ارزش t، معنادار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان خواهد داد. اگر ارزش t، بیشتر از ۱/۹۶ باشد حاکی از آن دارد که اثر معنادار و مثبت است، اما اگر ارزش t، بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشد نشان از آن دارد که هیچ اثر معناداری بین متغیرها اصلاً وجود ندارد، همچنین اگر ارزش t، از ۱/۹۶- کوچکتر باشد به معنای آن است که اثر منفی و معناداری بین متغیرها وجود دارد. ضرایب مسیر اگر بتوانند بیشتر از ۰/۶ شود نشان از آن دارد که ارتباطی قوی بین متغیرها وجود دارد، اما اگر ضریب مسیر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشند، حکایت از آن دارد که بین متغیرها ارتباط متوسطی برقرار است و سرانجام اگر ضریب مسیر کمتر از ۰/۳ شود به معنای ای است که ارتباط ضعیفی بین متغیرها برقرار است [۱۸]. داده‌های بدست آمده مطابق نمودارهای (۲) و (۳) به صورت مفید و مختصر در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

میزان تأثیر	سطح معناداری	ارزش آزمون T	ضریب مسیر	متغیرها
ضعیف	معنادار	۲/۲۵۰	۰/۲۰۵	انتظار عملکرد ← قصد رفتار
ضعیف	معنادار	۲/۷۲۶	۰/۲۹۰	امید به تلاش ← قصد رفتار
ضعیف	معنادار	۲/۱۰۶	۰/۲۳۵	حمایت مدیریت بالا ← قصد رفتار
ضعیف	معنادار	۲/۱۲۲	۰/۲۴۶	نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی ← قصد رفتار
متوسط	معنادار	۲/۹۴۵	۰/۳۳۸	شرایط تسهیل کننده ← استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
ضعیف	غیرمعنادار	۰/۳۰۵	۰/۰۲۳	نقش حرفه ای منابع انسانی ← استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
ضعیف	معنادار	۱/۹۶۲	۰/۲۵۳	نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی ← استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
ضعیف	غیرمعنادار	۰/۸۳۳	۰/۱۰۹	حمایت مدیریت بالا ← استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
ضعیف	غیرمعنادار	۱/۶۹۲	۰/۲۱۰	قصد رفتار ← استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
متوسط	معنادار	۳/۶۹۵	۰/۴۶۲	استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ← اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح فلسفه
متوسط	معنادار	۳/۲۶۴	۰/۳۵۶	استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ← اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح سیاست
متوسط	معنادار	۳/۶۱۸	۰/۴۳۵	استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ← اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح تمرین

طبق جدول فوق که بر پایه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش بدست آمده است می‌توان عنوان کرد که: نتیجه حاصل از آزمون فرضیه‌ها به جزء فرضیه اول با توجه به ضرایب مسیر و مقدار آشان، معنادار می‌باشند. در ادامه به بررسی میزان تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای طبق جدول شماره (۵) خواهیم پرداخت.

جدول ۵: تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل	روابط
۰/۲۰۵	----	۰/۲۰۵	انتظار عملکرد ← قصد رفتار
۰/۲۹۰	----	۰/۲۹۰	امید به تلاش ← قصد رفتار
۰/۲۳۵	----	۰/۲۳۵	حمایت مدیریت بالا ← قصد رفتار
۰/۲۴۶	----	۰/۲۴۶	نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی ← قصد رفتار
۰/۳۳۸	----	۰/۳۳۸	شرایط تسهیل کننده ← استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
۰/۰۲۳	----	۰/۰۲۳	نقش حرفه ای منابع انسانی ← استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
۰/۲۵۳	۰/۰۵۲	۰/۳۰۵	نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی ← استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
۰/۱۰۹	۰/۰۴۹	۰/۱۵۸	حمایت مدیریت بالا ← استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
۰/۲۱۰	----	۰/۲۱۰	قصد رفتار ← استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
۰/۴۶۲	----	۰/۴۶۲	استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ← اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح فلسفه
۰/۳۵۶	----	۰/۳۵۶	استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ← اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح سیاست
۰/۴۳۵	----	۰/۴۳۵	استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ← اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح تمرین

در جدل فوق، اثرات مستقیم و غیر مستقیم و اثرات کل مورد بررسی قرار گرفت، در ادامه به بررسی برازش مدل  $GOF^2$  پرداخته شده و این معیار که توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) [۱۹] مورد معرفی قرار گرفت مرتبط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار، را ضعیف (۰/۰۱)، متوسط (۰/۲۵) و قوی (۰/۳۶) برای  $GOF$  معرفی کرده‌اند. [۲۰].

جدول ۶. نتایج برازش کلی مدل با معیار  $GOF$

متغیرهای درون‌زا	$R^2$	Communality	$GOF$
اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح تمرین	۰/۱۸۹	۱/۰۰۰	$GOF = \sqrt{0.38 * 0.45} = 0.41$
اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح سیاست	۰/۱۲۶	۱/۰۰۰	
اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح فلسفه	۰/۲۱۳	۱/۰۰۰	
استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی	۰/۶۶۵	۰/۲۷۲	
قصد رفتار	۰/۷۳۰	۰/۰۰۳	
امید به تلاش		۰/۱۸۷	
انتظار عملکرد		۱/۰۰۰	
حمایت مدیریت بالا		۰/۱۷۴	
شرایط تسهیل کننده		-۰/۰۴۱	
نقش حرفه ای منابع انسانی		-۰/۰۰۱	
نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی		۰/۳۵۲	

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که گفته شد هدف از این پژوهش، تحلیل تاثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی با تاکید بر نقش حمایت مدیریت عالی، نقش حرفه‌ای منابع انسانی و نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی بود. هر کسب و کار دارای چهار سرمایه اصلی است و مدیریت سرمایه و جهت‌دهی مناسب به این سرمایه‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد. منابع انسانی به عنوان یکی از این چهار سرمایه در هر کسب و کار وجود دارد. این سبب شده تا مدیریت منابع انسانی اهمیت بسیار زیادی در کسب و کار داشته باشد. در قرن گذشته با افزایش استفاده از فناوری اطلاعات و اینترنت در سراسر جهان، جامعه، اقتصاد و حتی آموزش تغییرات فراوانی داشته‌اند و به همین دلیل مدیریت نیز به عنوان یکی از مهمترین بخش‌های جوامع انسانی، دستخوش تغییرات فراوانی شده است. استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی تقریباً از سال ۱۹۹۰ آغاز شده و از آن زمان تغییرات چشمگیری در زمینه مدیریت منابع انسانی شکل گرفته‌اند. مدیریت الکترونیک منابع انسانی به مدیران منابع انسانی این وعده را می‌دهد تا از یک سیستم اطلاعات منابع انسانی با داده‌های تعاملی کم، عملکردهای چشمگیری را به کارکنان ارائه دهد. مدیریت الکترونیک منابع انسانی باعث شده فناوری اطلاعات تاثیر فراوانی بر مدیریت منابع انسانی داشته باشد و فعالیت‌های محققان و مدیران منابع انسانی نیز در این زمینه افزایش چشمگیری داشته است. در سه دهه گذشته مدیریت الکترونیک منابع انسانی نه تنها گسترش فراوانی داشته است، بلکه بسیاری از محققان و پژوهشگران حوزه مدیریت نیز تحقیقات فراوانی در این زمینه داشته‌اند. یکی از فرضیه‌های این پژوهش آن است که انتظار عملکرد بر قصد رفتار تاثیر دارد: لذا تأیید این یافته در راستای پژوهش‌های مجدم و همکاران (۱۳۹۸) [۲]، آقایی جلاير و همکاران (۱۳۹۸) [۱]، تایوو و داوون (۲۰۱۳) [۲۱]، ونکاتش و همکاران، (۲۰۰۳) [۱۱] می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که: حتماً بایستی کارکنان را به درک کردن استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تشویق کرد تا به مزایای انتظارات عملکردی شغلی خود در جهت تغییر رفتار در سیستم سازمانی گام بردارند. همچنین از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که امید به تلاش بر قصد رفتار تاثیر دارد. که تأیید این یافته نیز در راستای پژوهش‌های مجدم و همکاران (۱۳۹۸) [۲]، آقایی جلاير و همکاران (۱۳۹۸) [۱]، تایوو و داوون (۲۰۱۳) [۲۱]، ونکاتش و همکاران، (۲۰۰۳) [۱۱] می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که: مدیران حتماً بایستی به کارکنانشان گوشزد کنند که استفاده از سیستم جدیدی همچون مدیریت

<sup>2</sup> Goodness of fit

منابع انسانی الکترونیکی نیاز به به تلاش قابل توجهی نخواهد داشت، اما می‌توان از طریق قصد رفتار کارکنان در جهت استفاده از این سیستم توجه کنند

همچنین از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که حمایت مدیریت بالا بر قصد رفتار تأثیر دارد: که تأیید این یافته نیز در راستای پژوهش‌های مجدم و همکاران (۱۳۹۸) [۲]، آقایی جلایر و همکاران (۱۳۹۸) [۱]، تایوو و داوون (۲۰۱۳) [۲۱]، ونکاتش و همکاران، (۲۰۰۳) [۱۱] می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که: گفته شده مدیریت موفق، متکی بر توانایی مدیران برای تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان نسبت به نوآوری‌ها و اهداف سازمان است. چرا که مدیران، کارکنان را تشویق می‌کنند تا به طور موثر در نوآوری‌ها مشارکت داشته باشند و بر نگرش آنها نسبت به فناوری تازه اجرا شده، تأثیر بگذارند. لذا حمایت مدیران بالا در این جهت می‌تواند کمک کننده باشد. همچنین حمایت مدیران بالا، نه تنها می‌تواند نقش مهمی را در رفتار مدیران بر ادراک کارکنان داشته باشد بلکه می‌تواند به عنوان یک پشتیبانی درک شده، رفتار مثبتی را نسبت به استفاده از منابع انسانی الکترونیکی پیش بینی کند. از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی بر قصد رفتار تأثیر دارد: که تأیید این یافته نیز در راستای پژوهش روح هلینگ و همکاران (۲۰۰۵) [۲۲] می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که: مدیریت منابع انسانی مدیران صفی نقش مهمی را در جهت تغییر قصد رفتار کارکنان در جهت استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ایفا می‌کند و لذا مدیران حتما باید به این فرضیه توجه کنند. همچنین با نقشی که مدیریت منابع انسانی مدیران صفی دارند می‌توان انتظار داشت تا شیوه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی را به روشی موثر اجرا کنند و از این شیوه‌ها برای انتخاب، ارزیابی و پاداش زیردستان خود استفاده کنند. از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که شرایط تسهیل کننده بر استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر دارد: که تأیید این یافته نیز در راستای پژوهش‌های مجدم و همکاران (۱۳۹۸) [۲]، آقایی جلایر و همکاران (۱۳۹۸) [۱]، تایوو و داوون (۲۰۱۳) [۲۱]، ونکاتش و همکاران، (۲۰۰۳) [۱۱] می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که: استدلال می‌شود که بایستی شرایط تسهیل کننده در جهت استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی برای کارکنان فراهم کرد تا به عبارتی بایستی زیرساخت‌های فنی لازم را برای پشتیبانی از استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی مناسب را برای کارکنان فراهم کرد. از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که نقش حرفه‌ای منابع انسانی بر استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر ندارد: که عدم تأیید این یافته نیز در عدم راستای پژوهش روتل و همکاران (۲۰۰۴) [۲۳] می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که: پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با کمک متخصصان منابع انسانی بهتر شکل می‌گیرد و می‌توان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی را از جمله مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی، درک خواسته‌های کارکنان خود با استفاده از ارتباطات موثر، تأمین منابع مورد نیاز و ایجاد انگیزه بهتر ایجاد و نمایان شود. لذا از آنجا که در این فرضیه عدم تأیید را نشان می‌دهد مدیریت شرکت حتما بایستی به این قضیه بیشتر از هر چیزی توجه کند که بتواند عدم تأثیرات را کم رنگ کند. از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صفی بر استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر دارد: که تأیید این یافته نیز در راستای پژوهش‌های ترولان و همکاران (۲۰۱۶) [۲۴] می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که: مدیریت منابع انسانی مدیران صفی به عنوان مجریان اصلی شیوه‌ها منابع انسانی در سطح سازمانی به شمار می‌روند و می‌توانند در جهت استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی گام بردارند. از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که حمایت مدیریت بالا بر استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر ندارد: که عدم تأیید این یافته نیز در عدم راستای پژوهش پرسیل و هاجینسون (۲۰۰۷) [۱۷] می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که: حمایت مدیران بالا بر ادراک کارکنان از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به روابط اجتماعی متقابل آنها با مدیران آنها بستگی دارد، و این ادراک کارکنان از پشتیبانی مدیریت، نگرش آنها را نسبت به استفاده از منابع انسانی الکترونیکی را پیش بینی می‌کند. لذا از آنجا که در این فرضیه عدم تأیید را نشان می‌دهد مدیریت شرکت حتما بایستی به این قضیه بیشتر از هر چیزی توجه کند که بتواند عدم تأثیرات را کم رنگ کند. از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که قصد رفتار بر ادراک کارکنان از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر ندارد: که عدم تأیید این یافته نیز در عدم راستای پژوهش ونکاتش و همکاران، (۲۰۰۳) [۱۱] می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که: قصد رفتار بر کل استفاده از سیستم فناوری اطلاعات و برنامه‌های کاربردی مربوط به آن تأثیر می‌گذارد. به عبارتی قصد رفتار به عنوان یک واسطه ارتباطی بین عواملی است که استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی را پیش بینی می‌کند و این خود می‌تواند در جهت رسیدن به اهداف خیلی مهم باشد. لذا از آنجا که در این فرضیه عدم تأیید را نشان می‌دهد مدیریت شرکت حتما بایستی به این قضیه بیشتر از هر چیزی توجه کند که بتواند عدم تأثیرات را کم رنگ کند. از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که استفاده از



سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح فلسفه تأثیر دارد: که تأیید این یافته نیز در راستای پژوهش متمن (۲۰۰۶) [۱۴] می‌باشد. همچنین از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح سیاست تأثیر دارد: که تأیید این یافته نیز در راستای پژوهش بوون و استروف می‌باشد. همچنین از دیگر یافته‌های این پژوهش آن است که استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سطح تمرین تأثیر دارد: که تأیید این یافته نیز در راستای پژوهش‌های مارتین و ردینگتون (۲۰۱۰) [۲۵] می‌باشد. برای این سه فرضیه آخر پیشنهاد می‌شود که: مدیران بایستی بتوانند استراتژی منابع انسانی را در سطح فلسفه را با استراتژی سازمان ادغام کنند. چرا که این سطح نقش مهمی در شکل‌گیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دارد که می‌تواند بر ادراک کارکنان به منظور پیاده سازی سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیرگذار باشد. مدیران در سطح سیاست‌های اثربخشی مدیریت منابع انسانی باید بر تمایز و سازگاری خط مشی و برنامه‌های منابع انسانی متمرکز باشد. چرا که ادغام سیاست با محتوای استراتژی منابع انسانی و میزان انسجام سیاست‌های حاصله سروکار دارد با این اوصاف استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی منجر به برقراری ارتباط اطلاعات بیشتر در زمینه سیاست‌های منابع انسانی در شرکت می‌شود و به کارکنان اجازه می‌دهد تا از قوانین و معیارهای مورد استفاده شرکت برای ارزیابی و پاداش بیشتر آگاه شوند. اثربخشی در سطح تمرین باید بر نحوه اعمال شیوه‌های مختلف منابع انسانی متمرکز باشد. البته این مستلزم ارزیابی نحوه پاسخ سریع سیستم منابع انسانی به نیازهای کارکنان و کیفیت خدمات منابع انسانی است. با این اوصاف استفاده از منابع انسانی الکترونیکی در واقع می‌تواند عملکردهای منابع انسانی را با ساده‌سازی فرایندها، تسهیل ارتباطات، ارائه داده‌های دقیق و بهبود درک مدیران و کارکنان از خدمات منابع انسانی، خدمات بهتری را به مدیران و کارکنان ارائه داد.

#### منابع

- [1] آقای جلاپر، احمد و زارعی، قاسم و باشکوه اجیرلو، محمد، (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر انتظار عملکرد، انگیزش لذت جویانه و ارتباط ادراک شده بر قصد رفتاری استفاده از خدمات بانکداری الکترونیک، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی، تهران،
- [2] کوثر مجدم، کوثر؛ نداف، مهدی و محمدی، سارا (۱۳۹۸). واکاوی عوامل مؤثر بر رفتار استفاده مصرف‌کننده از فناوری خرید اینترنتی براساس نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از تکنولوژی ۲ (UTAUT2)؛ مطالعه موردی: مشتریان فروشگاه دیجی کالا در استان خوزستان. تحقیقات بازاریابی نوین، ۹(۴)، ۱۳۶-۱۱۵.
- [3] Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1–5. doi:10.1016/j.hrmr.2012.06.001
- [4] Marler, J. H., & Parry, E. (2015). Human resource management, strategic involvement and e HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 1–21. doi:10.1080/09585192.2015.1091980
- [5] Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146–1162. doi:10.1080/09585192.2011.556791
- [6] Bondarouk, T., Trullen, J., & Valverde, M. (2016). Special issue of international journal of human resource management: Conceptual and empirical discoveries in successful HRM implementation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 906–908. doi:10.1080/09585192.2016.1154378
- [7] Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of E-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36. doi:10.1016/j.hrmr.2012.06.002

- [8] Marler, J. H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: Reality or myth? *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 515–527. doi:10.1080/09585190802707276
- [9] Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. doi:10.1080/09585190802707235
- [10] Gueutal, H., Stone, D. L., & Salas, E. (2005). *The Brave New World of eHR: Human Resources in the Digital Age*. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved from <https://books.google.gr/books?id=bgHcBgAAQBAJ>
- [11] Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *Management Information Systems Quarterly*, 27(3), 425–478. doi:10.2307/30036540
- [12] Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- [13] Sila, I. (2010). Do organisational and environmental factors moderate the effects of Internet-based interorganisational systems on firm performance? *European Journal of Information Systems*, 19(5), 581–600. doi:10.1057/ejis.2010.28
- [14] Maatman, M. (2006). Measuring the effectiveness of e-HRM : the development of an analytical framework for the measurement of e-HRM and its application within a Dutch Ministry. Retrieved from [http://essay.utwente.nl/583/1/scriptie\\_Maatman.pdf](http://essay.utwente.nl/583/1/scriptie_Maatman.pdf)
- [15] Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- [16] Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x
- [17] Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x
- [18] Chin, W. W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- [19] Tenenhaus, M., Amato, S. and Vinzi, V.E. (2004) A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 1, 739-742.
- [20] Wetzels, M, Odekerken-Schröder, G and Oppen, C.V., (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*. 33(1), pp. 177-195.
- [21] Taiwo, A. A., & Downe, A. G. (2013). The theory of user acceptance and use of technology (UTAUT): A metaanalytic review of empirical findings. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 49(1), 48–58. <http://www.jatit.org/volumes/Vol49No1/7Vol49No1.pdf>
- [22] Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., Morishima, M., & Tansky, J. W. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44(2), 207–216. doi:10.1002/hrm.20066
- [23] Ruël, H., Bondarouk, T. V., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Review*, 15(3), 364–380. doi:10.5771/0935-9915-2004-3-364
- [24] Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449–470. doi:10.1111/1748-8583.12116
- [25] Martin, G., & Reddington, M. (2010). Theorizing the links between e-HR and strategic HRM: A model, case illustration and reflections. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1553–1574. doi:10.1080/09585192.2010.500483.