

فصلنامه تعالی منابع انسانی

سال اول، شماره ۲، زمستان ۱۳۹۹

صفحات: ۸۱-۱۰۱

نوع مقاله: پژوهشی

## ارائه مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیک در حوزه نیروی دریایی ارتش

روح الله شریفی، احمد ملکی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۵

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۱/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۸/۱۰

### چکیده

امروزه پیشرفت‌ها از فناوری، فضای سازمان از جمله کارکرد مدیران منابع انسانی را متأثر کرده است. نمونه‌ای از حضور فناوری در فضای منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی الکترونیک حوزه نیروی دریایی ارتش است؛ پدیده‌ای که با پیشرفت اینترنت در کشورهای توسعه یافته به شدت مورد استفاده قرار گرفته و اخیراً در مباحث دانشگاهی و سازمانی ایران نیز مورد توجه قرار گرفته، لیکن در این حوزه کاربرد این موضوع با دو مسئله روبه روست؛ کمبود قابل توجهی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی الکترونیک وجود دارد و هم بی توجهی به بومی سازی این نظام جدید که باعث شده استقبالی از این نظام جدید نشود و استقرار آن را با مشکلاتی مواجه نموده است. لذا مقاله پژوهشی حاضر با کثرت گرایبی روش گردآوری اطلاعات (مصاحبه، پرسشنامه و کیو) اقدام به شناسایی موانع و عوامل استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در حوزه نیروی دریایی ارتش نموده و به روش کیو اجماع این موانع و عوامل مشخص شده و در نهایت یک مدل مناسب با رویکرد بومی سازی جهت استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در این حوزه طراحی شده است. مدل با در نظر گرفتن نقاط مرجع راهبردی به عنوان ورودی و لحاظ نمودن نگرش به نظام جدید ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی الکترونیک؛ مدل؛ حوزه نیروی دریایی ارتش

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. نویسنده مسئول  
<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران.

## مقدمه

سازمان‌های امروزی با افزایش شتاب، پیچیدگی و غیرقابل پیش بینی بودن تغییر مواجه هستند. به گونه‌ای که اگر خود را با شرایط در حال تغییر تطبیق ندهند، نمی‌توانند در این شرایط عملکرد مناسبی داشته باشند و با مشکلات فراوانی روبرو می‌شوند. توسعه منابع انسانی می‌تواند نقش مهم و قابل توجهی در تطبیق سازمانها با شرایط در حال تغییر داشته باشد چرا که سازمان‌ها از مجموعه‌ای از افراد تشکیل شده است که برای رسیدن به اهداف تدوین شده تلاش می‌نمایند. توسعه منابع انسانی در بیان نحوه مدیریت مهارتی‌های وظیفه‌ای و هم‌راستاسازی با برنامه‌های استراتژیک سازمانها و همچنین، نظم بخشیدن و یکپارچه‌سازی آنچه این سازمانها کسب می‌کنند، نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند، به‌طور جامع‌تر، بیان چگونگی عملکرد سازمانها در محیط پویا باعث شده تا پژوهش در زمینه توسعه منابع انسانی به یکی از مهمترین مکتب‌هایی تبدیل شود که به‌هنگام پژوهش در زمینه مدیریت استراتژیک می‌توان به آن استناد کرد. در سازمان‌های دولتی همچون سازمان‌های نظامی به دلیل پیچیدگی‌های ساختاری و وجود ساختارهای الزام‌آور میزان اهمیت قابلیت‌ها یا توانمندی‌های منابع انسانی بسیار حائز اهمیت است و از نظر راهبردی با بخش خصوصی متفاوت می‌باشد، چرا که در سازمان‌های دولتی توسعه منابع انسانی بیشتر تحت تأثیر تصمیمات مهم مدیران و تدوین‌کنندگان سیاست‌های سازمان‌های دولتی تغییر می‌نماید؛ گروه مشاوره امور دولتی استرالیا در نیروی دریایی با توجه به مجموعه شرایط حاکم بر فعالیت‌های سازمان و الزامات موجود در آن، کارکنان به قابلیت‌هایی برای انجام مؤثر وظایف شغلی نیاز دارند، در تحقیق حاضر مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی نیروی دریایی از طریق مصاحبه هدفمند با خبرگان در این سازمان شناسایی می‌شود. ابعاد مربوط به موضوع در این تحقیق، شامل شناسایی موانع توسعه منابع انسانی، تشخیص راهبردهای توسعه منابع انسانی و تبیین پیامدهای توسعه منابع انسانی می‌باشد، البته تمام مراحل تحقیق، مبتنی بر شرایط و اقتضائات نیروی دریایی در رابطه با توسعه منابع انسانی می‌باشد. نگاه به نیروی دریایی در دهه‌های قبل به‌عنوان یک نیروی تجهیزات محور بوده، همین امر و مجموعه شرایط حاکم در گذشته مانع توجه شایسته به نیروی انسانی گردیده است. در حال حاضر با توجه به نقش استراتژیک منابع انسانی در نیروی دریایی، پرداختن به توسعه و توانمندی کارکنان امری حیاتی می‌باشد چراکه با تغییر و تحولات رویه‌های کاری و ورود فناوری در حوزه‌های مختلف نظامی گری، مهارت و قابلیت کارکنان عامل گره‌گشا در جهت انطباق با تحولات و الزامات محیط کار به حساب می‌آید. بنابراین، توسعه منابع انسانی با ارتقاء قابلیت‌های تخصصی و علمی، ایجاد بینشی راهبردی و افزایش تعهد کارکنان باعث بهبود عملکرد نیروی دریایی می‌گردد، از آنجایی که نیروی دریایی با حفظ حراست از مرزهای آبی با مسائلی همچون امنیت ملی و اقتدار ملی سروکار دارد توسعه منابع انسانی نیروی دریایی امری راهبردی در سطح ملی است. مضاف بر این تغییرات مداوم محتوای مشاغل و مجموعه شرایط

سازمانی، توسعه منابع انسانی را به عنوان ابزاری برای کسب مهارت‌های مورد نیاز و انطباق مؤثر کارکنان با شرایط جدید اجتناب‌ناپذیر می‌سازد؛ بنابراین انجام تحقیق در حوزه توسعه منابع انسانی برای برخورد با چالش‌های پیش رو امری حیاتی می‌باشد (موسی و همکاران، ۱۳۹۰).

در سال‌های اخیر تلاش سازمان‌های دولتی ایران بخصوص نیروی دریایی ارتش علی‌رغم وجود اسناد بالادستی در بهبود بهره‌وری چندان چشمگیر نبوده است، لذا مسئله این است که چه مشکلات ریشه‌ای وجود دارد که این برنامه در استقرار و کاربردی نمودن ضعیف بوده‌اند؟ تحقیق حاضر این مهم را دنبال می‌نماید که مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در حوزه نیروی دریایی ارتش کدامند؟

### ضرورت انجام پژوهش

همگام با روند جهانی شدن کسب و کارها و رشد اینترنت، بتدریج شاهد پدید آمدن محل کار دیجیتال یکپارچه یا پیوسته در حوزه نیروی دریایی ارتش خواهیم بود. اینترنت موجب بوجود آمدن یک اقتصاد جهانی واحد خواهد شد. در دنیای کنونی ایده قدیمی "یک سایز برای همه مناسب است" دیگر کاربرد ندارد. کلید حل این معما، اعمال شیوه‌های جهانی کسب و کار می‌باشد (موسی و اوچمان، ۲۰۲۰: ۲۴۳).

امروزه شاخص‌هایی همچون استخدام آنلاین، در گاه‌های کارکنان و آموزش الکترونیک، عوامل حیاتی برای بقای یک شرکت در ابعاد جهانی محسوب می‌شوند، اما قبل از بکارگیری هر کدام از آنها باید به اندازه کافی در مورد آنها تفکر و ابعاد مختلف آن را مورد بررسی قرار داد. با گسترش برابری اقتصادی، تنها تفاوت و وجه تمایز میان سازمان نیروی دریایی ارتش، کارکنان هستند. در این رقابت فشرده جهانی، شرایط خاصی در جذب نخبگان وجود دارد. پس این حوزه قصد دارد در این محیط رقابتی از رقبای باز نماند، باید از بسترهایی که فن آوری جدید در اختیار آن قرار می‌دهد، استفاده نماید.

### مبانی نظری

توسعه منابع انسانی در مورد انسانهای آگاهی است که در نظامهای مولد ایفای نقش می‌کنند. هدف توسعه منابع انسانی تمرکز بر منابعی است که انسانها را در دستیابی به موفقیت یاری می‌دهد. این موفقیت هم در بعد فردی و هم در بعد سازمانی است. دو مقوله‌ی اصلی در توسعه منابع انسانی عبارتند از ۱: یادگیری فردی و سازمانی ۲. عملکرد فردی و سازمانی (کوچا و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۰۱۸). در واقع توسعه منابع انسانی در یک بیان کلی، مجموعه‌ی گسترده از توانایی‌های یک سازمان شامل تغییرات بیرونی،

---

۱ Mousa & Othman

۲ Kotha

ایجاد کارآفرینی گروهی، سازگاری با شرایط ناپایدار و بی ثبات و... هستند. بنابراین، توسعه خلق نمی شود، بلکه همانند قابلیت‌های کنونی در تعامل با منابع سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (همیریکس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۷۱۶). جستجو در پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد، توسعه‌ی منابع انسانی از کارها و امور عادی شامل فرآیندهای جمعی مستمر، هدفمند، آگاهانه (و یا حتی ناآگاهانه) تشکیل شده‌اند. کارها و امور عادی از طریق تلاش‌های آگاهانه و منظم و یا فعالیت‌های ناآگاهانه و عادی که توسط دست‌اندرکاران سازمانی در کار روزمره‌شان انجام می‌شود، توسعه می‌یابند. این تلاش‌ها و فعالیت‌ها یا می‌توانند آشکار و مشخص باشند و یا می‌توانند به طور غیرمستقیم روش‌هایی برای حل مسئله باشند. از آنجا که این یک فرآیند تدریجی و تکاملی است و نقطه ثابتی ندارد، در نتیجه توسعه‌ی قابلیت‌ها معمولاً به شکل بررسی و آنالیز نحوه‌ی استفاده از منابع سازمانی در حین اجرای امور عادی سازمان است.

یکی از مهمترین این منابع، منابع انسانی در سازمانها می‌باشد. منابع انسانی، تنها منبع تحت مالکیت یا کنترل سازمانها نیستند، اما مهمترین آن قلمداد می‌شوند که برای توسعه و رسیدن به اهداف سازمانی توجه به آنها لازم و ضروری است (هیلفت و وینتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۴۵)

نکته‌ی مهم و قابل توجه، شناخت و ادراک جنبه‌های مورد تأکید در توسعه‌ی منابع انسانی است. با توجه به این ابعاد، میتوان از آنها به عنوان عوامل زمینه ساز، توسعه‌ی منابع انسانی یاد نمود، چرا که میتواند زمینه را برای بروز تعارضات سازنده و تمایل به انحلال روش‌های قدیمی و به کارگیری روش‌های جدید فراهم سازند. اگر بخواهیم چرایی اهمیت توسعه‌ی قابلیت‌های منابع انسانی را از منظر تئوریک توضیح دهیم، به این نقطه‌ی تاریک در اینگونه پژوهش دست می‌یابیم که اگرچه پژوهش درباره توسعه‌ی قابلیت‌های منابع سازمانی پیشرفتی داشته است و باز هم گرچه شرکتها معمولاً بر روی منابع ملموس و غیرملموس کنترل و نظارت دارند و تلاش دارند از طریق ایجاد تعادل بین این منابع به توسعه‌ی قابلیت‌ها اقدام نمایند، اما با وجود این، توسعه‌ی قابلیت‌های سازمانی صرفاً بر ابعاد سرمایه‌ای و فیزیکی متمرکز شده است و سازمانها با توسعه‌ی ابعاد تکنولوژیکی و فناورانه‌ی خود تلاش دارند به مزیت رقابتی دست یابند، در حالی که چندان به منابع غیرقابل لمس همچون توسعه‌ی تفکرات کارکنان توجه نمی‌شود. تکوین مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک کاربردهای تئوری ذینفعان در ارتباط با توسعه‌ی منابع انسانی را برجسته می‌نماید. در توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک، ذینفع کسی است که اقداماتش بر فعالیت‌های مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان اثرگذار است. در حقیقت ذینفعان از فعالیت‌ها و سیاست‌های توسعه‌ی منابع انسانی تأثیر پذیرفته و بر آنها اثر می‌گذارند. مسئله‌ی کلیدی در توسعه‌ی منابع انسانی شناسایی انتظارات گروه‌های مختلف ذینفعان و قدرتی است که ممکن است اعمال کنند (میلر و دوهرتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). جهت بررسی اثر ذینفعان مختلف بر

---

<sup>۱</sup> Heimeriks  
<sup>۲</sup> Helfat & Winter  
<sup>۳</sup> Millar & Doherty

تدوین و اجرای استراتژیهای توسعه‌ی منابع انسانی دو مدل به شرح زیر وجود دارد:

۱. مدل اقتدار منفرد مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی

۲. مدل هادی توسعه‌ی منابع انسانی

مدل نخست که قدرت و حق مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی در اختیار متخصصان توسعه‌ی منابع انسانی است. در این حالت توسعه‌ی منابع انسانی انفعالی بوده و هدف عمده‌ی تقویت ارزشها و نظامهای موجود می باشد. لیکن مدل دوم بر این پایه استوار است که قدرت و حق مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی در اختیار افراد و گروههای مختلفی است و متخصصان منابع انسانی در اینجا به عنوان راهنما عمل کرده و تلاش می کنند تا بین منافع گروههای مختلف توازنی ایجاد نمایند. بدین ترتیب، توسعه‌ی منابع انسانی بیشتر به اهداف سازمان توجه داشته و نقش فعالانه تری ایفا می نماید و آموزشها بیشتر استراتژی گرا هستند. همچنین بیرواسپکتور، بین آموزش و توسعه‌ی سنتی با توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک تمایز قائل شده، عنوان می کنند؛ توسعه‌ی منابع انسانی استراتژیک را میتوان به عنوان مداخله‌ی فعالانه و گسترده در نظر گرفت که با برنامه ریزی استراتژیک و تغییر فرهنگ مرتبط می شود. در دیدگاه سنتی به آموزش و توسعه، به عنوان مداخلات واکنشی و جزئی در پاسخ به مسائل خاص نگریسته می شد. توسعه‌ی منابع انسانی تنها زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژی کلی سازمان پیوند بخورد.

### پیشینه پژوهش

در تحقیقی که توسط خورسندی و حاج علیان در سال ۱۳۹۸، با هدف "شناسایی عوامل پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک با رویکرد معادلات ساختاری" انجام گرفت، به این موضوع اشاره داشته اند که امروزه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی برای مدیریت منابع انسانی یک نوآوری است. جامعه آماری تحقیق مدیران و سرپرستان اجرایی منابع انسانی شرکت سایپا بوده است، پس از جمع آوری پرسشنامه به منظور سنجش روایی از نوع واگرا از تحلیل عاملی اکتشافی و جهت آزمودن مدل های اندازه گیری و اطمینان از صحت آنها از تحلیل عاملی تاییدی (روایی همگرا) استفاده شده است و جهت آزمون فرضیه‌ها بطور اخص از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاکی از آن است که تجربه استفاده از فناوری اطلاعات بر درک مفید بودن و درک سهولت استفاده از کامپیوتر رابطه مثبت و معناداری داشته است و فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری بر درک سهولت استفاده از کامپیوتر داشته و نقش منابع انسانی تاثیر مثبت و معنی داری بر درک مفید بودن داشته است و درک سهولت استفاده از کامپیوتر نیز تاثیر مثبت و معنی داری بر درک مفید بودن و پذیرش مدیریت الکترونیک منابع انسانی داشته است و همینطور درک مفید بودن تاثیر مثبت و معنی داری بر پذیرش مدیریت الکترونیک منابع انسانی داشته است (خورسندی و حاج علیان، ۱۳۹۸).

در تحقیقی که توسط کوهی و همکاران در سال ۱۳۹۸، با هدف بررسی و تبیین مولفه‌های اثر گذار در بهبود و توسعه مدیریت الکترونیکی منابع انسانی الکترونیک در صنعت بانکداری انجام گرفت، بیان داشته‌اند که امروزه نفوذ فناوری اطلاعات در فرایندها و نظام‌های منابع انسانی رویکرد جدیدی را با عنوان مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ایجاد کرده است. از سوی دیگر سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا خلاقیت کارکنان و مدیران بارور شده، و بتوانند به راحتی، به صورت مداوم و فردی یا گروهی فعالیت‌های نوآورانه خود را به اجرا درآورند. در این میان نقش مدیریت الکترونیک منابع انسانی، نقشی محوری است. این پژوهش به بررسی و تبیین عوامل و مولفه‌های اثر گذار در بهبود و توسعه مدیریت الکترونیکی منابع انسانی پرداخته است. روش تحقیق این مطالعه، از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد، از نظر گردآوری داده‌ها نیز از نوع توصیفی، پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان و مدیران بانک پارسیان میباشند، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از بین عوامل چهارگانه مورد مطالعه، عوامل سازمانی راهبری فناوری اطلاعات و ارتباطات منابع انسانی بر توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک تاثیر معناداری دارند. همچنین مولفه‌های هر یک از عوامل چهارگانه مورد مطالعه جداگانه وارد مدل شدند که نتیجه آزمون حاکی از آن بود که از بین مولفه‌های عامل سازمانی، مولفه‌های اندازه و فرهنگ سازمانی، از بین مولفه‌های عامل محیطی، مولفه‌های اجتماعی فرهنگی و بخش خصوصی، از بین مولفه‌های عامل راهبردی، مولفه تدوین استراتژی‌ها و در نهایت از بین مولفه‌های عامل فناورانه، کیفیت سیستم تاثیر معناداری در توسعه مدیریت الکترونیک منابع انسانی در صنعت بانکداری دارند (کوهی و همکاران، ۱۳۹۸).

در تحقیق محمدی و خوردپیما در سال ۱۳۹۶، به بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و تعهد سازمانی کارکنان با اجرای برنامه استراتژیک سازمان کتابخانه ملی ایران پرداخته شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات، در سطح آمار توصیفی از شاخص‌هایی نظیر فراوانی و درصد و رسم جداول و نمودارها و در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون و واریانس استفاده شده است. یافته‌های پژوهش در نرم افزار SPSS حاکی از وجود ارتباط معناداری بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و تعهد سازمانی با برنامه استراتژیک سازمان کتابخانه ملی ایران است (محمدی و خوردپیما، ۱۳۹۶).

در تحقیقی که توسط صفرآبادی در سال ۱۳۹۵، با عنوان نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک در تصمیم‌گیری استراتژیکی سازمانها انجام گرفت بیان داشته‌اند که مدیریت منابع انسانی هنگامی که همراه با تصمیم‌گیری‌های استراتژیکی سازمانی همراه باشد دارای ارزش مضاعفی بر ایجاد دانش و آگاهی عملی در مورد چگونگی تحت تاثیر قرار گرفتن فرایندهای تصمیم‌گیری مربوط به منابع انسانی الکترونیک با توجه به ملاحظات استراتژیک می‌گردد دو مطالعه عمیق موردی صندوق‌های بازنشستگی و سازمان خدمات

بانکداری و مالی این سازمان‌ها دارای پرسنلی بین ۲۵۰ و ۸۰۰ کارمند بوده و به جمع‌آوری پرسشنامه در مورد پیاده‌سازی منابع انسانی الکترونیک شرکت‌ها با استفاده از یک مدل در تدوین استراتژیک منابع انسانی الکترونیک انجام شد، نتایج این تحقیق نشان داد که زمانیکه محرک‌های تجاری خاص از فرایند تصمیم‌گیری کنار گذاشته می‌شوند نقش اصلی منابع انسانی الکترونیک مبدل به ارایه زیرساختی با تمرکز بر جلوگیری از نارضایتی سازمانی می‌گردد به منظور به کارگرفته شدن منابع انسانی الکترونیک به شیوه‌ای استراتژیک تجارت و مدیریت منابع انسانی باید بایکدیگر تعدیل گردند تا بتوان به مطلوبترین کارایی دست یافت (صفرآبادی، ۱۳۹۵).

میتچ و همکاران در سال ۲۰۱۷، در تحقیقی با عنوان "تاثیر فناوری اطلاعات بر رضایت ارتباطی و یادگیری سازمانی در شرکت‌های صربستان" نشان دادند که نمرات متوسط برای اقسام فناوری اطلاعات کمی بالاتر از حد متوسط است، همه همبستگی بین ابعاد فناوری اطلاعات و موارد فناوری اطلاعات و ابعاد رضایتمندی ارتباطی و همچنین بین ابعاد فناوری اطلاعات و آیت‌های فناوری اطلاعات و ابعاد یادگیری سازمانی از لحاظ آماری معنی‌دار و قوی هستند و فن‌آوری‌های اطلاعات ارتباط قوی‌تر با عملکرد در سطح سازمانی دارند و یک ارتباط ضعیف با عملکرد در سطوح فردی دارد (میتچ و همکاران، ۲۰۱۷: ۹۳).

آری و همکاران در تحقیقی سال ۲۰۱۶، بیان می‌دارند که یکی از نظام‌های مدیریتی پویا و سازنده که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی الکترونیک و در نتیجه در فرایند توسعه کلی دارد نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم در عمل از جایگاه مناسبی در بسیاری از کشورهای جهان برخوردار است. در واقع نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و علمی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روشهای حل مسائل و ارتقای بهره‌وری سازمان فعالانه اندیشیده، حاصل آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان به وجود می‌آید و مدیریت سازمان از گنجینه طرحها، اندیشه‌ها و راه‌حل‌ها برخوردار شده و برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره می‌جوید. نظام پیشنهادات به عنوان نمادی از مدیریت مشارکتی از جایگاه خاصی برخوردار بوده که منجر به بالابردن سطح اطلاعات مدیریت در انجام امور از طریق مشارکت با کارکنان، شناسایی سطح توانایی و قابلیت‌های کارکنان به منظور شناسایی نیازهای آموزشی آنان و ارتقاء روحیه کارکنان و بالابردن کیفیت کاری آنها و ایجاد تفاهم و ارتباط بین مدیریت و کارکنان می‌گردد. این مقاله که ابزار جمع‌آوری اطلاعات آن به روش کتابخانه‌ای است به

روش توصیفی - تحلیلی، به بررسی نقش نظام پیشنهادات به عنوان نماد و جلوه‌ای از مدیریت مشارکتی در سازمانها پرداخته است (آری و همکاران، ۲۰۱۶: ۴۸۵).

هدف تحقیق کسلر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، بررسی حرکت در سطوح این مدل که در پنج سطح تعریف می‌شود در کم کردن بی تفاوتی سازمانی نیروی انسانی است. تحقیقی توسط راند<sup>۱۸</sup> و همکاران با عنوان "عوامل تاثیرگذار بر مدیریت الکترونیک منابع انسانی در سال ۲۰۱۱ در کشور اردن با عنوان مشخص کردن عوامل مهم اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در شرکتهای سهامی اردن انجام گرفت. به این منظور محققین این عوامل را در چارچوب نظریه خود به دو دسته عوامل بیرونی و درونی تقسیمبندی کرده‌اند. جمع آوری اطلاعات از ۲۵۷ شرکت سهامی سرعت گرفته است. در این تحقیق هدف، مدیران منابع انسانی در شرکتهای سهامی بودند و اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است. یافته‌های اصلی این تحقیق نشان میدهد که سطح اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک معتدل در نظر گرفته شده است. ۶۰٪ از تغییرات سطح اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک بوسیله عوامل خارجی و ۱۴٪ آنها بوسیله عوامل داخلی تشریح شده است (کسلر و همکاران، ۲۰۱۵).

## روش پژوهش

تحقیق حاضر جزء طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی است، پژوهش‌های آمیخته، از ترکیب دو مجموعه تحقیق کمی و کیفی انجام می‌شوند و اطلاعات کامل تری جمع آوری می‌کنند. بر این اساس، ابتدا با مطالعات تطبیقی، شناخت اولیه‌ای نسبت به عوامل مؤثر و موانع استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در کشورهای مختلف به دست آمد، سپس با استفاده از رویکرد کیفی (مصاحبه اکتشافی نیمه ساخت یافته) موانع استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان نیروی دریایی ارتش شناسایی و سپس با استفاده از رویکرد تحلیل عاملی کیو نسبت به بررسی اجماع بین صاحب‌نظران اقدام شد.

جامعه آماری پژوهش، اساتید، مدیران و مدیران حوزه نیروی دریایی ارتش مستقر در استان هرمزگان که با مفهوم مدیریت منابع انسانی الکترونیک آشنایی داشتند، بوده است. در تحقیق کنونی برای انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است که در آن یک شرکت کننده در پژوهش ما را به شرکت کنندگان دیگر هدایت می‌کند. بر این اساس ۵۴ نفر با موضوع مورد مطالعه ما معرفی و از بین آنها، ۳۵ نفر برای انجام مصاحبه اعلام آمادگی نمودند. از این تعداد ۱۲ نفر از فرماندهان، ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان اجرایی و ۱۳ نفر از مدیران منابع انسانی نیروی دریایی ارتش مستقر در استان هرمزگان هستند. ویژگی‌های نمونه انتخاب شده در جدول ۱ ارائه شده است.

---

<sup>۱</sup> Kessler



### جدول ۱. ویژگی‌های نمونه انتخاب شده در قسمت کیفی تحقیق حاضر

| نمونه | گروه                      | نوع مصاحبه         |
|-------|---------------------------|--------------------|
| ۱۲    | فرماندهان                 | مصاحبه با خبرگان   |
| ۱۰    | مدیران و کارشناسان اجرایی | مصاحبه های اکتشافی |
| ۱۳    | مدیران منابع انسانی       | مصاحبه های اکتشافی |
| ۳۵    | جمع                       |                    |

لازم به ذکر است از ۱۹ مدیر نیز درخواست مصاحبه شد که از مفهوم EHRM شناختی نداشتند! همچنین ۳ نفر از فرماندهان، سابقه مدیریتی داشته و ۴ نفر از مدیران هم سابقه تدریس درس منابع انسانی داشته‌اند. در انتخاب تعداد نمونه، آشنایی مصاحبه شونده‌گان با EHRM مورد توجه قرار گرفت. در جلسات مصاحبه، صدای مصاحبه شونده‌گان ضبط و یادداشت شد و در نهایت تحلیل داده‌ها صورت گرفت. در این پژوهش، برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه، از فن "تحلیل تم" استفاده شده است، تحلیل تم، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم) موجود درون داده‌هاست. در مرحله اول یادداشت برداری و علامت‌گذاری معانی صورت پذیرفت. در مرحله دوم کدهای اولیه از داده‌ها ایجاد شد. کدها ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که در تحقیق کنونی، ویژگی‌هایی که با موانع استقرار EHRM ارتباط داشته‌اند، کدگذاری شده‌اند. از سه آیتم برای کدگذاری داده‌ها استفاده و ابتدا کدهای هر مصاحبه مشخص، سپس یک کد شامل سه آیتم به هر کدام از این عبارات‌های مشخص شده اختصاص یافته است. به مثال توجه کنید: سطح منابع انسانی در سازمان می‌تواند در به کارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک مؤثر باشد، اگر سطح کارکنان سازمان حرفه‌ای نباشد، تلاش‌ها با شکست مواجه خواهند شد (H۱۳). این کد به سه آیتم دسته‌بندی می‌شود. عدد اول از سمت چپ نشان دهنده شماره کد در این مصاحبه است، در این مثال این کد، سیزدهمین کد در مصاحبه است. حروف انگلیسی بین دو عدد شامل (P) برای فرماندهان، (E) برای کارشناسان و مدیران و (H) برای مدیران منابع انسانی هستند. در مثال بالا، کد نشان می‌دهد که مصاحبه با مدیران منابع انسانی انجام گرفته است. عدد آخر سمت راست نیز نشان دهنده شماره مصاحبه است، عدد (۷) در مثال نشان می‌دهد که این کد مربوط به هفتمین مصاحبه‌ای است که با مدیران منابع انسانی انجام گرفته است. پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های اولیه انجام شده است و در نهایت تم‌ها تعریف و نام‌گذاری شدند. جدول ۲ خلاصه نتایج تحلیل تم مصاحبه‌های کیفی تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۲. خلاصه نتایج تم مصاحبه‌های کیفی

| مدیران منابع انسانی نیروی دریایی ارتش مستقر در استان                      | مدیران و کارشناسان اجرایی                                     | فرماندهان   | دسته مفهومی                |              |
|---|---|---|----------------------------|--------------|
| ۴۵۹, ۴۵۸, ۴۵۷, ۴۵۶, ۴۵۴, ۴۵۳  | ۴۵۱, ۴۵۴, ۴۵۵   | ۴۵۱, ۴۵۲, ۴۵۳, ۴۵۶, ۴۵۷, ۴۵۸  | معاونت سرمایه انسانی       | بعد راهبردی  |
| ۴۵۱۱, ۴۵۱۳  | ۴۵۷, ۴۵۸, ۴۵۱۰  | ۴۵۹, ۴۵۱۱, ۴۵۱۱   | فرماندهان                  |              |
| ۱۶۵۱, ۱۶۵۲, ۱۶۵۳, ۱۶۵۴, ۱۶۵۱۲, ۱۶۵۱۳                                      | ۱۶۵۳, ۱۶۵۴, ۱۶۵۵, ۱۶۵۶, ۱۶۵۸, ۱۶۵۱۰                           | ۱۶۵۲, ۱۶۵۷, ۱۶۵۸, ۱۶۵۹  | ماموریت اصلی سازمان        |              |
| ۷۵۱, ۷۵۳, ۷۵۴, ۷۵۶, ۷۵۷, ۷۵۸, ۷۵۹, ۷۵۱۱, ۷۵۱۲, ۷۵۱۳                       | ۷۵۱, ۷۵۳, ۷۵۴, ۷۵۵, ۷۵۷, ۷۵۹, ۷۵۱۰                            | ۷۵۱, ۷۵۲, ۷۵۴, ۷۵۵, ۷۵۶, ۷۵۷, ۷۵۸, ۷۵۱۱                             | تدوین راهبرد               |              |
| ۱۵۲, ۱۵۳, ۱۵۴, ۱۵۵, ۱۵۶, ۱۵۱۰, ۱۵۱۲, ۱۵۱۳                                 | ۱۵۳, ۱۵۶, ۱۵۷, ۱۵۹, ۱۵۱۰                                      | ۱۵۳, ۱۵۴, ۱۵۷, ۱۵۸, ۱۵۹, ۱۵۱۱                                       | چشم انداز منابع انسانی     |              |
| ۵۵۱, ۵۵۲, ۵۵۳, ۵۵۴, ۵۵۵, ۵۵۶, ۵۵۷, ۵۵۸, ۵۵۹, ۵۵۱۰, ۵۵۱۱, ۵۵۱۳             | ۵۵۱, ۵۵۲, ۵۵۳, ۵۵۴, ۵۵۵, ۵۵۶, ۵۵۷, ۵۵۸, ۵۵۹, ۵۵۱۰, ۵۵۱۱, ۵۵۱۱ | ۵۵۱, ۵۵۲, ۵۵۳, ۵۵۴, ۵۵۵, ۵۵۶, ۵۵۷, ۵۵۸, ۵۵۹, ۵۵۱۰, ۵۵۱۱, ۵۵۱۲       | فرهنگ جامعه                | بعد فرهنگی   |
| ۶۵۱, ۶۵۲, ۶۵۳, ۶۵۴, ۶۵۵, ۶۵۶, ۶۵۷, ۶۵۸, ۶۵۹, ۶۵۱۰, ۶۵۱۱, ۶۵۱۳             | ۶۵۱, ۶۵۲, ۶۵۳, ۶۵۴, ۶۵۵, ۶۵۶, ۶۵۸, ۶۵۹, ۶۵۱۰                  | ۶۵۱, ۶۵۲, ۶۵۳, ۶۵۴, ۶۵۵, ۶۵۶, ۶۵۷, ۶۵۹, ۶۵۱۰, ۶۵۱۱, ۶۵۱۲            | فرهنگ سازمان               |              |
| ۱۷۵۲, ۱۷۵۳, ۱۷۵۸, ۱۷۵۹, ۱۷۵۱۲   | ۱۷۵۳, ۱۷۵۴, ۱۷۵۸, ۱۷۵۱۰                                       | ۱۷۵۲, ۱۷۵۵, ۱۷۵۶, ۱۷۵۷, ۱۷۵۹, ۱۷۵۱۰, ۱۷۵۱۱, ۱۷۵۱۲                   | ریسک پذیر بودن             |              |
| ۱۲۵۱, ۱۲۵۲, ۱۲۵۳, ۱۲۵۴, ۱۲۵۵, ۱۲۵۶, ۱۲۵۸, ۱۲۵۹, ۱۲۵۱۱, ۱۲۵۱۳              | ۱۲۵۱, ۱۲۵۲, ۱۲۵۶, ۱۲۵۸, ۱۲۵۹, ۱۲۵۱۰                           | ۱۲۵۱, ۱۲۵۲, ۱۲۵۳, ۱۲۵۴, ۱۲۵۵, ۱۲۵۷, ۱۲۵۸, ۱۲۵۹, ۱۲۵۱۰, ۱۲۵۱۱, ۱۲۵۱۲ | پذیرش سیستم جدید           |              |
| ۲۰۵۱, ۲۰۵۲, ۲۰۵۸, ۲۰۵۹, ۲۰۵۱۰, ۲۰۵۱۱                                      | ۲۰۵۳, ۲۰۵۴, ۲۰۵۶, ۲۰۵۹  | ۲۰۵۲, ۲۰۵۳, ۲۰۵۴, ۲۰۵۶, ۲۰۵۷, ۲۰۵۹, ۲۰۵۱۰, ۲۰۵۱۱                    | ارزشهای محوری سازمان       |              |
| ۳۵۱, ۳۵۲, ۳۵۳, ۳۵۴, ۳۵۵, ۳۵۶, ۳۵۷, ۳۵۸, ۳۵۹, ۳۵۱۰, ۳۵۱۱, ۳۵۱۳             | ۱۱۵۱, ۱۱۵۳, ۱۱۵۵, ۱۱۵۶, ۱۱۵۷, ۹۵۹, ۱۱۵۱۰                      | ۱۱۵۱, ۱۱۵۲, ۱۱۵۳, ۱۱۵۵, ۱۱۵۶, ۱۱۵۸, ۱۱۵۹, ۱۱۵۱۰, ۱۱۵۱۱, ۱۱۵۱۲       | قوانین و مقررات            | بعد فناورانه |
| ۳۵۱, ۳۵۲, ۳۵۳, ۳۵۴, ۳۵۵, ۳۵۶, ۳۵۷, ۳۵۸, ۳۵۹, ۳۵۱۰, ۳۵۱۱, ۳۵۱۳             | ۳۵۱, ۳۵۲, ۳۵۳, ۱۹۵۴, ۳۵۵, ۳۵۶, ۳۵۸, ۳۵۹, ۳۵۱۰                 | ۳۵۱, ۳۵۲, ۳۵۳, ۳۵۵, ۳۵۷, ۳۵۸, ۳۵۹, ۳۵۱۰, ۳۵۱۱, ۳۵۱۲                 | زیرساخت های فناوری         |              |
| ۱۹۵۱, ۱۹۵۲, ۱۹۵۳, ۱۹۵۴, ۱۹۵۵, ۱۹۵۶, ۱۹۵۷, ۱۹۵۸, ۱۹۵۹, ۱۹۵۱۰, ۱۹۵۱۱, ۱۹۵۱۳ | ۱۹۵۱, ۱۹۵۲, ۱۹۵۳, ۱۹۵۴, ۱۹۵۵, ۱۹۵۶, ۱۹۵۸, ۱۹۵۹, ۱۹۵۱۰         | ۱۹۵۴, ۱۹۵۵, ۱۹۵۸, ۱۹۵۹, ۱۹۵۱۰, ۱۹۵۱۱, ۱۹۵۱۲                         | کیفیت سیستم                |              |
| ۱۴۵۱, ۱۴۵۲, ۱۴۵۳, ۱۴۵۴, ۱۴۵۵, ۱۴۵۶, ۱۴۵۷, ۱۴۵۸, ۱۴۵۹, ۱۴۵۱۰, ۱۴۵۱۱, ۱۴۵۱۳ | ۱۴۵۱, ۱۴۵۲, ۱۴۵۳, ۱۴۵۴, ۱۴۵۵, ۱۴۵۶, ۱۴۵۸, ۱۴۵۹                | ۱۴۵۴, ۱۴۵۵, ۱۴۵۸, ۱۴۵۹, ۱۴۵۱۰, ۱۴۵۱۱, ۱۴۵۱۲                         | کیفیت اطلاعات و خدمات،     |              |
| ۲۱۵۱, ۲۱۵۲, ۲۱۵۳, ۲۱۵۴, ۲۱۵۵, ۲۱۵۶, ۲۱۵۷, ۲۱۵۸, ۲۱۵۹, ۲۱۵۱۰, ۲۱۵۱۱, ۲۱۵۱۳ | ۲۱۵۱, ۲۱۵۲, ۲۱۵۳, ۲۱۵۴, ۲۱۵۵, ۲۱۵۶, ۲۱۵۸, ۲۱۵۹, ۲۱۵۱۰         | ۲۱۵۱, ۲۱۵۲, ۲۱۵۳, ۲۱۵۵, ۲۱۵۸, ۲۱۵۹, ۲۱۵۱۰, ۲۱۵۱۱, ۲۱۵۱۲             | سهولت استفاده از سیستم     |              |
| ۸۵۱, ۸۵۲, ۸۵۳, ۸۵۴, ۸۵۵, ۸۵۶, ۸۵۷, ۸۵۸, ۸۵۹, ۸۵۱۰, ۸۵۱۱, ۸۵۱۳             | ۸۵۱, ۸۵۲, ۸۵۳, ۸۵۴, ۸۵۵, ۸۵۶, ۸۵۸, ۸۵۹, ۸۵۱۰                  | ۸۵۱, ۸۵۳, ۸۵۶, ۸۵۷, ۸۵۸, ۸۵۹, ۸۵۱۱, ۸۵۱۲                            | فناوری ارتباطات،           | بعد سازمانی  |
| ۹۵۳, ۹۵۴, ۹۵۶, ۹۵۷, ۹۵۸, ۹۵۹, ۹۵۱۰, ۹۵۱۱, ۹۵۱۳                            | ۹۵۱, ۹۵۲, ۹۵۳, ۹۵۴, ۹۵۵, ۹۵۶, ۹۵۸, ۹۵۹, ۹۵۱۰                  | ۹۵۲, ۹۵۳, ۹۵۴, ۹۵۵, ۹۵۷, ۹۵۸, ۹۵۹, ۹۵۱۱                             | مدیریت عالی سازمان         |              |
| ۱۰۵۱, ۱۰۵۲, ۱۰۵۳, ۱۰۵۴, ۱۰۵۵, ۱۰۵۶, ۱۰۵۷, ۱۰۵۸, ۱۰۵۹, ۱۰۵۱۰, ۱۰۵۱۱, ۱۰۵۱۳ | ۱۰۵۱, ۱۰۵۲, ۱۰۵۳, ۱۰۵۴, ۱۰۵۵, ۱۰۵۶, ۱۰۵۸, ۱۰۵۹                | ۱۰۵۱, ۱۰۵۲, ۱۰۵۶, ۱۰۵۷, ۱۰۵۸, ۱۰۵۹, ۱۰۵۱۰, ۱۰۵۱۱, ۱۰۵۱۲             | جایگاه مدیریت منابع انسانی |              |
| ۱۳۵۱, ۱۳۵۲, ۱۳۵۳, ۱۳۵۴, ۱۳۵۵, ۱۳۵۶, ۱۳۵۷, ۱۳۵۸, ۱۳۵۹, ۱۳۵۱۰               | ۱۳۵۱, ۱۳۵۲, ۱۳۵۳, ۱۳۵۴, ۱۳۵۵, ۱۳۵۶, ۱۳۵۸, ۱۳۵۹                | ۱۳۵۱, ۱۳۵۲, ۱۳۵۳, ۱۳۵۴, ۱۳۵۵, ۱۳۵۷, ۱۳۵۱۱                           | سطح منابع انسانی           |              |

|  |                                      |   |                    |
|--|--------------------------------------|---|--------------------|
| ۱۳۰۱۱, ۱۳۰۱۳                             |                                      |   |                    |
| ۱۸۰۴, ۱۸۰۶, ۱۸۰۹, ۱۸۰۱۰, ۱۸۰۱۱,<br>۱۸۰۱۲ | ۱۸۰۶, ۱۸۰۷, ۱۸۰۱۰                    | ۱۸۰۸, ۱۸۰۱۱, ۱۸۰۱۲                                | مدیریت تغییر       |
| ۲۰۳, ۲۰۷, ۲۰۸, ۲۰۹, ۲۰۱۰, ۲۰۱۱,<br>۲۰۱۳  | ۲۰۱, ۲۰۳, ۲۰۴, ۲۰۵,<br>۲۰۶, ۲۰۸, ۲۰۹ | ۲۰۱, ۲۰۲, ۲۰۴, ۲۰۵, ۲۰۷, ۲۰۸,<br>۲۰۱۰, ۲۰۱۱, ۲۰۱۲ | ساختار و خط مشی ها |
| ۱۵۰۲, ۱۵۰۸, ۱۵۰۹, ۱۵۰۱۰, ۱۵۰۱۱,<br>۱۵۰۱۳ | ۱۵۰۷, ۱۵۰۸, ۱۵۰۹,                    | ۱۵۰۵, ۱۵۰۷, ۱۵۰۸, ۱۵۰۹,<br>۱۵۰۱۰, ۱۵۰۱۱, ۱۵۰۱۲    | ارتباطات           |

### تعیین روایی مدل به روش کیو

در تحقیق حاضر برای سنجش روایی مدل موردنظر، از روش کیو استفاده شد. ویلیام استیونسون در سال ۱۹۳۵ روش شناسی کیو را به عنوان روشی برای شناسایی ذهنیت افراد مطرح کرد. روش شناسی کیو، فنی است که پژوهشگر را قادر می سازد تا اولاً ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه بندی کند و ثانیاً به دسته بندی گروههای افراد براساس ادراکاتشان بپردازد. ویژگی فوق این روش شناسی را به روش های تحقیق کیفی نزدیک می سازد. باوجود این، روش شناسی کیو از بعد کمی نیز برخوردار است، زیرا از روش های آماری مانند تحلیل عاملی<sup>۱</sup> برای دسته بندی افراد کمک می گیرد. تفاوت اصلی آن با سایر روش های تحقیق در علوم اجتماعی در این است که روش شناسی کیو، به جای متغیرها افراد را تحلیل می کند. به عبارتی در مطالعه کیو،  $m$  نفر انتخاب می شوند تا "خود آنها"  $n$  ویژگی را اندازه گیری کنند. در این پژوهش از فرایند پنج مرحله ای کیو استفاده شده است: در گام اول، عبارات کیو از مصاحبه ها تولید شد که ۶۰ کیو آیتم مورد توجه قرار گرفت. در گام دوم مشارکت کنندگان مشخص شدند، در کیو بهتر است مجموعه افرادی که انتخاب می کنیم یکدست نباشند که در این تحقیق دو گروه از مدیران و فرماندهان در تحقیق مشارکت داده شدند. سپس خواسته شد کیو آیتم ها را متناسب با سلیقه و طرز تفکرشان در جدول داده شده مرتب کنند.

ابتدا پیشنهاد داده شد کارت ها را در ۳ دسته موافق، بی نظر و مخالف قرار داده، سپس مرتب سازی نهایی را انجام دهند. در گام چهارم پس از اینکه مشارکت کنندگان مرتب سازی و دسته بندی گزاره های کیو را انجام دادند، اطلاعات به دست آمده، مورد پردازش آماری قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده در این مرحله، روش تحلیل عاملی است که روشی چند متغیره برای یافتن میزان همبستگی بین متغیرهاست و در روش شناسی کیو به دنبال یافتن همبستگی بین آدم ها هستیم تا ببینیم نقطه نظرات کدامیک از افراد به هم نزدیک است. در نهایت پس از پایان تحلیل عاملی، یعنی استخراج و چرخش عامل ها و به دست آمدن بارهای عاملی و عامل های مهم، نوبت به تفسیر دقیق عامل ها رسید و در این مرحله مؤلفه ها در ۵ عنوان، دسته بندی شدند. نمونه کیو مرحله اول مطالعه حاضر شامل ۶۰ عبارت است که این شاخص ها با کنکاش

<sup>۱</sup> Factor Analysis



است). بنابراین، به عنوان یافته اساسی تحلیل کیو مرحله اول، می توان الگو عاملی متعامد با ۴ عامل را به صورت زیر معرفی نمود:

$$X_{(29 \times 1)} - \mu_{(29 \times 1)} \cdot L_{(29 \times 1)} F_{(4 \times 1)} + \epsilon_{(29 \times 1)}$$

جدول ۳. بر آورد بارهای عاملی به روش مؤلفه های اصلی قبل و بعد از دوران به همراه همداشتها و نسبتهای تجمعی واریانس کل نمونه

| همداشت ها | برآوردهای مؤلفه اصلی بارهای عاملی دوران یافته |       |       |       | برآوردهای مؤلفه اصلی بارهای عاملی |       |       |       | متغیرهای مرحله اول Q (خبرگان مورد مطالعه) |
|-----------|---|-------|-------|-------|-----------------------------------|-------|-------|-------|---|
|           | F4  | F3    | F2    | F1    | F4                                | F3    | F2    | F1    |   |
| ۰/۵۳      | ۰/۰۴  | ۰/۶۵  | ۰/۲۸  | ۰/۱۷  | -۰/۱۸                             | -۰/۳۶ | ۰/۴۶  | ۰/۳۹  | صاحب نظر مجرب ۱                           |
| ۰/۸۸      | -۰/۰۲   | ۰/۰۸  | ۰/۱۲  | ۰/۹۳  | ۰/۱۳                              | ۰/۰۵  | -۰/۱۷ | ۰/۹۱  | صاحب نظر مجرب ۲                           |
| ۰/۸۲      | -۰/۰۸   | ۰/۰۲  | -۰/۰۶ | ۰/۹۰  | ۰/۱۲                              | ۰/۰۰  | -۰/۳۴ | ۰/۸۳  | صاحب نظر مجرب ۳                           |
| ۰/۴۶      | ۰/۰۴  | -۰/۰۱ | ۰/۲۹  | ۰/۶۱  | ۰/۱۶                              | ۰/۱۷  | ۰/۰۴  | ۰/۶۴  | صاحب نظر مجرب ۴                           |
| ۰/۴۷      | ۰/۰۹  | ۰/۶۱  | ۰/۲۶  | ۰/۱۵  | -۰/۲۱                             | -۰/۳۱ | ۰/۴۵  | ۰/۳۶  | صاحب نظر مجرب ۵                           |
| ۰/۶۸      | ۰/۱۳  | ۰/۱۷  | ۰/۰۸  | ۰/۷۹  | -۰/۰۶                             | ۰/۰۵  | -۰/۱۰ | ۰/۸۲  | صاحب نظر مجرب ۶                           |
| ۰/۵۶      | ۰/۱۶  | ۰/۳۵  | ۰/۰۲  | ۰/۶۴  | -۰/۲۱                             | -۰/۱۰ | -۰/۰۱ | ۰/۷۱  | صاحب نظر مجرب ۷                           |
| ۰/۶۸      | ۰/۸۰  | ۰/۰۹  | ۰/۱۷  | ۰/۰۱  | -۰/۵۹                             | ۰/۴۶  | ۰/۳۱  | ۰/۱۴  | صاحب نظر مجرب ۸                           |
| ۰/۵۷      | ۰/۶۹  | ۰/۲۰  | ۰/۰۸  | ۰/۲۰  | -۰/۵۸                             | ۰/۳۱  | ۰/۲۰  | ۰/۳۲  | صاحب نظر مجرب ۹                           |
| ۰/۵۸      | ۰/۱۰  | ۰/۷۳  | ۰/۱۷  | ۰/۱۱  | -۰/۳۱                             | -۰/۴۲ | ۰/۴۴  | ۰/۳۴  | صاحب نظر مجرب ۱۰                          |
| ۰/۶۴      | -۰/۰۷   | ۰/۷۷  | ۰/۰۸  | ۰/۱۷  | -۰/۲۳                             | -۰/۵۷ | ۰/۳۴  | ۰/۳۸  | صاحب نظر مجرب ۱۱                          |
| ۰/۷۵      | -۰/۰۶   | -۰/۰۵ | -۰/۰۸ | ۰/۸۶  | ۰/۱۳                              | ۰/۰۵  | -۰/۳۷ | ۰/۷۷  | صاحب نظر مجرب ۱۲                          |
| ۰/۵۲      | -۰/۴۸   | ۰/۱۳  | ۰/۴۹  | -۰/۱۷ | ۰/۵۱                              | -۰/۲۵ | ۰/۴۳  | -۰/۰۶ | صاحب نظر مجرب ۱۳                          |
| ۰/۶۷      | -۰/۰۷   | -۰/۰۲ | -۰/۰۴ | ۰/۸۲  | ۰/۱۳                              | ۰/۰۳  | -۰/۳۲ | ۰/۷۴  | صاحب نظر مجرب ۱۴                          |
| ۰/۵۷      | ۰/۷۴  | ۰/۰۳  | ۰/۱۳  | ۰/۰۷  | -۰/۵۳                             | ۰/۴۶  | ۰/۲۲  | ۰/۱۷  | صاحب نظر مجرب ۱۵                          |
| ۰/۲۷      | -۰/۱۰   | -۰/۱۲ | -۰/۴۷ | -۰/۱۴ | -۰/۰۹                             | -۰/۱۲ | -۰/۴۱ | -۰/۲۷ | صاحب نظر مجرب ۱۶                          |
| ۰/۵۴      | -۰/۴۹   | ۰/۱۱  | ۰/۴۹  | -۰/۲۲ | ۰/۵۳                              | -۰/۲۴ | ۰/۴۴  | -۰/۱۱ | صاحب نظر مجرب ۱۷                          |
| ۰/۲۱      | -۰/۳۶   | ۰/۲۸  | ۰/۰۲  | ۰/۰۰  | ۰/۱۷                              | -۰/۴۱ | ۰/۰۸  | ۰/۰۵  | صاحب نظر مجرب ۱۸                          |
| ۰/۲۳      | -۰/۴۰   | ۰/۱۹  | ۰/۰۵  | ۰/۱۹  | ۰/۲۷                              | -۰/۳۵ | -۰/۰۱ | ۰/۲۱  | فرماندهان ۱                               |
| ۰/۸۲      | -۰/۰۳   | ۰/۰۷  | ۰/۰۶  | ۰/۹۰  | ۰/۱۱                              | ۰/۰۳  | -۰/۲۲ | ۰/۸۷  | فرماندهان ۲                               |
| ۰/۰۴      | -۰/۱۶   | -۰/۰۴ | -۰/۰۴ | ۰/۰۸  | ۰/۱۴                              | -۰/۰۷ | -۰/۱۱ | ۰/۰۴  | فرماندهان ۳                               |
| ۰/۵۲      | -۰/۰۱   | ۰/۰۸  | ۰/۷۲  | ۰/۰۸  | ۰/۲۹                              | ۰/۱۶  | ۰/۵۹  | ۰/۲۵  | فرماندهان ۴                               |
| ۰/۵۲      | ۰/۰۶  | -۰/۶۸ | ۰/۲۱  | ۰/۰۷  | ۰/۳۵                              | ۰/۶۱  | -۰/۱۳ | -۰/۰۷ | فرماندهان ۵                               |
| ۰/۶۹      | ۰/۲۷  | -۰/۰۵ | ۰/۷۸  | -۰/۰۴ | ۰/۱۴                              | ۰/۴۳  | ۰/۶۸  | ۰/۱۴  | فرماندهان ۶                               |

|                                 |       |       |       |      |      |       |       |       |      |
|---------------------------------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|------|
| فرماندهان ۷                     | ۰/۲۲  | ۰/۵۴  | ۰/۳۹  | ۰/۰۳ | ۰/۰۷ | ۰/۶۲  | -۰/۰۱ | ۰/۳۲  | ۰/۴۹ |
| فرماندهان ۸                     | ۰/۸۹  | -۰/۱۶ | ۰/۰۲  | ۰/۱۰ | ۰/۹۰ | ۰/۱۱  | ۰/۱۱  | -۰/۰۲ | ۰/۸۳ |
| فرماندهان ۹                     | ۰/۲۷  | ۰/۶۹  | ۰/۲۴  | ۰/۴۵ | ۰/۱۰ | ۰/۸۹  | ۰/۰۰  | -۰/۰۷ | ۰/۸۳ |
| فرماندهان ۱۰                    | ۰/۱۰  | -۰/۱۰ | -۰/۱۰ | ۰/۰۶ | ۰/۱۲ | -۰/۰۸ | ۰/۰۶  | -۰/۱۴ | ۰/۰۴ |
| فرماندهان ۱۱                    | -۰/۰۴ | -۰/۱۴ | ۰/۶۳  | ۰/۳۵ | ۰/۱۰ | ۰/۲۲  | -۰/۶۹ | ۰/۰۸  | ۰/۵۴ |
| نسبت تجمعی واریانس<br>تبیین شده | ۰/۲۴  | ۰/۳۶  | ۰/۴۶  | ۰/۵۵ | ۰/۲۲ | ۰/۳۴  | ۰/۴۵  | ۰/۵۵  |      |

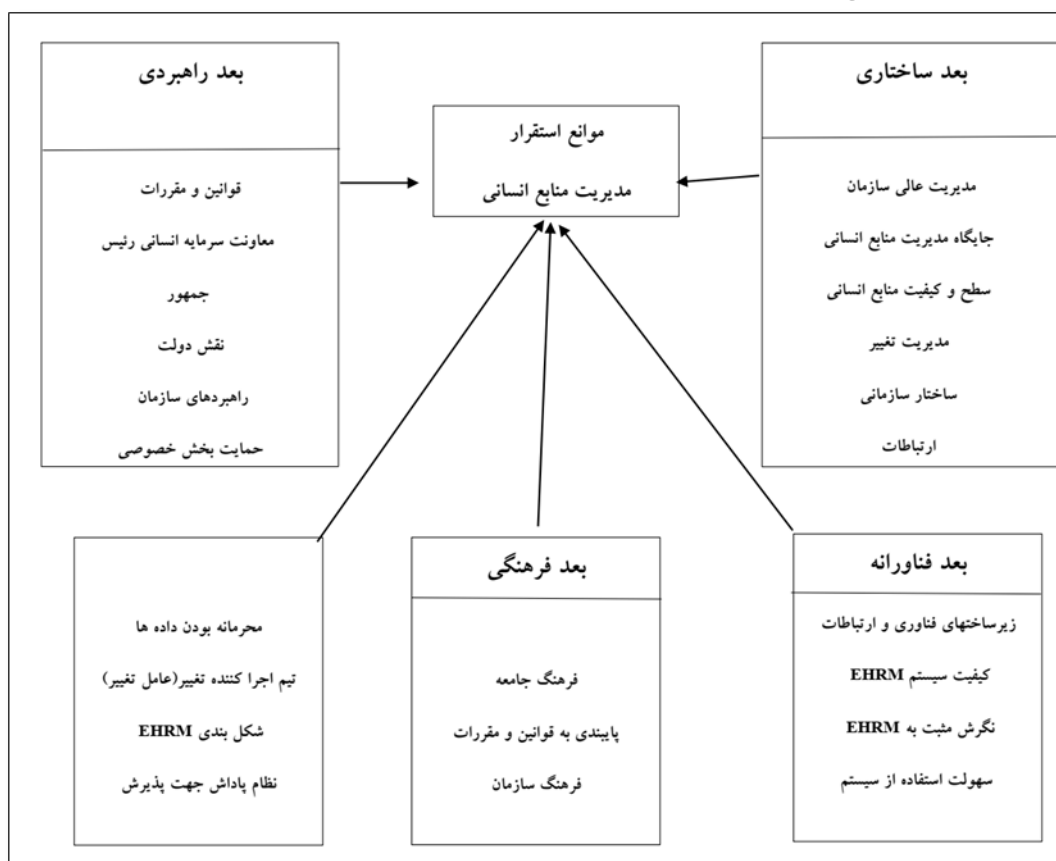
در مرحله دوم نیز با طی مراحل تحلیل عاملی اکتشافی روی ۲۹ متغیر (اعضای نمونه که ۱۸ نفر آن را صاحب نظران و خبرگان و ۱۱ نفر دیگر فرماندهان را تشکیل می دادند، با استفاده از نمونه ۵۳ آیتمی کیو، نتیجه حاصل دستیابی به سه عامل عمومی بود یعنی به یک الگوی ۳ عاملی پس از دوران واریماکس که بارهای عاملی آن به شیوه مؤلفه‌های اصلی برآورد می گردد، دست یافتیم؛ به قسمی که این ۳ عامل حدود ۰/۶۴ درصد کل تغییرپذیری را تبیین می کند (حداقل ۶۴٪ اطلاعات درون ۲۹ نمونه در این ۳ عامل حفظ شده است). بنابراین، به عنوان یافته اساسی تحلیل کیو مرحله دوم، می توان الگو عاملی متعامد با ۳ عامل (سه عامل آن مشترک یا عمومی) را به صورت ذیل معرفی نمود:

$$X(29\ 1) \quad (29\ 1) \quad L(29\ 3) \quad F(3\ 1) \quad (29\ 1)$$

که همانند قبل می توان سه عامل مفروض را برای دیدگاه‌های مختلف فرماندهان و خبرگان نسبت به شاخص‌های استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در سازمانهای دولتی برشمرد. بنابراین، در مرحله دوم تحلیل کیو نیز مشخص شد که افراد نمونه به شاخص باقیمانده (نمونه کیو مرحله دوم) اتفاق نظر ندارند. به عبارتی وجود سه دیدگاه کماکان بین نمونه کیو قابل مشاهده است. لذا شاخص‌هایی که باعث بروز این اختلاف نظر بین این ۵۳ شاخص شده است، کشف نموده و با حذف آنها نسبت به ادامه مراحل کیو تا رسیدن به یک دیدگاه واحد بین خبرگان و اساتید اقدام نماییم. همانند قبل با استفاده از آزمون ناپارامتری من - ویتنی به مقایسه نمرات هریک از ۵۳ شاخص مذکور در دو گروه مدیران و خبرگان، پرداخته شد و نتیجه آن نشان داد که در ۴ شاخص، بین دیدگاه مدیران و متخصصین در ارزیابی این شاخص‌ها توافق نظر وجود ندارد.

بنابراین، شاخص‌های ۹، ۱۹، ۲۶ و ۵۰ از بین ۵۳ شاخص حذف و مراحل اجرای تحلیل کیو مرحله سوم روی ۴۹ شاخص باقیمانده با اخذ دیدگاه فرماندهان و خبرگان با همان طیف اجباری ۵- تا ۵+ مجدداً ادامه یافت. مرحله سوم تحلیل کیو همانند دو مرحله قبل روی ۲۹ متغیر و براساس نمونه ۴۹ آیتمی کیو انجام پذیرفت که در این الگو ۲ عاملی عناصر ماتریس L از بارهای عاملی با روش مؤلفه‌های اصلی برآورد شده اند. همچنین نتایج حاصل از این الگوی عاملی بیان می دارد که حداقل ۶۴٪ اطلاعات درون

۲۹ نمونه توسط این دو عامل حفظ می شود. نتایج تحلیل عاملی کیو به مانند دو بخش قبل بیان از وجود اندکی اختلاف عقیده بین دو گروه فرماندهان و متخصصین مجرب در ارزیابی ۴۹ شاخص مذکور دارد، ولی اجرای آزمون ناپارامتری من - ویتنی آزمون مقایسه ای یو من ویتنی برای سنجش اختلاف بین متوسط نمرات نمونه های مستقل دو گروه فرماندهان و مدیران با تجربه نشان از عدم وجود تفاوت معنی دار (در سطح معنی داری  $\alpha=0/01$ ) در تمامی ۴۹ شاخص یا نمونه کیو بین دو گروه مذکور داشت. به عبارت دیگر، هر چند تحلیل کیو از وجود دو گونه نظر در سنجش دیدگاههای آزمودنی ها برای اولویت گذاری شاخص ها داشت، ولی این اختلاف نظر تا حدی نیست که سبب بروز تفاوت معنی دار در اولویت گذاری شاخص ها شود. در این مرحله تحلیل کیو را به پایان رسانده و با توجه به بررسی پیشینه تحقیقات در حوزه به کارگیری فناوری های اطلاعات و همچنین نتایج حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه های کیفی مشارکت کنندگان موانع استقرار EHRM ارائه شد (شکل ۲).



شکل ۲. نمودار موانع استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در نیروی دریایی ارتش

با توجه به یافته‌های تحقیق، الگوی اولیه‌ای برای استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک حوزه نیروی دریایی ارتش طراحی و برای خبرگان ارسال شد. در این الگو (شکل ۳) تلاش شد تا تأثیر متغیرهای مهم در استقرار مورد توجه قرار گیرند و شکل بندی مدیریت منابع انسانی الکترونیک و نگرش به مدیریت منابع انسانی الکترونیک نیز در مدل لحاظ شوند. با توجه به اهمیت تناسب راهبردهای واحد منابع انسانی و راهبرد مدیریت منابع انسانی الکترونیک با راهبرد سازمان، این مورد بر راهبرد مدیریت منابع انسانی الکترونیک به عنوان متغیرهای تأثیر گذار و به عنوان پیش فرض مدل دیده شده است. پس از طرح مدل برای نه نفر از خبرگان پژوهش که از ابتدای پژوهش مشارکت داشتند، ۷ نفر از خبرگان نظرات خود را در مورد مدل اولیه ارائه نمودند.



شکل ۳. مدل اولیه استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در نیروی دریایی ارتش



در ادامه با انجام مصاحبه مجدد با برخی از خبرگان تحقیق، ضمن بررسی مدل اولیه از سوی خبرگان، اصلاحاتی در ارتباط بین مؤلفه‌ها اعمال و مدل نهایی تحقیق طراحی و مجدداً به خبرگان تحقیق ارسال شد و پس از تأیید ۷ نفر از خبرگان نیروی دریایی ارتش، مدل نهایی ارائه گردید (شکل ۴).

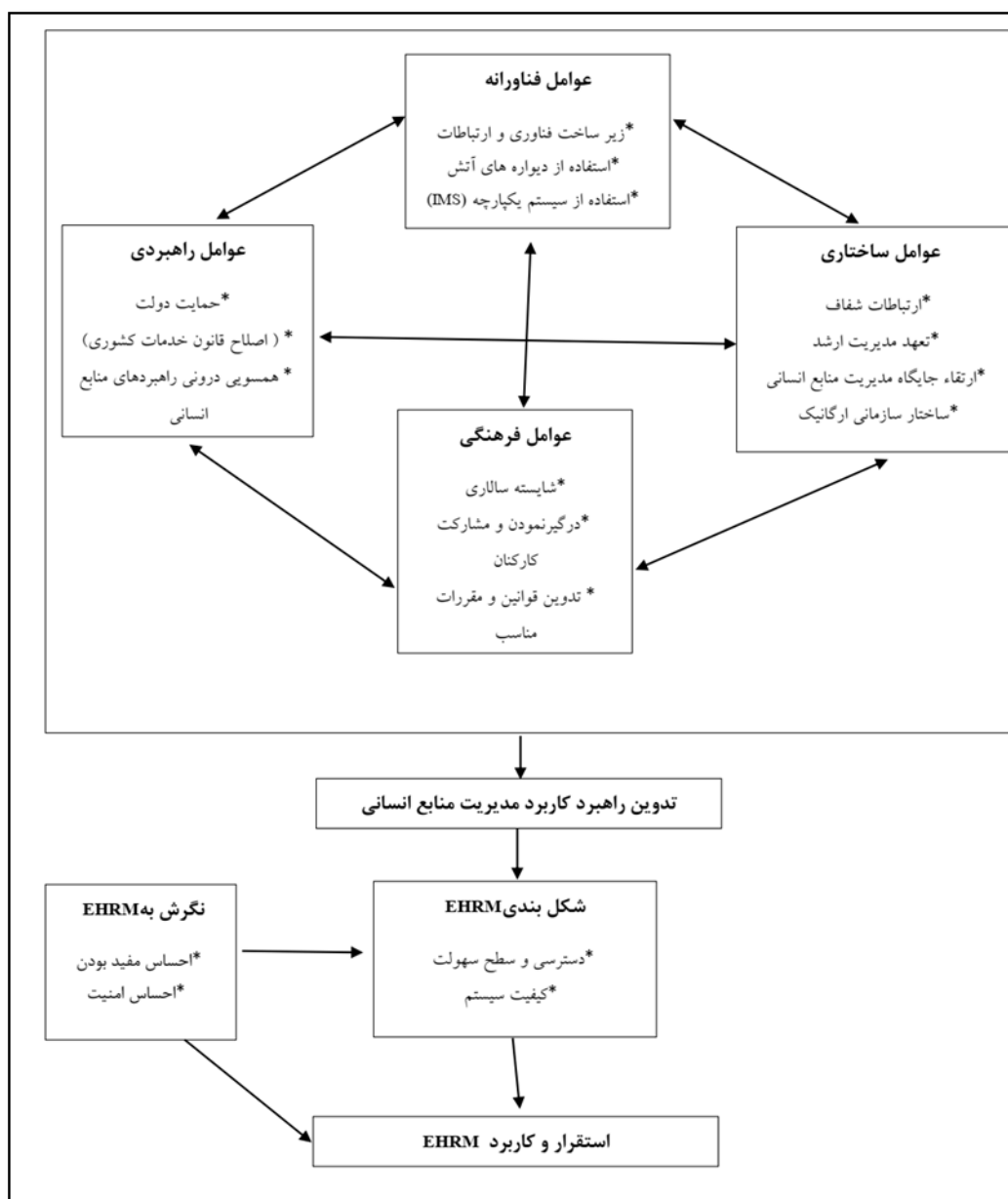
## بحث و نتیجه‌گیری

تافلر در کتاب "بقا در آستانه قرن بیست و یکم" تاریخچه جنگ را با تکیه بر سه موج: کشاورزی، موج صنعتی و موج اطلاعاتی تقسیم کرده که این موج اخیر تحول عمیقی بر کارکرد سازمانها گذاشته است. در اثر این تحول فناوری اطلاعات و ارتباطات، جامعه و سازمان مجازی شکل گرفت. این تغییرات تمام جنبه‌های سازمان را در بر گرفته است، از فناوری گرفته تا منابع انسانی، تأثیر موج سوم بر مدیریت منابع انسانی با معرفی پدیده‌ای به نام مدیریت منابع انسانی الکترونیک توانسته کارکرد منابع انسانی را ارتقا بخشد و اکثر سازمان‌های برخوردار از این نظام، رضایت نسبی خود را از استقرار و اجرای این نظام اعلام کرده‌اند. پر واضح است که موفقیت این نظام در گرو عوامل متعددی است. برای مثال، کارکنان و مخاطبان تغییر باید قادر باشند به سرعت خودشان را سازگار کنند. سامانه انتخابی باید با نیازهای راهبردی سازمان در سازگار باشد. اگر کارکنان قادر به سازگاری با تغییرات نباشند و یا در طول دوران گذار، احساس عدم حمایت و پشتیبانی کنند، یقیناً اصلاحات با شکست مواجه خواهد شد. نهایتاً اگر کارکنان نتیجه بگیرند که معرفی مدیریت منابع انسانی الکترونیک یک شیوه ساده تحمیل کار اضافی بر آنان است، بسیار غیر محتمل است که به تغییرات واکنش خوبی نشان دهند. فرهنگ سازمان یکی دیگر از عوامل موفقیت در پذیرش و استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک است. فرهنگ حامی تغییر و ریسک‌پذیر می‌تواند تسهیل‌کننده باشد، در حالی که، این گونه نباشد یک مانع است. پدیده اینترنت نحوه زندگی ما را تغییر داد و آن را دگرگون نموده است، حتی شکل ارتباطات ما را سریع‌تر و مطلوب‌تر کرده و چگونگی یادگیری ما و نحوه گذراندن وقت آزادمان را تحت تأثیر قرار داده است. به طور اساسی، اینترنت همه جنبه‌های جامعه انسانی را کم و بیش تغییر داده است. در سالهای اخیر، اهمیت اینترنت هم در فضای تجاری و هم در فضای خصوصی به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. بدون شک، کارکنان سازمانها و محیط کاریشان را نیز از نظر طراحی شغل، شرایط کار و بسیاری موارد دیگر تحت تأثیر اینترنت قرار داده است. کارکردهای منابع انسانی نیز تغییرات را تجربه کرده است (استون و دولبان، ۲۰۱۳).

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 فعالیت های منابع انسانی به خود آنها را فراهم آورده است. با ارتباط برخط (آنلاین) بین کارکنان، مدیران و مشاوران سازمانی و انجام الکترونیکی بسیاری از وظایف منابع انسانی، وظیفه متخصصان منابع انسانی از فعالیت های روزمره اداری به سمت فعالیت های راهبردی منابع انسانی تغییر جهت یافته است. مفهوم مدیریت منابع انسانی الکترونیک نیز ناشی از نقش اینترنت در این حوزه است (ریس، ۲۰۰۳).

البته در کنار محاسن مدیریت منابع انسانی الکترونیک، چالش ها و موانعی نیز پیش روی سازمان ها و جوامع قرار دارد، تلاش شده است در این تحقیق، ضمن شناسایی موانع، الگوی نهایی جهت استقرار مطلوب ارائه شود (شکل ۴).



شکل ۴. مدل نهایی استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک نیروی دریایی ارتش

همان طور که در مدل دیده می شود، تأثیر عوامل چهارگانه در قالب الگوی نقاط مرجع راهبردی به صورت تعاملی است و می توانند تعیین کننده راهبرد سازمان برای استقرار و کاربرد مدیریت منابع انسانی الکترونیک باشد، همچنین شکل بندی و کیفیت سامانه EHRM باید در استقرار مورد توجه قرار گیرد. در مدل نشان داده شده است که شکل بندی این سامانه تنها از راهبرد سازمان متأثر نیست، بلکه نگرش مجموعه کارکنان و مدیران عالی سازمان در طراحی و شکل بندی EHRM تأثیر گذار است. مدل جهت حل معضل فرهنگ سیاسی سازمان، راهکارهای آموزش کاربرد EHRM، شایسته سالاری و تدوین قوانین

را پیشنهاد می دهد. در نهایت، با توجه به نوع موانع شناسایی شده، موارد زیر قبل از استقرار EHRM پیشنهاد می شود:

در گیر شدن منابع انسانی در امور رایج منابع انسانی و نقش اداری، از جمله تهدیدها و چالش های فراروی منابع انسانی است. بهره گیری از فناوری این فرصت را فراهم می آورد که با اتوماسیون فرایندها و واگذاری بخشی از فعالیت های منابع انسانی به سازمانهای بیرونی، برای کارکنان و مدیران فرصت پرداختن به کارهای با اثربخشی بالا فراهم آید، به عبارتی، با ایفای نقش و رسالت راهبردی برای سازمان، ضمن کسب اعتماد، فرصتی برای منابع انسانی فراهم می کند که بتواند تصویر ذهنی بهتری از خود به نمایش بگذارد و نقشی راهبردی بگیرد.

آنچه معمولاً به فراموشی سپرده می شود این است که مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تنها یک موضوع فنی نیست. در وهله اول آن یک نوع تغییر در مدل های ذهنی و رفتارهای مدیران منابع انسانی، مدیران صف و کارکنان است. تسهیل گری امور با استفاده از فناوری اطلاعات در وهله دوم قرار دارد. لذا پیشنهاد می شود. برای استقرار این سامانه، با برگزاری جلسه ای، کارکنان درگیر در طرح، متأثر از طرح و کارکنان ذی نفوذ را نسبت به منافع این طرح آشنا کرد و نگرانی آنها را به حداقل رساند تا استقرار، با موانع کمتری روبه رو شود.

نتایج تحقیقات بیانگر این مهم است که ساختار، رکن تعیین کننده هر تغییری است. به عبارتی هم تغییرات را متأثر می کند و هم از تغییرات متأثر می شود، لذا پیشنهاد می شود ابتدا مدیریت عالی سازمان در جلسه ای حمایت قاطع خود را از استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک اعلام نماید. همچنین با تعریف معاونت منابع انسانی (که مصوبه دولت نیز می باشد) به جای مدیریت منابع انسانی در سازمان، جایگاه واحد را ارتقا بخشد و ساختار با کاهش نیروهای مازاد (تعدیل) از حالت بروکراتیک و خشک خارج شود و ساختاری منعطف را نشان دهد.

## منابع

- موسی‌خانی، محمد. مانیان، امیر. حسنقلی، طهمورث. آبتین، عبدالعزیز. (۱۳۹۰)، ارائه مدلی برای توسعه مدیریت الکترونیک منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴(۱۴): ۴۱-۶۲.
- خورسندی، سمیه. حاج‌علیان، فرشاد. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک با رویکرد معادلات ساختاری. کنفرانس بین‌المللی پیشرفت در مدیریت، کسب و کار تجارت اقتصاد و امور مالی، ترکیه، شرکت همایش آروین البرز.
- صفرآبادی فراهانی، مهسا. (۱۳۹۵)، نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک HRM- در تصمیم‌گیری استراتژیکی سازمان‌ها، اولین کنفرانس ملی چالش‌های مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان‌ها و صنایع، تهران، دانشگاه پیام نور.
- کوهی، علیرضا. مشهدی محمدی، امیر. کوهی، الهام. (۱۳۹۶). بررسی و تبیین مولفه‌های اثرگذار در بهبود و توسعه مدیریت الکترونیک منابع انسانی. چهارمین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر.
- محمدی، علیرضا. خوردپیما فرد، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک و تعهد سازمانی کارکنان در اجرای برنامه استراتژیک سازمان کتابخانه ملی ایران، کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای مدیریت و توسعه اقتصادی، امارات-دبی، پژوهشکده مدیریت و توسعه پژوهشگاه فرهنگ و هنر.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2016). Developing and leveraging human capita resource to promote service quality testing a theory of performance. *Journal of management*, 42(2), 480-499.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*. 36(1), 256-280.
- elfat, C.E., & Winter, S.G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*. 32, 1243-1250.
- Kessler, I. (2015). Exploring the relationship between human resource management and organizational performance in the healthcare sector. In *The Oxford Handbook of Strategy Implementation: Managing Strategic Resources*.
- Kotha, R., Zheng, Y., & George, G. (2011). Entry into new niches: The effects of firm age and the expansion of technological capabilities on innovative output and impact. *Strategic Management Journal*. 32(9), 1011-1024.
- Mitić, S., Nikolić, M., Jankov, J., Vukonjanski, J., & Terek, E. (2017). The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia. *Computers in Human Behavior*, 76, 87-101.
- Millar, P., Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model, *Sport Management Review*.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243: 118595.