Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Journal of Innovation Management in Defensive Organizations
Print ISSN: 2676-7112
Volume 8, Issue 28
Summer 2025
P.P. 31-56

Presenting the Infrastructural Model of Human Resources Management in the Mobile Government

Mahmoud Yazdanyar[1], Reza Taghvaei[2], Kambiz Hamidi[3], Ali Asghari Sarem[4], Ahmadreza Esmaeili[5]

Abstract

Background & Purpose: Human resources, as one of the most valuable assets of any organization, plays a central role in achieving the goals of the mobile government. Therfore, in the current research, a structured model for human resources management infrastructures suitable for the mobile government is presented based on the theme network design.

Methodology: The current research is applied-developmental in terms of its purpose and exploratory in terms of its nature, in which the qualitative method and thematic analysis strategy were used to analyze the interviews. The statistical sample of the research included 12 experts and senior managers of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare, who were selected by purposive sampling. The data collection tool in this research was a semi-structured interview. The reliability and validity of the research findings were also confirmed using Guba and Lincoln criteria.

Findings: The analysis of the research data led to the identification of 51 basic themes, 21 constructive themes and 6 comprehensive themes. Overarching themes included the following; The alignment of human resource management functions with the requirements of the mobile government, individual consequences resulting from the implementation of this model, environmental factors affecting it, the realization of human resource management appropriate to the mobile government, effective organizational factors and organizational consequences resulting from the implementation of this model.

Conclusion: The results, while Providing a Comprehensive Understanding of the Infrastructure Required for the Successful Implementation of the mobile government, can be used as a basis for designing management policies and programs in government organizations. also, this research emphasizes the importance of aligning human resource management functions with government requirements and its impact on individual and organizational performance.

Keywords: *Human Resources Management, Mobile Government, Thematic Network.*

Citation: Yazdanyar, Mahmoud; Taghvaei, Reza; Hamidi, Kambiz; Asghari Sarem, Ali and Esmaeili, Ahmadreza.(2025). Presenting the Infrastructural Model of Human Resources Management in the Mobile Government. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(28), 31-56.

---

1. Ph.D. Student, Department of Management, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran. **E-mail: M.yazdanyar@iau.ac.ir**
2. Assistant Prof, Department of Management, Tu.C., Islamic Azad University, Tuyserkan, Iran. **E-mail: Reza1354@iau.ac.ir**
3. Assistant Prof, Department of Management, Ha.C. Islamic Azad University, Hamedan, Iran. **E-mail: Hamidi@iau.ac.ir**
4. Associate Prof, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. **E-mail: A.sarem@basu.ac.ir**
5. Assistant Prof, Department of Human Resources Management, University of Amin Police Academy, Tehran, Iran. **E-mail: Esmeliahmadreza@gmail.com**

Received: 2024/11/30
Accepted: 2025/03/01
Corresponding Author: Reza Taghvaei

Article Type: Research-based
DOI:10.22034/qjimdo.2025.496699.1729

فصلنامهٔ مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دورهٔ۸، شمارهٔ ۲۸
تابستان ۱۴۰۴
صص ۳۱-۵۶

دانشکده مدیریت

ارائه مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی دولت همراه

محمود یزدان‌یار[۱]، رضا تقوایی[۲]، کامبیز حمیدی[۳]، علی اصغری صارم[۴]، احمدرضا اسماعیلی[۵]

چکیده

زمینه و هدف: منابع انسانی به عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی‌های هر سازمان، نقشی محوری در دستیابی به اهداف دولت همراه ایفا می‌نماید. بر این اساس، در پژوهش حاضر به ارائه مدلی ساخت‌یافته برای زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با دولت همراه بر پایه طراحی شبکه مضامین پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی است که در آن از روش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون برای تحلیل مصاحبه‌ها انجام شده است. نمونه آماری پژوهش شامل ۱۲ نفر از خبرگان و مدیران ارشد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. اعتبار و روایی یافته‌های پژوهش نیز با استفاده از معیار گوبا و لینکلن تأیید شد.

یافته‌ها: تحلیل داده‌های پژوهش به شناسایی ۵۱ مضمون پایه، ۲۱ مضمون سازنده و ۶ مضمون فراگیر منجر گردید. مضامین فراگیر شامل موارد زیر بودند؛ هم‌سو بودن کارکردهای مدیریت منابع انسانی با الزامات دولت همراه، پیامدهای فردی ناشی از اجرای این مدل، عوامل محیطی مؤثر بر آن، تحقق مدیریت منابع انسانی متناسب با دولت همراه، عوامل سازمانی مؤثر و پیامدهای سازمانی حاصل از اجرای این مدل.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش، ضمن ارائه درکی جامع از زیرساخت‌های مورد نیاز برای اجرای موفق دولت همراه می‌تواند به عنوان مبنایی برای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، این پژوهش به اهمیت هم‌سو بودن کارکردهای مدیریت منابع انسانی با الزامات دولت همراه و تأثیرگذاری آن بر عملکرد فردی و سازمانی تأکید دارد.

کلیدواژه‌ها: *مدیریت منابع انسانی، دولت همراه، شبکه مضامین.*

استناد: یزدان‌یار، محمود؛ تقوایی، رضا؛ حمیدی، کامبیز؛ اصغری صارم، علی و اسماعیلی، احمدرضا. (۱۴۰۴). ارائه مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی دولت همراه. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*،۸(۲۸)، ۳۱-۵۶.

---

۱. دانشجوی دکتری،گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. **رایانامه: M.yazdanyar@iau.ac.ir**
۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد تویسرکان، دانشگاه آزاد اسلامی، تویسرکان، ایران. **رایانامه: Reza1354@iau.ac.ir**
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. **رایانامه: Hamidi@iau.ac.ir**
۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. **رایانامه: A.sarem@basu.ac.ir**
۵. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. **رایانامه: Esmeliahmadreza@gmail.com**

نوع مقاله: پژوهشی
DOI:10.22034/qjimdo.2025.496699.1729

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۱۰
تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۱۱
نویسنده مسئول مقاله: رضا تقوایی

مقدمه

با گسترش روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات، دولت‌ها به منظور ارائه خدمات بهتر و کارآمدتر به شهروندان، به سمت دولت الکترونیک و سپس دولت همراه[1] گام برداشته‌اند. دولت الکترونیک با ارائه خدمات دولتی به صورت آنلاین، فرایندهای اداری را تسهیل کرده است. با این حال، محدودیت‌های مکانی و زمانی در دسترسی به این خدمات، موجب شکل‌گیری مفهوم دولت همراه شده است. دولت همراه با بهره‌گیری از فناوری‌های سیار، امکان دسترسی به خدمات دولتی را در هر زمان و مکان فراهم می‌آورد (یزدی، عبدلی و یوسفی، ۱۳۹۱؛ ثقفی و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع، دولت همراه به عنوان مکمل دولت الکترونیک شناخته می‌شود و ویژگی‌های اساسی آن شامل ارائه خدمات در هر مکان و زمان است (کرد و همکاران، ۱۴۰۲). دولت همراه به عنوان شکلی جدید از خدمات الکترونیکی، از طریق شبکه‌های بی‌سیم ارائه می‌شود و مزایای فراوانی برای سازمان‌ها به همراه دارد. این مزایا شامل افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های دولتی، کاهش هزینه‌ها، و ایجاد دسترسی بیشتر به خدمات است که بهره‌وری را با توجه به سادگی و کم‌هزینه بودن استفاده از ابزارهای سیار افزایش می‌دهد (یزدی و همکاران، ۱۳۹۱). این مزایا باعث استقبال سازمان‌ها از این پدیده شده است، چرا که به عواملی مانند پیشرفت‌های سریع تکنولوژی، نیاز سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری و هزینه‌های سربار بالا پاسخ می‌دهد (کوشچو و کوسکو[2]، ۲۰۰۳).

منابع انسانی به عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمان‌ها، نقش محوری در تحقق اهداف دولت همراه ایفا می‌کنند. مدیریت مؤثر منابع انسانی در دولت همراه، نه تنها به تسهیل امور شهروندان کمک شایانی می‌کند، بلکه به ارتقای بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها نیز منجر می‌شود (المراشدا[3] و همکاران، ۲۰۲۱). سیستم‌های مدیریت منابع انسانی هماهنگ با دولت همراه با فراهم آوردن امکان دسترسی مستقیم مدیران به کارکنان و تسهیل خدماتی چون مدیریت دانش، گزارش‌دهی و یادگیری، به بهبود جریان اطلاعات و افزایش ارزش سازمانی کمک می‌کنند. محققان معتقدند که سازمان‌ها از طریق فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، به طور اثربخش می‌توانند بر تعاملات، رفتارها و انگیزه‌های کارکنان تأثیر بگذارند و در نهایت به بهبود عملکرد سازمان منجر شوند (یعقوبی، ۱۳۹۶؛ خورسندی و حاج علیان، ۱۳۹۸). همچنین، این سیستم‌ها می‌توانند در سطوح مختلف سازمان پیاده‌سازی شده و در

---

1. Mobile Government
2. Kushchu and Kuscu
3. Almarashda

بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سازمانی نقش مؤثری ایفا کنند (آزادبر، روشن فکر و خلیفه سلطان، ۱۳۹۹). در مجموع، دولت همراه و مدیریت منابع انسانی دو مؤلفه کلیدی در ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان‌های دولتی هستند و با یکدیگر تعامل تنگاتنگی دارند. از سوی دیگر، عواملی مانند زیرساخت‌های فناوری، فرهنگ جامعه، و قوانین و مقررات دولتی نقش کلیدی در پیاده‌سازی موفق دولت همراه در سازمان‌ها دارند (عزیز و لاکولو[1]، ۲۰۱۸). مدیران منابع انسانی از فناوری اطلاعات به عنوان ابزار تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند که به بهره‌وری بیشتر و موفقیت سازمان منجر می‌شود. در این زمینه، ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی مانند جذب، به کارگیری و آموزش نیز می‌توانند از سیستم‌های اطلاعاتی بهره بگیرند (داوی[2]، ۲۰۲۲).

با بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی در دولت الکترونیک و دولت همراه می‌توان به این نتیجه رسید که مطالعات متعددی به بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر فرآیندهای منابع انسانی، شناسایی شاخص‌های توسعه مدل‌های مدیریت الکترونیک منابع انسانی و بررسی چالش‌ها و فرصت‌های ناشی از تحول دیجیتال در این حوزه پرداخته‌اند (شیخ‌پور و پیراسته، ۱۴۰۱؛ رحمانی، ۱۴۰۰؛ ورما[3] و همکاران، ۲۰۲۱؛ رامدانی و بودینار[4]، ۲۰۲۱؛ ویبلن و مارلر[5]، ۲۰۲۱). این پژوهش‌ها عمدتاً بر شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، بررسی چالش‌های موجود و ارائه پیشنهاداتی برای بهبود این سیستم‌ها تمرکز داشته‌اند. با این حال، علی‌رغم اهمیت طراحی مدلی جامع و بومی برای مدیریت منابع انسانی در دولت همراه و تأثیر آن بر بهبود بهره‌وری و ارائه خدمات بهتر به شهروندان، این حوزه در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در ایران، به صورت جامع و نظام‌مند مورد توجه قرار نگرفته است. نبود زیرساخت‌های مناسب، عدم تعریف شاخص‌های عملکرد و سایر عوامل مرتبط با محیط کسب‌وکار از جمله چالش‌های مورد توجه هستند. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان یکی از سازمان‌های کلیدی کشور که نقش مهمی در ارتقای شاخص‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی ایفا می‌کند، نیز از این قاعده مستثنی نیست. با این حال، وضعیت پیاده‌سازی دولت همراه در این وزارتخانه چندان مطلوب نبوده و نیازمند تقویت زیرساخت‌های بیشتری است (سایت تعاون، کار و رفاه اجتماعی).

---

[1]. Azeez and Lakulu
[2]. Dhaoui
[3]. Verma
[4]. Ramdani and Boudinar
[5]. Wiblen and Marler

بر اساس مرور جامع ادبیات پژوهش، اگرچه مطالعات متعددی در حوزه دولت الکترونیک و مدیریت منابع انسانی انجام شده است، اما پژوهش‌هایی که به صورت جامع و با رویکردی مبتنی بر شبکه مضامین به طراحی زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی در دولت همراه (به ویژه در سازمان‌های دولتی ایران) بسیار محدود است. بیشتر پژوهش‌های موجود بر بررسی ابعاد کلی‌تر دولت الکترونیک و مدیریت منابع انسانی متمرکز بوده و کمتر به جزئیات طراحی زیرساخت‌های مورد نیاز پرداخته‌اند. همچنین، بسیاری از مطالعات بر بخش خصوصی تمرکز داشته‌اند و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی و چالش‌های موجود در این بخش کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در نتیجه، وجود شکافی پژوهشی احساس می‌شود. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف و ارائه مدلی بر اساس شبکه مضامین به بررسی زیرساخت‌های مورد نیاز برای مدیریت منابع انسانی در دولت همراه در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌پردازد.

پیشینهٔ پژوهش

منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها، نقش محوری در خلق ارزش و دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می‌کنند. ادبیات مدیریت و سازمان بر این نکته تاکید دارد که افراد و کارکنان، منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها هستند (ژانگ و چن[1]، ۲۰۲۴). مطالعات متعدد نشان داده‌اند که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مانند جذب، آموزش، توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، به طور مستقیم بر تعاملات، رفتارها و انگیزش کارکنان تأثیرگذار بوده و در نتیجه به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند (انوار و عبدالله، ۲۰۲۱؛ کلینز و کلرک[2]، ۲۰۰۳). در واقع، کارکنان راضی و متعهد، با تلاش بیشتر به افزایش رضایت مشتریان و بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کنند. این در حالی است که آمارهای تولید ثروت در کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که منابع انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد و حفظ ثروت ملی دارند (دسلر، ۲۰۱۱). در مقابل، کشورهای کمتر توسعه‌یافته به دلیل فقدان منابع انسانی شایسته، علی‌رغم برخورداری از منابع طبیعی سرشار، نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های خود به نحو مطلوب استفاده کنند. بنابراین، مدیریت مؤثر منابع انسانی به عنوان یک ضرورت استراتژیک برای سازمان‌ها، به ویژه در عصر رقابت جهانی، مطرح می‌شود.

با پیشرفت روزافزون فناوری‌های دیجیتال، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نیز

---

[1]. Zhang and Chen
[2]. Collins and Clark

دستخوش تحولات شگرفی شده است. انقلاب دیجیتال، از طریق تغییر ماهیت کار، ایجاد محیط‌های کاری جدید و شکل‌دهی نسل جدیدی از کارکنان دیجیتال، چالش‌ها و فرصت‌های بی‌نظیری را پیش روی سازمان‌ها قرار داده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فناوری‌های دیجیتال مرزهای بین زندگی شخصی و کاری را محو کرده و به ایجاد محیط‌های کاری منعطف‌تر و پویاتر کمک کرده‌اند (موسسه توسعه کارکنان خبره[1]، ۲۰۱۹). در این راستا، مفاهیمی همچون «کارکنان دیجیتال»، «کار دیجیتال» و «مدیریت کارکنان دیجیتال» به عنوان کلیدواژه‌های اصلی در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح شده‌اند (استروهمایر[2] و همکاران، ۲۰۲۰). کارکنان دیجیتال با نگرش‌ها، مهارت‌ها و انتظارات متفاوتی وارد سازمان‌ها می‌شوند و نیازمند رویکردهای جدیدی در مدیریت منابع انسانی هستند (لنکستر و استیلمن[3]، ۲۰۰۲). همچنین، دیجیتالی شدن کار و ایجاد محیط‌های کاری مجازی، چالش‌های جدیدی را برای مدیران منابع انسانی ایجاد کرده است (هرتل و همکاران، ۲۰۰۵). در این شرایط، مدیران منابع انسانی باید با به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال، به دنبال طراحی و اجرای استراتژی‌های جدیدی برای جذب، توسعه و حفظ نیروی کار باشند. مطالعات نشان می‌دهد که دیجیتالی‌سازی می‌تواند به بهبود بهره‌وری، افزایش رضایت کارکنان و در نهایت موفقیت سازمان کمک کند (پری، ۲۰۱۱). با این حال، اجرای موفق استراتژی‌های دیجیتال در حوزه منابع انسانی مستلزم شناخت چالش‌هایی مانند عدم پذیرش فناوری توسط کارکنان، تهدید حریم خصوصی و نیاز به توسعه مهارت‌های جدید در مدیران منابع انسانی است (داس و سورشکریشنا[4]، ۲۰۱۹). در مجموع، می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال، نیازمند رویکردی جامع و مبتنی بر فناوری است که بتواند با تغییرات سریع محیط کسب‌وکار همراه شود و از پتانسیل‌های فناوری‌های دیجیتال برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کند.

دولت همراه به عنوان زیرمجموعه‌ای از دولت الکترونیک، بر بستر فناوری‌های ارتباطی موبایل، خدماتی را به شهروندان، کسب‌وکارها و سایر سازمان‌ها ارائه می‌دهد. اگر چه تعاریف متعددی از دولت همراه ارائه شده است، اما وجه مشترک همه آن‌ها بر استفاده از دستگاه‌های تلفن همراه و سایر فناوری‌های بی‌سیم برای دسترسی به خدمات دولتی تاکید دارد. برخی پژوهشگران، دولت همراه را به‌عنوان مکمل دولت الکترونیک و دولت سنتی معرفی کرده‌اند

---

[1]. Chartered Institute of Personnel Development (CIPD)
[2]. Strohmeier
[3]. Lancaster and Stillman
[4]. Das and Sureshkrishna

(نگوین[1] و همکاران، ۲۰۲۲). به عبارت دیگر، دولت همراه به دولت اجازه می‌دهد تا فراتر از دفاتر اداری، خدمات خود را در هر زمان و مکان به شهروندان ارائه دهد. این امر به افزایش دسترسی، بهبود کارایی و ارتقای کیفیت خدمات دولتی منجر می‌شود. کوشچو(۲۰۰۳)، دولت همراه را یک استراتژی می‌داند که از تمام انواع تکنولوژی‌های تلفن همراه برای بهبود خدمات به تمامی ذینفعان دولت بهره می‌برد. در تعریفی دیگر، دولت همراه به عنوان پیاده‌سازی خدمات دولتی به وسیله یک ترمینال موبایل برای تامین نیازهای کاربران خود، با استفاده از خدمات اطلاعاتی در هر مکان و هر زمان تعریف شده است (کرد، اورعی و یزدانی، ۱۳۹۲). به طور خلاصه، دولت همراه با بهره‌گیری از فناوری‌های موبایل، امکان دسترسی آسان و سریع شهروندان به خدمات دولتی را فراهم کرده و به بهبود حاکمیت الکترونیکی کمک می‌کند.

تدوین سیاست‌های دولت همراه، با هدف ارتقاء کیفیت و دسترسی شهروندان به خدمات دولتی، به یک اولویت اساسی در بسیاری از کشورها تبدیل شده است. همانطور که کوئلهو (۲۰۱۵) اشاره می‌کند، در حالی که اسناد دولتی عمدتاً بر اهمیت وب‌سایت‌ها و پورتال‌های دولتی تاکید دارند، اما ضرورت تطبیق با پیشرفت‌های فناوری و بهره‌گیری از پتانسیل‌های تلفن همراه در ارائه خدمات الکترونیکی بیش از پیش احساس می‌شود. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی[2] (۲۰۱۱) نیز بر ویژگی‌های کلیدی نسل بعدی خدمات عمومی از جمله شهروندمحوری، بازسازی دولت و مشارکت، اندازه‌گیری و شفافیت تاکید دارد. این ویژگی‌ها نشان می‌دهند که دولت‌ها باید به سمت تدوین استراتژی‌هایی حرکت کنند که در آن شهروندان به عنوان محور اصلی خدمات قرار گرفته و فناوری‌های تلفن همراه به عنوان ابزاری برای بهبود تعامل دولت–شهروند و افزایش کارایی خدمات مورد استفاده قرار گیرند. در این راستا، سیاست‌های دولت همراه باید بر ارائه راه‌های جدید و بهتر برای تعامل با شهروندان، در دسترس بودن فناوری‌های نوین تلفن همراه و تقویت نقش این فناوری‌ها در ارائه خدمات عمومی متمرکز شوند.

دولت همراه، با ارائه کانال‌های ارتباطی نوین، تحول شگرفی در تعامل دولت و شهروندان ایجاد کرده است. اگرچه ابزارهای دولت همراه مانند دستگاه‌های خودپرداز به نظر ساده می‌رسند، اما زیرساخت پیچیده‌ای را در پس خود دارند. دولت همراه در چهار حوزه اصلی کاربرد دارد: اول، ارتباطات همراه که امکان تبادل اطلاعات بین دولت و شهروندان را

---

[1]. Nguyen
[2]. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

فراهم می‌کند و به افزایش آگاهی و مشارکت شهروندان کمک می‌نماید (عاشوری، ۱۳۹۰). دوم، خدمات همراه که با ارائه خدمات تراکنش و پرداخت، تعاملات بین دولت و شهروندان را تسهیل می‌بخشد. سوم، دموکراسی همراه که با امکان مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌های سیاسی از طریق ابزارهای همراه، به تقویت دموکراسی کمک می‌کند. البته، تجربه کشورهای در حال توسعه در این حوزه هنوز محدود است. چهارم، مدیریت همراه که با بهبود عملیات داخلی سازمان‌های دولتی، کارایی و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. فناوری‌های بی‌سیم به کارکنان دولت امکان می‌دهند تا در هر زمان و مکان به اطلاعات و خدمات مورد نیاز خود دسترسی داشته باشند و به این ترتیب ارتباطات درون‌سازمانی را تقویت کنند.

دولت همراه، علی‌رغم مزایای فراوان، با چالش‌های متعددی روبرو است. بسیاری از این چالش‌ها با دولت الکترونیک مشترک هستند، اما برخی دیگر به ویژگی‌های منحصر به فرد فناوری‌های موبایل مرتبطاند. آنولین (۲۰۰۲) به برخی از این چالش‌ها اشاره کرده است؛

- پذیرش کاربر و تغییرات فرهنگی؛ مقاومت در برابر تغییر، نگرانی‌های امنیتی و استفاده از تلفن همراه بیشتر برای تفریح و سرگرمی از جمله موانع پذیرش دولت همراه است.
- زیرساخت‌ها؛ توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مناسب از جمله زیرساخت‌های پرداخت، برای اجرای موفق دولت همراه ضروری است.
- امنیت و حریم خصوصی؛ نگرانی‌های مربوط به امنیت اطلاعات و حریم خصوصی، از مهم‌ترین موانع گسترش دولت همراه است.
- دسترسی؛ عدم دسترسی همه افراد به تلفن همراه و سواد دیجیتال پایین از جمله موانع دسترسی به خدمات دولت همراه است.
- سازگاری: ناسازگاری سیستم‌های موبایل با سیستم‌های موجود دولت الکترونیک یکی دیگر از چالش‌های فنی است.
- اطلاعات کاذب: حجم بالای اطلاعات و احتمال انتشار اطلاعات نادرست می‌تواند بر کیفیت خدمات دولت همراه تأثیر منفی بگذارد.
- شکاف دیجیتال همراه: وجود شکاف دیجیتالی و عدم دسترسی عادلانه به فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در پیاده‌سازی دولت همراه است.

برای رفع این چالش‌ها، باید به عوامل اجتماعی–اقتصادی، فرهنگی و فنی توجه ویژه شود و با برنامه‌ریزی دقیق و آموزش همگانی، به پذیرش گسترده دولت همراه کمک نمود.

پیشینه تجربی

بررسی‌های پیشین نشان می‌دهد که پیاده‌سازی دولت الکترونیک و مهندسی مجدد فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، اثرات قابل توجهی بر بهبود عملکرد سازمان‌ها و مبارزه با

فساد دارد. شیخ‌پور و پیراسته (۱۴۰۱) در پژوهشی بر روی اداره کل دارایی و امور مالیاتی استان خوزستان، رابطه مستقیم و مثبتی بین دولت الکترونیک، مهندسی مجدد فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و مبارزه با فساد اقتصادی، با نقش میانجی‌گری نظارت سازمانی را تأیید کردند. رحمانی (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی بر روی سازمان بهزیستی استان مازندران، به تاثیر مثبت دولت الکترونیک بر مدیریت منابع انسانی نوین اشاره کرد. عرب مختاری و همکاران (۱۴۰۰) با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، شاخص‌های توسعه مدل بومی مدیریت الکترونیک منابع انسانی را شناسایی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل رشدگرایی، تحول، شبکه‌محوری، بازآفرینی، بافت سازمانی و بافت فراسازمانی نقش کلیدی در توسعه این مدل دارند. جلالی و آذرگون (۱۴۰۰) نیز با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت منابع انسانی الکترونیک را شناسایی و اولویت‌بندی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که عوامل فناورانه، سازمانی، رفتاری، محیطی و فردی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت این نوع مدیریت هستند.

مطالعات متعدد نشان می‌دهد که تحول دیجیتال تأثیر قابل توجهی بر مدیریت منابع انسانی داشته است. آزادبر و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی بر روی بیمه سامان، به اهمیت تحول دیجیتال در تغییر شیوه‌ها و رویه‌های منابع انسانی اشاره کردند. این پژوهش نشان داد که با دیجیتالی شدن سازمان‌ها، نقش مدیریت منابع انسانی به عنوان یک شریک استراتژیک در کسب‌وکار پررنگ‌تر شده است. خامسی‌میبدی (۱۳۹۸) در پژوهشی بر روی شهرداری‌های استان یزد، به بررسی عوامل مؤثر بر قصد استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که نگرش کارکنان نسبت به این سیستم‌ها، نقش مهمی در پذیرش و استفاده از آن‌ها دارد. خورسندی و حاج‌علیان (۱۳۹۸) نیز در پژوهشی در شرکت سایپا نشان دادند که تجربه استفاده از فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی و نقش منابع انسانی، بر درک مفید بودن و پذیرش این سیستم‌ها تأثیر دارند.

جوان‌بختی (۱۳۹۸) در پژوهشی بر روی دستگاه قضایی ایران، به بررسی فرصت‌ها و چالش‌های بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک پرداخت. این پژوهش نشان داد که فضای الکترونیک می‌تواند چالش‌هایی را در عملکرد مدیریت منابع انسانی و فضای کار ایجاد کند. حبیبی و پاشایی فخری (۱۳۹۸) نیز با استفاده از روش تحلیل محتوا، به طراحی الگوی مفهومی ارزیابی عملکرد کارکنان اداری مبتنی بر سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که کیفیت و کارایی سیستم، کارکرد سیستمی و کمبودهای عملکرد سیستمی از جمله عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان هستند. یعقوبی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی بر روی نیازهای کاربران دولت همراه در ایران به اهمیت تراکنش‌های

کارا و اثربخش، کیفیت خدمات، ارتباط متقابل دولت و شهروندان، ارزش درک شده و عاملیت (کارکردگرایی) در ارائه خدمات دولت همراه اشاره کردند.

در بین مطالعات خارجی، ژانگ و ژوو[1](۲۰۲۴) به بررسی عوامل کلیدی موثر بر سطح خدمات دولت همراه در ۳۱ استان چین با استفاده از چارچوب فناوری–سازمان–محیط و به کارگیری تحلیل مقایسه‌ای کیفی مجموعه فازی پرداخته اند. این مطالعه یک تحلیل عمیق از سطوح خدمات دولتی موبایل در این استان‌ها انجام می‌دهد و بر ابعاد فناوری، سازمان و محیط متمرکز است. نتایج سه مسیر را شناسایی می‌کند که سطوح بالای خدمات دولتی همراه را ترویج می‌دهند: مسیرهای مرتبط با فناوری–سازمان، فناوری–محیط و لینک‌دهی داخلی–خارجی. این مسیرها استراتژی‌های قابل اجرایی برای دستیابی به توسعه پایدار در خدمات دولتی همراه ارائه می‌دهند. علاوه بر این، این مطالعه دو مسیر مرتبط با سطوح خدمات پایین‌تر، نارسایی فناوری و عدم هماهنگی سازمان–محیط را شناسایی می‌کند و عوامل کلیدی را که مانع توسعه پایدار می‌شوند، مورد تاکید قرار می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهند که عوامل سازمانی و محیطی می‌توانند بر اساس شرایط فناوری، نرخ‌های نفوذ اینترنت و سطوح مشارکت شهروندان یکدیگر را تکمیل کنند.

ورما و همکاران (۲۰۲۱) با تمرکز بر سه حوزه نیروی کار دیجیتال، محل کار دیجیتال و مدیریت دیجیتال نشان دادند که دیجیتالی‌سازی به همراه تغییر به افزایش بهره‌وری منجر می‌شود. رامدانی و بودینار (۲۰۲۱) نیز به چالش‌های جدیدی اشاره کردند که دیجیتالی‌سازی برای مدیران منابع انسانی ایجاد می‌کند. ویبلن و مارلر (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر دیجیتالی‌سازی بر نقش مدیران منابع انسانی در شناسایی استعدادها پرداختند و نشان دادند که دیجیتالی‌سازی و اتوماسیون، درک متخصصان منابع انسانی از نقش خود را تغییر می‌دهد. هافمن و تومز (۲۰۲۰) به اهمیت بازخورد دیجیتال در بهبود عملکرد کارکنان پرداختند و اوا و همکاران (۲۰۲۰) نیز به نقش فرهنگ سازمانی دیجیتال در بهبود عملکرد سازمان اشاره کردند. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی دیجیتالی می‌تواند عملکرد سازمانی را با میانجی‌گری متغیرهای دیجیتالی‌سازی کسب و کار و توسعه ارزش فناوری‌های دیجیتال بهبود بخشد.
کاستیلا، پاچکو و فرانکو(۲۰۲۳) در تحقیقی آزمایشی نشان دادند که استفاده شهروندان از خدماتی که از طریق نرم افزارهای کاربردی تلفن همراه ارائه می شود، باعث افزایش دسترسی مردم به اطلاعات خدمات دولتی در هر نقطه و در هر زمان، چابک شدن سازمان

[1] Zhang and Zhu

های عمومی در ارئه خدمات و در نهایت توانمندسازی عمومی در جهت دستیابی به توسعه پایدار می شود. مسکی[1] و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که فناوری‌های ارتباطی می‌توانند به عنوان ابزاری مؤثر برای رفع موانع ارتباطی در سازمان‌های دیجیتال عمل کنند. به شرط آنکه کارکنان سازمان به دانش و مهارت‌های لازم برای استفاده از این فناوری‌ها مجهز باشند. میا و فیسل[2] (۲۰۲۰) نیز بر اهمیت استفاده از شیوه‌های دیجیتال در مدیریت منابع انسانی برای افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و بهبود برندسازی سازمان تاکید کردند. الکساندرا[3] (۲۰۱۹) به نقش کلیدی مدیران منابع انسانی در عصر دیجیتال اشاره کرد و نشان داد که دیجیتالی شدن بر سرعت، دقت، کیفیت و نوآوری فعالیت‌های منابع انسانی تأثیر گذاشته است. داویسون و اوو[4] (۲۰۱۷) نیز به اهمیت سواد دیجیتالی کارکنان در موفقیت سازمان‌های دیجیتال اشاره کردند.

یافته‌های پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهد که تحول دیجیتال، تحولات بنیادینی را در حوزه مدیریت منابع انسانی رقم زده است. با ورود فناوری‌های نوین به عرصه سازمان‌ها، فرصت‌های جدیدی برای بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندهای منابع انسانی فراهم شده است. از جمله این فرصت‌ها می‌توان به ساده‌سازی فرآیندهای جذب، گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و مدیریت ارتباط با کارکنان اشاره کرد. علاوه بر این، فناوری‌های دیجیتال امکان ایجاد ارتباطات مؤثرتر و شفاف‌تر بین کارکنان و مدیران را فراهم کرده و به این ترتیب، به تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک شایانی نموده است. همچنین، با بهره‌گیری از داده‌های بزرگ و تحلیل‌های پیشرفته، مدیران منابع انسانی می‌توانند تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کرده و به نیازهای نیروی کار خود پاسخگوی دقیق‌تری باشند. تحول دیجیتال نه تنها به عنوان یک چالش، بلکه به عنوان یک فرصت ارزشمند برای ارتقاء سطح مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها محسوب می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی بوده و از نظر ماهیت و روش انجام آن توصیفی- اکتشافی است. رویکرد پژوهش از نوع کیفی بوده و برای تحلیل داده ها از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شده است. طی این پژوهش با ۱۲ نفر از خبرگان شامل اساتید

---

1. Meske
2. Mia and Faisal
3. Alexandra
4. Davison and Ou

دانشگاهی و مشاورین مجرب در حوزه‌های دولت الکترونیک و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد منابع انسانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تا تشخیص کفایت ادامه کار یا رسیدن به حد اشباع و تکرار موارد مصاحبه شد. اعضاء به روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند انتخاب شدند. معیارهای خبرگی شامل موارد زیر بود؛ تسلط به حوزه مدیریت منابع انسانی، تسلط به حوزه دولت الکترونیک و آشنایی با وضعیت و خصوصیات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران به ویژه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و تمایل مشارکت در تحقیق.

در این پژوهش پروتکل مصاحبه شامل سؤال‌های زیر بود:

از دیدگاه شما، مفهوم مدیریت منابع انسانی در دولت همراه چیست و چگونه با اهداف دولت همراه ارتباط پیدا می‌کند؟؛ از دیدگاه شما، دولت همراه چه فرصت‌هایی برای بهبود مدیریت منابع انسانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی فراهم می‌کند؟؛ از دیدگاه شما، چگونه می‌توان کارکردهای مدیریت منابع انسانی را با الزامات دولت همراه همسو کرد؟؛ از دیدگاه شما، چه پیامدهای فردی ممکن است از تحقق مدیریت منابع انسانی متناسب با دولت همراه حاصل شود؟؛ از دیدگاه شما، عوامل محیطی چه نقشی در همسویی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با الزامات دولت همراه دارند؟؛ از دیدگاه شما، تحقق مدیریت منابع انسانی متناسب با دولت همراه چگونه می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد؟؛ از دیدگاه شما، عوامل سازمانی چه تأثیری بر موفقیت در همسویی مدیریت منابع انسانی با دولت همراه دارند؟؛ از دیدگاه شما، پیامدهای سازمانی تحقق مدیریت منابع انسانی متناسب با دولت همراه چیست و چگونه می‌توان آن‌ها را مدیریت کرد؟

پس از جمع‌آوری داده‌های مصاحبه، محقق به منظور استخراج مفاهیم پنهان و الگوهای رفتاری، اقدام به تحلیل کیفی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس‌کیودا نمود. در مرحله نخست، با مطالعه دقیق داده‌ها، کدگذاری باز انجام شد و سپس با تحلیل عمیق‌تر، کدها در قالب مضامین کلی‌تر دسته‌بندی گردیدند. برای تجسم بهتر ارتباط بین مضامین، شبکه‌ای از مضامین ترسیم شد و سپس هر مضمون به همراه داده‌های مرتبط با آن، مورد بازبینی و تفسیر قرار گرفت. در ادامه، با توجه به سؤالات پژوهش، به تحلیل ارتباط بین مضامین پرداخته شد و نتایج به دست آمده به دقت تفسیر گردید. در نهایت، برای اطمینان از اعتبار انتقال، قابلیت اعتماد و تأیید پذیری[1] نتایج، از معیارهای ارزشیابی گوبا و لینکلن

[1]. Credibility, Transferability, Dependability and Confirmability

(۱۹۹۴) استفاده شد. بدین منظور، بخشی از داده‌های کدگذاری شده به برخی از مشارکت‌کنندگان بازگردانده شد تا نظرات آن‌ها در مورد اعتبار نتایج اخذ گردد. همچنین، با بازنگری جزئیات روش تحقیق و استفاده از منابع معتبر تلاش شد تا تمامی مراحل پژوهش از جمله طراحی سوالات، انجام مصاحبه، رونویسی، تحلیل، و گزارش‌نویسی به صورت دقیق و اصولی انجام شود. علاوه بر این، به منظور بررسی قابلیت اعتماد نتایج پژوهش از مطابقت نسبت مشاهده شده[1] استفاده گردید؛

$$PAO=2M/(n1+n2)$$

بر اساس فرمول فوق PAO ، درصد توافق مشاهده شده و M ، تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری n1 ، تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول و n2، تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم است (نوئندورف[2]، ۲۰۱۷). بدین ترتیب از بین مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش تعداد ۳ مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب گردید و هر کدام در فاصله زمانی یک هفته دو بار توسط محقق کدگذاری شد. سپس کدهای تعیین شده برای هر یک از مصاحبه‌ها یک به یک با هم مقایسه شدند. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهای مشابه به عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه به عنوان «عدم توافق» مشخص گردید و اگر از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد مطلوب خواهد بود و در این صورت پایایی مقوله‌های پژوهش مورد تأیید است. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش در جدول (۱) نشان داده است.

جدول ۱. پایایی متغیرهای پژوهش

شماره مصاحبه	N1	N2	M	پایایی بین دو کدگذار
	تعداد کدهای نفر اول	تعداد کدهای نفر دوم	تعداد توافقات	
۲	۱۵	۱۷	۱۵	۰/۷۱
۴	۱۱	۱۰	۸	۰/۷۶
۸	۹	۷	۶	۰/۷۵
کل	۱۲	۱۱	۱۰	۰/۷۴

نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۱) نشان می‌دهد که میانگین کدها در مرحله اول ۱۲ میانگین کدها در مرحله دوم ۱۱ میانگین توافقات ۱۰ و پایایی کل ۰/۷۴ (۰/۰۰ =عدم توافق و ۱/۰۰ =توافق کامل) است که حاکی از قابلیت اعتماد کدگذاری‌هاست. در نهایت، به منظور بررسی تأییدپذیری علاوه بر تشریح کامل فرایند پژوهش نتایج حاصل از پژوهش حاضر توسط چند تن از خبرگان اجرایی خارج از فرایند پژوهش مورد بازبینی قرار گرفت.

---

[1]. Proportion Agreement Observed
[2]. Neuendorf

یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم (کلارک و بروان، ۲۰۰۶) استفاده شد. مراحل تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در تحلیل تم شامل مراحل زیر است: ۱. آشنا شدن با داده‌ها؛ ۲. کد گذاری اولیه (شناسایی مضامین پایه)؛ ۳. جستجوی مضامین (شناسایی مضامین سازنده)؛ ۴. ترسیم شبکه مضامین (شناسایی مضامین فراگیر)؛ ۵. تحلیل شبکه مضامین؛ ۶. ادغام و یکپارچگی متن. در گام دوم و کدگذاری اولیه، کدها باید در محدوده قلمرو پژوهش و متمرکز روی موضوع باشد تا از کدگذاری‌های غیرضروری اجتناب شود. در ادامه فرایند تحلیل داده ها و یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود:

شناسایی مضامین پایه؛ این مرحله از تجزیه‌وتحلیل، به شناسایی و استخراج مضامین پایه از محتوای مصاحبه‌ها اختصاص داشت. براین‌اساس، بعد از انجام هر مصاحبه، محقق با بررسی چندباره آن، مضامین موجود در متن مصاحبه را استخراج و کدگذاری می‌نمود. در مجموع ۱۲ مصاحبه صورت‌گرفته، ۱۴۲ کد استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و ادغام موارد مشابه، ۵۱ مضمون پایه‌ای شناسایی شد که در جدول ۲ قابل‌مشاهده است. (گفتنی است کدهای کنار مضامین، شامل یک حرف لاتین و یک عدد می‌باشد. حرف لاتین (به ترتیب حروف الفبا)، نشان‌دهنده فرد مصاحبه‌شونده، و عدد کنار این حرف نشان دهند شماره مضمون پایه‌ای استخراج شده از آن مصاحبه خاص می‌باشد).

جدول ۲. شناسایی مضامین پایه

کدها	مضامین پایه
A_1, B_4	دغدغه‌مند بودن کارکنان یکی از اصلی‌ترین پایه‌های موفقیت در تغییرات سازمانی است
A_2, B_9, G_5	بسیاری از امور سازمانی با کمک تکنولوژی‌های نوین به صورت برخط و از راه دور قابل انجام است
B_1, F_8, L_1	برخی اهداف کلان وزارت تعاون همسویی کاملی با دولت همراه ندارد
A_3, E_6, I_7	امروزه افرادی در بازار کار موفق هستند که که خود را با عصر دیجیتال و ابزارهای آن وفق داده‌اند
A_4, F_2	کارکنان ابتدا باید در خصوص چرایی دولت همراه کاملاً آگاه شوند تا بتوانند با آن همسو شوند
A_5, E_4	باید در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، جلوه‌ای از همسویی با فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی دیده شود
G_{10}, J_1, L_8	تجربه نشان داده فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، هماهنگی میان افراد را در سازمان بهبود می‌دهند
A_6, I_4	تجربه نشان داده ارائه خدمات الکترونیک موجبات رضایت بیشتر مراجعه‌کنندگان را فراهم می‌کند
B_2, D_8	کارکنان نباید رفتاری کنند که قطار دستیابی به دولت همراه از مسیر خارج شود
C_1, F_9, G_4, H_4	مدیران ارشد باید به صورت عملی و نه فقط کلامی تعهد خود را نسبت به دولت همراه نشان دهند
A_7, D_7, G_3	اگر منابع انسانی ما اطلاعات کافی در خصوص اهمیت و چگونگی دولت همراه نداشته باشند، همه توان خود را برای اجرایی شدن آن بکار نخواهند بست
C_8, K_1	جذب کارکنان با سواد در زمینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی باید در اولویت قرار گیرد
A_8, E_{10}	در دولت همراه، می‌توان ساعات ارائه خدمات افراد را در طولانی‌تر و حتی بیست و چهار ساعته کرد
B_3, J_2, L_3	نمی‌توان از کارکنان توقع داشت از ابتدا مهارت کافی برای اجرای فرایندهای دولت همراه را دارا باشند
A_9, C_{11}	همواره سیستم پاداش به عنوان یاری رسان در تغییرات و تحولات سازمانی کارکرد داشته است
A_{10}, G_2, H_9	استراتژی‌های کلان وزارت تعاون تا حدودی و نه به صورت کامل با الزامات دولت همراه تطابق دارند و در این زمینه باید بازنگری‌های زیادی انجام شود

باید صادقانه از خود بپرسیم که آیا مدیران ارشد ما بدنبال تحقق دولت همراه هستند یا خیر؟	B_5, F_4, I_6
سرعت پیشرفت فناوری‌های سازمانی فوق‌العاده است	B_6, F_6
برنامه‌ریزی دقیق آموزشی برای منابع انسانی یکی از مسیرهای مهم در جهت تحقق دولت همراه خواهد بود	A_{11}
باید بپذیریم که در نظامی به نام دولت همراه، شاخص‌های ارزیابی منابع انسانی نیز باید بروز رسانی شوند و با الزامات جدید منطبق گردند	A_{13}, C_6, E_3
هیئت دولت، قوانین و دستورالعمل‌های مشخصی را در جهت حرکت وزارت تعاون به سمت الزامات دولت همراه ابلاغ کرده است	D_{11}, E_2
دولت همراه می‌تواند با خود زمان کار انعطاف‌پذیر به ارمغان آورد و این برای بسیاری از کارکنان یک نکته خوشحال‌کننده است	B_7, E_{13}
کارمندی که صاحب تفکر دیجیتال است، مطمئناً در مسیر نهادینه کردن دولت همراه بسیار یاری رسان خواهد بود	D_1, F_3
امروزه هماهنگی‌های درون سازمانی مابین کارکنان از طریق سیستم‌های نوین مبتنی بر آی.سی.تی متحول شده است	C_3, F_{10}, L_2
وزارت تعاون باید مجدانه به دنبال شناسایی آن دسته از نیروهای انسانی باشد که می‌توانند با خصوصیات دولت همراه وفق یابند	G_8, H_1
لازمه موفقیت در تغییر و تحولات سازمانی، همسو بودن فرهنگ سازمانی با تغییرات است	A_{14}, D_4, K_2
هدف‌گذاری سازمان‌های دولتی باید در راستای تحقق دولت همراه انجام شود	B_{11}, D_6
منابع انسانی سازمان‌های ما باید نسبت به نقش آفرینی در پروسه تحقق دولت همراه دغدغه داشته باشند	F_1, J_3, L_6
مدیریت منابع انسانی همسو با الزامات دولت همراه می‌تواند سازمان را در مسیر دستیابی به هدفی به نام دولت همراه به صورت اهرمی کمک نمایند	E_1, G_9
کارکنانی که تناسب بیشتری بین مهارت‌ها، شخصیت و مسئولیت‌های آنها برقرار است تعهد بیشتری نسبت به شغلشان دارند	A_{12}, C_9, H_3
امروزه سازمان‌ها در تلاش هستند تا تفکر دیجیتال را در میان کارکنانشان ترویج دهند و بر این اساس انها را ارزیابی کنند	B_8, L_5
چگونگی نهادینه شدن دولت همراه باید به کارکنان آموزش داده شود	C_2, G_7
بسیاری از دانش‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات مرتبط با دولت همراه، می‌بایست در قالب دوره‌های ضمن خدمت به کارکنان ارائه شود	B_{10}, F_{11}
بکارگیری الزامات دولت همراه در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، می‌تواند کارایی کارکنان و در ادامه کارایی سازمان را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار دهد	F_{12}, H_8
تجربه نشان داده سازمان‌هایی که فرایندهای خود را الکترونیکی کرده‌اند، رضایت کارکنانشان نیز تا حدودی افزایش یافته است	C_5, I_5
تنبیهات سازمانی باید به صورت هوشمندانه در جهت همسوسازی رفتارهای کارکنان با الزامات دولت الکترونیک بکارگرفته شود	D_9, I_2, L_7
دولت همراه از طریق سریع‌تر کردن فرایندهای سازمانی می‌تواند اربابین رجوع را خوشنود کند	C_4, H_6
تحقق دولت همراه می‌تواند بسیاری از هزینه‌های سازمانی را کاهش دهد	A_{15}, C_{14}
تحقق اهداف وزارت تعاون در سایه دولت همراه بیشتر خواهد شد	E_8, G_{11}, H_2
اگر به دنبال جاری سازی دولت همراه هستیم، باید برای منابع انسانی همسو و تلاشگر در این زمینه پاداش‌های متناسب در نظر بگیریم	D_2, E_9, K_6
فرهنگ سازمانی حاکم بر وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی باید در جهت کمک به تحقق دولت همراه تقویت شود	A_{16}, C_{15}, G_1
باید به جایی برسیم که کارکنان در محافل دوستانه خودشان در خصوص الزامات دولت همراه صحبت کنند	$B_{12}, C_{16}, D_5, J_6, E_{13}$
بکارگیری کارکنان دارای سواد دیجیتال، لازمه حرکت به سمت تحقق دولت همراه است	B_{13}, E_7, F_7, H_5
اولین گام مدیریت منابع انسانی، شناسایی نیروهایی است که با اهداف و برنامه‌های سازمان همسو هستند	C_7, D_{10}, G_{12}
دستیابی به هدف دولت همراه، استراتژی‌های مناسب و متناسب با خود را می‌طلبد	C_{10}, F_{15}, H_7
الزامات دولت همراه، هر چهار فرایند شناسایی، آموزش، ارزیابی و پاداش منابع انسانی را درگیر می‌کند	C_{12}, E_{11}, F_{13}
فناوری اطلاعات و ارتباطات کمک زیادی به تحقق دولت همراه کرده است	$A_{18}, C_{13}, E_{12}, G_{13}, K_5$
نقش مدیران ارشد در تحولات سازمانی بسیار کلیدی و مهم است	$B_{14}, F_{17}, I_3, J_7, K_3$
مجلس شورای اسلامی دولت را مکلف به حرکت به سمت الکترونیکی شدن کرده است	$B_{15}, E_{14}, F_{14}, K_4$
اولین قدم در مسیر تحول، هدف‌گذاری صحیح است	D_3, E_5, F_5, G_6
تعهد شغلی معلول بسیاری از عوامل سازمانی است از جمله شفاف و روان بودن فرایندهای سازمانی	$A_{17}, F_{16}, I_1, J_5, J_4$

شناسایی مضامین سازنده؛ در مرحله بعد، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مضامین پایه‌ای شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام «مضامین سازنده» ایجاد گردد، و مضامین پایه‌ای هم سنخ و هم راستا، در دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند دستیابی به ۲۱ مضمون سازنده بود که در جدول ۳ قابل مشاهده می‌باشند:

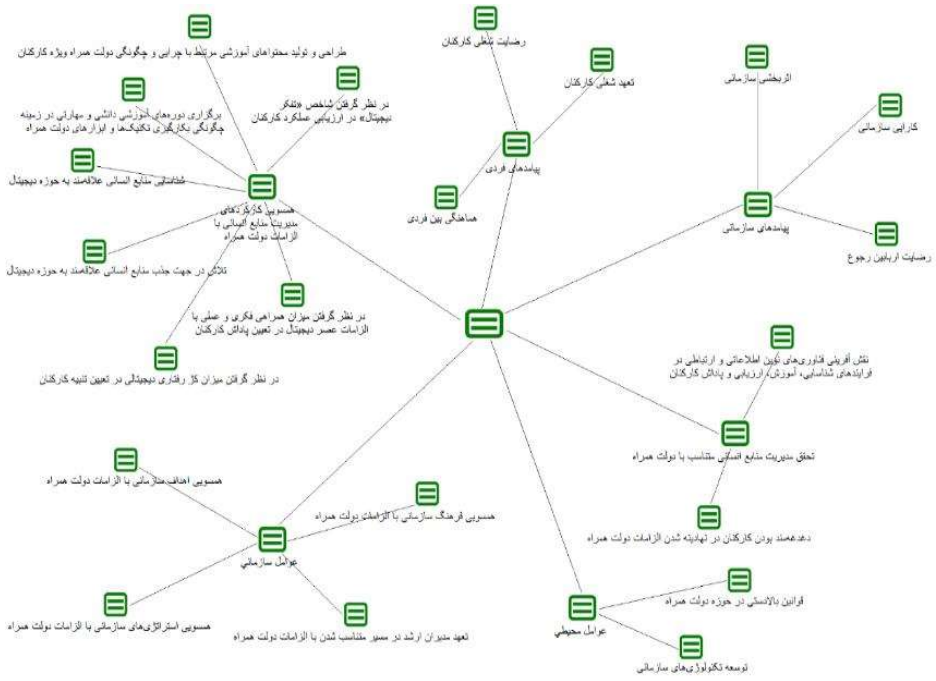
جدول ۳. شناسایی مضامین سازنده

مضامین پایه	مضامین سازنده
هدف‌گذاری سازمان‌های دولتی باید در راستای تحقق دولت همراه انجام شود	همسویی اهداف سازمانی با الزامات دولت همراه
برخی اهداف کلان وزارت تعاون همسویی کاملی با دولت همراه ندارد	
اولین قدم در مسیر تحول، هدف‌گذاری صحیح است	
جذب کارکنان با سواد در زمینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی باید در اولویت قرار گیرد	تلاش در جهت جذب منابع انسانی علاقه‌مند به حوزه دیجیتال
بکارگیری کارکنان دارای سواد دیجیتال، لازمه حرکت به سمت تحقق دولت همراه است	
کارکنان نباید رفتاری کنند که قطار دستیابی به دولت همراه از مسیر خارج شود	در نظر گرفتن میزان کژ رفتاری دیجیتالی در تعیین تنبیه کارکنان
تنبیهات سازمانی باید به صورت هوشمندانه در جهت همسوسازی رفتارهای کارکنان با الزامات دولت الکترونیک بکارگرفته شود	
سرعت پیشرفت فناوری‌های سازمانی فوق‌العاده است	توسعه تکنولوژی‌های سازمانی
فناوری اطلاعات و ارتباطات کمک زیادی به تحقق دولت همراه کرده است	
بسیاری از امور سازمانی با کمک تکنولوژی‌های نوین به صورت برخط و از راه دور قابل انجام است	
لازمه موفقیت در تغییر و تحولات سازمانی، همسو بودن فرهنگ سازمانی با تغییرات است	همسویی فرهنگ سازمانی با الزامات دولت همراه
فرهنگ سازمانی حاکم بر وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی باید در جهت کمک به تحقق دولت همراه تقویت شود	
تجربه نشان داده ارائه خدمات الکترونیک موجبات رضایت بیشتر مراجعه‌کنندگان را فراهم می‌کند	رضایت ارباب رجوع
دولت همراه از طریق سریع‌تر کردن فرایندهای سازمانی می‌تواند اربابین رجوع را خوشنود کند	
در دولت همراه، می‌توان ساعات ارائه خدمات افراد را در طولانی‌تر و حتی بیست و چهار ساعته کرد	
کارکنانی که تناسب بیشتری بین مهارت‌ها، شخصیت و مسئولیت‌های آنها برقرار است تعهد بیشتری نسبت به شغلشان دارند	تعهد شغلی کارکنان
تعهد شغلی معلول بسیاری از عوامل سازمانی است از جمله شفاف و روان بودن فرایندسازمانی	
باید به جایی برسیم که کارکنان در محافل دوستانه خودشان در خصوص الزامات دولت همراه صحبت کنند	دغدغه‌مند بودن کارکنان در نهادینه شدن الزامات دولت همراه
منابع انسانی سازمان‌های ما باید نسبت به نقش آفرینی در پروسه تحقق دولت همراه دغدغه داشته باشند	
دغدغه‌مند بودن کارکنان یکی از اصلی‌ترین پایه‌های موفقیت در تغییرات سازمانی است	
نمی‌توان از کارکنان توقع داشت از ابتدا مهارت کافی برای اجرای فرایندهای دولت همراه را دارا باشند	برگزاری دوره‌های آموزشی دانشی و مهارتی در زمینه چگونگی بکارگیری تکنیک‌ها و ابزارهای دولت همراه
بسیاری از دانش‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات مرتبط با دولت همراه، می‌بایست در قالب دوره‌های ضمن خدمت به کارکنان ارائه شود	
برنامه‌ریزی دقیق آموزشی برای منابع انسانی یکی از مسیرهای مهم در جهت تحقق دولت همراه خواهد بود	
تجربه نشان داده فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، هماهنگی میان افراد را بهبود می‌دهند	هماهنگی بین فردی
امروزه هماهنگی‌های درون سازمانی مابین کارکنان از طریق سیستم‌های نوین مبتنی بر آی.سی.تی متحول شده است	
اگر به دنبال جاری سازی دولت همراه هستیم، باید برای منابع انسانی همسو و تلاشگر در این زمینه پاداش‌های متناسب در نظر بگیریم	در نظر گرفتن میزان همراهی فکری و عملی با الزامات عصر دیجیتال در تعیین پاداش کارکنان
همواره سیستم پاداش به عنوان یاری رسان در تغییرات و تحولات سازمانی کارکرد داشته است	

تحقق دولت همراه می‌تواند بسیاری از هزینه‌های سازمانی را کاهش دهد	کارایی سازمانی
بکارگیری الزامات دولت همراه در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، می‌تواند کارایی کارکنان و در ادامه کارایی سازمان را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار دهد	
باید در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، جلوه‌ای از همسویی با فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی دیده شود	نقش آفرینی فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی در فرایندهای شناسایی، آموزش، ارزیابی و پاداش کارکنان
الزامات دولت همراه، هر چهار فرایند شناسایی، آموزش، ارزیابی و پاداش منابع انسانی را درگیر می‌کند	
باید بپذیریم که در نظامی به نام دولت همراه، شاخص‌های ارزیابی منابع انسانی نیز باید بروز رسانی شوند و با الزامات جدید منطبق گردند	در نظر گرفتن شاخص «تفکر دیجیتال» در ارزیابی عملکرد کارکنان
امروزه سازمان‌ها در تلاش هستند تا تفکر دیجیتال را در میان کارکنانشان ترویج دهند و بر این اساس انها را ارزیابی کنند	
کارمندی که صاحب تفکر دیجیتال است، مطمئناً در مسیر نهادینه کردن دولت همراه بسیار یاری‌رسان خواهد بود	
وزارت تعاون باید مجدانه به دنبال شناسایی آن دسته از نیروهای انسانی باشد که می‌توانند با خصوصیات دولت همراه وفق یابند	شناسایی منابع انسانی علاقه‌مند به حوزه دیجیتال دیجیتال
اولین گام مدیریت منابع انسانی، شناسایی نیروهایی است که با اهداف و برنامه‌های سازمان همسو هستند	
امروزه افرادی در بازار کار موفق هستند که که خود را با عصر دیجیتال و ابزارهای آن وفق داده‌اند	
باید صادقانه از خود بپرسیم که آیا مدیران ارشد ما بدنبال تحقق دولت همراه هستند یا خیر؟	تعهد مدیران ارشد در مسیر متناسب شدن با الزامات دولت همراه
نقش مدیران ارشد در تحولات سازمانی بسیار کلیدی و مهم است	
مدیران ارشد باید به صورت عملی و نه فقط کلامی تعهد خود را نسبت به دولت همراه نشان دهند	
تحقق اهداف وزارت تعاون در سایه دولت همراه بیشتر خواهد شد	اثربخشی سازمانی
مدیریت منابع انسانی همسو با الزامات دولت همراه می‌تواند سازمان را در مسیر دستیابی به هدفی به نام دولت همراه به صورت اهرمی کمک نمایند	
هیئت دولت، قوانین و دستورالعمل‌های مشخصی را در جهت حرکت وزارت تعاون به سمت الزامات دولت همراه ابلاغ کرده است	قوانین بالادستی در حوزه دولت همراه
مجلس شورای اسلامی دولت را مکلف به حرکت به سمت الکترونیکی شدن کرده است	
استراتژی‌های کلان وزارت تعاون تا حدودی و نه به صورت کامل با الزامات دولت همراه تطابق دارند و در این زمینه باید بازنگری‌های زیادی انجام شود	همسویی استراتژی‌های سازمانی با الزامات دولت همراه
دستیابی به هدف دولت همراه، استراتژی‌های مناسب و متناسب با خود را می‌طلبد	
کارکنان ابتدا باید در خصوص چرایی دولت همراه کاملاً آگاه شوند تا بتوانند با آن همسو شوند	طراحی و تولید محتواهای آموزشی مرتبط با چرایی و چگونگی دولت همراه ویژه کارکنان
چگونگی نهادینه شدن دولت همراه باید به کارکنان آموزش داده شود	
اگر منابع انسانی ما اطلاعات کافی در خصوص اهمیت و چگونگی دولت همراه نداشته باشند، همه توان خود را برای اجرایی شدن آن بکار نخواهند بست	
تجربه نشان داده سازمان‌هایی که فرایندهای خود را الکترونیکی کرده‌اند، رضایت کارکنانشان نیز تا حدودی افزایش یافته است	رضایت شغلی کارکنان
دولت همراه می‌تواند با خود زمان کار انعطاف‌پذیر به ارمغان آورد و این برای بسیاری از کارکنان یک نکته خوشحال‌کننده است	

شناسایی مضامین فراگیر و طراحی الگوی مفهومی؛ در مرحله بعد، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مضامین سازنده شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام «مضامین فراگیر» ایجاد گردد. بدین منظور، با

استفاده از نرم‌افزار مکس‌کیودا شبکه مضامین حاصل گردید و از طریق آن مضـامین فراگیـر شناسایی و نام‌گذاری شدند که خروجی آن در شکل ۱ قابل مشاهده می‌باشد:



شکل ۱- شبکه مضامین

در ادامه در جدول ۴ ، دسته بندی مضامین قابل مشاهده می باشد :

جدول ٤. دسته‌بندی نهایی مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازنده
همسویی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با الزامات دولت همراه	شناسایی منابع انسانی علاقه‌مند به حوزه دیجیتال
	تلاش در جهت جذب منابع انسانی علاقه‌مند به حوزه دیجیتال
	طراحی و تولید محتواهای آموزشی مرتبط با چرایی و چگونگی دولت همراه ویژه کارکنان
	برگزاری دوره‌های آموزشی دانشی و مهارتی در زمینه چگونگی بکارگیری تکنیک‌ها و ابزارهای دولت همراه
	در نظر گرفتن شاخص «تفکر دیجیتال» در ارزیابی عملکرد کارکنان
	در نظر گرفتن میزان همراهی فکری و عملی با الزامات عصر دیجیتال در تعیین پاداش کارکنان
	در نظر گرفتن میزان کژ رفتاری دیجیتالی در تعیین تنبیه کارکنان
پیامدهای فردی	رضایت شغلی کارکنان
	تعهد شغلی کارکنان
	هماهنگی بین فردی
عوامل محیطی	قوانین بالادستی در حوزه دولت همراه
	توسعه تکنولوژی‌های سازمانی
تحقق مدیریت منابع انسانی متناسب با دولت همراه	نقش آفرینی فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی در فرایندهای شناسایی، آموزش، ارزیابی و پاداش کارکنان
	دغدغه‌مند بودن کارکنان در نهادینه شدن الزامات دولت همراه
عوامل سازمانی	تعهد مدیران ارشد در مسیر متناسب شدن با الزامات دولت همراه

	همسویی اهداف سازمانی با الزامات دولت همراه
	همسویی استراتژی‌های سازمانی با الزامات دولت همراه
	همسویی فرهنگ سازمانی با الزامات دولت همراه
پیامدهای سازمانی	کارایی سازمانی
	اثربخشی سازمانی
	رضایت اربابین رجوع

در مرحله آخر، سعی شد از طریق توجه عمیق به مضامین فراگیر شناسایی شده و تشخیص ارتباطات فرضی میان آنها، الگوی مفهومی تحقیق به صورت شکل ۲ ترسیم گردد؛

شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی، به عنوان عاملی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها، در طول زمان تحولات بسیاری را تجربه کرده است. در حالی که مدل‌های سنتی بر همسویی با اهداف سازمانی و

کنترل تمرکز داشتند، مدل‌های جدیدتر به اهمیت ارزش‌های اجتماعی و رفاه کارکنان نیز توجه دارند (پینینگتون[1] و همکاران، ۲۰۰۷؛ سیموئز[2] و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، انقلاب دیجیتال به عنوان یک عامل دگرگون‌کننده، چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را پیش روی مدیریت منابع انسانی قرار داده است. فناوری دیجیتال مرزهای بین زندگی شخصی و کاری را از بین برده و انتظارات کارکنان را تغییر داده است (استروهمایر، ۲۰۱۹؛ موسسه توسعه کارکنان خبره، ۲۰۱۹).

انقلاب صنعتی چهارم با ترکیب فناوری‌های فیزیکی، دیجیتال و بیولوژیکی، به طور بنیادی محیط کار و نقش مدیران منابع انسانی را تغییر داده است (دلویت[3]، ۲۰۱۷). دیجیتالی شدن بر سه حوزه اصلی مدیریت منابع انسانی تأثیر گذاشته است: کارکنان دیجیتال، کار دیجیتال و مدیریت کارکنان دیجیتال (استروهمایر و همکاران، ۲۰۰۹). کارکنان دیجیتال نسل جدیدی از کارمندان هستند که با فناوری آشنا بوده و انتظارات متفاوتی دارند. کار دیجیتال به معنای دیجیتالی شدن محتوای کار و نیازمند مهارت‌های جدید است. مدیریت کارکنان دیجیتال نیز با استفاده از فناوری برای بهبود فرآیندهای منابع انسانی همراه است.

دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی با چالش‌هایی مانند عدم پذیرش فناوری، تهدید حریم خصوصی و نیاز به توسعه مهارت‌های جدید همراه است (پری، ۲۰۱۱). با این حال، این تحول فرصت‌هایی را نیز برای بهبود بهره‌وری، افزایش مشارکت کارکنان و ایجاد سازمان‌های چابک‌تر فراهم می‌کند. مدیران منابع انسانی باید نقش خود را از حالت سنتی به سمت یک نقش استراتژیک تغییر دهند و با استفاده از فناوری، به تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی نیازهای آینده نیروی کار بپردازند (لارکین[4]، ۲۰۱۷؛ ساینی[5]، ۲۰۱۸). داس و سورشکریشنا (۲۰۱۹) نیز بر اهمیت تطبیق با نقش‌های جدید، توسعه شایستگی‌های دیجیتال و برخورد با تغییرات سازمانی در عصر دیجیتال تاکید کرده‌اند.

مطابق با یافته‌های پژوهش در گام کیفی سعی شد از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مشاورین مجرب در حوزه‌های دولت الکترونیک و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد منابع انسانی در وزارت تعاون،

---

1. Pinnington
2. Simoes
3. Deloitte
4. Larkin
5. Saini

کار و رفاه اجتماعی و همچنین به‌کارگیری متدولوژی تحلیل مضمون (تم)، پله به پله در جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق گام برداشته شود. در این مسیر، دوازده مصاحبه عمیق صورت گرفت. در خلال مصاحبه‌ها، تا جای ممکن سعی شد به‌گونه‌ای پرسشگری به عمل آید که موجبات سوگیری پاسخ‌دهنده فراهم نشود. گفتنی است که بعد از هر مصاحبه، پژوهشگر با مرور چندباره متن مصاحبه و کشف مفاهیم اولیه، اقدام به استخراج و کدگذاری آنها می‌نمود. از مصاحبه نهم به بعد، تقریباً مفهوم جدید و بدیعی از متن مصاحبه‌ها کشف نگردید و بعد از مصاحبه دوازدهم، محقق به اشباع نظری دست یافت. طی مراحل تحلیل مضمون (تم)، نهایتاً به طراحی مدل زیرساختی مدیریت منابع انسانی متناسب با دولت همراه در قالب شش مضمون فراگیر و بیست و یک مضمون سازنده منجر شد.

بر اساس الگوی پیشنهادی تحقیق مشخص شد که عوامل سازمانی (تعهد مدیران ارشد در مسیر متناسب شدن با الزامات دولت همراه، همسویی اهداف سازمانی با الزامات دولت همراه، همسویی استراتژی‌های سازمانی با الزامات دولت همراه، و همسویی فرهنگ‌سازمانی با الزامات دولت همراه) و عوامل محیطی (قوانین بالادستی در حوزه دولت همراه، و توسعه تکنولوژی‌های سازمانی) می‌توانند همسویی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با الزامات دولت همراه را مستقیماً تحت‌تأثیر قرار بدهند. این بدان معناست که اگر وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در اهداف کلان خود به الزامات دولت همراه توجه کنند، مدیران ارشد این وزارتخانه نسبت به بحث دولت همراه کاملاً متعهد بوده و در این زمینه پیگیر و کوشا باشند، همچنین استراتژی‌های وزارت مذکور نیز در راستای دولت همراه تنظیم شوند، و نهایتاً فرهنگ‌سازمانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نیز با الزامات دولت همراه تطابق یابد و تقویت‌کننده آن باشد، می‌توان انتظار داشت که کارکردهای مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب، توسعه، ارزیابی و پاداش نیز با الزامات دولت همراه همسو شوند.

علاوه‌براین، بر اساس نتایج تحقیق مشخص شد که هفت اقدام کارکردی مدیریت منابع انسانی در همسویی با الزامات دولت همراه که عبارت‌اند از شناسایی منابع انسانی همسو با الزامات عصر دیجیتال، جذب منابع انسانی همسو با الزامات عصر دیجیتال، نیازسنجی آموزشی منابع انسانی در راستای الزامات دولت همراه، ارائه آموزش‌های دانشی و مهارتی به منابع انسانی به‌منظور تطابق با الزامات دولت همراه، تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی متناسب با الزامات دولت همراه، انتخاب روش‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی متناسب با الزامات دولت همراه و طراحی نظام پاداش منابع انسانی متناسب با

الزامات دولت همراه می‌توانند تحقق فرایندی و عملیاتی مدیریت منابع انسانی متناسب با دولت همراه را در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی رقم زنند.

نهایتاً نتایج تحقیق نشان داد درصورتی‌که وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی موفق شود مدیریت منابع انسانی متناسب با دولت همراه را به‌صورت فرایندی و عملیاتی در زیر مجموعه خود محقق کند، دو دسته پیامد شامل پیامدهای فردی (رضایت شغلی کارکنان، تعهد شغلی کارکنان، و هماهنگی بین‌فردی) و پیامدهای سازمانی (کارایی سازمانی، اثربخشی سازمانی، و رضایت اربابان رجوع) برای خود به ارمغان خواهد آورد.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به منظور همگامی با الزامات دولت همراه باید تحولات اساسی را در ساختار و فرآیندهای خود ایجاد نماید. این وزارتخانه موظف است اهداف و استراتژی‌های خود را با رویکرد دولت همراه همسو سازد و در صورت لزوم، اصلاحات لازم را در دستور کار قرار دهد. همچنین، فرهنگ سازمانی وزارتخانه باید به گونه‌ای متحول شود که با ارزش‌ها و اصول دولت همراه همخوانی داشته باشد. این امر مستلزم آن است که فرهنگ سازمانی وزارتخانه به عنوان یک اهرم تقویت‌کننده در جهت تحقق اهداف دولت همراه عمل نماید.

علاوه‌براین، جهت تحقق دولت همراه، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی باید به طور جدی به موضوع فناوری اطلاعات و ارتباطات توجه نماید. این وزارتخانه موظف است با رصد آخرین فناوری‌های نوین و پیروی از قوانین و مقررات بالادستی، نسبت به پیاده‌سازی این فناوری‌ها در سازمان اقدام نماید. علاوه بر این، جذب و پرورش نیروی انسانی متخصص و متناسب با نیازهای عصر دیجیتال، از جمله اقدامات ضروری برای موفقیت در این مسیر می‌باشد. همچنین، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی هدف‌مند می‌تواند به ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان در راستای الزامات دولت همراه کمک شایانی نماید.

برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان در راستای تحقق اهداف دولت همراه پیشنهاد می‌گردد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نظام‌های ارزیابی عملکرد خود را بازنگری کرده و آن‌ها را با الزامات جدید همسو سازد. طراحی و اجرای نظام پاداش و تنبیه مناسب نیز می‌تواند به انگیزش کارکنان برای تطبیق با تغییرات و دستیابی به اهداف سازمان کمک نماید. در نهایت، وزارتخانه باید تلاش نماید تا الزامات دولت همراه را در تمامی فرایندهای خود نهادینه کرده و از مزایای این رویکرد بهره‌مند گردد.

از جمله محدودیت‌هایی که در روند انجام این پژوهش در فاز کیفی وجود داشته است،

محدودیت‌های زمانی و مالی محقق بوده است. محدودیت زمانی به این معناست که جمع‌آوری داده‌های کیفی به صورت حضوری و با صرف زمان طولانی امکان‌پذیر نبوده و ناچاراً بخش عمده‌ای از این فرایند به صورت غیرحضوری انجام شده است. همچنین، محدودیت‌های مالی نیز مانع از انجام مصاحبه‌های حضوری متعدد شده است. علاوه بر این، تمرکز این پژوهش بر وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، تعمیم‌پذیری نتایج به تمامی سازمان‌های دولتی را با چالش مواجه می‌سازد. از سوی دیگر، استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته در فاز کیفی نیز می‌تواند بر اعتبار نتایج کیفی تأثیرگذار باشد، زیرا ادراک فردی از واقعیت ممکن است با واقعیت عینی تفاوت داشته باشد و پاسخ‌های افراد تحت تأثیر عوامل شخصی و شغلی قرار گیرد.

با توجه به تجربیات حاصل از پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود محققان آتی، مدل ارائه شده را به عنوان نقطه آغازین در نظر گرفته و با افزودن متغیرهای مستقل یا میانجی جدید، آن را تکمیل نمایند. به این ترتیب، می‌توان مدلی جامع‌تر و کاربردی‌تر برای تقویت زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با دولت همراه ارائه نمود. همچنین، توصیه می‌شود از روش‌های کیفی متنوعی همچون دلفی، تحلیل محتوا، فراترکیب و فراتحلیل برای غنی‌سازی مدل استفاده شود تا محدودیت‌های زمانی پژوهش‌های مشابه کاهش یابد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود مطالعات مشابهی در سایر وزارتخانه‌ها انجام شود تا بتوان به یک مدل جامع و فراگیر در سطح کلان دست یافت. به عنوان مثال، پژوهشگران می‌توانند به بررسی فراتحلیل الزامات دولت همراه در حوزه مدیریت منابع انسانی یا طراحی مدلی چند بعدی برای عوامل مؤثر در همسویی این دو حوزه بپردازند.

تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله از مدیران جامعه آماری و همه کسانی که در انجام پژوهش همکاری نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هـر شـکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

Abedi Jafari, H., Taslimi, M.S., Faqihi, A., and Sheikhzadeh, M. (2011). Theme analysis and theme network: a simple and efficient way to explain patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 5(2 (series 10)), 151-198. (In Persian).

Alexandra-Paraskevi Chytiri. (2019). Human Resource Managers' Role in the Digital Era. *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 69(1-2), 62-72.

Almarashda, H. A. H. A., Baba, I. B., Ramli, A. A., Memon, A. H. and Rahman, I. A. (2021). Human resource management and technology development in artificial intelligence adoption in the UAE energy sector. *Journal of Applied Engineering Sciences*, 11(2), 69-76.

Anwar, G. and Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5(1), 35-47.

Arab Mokhtari, R., Sharifian, I., Ghahreman Tabrizi, K. and Manouchehrinejad, M. (2021), identifying the development indicators of the native model of electronic management of human resources in the general administrations of sports and youth of the whole country. *Communication Management in Sports Media*, 8(32), 56-49. (In Persian).

Azadbar, N., Roshan Fakhr, A. and Khalifa Sultan, H. (2019). The role of human resource management in the era of digital transformation in organizations (case study of Saman Insurance). *17th International Management Conference*, Tehran. (In Persian).

Azeez , ND., Lakulu, MM,. (2018). Evaluation Framework of M-Government Services success In Malaysia. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 96(24), 8194-8226.

Castilla, R., Pacheco, A., & Franco, J. (2023). Digital government: Mobile applications and their impact on access to public information. *SoftwareX*, *22*, 101382.

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.

Das, S., & Sureshkrishna, G. (2019). Challenges of digitalisation for HR professionals: An exploratory study. *International Journal Of Innovative Research In Technology*, *6*(1), 1-10.

Davison, R. M. and Ou, C. X. J. (2017). Digital work in a digitally challenged organization. *Information & Management*, 54, 129-137.

Dessler, G. (2011). *Human resource management*, twelfth edition.

Dhaoui, I. (2022). E-Government for Sustainable Development: Evidence from MENA Countries. *J Knowl Econ*, 13, 2070–2099.

Eva, M.-C., Cegarra-Navarro, J. G. and Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(2), 119962.

Habibi, H. and Pashaei Fakhri, A. (2018). Designing a conceptual model for assessing the performance of administrative staff based on management information systems. *National Conference of Economy, Development Management and Entrepreneurship with the approach of supporting Iranian goods*, Zahedan, Sistan and Baluchistan representative industrial management organization. (In Persian).

Hoffmann, C. and Thommes, K. (2020). Can digital feedback increase employee performance and energy efficiency in firms? Evidence from a field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 180(C), 49-65.

Jalali, R. and Azargun, H. (2021). Identifying and prioritizing effective factors on the success of electronic human resources management with a fuzzy hierarchical analysis approach. *Management Sciences Research*, 3(7), 106-95. (In Persian).

Javanbakhti, M. (2018). *Opportunities and challenges of using electronic human resources management in Iran's judicial system (judiciary department of human resources)*. master's thesis, Faculty of Humanities, Tehran Payam Noor University, Tehran. (In Persian).

Khamsi Meybodi, M.H. (2018). Improving the quality of municipal services by analyzing factors predicting the intention to use electronic human resources management (case study: municipalities of Yazd province). *the 6th National Conference on Applied Research in Civil Engineering, Architecture and Urban Management*, Tehran - Khwaja Nasiruddin Tousi University of Technology, Khwaja Nasiruddin University of Technology Tusi. (In Persian).

Khorsandi, S. and Haj Alian, F. (2018). Identifying the adoption factors of electronic human resources management with the structural equation approach. *International Conference on Progress in Management, Business, Economics and Finance*, Turkey, Arvin Alborz Conference Company. (In Persian).

Kurd, H., Taghva, M.R., Taqvi Fard, M.T., Raisi Vanani, I. and Yagoubi, N.M. (2023). Interpretive Structural Modeling of Mobile Government Service Quality Based on Web Capabilities 3. *Public Management Research*, 16(61), 65-94. (In Persian).

Kushchu, I. and Kuscu, H. (2003, July). From E-government to M-government: Facing the Inevitable. In *the 3rd European Conference on e-Government* (pp. 253-260). MCIL Trinity College Dublin Ireland.

Kushchu, I., & Kuscu, H. (2003). From E-government to M-government: Facing the Inevitable. In *the 3rd European Conference on e-Government* (pp. 253-260). MCIL Trinity College Dublin Ireland.

Lancaster, L.and Stillman, D. (2002). Play nice Understand the nuances of each generation's workplace feedback preferences. *currents-washington-*, *28*(5), 11-12.

Meske, C., Kissmer, T. and Stieglitz, S. (2020). Bridging formal barriers in digital work environments – Investigating technology-enabled interactions across organizational hierarchies. *Telematics and Informatics*, 48(6), 101342.

Mia, H. and Faisal, F. (2020). Digital Human Resource Management: Prospects & Challenges for Garments Industries in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 12(7), 18-25.

Nguyen Trong, H., Dang, T. V., Nguyen, V., & Nguyen, T. T. (2022). Determinants of e-government service adoption: an empirical study for business registration in Southeast Vietnam. *Journal of Asian Public Policy*, *15*(3), 453-468.

Rahmani, Salman. (1400). The effect of modern human resources management with the approach of e-government development based on cloud computing in Mazandaran province welfare organization, the 11th national conference of management and humanities researches in Iran, Tehran. (In Persian).

Ramdani, L., & Boudinar, C. (2021). Human resources management in the era of digital transformation in Algeria: challenges and issues. *In 2021 1st International Conference On Cyber Management And Engineering* (CyMaEn) (pp. 1-4). IEEE.

Saghafi, F., Ali Ahmadi, A., Ghazi Nouri, S.S. and Hour Ali, M. (2013). Designing and implementing a retrospective reference model to identify the key success factors (CSF) of e-government services in Iran. *Strategic Studies of Public Policy*, 5(14), 205-240. (In Persian).

Sheikhpour, M. and Pirasteh, R. (2022). Investigating the effect of electronic government and reengineering of human resources management processes in fighting economic corruption with the mediating role of organizational supervision in the General Administration of Finance and Tax Affairs of Khuzestan province. *Quarterly Journal of Research and New Theories of Public Administration*, 1(2), 77-89. (In Persian).

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(3), 345-365.

Verma, S. and Rana, N. (2021). A Study of HRM and Digital Transformation in Organization‟s Strategy and Policies: Reshaping HR Space. *International Journal of Scientific Research & Engineering Trends*, 7(4), 2246-2252.

Wiblen, S. and Marler, J. H. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2) 1-30.

Yaghoubi, I. (2016). Good governance and improving the health of the administrative system; Explain the role of electronic government. *Public Management Research,* 37(10), 203-222. (In Persian).

Yaghoubi, N.M., Ebrahimpour, H. and Shakri, R. (2015). Presenting a model of mobile government users' needs in Iran. *Public Administration*, 8(3), 393-414. (In Persian).

Yazdi, M., Abdoli, Z. and Yousefi, Sanaz. (2011). Investigating security gaps in the implementation of mobile government. *The first national conference of information technology and computer networks*, Payam Noor University, Yazd, https://civilica.com/doc/195874(In Persian).

Zhang, H., & Zhu, Z. (2024). Mobile Government Service Promotion Strategies: Exploring Sustainable Development Pathways Based on Provincial Government Practices in China. *Sustainability*, *16*(16), 7191.

Zhang, J. and Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.