

## رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی

افسانه احمدی مقدم<sup>۱</sup>، محبوبه سلیمان پورعمران<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۱۷ صص ۱۲۶-۱۰۷ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۱۵

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان بجنورد بوده است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف تحقیق از نوع کاربردی و از لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی بوده است. جامعه مورد نظر ۳۹۷ مدیران مدارس بجنورد (مقطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه) بود که در راستای هدف پژوهش تعداد ۱۹۶ نفر مدیر، از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی چغندر دره (۱۳۹۴)، پرسشنامه مدیریت استعداد معالی تفتی (۱۳۹۰) و نوآوری سازمانی ساعتچی (۱۳۸۹) استفاده شده است که روایی محتوایی هر سه پرسشنامه توسط اساتید و خبرگان مورد تأیید قرار گرفته بود. پایایی هر سه پرسشنامه در تحقیق حاضر به کمک روش ضریب آلفای کرونباخ برای هر سه پرسشنامه به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۷۱ و ۰/۶۸ بدست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از آزمون‌های توصیفی و استنباطی همچون آزمون همبستگی پیرسون (جدول ماتریس همبستگی)، آزمون  $t$  و رگرسیون سلسله مراتبی به کمک نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق برای فرضیه اصلی، بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با مدیریت استعداد (۰/۳۰) و نوآوری سازمانی (۰/۴۱) رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد (هرچند ضعیف اما روابط معنادار هستند). نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن بود که مدیریت استعداد ( $\beta = ۰/۳۴$ ) و نوآوری سازمانی ( $\beta = ۰/۳۷$ ) توانایی پیش‌بینی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مدیران (در حدود ۲۸ درصد) را به صورت کلی دارا هستند. به عبارتی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مدیران (نمونه) نسبتاً خوب و مدیران (نمونه) از نوآوری سازمانی ضعیفی برخوردار بوده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، مدیریت استعداد، نوآوری سازمانی، مدیران.

۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

\* نویسنده مسئول: [m.pouromran@gmail.com](mailto:m.pouromran@gmail.com)

## مقدمه

رشد و توسعه‌ی روزافزون دانش بشر، نفوذ فناوری اطلاعات و ظهور مباحثی مانند مجازی‌سازی و تجلی کلمه‌ی الکترونیک به ابتدای واژه‌های کلیدی نظیر دولت و تجارت باعث شد تا سازمان‌ها بیش‌ازپیش موجودیت خود را دچار تغییر ببینند. این عوامل باعث شده است تا بسیاری از رویکردهای مربوط به مدیریت منابع تغییر ماهیت دهند و در این میان، بحث در زمینه‌ی مهم‌ترین منابع یک سازمان یعنی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی توجه بسیاری را به خود جلب کند. امروزه دغدغه‌ی بسیاری از سازمان‌ها بحث منابع انسانی می‌باشد و این‌که چگونه می‌توانند از فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی استفاده کنند (Hosseini et al., 2011). افزایش کارایی اداری و استفاده از ابعاد گوناگون فن‌آوری به مدیران این اجازه را می‌دهد تا از پرسنل کم‌تری استفاده و سهم ارزش زایی بیش‌تری در سازمانشان ایفا کنند. مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در واقع با بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته و به همراه داشتن مطلوبیت‌های بسیار، حامی و پشتیبان مدیریت منابع انسانی است (Strah meier, 2007).

مدیریت الکترونیک منابع انسانی واژه‌ی نسبتاً جدیدی برای حمایت فناوری اطلاعات و ارتباطات از مدیریت منابع انسانی به‌ویژه از طریق استفاده از تکنولوژی وب می‌باشد (Smith et al., 2010). سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب‌وکار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند. در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه مورد توجه قرار گرفته است (Sayadi et al., 2012). در حال حاضر، محققان پیشنهاد می‌کنند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی<sup>۱</sup> به‌طور چشمگیری کارایی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را افزایش و هزینه‌های اجرایی و زمان معامله و تجارت را کاهش داده‌اند (Stone et al., 2004). پیشرفت سریع اینترنت در طی دهه گذشته پیاده‌سازی و به‌کارگیری مدیریت الکترونیک منابع انسانی را گسترش داده است (Strohmeier, 2007). استعداد فرد همواره فاکتوری مهم در میان عوامل تأثیرگذار بر مدیریت الکترونیک منابع انسانی بوده است به‌طوری‌که این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها

<sup>1</sup> - E-Human Resources Management

بوده، بنابراین می‌توان گفت مدیریت استعداد<sup>۱</sup> هسته اصلی مدیریت است. مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین اهداف استراتژیک سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود (Santikumar & Comokolha, 2010). محیط رقابتی سازمان‌ها نه تنها جذب افراد مستعد را بسیار مشکل ساخته است، بلکه آن‌ها را با خطر جدی‌تری روبرو کرده است که آن همان خطر از دست دادن این نیروهای کارآمد است. در پاسخ به این رویداد سازمان‌های بزرگ دست به اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت استعداد به منظور جذب، به‌کارگیری، توسعه و حفظ کارکنان مستعد درون سازمانشان زده‌اند (Hossein et al., 2011). در آموزش و پرورش نیز، مدیریت مدرسه را مهم‌ترین عامل تغییر و نوآوری در امر آموزش و پرورش می‌دانند زیرا امر تدریس و یادگیری که محور تمامی فعالیت‌های آموزش و پرورش است، به گونه‌ی عمده در مدرسه صورت می‌گیرد (Niknami et al., 2010). به همین دلیل، ارزیابی عامل‌های مؤثر بر نوآوری و خلاقیت در بین مدیران آموزشی کشور، اصلی جدایی‌ناپذیر در مدیریت هر نظام آموزشی است. ارزشیابی و آگاهی از عامل‌های مؤثر بر نظام نوآوری اثربخشی مدرسه، کارکنان و سازمان را افزایش می‌دهد و از بی‌نظمی آن جلوگیری می‌کند. هم‌چنین، ما در شرایطی هستیم که سیاست‌گذاران و رهبران آموزشی دغدغه اطمینان از برآورده شدن اهداف تعلیم و تربیت رادارند و این اطمینان زمانی امکان‌پذیر است که مدیرانی کارآمد و نوآور داشته باشیم (Saadat, 2012). خیلی‌ها عقیده دارند آموزش و پرورش یک وزارت خانه نیست بلکه یک واحد انسان‌ساز است (Damanpour & Schneider, 2008). بررسی‌ها نشان می‌دهد که سطح بهره‌وری در نیروی انسانی آموزش و پرورش پایین است و اکثر مشکلات آموزش و پرورش از این ناحیه نشأت می‌گیرد (Abbaspour, 2015). در آموزش و پرورش و به‌عبارت‌دیگر مدرسه نیز که یک نظام صد در صد انسانی است که عامل انسانی هیچ سازمانی به‌اندازه آن قوی نمی‌باشد. کار مدرسه انسان‌سازی بوده پس مدرسه باید دارای منابع انسانی قوی باشد (Niknami et al., 2010)، که لازمه آن مدیریت صحیح این منابع انسانی است. تغییرات نام‌برده به شیوه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی شاید بتواند بر فرآیندهای مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی در مدارس ارتباط داشته باشد (Chand & Katou, 2007). نوآوری سازمانی اختراع تازه‌ای از دانش یا توسعه اطلاعات تازه نظیر مفهوم، تئوری یا فرضیه است؛ به‌عبارت‌دیگر، نوآوری سازمانی به معنی چیزی جدید برای استفاده است. نوآوری سازمانی مستلزم تبدیل ایده‌ها به اشکال قابل‌استفاده سازمانی است و این ایده برای پیشبرد عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. یکی از متغیرهای کلیدی در نوآوری سازمانی و نیز مدیریت استعداد،

<sup>1</sup> -Talent Management

مدیریت منابع انسانی است. نظرسنجی از منابع انسانی حاکی از آن است که هم تعداد سازمان‌هایی که مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به کار گرفته‌اند، افزایش یافته و هم میزان و عمق استفاده اطلاعات آن در سازمان‌ها به طور مستمر افزایش یافته است (Kedar And Kerostovne, 2005). مدیران شایسته است که نوآوری را در سازمان‌ها خلق می‌کنند. این امر مستلزم مدیریت استعدادها است. بسیاری از صاحب‌نظران، نوآوری و ایجاد تمایز را به‌عنوان یک ضرورت انکارناپذیر معرفی کرده و معتقدند نوآوری موجب مزیت رقابتی بنگاه در بازارهای داخلی و خارجی شده و یک عنصر ضروری به منظور بقای سازمان در بلندمدت و بخش مکمل راهبرد سازمان می‌باشد (Matoufi et al., 2011).

در همین راستا، نتایج پژوهش معروفی (Maroufi, 2015) نشان داد که مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار تأثیر معناداری بر نوآوری سازمان دارند و از عوامل تبیین‌کننده نوآوری سازمانی محسوب می‌شوند. یافته‌های پژوهش علیزاده و همکاران (Alizadeh et al., 2015) نشان داد بین استفاده از روش‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک و ارتقای خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد. زارعی (Zarei, 2015) نشان داد که مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند باعث افزایش عملکرد کارکنان و ایجاد نوآوری در سازمان گردد. یافته‌های پژوهش نریمانی (Narimani, 2014) نشان داد که مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند بر افزایش خلاقیت کارکنان بیانجامد و به واسطه آن موجب ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان گردد. کریمی (Karami, 2013) نشان داد که زیرسیستم‌های الکترونیکی پرداخت و پاداش بر اساس عملکرد، مدیریت عملکرد و مدیریت آموزش، بیش‌ترین تأثیر را در تشویق پرسنل به نوآوری دارند. نتایج پژوهش امیلی و الکساندر (Emelie & Alexander, 2013) نشان داد که رابطه مدیریت منابع انسانی با استراتژی مشارکتی و رابطه منسجم و معنادار بین مدیریت استعداد با شیوه‌های منابع انسانی وجود دارد و این رابطه برای سازمان‌های مدرن الزامی و حیاتی است. اسمیت و همکاران (Smith et al., 2010) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که استفاده از فناوری اطلاعات در منابع انسانی باعث بهبود خدمات و کار آیی و اثربخشی منابع انسانی می‌شود. نتایج پژوهش استون و همکاران (Stone et al., 2009) نشان داد که عواملی مانند جذب افراد، بااستعداد، انگیزه کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی، امنیت شغلی، منابع سازمان و اهمیت شغل از عوامل مؤثر بر پذیرش و اثربخشی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌ها هستند. یافته‌های پژوهش لوژان و همکاران (Lujan et al., 2007) نشان داد که دو عامل تجربه مثبت کارکنان در استفاده از فناوری اطلاعات و وظیفه‌ای که کارکنان در سازمان بر عهد دارند، در اجرای مدیریت الکترونیک منابع انسانی در سازمان مهم هستند. در

همین راستا در این پژوهش بر شناسایی رابطه متغیرهای قابل کنترل توسط مدیر در چارچوب نظریه‌های گوناگون و پژوهش‌های متفاوت به صورت یک کل تاکید شده است، لازم به ذکر است هدف پژوهش بیان یک مدل علی نبوده و روشن ساختن متغیرهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی الکترونیک مدیران مد نظر می‌باشد؛ از این رو می‌تواند دیدگاه روشن تری را نسبت به نقش عوامل محیطی و فردی بر مدیریت مدیران به دست اندرکاران آموزش و پرورش به دست دهد و به سؤال همیشگی «فرد یا محیط؟» در مورد اهمیت مدیریت پاسخ گوید؛ به عبارتی، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیک با مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی در اداره آموزش و پرورش بجنورد است.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق از نوع کاربردی است و از آن جهت که به بررسی و شناخت بیشتر روابط میان متغیرها در شرایط موجود می‌پردازد در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد؛ و از آن جهت که به بررسی رابطه بین متغیرها می‌پردازد از نوع پژوهش‌های همبستگی محسوب می‌شود. جامعه هدف در این تحقیق تمامی مدیران دوره ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهر بجنورد به تعداد ۳۹۷ نفر می‌باشد. به همین خاطر در این تحقیق بر اساس جدول مورگان از حجم آماری ۳۹۷ نفری جامعه تحقیق، ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه آماری تعیین شده که به صورت تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب گردیدند. در این تحقیق از سه پرسشنامه به شرح ذیل استفاده گردید:

الف) پرسشنامه استاندارد مدیریت منابع انسانی الکترونیک: پرسشنامه استاندارد مدیریت منابع انسانی الکترونیک محقق ساخته تهیه و استاندارد شده توسط دکتر «منوچهر چغندر دره» که با انتخاب یکی از گزینه‌های خیلی زیاد، زیاد تا حدودی، کم و خیلی کم مشخص شده است. جمع نمرات هر آزمودنی از ۹ گویه پنج‌درجه‌ای نمره مدیریت منابع انسانی الکترونیک هر مدیر است و میزان نمره‌ای که یک فرد می‌گیرد بیانگر میزان مدیریت (منابع انسانی الکترونیک) او می‌باشد.

ب) پرسشنامه مدیریت استعداد: پرسشنامه مدیریت استعداد توسط معالی تفتی (۱۳۹۰) تأیید شده است. پایایی این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ توسط معالی تفتی (۱۳۹۰) ۰/۷۹ به دست آمده است. دارای ۳۱ گویه (استانداردسازی ۰/۷۸، استراتژی ۰/۸۹، توسعه سازمان ۰/۸۴، دیدگاه ۰/۸۱، زیرساخت‌ها و فرایندها ۰/۷۳، عوامل مدیریتی ۰/۷۸، مشارکت مدیران ۰/۷۶، عوامل سیاسی ۰/۸۷) است و هدف آن ارزیابی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدیریت استعداد می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۸ بعد بوده که برای به دست

آوردن امتیاز مربوط به هر بعد، مجموع امتیازات مربوط به تک تک سؤالات آن بعد را باهم محاسبه و نمرات بالاتر نشان دهنده مدیریت استعداد بالاتر در سازمان مورد نظر خواهد .

ج) مقیاس نوآوری سازمانی<sup>۱</sup>: این پرسشنامه ۲۴ گویه دارد و هدف آن بررسی عوامل ایجادکننده نوآوری سازمانی در مدرسه در سه بعد فرهنگی، ساختاری و انسانی است. شیوه امتیازدهی این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت و حداقل امتیاز ممکن ۲۴ و حداکثر ۹۰ خواهد می باشد. نمرات بالاتر نشان دهنده نوآوری سازمانی بالاتر است. روایی این پرسشنامه از نوع محتوایی بوده که مورد تأیید اساتید و خبرگان قرار گرفته است. پایایی هر سه پرسشنامه در تحقیق حاضر به کمک روش ضریب آلفای کرونباخ برای هر سه پرسشنامه به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۷۱ و ۰/۶۸ بدست آمد (جدول ۱).

**جدول ۱- معرفی ابزار و مقدار ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه های مدیریت منابع انسانی الکترونیک، مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی**

نام پرسشنامه	تعداد سؤال	مولفه های پرسشنامه	سازنده و سال	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت منابع انسانی الکترونیک	۹ عیارت	ندارد	چقدر دره، ۱۳۹۴	۰/۷۴
مدیریت استعداد	۳۱ عیارت	۸ مولفه (استاندارد سازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه، زیر ساخت ها و قریندها، عوامل مدیریتی، مشارکت مدیران، عوامل سیاسی)	معالی نعتی، ۱۳۹۰	۰/۷۱
نوآوری سازمانی	۲۴ عیارت	سه بعد (فرهنگی، ساختاری و منابع انسانی)	ساعت چی، ۱۳۸۹	۰/۶۸
جمع	۶۴ عیارت			

برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی شامل: میانگین ها، جداول، انحراف استاندارد و آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون، ماتریس همبستگی برای محاسبه رابطه هر یک از عوامل، آزمون تی t برای مقایسه دو گروه مستقل و تحلیل واریانس یکراهه و دوراهه برای پی بردن به تفاوت بین میانگین های هر یک از عوامل و همچنین رگرسیون سلسه مراتبی برای ارزش هر عامل بین کلیه عوامل موجود در تحقیق) به صورت علمی از نرم افزار spss نسخه ۲۳ مورد استفاده قرار گرفت.

<sup>1</sup>- Organizational Innovation Scale

## یافته های پژوهش

فرضیه (اول): بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و مدیریت استعداد رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه (دوم): بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و دیدگاه‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه (سوم): بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و استراتژی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه (چهارم): بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و زیرساخت‌ها و فرایندها رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه (پنجم): بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و عوامل مدیریتی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه (ششم): بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و عوامل سیاسی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه (هفتم): بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و نوآوری سازمانی مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه (هشتم): متغیرهای نوآوری سازمانی و مدیریت استعداد مدیران می‌توانند مدیریت منابع انسانی الکترونیک آن‌ها را به طور معناداری پیش‌بینی کنند.

جدول ۲- نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه های پژوهش

مدیریت منابع انسانی الکترونیکی	متغیر		
۰/۳۰	همبستگی	مدیریت استعداد	فرضیه‌ی اول
۰/۰۰۰	سطح معناداری		
۱۹۶	حجم نمونه		
۰/۲۱	همبستگی	دیدگاه‌ها	فرضیه دوم
۰/۰۳	سطح معناداری		
۱۹۶	حجم نمونه		
۰/۱۹	همبستگی	استراتژی	فرضیه‌ی سوم
۰/۰۴	سطح معناداری		
۱۹۶	حجم نمونه		
۰/۳۱	همبستگی	زیرساخت‌ها و فرایندها	فرضیه‌ی چهارم
۰/۰۰۰	سطح معناداری		
۱۹۶	حجم نمونه		

۰/۱۲	همبستگی	عوامل مدیریتی	فرضیه‌ی پنجم
۰/۵۵۸	سطح معناداری		
۱۹۶	حجم نمونه		
۰/۲۳	همبستگی	عوامل سیاسی	فرضیه‌ی ششم
۰/۰۱	سطح معناداری		
۱۹۶	حجم نمونه		
۰/۴۱	همبستگی	نوآوری سازمانی	فرضیه‌ی هفتم
۰/۰۰۰	سطح معناداری		
۱۹۶	حجم نمونه		

در جدول ۲ نتایج حاصل از فرضیه اول نشان داد که همبستگی بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مدیران با مدیریت استعداد برابر با ۰/۳۰ بوده که با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰ می‌توان گفت که بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با مدیریت استعداد همبستگی متوسط و مثبت برقرار بوده و با افزایش مدیریت منابع انسانی الکترونیک مدیران نحوه مدیریت استعداد نیز افزایش می‌یابد. نتایج حاصل از فرضیه دوم نشان می‌دهد که همبستگی بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مدیران با دیدگاه‌ها برابر با ۰/۲۱ بوده که با توجه به سطح معناداری ۰/۰۳ می‌توان گفت که بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با بعد دیدگاه‌ها (از زیرمولفه‌های مدیریت استعداد) همبستگی ضعیف و مثبت برقرار بوده است. نتایج حاصل از فرضیه سوم نشان می‌دهد که همبستگی بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مدیران با استراتژی (از زیرمولفه‌های مدیریت استعداد) برابر با ۰/۱۹ بوده که با توجه به سطح معناداری ۰/۰۴ می‌توان گفت که بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با بعد استراتژی (از زیرمولفه‌های مدیریت استعداد) همبستگی ضعیف و مثبت برقرار بوده است (مقدار این رابطه هرچند بسیار کم است اما معنادار است). نتایج فرضیه چهارم نشان می‌دهد که همبستگی بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مدیران با زیرساخت‌ها و فرایندها (از زیرمولفه‌های مدیریت استعداد) برابر با ۰/۳۱ بوده که با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰ می‌توان گفت که بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با بعد زیرساخت‌ها و فرایندها (از زیرمولفه‌های مدیریت استعداد) همبستگی متوسط و مثبت برقرار بوده است. نتایج فرضیه پنجم نشان می‌دهد که همبستگی بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مدیران با عوامل مدیریتی (از زیرمولفه‌های مدیریت استعداد) برابر با ۰/۱۲ بوده که با توجه به سطح معناداری ۰/۵۵۸ می‌توان گفت که بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با بعد عوامل



مدیریتی (از زیرمolphه‌های مدیریت استعداد) همبستگی برقرار نبود و این فرضیه رد می‌شود. نتایج فرضیه ششم نشان می‌دهد که همبستگی بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مدیران با عوامل سیاسی (از زیرمolphه‌های مدیریت استعداد) برابر با ۰/۲۳ بوده که با توجه به سطح معناداری ۰/۱. می‌توان گفت که بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با بعد عوامل سیاسی (از زیرمolphه‌های مدیریت استعداد) همبستگی متوسط و مثبت برقرار بوده است. نتایج فرضیه هفتم نشان می‌دهد که همبستگی بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مدیران با متغیر نوآوری سازمانی برابر با ۰/۴۱ بوده که با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰. می‌توان گفت که بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با نوآوری سازمانی همبستگی نسبتاً خوب و مثبت برقرار بوده است.

از آنجا که ماتریس همبستگی مبنای محاسبه رگرسیون و نیز تجزیه و تحلیل مدل‌های علی است، ماتریس همبستگی همه متغیرهای پژوهشی برای پی بردن به نوع ارتباطات بین سه متغیر اصلی پژوهشی با یکدیگر (مدیریت استعداد - نوآوری سازمانی - مدیریت منابع انسانی الکترونیکی) به همراه زیر مقیاس‌های آن‌ها را محاسبه شده است. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد بیشترین میزان همبستگی در میان متغیرهای پژوهشی از آن مدیریت منابع انسانی الکترونیک و نوآوری سازمانی به میزان (۰/۴۱) می‌باشد (همبستگی مثبت) بدین معنا که با افزایش مدیریت منابع انسانی الکترونیک در فعالیت‌های مدیران، میزان نوآوری سازمانی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد و بالعکس.

جهت پاسخگویی به فرضیه هشتم از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ آمده است.

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی الکترونیک به وسیله نوآوری سازمانی و مدیریت استعداد قابل پیش‌بینی است. در بهترین مدل (۲) پیش‌بینی مدیریت منابع انسانی الکترونیک از متغیرهای نوآوری سازمانی ( $\beta = 0.37$ ) و مدیریت استعداد ( $\beta = 0.34$ ) می‌توانند ۲۸ درصد از واریانس مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به صورت نسبتاً خوبی پیش‌بینی نمایند. بر این اساس فرضیه اصلی مبنی بر بررسی قدرت پیش‌بینی مدیریت منابع انسانی الکترونیک از نوآوری سازمانی و مدیریت استعداد قابل تأیید است.

## جدول ۳- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۱- مدیریت منابع انسانی الکترونیک
									۱	۰/۴۱**	۲- نوآوری سازمانی
								۱	۰/۴۷**	۰/۴۷**	۳- بعد فرهنگی
							۱	۰/۷۲***	۰/۸۷**	۰/۶۹**	۴- جمد ساختاری
						۱	۰/۶۳**	۰/۶۷**	۰/۷۵**	۰/۳۳**	۵- بعد انسانی
					۱	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۱۸*	۰/۱۷	۰/۳۰**	۶- مدیریت استعداد
				۱	۰/۷۸**	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۶*	۰/۱۹*	۷- استراتژی
			۱	۰/۶۶**	۰/۵۷**	۰/۱۵	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۰۵	۰/۳۱**	۸- زیرساخت‌ها و فرایندها
		۱	۰/۶۴**	۰/۷۰**	۰/۸۹**	۰/۰۸	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۱*	۹- دیدگاه
	۱	۰/۷۲**	۰/۵۳**	۰/۵۲**	۰/۸۱**	۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۰۸	۰/۱۲	۱۰- عوامل مدیریتی
۱	۰/۵۳**	۰/۴۸**	۰/۴۷**	۰/۴۹**	۰/۶۰**	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۸**	۰/۲۳**	۱۱- عوامل سببی

\*  $P < 0,05$ \*\*  $P < 0,01$ 

## جدول ۴- خلاصه مدل‌های رگرسیون، تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر نوآوری سازمانی و مدیریت استعداد

مدل	متغیر	B	SEB	$\beta$	t	sig	F	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>
۱	نوآوری سازمانی	۰/۴۸	۰/۱۳	۰/۳۹	۴/۲۳	۰/۰۰۰	۱۰/۹۰	۰/۳۰	۰/۱۵	۰/۱۴
۲	نوآوری سازمانی	۰/۴۵	۰/۱۰	۰/۳۷	۴/۳۳	۰/۰۰۰	۱۲/۳۴	۰/۴۸	۰/۳۱	۰/۲۸
	مدیریت استعداد	۰/۶۱	۰/۳۴	۰/۳۴	۳/۰۵	۰/۰۰۰				

## بحث و نتیجه گیری

در تفسیر فرضیه اول میان مدیریت استعداد با مدیریت منابع انسانی الکترونیک همبستگی متوسط و مثبت برقرار بوده این همبستگی معنادار است یعنی با افزایش مدیریت استعداد مدیران، مدیریت منابع انسانی الکترونیک آن‌ها نیز افزایش می‌یابد (و بالعکس)؛ این امر با یافته‌های ابزاری و همکاران (Abzari et al., 2014) که در آن تأثیر نظام‌های فرعی مدیریت منابع انسانی الکترونیک را بر استراتژی‌های مدیریت استعداد بررسی کردند، همسو است. به نظر می‌رسد نظام فرعی الکترونیک مدیریت عملکرد و نظام فرعی الکترونیک

توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت و مستقیمی بر استراتژی مدیریت استعداد دارند. در نتیجه هر چه درک مدیران از اهمیت و استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیکی افزایش یابد و این نوع مدیریت در دسترس و مورد استفاده قرار گیرد، می‌توانند از نیروهای خود به صورت هدفمندتر و سازمان‌یافته‌تر در محیط کار و مدرسه بهره‌مند شوند. یک تبیین آن می‌تواند این امر باشد که اولویت‌بندی امور و اختصاص افراد مشخص به یک فعالیت خاص، موجب می‌شود وظایف گوناگون به‌موقع و به بهترین شکل انجام گیرد. پس با استفاده از روش‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، بینش و دانش افراد در مورد نحوه استفاده از ابزار و فعالیت مشخص بیشتر شده و در مجموع می‌توان گفت نتایج مثبتی حاصل می‌گردد. در مجموع با اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، برنامه‌ریزی و پایش، پیامدهای واقع‌بینانه‌تری حاصل می‌گردد و همه‌چیز به شکل مؤثرتر انجام می‌شود (Langari & Emelie, 2015). همچنین همسو با این یافته، امیلی و الکساندر (Alexander, 2013) در مقاله‌ای با عنوان مدیریت استعداد حفظ و مدیریت کارکنان فنی برای مشاغل فنی به تحقیق پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رابطه مدیریت منابع انسانی با استراتژی مشارکتی و رابطه منسجم و معنادار بین مدیریت استعداد با شیوه‌های منابع انسانی وجود دارد و این رابطه برای سازمان‌های مدرن الزامی و حیاتی است؛ که این نیازمند مدیریت منابع انسانی به بهترین شکل است. تبیین دیگر این است که می‌توان گفت مدیریت استعداد و استفاده از فرصت‌های به وجود آمده ناشی از مدیریت منابع انسانی به صورت الکترونیک سبب می‌شود که زمان بیشتری برای سایر فعالیت‌ها و امور جانبی به وجود آید به عبارتی زمان بیشتری برای مدیران و همکاران به وجود می‌آید.

در تفسیر فرضیه‌های دوم تا ششم، میان مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با زیر مؤلفه دیدگاه‌ها، استراتژی، با زیر ساخت‌ها و فرایندها و عوامل سیاسی همبستگی برقرار بوده که این همبستگی‌ها معنادار هستند یعنی با افزایش این زیر مؤلفه‌ها، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد اما میان مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با عوامل مدیریتی همبستگی معناداری مشاهده نگردید؛ به نظر می‌رسد توجه به نظرات و دیدگاه‌های مختلف بر روی مدیریت یک رهبر اثرگذار بوده چرا که یکی از منابع رهبری، ناشی از نقش توجه اوست به دیدگاه‌های گوناگون، بخش اعظمی از قدرتی که رهبران واقعاً می‌توانند بدان دست یابند در کمک به دیگران برای دست یافتن به تصویری دقیق‌تر، پرمعنی‌تر و قدرت بخش‌تر از واقعیات نهفته در سازمان است. معمولاً در سازمان‌ها بعد از اعلام تصمیم توسط مدیر یا مراجع زیربط برنامه‌ریزی برای اجرایی و عملیاتی کردن، توقف و یا تغییر در یک برنامه آغاز می‌گردد. در این راستا به واسطه‌ی تبعاتی که برای آن سازمان و یا مجموعه دارد

درجه‌ی اهمیت و حساسیت تصمیم مشخص می‌شود. بدیهی است از آنجا که اکثر تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالای مدیریت معمولاً تصمیمات بسیار مهم و کلانی هستند، برآورد دقیق آثار و جوانب آن از اهمیت خاصی برخوردار است. علاوه بر نوع تصمیم، زمان و مکان و بسیاری شرایط جانبی دیگر نیز در نحوه‌ی اجرا و اثرگذاری بهینه‌ی آن موثرند. به همین دلیل مدیران ارشد برای انتخاب مدیران سطوح پایین‌تر زیرمجموعه‌ی خود حساسیت و دقت ویژه‌ای را چاشنی کار خود می‌کنند (Moradian et al., 2015). همچنین امروزه فناوری ارتباطات یکی از ویژگی‌های مهم عصر اطلاعات به شمار می‌رود که امکان اشکال جدید برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی و مدیریت استراتژیک دارند. با وجود رابطه همبستگی بین عوامل سیاسی (از مؤلفه‌های مدیریت استعداد) با مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌توان گفت که رفتار سیاسی در سازمان نه تنها به گونه‌ای ذاتی منفی نیست بلکه می‌تواند برای اعضای یک سازمان یا خود سازمان مفید نیز باشد. به عبارتی مهم‌ترین درس مدیریتی آن است که رفتار سیاسی را در سازمان نمی‌توان از بین برد ولی می‌توان و باید کنترل و مدیریت کرد تا در محدوده‌ای منطقی و سازنده قرار گیرد (Kacmar & Ferris, 1993).

نتایج فرضیه هفتم نشان داد بین نوآوری سازمانی و مدیریت منابع انسانی الکترونیکی همبستگی مناسب و مثبت برقرار بوده یعنی با افزایش نوآوری سازمانی، میزان مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مدیران نیز افزایش می‌یابد (رابطه معنادار است). این امر همسو با یافته‌های (Langari & sadeghi, 2015) است که نشان داد بین استفاده از روش‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک و ارتقای خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همچنین زارعی (Zarei, 2015) به این نتیجه رسید که مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند باعث افزایش عملکرد کارکنان و ایجاد نوآوری در سازمان گردد. در مطالعات نریمانی (۱۳۹۲)، کرمی (۱۳۹۱)، داتا و همکاران (Datta et al., 2005)، سوتاریس (Soutaris, 2002) و بالکین و همکاران (Balkin et al., 2000) نتایج مشابه در ارتباط با نوآوری سازمانی با مدیریت منابع انسانی الکترونیکی یافت شد که نشان داد بین نوآوری و خلاقیت و مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ارتباط معنی‌داری برقرار است. از آنجاکه استفاده از روش‌های نوین مدیریتی و ارتقاء عملکرد و نوآوری سازمانی با یکدیگر مرتبط هستند، لذا مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند بر افزایش خلاقیت کارکنان بیانجامد و به واسطه آن موجب ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان گردد. تبیین آن می‌تواند این امر باشد که مدیران با نوآوری سازمانی بالا دارای رفتارهای خودشکنانه نیستند. از طرفی از نظر عاطفی آرام بوده و توانایی مقابله با شرایط ناگوار را دارند (Covin & Miles, 1999). بنابراین راه‌های به دست

آوردن نوآوری سازمانی را می‌توان داشتن سرسختی، نبوغ و استعداد، نیازمند دانش، توجه، داشتن خلق‌و‌خو و احساسات مثبت در نظر گرفت. تبیین دیگر می‌تواند به این دلیل باشد که نوآوری سازمانی منبعی است که می‌تواند سلامت روان‌شناختی را بهبود بخشد و ویژگی‌های شخصیتی مانند استفاده از حمایت‌های اجتماعی را در شخص بیشتر می‌کند. نوآوری سازمانی به‌عنوان یکی از منابع خوب برای کسب سلامت روان در فرد است و بعضی از افراد را قادر می‌کند علی‌رغم مشکلاتش که داشته‌اند تجارب موفقیت‌آمیزی کسب کنند (Rezaei, 2014). به عبارتی نوآوری و خلاقیت در هر موقعیتی برای فرد نیروی کمکی و مشکل‌گشاست (Guth & Ginsberg, 1990) و نوآوری به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی یا توانایی پیش‌بینی افراد در مقابل تأثیرات منفی ناملازمات و احتمال چگونه برخورد کردن با آن‌ها فرض می‌شود (Ahmadian, 2012). با در نظر گرفتن این عامل که نتایج و پیامدهای مدیریت الکترونیک منابع انسانی را می‌توان به اثرات عملیاتی، اثرات ارتباطی و اثرات تحول‌گرا، تجزیه کرد. نتایج آن به کار آبی و اثربخشی خروجی‌های مدیریت الکترونیک منابع انسانی از قبیل کاهش هزینه‌ها یا کاهش فشار اجرایی مدیریت مربوط می‌شوند (Strohmeier, 2007)، و همچنین صفات ویژه نوآوری سازمانی از قبیل تصور مثبت و خوش‌بینانه از خود و پرطراقت بودن (Boroumand, M. and Ranjbar, 2010)، کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری (رضایی، ۱۳۹۲)، داشتن سطوح بالایی از اعتماد به نفس، هوش بالاتر (Azizi, 2013)، آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق (Ahmadian, 2012). می‌توان این تبیین را داشت که چرا افراد با توانایی نوآوری سازمانی بالا دارای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی بهتر می‌باشند. از طرفی بیشترین میزان همبستگی در میان متغیرهای پژوهشی از آن نوآوری سازمانی با مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌باشد؛ این نشان‌دهنده این امر است که این دو متغیر در مقابله با فشارزاهای گریز ناپذیر شغلی، همسویی دارند یعنی، کنترل آگاهانه بر روی نوع مدیریت که صرف فعالیت‌های مشخص می‌شود (مثلاً نحوه مدیریت زمان) به همراه انجام فعالیت‌های خلاقانه (نوآوری سازمانی) می‌توانند در کنار یکدیگر تأثیر بسزایی بر روی کیفیت فعالیت کارکنان داشته باشند.

نتایج فرضیه هشتم نشان داد که مدیریت منابع انسانی الکترونیکی به‌وسیله مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی قابل پیش‌بینی است. در بهترین مدل، پیش‌بینی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی از متغیرهای نوآوری سازمانی و مدیریت استعداد می‌توانند مدیریت منابع انسانی الکترونیکی را به‌صورت نسبتاً خوبی پیش‌بینی نمایند. بر اساس برآوردهای انجام‌شده، پرورش فرهنگ نوآوری بهترین تضمین برای بقا و پایداری طولانی‌مدت در اقتصاد و محرک امروزین محسوب می‌شود. البته از سویی، منابع انسانی، امروزه به‌عنوان سرمایه سازمان‌ها

محسوب می‌شوند و مشخص شده است که انسان‌ها، عامل بقای سازمان‌ها در رقابت هستند. با پیچیده شدن محیط و تنوع فرهنگ‌ها و مشاغل در سازمان‌ها، ترجیحاً نقش منابع انسانی هم‌تغییر کرده است. لذا شناخت بیشتر چالش‌ها و مسائل توسعه منابع انسانی برای ارتقای جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها از ضروریات است. بسیاری از سازمان‌های که فعالیت آن‌ها در حوزه تکنولوژی پیشرفته است بزرگ‌ترین مشکل خود را فرار استعدادها، چگونگی جذب و ساماندهی استعدادها می‌دانند (Dabiri, 2010). در ارتباط با تبیین این امر نیز می‌توان گفت هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریتی صحیح می‌باشند. از سویی، امروزه جوامع علمی و صنعتی به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها با تکیه بر نوآوری و تقویت و ترویج نوآوری و فعالیت‌های نوآورانه در درون خود می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. دو عامل در اهمیت روزافزون نوآوری بیشترین نقش را دارند؛ تغییرات سریع تکنولوژی در صنایع مختلف و در نتیجه کوتاه شده دوره عمر محصولات و فشرده شدن رقابت (Ghafari, 2010).

در مجموع می‌توان گفت که سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا خلاقیت کارکنان بارور شده و بتوانند به راحتی، به صورت مداوم فعالیت‌های نوآورانه‌ی خود را به اجرا درآورند. در این میان نقش مدیریت الکترونیک منابع انسانی، نقشی محوری است. مطالعات انجام شده بیانگر آن است که فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات تأثیر بسیار عمیقی بر رشته مدیریت منابع انسانی گذاشته و در برخی از ابعاد جدید باعث تحول آن شده است. متخصصان نیز معتقدند مدیریت الکترونیک منابع انسانی پتانسیل کاهش هزینه‌های مدیریتی، افزایش بهره‌وری، تسریع در زمان پاسخ‌گویی، بهبود فرایند تصمیم‌گیری و توسعه خدمات مشتری را داراست و به همین دلیل به مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند تا استراتژیک تر، منعطف تر و از نظر هزینه مقرون به صرفه تر باشد (Alizadeh et al., 2015). در عین حال استفاده از روش‌های مدیریتی به صورت الکترونیک در سازمان‌ها علاوه بر تسهیل در انجام فعالیت‌های سازمانی باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و می‌تواند موجب استفاده از خلاقیت و نوآوری افراد در امور محوله به آن‌ها و مدیریت استعداد صحیح گردد. هوب و همکاران در پژوهشی نشان دادند که میزان ارتقای فعالیت‌های نوآورانه در سازمان با شیوه مدیریت به روش الکترونیک در ارتباط است آن‌ها با بررسی عواملی از جمله میزان درآمد و حقوق ماهیانه پرسنل، ساعات استفاده از مرخصی و استراحت، احترام به حقوق هم نوع، استفاده از شیوه‌های مدیریتی پرداخته و متوجه شدند که استفاده از تکنولوژی و شیوه‌های مدیریت

الکترونیکی موجب تسهیل در عملکرد شغلی کارکنان شده و به شکل معناداری باعث ایجاد نوآوری در سازمان می‌گردد (Olfat, L. & Zanjirchi, 2010).

نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن بود که مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی مدیران توانایی پیش‌بینی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی آن‌ها را به صورت کلی داراست و از پیامدهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی پایین به کاهش بهره‌وری در محیط کار و پیامدهای رفتاری و روانی آن می‌توان اشاره کرد. مبرهن است کانون تحقق نوآوری سازمانی و مدیریت استعداد، منابع انسانی است. بر این اساس مدیریت منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه سازمان‌ها برای مدیریت منابع انسانی به سمت الکترونیکی نمودن آن حرکت نموده‌اند. درک عوامل اصلی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی می‌تواند در تقویت آن در مقیاس شغلی، فردی و سازمانی مدیران مدارس تأثیرگذار باشد، همچنین بین این تاثیرها و مشکلات بعدی از نظر پیامدهای مدیریتی ضعیف به نوعی رابطه وجود دارد، پس شناخت این عوامل علاوه بر آنکه برای متخصصان حوزه جامعه‌شناسی مهم است، برای مدیران هم اهمیت دارد و با افزودن بر تاثیرهای مثبت از نظر مدیریت صحیح در مدارس به ارتقای سطح بازده کاری معلمان نیز کمک می‌شود. همچنین مدیریت استعداد ناشی از عوامل مدیریتی، مدیریت استعداد ناشی از زیرساخت‌ها و فرایندها و مدیریت استعداد ناشی از عوامل سیاسی از بین عوامل هشت گانه مدیریت استعداد بالاترین میزان را از نظر مدیران به همراه داشته است. با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهادهای زیر مطرح می‌گردد.

### پیشنهادها

۱- با توجه به اینکه یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت الکترونیک منابع انسانی هم رابطه معناداری با مدیریت استعداد داشته و هم قدرت پیش‌بینی آن را بنابراین مسئولین در سطح کلان می‌توانند با گذاشتن دوره‌های آموزشی در ارتباط با مقوله مدیریت استعداد برای مدیران شهرستان‌ها به تقویت مدیریت الکترونیک منابع انسانی نیز کمک کنند؛ چرا که مدیریت استعداد به دنبال شناسایی و تمایز استعدادها و سازمانی برای تحقق و تعالی عملکرد سازمانی است و مدیریت الکترونیک منابع انسانی به دنبال شیوه‌ای برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها و سیاست‌ها و اقدامات در سازمان‌ها از طریق پشتیبانی آگاهانه و هدایت‌شده کانال‌های مبتنی بر فناوری وب می‌باشد.

۲- در ارتباط با مقوله مدیریت الکترونیک منابع انسانی و نوآوری سازمانی نیز چون این ارتباط معنادار بوده است بنابراین با توجه به نتایج پیشنهادی شود مدیران در بحث نوآوری سازمانی باید به لزوم نوآوری به عنوان استراتژی برای کسب فرصت‌های جدید

آموزشی و حفاظت از آنها اهمیت دهند چرا که سازمانها (آموزشی) در قرن بیست و یکم بی وقفه با تغییر مواجه هستند. مدیران بانوآوری بیشتر، در پاسخ به محیطهای در حال تغییر باعث عملکرد بهتر همکاران می شوند. چراکه موفقیت یا شکست سازمان در ادامه به وجود توانایی در آن سازمان بستگی دارد. مدیریت الکترونیک منابع انسانی نیز فرصتی برای کارآمدتر کردن مدیران مدارس از طریق رهاندن آنان از بسیاری وظایف و بخشنامه های روزمره و قادر ساختن ایشان بر تمرکز بیشتر روی ابعاد استراتژیک مدیریتی شان هستند.

۳- با توجه به یافته های این پژوهش که نشان می دهد عوامل مدیریتی (از زیر مؤلفه های مدیریت استعداد) مدیران تأثیر مطلوبی بر روی مدیریت الکترونیک منابع انسانی دارد بنابراین توصیه می شود آموزش و راهکارهای لازم در جهت ارتقای عوامل مدیریتی مدیران از طرف مسئولین در نظر گرفته شود. مثلاً تهیه و توزیع جزوه های مدیریتی ویژه مدیران مدارس در استان.

۴- با توجه به یافته های این پژوهش نشان می دهد که استراتژی (از زیر مؤلفه های مدیریت استعداد) با مدیریت الکترونیک منابع انسانی رابطه معنادار دارد مدیران مدارس نقاط ضعف و محدودیت های خود را شناسایی و سعی در زدودن آنها کنند و اجازه ندهند این ضعف ها برای مدت طولانی برایشان چیره شود و چرا که استراتژی به مفهوم به کارگیری همه امکانات برای دست یافتن به هدف های برنامه ریزی شده است. در این زمینه نیز می توانند آموزش به صورت بدو خدمت و ضمن خدمت در زمینه « آشنایی با چگونگی محدودیت ها » و « آشنایی با چگونگی تبدیل هدف های کلی آموزشی به هدف های دقیق آموزشی در مدرسه به عنوان یک استراتژی آموزشی » برگزار کرد.

۵- با توجه به یافته های این پژوهش نشان می دهد که عوامل سیاسی (از زیر مؤلفه های مدیریت استعداد) با مدیریت الکترونیک منابع انسانی رابطه معنادار دارد؛ بنابراین برقراری روابط اجتماعی نزدیک با همکاران، بخصوص کسانی که مورد اعتماد مدیر هستند و اجازه بیان نظرات مخالف و نقد صحیح آنها با در نظر گرفتن قوانین و مقررات کشور و مدرسه می تواند به بهتر شدن مدیریت و کاهش پیامدهای منفی آن منجر شود. چرا که قدرت و ثبات سیاسی در این کشور، از برقراری تعادل و ایجاد بستر رشد این مؤلفه و دستیابی آن به نتایج مطلوب مدنی به دست می آید. همچنین برگزاری کارگاه آموزشی در زمینه « شیوه های انتقاد یکدیگر»، « انتقاد کارآمد»، « در نظر گرفتن نکات مثبت از انتقاد همکاران و » ایجاد آمادگی برای برگزاری جلسات با موضوعات سیاسی در مدرسه «.

۶- با توجه به یافته های این پژوهش نشان می دهد که زیرساخت ها و فرایندها (از زیر مؤلفه های مدیریت استعداد) با مدیریت الکترونیک منابع انسانی رابطه معنادار دارد؛ بنابراین



لازم است در محیط مدرسه مدیران خودشان را صرفاً در کار محصور نکنند و زمانی را به همکاران اختصاص دهند (انعطاف‌پذیر باشند). اکثر تغییراتی که در حوزه فناوری به وجود آمده‌اند، باعث ترقی و رشد (تدریجی) در شیوه انجام (فرایندها) کار شده‌اند؛ بنابراین ارتباط بین مدیریت الکترونیک و زیر مؤلفه زیرساخت‌ها و فرایندها باعث تغییراتی اساسی و بنیادی در حوزه تعلیم و تربیت می‌شود؛ مانند ثبت‌نام الکترونیکی دانش‌آموزان یا ارزشیابی پایان سال همکاران به صورت اینترنتی توسط مدیر در مدرسه که یک نوع مدیریت الکترونیک منابع انسانی محسوب می‌شود و لازمه‌اش وجود زیرساخت‌های فناورانه و فرآیند درست انجام کار است. در این زمینه می‌توان از اساتید دانشگاه جهت برگزاری سخنرانی و آموزش در این زمینه دعوت به عمل آورد.

۷- با توجه به یافته‌های این پژوهش که نشان می‌دهد زیر مؤلفه دیدگاه‌ها (از زیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد) با مدیریت الکترونیک منابع انسانی رابطه معنادار دارد؛ بنابراین تشویق مدیران از طرق مختلف در جهت بیان دیدگاه‌های خود به منظور عملیاتی کردن آنها اقدام صورت گیرد. زیرا امروزه سازمان‌ها در جستجوی شرایطی هستند که بتوانند عملیات منابع انسانی را به نحو کاراتری انجام دهند چرا که معرفی مدیریت الکترونیک منابع انسانی به شیوه کارآمد و استراتژیکی کار را برای مدیران متخصص نیز تسهیل کند.

## References

- Abbaspour A . (2015). Advanced human resource management (approaches, processes and functions), the Study and Compilation of Humanities Books. Tehran: samt press.
- Azizi, H., Pourshafei, H., Alijan nodeh pashangi, M . (2013). Conflict management and promotion of creativity and innovation, conference management, innovation and national production. Qom: PNU.
- Abzari, M, Radmehr, R., Hatampour, F. kharani, A. (2014). The impact of E-HRM sub-systems based talent management strategies. Health Information Management, Volume I, pp. 1013-1007.
- Ahmadian, A.A. , Shekari, H., Afshari, MA. (2012). Investigate the relationship between depression knowledge, organizational learning and organizational innovation in higher education Yazd University. Management and culture magazine. Volume 2: 48.
- Balkin. D.B. Markman. G.D. & Gomez-Mejia. L.R. (2000); Is CEO pay inhigh technology firms related to innovation? Academy of ManagementJournal. 43(6): 1118-1129.
- Boroumand, M. and Ranjbar, M. (2010). Human resources management strategic practices and innovation performance: the role of knowledge management. Police bimonthly human development. Number 24 Page 54-41
- Cedar and Crestone (2005). The workforce technologies and service deliveryapproaches survey. 8th Annual Edition.
- Chand. M. and Katou. A. (2007). “The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry”. Employee Relations. Vol. 29. pp. 576-94.
- Covin. J. G. & Miles. M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and thepursuit of competitive advantage. Entrepreneurship Theory and Practice.23(3). 47-63.
- Damanpour. F. and Schneider. M. (2008); “Characteristics of Innovationand Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role ofManagers;; Journal of Public Administration Research and Theory. Vol.۱۹ pp. 495-522.
- Datta. D.K. Guthrie. J.P. and Wright. P.M. (2005). “Human resource management and labour productivity; does industry matter?». Academy of Management Journal. Vol. 48. pp. 135-45.
- Emelie Baedcke Yllner & Alexander Brunila (2013). Talent management Retaining and managing technical specialists in a technical career. Master of Science Thesis ME200X 2013:31KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management SE-100 44 STOCKHOLM.

- Hosseini, H. (2011). Define and design a talent management model for government agencies. PhD dissertation. Faculty of Management and Accounting. Shahid Beheshti University.
- Hossein, H, Hadizadeh moghadam, A., Javadi, H. (2011). The Role of E-HRM in human resource management effectiveness. *Journal of Human Resources*. 7:12-19.
- Dabiri, A. (2010). People's human resources portfolio of assets. Tehran: A panel of tact. 205:142.
- Ghafari Abbas. (2010). People's human resources portfolio of assets. Tehran: A panel of tact. No. 205.
- Guth. W. D. & Ginsberg. A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 11. 5-15.
- Karami, M. (2013). The impact of strategic human resource management and knowledge management capacity on organizational innovation. Master's dissertation, Allameh Tabatabaei University
- Kacmar K . Michele. Ferris 14 Gerald (1993) . “ Politics at Work : Sharpening the focus of political behavior in organization “. *Business Horizon* . July- August.
- Lujan. R and Ramirez. J and Cantu. L. (2007) “e-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness”. *International Journal of Manpower* 28(5): 418-434
- Langari, s., sadeghi, T. (2015). Article explores the relationship between strategic human resource management and market orientation and organizational performance in the insurance industry. *Conference Management Accounting Economics*, Islamic Azad University of Natanz.
- Moradian Kouchaksaraei, Z., Razaghi. Koochaksarai, F, Gholizdeh, Ahmed. (2015). Investigate the relationship between human capital and performance management maturity level of bank branches welfare resources in the province, the International Conference on Development and Business Excellence. Tehran: Institute of Directors thinker Vieira capital.
- Maroufi, A. (2015). The impact of talent management and organizational structure innovation. Master's dissertation. Allameh Tabatabaei University.
- Matoufi, AR, Tajedini, k., Aghajani, HA and Tajdyny, k. (2011). The role of learning orientation on innovation and organizational performance. *Business Management vision*. 4:71-57.
- Narimani, M . (2014). The effectiveness of E-HRM on creativity and innovation and enhance job performance Telecommunication Authority Ahar city. Master thesis Islamic Azad University of Shiraz.
- Niknami, M., Pourzahir, A. T., Delaware, A. and Ghaffar Majlaj, M . (2010). The causal model of creative design and evaluation of

educational administrators in Tehran. *New Approaches in Educational Administration*. second year. 5: 28-1.

- Olfat, L. & Zanjirchi, M. (2010). A model for organizational agility in the electronics industry in Iran. *Journal of Management Sciences*. 13: 74-47.
- Rezaei kelidbari, H. (2014). Tehran. The impact of organizational structure on organizational performance with the role innovation capability. The first International Conference epic saga of political and economic.
- Saadat, E . (2012). *Human Resources Management. The Study and Compilation of Humanities Books*. Tehran: samt press.
- Sayadi, S. Mohammadi, M. Nickpour, A (2012). Talent management is a key concept in the field of enterprise. *Social magazine. Scientific and cultural and community work*. No. 135. pp. 81-86.
- Senthikumar, Dr. Kampuchea. (2011). *Talent management: The Key to Organization Success Industrial Engineering letters*. ISSN. Vol.1. No. 2.
- Smith, Audrey B. Wellins, Richard S. and Paese, Matthew J. (2010). *Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent?* DDI Publication. available at: [http://www.ddiworld.com/ddiworld/media/booklets/ceoguidetotalentmanagement\\_bk\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/ddiworld/media/booklets/ceoguidetotalentmanagement_bk_ddi.pdf)
- Soutaris, V. (2002); Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece. *R & D Management*. 32(1): 61-77
- Stone, D. Lukaszewski, K.M. & Isenhour, L.C. (2004). *e-Recruiting: Online Strategies for Attracting Talent*. In Greutal and Stone (Eds.). *The Brave New World of eHR* (pp. 22-53). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stone, L. and Lukaszewski, .. (2009) "An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems". *Human Resource Management Review* 2 (19):134-143.
- Strohmeier, S. (2007). "Research in e-HRM: Review and implications." *Human Resource Management Review* 17(7). 19-37.
- Zarei, M. (2015). *The role of human resource management electronics to increase performance and organizational innovation*. Master thesis. Mashhad Azad University.