



## An Investigation of the Challenges of Applying Technology in Recruitment

Mahdi Sabokrow\*, Zahra Zahedinezhad \*\*

### Abstract

Due to human resource constraints and the serious competitions of these days, organizations have to seek out devices to direct them to achieve their goals. On the other hand, any device, as a technological product, can create challenges for organizations. It seems that the application of technology in human resource fields generally, and specifically in recruitment, brings about challenges. This study is concerned with the identification of challenges organizations come across in the application of internet for recruitment. The statistical population of this research contains human resource experts of 10 large companies in Yazd. Using judgmental sampling methods and snowballs, interviews were held for collecting data in the qualitative phase of the research. The interviews were pursued until theoretical saturation. MAXQDA 11 was employed for data analysis, and 3 main themes, 7 peripheral themes and 24 concepts were identified as relating to human resource challenges for internet recruitment. All in all, three types of challenges including technological, operational and environmental ones were identified as the main challenges for internet recruitment.

**Keywords:** *internet recruitment, human resource management, qualitative approach.*

---

\* Assistant professor at the Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Yazd University, Iran  
msabokro@yazd.ac.ir

\*\* Master student, Faculty of Management, Economics and Accounting, Yazd University, Iran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(زمستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۴: ۲۵۳ - ۲۲۵)



## تأملی بر چالش‌های ورود فناوری به حوزه استخدام

مهدی سبک‌رو\*، زهرا زاهدی نژاد\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۰۴

### چکیده

سازمان‌ها به علت محدودیت منابع انسانی و رقابت تنگاتنگ موجود، ناگزیرند از ابزارهایی استفاده نمایند تا آنها را به‌سوی مقاصد خود سوق دهند. هر ابزاری به‌مثابه یک فناوری می‌تواند سازمان‌ها را با چالش‌هایی مواجه سازد. به‌نظر می‌رسد ورود فناوری به مباحث حوزه منابع انسانی و به‌طور خاص بحث استخدام با چالش‌هایی همراه باشد. هدف این پژوهش، شناسایی چالش‌های پیش روی استخدام اینترنتی و جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان منابع انسانی ۱۰ شرکت بزرگ در شهر یزد است. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از ابزار مصاحبه با بهره‌گیری از روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی استفاده شد و مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از نرم‌افزار Maxqda11 استفاده شد و ۳ مضمون اصلی، ۷ مضمون فرعی و ۲۴ مفهوم مرتبط با چالش‌های منابع انسانی در بخش استخدام اینترنتی شناسایی شد. سرانجام می‌توان سه چالش، فناوریانه، عملیاتی و محیطی را به‌عنوان چالش‌های اساسی در استخدام اینترنتی برشمرد.

**کلیدواژه‌ها:** استخدام اینترنتی؛ مدیریت منابع انسانی؛ رویکرد کیفی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

\* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران  
msabokro@yazd.ac.ir

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

## مقدمه

ورود فناوری اطلاعات منجر به تحت‌تأثیر قرار گرفتن جنبه‌های مختلف سازمان‌ها شده است. فرایندهای منابع انسانی نیز بالطبع تحت‌تأثیر این تغییرات قرار گرفته و شکل اجرای آنها متحول شده است. فناوری تأثیر زیادی بر فرایندهای سازمانی از جمله فرایندهای منابع انسانی سازمان دارد (استون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۱۹). فناوری اطلاعات، فرایندهای کلیدی منابع انسانی مانند، جذب الکترونیکی، آموزش الکترونیکی و ماهیت مشاغل و روابط بین افراد و سازمان‌ها را دچار تغییر و تحول می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند از اینترنت در تبلیغات و آگهی‌های شغلی استفاده کنند و متقاضیان شغل می‌توانند برای درخواست برخط (آنلاین) اقدام نمایند (استون و دیدریک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۳۸).

با این حال، سازمان‌ها کم‌تر از فناوری برای تعیین و جذب نامزدهای واجد شرایط در استخدام استفاده می‌کنند و بیشتر از آگهی روزنامه‌ها و مراجعه حضوری کارکنان بهره می‌برند (ساین و فین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۴۰۳). شش راه اصلی برای چگونگی جستجوی یک کارمند در محیط مجازی وجود دارد: بُردهای شغلی<sup>۴</sup>، تجمیع‌کننده‌های پیشنهادهای شغلی<sup>۵</sup>، دفاتر کار<sup>۶</sup>، وب‌گاه‌های مخصوص شرکت‌ها، انجمن‌های بحث تخصصی، سایت‌های شبکه‌های اجتماعی (بوهمووا و پاولیسک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵: ۲۶). با مطالعه ادبیات موجود درباره ماهیت استخدام الکترونیکی می‌توان اذعان داشت که استخدام الکترونیکی به معنای، استفاده از هرگونه فناوری به‌منظور جذب و انتخاب متقاضیان شغل و یا مدیریت فرایندهای استخدام است (گیرارد و فالری<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹: ۴۱). امروزه پیدا کردن و حفظ کارکنان بزرگترین چالش است و ثابت شده است که اینترنت، محرکی برای

1. Stone
2. Deadrick
3. Singh and Finn
4. Job boards
5. Aggregators of job offers
6. labor offices
7. Bohmova & Pavlicek
8. Girard and Fallery

روند استخدام به‌شمار می‌آید (آناند و کیترا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۴۱۳). در حال حاضر، این نوع از استخدام یکی از موفق‌ترین برنامه‌های کاربردی تجارت الکترونیک است که به‌عنوان روشی کارا در تسریع رسیدگی به حجم بالایی از متقاضیان شغل، نقشی کلیدی ایفا می‌کند. بعید است که اینترنت در آینده‌ای نزدیک به مرکز استخدام اصلی تبدیل شود، اما ممکن است به‌عنوان بخشی از رویکرد یکپارچه برای استخدام، عمدتاً برای اطلاع‌دادن فرصت‌های شغلی به کارکنان بالقوه استفاده شود (کو و اسکینر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۳). بدیهی است ورود فناوری‌ها دارای جنبه‌های منفی نیز می‌باشد که عدم مدیریت صحیح آنها می‌تواند صدمات و آسیب‌هایی را برای سازمان‌ها همراه داشته باشد (زینینبا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۲۹). مجموعه‌ای از خطرات و مزایا وجود دارد که باید پیش از تصمیم‌گیری درباره استخدام اینترنتی، باصراحت بررسی شوند. پس ضرورت دارد که شرکت‌ها پیش از به‌کارگیری فناوری در روندهای استخدامشان از چالش‌های آن آگاهی داشته باشند تا بتوانند این چالش‌ها را به‌نحو احسن مدیریت کنند. عدم مدیریت این چالش‌ها می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را به شرکت‌ها وارد نماید. از آنجاکه شرکت‌ها نیازمند تقویت لایه‌های امنیتی خود به‌منظور بسط قابلیت‌های خود در مواجهه با چالش‌های آتی هستند، لذا آشنایی با این چالش‌ها در کنار فشارهای بیرونی مبنی بر استفاده از شبکه‌ها و دنیای مجازی، امری بسیار ضروری است (اوکولی و ایروبور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۱۱۸). به‌واسطه کاربرد روزافزون فناوری اطلاعات و تغییر محیط و راهبردهای کسب‌وکار، راهبردهای مدیریت منابع انسانی نیز لزوماً باید عوض شود. نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش‌بینی محیط، تغییرات و اتخاذ تصمیمات موثر درخصوص آینده، مدیریت منابع انسانی باید دگرگون شود. از این‌رو، انعطاف و کسب دانش کافی برای پاسخگویی به این عدم قطعیت‌ها مهم است (الوانی و رئیس صفری، ۱۳۹۳: ۶).

همچنین (استون و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۲۱) بیان می‌کنند که با وجود اثرات مطلوب فناوری اینترنت بر استخدام، چالش‌هایی پیش از به‌کارگیری آن در سازمان‌ها به‌چشم می‌خورد که اگر

1. Anand and Chitra
2. ko and skinner
3. Zinyemba
4. Okolie and Irabor

این چالش‌ها را بتوان مهار کرد شرکت می‌تواند به راحتی به اهداف موردنظر خود برسد. تعدادی از این چالش‌ها قابل پیشگیری هستند و تعدادی نیز به راحتی مهار می‌شوند، اما برای مهار تعداد اندکی از آنها باید زمان و انرژی بیشتری مصرف شود. بنابراین، ابتدا باید از این چالش‌ها آگاهی پیدا کرد و به دنبال پاسخ به این سؤال مهم برآمد که چه چالش‌هایی شرکت‌ها را در روند استخدام اینترنتی تهدید می‌کند؟ و بعد از آگاهی از این چالش‌ها چگونه باید آنها را تاحدی مهار یا مدیریت کرد. پس به صورت کلی این پژوهش درصدد است تا چالش‌های پیش روی استخدام الکترونیکی را شناسایی و بررسی کند و سرانجام پیشنهادهایی برای مرتفع شدن آنها ارائه می‌دهد.

### چالش‌های ورود اینترنت به بحث استخدام اینترنتی

امروزه فناوری به خصوص اینترنت، تأثیر زیادی در نحوه کار واحدهای منابع انسانی دارد. بخش‌های منابع انسانی به کمک فناوری از روش‌های جدیدی برای تماس با نامزدها، کارمندان و مشتری‌هایشان استفاده می‌کنند. در واقع حتی برای ذخیره اسناد و مدارک و ارزیابی بهره‌وری کارکنان و فرایندهای عملکرد نیز از آن استفاده می‌شود که باعث شده است تاحدی کار دستی کاهش یابد. همچنین فناوری شیوه‌های منابع انسانی را کارا تر و بهینه تر کرده است (واگ، ۲۰۱۸: ۱). اهداف اصلی منابع انسانی در سازمان‌ها جذب، انتخاب، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان با استعداد است. این اهداف در سال‌های اخیر بسیار حائز اهمیت بوده است؛ زیرا سازمان‌ها بر اساس مهارت‌ها و داشتن کارکنانی با استعداد، به رقابت می‌پردازند (استون و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۲۱). به کارگیری مدیریت به سبک‌های گذشته محور می‌تواند در فرایندهای مدیریت منابع انسانی خلل‌هایی وارد نماید که امکان بهره‌مندی سازمان را از این استعدادهای برتر بکاهد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۱). در طول ۳۰ سال گذشته، یکی از مهم‌ترین عواملی که در تغییر منابع انسانی به وجود آمده است، افزایش استفاده از فناوری اطلاعات است که برای جمع‌آوری، ذخیره و به کارگیری داده‌ها برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود (استون و دیدریک، ۲۰۱۵: ۱۴۱). شرکت‌های اروپایی از استخدام اینترنتی کم‌تر از ابزارهای استخدام سنتی استفاده می‌کنند. اینترنت

انقلابی شگرف و اساسی را در هر گوشه از شرکت به‌ارمغان می‌آورد و شکی وجود ندارد که این تحول در فرایندهای استخدام هم از نقطه‌نظر کارفرمایان و هم از دیدگاه جویندگان کار نمود پیدا می‌کند (پین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۴).

مدیریت منابع انسانی اینترنتی، روشی است که به‌منظور برآورده کردن نیازهای منابع انسانی از طریق کانال‌های مبتنی بر فناوری وب از عملکردهای منابع انسانی پشتیبانی می‌کند. سامانه‌های مدیریت منابع انسانی اینترنتی ممکن است مزایای مهمی برای یک سازمان داشته باشند، اما به‌احتمال زیاد سازمان‌ها قادر به غلبه بر مقاومت کارکنان نخواهند بود؛ به‌ویژه زمانی که کارکنان این مزایا را درک نکنند (مَهفود<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۵۶۵).

فرایند یافتن و استخدام مناسب‌ترین نامزد از داخل یا خارج سازمان به‌منظور پرکردن شغل به شیوه‌ای به‌موقع و با هزینه‌ای مؤثر را استخدام سنتی می‌نامند. فرایند استخدام شامل فعالیت‌هایی مانند تحلیل نیازهای شغلی، جذب نامزدها، غربالگری متقاضیان، استخدام و استقبال کارمند جدید به سازمان است. استخدام اینترنتی عبارت است از روش فناورانه جدید برای انتخاب یکی از مهم‌ترین منابع شرکت‌ها مانند منابع انسانی (آناند و کیترا، ۲۰۱۶: ۴۱۱؛ اوکولی و ایروبور، ۲۰۱۷: ۱۱۸؛ شَهیلا و ویلیالاکشمی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۱۹). استخدام اینترنتی، تمرین استفاده از منابع مبتنی بر وب برای وظایف مربوط به جستجو، جذب، ارزیابی و استخدام کارمندان جدید است. این نوآوری فناورانه روند منابع دانش استخدام را به‌وسیله اینترنت بهبود می‌بخشد (دیلون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۷). استخدام اینترنتی با در نظر گرفتن اصطلاح استخدام در وب، می‌تواند به‌عنوان یک فرایند استخدامی شناخته شود که هر سازمان تجاری از طریق ابزارهای مبتنی بر وب مانند وب‌گاه عمومی شرکت یا اینترانت خود آن شرکت انجام می‌دهد (شَهیلا و ویلیالاکشمی، ۲۰۱۳: ۱۲۰). وظایف استخدام اینترنتی، مولد ساختن فرایندها با هزینه کم‌تر است. استخدام اینترنتی می‌تواند حجم زیادی از کارکنان بالقوه را جذب نموده و برای فرایند انتخاب، از فیلترهای خود رد نماید. استخدام الکترونیکی، استخدام

1. Pin
2. Mahfod
3. Shahila & Vljayalakshmi
4. Deillon

برخط و استخدام سایبری، همگی مترادف استخدام اینترنتی هستند (هادا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۲). استخدام اینترنتی، شرکت‌ها را به طراحی مجدد فرایندهای استخدام سوق می‌دهد و نظام‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر وبی را ارائه می‌دهد که دارای چارچوب‌های استاندارد برای فرایندهای کارکنان کلیدی هستند (لی، ۲۰۱۰: ۱۱۳۹). پشتیبانی فناوری اطلاعات برای جذب استعداد می‌تواند شامل کانال‌های برخط مانند بردهای شغلی اینترنتی، برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی یا وب‌گاه حرفه‌ای خود شرکت باشد (لانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۲۷). هدف از استخدام اینترنتی این است که فرایندها را به گونه‌ای کارآمدتر، مؤثرتر و ارزان‌تر تبدیل می‌کند، به طوری که می‌توان به تعداد بی‌شماری از کارکنان بالقوه دست یافت و روند انتخاب را تسهیل کرد (سبها<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۴۹).

اگرچه استخدام اینترنتی، از سازنده‌ترین ابزار برای استخدام است، اما با چالش‌هایی مواجه است. این چالش‌ها می‌توانند کارایی و شفافیت در استخدام الکترونیکی را تحت تأثیر قرار دهند. چالش‌های استخدام الکترونیکی، دیدگاه‌های کارفرمایان و کاندیدها را منعکس می‌کند (شاه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). دسته‌بندی وجود دارد که چالش‌های استخدام اینترنتی را از دیدگاه کارفرمایان و دیدگاه جویندگان کار ارائه داده است. طبق این دسته‌بندی، چالش‌های استخدام اینترنتی از دیدگاه کارفرمایان شامل این موارد می‌شود: کاندیدهای خوب اغلب توسط رقبا جذب می‌شوند. شناسایی کاندیدهای شغلی دشوار است، اما متقاعد کردن آنان برای کارکردن برای شما هنوز کاری دشوارتر است. همچنین غربالگری کاندیدها در فرایند استخدام اینترنتی اغلب غیرقابل اعتماد است، به این مفهوم که جداسازی نامزدهای خوب از بد با مشکل مواجه می‌شود. ناسازگاری بین برنامه‌های استخدام کارفرمایان و کاندیدها بدان معناست که اغلب زمانی که کاندیدهای خوب در دسترس هستند، شغلی موجود نیست. چالش‌های استخدام اینترنتی از دیدگاه جویندگان کار شامل این موارد می‌شود: پیدا کردن شرکتی که فرد در آن مشغول به کار شود، دشوار است، فرایند

1. Hada
2. lang
3. Sabha
4. Shah

استخدام مایوس‌کننده است، مشخص کردن فرهنگ شرکت دشوار است، حقوق‌ها اغلب شفاف نیستند و بُردهای کاری با کارهای جعلی و منقضی پر شده‌اند (شهیلا و ویلیالاکشمی، ۲۰۱۳: ۱۱۹).

شماری از حرفه‌ای‌های منابع انسانی موضوعات مربوط به نقض حریم خصوصی را به‌عنوان یکی از چالش‌های اصلی در استخدام‌های اینترنتی برشمردند (انجیگونا، ۲۰۱۴: ۱۰؛ پین و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۸؛ دایر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۷). نتایج تحقیقات پین و همکارانش (۲۰۰۱)، بیانگر این است که یکی از چالش‌های مرتبط با استخدام الکترونیکی، هزینه‌های گراف و غیرقابل پیش‌بینی آن است. ۱۵ درصد از مدیران منابع انسانی اذعان داشته‌اند که لازم است پیش از به‌کارگیری استخدام الکترونیکی درباره هزینه‌های پیش‌رو تأمل نمود (پین و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۵). اگرچه استخدام از طریق اینترنت به‌مراتب می‌تواند باعث کاهش هزینه‌ها شود، اما شماری از هزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی مانند شارژ سایت‌های استخدامی و دستمزد طراحی و نگهداری وب‌گاه شرکت‌ها را دربرمی‌گیرد.

یکی دیگر از چالش‌های پیش‌روی استخدام اینترنتی متفاوت بودن سطح دسترسی تمامی مخاطبین است. برخی از اقلیت‌های قومی دسترسی کم‌تری به اینترنت دارند (جانسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۴۵). همچنین استخدام الکترونیکی حجم بالایی از متقاضیان را به سمت سازمان‌ها روانه می‌سازد که باعث می‌شود سازمان‌ها با چالش‌هایی در این زمینه روبرو شوند. چالش‌هایی نظیر: سیل عظیمی از متقاضیان نامناسب، دشواری در تطبیق فرایندهای جذب برخط و غیربرخط، مشکلات فنی مرتبط با فناوری اطلاعات و مشکلات حقوقی منتشرشده در اخبار وجود دارد که سازمان‌ها با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که حدود یک‌سوم از کارکنان تجربه مواجهه با این مشکلات را در استخدام الکترونیکی دارند (باربر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۵).

1. Njuguna
2. Dywer et al
3. Johnson
4. Barber



چالش دیگری که در استخدام اینترنتی وجود دارد، یک طرفه بودن فناوری‌های فعلی است؛ به این صورت که در جریان فرایندهای منابع انسانی مانند جذب صرفاً اطلاعاتی درمورد فرصت‌های شغلی به متقاضیان داده می‌شود و برگه‌ای مبنی بر درخواست شغل به صورت برخط در اختیار آنها قرار داده می‌شود. از طریق این فناوری‌ها متقاضیان نمی‌توانند به ارائه سؤال و یا تعامل با اعضای سازمان بپردازند. در نتیجه، متقاضیان فرصتی برای برقراری ارتباط با اعضای سازمانی درباره ماهیت شغل و یا مزایای کار ندارند (استون و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۴۲).

چهار عمده مدیریتی، سازمانی، فناورانه و قانونی وجود دارد که باید از طریق سازمان‌ها برای به کارگیری بهترین روش استخدام برخط مدیریت شوند. چالش‌های مدیریتی عبارتند از: ۱. عدم انطباق مدیران با فناوری (استخدام اینترنتی) و عدم پذیرش فناوری توسط مدیران. زیرا هر فناوری بدون پذیرش کاربر بلااستفاده خواهد بود؛ ۲. یافتن ترکیب بهینه از روش‌های استخدام برخط و غیربرخط توسط مدیران با توجه به محدودیت منابع مالی؛ ۳. مدیران در استخدام اینترنتی باید پیش از مصاحبه با یک نامزد و ارزیابی وی، روند استخدام را به صورت دستی انجام دهند، زیرا استخدام برخط همواره نمی‌تواند متقاضیان با استعداد را به سرعت غربال کند. چالش‌های سازمانی عبارتند از: ۱. در استخدام اینترنتی، بیشتر افراد متقاضی کار در حال حاضر شاغل هستند که ممکن است به فرصت‌های شغلی جدید علاقه‌مند باشند، بنابراین باید راهبردی برای شناسایی این افراد و ایجاد انگیزه در آنها اتخاذ شود؛ ۲. به منظور تحقق مزایای استخدام اینترنتی باید فرایندهای کسب و کار، طراحی مجدد شوند و وظایف ناکارآمد شناسایی و پیکربندی مجدد شوند؛ ۳. محک که شامل مجموعه‌ای از معیارهاست که اثربخشی روش‌های مختلف استخدام را تعیین می‌کند بهترین روش مدیریتی است. در حال حاضر آمار دقیقی درمورد اثربخشی روش‌های استخدام برخط به دلیل تجربه محدود در دسترس نیست. چالش‌های فناورانه عبارتند از: ۱. امنیت یکی از بزرگترین چالش‌های متقاضیان کار است و معمولاً شرکت‌ها در وب‌گاه‌های شغلی خود صریحاً به آن اشاره نمی‌کنند؛ ۲. ترکیب فرایند استخدام برخط با فرایند استخدام معمولی به دلیل محدودیت منابع نرم‌افزاری بسیار مهم است. رزومه‌های مبتنی بر کاغذ باید به یک

برگه دیجیتالی تبدیل شده و در بانک اطلاعاتی ذخیره شوند؛ ۳. طراحی بانک اطلاعات شغلی وظیفه‌ای مهم است. بانک‌های اطلاعاتی باید به گونه‌ای طراحی شوند که داده‌های اضافی به حداقل برسد و عملکرد جستجوی شغلی توسط یک نامزد بهینه شود. چالش‌های قانونی عبارتند از: ۱. به منظور عدم نقض قوانین تبعیض شغلی به مسئولیت کارفرما نیاز است. باید یک راهنمای جامع برای جمع‌آوری داده‌های متقاضی شغل با مشورت متخصصان حقوقی تهیه شود؛ ۲. در صورت عدم مساعدت کافی، استخدام برخط ممکن است در تنوع سازمان تأثیر گذارد و تنها جوانانی استخدام شوند که به طور معمول دارای تحصیلات خوبی هستند. این خصوصیات جمعیتی مغرضانه می‌تواند تأثیر جدی بر تنوع بگذارد. در نتیجه نامزدهای متعلق به گروه اقلیت کم‌تر از سایرین استخدام می‌شوند (راهول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

همچنین، می‌توان چالش‌هایی مانند، انطباق فرصت‌ها با استخدام، مقررات دولتی، محدودیت‌های بودجه، فرهنگ سازمان، اولویت‌بندی راهبردی و جهانی‌شدن را به عنوان چالش‌های اساسی در استخدام اینترنتی برشمرد (انجیگونا، ۲۰۱۴: ۳۵).

استخدامکنندگان سازمان‌ها در استخدام اینترنتی می‌توانند به تبعیضات نژادی، جنسیتی، ملیتی، سیاسی و اعتقادی در فرایند استخدام کاندیدها متهم شوند (مارکوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۱۶). به علاوه استخدام اینترنتی می‌تواند تأثیر تبعیض آمیزی بر اقلیت‌های نژادی و متقاضیان مسن‌تر داشته باشد. به طوری که استخدام برخط ممکن است به طور غریزی تعدادی از متقاضیان مسن‌تر و اقلیت‌های خاص را از دایره کاندیدهای خود مستثنی کند. گزارش شده است که هیئت مدیره شغلی متشکل از اطلاعات شخصی بیش از یک میلیون مشترک به سرقت رفته است. به علاوه از منظر کارفرمایان این چالش می‌تواند به صورت ماهیت تعاملی، پویا و غیرقابل پیش‌بینی وبلاگ‌ها و سایت‌های شبکه‌های اجتماعی نمود پیدا کند؛ به این معنا که گاهی اوقات افرادی که چیزهای منفی در مورد سازمان می‌دانند آن را به اشتراک گذاشته و این مورد به سختی قابل کنترل است (انجیگونا، ۲۰۱۴: ۱۲).

1. Rahul
2. Marques

چالش‌هایی نظیر، هزینه‌های فناوری و آموزش کارکنان، بی‌فایده‌بودن برنامه‌های کاربردی، امنیت، مسائل مربوط به حفاظت داده‌ها، حفظ حریم خصوصی، مسائل حقوقی، مسائل اخلاقی و صحت اطلاعات برخط در استخدام اینترنتی مشاهده می‌شود (مارکوس، ۲۰۱۷: ۱۹). با مرور مطالعات فوق می‌توان یک دسته‌بندی را مطابق جدول ۱ بیان نمود که به‌عنوان چالش‌های استخدام اینترنتی معرفی می‌شوند.

جدول ۱. چالش‌های استخدام اینترنتی در مطالعات پیشین

ردیف	نویسنده (نویسندگان)	سال	چالش‌های استخدام اینترنتی
۱	رامون پین و همکاران	۲۰۰۱	هزینه‌های گزاف و غیرقابل پیش‌بینی، نقض حریم خصوصی
۲	باربر	۲۰۰۶	سیل عظیمی از متقاضیان نامناسب، دشواری در تطبیق فرایندهای جذب برخط و غیربرخط، مشکلات فنی مرتبط با فناوری اطلاعات و مشکلات حقوقی
۳	دایر و همکاران	۲۰۰۷	نقض حریم خصوصی
۴	جانسون و همکاران	۲۰۱۱	متفاوت‌بودن سطح دسترسی تمامی مخاطبین
۵	راهول	۲۰۱۲	چالش‌های مدیریتی، سازمانی، فناورانه و قانونی
۶	انجیگونا	۲۰۱۴	ماهیت تعاملی، پویا و غیر قابل پیش‌بینی وبلاگ‌ها و سایت‌های شبکه‌های اجتماعی، تأثیر تبعیض‌آمیز بر اقلیت‌های نژادی و متقاضیان مسن‌تر، سرقت اطلاعات، انطباق فرصت‌ها با استخدام، مقررات دولتی، محدودیت‌های بودجه، فرهنگ سازمان، اولویت‌بندی راهبردی، جهانی‌شدن، نقض حریم خصوصی
۷	استون و همکاران	۲۰۱۵	یک‌طرفه‌بودن فناوری‌های فعلی
۸	شهیلا و ویلیلاکشمی	۲۰۱۳	دشواری در شناسایی کاندیدهای شغلی و متقاعدکردن آنها، دشواری در غربالگری نامزدها، ناسازگاری بین برنامه‌های استخدام کارفرمایان و کاندیدها
۹	مارکوس	۲۰۱۷	هزینه‌های فناوری و آموزش کارکنان، بی‌فایده‌بودن برنامه‌های کاربردی، امنیت، مسائل مربوط به حفاظت داده‌ها، حفظ حریم خصوصی، مسائل حقوقی، مسائل اخلاقی و صحت اطلاعات برخط، تبعیضات نژادی، جنسیتی، ملیتی، سیاسی و اعتقادی

عدم انجام مطالعه در زمینه چالش‌های فرایند استخدام اینترنتی در کشور ما و عدم شناسایی چالش‌ها در این زمینه، محقق را بر آن داشت تا ضمن بررسی فرایند در مجموعه شرکت‌های داخلی به شناسایی چالش‌های این حوزه پرداخته و در صورت وجود تمایز چالش‌های داخلی با

مطالعات خارجی دلایل این امر را تبیین نماید. براین اساس، مطالعه حاضر با در نظر گرفتن اهمیت مسئله استخدام و تمایل شرکت‌ها به استفاده از استخدام اینترنتی به دنبال شناسایی چالش‌های این فرایند است. بررسی و آگاهی از این چالش‌ها سازمان‌ها را در مواجهه با این چالش‌ها آماده می‌سازد.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از نوع مطالعات کیفی است؛ چراکه پدیده درگیری انسان‌ها و روابط اجتماعی آنها را مطالعه می‌کند. در این پژوهش برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه‌های عمیق استفاده شده است. مصاحبه‌ها به صورت رودررو به مدت ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام گرفت و با کسب اجازه از افراد به صورت دیجیتالی ضبط شد. این تصمیم‌گیری بدین دلیل بود که هدف پژوهش، شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی براساس یافته‌های کیفی بود. جامعه این پژوهش را مدیران منابع انسانی شرکت‌های بزرگ و مشهور در شهر یزد تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش، ترکیبی از روش‌های غیراحتمالی و هدف‌مند قضاوتی و گلوله‌برفی می‌باشد؛ یعنی مصاحبه با یکی از مدیران منابع انسانی شرکت نخست که به جهت تجارب کاری مرتبط با حوزه استخدام الکترونیکی از معیارهای لازم برخوردار بود، بنا به قضاوت محقق شروع شد. ضمن انجام مصاحبه از نفر اول و هریک از افراد خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه را معرفی نمایند. بنابراین، به جز نفر نخست که به طور مستقیم از سوی محقق و براساس معیارهای موردنظر انتخاب شد (نمونه‌گیری قضاوتی)، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط مصاحبه‌شوندگان پیشین انتخاب شدند (نمونه‌گیری گلوله‌برفی).

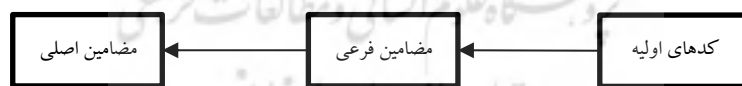
جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	سطح تحصیلات		نوع تحصیلات		
	۲	کارشناسی			
مرد	۵	کارشناسی ارشد	۱۰	مدیریتی	
زن	۳	دکتری	۰	غیرمدیریتی	
مجموع	۱۰	مجموع	۱۰	مجموع	

ابتدا مصاحبه‌ها در نرم‌افزار ورد تایپ شدند و بعد مصاحبه‌ها شماره‌گذاری شدند و قسمت‌های مهم و مورد علاقه پژوهشگر که در واقع پاسخ سؤالات پژوهش بودند از متن‌های مصاحبه استخراج شدند. پژوهشگر هر قسمت از متن را کدگذاری نمود. این چنین کدهای اولیه به وجود آمدند. با در نظر گرفتن کدهای اولیه، آنهایی که بیشترین قرابت معنایی و محتوایی را با هم داشتند در کنار هم آورده شدند و یک مضمون فرعی به وجود آمد. در پایان نیز مضامین فرعی در کنار هم به خلق مضامین اصلی کمک کردند. مضامین اصلی همان پاسخ به سؤالات پژوهش هستند.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش از طریق برگزاری مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی ده سازمان مشهور و بزرگ در شهر یزد حاصل شد. به منظور ثبت داده‌ها، جریان مصاحبه‌ها در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجازه دادند به شکل صوتی ضبط شد و در سایر موارد در زمان انجام مصاحبه توسط محقق یادداشت‌برداری صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده مرتب‌شده، در قالب فایل ورد وارد نرم‌افزار Maxqda11 شد و برای انجام تحلیل کدگذاری شد. پس از انجام ۱۰ مصاحبه، کدها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه‌ها متوقف شدند. در متن حاصل از ۱۰ مصاحبه انجام‌شده، در مجموع ۱۷۸ کدگذاری انجام شد. پس از این مرحله، کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و ۲۴ مفهوم استخراج شد.



شکل ۱. فرایند تحلیل داده‌ها

در جدول ۳ بخشی از یک مصاحبه همراه کدهای مستخرج از آن آورده شده است.

جدول ۳. بخشی از یک مصاحبه همراه کدهای اولیه مستخرج از آن

کدهای اولیه مستخرج از آن	بخشی از یک مصاحبه
کارآمد نبودن ER در سازمان‌ها - عدم تناسب با نیازهای سازمانی	تمایل نداریم که در سایت‌های ای استخدام و دیوار و غیره درخواست نیرو کنیم؛ چراکه دیتابیس سایت خودمان را خودمان باید تهیه کنیم. سایت‌های استخدام شرکت را به سایت‌های دیگر وابسته می‌کند. شرکت‌ها را منع نمی‌کنیم که از کانال‌های تلگرامی یا سایت‌های ای استخدام استفاده کنند، اما من خودم به‌عنوان مدیر منابع انسانی این را نمی‌پسندم.
عدم احساس نیاز به ابزارهای ER	به‌خاطر اینکه هم تعداد بازیدکنندگان شرکت افزایش می‌یابد و هم اطلاعات بهتری از افراد داریم؛ تبلیغات بهتری شکل گرفته است. انتظار من با استفاده از وبسایت‌های غیر شرکت مثل کانال‌های تلگرام و غیره... برآورده نمی‌شود، زیرا تمایل داریم که ابتدا دیتابیس خود شرکت تکمیل شود.
متفاوت بودن سطح دسترسی تمامی مخاطبین، ناشناخته بودن این بخش	دسترسی عمومی کم‌تر بوده و بنابراین، اقبال عمومی هم کم‌تر است. همه افراد مثلاً به لینکدین دسترسی ندارند و آشنا نیستند و خیلی وقتاً همیشه از این ابزارها استفاده کرد. البته با توجه به شرایط زندگی افراد و محدودیت‌های مالی حتی ممکنه فردی باشه که توانمندی داره اما الزاماً دسترسی به برخی چیزا نداره.
نداشتن مهارت اینترنتی در استفاده از ابزارهای ER	نکته دیگر که باعث می‌شود بیشتر از سایت خودمان استفاده کنیم به دلیل این است که خیلی از دانشجویان و افراد متقاضی مهارت رزومه‌نویسی پایینی دارند، کار را سخت می‌کند ولی سایت شرکت فرم استخدام دارد؛ مثل آموزش‌هایی که فرد دیده را ستاره دار کردیم. تا این را پر نکند نمی‌گذاریم به مرحله بعدی راه پیدا کند. وبسایت شرکت همیشه درخواست همکاری آن باز است.
عدم اعتماد به فضای مجازی	احساس می‌کنم که ای استخدام نمی‌تواند هیچ‌وقت یک مدیر خیلی خوب به ما پیشنهاد بدهد. بیشتر کارشناس رو به پایین را می‌تواند به ما بدهد.
انباشت داده‌های ناکارآمد	حجم رزومه‌هایی را که برای شما فرستاده می‌شود چطور مدیریت می‌کنید؟ ما این مشکل را داشتیم. برای اینکه این مشکل حل شود مجهز به نرم‌افزار اتوماسیون شدیم. یعنی در طی فرایندی هر کدام از زیرسیستم‌هایی که نیاز داریم را customize می‌کنیم. فرایندسازی پشت فرم‌های استخدامی ساختیم و گفتیم که متناسب با رشته و... برایمان تفکیک کند. دیگر نیازی نیست که یکی یکی باز شود.

بخشی از یک مصاحبه	کدهای اولیه مستخرج از آن
<p>پروفایل جداگانه‌ای درست می‌کنم. دلیل شما چیست؟ شاید مثلاً عکس‌های خصوصی گذاشتم و دوست ندارم که بقیه افراد نامربوط آن را ببینند. سعی می‌کنم نقش‌های شخصی و حرفه‌ای را جدا کنم چون تجربیاتی که داشتم نشون می‌دهد که جدا کردن نتیجه بهتری می‌دهد. شاید محیط یزد هنوز ظرفیت این را ندارد که من پروفایلی برای کارم داشته باشم.</p>	محدودیت‌های محیطی
<p>یکی از شرکت‌های ما در دیوار آگهی داده بود، ما کلی بابت این قضیه مقاومت نشون دادیم و باهاش برخورد کردیم. و فوری گفتیم که این درخواست را بردارد. چون در کلاس کاری ما نیست. کلاس کاری خیلی برابریان اهمیت دارد. یعنی بعضی از شبکه‌ها را در حد شرکت نمی‌دانید؟ درسته چون می‌ترسیم برند شرکت خدشه‌دار شود.</p> <p>برای جلوگیری از رزومه‌های جعلی چه کار می‌کنید؟ قبلش تماس می‌گیریم یعنی یک نفر مسئول این قضیه است که هم صحت این اطلاعات بررسی شود و هم بفهمیم که آیا هنوز خواستار شغل است یا خیر؟</p>	عدم احساس نیاز به ابزارهای ER امنیت اطلاعاتی

به دلیل حجم بالای داده‌ها، از ارائه همه داده‌ها خودداری کرده و صرفاً نحوه استخراج یکی از مضامین اصلی در قالب جدول ۴ ارائه می‌شود.

#### جدول ۴. نمونه‌ای از فرایند استخراج مضامین اصلی

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه و نقل قول‌های مرتبط با آن
چالش‌های عملیاتی	بنیان‌های	<p>نبود زیرساخت‌ها، فراهم نبودن پیش‌نیازها</p> <p>«...اگر زیرساخت‌ها فراهم باشد و فقط جنبه نمایشی و تبلیغاتی نداشته باشد، هم از نظر کلاس کاری و هم از لحاظ بروکراسی اداری خیلی خوب می‌شود ولی بحث زیرساخت خیلی مهمه است...»</p>
	ناکارآمد	<p>نبود تبلیغات و بازاریابی برای ابزارهای ER</p> <p>«...البته بحث معرفی و تبلیغ این ابزارها هم به بحث موازی این قضیه هست. ببینید یک بحث جدیدی هست توی استان و برای اینکه شناخته شود نیاز به تبلیغات دارد...»</p>

#### 1. Electronic recruitment

تأملی بر چالش‌های ورود فناوری به حوزه استخدام

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه و نقل قول‌های مرتبط با آن
چالش‌های عملیاتی	بنیان‌های ناکارآمد	عدم آشنایی، ناشناخته بودن این بخش «...این به نوع چالشی هست که محیط مجازی و اینترنت خیلی براشون شناخته شده نیست. به دلیل اینکه مدیرانمون مدیرانی هستن که معمولاً سنشون بالا هست و وارد این نوع بحثا نشدند...»
		هزینه‌های مربوط به زیرساخت‌های ER «...در بستر اینترنت فردی که می‌خواهد رزومه‌اش را ارسال کند حداقل بحثی که باید فراهم باشد، هزینه اینترنت است و هزینه اینکه نیاز به آموزشی ابتدایی برای ارسال یا پرکردن و آماده کردن رزومه اینترنتی دارد...»
		نبود اینترنت پرسرعت «...اکثراً اینترنت پرسرعت ندارند و واقعاً برای ما خیلی راحت‌تر است که حضوری مصاحبه کنیم، فعلاً با این سرعت پایین اینترنت توی ایران جوابگو نیست...»
چالش داده‌های انبوه	چالش داده‌های انبوه	ترس از دوباره کاری و زمان‌گیر شدن «...در بحث استخدام و مرحله پیش از استخدام که وقتمان سر به همچنین مسائلی گرفته می‌شود که فرد دانشی که دارد با چیزی که در رزومه نوشته است خیلی فرق می‌کند. خوب طبیعتاً وقت ما خیلی گرفته می‌شود و زمان زیادی طول می‌کشد که ما بتوانیم نیرویی که به درد کارمون می‌خورد را پیدا کنیم...»
		انباشت داده‌های ناکارآمد «...یکی از چالش‌ها این است که تبلیغی که می‌زنیم بعدش نیاز به سنجش کلی دارد. هدف‌مند کردن تبلیغات اینترنتی سخت می‌شود و فیلتر کردنشون سخت هست...»

همچنین با توجه به اینکه تکرار کدهای اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها، تاحدزیادی بیانگر اهمیت آنهاست، در جدول ۴ فراوانی تکرار آنها ارائه شده است.

جدول ۴. فراوانی تکرار کدهای اولیه

ردیف	کدهای اولیه	فراوانی تکرار کدها	ردیف	کدهای اولیه	فراوانی تکرار کدها
۱	تردید در اعتبار اطلاعات دریافتی	۱۲	۱۳	مسائل اخلاقی و آسیب‌های اجتماعی	۳
۲	اهمیت حضور فیزیکی	۱۳	۱۴	چالش‌های ارزشی	۶
۳	امنیت اطلاعاتی	۵	۱۵	ترس از دوباره کاری و زمان‌گیر شدن	۱
۴	تهدید حریم خصوصی افراد	۷	۱۶	انباشت داده‌های ناکارآمد	۵



ردیف	کدهای اولیه	فراوانی تکرار کدها	ردیف	کدهای اولیه	فراوانی تکرار کدها
۵	عدم اعتماد به فضای مجازی	۱۴	۱۷	متفاوت بودن سطح دسترسی تمامی مخاطبین	۸
۶	دیدگاه سنتی به جذب	۱۰	۱۸	تنوع سواد اینترنتی	۳
۷	مقاومت در برابر تغییرات فناورانه		۱۹	نداشتن مهارت اینترنتی در استفاده از ابزارهای ER	۷
۸	کارآمد نبودن ER در سازمان‌ها - عدم تناسب با نیازهای سازمانی	۹	۲۰	نبود زیرساخت‌ها، فراهم نبودن پیش-نیازها	۱۷
۹	عدم احساس نیاز به ابزارهای ER	۸	۲۱	نبود تبلیغات و بازاریابی برای ابزارهای ER	۷
۱۰	مسائل قانونی و حقوقی	۳	۲۲	عدم آشنایی، ناشناخته بودن این بخش	۱۴
۱۱	محدودیت قوانین سازمانی	۲	۲۳	هزینه‌های مربوط به زیرساخت‌های ER	۸
۱۲	محدودیت‌های محیطی	۱۲	۲۴	نبود اینترنت پرسرعت	۲

نتایج نهایی نیز در جدول ۵ نشان داده شده است. در بررسی مضامین فرعی همان گونه که مشاهده می‌شود، پس از بازنگری و انجام اصلاحات، هفت مضمون فرعی وجود داشت که در قالب سه مضمون اصلی دسته‌بندی شدند.

#### جدول ۵. کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی (چالش‌های جذب اینترنتی در سازمان‌ها)

مضامین اصلی (چالش‌ها)	مضامین فرعی	کدهای اولیه
چالش‌های فناورانه	محدودیت‌های فضای مجازی	تردید در اعتبار اطلاعات دریافتی
		اهمیت حضور فیزیکی
		امنیت اطلاعاتی
		تهدید حریم خصوصی افراد
		عدم اعتماد به فضای مجازی
	واگرایی در سواد اینترنتی	متفاوت بودن سطح دسترسی تمامی مخاطبین
		تنوع سواد اینترنتی

#### 1. Electronic recruitment

تأملی بر چالش‌های ورود فناوری به حوزه استخدام

مضامین اصلی (چالش‌ها)	مضامین فرعی	کدهای اولیه
	انعطاف ناپذیری IT	نداشتن مهارت اینترنتی در استفاده از ابزارهای ER
		دیدگاه سنتی به جذب
		مقاومت در برابر تغییرات فناورانه
		کارآمد نبودن ER در سازمان‌ها - عدم تناسب با نیازهای سازمانی
		عدم احساس نیاز به ابزارهای ER
چالش‌های عملیاتی	بنیان‌های ناکارآمد	نبود زیرساخت‌ها، فراهم نبودن پیش‌نیازها
		نبود تبلیغات و بازاریابی برای ابزارهای ER
		عدم آشنایی، ناشناخته بودن این بخش
		هزینه‌های مربوط به زیرساخت‌های ER
		نبود اینترنت پرسرعت
	چالش داده‌های انبوه	ترس از دوباره کاری و زمان گیر شدن
		انباشت داده‌های ناکارآمد
چالش‌های محیطی	زمینه فرهنگی ناهموار	مسائل اخلاقی و آسیب‌های اجتماعی
		چالش‌های ارزشی
		محدودیت‌های محیطی
	دیوار قانونی	مسائل قانونی و حقوقی
		محدودیت قوانین سازمانی

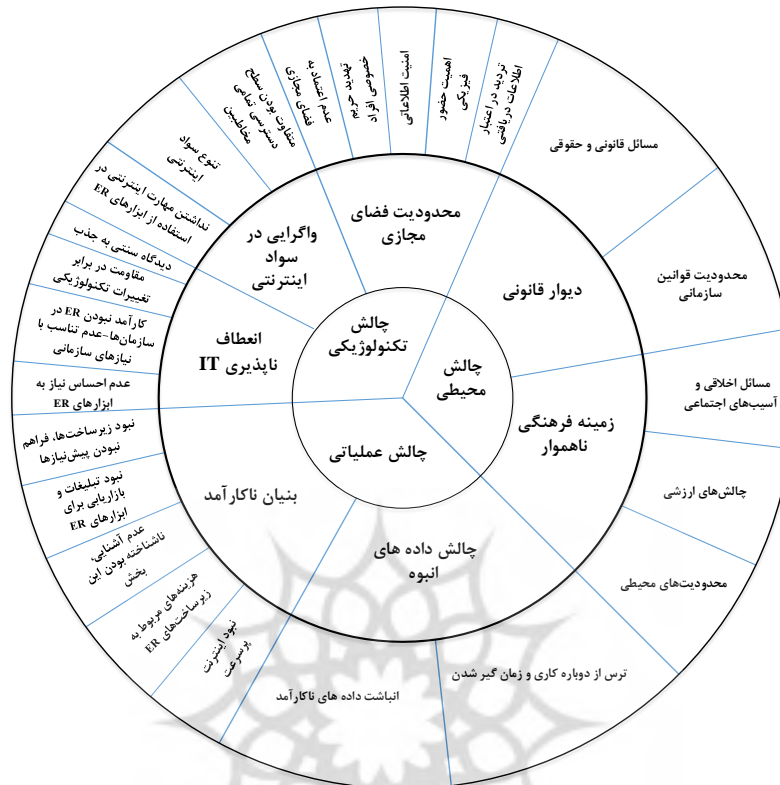
باتوجه به اینکه چالش‌های استخدام از دو دیدگاه بررسی می‌شوند در جدول ۶ چالش‌های شناسایی شده از دو دیدگاه کارفرما و جویندگان کار دسته‌بندی شده‌اند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۶. چالش‌های استخدام اینترنتی از دیدگاه کارفرما و جویندگان کار

چالش‌ها	از دیدگاه کارفرما	از دیدگاه جویندگان کار
فناورانه	تردید در اعتبار اطلاعات دریافتی	تردید در اعتبار اطلاعات دریافتی
	اهمیت حضور فیزیکی	-----
	امنیت اطلاعاتی	امنیت اطلاعاتی
	تهدید حریم خصوصی افراد	تهدید حریم خصوصی افراد
	عدم اعتماد به فضای مجازی	عدم اعتماد به فضای مجازی
	-----	متفاوت بودن سطح دسترسی تمامی مخاطبین
	تنوع سواد اینترنتی	تنوع سواد اینترنتی
	نداشتن مهارت اینترنتی در استفاده از ابزارهای ER	نداشتن مهارت اینترنتی در استفاده از ابزارهای ER
	دیدگاه سنتی به جذب	دیدگاه سنتی به جذب
	مقاومت در برابر تغییرات فناورانه	-----
	کارآمد نبودن ER در سازمان‌ها - عدم تناسب با نیازهای سازمانی	-----
	عدم احساس نیاز به ابزارهای ER	-----
عملیاتی	نبود زیرساخت‌ها، فراهم نبودن پیش‌نیازها	نبود زیرساخت‌ها، فراهم نبودن پیش‌نیازها
	نبود تبلیغات و بازاریابی برای ابزارهای ER	نبود تبلیغات و بازاریابی برای ابزارهای ER
	عدم آشنایی، ناشناخته بودن این بخش	عدم آشنایی، ناشناخته بودن این بخش
	هزینه‌های مربوط به زیرساخت‌های ER	هزینه‌های مربوط به زیرساخت‌های ER
	نبود اینترنت پرسرعت	نبود اینترنت پرسرعت
	ترس از دوباره کاری و زمان گیر شدن	ترس از دوباره کاری و زمان گیر شدن
	انباشت داده‌های ناکارآمد	-----
محیطی	-----	مسائل اخلاقی و آسیب‌های اجتماعی
	-----	چالش‌های ارزشی
	محدودیت‌های محیطی	محدودیت‌های محیطی
	مسائل قانونی و حقوقی	مسائل قانونی و حقوقی
	محدودیت قوانین سازمانی	-----

شکل ۱ شبکه مضامین را نشان می‌دهد؛ به این صورت که سه چالش اصلی شامل فناورانه، عملیاتی و محیطی در مرکز قرار گرفته‌اند و در سطوح بالاتر به ترتیب مضامین فرعی و کدهای اولیه مربوط به هر کدام آورده شده است.



شکل ۲. شبکه‌ی مضامین

## نتیجه‌گیری

در ادامه، ۷ مضمون فرعی حاصل از یافته‌های تحقیق که در کنار هم چالش‌های پیش روی منابع انسانی در استخدام کارکنان را شکل می‌دهند، توضیح داده شده است.

### محدودیت فضای مجازی

یکی از چالش‌های مهم در استخدام اینترنتی، محدودیت‌های فضای مجازی است. نیل و مودی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود به چالش امنیت شبکه اشاره نموده‌اند. همچنین یوکویاما<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و

1. Neill and Moody
2. Yokoyama

آناند و کیترا (۲۰۱۶) و مارکوس (۲۰۱۷) یکی از چالش‌های اساسی در استخدام اینترنتی را پروفایل‌های جعلی و نگرانی‌های امنیتی و تردید در اعتبار اطلاعات دریافتی برشمرده است. آل‌بوسعیدی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) و برنزیج و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) برخی از نگرانی‌های اخیر مربوط به حفظ حریم خصوصی و امنیتی را به‌عنوان ضعف‌ها و تهدیدات فضای مجازی برشمرده‌اند. نمونه‌ای از نقش ۱. تردید در اعتبار اطلاعات دریافتی، ۲. اهمیت حضور فیزیکی (آناند و کیترا، ۲۰۱۶)، ۳. امنیت اطلاعاتی، ۴. تهدید حریم خصوصی افراد که در فضای مجازی پیش‌بینی نشده است و تعریف خاصی برای آن قائل نمی‌شوند (پین و همکاران، ۲۰۰۱؛ دایر و همکاران، ۲۰۰۷) و ۵. عدم اعتماد به فضای مجازی (به‌عنوان مثال اعتبار سایت‌های شبکه‌های اجتماعی از طریق رسانه‌های خبری به‌علت انتشار اخبار ناگوار مربوط به حریم خصوصی و اعتماد در فضای مجازی به‌شدت کاهش یافته است (کیارامونت و مارتینز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ هس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ مینتز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ رید<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). همچنین در بسیاری از شرکت‌هایی که توسط کالج‌ها استخدام می‌کنند و به‌دنبال متقاضیان کار می‌گردند، دانشجویان ممکن است نظرات مختلفی را در فیسبوک یا دیگر سایت‌های شبکه‌های اجتماعی بنویسند و فکر کنند که به‌صورت خصوصی است، اما توسط بسیاری از کارکنان استخدام و یا مأمورین پذیرش تحصیلی خوانده می‌شود و به آنها به چشم فردی غیرحرفه‌ای و نابالغ نگاه می‌کنند (فیندر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶).

### واگرایی در سواد اینترنتی

واگرایی در سواد اینترنتی یکی از چالش‌های مهم و اساسی در استخدام اینترنتی به‌حساب می‌آید. این مضمون دربردارنده، متفاوت بودن سطح دسترسی تمامی مخاطبین (جانسون و همکاران، ۲۰۱۱: ۷۸)، تنوع سواد اینترنتی و نداشتن مهارت اینترنتی در استفاده از ابزارهای ER

1. Al-Busaidi
2. Brandtzig et al
3. Chiaramonte and Martinez
4. Hass
5. Mintz
6. Read
7. Finder

است.

### **انعطاف‌ناپذیری IT**

داشتن دیدگاه سنتی به فرایندهای جذب و استخدام و همچنین مقاومت در برابر تغییرات مختلف فناوریانه پیرامون جذب و استخدام کارکنان می‌تواند ناشی از انعطاف‌ناپذیری IT باشد؛ به این معنا که فرایندهای فناوری اطلاعات در حوزه جذب و استخدام هیچ‌گونه تناسبی با نیازهای سازمانی ندارند. به عبارت دیگر سازمان‌ها نیازی به فناوری اطلاعات به خصوص اینترنت در حوزه جذب و استخدام احساس نمی‌کنند و حتی اگر این نیاز احساس شود، در زمینه برآورد کردن آن اقدامی صورت نمی‌گیرد.

### **بنیان‌های ناکارآمد**

یکی دیگر از چالش‌هایی که سازمان‌ها هنگام به کارگیری فناوری اطلاعات به خصوص اینترنت در حوزه جذب و استخدام با آن روبه‌رو می‌شوند، چالش بنیان‌های ناکارآمد است. این چالش در بردارنده فراهم‌نبودن پیش‌نیازهایی مانند اینترنت پرسرعت و همچنین هزینه‌های بالای مربوط به آن (پین و همکاران، ۲۰۱۱)، نبود تبلیغات و بازاریابی برای ابزارهای استخدام اینترنتی و همچنین عدم آشنایی افراد با ابزارهای استخدام اینترنتی (جی و دوی اس، ۲۰۱۶) و ناشناخته‌بودن این ابزارهاست.

### **چالش داده‌های انبوه**

چالش داده‌های انبوه به عنوان چالشی دیگر در حوزه جذب و استخدام کارکنان مطرح می‌شود. این چالش به صورت ترس افراد از دوباره کاری و زمان‌گیر شدن ظاهر می‌شود. همچنین شامل انباشت داده‌های ناکارآمد مانند بالا رفتن حجم رزومه‌ها و درخواست‌ها در بخش جذب و استخدام می‌باشد.

### **زمینه فرهنگی ناهموار**

یکی از چالش‌های مهم در استخدام اینترنتی زمینه فرهنگی ناهموار است. این مضمون

دربردارنده مسائل اخلاقی و آسیب‌های اجتماعی است که براون و واگن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، مینیرو و جونز<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) و مادرا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقات خود به این چالش اشاره نموده‌اند.

### موضوعات قانونی و حقوقی

کوران و همکاران (۲۰۱۴)، توفس و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقات خود موضوعات قانونی و حقوقی را برشمردند. این مضمون در بردارنده مسائل قانونی و حقوقی و محدودیت قوانین سازمانی است.

### بحث و نتایج

هدف از اجرای این پژوهش شناسایی چالش‌ها و موانع پیش روی استخدام اینترنتی بوده است. از این رو، ابتدا مفهوم "چالش‌های پیش روی استخدام اینترنتی" به عنوان پدیده‌ای وابسته به زمینه، به کمک مطالعات اسنادی مطالعه شد. نتایج بخش کیفی نشان داد که حداقل ۳ مضمون اصلی، فناورانه، محیطی و عملیاتی و ۷ مضمون فرعی و ۲۴ مفهوم مرتبط با چالش‌های استخدام اینترنتی قابل طرح است. از این رو، نتایج بازنگری ادبیات، مطالعات کیفی به صورت زیر تلخیص می‌شود:

چالش فناورانه: این نوع از چالش به محدودیت‌های فضای مجازی از جمله، اهمیت حضور فیزیکی و تهدید حریم خصوصی افراد (آل بوسعیدی، ۲۰۱۴: ۱۲۳) اشاره می‌کند. به اعتقاد راهول، فقدان محرمانه بودن و کاستی در امنیت اطلاعات افراد، آنان را از ارسال درخواست‌های شغلی منع می‌کند (راهول، ۲۰۱۲). انجیگونا (۲۰۱۴) نیز بیان می‌کند که کاهش توانایی متقاضی برای بیان شخصیت و مهارت‌های خود اهمیت حضور فیزیکی را پررنگ‌تر می‌کند. همچنین به واگرایی در سواد اینترنتی و انعطاف‌ناپذیری فناوری اطلاعات اشاره می‌نماید. فضای مجازی دارای محدودیت‌های فراوانی است (یوکویاما، ۲۰۱۶: ۵). همچنین افرادی که با فضای مجازی

1. Brown and Vaughn
2. Mainiero and Jones
3. Madera

سروکار دارند دارای سطح متفاوتی از مهارت و دانش مرتبط با فضای مجازی می‌باشند (جانسون و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۱۵). از طرفی ابزارهای استخدام اینترنتی به‌تنهایی ممکن است نیازهای سازمان را برطرف ننماید؛ یا حتی امکان دارد برای بسیاری از سازمان‌ها نیاز به ابزارهای اینترنتی احساس نشود. بنابراین، می‌توانیم چالشی با عنوان چالش فناورانه برای این موارد در نظر بگیریم.

چالش محیطی: چالش دیگری که در بخش استخدام اینترنتی ممکن است سازمان‌ها با آن روبه‌رو شوند، چالش وابسته به محیط سازمان است. عواملی که ممکن است از ناحیه محیط پیرامون سازمان بر آن تأثیر بگذارند و به‌عنوان موانع در پیشبرد اهداف آن مطرح شوند. یکی از این عوامل مسائل اخلاقی و فرهنگی (گیبس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ برون و واگن، ۲۰۱۱)، آسیب‌های اجتماعی و محدودیت‌های محیطی است که به‌طورمستقیم می‌تواند به‌عنوان چالش‌های محیطی مطرح شود. یکی دیگر از چالش‌های محیطی پیرامون سازمان قوانین محدودکننده داخلی و خارجی سازمان است. مسائل قانونی و حقوقی که از بیرون به سازمان تحمیل می‌شود (جیکوبسون و توفس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۷؛ ال اوردی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۵) و همچنین قوانین محدودکننده‌ای که در درون سازمان‌ها وجود دارد؛ باعث ایجاد این نوع از چالش می‌شود.

چالش عملیاتی: چالش عملیاتی شامل موانعی می‌شود که در فعالیت‌های استخدام اینترنتی خلل ایجاد می‌نماید و شامل دو بخش بنیان‌های ناکارآمد و چالش داده‌های انبوه می‌شود. سازمان‌ها دارای محدودیت‌های فراوانی هنگام به‌کارگیری فناوری جدید هستند. این محدودیت‌ها شامل نبود زیرساخت‌ها، نبود تبلیغات (مینیرو و جونز، ۲۰۱۳: ۳۶۹)، عدم آشنایی و نبود اینترنت پرسرعت (اندروسون، ۲۰۰۳: ۱۲۲؛ مک کری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ ماتیس و جکسون، ۲۰۰۶)، هزینه‌های گزاف (اکولی و ایرابور، ۲۰۱۷؛ پین و همکاران، ۲۰۰۱) می‌شود. این موارد می‌تواند در به‌کارگیری استخدام اینترنتی مانع ایجاد نماید. همچنین سازمان‌ها گاهی دچار دوباره‌کاری در فرایندهای استخدام اینترنتی می‌شوند که موجب زمان‌گیر شدن این بخش در سازمان می‌شود. یکی

1. Gibbs
2. Jacobson and Tufts
3. El Ouiridi et al
4. McCurry



دیگر از چالش‌ها و موانع موجود در استخدام اینترنتی، حجم بالای داده‌های ناکارآمد و بی‌ارزش است (باربر، ۲۰۰۶؛ هافتمن و استیجر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). پایگاه داده‌های شغلی باید به گونه‌ای طراحی شود که داده‌های بیش‌ازحد را به حداقل رساند و عملکرد جستجوی شغلی را بهبود دهد (راهول، ۲۰۱۲). همچنین انجیگونا (۲۰۱۴) بیان می‌دارد که چالش دیگری که در استخدام اینترنتی وجود دارد، سرباری اینترنت است که می‌تواند برنامه‌های نامربوط و ضعیف را تولید نماید. داده‌های حاصل از رزومه‌ها که می‌تواند به‌عنوان چالشی اساسی در استخدام اینترنتی به حساب آید.

## پیشنهادها

### پیشنهادهایی برای مرتفع‌شدن چالش فناوریانه

همچنان‌که اشاره شد به‌منظور مواجهه با چالش واگرایی در سواد اینترنتی به‌کارگیری سایت‌های استخدامی که دسترسی مخاطبین به آنها بیشتر باشد و همچنین اقبال عمومی آنها نیز بالاتر باشد، می‌توان با معرفی سایت‌های فعال در زمینه فعالیت‌های استخدامی تاحدزیادی این چالش را کاهش داد. به‌علاوه به‌علت جلوگیری از هک‌شدن باید سطح امنیت سایت‌های شرکت ارتقا پیدا کند. به‌خصوص شرکت‌هایی که اطلاعات آنها حساس می‌باشد؛ مانند نیروگاه‌ها که این امر باعث مرتفع‌شدن چالش محدودیت‌های فضای مجازی می‌شود. همچنین شرکت‌هایی که قصد استفاده از سایت‌های استخدامی برخط را دارند، باید به نماد الکترونیکی آن سایت دقت داشته باشند تا از سوءاستفاده احتمالی جلوگیری به‌عمل آید که البته این پیشنهاد نیز راه‌کاری دیگر به‌منظور مرتفع‌شدن چالش محدودیت‌های فضای مجازی است. همچنین باید دوره‌های آموزشی برای مدیران جهت آموزش برنامه‌های کاربردی اینترنتی به‌منظور مواجهه با چالش واگرایی در سواد اینترنتی برگزار شود و نیز راهکارهایی توسط مدیران شرکت به‌منظور پذیرش فناوری‌های جدید برای کارمندان در شرکت‌ها اتخاذ شود که باعث حل چالش انعطاف‌ناپذیری IT می‌شود.

همچنین برای مواجهه با چالش انعطاف‌ناپذیری IT شرکت‌ها باید برای درج آگهی شغلی به‌جای استفاده از روزنامه‌ها و منابع سنتی از سایت‌های کاربایی استفاده کنند که آگهی‌ها را به‌صورت تخصصی درج می‌کنند که البته سایت‌های کاربایی با هزینه بیشتری این کار را انجام می‌دهند، اما این هزینه بیشتر دستاوردی بزرگتر را برای شرکت به‌ارمغان می‌آورد.

### پیشنادهایی برای مرتفع‌شدن چالش عملیاتی

به‌علت وجود چالش بنیان‌های ناکارآمد از جمله، عدم آشنایی و ناشناخته‌بودن این بخش و هزینه‌های مربوط به زیرساخت‌های ER معرفی سایت‌های کاربایی مفید و به‌صرفه به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود؛ به‌طوری‌که افراد موردنیاز شرکت را به آن معرفی کند و تنها به فکر اخذ پول نباشد. غنی‌سازی سایت اختصاصی خود شرکت به‌طوری‌که منبع کاملی از رزومه‌ها در آن وجود داشته باشد. به‌خصوص که غنی‌سازی سایت شرکت باعث برندسازی برای آن شرکت نیز می‌شود. این راهکار نیز باعث حل چالش بنیان‌های ناکارآمد می‌شود. به‌علاوه برای مواجهه با چالش داده‌های انبوه از جمله، ترس از دوباره‌کاری و زمان‌گیرشدن می‌توان نرم‌افزارهایی که خروجی خوبی از برگه‌های استخدام برخط بگیرند، طراحی شود تا زمانی‌که مدیر شرکت تقاضای برگه‌های استخدام برخط را نمود، بتوان به‌راحتی و در مدت‌زمان کوتاهی و بدون‌نیاز به چاپ کردن آن، این برگه‌ها را دراختیار او قرار داد. شرکت‌ها می‌توانند برای مدیریت حجم رزومه‌های آنلاینی که دریافت می‌کنند به سامانه اتوماسیون مجهز شوند؛ به این صورت که برای هر زیرسامانه‌ها، شخصی‌سازی صورت گیرد تا فردی که با ویژگی خاص مدنظر است، به‌راحتی یافت گردد. این فرایند به مرتفع‌شدن چالش انباشت داده‌های ناکارآمد منجر می‌شود. در همین راستا محققین بیان نموده‌اند که درگیرشدن منابع انسانی در امور رایج منابع انسانی و نقش اداری، از جمله تهدیدها و چالش‌های فراروی منابع انسانی است. بهره‌گیری از فناوری اطلاعات این فرصت را فراهم می‌آورد که با اتوماسیون فرایندها و واگذاری بخشی از فعالیت‌های منابع انسانی به سازمان‌های بیرونی، برای کارکنان و مدیران فرصت پرداختن به کارهای با اثربخشی بالا فراهم آید (عرفانیان خان‌زاده، ۱۳۹۷: ۹۶) و این رویکرد گامی مهم در راستای نقش راهبردی که

منابع انسانی می‌باید در سازمان ایفا کند، گام برمی‌دارد.

### پیشنهادهایی برای مرتفع‌شدن چالش محیطی

برای مواجهه با چالش دیوار قانونی، می‌باید استفاده از اینترنت در زمینه‌های استخدام فرهنگ‌سازی شود؛ به‌خصوص برای قشر دانشجویی که تازه فارغ‌التحصیل شده است. همچنین باید قوانین مربوط به نقض حریم خصوصی بهبود یابد و سطح کیفی قوانین مربوط به دعاوی سایبری برای رسیدگی به شکایات جعل اسناد الکترونیکی و عدم صحت اعتبار داده‌های ارسالی ارتقا پیدا کند. شرکت‌ها باید در سایت خود محدوده حریم خصوصی را به‌صراحت بیان نمایند، به این صورت که ابتدا از نماد الکترونیک به‌منظور اطمینان خاطر متقاضیان شغلی استفاده کنند و بعد به‌صورت شفاف و صریح بیان نمایند که حریم خصوصی کاربران به‌صورت کامل حفظ می‌شود و از اطلاعات آنها هیچ‌گونه سوءاستفاده‌ای نمی‌شود.



## منابع

- الوانی، سیدمهدی و رئیس‌صفری، مجتبی (۱۳۹۳)، تحلیل راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با رویکرد فناوری اطلاعات، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۴): ۱ - ۲۴.
- عرفانیان خانزاده، حمید (۱۳۹۷)، ارائه مدل استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک (پژوهشی آمیخته)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۲): ۱۰۱ - ۱۲۴.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۰)، کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۱): ۱۱۹ - ۱۳۹.
- Al-Busaidi, Ali. Kamla. (2014). SWOT of social networking sites for group work in government organizations: An exploratory Delphi study from IT managers' perspective. **The journal of information and knowledge management systems**, 44(1), 121-139.
- Anand, J, Chitra, Devi S. (2016). The Impact of E-Recruitment and challenges faced by HR Professionals. **International Journal of Applied Research**, 2(3): 410-413.
- Anderson, Neil. (2003). Applicants and recruitments' reactions to new technology in selection. **International Journal of Selection and Assessment**, 2(5), 121-136.
- Barber, Linda. (2006). **E-recruitment Developments**, UK: Institute for Employment Studies Brighton.
- Bohmova, Lucie, Pavlicek, Antonin. (2015). The influence of social networking sites on recruiting human resources in the Czech Republic. **Organizacija**, 48(1): 23-31.
- Brandtzæg, Petter Bae, Lüders, Marika, Skjetne, Jan Håvard. (2010). Too many Facebook "friends"? Content sharing and sociability versus the need for privacy in social network sites. **International Journal of Human-Computer Interaction**, 26 (11-12): 1006-1030.
- Brown, V. R., et al. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. **Journal of Business and Psychology**, 26(2): 219.
- Chiaromonte, P. and E. Martinez (2006) "Jerks In Space," in **The New York Post**, pp. 6. New York.
- Curran, Michael J, Draus, Peter, chrarger, Michael, Zappala, Steve(2014). College students and HR professionals: conflicting views on information available on Facebook. **Human Resource Management Journal**, 24(4): 442-458.
- Deillon, Céline. (2014). The advantages and challenges of turning towards e-recruitment for small and medium sized businesses (SME), Thesis submitted to University of Fribourg, Switzerland Department of Informatics.
- Dwyer, Catherine, Roxanne Hiltz, Starr, Passerini, Katia. (2007). Trust and privacy concern within social networking sites: A comparison of Facebook and MySpace. **Americas Conference on Information Systems (AMCIS)**, 9(12): 12-31.
- El Ouiridi, Asma , El Ouiridi, Mariam, Segers, Jesse, Pais, Ivana (2015). Institutional predictors of the adoption of employee social media policies. **Computers in human behavior**, 35(5-6): 134-144.
- Finder, Alan. (2006). "For some, online persona undermines a resume." <https://www.nytimes.com/2006/06/11/us/11recruit.html>.
- Gibbs, Chris, MacDonald, Fraser, MacKay, Kelly. (2015). Social media usage in hotel human

- resources: recruitment, hiring and communication. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27(2): 170-184.
- Girard, Aurélie, and Bernard, Fallery. (2009). **E-recruitment: new practices, new issues**. An exploratory study, INSTICC Press, pp. 39-48.
- Hada, Bhupendra Singh, Gairola, Swati. (2015). Opportunities & Challenges of E-Recruitment. **Journal of Management Engineering and Information Technology (JMEIT)**, 2(2): 1-4.
- Hauptmann, Stefan, Steger, Thomas. (2013). A brave new (digital) world? Effects of in house social media on HRM. **Zeitschrift für Personalforschung**, 27(1), 26-46.
- Jacobson, Willow, Tufts, Shannon. (2013). To post or not to post: Employee rights and social media. **American Political Science Association Annual Conference**, 33(1): 84-107.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2011). Exploring strategy. Harlow: Financial Times Prentice Hall. Text and Cases, 9th edition.
- Koo, Malcolm, Skinner, Harvey. (2005). Challenges of internet recruitment: a case study with disappointing results. **Journal of Medical Internet Research**, 7(1): e6.
- Lang, Stefan, Maier, Christian, Laumer, Sven, Eckhardt, Andreas. (2011). Drivers, challenges and consequences of E-recruiting: a literature review. **Proceedings of the 49th SIGMIS annual conference on Computer personnel research**, ACM, PP: 26-35.
- Lee, I. (2010). **E-Recruiting: Sources, Opportunities, and Challenges**. Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy, IGI Global: 1138-1146.
- Lieber, Lynn D. (2011). Social media in the workplace—Proactive protections for employers. **Employment Relations Today**, 38 (3): 93–101.
- Madera, Juan M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. **International Journal of Hospitality Management**, 31(4): 1276-1282.
- Mahfod, Joma, Yahya Khalifa, Noof , Madi, Faisal al. (2017). Electronic Human Resource Management (E-HRM) System. **International Journal of Economic Research**, 14(15): 563-576.
- Mainiero, Lisa A, Jones, Kevin J. (2013). "Workplace romance 2.0: Developing a communication ethics model to address potential sexual harassment from inappropriate social media contacts between coworkers. **Journal of business ethics** 114(2): 367-379.
- Marques, Lídia Pinto Ribeiro. (2017). The benefits of e-recruitment: Web 1.0 & Web, Supervisor: Professor Carla F. Gomes da Costa, Invited Assistant Professor, ISCTE-IUL Business School, Master, **Human Resources Management**.
- Mathis, Robert L, Jackson, John H. (2006). **Human resource management**. (11th Edition), USA: South Western Corporation.
- McCurry, P. (2005). Getting the best from e- recruitment. **Third Sector**, 379, 28-29.
- Mintz, J. (2005) "Friendster's 'Eww' Moment," in **The Wall Street Journal**, pp. B1.
- Neill, Marlene S, Mia, Moody. (2015). Who is responsible for what? Examining strategic roles in social media management. **Public Relations Review**, 41(1): 109-118.
- Njuguna, Naomi Waithira. (2014). challenges of online recruitment and selection in united nations humanitarian agencies in nairobi, school of business, faculty of commerce, university of nairobi.
- Okolie, Ugo Chuks, Irabor, Ikechukwu Emmanuel. (2017). E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges. **European journal of business and management**, 9(11):

116-122.

- Pin, Jose R., Laorden, Miriam, Saenz-Diez, Inés. (2001). **Internet recruiting power: Opportunities and effectiveness**. IESE Research Papers D/439, IESE Business School.
- Rahul, Rajalakshmi. (2012). **Challenges of online recruitment from an employers' perspective**, on March 30, <https://www.projectguru.in>.
- Read, B. J. C. o. H. E. (2006). "Think before You Share. Chronicle of Higher Education, 52(20).
- Sabha, Sayel. (2018). Impact of Online recruitment on recruitment. **International Journal of Education and Research**, 6(4): 47-52.
- Sanayei, A., et al. (2012). Designing a model for evaluating the effectiveness of E-HRM (case study: Iranian organizations). **International Journal of Information Science and Technology**, 6(2): 79-98.
- Shah, Mehreen. (2017). **Overcoming the Challenges Online Recruitment**, On October 16, <https://brightowl.pro/>.
- Shahila, D and R. Vijayalakshmi. (2013). E-recruitment challenges. **International journal of social science and economic research**, 2(5): 118-123.
- Singh, Parbudyal, Finn, Dale. (2003). The effects of information technology on recruitment. **Journal of Labor Research**, 24(3): 395-408.
- Stone, Dianna L, Deadrick, Dianna L, Lukaszewski, Kimberly M, Johnson, Richard. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. **Human Resource Management Review**, 25 (2): 216-231.
- Stone, Dianna L, Deadrick, Dianna L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. **Human Resource Management Review**, 25(2): 139-145.
- Tufts, Shannon Howle, Jacobson , Willow S , Stevens, Mattie Sue .(2015). "Status update: social media and local government human resource practices. **Review of Public Personnel Administration**, 35(2): 193-207.
- Waugh, Brain. (2018). **Impact of Technology on HR Practices**. Aug 2018, <http://medium.com>.
- Yokoyama, Marcos Hideyuki. (2016). How social network sites (SNS) have changed the employer–employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)? **REGE-Revista de Gestão**, 23(1): 2-9.
- Zinyemba, Alice Z .(2014). The challenges of recruitment and selection of employees in Zimbabwean companies. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, 3(1): 29-33.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی