



# Scenarios of Electronic Human Resources Management in Iran Health Insurance Organization

Rahim Radmehr<sup>1</sup> MA, Yousef Mohammadi Moghadam<sup>1\*</sup> PhD, Marzieh Mohammadi<sup>1</sup> PhD, Hassan Soltani<sup>3</sup> PhD

<sup>1</sup> Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Department of Judicial Management, University of Judicial Sciences and Administrative Services, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

\*Correspondence to: Yousef Mohammadi Moghadam, Email: you\_mohammad@yahoo.com

Received: May 29, 2024

Revised: July 28, 2024

Accepted: August 18, 2024

Online Published: September 7, 2024

## Abstract

**Introduction:** electronic human resources management can be implemented in the organization with different intentions and goals. In other words, cost reduction, optimal use of human resources, and high ability to change and innovate can be examples of electronic human resource management goals. The current research was carried out with the aim of developing electronic human resource management scenarios in Iran's health insurance organization.

**Methods:** In terms of orientation, the current research is applied, which falls under the category of exploratory research, and its methodology is mixed. The statistical population includes academic experts and managers of health insurance organizations in Tehran province, 30 of them were selected as sample members using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. In the qualitative part, research indicators were obtained through literature review and interviews with experts. In the quantitative part, a questionnaire was used in order to prioritize the indicators, and the consensus index, importance and dispersion of the coefficient of changes were used to compile the scenarios.

**Results:** The findings of this research are presented in two parts, qualitative and quantitative. The first part includes the identification of the key components of electronic human resources management, and 15 components are determined in this section, respectively, human resource architecture with an importance index (100) and consensus index (0.66) and structure and process modification with an importance index (95). and the consensus index (0.43) were identified as the two main components and the basis of electronic human resource management scenarios in Iran's health insurance organization. Also, the second part of the results shows that 1) Tsunami of change (indicating the possibility of modifying the structure and process and architecture of human resources), 2) Cloud without rain (refers to a situation where the organizational structure is efficient but human resources are ineffective), 3) Silent volcano It indicates a situation where the structure and resources of the organization are inefficient) and 4) the land in danger of drought (refers to a situation in which the structure of the organization is inefficient but the human resources of the organization are efficient), the scenarios of electronic human resource management in health insurance

**Conclusion:** The results showed that human resource architecture and structure and process modification are the most important drivers of electronic human resource management and the basis of electronic human resource management scenarios in Iran's health insurance organization. One of the most important solutions that can be used to improve and apply human resources architecture is job analysis and matching. Also, if necessary, the organizational structure should be modified to apply the necessary improvements in processes and decisions.

**Keywords:** Human Resource Management, Information Technology, Electronic Human Resource Management, Health Insurance, Scenario

## Highlights:

1. 4 main scenarios regarding electronic human resources management were developed in the health insurance organization.
2. Reforming the structure and process and architecture of human resources were identified as the most important drivers of the scenario formulation.

## Citation:

Radmehr R, Mohammadi Moghadam Y, Mohammadi M, Soltani H. Scenarios of electronic human resources management in Iran Health Insurance Organization. Iran J Health Insur. 2024;7(2):128-38.

Copyright © 2024 The Author(s); Published by National Center for Health Insurance Research. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



# سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران

رحیم رادمهر<sup>۱</sup> MA، یوسف محمدی مقدم<sup>۲</sup> PhD، مرضیه محمدی<sup>۱</sup> PhD، حسن سلطانی<sup>۳</sup> PhD

<sup>۱</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> گروه مدیریت قضایی، دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، تهران، ایران

<sup>۳</sup> گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

\* نویسنده مسئول: یوسف محمدی مقدم، پست الکترونیک: you\_mohammad@yahoo.com

انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۲۸

تصحیح: ۱۴۰۳/۰۵/۰۷

دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۹

## چکیده

**مقدمه:** مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند با قصد و اهداف مختلفی در سازمان پیاده شود. به عبارتی کاهش هزینه، استفاده بهینه از منابع انسانی و قابلیت بالا در تغییر و نوآوری می‌توانند نمونه‌ای از اهداف مدیریت منابع انسانی الکترونیک باشند. پژوهش حاضر با هدف تدوین سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران انجام پذیرفت.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، کاربردی بوده که در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد و روش‌شناسی آن ترکیبی است. جامعه آماری، شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان بیمه سلامت در استان تهران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری ۳۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی شاخص‌های پژوهش از طریق مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان به دست آمد. در بخش کمی نیز به منظور اولویت‌بندی شاخص‌ها از پرسشنامه استفاده شد و نیز برای تدوین سناریوها از شاخص اجماع، اهمیت و پراکندگی ضریب تغییرات بهره گرفته شد. **یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش در دوبخش کیفی و کمی ارائه شده است. بخش اول شامل شناسایی مولفه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی الکترونیک است و ۱۵ مولفه در این بخش تعیین شده که به ترتیب معماری منابع انسانی با شاخص اهمیت (۱۰۰) و شاخص اجماع (۰/۶۶) و اصلاح ساختار و فرآیند با شاخص اهمیت (۹۵) و شاخص اجماع (۰/۴۳) به عنوان دو مولفه اصلی و مبنای سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران شناسایی شدند. همچنین بخش دوم نتایج نشان می‌دهد که سونامی تغییر (بیانگر امکان اصلاح ساختار و فرآیند و معماری منابع انسانی)، ابر بدون باران (اشاره به وضعیتی دارد که ساختار سازمان کارآمد اما منابع انسانی ناکارآمد است)، آتشفشان خاموش (بیانگر حالتی است که ساختار و منابع سازمان ناکارآمد هستند) و سرزمین در خطر خشکسالی (اشاره به شرایطی دارد که در آن ساختار سازمان ناکارآمد اما منابع انسانی سازمان کارآمد است)، سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در بیمه سلامت هستند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد معماری منابع انسانی و اصلاح ساختار و فرآیند مهم‌ترین پیشران‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک و مبنای سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران هستند. یکی از مهم‌ترین راهکارهایی که می‌توان در راستای بهبود و به کارگیری معماری منابع انسانی انجام داد، تحلیل و تطابق شغلی است. همچنین در صورت لزوم، ساختار سازمانی میبایست اصلاح شود تا بهبودهای لازم در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها اعمال شود. **واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی الکترونیک، بیمه سلامت، سناریونویسی

## نکات ویژه

- ۱- چهار سناریو اصلی درخصوص مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت تدوین شد.
- ۲- اصلاح ساختار و فرآیند و معماری منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین پیشران‌های تدوین سناریو شناسایی شد.

## مقدمه

رقابت در دنیای جدید گویای آن است که تکیه کردن بر منابع مادی و فیزیکی حلال مسائل نیست. به عبارتی نمی‌توان از فرصت‌ها به خوبی بهره گرفت و از تهدیدات جان سالم به در برد [۱]. هزاره جدید به خوبی نشان می‌دهد که منابع انسانی بیش از هر عنصر و منابع دیگری برای سازمان ارزشمند است، زیرا به کمک منابع انسانی نه تنها می‌توان از منابع دیگر به خوبی استفاده کرد، بلکه میزان تحقق اهداف نیز افزایش می‌یابد [۲].

براین اساس، توجه به منابع انسانی منجر به شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی شد. واحدی که در گذشته جایگاه چندان معقوله‌ای در تدوین استراتژی‌ها و راهبردهای سازمان نداشت. اما با گذشت زمان نقش آن روز به روز پررنگ‌تر شد. به گونه‌ای که در حال حاضر واحد مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین بخش‌های سازمانی است [۳]. مدیریت منابع انسانی مسئولیت کلیه فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های (جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و...) مربوط به کارکنان را بر عهده دارد [۴]. با این تفاسیر می‌توان اذعان داشت که پیشرفت‌های تکنولوژیک و فناوری تمامی بخش‌های سازمان را دگرگون و روند فعالیت آنها را تغییر داده است. در این وادی بخش منابع انسانی نیز در تأثیرپذیری از فناوری اطلاعات بی‌نصیب نمانده است. در واقع ورود و رخنه فناوری اطلاعات به مدیریت منابع انسانی منجر شد تا سازمان دید جامع‌تر و بهتری نسبت به منابع انسانی خود پیدا کند [۵] و همین امر باعث شد رویکرد جدیدی با عنوان «مدیریت منابع انسانی الکترونیک» شکل گیرد.

پیدایش این مفهوم اهداف، عملکرد و اثربخشی حوزه منابع انسانی را دستخوش تحولاتی کرده است. مدیران منابع انسانی با به کارگیری فناوری قادر خواهند بود همزمان منعطف‌تر، مشتری‌محورتر، مقرون به صرفه‌تر و استراتژیک‌تر عمل کنند [۶]. به عبارتی مدیریت منابع انسانی الکترونیک فرایندی است که بخش منابع انسانی با بهره‌گیری از تکنولوژی وظایف و عملکرد خود را بهتر و ساده‌تر کرده و از نظر هزینه و تولید، کارآمدتر سازد. در واقع استقرار و پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند بر تمامی فعالیت‌های مدیران منابع انسانی همچون مدیریت عملکرد، سیستم پاداش و تنبیه، حقوق و دستمزد، سیستم کنترل و ارزیابی، برنامه‌ریزی، آموزش، استخدام، انتخاب

و نهایتاً افزایش بهره‌وری تأثیرگذار باشد [۷].

سازمان‌ها همواره به دنبال امکاناتی هستند تا با کمترین هزینه اجرای عملیات خود را با اثربخشی بیشتری به پایان برسانند. تحولات چشمگیر در حوزه تکنولوژی این فرصت را برای سازمان‌ها فراهم ساخته که از تمامی منابع خود به خوبی استفاده کنند. از طرفی می‌توان گفت طلایه‌دار منابع سازمان، نیروی انسانی است که از تغییرات فناوری اطلاعات مصون نمانده و با شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک روش کاری راهبردی‌تر و موثرتری را برای متخصصان منابع انسانی گشوده است [۸]. می‌توان بیان داشت که حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های ایران، به خصوص سازمان بیمه سلامت، در مرحله ابتدایی است و باوجود مطرح شدن مدیریت منابع انسانی الکترونیک طی دهه اخیر متأسفانه اقدامات مناسبی شکل نگرفته، بلکه به فرایندهای جزئی همچون حقوق و دستمزد، سیستم حضور و غیاب و ارزشیابی کارکنان اکتفا شده است. همچنین چالش یا مسئله دیگر تبیین و تشریح نشدن میزان اهمیت و ضرورت استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای تحقق اهداف و رسالت سازمان بیمه سلامت برای مدیران است که از فواید استقرار آن در سازمان آگاهی لازم را ندارند. بر این اساس، برای شناخت بهتر آینده و توجه به مسائل پیش رو لازم است برنامه‌ها و راهکارهای مناسب را به کار گرفت.

آینده‌نگاری یا به عبارتی سناریونویسی فرایندی نظام‌مند است که ادراکات آینده را باعث می‌شود. به دیگر سخن درک از آینده را بهبود می‌بخشد و چشم‌اندازی میان‌مدت تا بلندمدت را برای اتخاذ تصمیمات کارآمد میسر می‌سازد. از آنجا که آینده نامعلوم است، سناریونویسی به ما می‌آموزد که چگونه درمورد این نبود اطمینان‌ها و نامعلوم‌ها بیندیشیم، فرض‌های دست و پاگیر امروزی را از دست و پای ذهن باز کنیم و به این قابلیت دست پیدا کنیم که بتوانیم گسست‌هایی را که ممکن است، جهان پیرامون را دگرگون سازد، شناسایی کنیم.

امروزه تغییرات و تحولات در حوزه مدیریت منابع انسانی بر اساس الکترونیکی شدن و پدیده‌های نوظهوری همچون حذف مشاغل و به کارگیری هوش مصنوعی در سازمان‌ها باعث زدایش اطمینان از اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در آینده شده است [۹]. همگام با روند جهانی شدن کسب و کارها و

در پی افزایش رضایت مشتریان خود هستند. اما از این نکته نباید غافل بود که استفاده از این روش‌ها، نیروها و منابع انسانی کارآمد را می‌طلبد که بتوانند از این موقعیت‌ها نه تنها چالشی ایجاد نکنند بلکه به نحوی مطلوب استفاده کنند و سازمان را در راستای اهدافش یاری رسانند [۱۵]. از این‌رو، سازمان بیمه سلامت با تدوین سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند گامی اثربخش به منظور دستیابی به اهداف خود بردارد. بنابر آنچه به تفصیل ذکر شد و همچنین کم‌لطفی و بی‌توجهی پژوهش‌های داخلی درخصوص موضوع مورد بررسی، پژوهش حاضر سعی دارد به تدوین سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران بپردازد.

مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به‌عنوان «راهی برای اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و شیوه‌های منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق یک پشتیبان هدایت شده و آگاه با استفاده کامل از کانال‌های مبتنی بر «فناوری وب» تعریف کرده‌اند [۱۶]. امروزه، فناوری اطلاعات در همه بخش‌های سازمان رسوخ کرده و حتی مهم‌ترین منبع سازمان، یعنی منابع انسانی از این تأثیر بی‌نصیب نمانده است. فناوری اطلاعات باعث شده است تا سازمان‌ها نسبت به منابع خود، مخصوصاً منابع انسانی دید جامع و کاملی داشته باشند. با استفاده از این سیستم می‌توان بر میزان اختیارات کارکنان افزود و اطلاعات کامل و مورد نیاز به آنها داد تا بتوانند وظیفه یا کار سازمان را به بهترین نحو انجام دهند. از سوی دیگر، گسترش فعالیت‌ها و وظایف مدیران در قلمرو مدیریت منابع انسانی و تعامل مستمر بین این فعالیت‌ها و لزوم طرح‌ریزی‌های هماهنگ در جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک هر سازمان، ایجاد سیستم اطلاعات متناسب با آن و به‌روز نگهداشتن اطلاعات این سیستم را در سازمان‌های بزرگ ضروری شناخته است. سازمان‌های بسیاری در کشورهای آمریکای شمالی و اروپایی از جدیدترین یافته‌های خود در این زمینه سود برده‌اند و سیستم منابع انسانی الکترونیک را وارد بازار کرده‌اند [۱۷].

از طرفی، سرعت تغییر و تحولات کنونی، شیوه‌های گذشته مدیریت نیروی انسانی را به چالش کشیده و زمینه توجه بیشتر به منظور استفاده بهینه از آن را فراهم آورده است. به گونه‌ای که وجود منابع انسانی دانش‌محور، کارآمد و ماهر

رشد اینترنت از یک سو و تلاش برای حفظ موقعیت و استفاده مطلوب از فرصت‌های جدید از سوی دیگر، توجه به منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان بیشتر شده است [۱۰]. هر سازمانی برای بهبود قابلیت خود در عرصه رقابت تمامی توان خود را در راستای استفاده بهینه از ابزارها و رویکردهای نوین به کار می‌گیرد. در واقع آینده‌نگری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می‌سازد و مدیران بر مبنای آن نیازهای آینده را تشخیص و خود را برای واکنش و اقدامی معقولانه آماده می‌سازند [۱۱]. سازمان بیمه سلامت نیز از این قاعده مستثنی نیست و برای حفظ جایگاه خود و همچنین ارائه خدمات بهتر و برتر لازم است آینده را بشناسد و برای رویارویی با آن خود را مهیا سازد. آنچه که این سازمان را در این مسیر یاری می‌کند، داشتن سناریوها و برنامه‌هایی برای عمل است که با استفاده از آینده‌نگاری مدیریت منابع انسانی قابل حصول است [۱۲]. درحقیقت، سازمان بیمه سلامت با اتکا به رویکردهای جدید، همچون مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند با کاهش هزینه‌های خود به ارتقای امنیت اجتماعی و اقتصادی و کاهش دغدغه مردم در دسترسی به خدمات بهداشتی درمانی، جلوگیری از فقر در اثر بیماری و ایجاد جامعه سالم و پویا کمک کند [۱۳].

بنابراین چنین به نظر می‌رسد که با توجه به روند تغییرات روز افزون در حوزه مدیریت منابع انسانی و الکترونیکی شدن آن، در صورت ناآمادگی بیمه سلامت، ممکن است با مخاطرات جدی مواجه شود. به همین خاطر ناکامی نظام بیمه سلامت نه تنها ارتقای سلامت افراد را به خطر می‌اندازد، بلکه منجر به تضعیف امنیت ملی نیز خواهد شد. پیچیدگی‌های جهان واقعی چالش‌های سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان بیمه سلامت را بیش از پیش افزایش می‌دهد و می‌طلبد بینش‌های جایگزین درخصوص آینده را، با ترتیبی منطقی از رویدادها بازنمایی کرد [۱۴]. بی‌توجهی به آینده منابع انسانی، به‌خصوص در حوزه الکترونیک، می‌تواند میزان دستاورد سازمان بیمه سلامت را به چالش بکشد و در رقابت از دیگر سازمان‌ها و رقبا عقب بماند. همان‌طور که سعی می‌شود دولت الکترونیک استقرار یابد و فعالیت سازمان‌ها به سمت الکترونیکی شدن گام برمی‌دارد، ارگان‌های خدمات درمانی با ارائه نسخه‌های الکترونیکی و حذف دفترچه‌ها و همچنین رسیدگی به اسناد پزشکی الکترونیکی

از روش‌های تعیین پایایی کیفی است، استفاده شده است. برای محاسبه پایایی کدگذاران چند مصاحبه از مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده برای نمونه انتخاب و در فاصله زمانی کوتاه و مشخص هر یک از آنها دوباره کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. برای ارزیابی ثبات کدگذاری، پژوهشگر روش بازآزمایی به کار می‌رود. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌ها در دو فاصله زمانی به کمک رابطه ۱ انجام شد.

$$\text{رابطه ۱: } 100 \times \frac{\text{تعداد کدهای توافقی شده}}{\text{تعداد کل‌ها}} = \text{درصد توافق پایانی کدگذاری}$$

با توجه به اینکه این میزان پایایی برابر ۸۵ شده و بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود. همچنین در پژوهش حاضر برای ارزیابی روایی مصاحبه در بخش کیفی از معیار لینکلن و گوبا [۱۹] که شامل سه معیار موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری است، روایی بررسی و تأیید شد. پس از انجام مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری و با بهره‌گیری از روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی ابعاد اصلی سناریونویسی منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت شناسایی شدند. در بخش دوم تحلیل، با استفاده از روش شاخص اجماع، شاخص اهمیت و پراکندگی ضریب تغییرات ابعاد اصلی سناریونویسی منابع انسانی الکترونیک در بیمه سلامت اولویت‌یابی شدند تا اجماع کاملی درخصوص ابعاد اصلی سناریونویسی منابع انسانی الکترونیک در بیمه سلامت به وجود آید و دو عنصر اصلی سناریونویسی مشخص شود.

## یافته‌ها

### یافته‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش جدول ۱ ذکر شده است.

جدول ۱ | ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

| جنسیت | فراوانی | سن           | فراوانی | مدرک تحصیلی   | فراوانی |
|-------|---------|--------------|---------|---------------|---------|
| مرد   | ۱۹      | ۳۰ تا ۴۰ سال | ۶       | کارشناسی      | ۲       |
| زن    | ۱۱      | ۴۱ تا ۵۰ سال | ۱۴      | کارشناسی ارشد | ۹       |
|       |         | بالتر از ۵۱  | ۱۰      | دکتری         | ۱۹      |

می‌تواند افزایش رقابت‌پذیری، کاهش هزینه‌ها، نوآوری و به‌طور مستقیم توان سازمان را در اخذ فناوری‌های جدید بهبود بخشد اصطلاح معماری منابع انسانی به معنای مدیریت و اندازه‌گیری سرمایه انسانی در سازمان است. براساس این دیدگاه، افراد به عنوان سرمایه انسانی سازمان محسوب می‌شوند که باید مبنای سرمایه‌گذاری قرار گیرند تا بتوانند شایستگی کلیدی سازمان را به‌وجود آورند [۱۸].

## روش بررسی

این پژوهش یک پژوهش کاربردی و آمیخته است که از روش کیفی و کمی برای رسیدن به هدف خود استفاده می‌کند. در این پژوهش جامعه آماری، شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران (ارشد) سازمان بیمه سلامت در استان تهران هستند. از آنجا که جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۳۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی پژوهش که هدف آن شناسایی شاخص‌های اصلی سناریونویسی منابع انسانی الکترونیک در بیمه سلامت است، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان استفاده شد که در یک بازه ۳۰ تا ۴۰ دقیقه‌ای در محل کارشان انجام و از نکات مورد اشاره آنها فیش‌برداری شد. سوالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از طریق بررسی پیشینه ادبیات و باتوجه به اهداف پژوهش طراحی شد. از روش تحلیل مضمون، برای تحلیل و شناسایی مضمون‌های موجود در داده‌های کیفی مصاحبه استفاده شده است. در بخش کمی پژوهش نیز که هدف آن اولویت‌یابی ابعاد اصلی سناریونویسی منابع انسانی الکترونیک در بیمه سلامت و شناسایی مهم‌ترین شاخص‌ها به‌منظور سناریوسازی است، ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای ۱۵ سواله است که بر مبنای شاخص‌های شناسایی شده در بخش کیفی تدوین شد که با توزیع آن میان خبرگان مرحله قبل و جمع‌آوری کلیه پرسشنامه‌ها داده‌های کمی برای تحلیل به دست آمدند. قابل ذکر است برای تعیین روایی، پرسشنامه تحقیق در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از بررسی آنها روایی پرسشنامه با روش اعتبار محتوا تأیید شد. همچنین در این تحقیق پایایی پرسشنامه با روش پایایی بازآزمون بررسی و تأیید شد. در بخش کیفی نیز برای بررسی پایایی از محاسبه کدگذاران که

## یافته‌های کیفی

تعیین مهم‌ترین عوامل و مولفه‌های کلیدی در تدوین

سناریوهای آینده منابع انسانی الکترونیک  
تعیین فقدان قطعیت‌های بحرانی با استفاده از شاخص  
اجماع: مهم‌ترین عوامل و مولفه‌های کلیدی در تدوین  
سناریوهای آینده منابع انسانی الکترونیک در سناریونویسی با  
استفاده از روش فقدان قطعیت بحرانی، بر اساس شاخص اجماع  
صورت می‌پذیرد. شاخص اجماع بیانگر اجماع و توافق خبرگان بر  
موضوع مورد بحث دارند. هر چه شاخص اجماع به صفر نزدیک‌تر  
باشد، نشان‌دهنده این است که درباره آن موضوع تشتت آرا  
وجود دارد و اجماعی بر آن مولفه کلیدی وجود ندارد. بنابراین

در این بخش ابتدا نتایج بخش کیفی برای تدوین  
سناریونویسی منابع انسانی الکترونیک در بیمه سلامت ارائه  
می‌شود. به این صورت که با استفاده از تحلیل مضمون و  
بهره‌گیری از کدگذاری باز، محوری و انتخابی و نرم‌افزار Atlas.ti،  
شاخص‌ها و پیشران‌های اصلی سناریونویسی برای منابع انسانی  
الکترونیک در بیمه سلامت به شرح جدول ۲ به دست آمد.  
در نهایت باتوجه به فرایند کدگذاری، ۱۵ کد انتخابی که  
مشمول بر عوامل کلیدی منابع انسانی الکترونیک در بیمه  
سلامت بودند، شناسایی شدند (جدول ۳).

جدول ۲ | فرایند کدگذاری شاخصهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در بیمه سلامت

| کدهای باز                                                                                                                               | کدهای محوری                                                                                                                       | کدهای انتخابی                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| مدیریت اسناد دیجیتال، مدیریت محتوای سازمانی اسناد به صورت الکترونیک، کنترل و مدیریت اسناد با تکنولوژی‌های الکترونیک                     | حذف روال کاغذی در مدیریت اسناد، مدیریت اسناد قدیمی و جاری در فرمت دیجیتال، انعطاف‌پذیری ذخیره‌سازی اسناد                          | مدیریت الکترونیک اسناد                             |
| ایجاد شاخص‌های فرهنگی مناسب، نهادینه‌سازی فرهنگ صحیح، اشاعه ارزش‌ها و باورهای مناسب                                                     | بسترسازی فرهنگی، خلق فرهنگ سازمانی قوی، ترویج الگوهای فرهنگی مناسب                                                                | ایجاد فرهنگ مناسب                                  |
| چینش دوباره ساختارها و فرایندها، تغییر و تحول در سیستم‌ها و فرایندها، به‌روزرسانی ساختارها                                              | ایجاد تحول ساختاری، بازنگری فرایندها، نوسازی و اصلاح ساختاری و فراگردی                                                            | اصلاح ساختار و فرایند                              |
| مدیریت و توسعه سازمان به صورت مؤثر، مدیریت منابع انسانی به کارآمدترین شکل، بر جسته‌سازی نقش کارکنان کلیدی در تحقق مأموریت‌ها            | پیکربندی چندانکارکنان بر اساس توانمندی و دانش، هماهنگی مناسب میان توانایی کارکنان و مأموریت سازمان، ایجاد رفتارهای خاص در کارکنان | معماری منابع انسانی                                |
| ایجاد دسترسی راحت به اطلاعات، ایجاد قابلیت ترکیب و مختصر کردن اطلاعات، ایجاد قابلیت دسترسی همزمان به منابع اطلاعاتی مختلف               | یکپارچه سازی اطلاعات، بررسی حجم بالای اطلاعات جهت بهره‌گیری فرصت‌های مختلف، قابلیت سفارشی‌سازی اطلاعات                            | ایجاد داشبوردهای مدیریتی                           |
| ایجاد ارتباط همدلانه، پشتیبانی از کارمندان و احترام متقابل، فرهنگ‌سازی ارتباط درست و حرفه‌ای میان کارکنان، افزایش گردش کار میان کارکنان | مدیریت فرایند برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان، برقراری ارتباطات شفاف و باز، ایجاد فرصت‌های توسعه و پاداش‌دهی به کارکنان            | مدیریت تعامل با کارکنان                            |
| زیرسازی نوین آموزشی، تغییر در بسترها به منظور تسهیل آموزش، ایجاد تغییرات آموزشی                                                         | ایجاد تحول در زیرساخت‌های آموزشی، تغییر بسترهای آموزشی، تغییر بنیادی شیوه‌های آموزشی                                              | تغییر پلتفرم‌های آموزشی                            |
| بازنگری راه‌حل‌های سازمانی، تغییر راهبردها و اهداف سازمان، تغییر مسیر استراتژی‌ها                                                       | بازشناسی راهبردهای سازمانی، بازتعریف مسائل و هدف‌های سازمانی، تغییر مسیر در تعریف راهبردها                                        | بازتعریف استراتژی‌ها و اهداف سازمان                |
| نوسازی قوانین و دستورالعمل‌های سازمانی، بازتعریف راهبردهای قانونی، تغییر و بازسازی استراتژی‌های مقرراتی                                 | بازتعریف دستورالعمل‌های سازمانی، بازنگری در قوانین و مقررات، تغییر و نوسازی دستورالعمل‌ها                                         | تغییر و تدوین مجدد قوانین و مقررات مربوطه          |
| برخورداری از کمک‌هزینه‌های مالی، برخورداری از اسپانسرهای مالی، وجود پشتیبان‌کننده‌های مالی و سرمایه‌ای                                  | وجود حامی مالی و تأمین مالی، وجود تمهیدات سرمایه‌ای، برخورداری از کمک‌های مالی                                                    | وجود حمایت و پشتیبانی مالی                         |
| ارزشیابی حرفه‌ای عملکرد کارکنان، شناسایی اصولی میزان کارایی بر مبنای عملکرد                                                             | برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد اصولی، اصلاح عملکردها به صورت اصولی، مدیریت عملکرد بر مبنای اصول حرفه‌ای                             | پیاده‌سازی مدیریت عملکرد بر پایه اصول              |
| قابلیت پاسخگویی بهینه به بحران‌ها، توانایی در پذیرش محیط در حال تغییر، قابلیت تطبیق‌پذیری نظام مدیریت منابع انسانی                      | ارتقای توانایی سازمان برای انطباق اثربخش، قابلیت انطباق به موقع با الزامات متغیر، افزایش ظرفیت‌های تطبیقی                         | قابلیت انعطاف‌پذیری                                |
| یکپارچه‌سازی مکانیزم‌های منابع انسانی، متمرکزسازی فرایندهای منابع انسانی، یکپارچه‌سازی استراتژی‌های نیروی انسانی                        | ایجاد سیستم یکپارچه از فرایندها، پیاده‌سازی سیستماتیک فرایندهای منابع انسانی، یکپارچه سازی اطلاعات کارکنان با منابع انسانی        | یکپارچه‌سازی فرایندهای منابع انسانی                |
| فرایند زیرساختی اطلاعاتی و ارتباطی، مدیریت بسترهای فناوری محور، توسعه و مدیریت زیرساختی ارتباطی                                         | ایجاد و توسعه شبکه‌های زیرساختی اطلاعاتی و ارتباطی، ایجاد بسترهای تکنولوژیک اطلاعاتی، مدیریت سروس‌های بسترسازی فناوری اطلاعات     | مدیریت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) |
| رسمی نبودن سازوکارها، دوری از عملکرد اختصاصی تقسیم کار، دوری از تمرکزگرایی در سازمان                                                    | کاهش سازمان‌دهی سلسله‌مراتبی، کاهش قوانین و رویه‌های سختگیرانه، کاهش تصمیم‌گیری مبتنی بر قواعد                                    | کاهش بوروکراسی اداری                               |

همچنین در ارتباط با تعیین فقدان قطعیت‌های بحرانی با استفاده از شاخص اهمیت و پراکندگی ضریب تغییرات باید عنوان کرد ضریب واریانس یا ضریب تغییرات از موارد دیگر از شاخص‌های بررسی فقدان قطعیت گزارهای است. شاخص اهمیت هم نشان‌دهنده این است که خبرگان تا چه میزان بر اهمیت مسئله در تغییرات آینده توافق نظر دارند. در شاخص اهمیت برخلاف شاخص اجماع، هرچه عدد بزرگ‌تر باشد نشان‌دهنده آن است که متغیر اثر بیشتری بر تحولات آینده درخصوص مسئله مورد نظر پژوهش دارد. در این مرحله از میزان اهمیت عوامل برآمده از آن با چهار گزینه «اهمیت زیاد، متوسط، کم و هیچ» نظرخواهی شد که هریک از پاسخگویان می‌توانستند یکی از گزینه‌ها را انتخاب کنند. شاخص اهمیت نیز به صورت رابطه ۳ محاسبه شده است.

### رابطه ۳:

(تعداد کل پاسخ‌ها) / (تعداد پاسخ‌گزینه زیاد  $\times (100) +$  تعداد پاسخ‌گزینه متوسط  $\times (50) +$  تعداد پاسخ‌گزینه کم  $\times (25) +$  تعداد پاسخ‌گزینه هیچ  $\times (0) =$  شاخص اهمیت  
شرح کامل شاخص اجماع، ضریب پراکندگی و شاخص اهمیت به صورت جدول ۴ است.

جدول ۴ | تعیین فقدان قطعیت‌های بحرانی با استفاده از شاخص اجماع، ضریب پراکندگی و شاخص اهمیت

| شاخص اهمیت | ضریب پراکندگی | شاخص اجماع | عدم قطعیت                                          |
|------------|---------------|------------|----------------------------------------------------|
| ۵۹/۱۶      | ۰/۴۱          | ۲          | مدیریت الکترونیک اسناد                             |
| ۶۱/۶۶      | ۰/۵۲          | ۱/۸۳       | ایجاد فرهنگ مناسب                                  |
| ۱۰۰        | ۰/۵۸          | ۰/۶۶       | معماری منابع انسانی                                |
| ۹۱/۶۶      | ۰/۴۸          | ۱/۸۶       | یکپارچه‌سازی فرایندهای منابع انسانی                |
| ۵۶/۶۶      | ۰/۳۹          | ۰/۹۳       | ایجاد داشبوردهای مدیریتی                           |
| ۴۴/۱۶      | ۰/۳۷          | ۱/۹        | مدیریت تعامل با کارکنان                            |
| ۵۶/۶۶      | ۰/۳۱          | ۲          | تغییر پلتفرم‌های آموزشی                            |
| ۶۶/۶۶      | ۰/۴۵          | ۱/۲۶       | بازتعریف استراتژی‌ها و اهداف سازمان                |
| ۶۸/۳۳      | ۰/۴۱          | ۱          | تغییر و تدوین مجدد قوانین و مقررات مربوطه          |
| ۹۵         | ۰/۵۵          | ۰/۴۳       | اصلاح ساختار و فرایند                              |
| ۵۰         | ۰/۴۹          | ۱/۳۳       | پیاده‌سازی مدیریت عملکرد بر پایه اصول              |
| ۷۰/۸۳      | ۰/۵۱          | ۰/۸۳       | قابلیت انعطاف‌پذیری                                |
| ۸۹/۱۶      | ۰/۴۳          | ۲          | کاهش بوروکراسی اداری                               |
| ۸۳/۳۳      | ۰/۴۴          | ۱/۸۶       | مدیریت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) |
| ۵۷/۵       | ۰/۴۷          | ۱/۴۶       | وجود حمایت و پشتیبانی مالی                         |

می‌توان گفت که متغیر مذکور فاقد قطعیت است. بنابراین با توجه به آنچه گفته شد، برای تدوین چارچوب سناریونویسی بر اساس روش فقدان قطعیت بحرانی، باید دو مولفه کلیدی که خبرگان در آن خصوص قطعیت ندارند، به عنوان مبنای اصلی طرح سناریو باشد. همان‌طور که در جدول زیر نشان داده شده، دو مولفه کلیدی، معماری منابع انسانی و اصلاح ساختار و فرایند، به عنوان پیشران‌های اصلی سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران در نظر گرفته شده‌اند. به عبارتی خبرگان درمورد این دو فقدان قطعیت اجماع ندارند و می‌شود این دو را به عنوان فقدان قطعیت‌های بحرانی معرفی شده به وسیله شاخص اجماع دانست.

باید توجه داشت میزان شاخص اجماع سایر فقدان قطعیت‌های مورد نظر تفاوت زیادی با دو فقدان قطعیت بحرانی معرفی شد دارد و نمی‌شود بر پایه این شاخص این‌ها را فقدان قطعیت بحرانی در نظر گرفت. شاخص اجماع با استفاده از رابطه ۲ به دست می‌آید و برای به اجماع رسیدن در باب عوامل چهار گزینه به شکل زیر طراحی شد: الف) با این عامل کاملاً موافقم، ب) با این عامل تاحدی موافقم، ج) با این عامل تاحدی مخالفم و د) با این عامل کاملاً مخالفم.

### رابطه ۲:

تعداد پاسخ‌گزینه الف  $\times (دو) +$  تعداد پاسخ‌گزینه ب  $\times (یک) +$  تعداد پاسخ‌گزینه ج  $\times (منفی دو) +$  تعداد پاسخ‌گزینه د  $\times (منفی یک)$

تعداد کل پاسخ‌ها به گزینه الف تا د

### جدول ۳ | کدهای انتخابی

| ردیف | عوامل کلیدی                         | ردیف | عوامل کلیدی                                        |
|------|-------------------------------------|------|----------------------------------------------------|
| ۱    | مدیریت الکترونیک اسناد              | ۹    | تغییر و تدوین مجدد قوانین و مقررات مربوطه          |
| ۲    | ایجاد فرهنگ مناسب                   | ۱۰   | وجود حمایت و پشتیبانی مالی                         |
| ۳    | اصلاح ساختار و فرایند               | ۱۱   | پیاده‌سازی مدیریت عملکرد بر پایه اصول              |
| ۴    | معماری منابع انسانی                 | ۱۲   | قابلیت انعطاف‌پذیری                                |
| ۵    | ایجاد داشبوردهای مدیریتی            | ۱۳   | یکپارچه‌سازی فرایندهای منابع انسانی                |
| ۶    | مدیریت تعامل با کارکنان             | ۱۴   | مدیریت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) |
| ۷    | تغییر پلتفرم‌های آموزشی             | ۱۵   | کاهش بوروکراسی اداری                               |
| ۸    | بازتعریف استراتژی‌ها و اهداف سازمان |      |                                                    |

### طبقه‌بندی عوامل و مولفه‌ها براساس اهمیت و فقدان قطعیت

با بررسی شاخص‌های اجماع و اهمیت مشخص می‌شود که دو مولفه اصلی سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران، معماری منابع انسانی و اصلاح ساختار و فرایند هستند. از آنجا که براساس روش فقدان قطعیت کلیدی، دو مولفه کلیدی شناسایی شده باید در دو قطب متضاد قرار گیرند. بنابراین برای مولفه معماری منابع انسانی (معماری منابع انسانی در مقابل نبود معماری منابع انسانی) و برای مولفه اصلاح ساختار و فرایند (اصلاح ساختار و فرایند در مقابل و اصلاح نشدن ساختار و فرایند) در نظر گرفته شده تا با استفاده از آنها چارچوب سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران مشخص شود.

### سناریوی سونامی تغییر

سونامی تغییر به معنای تغییرات گسترده و عمیق در سازمان است که معمولاً به صورت ناگهانی و سریع رخ می‌دهد و تمامی اجزای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از انواع این تغییرات، تغییرات در فناوری است. سازمان بیمه سلامت ایران همواره تحت تأثیر تغییرات و دینامیک‌های مختلفی قرار داشته است. در حال حاضر، با توجه به رشد جمعیت، تقاضا بالاتر برای خدمات بهداشتی و درمانی، تکنولوژی‌های پیشرفته در پزشکی و تغییر در نیازها و انتظارات مشتریان، سازمان بیمه سلامت در ایران نیازمند به تطابق با سونامی تغییرات است. زیرا در غیر این صورت از تغییرات جامانده و در عرصه جهانی شدن با شکست مواجه می‌شود.

### ارائه سناریوهای باورپذیر

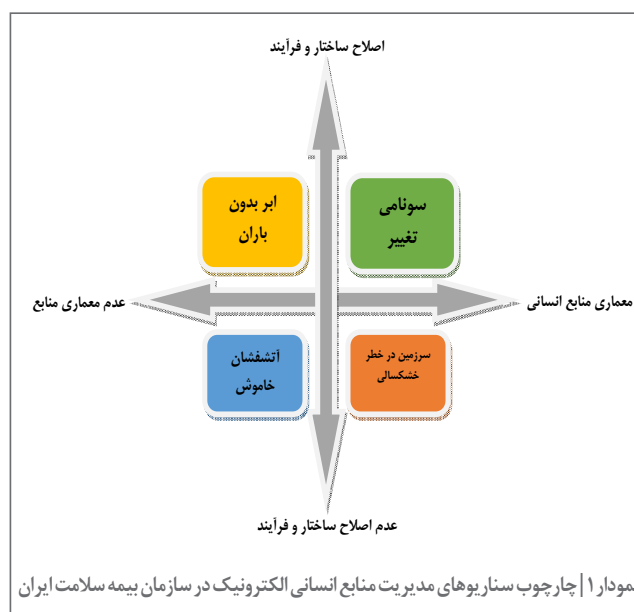
در این بخش از پژوهش با استعاره از طبیعت و وقایعی که دارای ویژگی‌هایی هستند که به صورت طبیعی شباهت بالایی با هر یک از سناریوهای تدوین شده دارند، براساس دو عنصر پیشران اصلی پژوهش، یعنی معماری منابع انسانی و اصلاح ساختار و فرایند، چهار سناریوی سونامی تغییر، ابر بدون باران، آتش‌فشان خاموش و سرزمین در خطر خشکسالی تدوین شده است (شکل ۱).

### سناریوهای باورپذیر می باشد

سناریوی ابر بدون باران در سازمانی با ساختار کارآمد و منابع انسانی ناکارآمد به معنای یک شرایط پارادوکسیک و نادر در سازمان است. این سناریو به تداوم یک ساختار سازمانی که در ظاهر به سبب کارآمدی و بهره‌وری خود تحسین می‌شود، اما با منابع انسانی ناکارآمد یا جوی نامناسب مواجه است، اشاره می‌کند. در این مفهوم، ابر بدون باران نمایانگر نقاط ضعف ناشی از مدیریت منابع انسانی نامناسب درون یک سازمان است. درواقع تنها سازمان‌هایی که توانایی بهبود و تطابق با تغییرات را دارا باشند، می‌توانند در این صنعت رقابتی، پیروزی حاصل کنند و به خدمت بهتر به مشتریان خود ادامه دهند.

### سناریوی آتشفشان خاموش

مفهوم آتشفشان خاموش در سازمان به وجود یک وضعیت نامطلوب در سازمان اشاره دارد که در گذشته بحران‌ها یا مشکلاتی رخ داده بوده اما هم‌اکنون به نظر می‌رسد که به صورت موقت یا دائمی آرام گرفته و حل شده است. هنگامی که هم ساختار و هم منابع انسانی در سازمان ناکارآمد باشند، شرایط باثبات و بدون تغییری در سازمان به وجود می‌آید که می‌توان آن را به آتشفشان خاموش تشبیه کرد. به دلیل محیط پویا و در حال تغییر امروزی و همچنین پیشرفت فناوری و تکنولوژی در عصر حاضر، آن دسته از سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند ساختار



این اساس مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران، مدیریت الکترونیک اسناد، ایجاد فرهنگ مناسب، اصلاح ساختار و فرایند، معماری منابع انسانی، ایجاد داشبوردهای مدیریتی، مدیریت تعامل با کارکنان، تغییر پلتفرم‌های آموزشی، بازتعریف استراتژی‌ها و اهداف سازمان، تغییر و تدوین مجدد قوانین و مقررات مربوطه، وجود حمایت و پشتیبانی مالی، پیاده‌سازی مدیریت عملکرد بر پایه اصول، قابلیت انعطاف‌پذیری، یکپارچه‌سازی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و کاهش بوروکراسی اداری هستند. همچنین در بخش کمی به منظور تدوین سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک از شاخص اجماع، اهمیت و پراکندگی ضریب تغییرات استفاده شد.

با بررسی شاخص‌های اجماع و اهمیت مشخص شد که دو مولفه اصلی مبنای سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران، معماری منابع انسانی و اصلاح ساختار و فرایند هستند. همچنین سناریوی سونامی تغییر، ابر بدون باران، آتشفشان خاموش و سرزمین در خطر خشکسالی براساس تحلیل داده‌ها به عنوان سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران مطرح شد. سناریوی سونامی تغییر نشان می‌دهد که امکان اصلاح ساختار و فرایند و همچنین معماری منابع انسانی وجود دارد. درواقع تغییرات سریع در دنیای کنونی، به‌خصوص در امر تکنولوژی و با توجه به رسالت بیمه سلامت که استفاده از فناوری روز را برای آن اجتناب ناپذیر می‌سازد، به طور دائم دستخوش تغییرات قرار می‌گیرد و از طرفی مهم‌ترین سرمایه آن که نیروی انسانی است نیز با تغییرات دست و پنجه نرم می‌کند و زمانی که این سونامی تغییر رخ دهد به یکباره تمامی سازمان دچار تغییر و تحولات می‌شود، لازم است سازمان بیمه سلامت در ایران به تطابق با سونامی تغییرات بپردازد. زیرا در غیر این صورت از تغییر و تحولات جا مانده و در عرصه جهانی شدن با شکست روبه‌رو خواهد شد.

همچنین سناریوی ابر بدون باران اشاره به وضعیتی دارد که ساختار سازمان کارآمد اما منابع انسانی ناکارآمد است. این سناریو به تداوم یک ساختار سازمانی که در ظاهر به سبب کارآمدی و بهره‌وری خود تحسین می‌شود، اما با منابع انسانی ناکارآمد یا جوی نامناسب مواجه است، اشاره می‌کند. در این مفهوم، ابر

خود را با تغییرات هماهنگ کنند و منابع انسانی را در راستای دستیابی به این تغییرات و تطبیق با شرایط جدید، مدیریت کنند.

### سناریوی سرزمین در خطر خشکسالی

مفهوم سرزمین در خطر خشکسالی در سازمان به وضعیتی اشاره دارد که در آن سازمان با مشکلات جدی و تهدید مواجه است که نیاز به مدیریت منابع و تدابیر اضطراری دارد. این مفهوم ممکن است به توضیح یک وضعیت نامناسب در سازمان از لحاظ مالی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی یا سایر جنبه‌ها اشاره کند. این سناریو به ما یادآوری می‌کند که چگونه ساختار سازمانی و توجه به منابع انسانی می‌تواند تأثیرگذار بر مدیریت بحران‌هایی مانند خشکسالی باشد. سازمان‌ها باید به طور مستقیم با یکدیگر همکاری کرده و منابع محلی و تجربیات را به عنوان یکی از منابع ارزشمند در مدیریت بحران‌ها در نظر بگیرند. این نه تنها موجب بهبود مدیریت بحران‌ها می‌شود بلکه همچنین می‌تواند به جامعه محلی کمک کند تا با موفقیت از چالش‌ها عبور کند. به عبارتی این وضعیت بیان می‌کند که باوجود منابع انسانی کارآمد، وجود یک ساختار ناکارآمد و بی‌توجهی به تعامل با دیگر نهادها می‌تواند از بهره‌گیری کامل از این منابع جلوگیری کند. بنابراین برای مواجهه با چنین بحران‌هایی، سازمان‌ها باید ساختارهای کارآمدتری را ایجاد کنند و با منابع محلی و تخصصی همکاری کنند تا بتوانند بهترین پاسخ را ارائه دهند.

### بحث

مدیریت منابع انسانی الکترونیک فعالیت سنتی مدیران در حوزه منابع انسانی را کنار می‌گذارد و این شرایط را فراهم می‌آورد که آنها (مدیران) با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و فناوریها اقدامات خویش را سریعتر و بهتر انجام دهند. درنهایت هم تصمیمات منطقی و معقولانه‌ای در امر گزینش و استخدام کارکنان رخ می‌دهد و هم سازمان از جذب نیروی کار شایسته منتفع می‌شود. پژوهش حاضر با هدف تدوین سناریونویسی مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران انجام پذیرفت. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی که با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون به دست آمد، نشان‌دهنده شاخص‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک در بیمه سلامت هستند که بر

این پژوهش نیز مانند هر مطالعه دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بود. با توجه به اینکه دانش پایه این پژوهش بر مبنای نظرخواهی خبرگان بوده، پیگیری‌های مداوم و مستمر برای وصول به نتایج مدنظر در مواردی با شکست مواجه شد زیرا به دلیل درگیری اغلب خبرگان با مسائل کاری، ملاقات حضوری و مصاحبه با آنها دشوار بود. همچنین یکی از محدودیت‌های سناریوپردازی این است که سناریوهای تدوین شده حاصل تفکر عده محدودی از خبرگان است و ممکن است با حضور خبرگان جدید، سناریوها غنی‌تر یا ضعیف‌تر شوند یا اطلاعات استخراج شده را دیگران ناخودآگاه و بدون فکر بپذیرند. اگر بنا به ملاحظات سناریوپردازان از بیان حقایق خودداری کنند، سناریونگاری با محدودیت مواجه می‌شود.

### نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش معماری منابع انسانی، اصلاح ساختار و فرایند، مهم‌ترین پیشران‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک و مبنای سناریوهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران شناخته شدند. یکی از مهم‌ترین راهکارهایی که می‌توان در راستای بهبود و به کارگیری معماری منابع انسانی به کار بست، تحلیل و تطابق شغلی است. تحلیل و تطابق شغلی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیازمندی‌ها و مشخصات مورد نیاز برای یک شغل را که عبارتند از مهارت‌ها، تجربیات، تحصیلات و وظایف و مسئولیت‌های شغلی، به دقت تعیین کنند. همچنین در صورت لزوم، ساختار سازمانی میبایست اصلاح شود تا بهبودهای لازم در فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها اعمال شود. تعیین تعداد لایه‌ها و سلسله مراتب در ساختار عمودی و تعیین واحدهای عملیاتی و مدیریتی در ساختار افقی بسیار مهم است. این کار به توازن مناسبی بین اختیارات و مستندات سازمان کمک می‌کند.

**تشکر و قدردانی:** پژوهش حاضر مستخرج از رساله دکتری تخصصی رشته مدیریت منابع انسانی رحیم رادمهر از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال است. از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، نهایت تشکر و قدردانی را داریم.

**تأییدیه اخلاقی:** مطالعه حاضر با کد ۱۵۷۰۴۸۴۵۴۹۸۵۶۹۱۱۱۰۱۱۱۶۲۶۷۰۱۰۶ در تاریخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۲ مورد تأیید شورای پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال قرار گرفت.

**تعارض منافع:** بین نویسندگان این مقاله هیچ گونه تعارض منافعی وجود ندارد.

بدون باران نمایانگر نقاط ضعف ناشی از مدیریت منابع انسانی نامناسب درون یک سازمان است. تصویر ابر بدون باران می‌تواند به مدیران و رهبران در سازمان بیمه سلامت ایران یادآور شود که تغییرات مداوم و نیاز به مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیر برای تطابق با این تغییرات فناوری و تکنولوژی ضروری است.

سناریوی آتشفشان خاموش نیز یکی دیگر از سناریوهای تدوین شده در راستای مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان بیمه سلامت ایران است. این سناریو بیانگر حالتی است که ساختار و منابع سازمان ناکارآمد هستند. هنگامی که هم ساختار و هم منابع انسانی در سازمان ناکارآمد باشند، شرایط باثبات و بدون تغییری در سازمان به وجود می‌آید که می‌توان آن را به آتشفشان خاموش تشبیه کرد. در نهایت سناریوی سرزمین در خطر خشکسالی اشاره به شرایطی دارد که در آن ساختار سازمان ناکارآمد اما منابع انسانی سازمان کارآمد است. این وضعیت بیان می‌کند که با وجود منابع کارآمد، وجود یک ساختار ناکارآمد و بی‌توجهی به تعامل با دیگر نهادها می‌تواند از بهره‌گیری کامل از این منابع جلوگیری کند. در نهایت در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید ابراز داشت که یافته‌های این پژوهش با کانه و همکاران [۲۰] همراستاست. آنها در پژوهش خود همانند پژوهش حاضر نشان دادند که تغییر زیرساخت‌های آموزشی و ایجاد فرهنگ حمایت‌کننده از جمله عوامل مهم و تأثیرگذار در مدیریت منابع انسانی الکترونیک هستند. در مطالعه‌ای که اظهار و همکاران [۲۱] به انجام رساندند، به این نتیجه دست یافتند که تفکر مجدد و اصلاح فرایندهای اصلی سازمانی یکی از عوامل مهم در مدیریت منابع انسانی الکترونیک است که از این نظر با نتایج پژوهش حاضر همراستاست. همچنین نتایج پژوهش اقبال و همکاران [۲۲] حاکی از آن است که وجود فرهنگ بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت منابع انسانی الکترونیک از اهمیت به‌سزایی برخوردار است در همین راستا پژوهش حاضر نیز نشان داد ایجاد فرهنگ متناسب از شاخص‌های مهم مدیریت منابع انسانی الکترونیک است. دهقانان و رحمتی [۲۳] در پژوهش خود همچون پژوهش حاضر، ایجاد و مدیریت بسترهای فناوری اطلاعات را از عوامل مهم مدیریت منابع انسانی الکترونیک معرفی کرد.

Physiol Ther. 2011;34(9):634. doi: [10.1016/j.jmpt.2011.10.001](https://doi.org/10.1016/j.jmpt.2011.10.001).

12. Pakniyat Rad M, Tajeddin M, Habibpour Gatabi K. Sociological study of the empowerment of insured persons of Iran Health Insurance Organization: Identifying and prioritizing influencing factors. Iran J Health Insur. 2023;6(1):35-46. [Persian]
13. Aghayari V, Memarzadeh Tehran G, Musakhani M, Tabibi SJ. Evaluation of the components of human resource policies in Iran Health Insurance Organization. Iran J Health Insur. 2023;6(3):227-36. [Persian]
14. Akhavan Behbahani A, Alidoost S, Masoudi Asl I, Rahbari Bonab M. Investigating the performance of Iran's health insurance organization and providing solutions for improvement: A mixed method study. Iran J Health Insur. 2018;1(3):39-47. [Persian]
15. Alinejhad A, Nourani A, Jebraeily M. Usability evaluation of the user interface in electronic prescribing systems of Iran health insurance organization and social security organization. Journal of Health Administration. 2022;25(2):78-94. [Persian]
16. Yousefi M, Mehrara A, Qolipur Kanani Y, Bagherzadeh MR. Presentation and explanation of electronic human resource management model. Marine Science Education. 2019;7(23):108-22. [Persian]
17. Muhammad K. The effects of electronic human resource management on financial institutes. Journal of Humanities Insights. 2018;2(01):1-5.
18. Chew J. Factors that shape the human resource architecture in the Australian business environment: The Delphi technique. International Journal of Management and Marketing Research. 2010;3(1):103-11.
19. Guba EG, Lincoln YS. Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. Educational Communications and Technology Journal. 1982;30(4):233-52.
20. Kane GC. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. 2015.
21. Azhar Naima M. Factors affecting the acceptance of e-HRM in Iraq. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2019;9(2):265-76. doi: [10.6007/IJARBS/v9-i2/5542](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i2/5542).
22. Iqbal N, Ahmad M, Raziq MM, Borini FM. Linking e-hrm practices and organizational outcomes: empirical analysis of line manager's perception. Review of Business Management. 2019;21(1):48-69. doi: [10.7819/rbgn.v21i1.3964](https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3964).
23. Dehghanan H, Rahmati K. Factors Affecting the Success of Electronic Human Resource Managemen. Management Studies in Development and Evolution. 2017;25(82):123-45. [Persian]

سهم نویسندگان: طراحی و تحلیل پژوهش حاضر به سهم برابر توسط نویسندگان انجام شده است.

منابع مالی: مطالعه حاضر مورد حمایت مالی قرار نگرفته است.

## References

1. Kurdi-Nakra H, Pak J. Exploring the socio-political dynamics of front-line managers' HR involvement: A qualitative approach. Hum Resour Manage. 2023;62(4):615-36. doi: [10.1002/hrm.22150](https://doi.org/10.1002/hrm.22150).
2. Marler JH, Parry E. Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. Int J Hum Resour Manage. 2016;27(19):2233-53. doi: [10.1080/09585192.2015.1091980](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980).
3. Opoku FK, Acquah IS, Issau K. HRM Practice and Innovative Work Behavior: Organisational Politics as Mediator and Personal Locus of Control as Moderator. Journal of Business and Enterprise Development. 2020;9:101-17. doi: [10.47963/jobed.v9i.181](https://doi.org/10.47963/jobed.v9i.181).
4. Johnson RD, Lukaszewski KM, Stone DL. The evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and HR processes. Communications of the Association for Information Systems. 2016;38:533-53. doi: [10.17705/ICAIS.03828](https://doi.org/10.17705/ICAIS.03828).
5. DeAlwis AC, Andrić B, Šostar M. The Influence of E-HRM on modernizing the role of HRM context. Economies. 2022;10(8):181. doi: [10.3390/economies10080181](https://doi.org/10.3390/economies10080181).
6. Alipour L, Nargesian A, Budlaei H, Mohammadi Moghadam Y. Presentation of electronic human resource management model in banking industry. Public Organizations Management. 2020;8(4):69-82. [Persian]
7. AlHamad A, Alshurideh M, Alomari K, Kurdi B, Alzoubi H, Hamouche S, Al-Hawary S. The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. International Journal of Data and Network Science. 2022;6(2):429-38. doi: [10.5267/j.ijdns.2021.12.011](https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.011).
8. Nyathi M. The effect of electronic human resource management on electronic human resource management macro-level consequences: the role of perception of organizational politics. African Journal of Economic and Management Studies. 2024;15(1):1-14. doi: [10.1108/AJEMS-04-2022-0168](https://doi.org/10.1108/AJEMS-04-2022-0168).
9. Shahriari B, Hassanpoor A, Navehebrahim A, Jafarinia S. A systematic review of green human resource management. Journal of Novel Carbon Resource Sciences & Green Asia Strategy 2019;6(2):177-89. doi: [10.5109/2328408](https://doi.org/10.5109/2328408).
10. Johnson RD, Stone DL, Lukaszewski KM. The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. Journal of Tourism Futures. 2020;7(1):40-52. doi: [10.1108/JTF-02-2020-0013](https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013).
11. Johnson C. Human Subjects Research. J Manipulative