

The Impact of Electronic Human Resource Management Implementation on Employee Performance in the Organization of Student Affairs Considering the Role of Client Satisfaction

1. Mahsa Mohammadzadeh^{ID}: MA student, Department of Human Resource Management, Aras International Campus, University of Tehran, Iran.
2. Shahamat Hosseinian^{ID}: Associate Professor, Department of Human Resource Management, Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran.
3. Aidin Salamzadeh* ^{ID}: Associate Professor, Department of Media and Business Communication Management, School of Business Administration, Schools of Management, University of Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: Salamzadeh@ut.ac.ir

Abstract:

Electronic Human Resource Management (E-HRM) is regarded as a means of enhancing services to the human resources clientele (including both employees and management), improving cost efficiency and effectiveness within the HR department, and enabling HR to evolve into a strategic partner in achieving organizational goals. The objective of the present study is to examine the impact of implementing E-HRM on employee performance within the Organization of Student Affairs, while taking into account the mediating role of client satisfaction. The methodology of this study is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data quality, and correlational in terms of the relationships between variables. The statistical population consisted of the employees of the Organization of Student Affairs. Based on the total population size (261 individuals) and using Cochran's formula, a sample size of 155 participants was estimated. The results of the study indicated that the implementation of electronic human resource management has a positive and significant impact on the performance of employees within the Organization of Student Affairs. However, no significant or effective relationship was found indicating that client satisfaction mediates the relationship between electronic human resource management and employee performance within the Organization of Student Affairs.

Keywords: Electronic Human Resource Management, Organizational Employee Performance, Client Satisfaction

How to Cite: Mohammadzadeh, M., Hosseinian, Sh., Salamzadeh, A. (2024). The Impact of Electronic Human Resource Management Implementation on Employee Performance in the Organization of Student Affairs Considering the Role of Client Satisfaction, *Management, Education and Development in Digital Age*, 1(2), 224-236.



تأثیر بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد کارکنان سازمان امور دانشجویان با در نظر گرفتن نقش رضایت ارباب رجوع

۱. مهسا محمدزاده^{id}: دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت منابع انسانی، پردیس بین المللی ارس، دانشگاه تهران، ایران.

۲. شهامت حسینیان^{id}: دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

۳. آیدین سلام زاده^{id*}: دانشیار، گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Salamzadeh@ut.ac.ir

چکیده

مدیریت منابع انسانی الکترونیک به عنوان ارائه پتانسیل برای بهبود خدمات به مشتریان بخش منابع انسانی (هم کارکنان و هم مدیریت)، بهبود کارایی و اثربخشی هزینه در بخش منابع انسانی، و اجازه تبدیل شدن به منابع انسانی برای تبدیل شدن به یک شریک استراتژیک در دستیابی به اهداف سازمانی دیده می‌شود. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد کارکنان سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری رضایت ارباب رجوع است. روش پژوهش حاضر با توجه به هدف کاربردی بوده و روش آن با توجه به کیفیت داده‌ها توصیفی و پیمایشی می‌باشد و به لحاظ روابط بین متغیرها از نوع همبستگی است. جامعه آماری را کارکنان سازمان امور دانشجویان تشکیل داده‌اند. در این پژوهش حجم نمونه با توجه به جامعه آماری (۲۶۱ نفر) با توجه به فرمول کوکران، ۱۵۵ نفر برآورد شد. نتایج بررسی صورت گرفته نشان داد که بکارگیری منابع انسانی الکترونیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان سازمان امور دانشجویی کشور دارد اما رابطه معنادار و موثری مبنی بر اثرگذاری رضایت ارباب رجوع به عنوان متغیر میانجی بین دو متغیر منابع انسانی الکترونیک و عملکرد کارکنان سازمان امور دانشجویی کشور یافت نشد.

کلیدواژه‌گان: مدیریت منابع انسانی الکترونیک، عملکرد کارکنان سازمان، رضایت ارباب رجوع

نحوه استناددهی: محمدزاده، مهسا، حسینیان، شهامت، سلام زاده، آیدین. (۱۴۰۳). تأثیر بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد کارکنان سازمان امور دانشجویان با در نظر گرفتن نقش رضایت ارباب رجوع. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۲)، ۲۳۶-۲۴۴.



در دهه‌های اخیر، تحول دیجیتال و گسترش فناوری اطلاعات موجب شکل‌گیری تغییرات بنیادین در حوزه مدیریت منابع انسانی شده است. یکی از این تحولات، ظهور مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) است که به عنوان بستری نوین برای ارائه خدمات منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. در این میان، استفاده از سامانه‌ها و ابزارهای الکترونیکی برای انجام فعالیت‌های منابع انسانی همچون جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی شغلی نه تنها موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت و دقت در فرآیندها شده، بلکه زمینه‌ساز نقش‌آفرینی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها شده است (Alomari, 2023). در واقع، E-HRM به عنوان ابزاری برای ایجاد شفافیت، پاسخ‌گویی و ارتقای سطح تعامل میان کارکنان و مدیریت، جایگاه ویژه‌ای در ادبیات نوین منابع انسانی یافته است (Joe, 2023). در این راستا، بررسی ارتباط میان E-HRM و عملکرد کارکنان یکی از موضوعات کلیدی در تحقیقات مدیریتی محسوب می‌شود. بسیاری از مطالعات تأکید دارند که بکارگیری صحیح و مؤثر E-HRM می‌تواند به ارتقای بهره‌وری، بهبود انگیزش و افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر شود (Zhang & Villanueva, 2024). این امر از طریق ایجاد سیستم‌های خودکار و انعطاف‌پذیر در فرآیندهای منابع انسانی و کاهش خطاهای انسانی حاصل می‌گردد (John & Velmurugan, 2024). از سوی دیگر، برخی پژوهشگران بر این باورند که اثربخشی E-HRM به عواملی مانند فرهنگ سازمانی، سطح آمادگی فناوری و میزان مشارکت کارکنان بستگی دارد و در صورت عدم انطباق، ممکن است نتایج معکوسی بر عملکرد داشته باشد (Claude, 2024).

علاوه بر تأثیر مستقیم E-HRM بر عملکرد کارکنان، نقش متغیرهای میانجی‌گر مانند رضایت ارباب‌رجوع نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته است. در بسیاری از سازمان‌های خدمات‌محور، رضایت ارباب‌رجوع به عنوان شاخصی کلیدی در ارزیابی موفقیت سازمانی و عملکرد کارکنان مطرح است (Lee & Park, 2024). هنگامی که فرآیندهای منابع انسانی به صورت الکترونیک و با رویکرد مشتری‌مدار طراحی می‌شوند، ارباب‌رجوع - اعم از مراجعین خارجی یا کارکنان داخلی - احساس اعتماد و رضایت بیشتری از تعامل با سازمان خواهند داشت (Hussein & Jaaffar, 2024). بنابراین، بررسی نقش رضایت ارباب‌رجوع به عنوان میانجی در رابطه بین E-HRM و عملکرد کارکنان، می‌تواند درک جامع‌تری از سازوکارهای اثرگذاری این سیستم فراهم سازد (Harun et al., 2021).

مطالعات پیشین نشان داده‌اند که E-HRM می‌تواند با تسهیل ارتباطات، کاهش پیچیدگی‌های اداری و تقویت پاسخگویی، زمینه‌ساز بهبود عملکرد کارکنان گردد (Saleh, 2023). به عنوان مثال، استفاده از سیستم‌های ارزیابی الکترونیکی می‌تواند فرآیند بازخورد را به صورت مؤثرتر و عادلانه‌تر انجام دهد و انگیزه عملکردی را افزایش دهد (Borah & Bhowal, 2023). همچنین، فراهم آوردن امکان دسترسی به داده‌ها و سوابق شغلی از طریق سامانه‌های HRMS موجب افزایش شفافیت و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شغل خود می‌شود (Mufeed & Kumar, 2018). این مشارکت فعالانه در نهایت به افزایش تعهد سازمانی و عملکرد منجر خواهد شد (Ahmad et al., 2023). با این حال، برخی مطالعات نیز بر چالش‌های پیاده‌سازی E-HRM تأکید دارند. برای مثال، نبود زیرساخت‌های فناوری مناسب، عدم آموزش کارکنان، و مقاومت سازمانی می‌تواند اثربخشی این سامانه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (Drugova et al., 2021). به علاوه، در برخی سازمان‌ها ممکن است استفاده از فناوری به جای افزایش تعامل انسانی، منجر به نوعی انزوا و کاهش حس تعلق کارکنان گردد (Boulet, 2025). در چنین شرایطی، نه تنها عملکرد بهبود نمی‌یابد بلکه رضایت شغلی نیز کاهش می‌یابد (Mondejar & Asio, 2022).

در همین زمینه، پژوهش‌های مقایسه‌ای نیز نشان داده‌اند که تأثیر E-HRM بر عملکرد کارکنان در بخش‌های مختلف خدماتی و تولیدی متفاوت است. برای نمونه، در نهادهای آموزشی، استفاده از سامانه‌های منابع انسانی الکترونیک می‌تواند نقش مؤثری در بهبود ارزیابی و رضایت اعضای هیئت علمی ایفا کند (Joe, 2023). در حالی که در نهادهای صنعتی، این فناوری‌ها بیشتر به منظور افزایش کارایی عملیاتی و بهینه‌سازی هزینه‌ها استفاده می‌شوند (Pandey et al., 2024). بنابراین، شناسایی زمینه‌های فرهنگی، ساختاری و عملیاتی سازمان در تحلیل اثرگذاری E-HRM ضروری است (Sheikh & Jamshed, 2024).

یکی دیگر از جنبه‌های مهم در بررسی عملکرد کارکنان، نقش انگیزش درونی و ساختارهای تشویقی مبتنی بر فناوری است. بسیاری از سامانه‌های E-HRM از طریق طراحی ماژول‌هایی برای پاداش‌دهی، شناسایی عملکرد و توسعه مسیر شغلی، توانسته‌اند بر انگیزه و رضایت کارکنان تأثیر مثبت بگذارند (Boulet, 2025). این نوع پاداش‌های دیجیتال، بویژه در بین نسل‌های جوان‌تر که با فناوری آشنا تر هستند، اثربخشی بیشتری دارد (Hamsinah, 2021). در کنار آن، یافته‌های جدید در زمینه عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که پذیرش و بکارگیری E-HRM نه تنها از منظر منابع انسانی بلکه از منظر پایداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان نیز اهمیت دارد. سازمان‌هایی که از HRM سبز (Green HRM) استفاده می‌کنند و دانش و آگاهی محیط‌زیستی را از طریق سامانه‌های الکترونیکی ارتقا می‌دهند، موفق به افزایش تعهد محیط‌زیستی و بهبود عملکرد زیست‌محیطی شده‌اند (Ahmad et al., 2023).

از دیدگاه سیاست‌گذاری کلان نیز، اتخاذ رویکردهای دیجیتالی در منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف توسعه پایدار و بهبود حکمرانی سازمانی ایفا کند (Sater et al., 2023). این امر بویژه در سازمان‌های دولتی که با ارباب‌رجوع‌های متنوعی سروکار دارند، اهمیت مضاعفی دارد. توجه به تجربه ارباب‌رجوع، پاسخگویی شفاف، و ارتقای رضایت مراجعان از طریق سامانه‌های E-HRM می‌تواند به تقویت سرمایه اجتماعی و مشروعیت سازمانی بینجامد (Aziz & Iqbal, 2024). در نهایت، ادبیات موجود بر اهمیت طراحی مدل‌های میانجی و چندبعدی در تحلیل اثرگذاری E-HRM تأکید دارد. مطالعاتی که به بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند رضایت ارباب‌رجوع، اعتماد سازمانی و درک عدالت سازمانی پرداخته‌اند، توانسته‌اند درک عمیق‌تری از چگونگی اثرگذاری مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد کارکنان ارائه دهند (Hussein & Jaaffar, 2024; Lee & Park, 2024). این مطالعات زمینه‌ساز طراحی سیاست‌ها و مداخلات مؤثرتر برای ارتقای بهره‌وری سازمانی هستند (Reginaldo, 2024).

بنابراین، با توجه به اهمیت روزافزون E-HRM در بهبود عملکرد سازمانی و چالش‌های پیش روی آن، مطالعه حاضر تلاش دارد با بررسی تأثیر بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد کارکنان سازمان امور دانشجویان و در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت ارباب‌رجوع، به شکاف‌های موجود در ادبیات پاسخ دهد و راهکارهایی مبتنی بر شواهد برای بهبود عملکرد سازمانی در فضای دیجیتال ارائه کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. بر اساس ماهیت گردآوری داده‌ها نیز یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. نوع داده‌های پژوهش کمی بوده و به روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده است. از منظر روش یک مطالعه پیمایشی از نوع همبستگی است و در دسته مطالعات توصیفی قرار می‌گیرد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها نیز پرسشنامه است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۴۶۱ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان امور دانشجویان است که کارشناسان دارای حداقل مدرک کارشناسی و ۵ سال سابقه و مدیران دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد و بیش از ۵ سال سابقه هستند. با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود، حجم نمونه ۱۵۵ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی ساده بوده است.

همچنین برای جمع‌آوری نظرات دانشجویان به عنوان ارباب رجوع، تعداد نمونه ۱۵۵ نفر بر اساس فرمول کوکران برآورد شد. دانشجویان نیز بصورت تصادفی و ساده انتخاب شدند.

برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت منابع انسانی الکترونیک (Hussein & Jaaffar, 2024) شامل ۱۸ سؤال در چهار بعد (استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، جبران خدمت، ارزیابی عملکرد)، عملکرد کارکنان (Asadi Shouki & Morad Rezaei, 2018) با ۱۱ سؤال و رضایت ارباب‌رجوع (Yousefi Chermehini et al., 2023) با ۹ سؤال استفاده شد. همه پرسشنامه‌ها با طیف ۵ امتیازی لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) امتیازدهی شدند. برای بررسی روایی و پایایی، نسخه اولیه بین ۴۰ نفر از کارکنان سازمان امور دانشجویان تهران توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری شد.

همچنین از تکنیک محاسبه رگرسیون چندگانه و حداقل مربعات جزئی برای بررسی روابط بین متغیرها استفاده شد.

در بخش اول به بررسی تحلیل جمعیت شناختی جامعه مورد بررسی پرداخته شده است. ابتدا به تحلیل داده‌های دموگرافیک کارکنان و دانشجویان پرداخته شده است.

شکل ۱. نمودارهای تفکیکی متغیرهای جامعه شناختی جامعه کارکنان و دانشجویان



در این بخش به منظور بررسی چگونگی پراکندگی داده‌ها و تعیین روش تحلیل مناسب، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. نتایج محاسبات صورت گرفته در جدول زیر مشخص شده است.

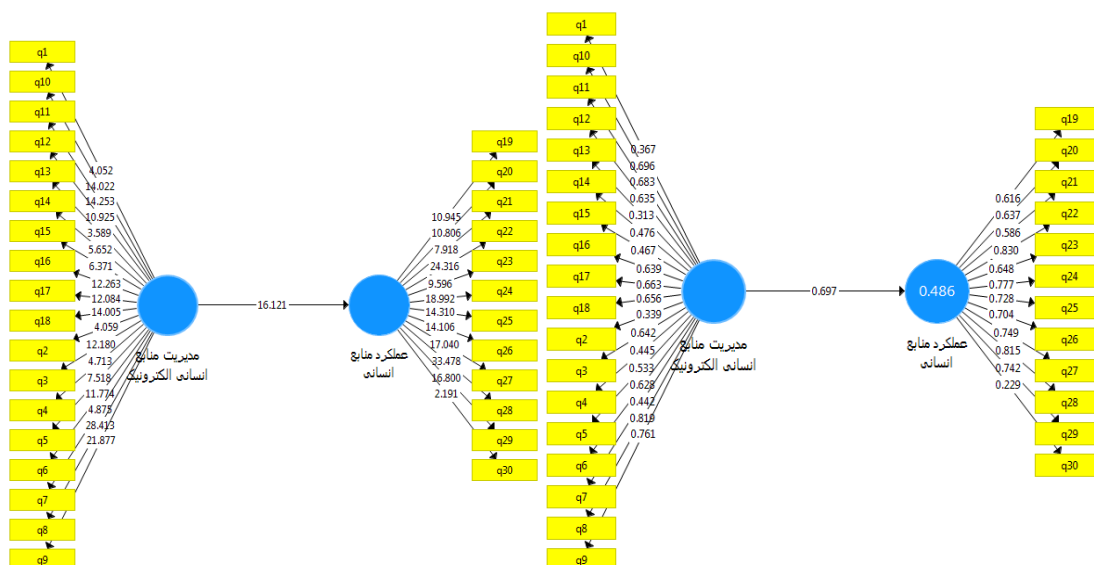
جدول ۱. بررسی پراکندگی توزیع داده‌ها

مدیریت منابع انسانی الکترونیک	عملکرد کارکنان	رضایت ارباب رجوع
تعداد	۱۵۵	۱۵۵
میانگین	۳/۸۱۲	۳/۶۵۶
انحراف معیار	۰/۵۸۰	۰/۸۲۲
آماره آزمون	۰/۰۸۸	۰/۰۸۸
سطح معناداری	۰/۰۰۵	۰/۰۰۵

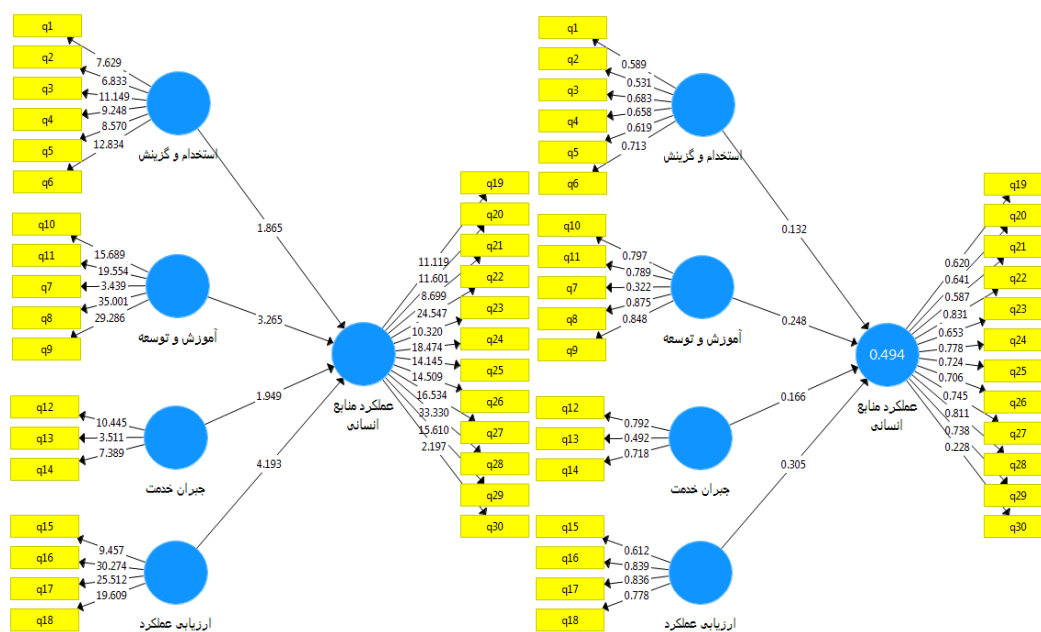
آزمون کلموگروف اسمیرنوف، برای هر سه متغیر سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ را نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که داده‌های متغیرها از توزیع نرمال برخوردار نمی‌باشد. به همین منظور از تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart PLS برای محاسبات استفاده شد.

فرضیه اول: مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد کارکنان سازمان امور دانشجویان تأثیر معناداری دارد.

داده‌های جمع آوری شده از پرسشنامه‌ها در نرم افزار قرار گرفته و تحلیل‌های مرتبط و مناسب انجام گرفت و در ادامه نتایج به دست آمده به همراه نتایج برازش آن ارائه شده است.



شکل ۲. ضرایب مسیر r و t -value بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد منابع انسانی



شکل ۳. ضرایب مسیر r و t -value بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و عملکرد منابع انسانی

در ادامه، جدول ضرایب مسیر معناداری هریک از مسیرهای رابطه ارائه شده است.

جدول ۲. ضرایب مسیر r و t -value بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و عملکرد منابع انسانی

مسیر	انحراف معیار	r	T -val ue	P -val ue
------	--------------	-----	-------------	-------------

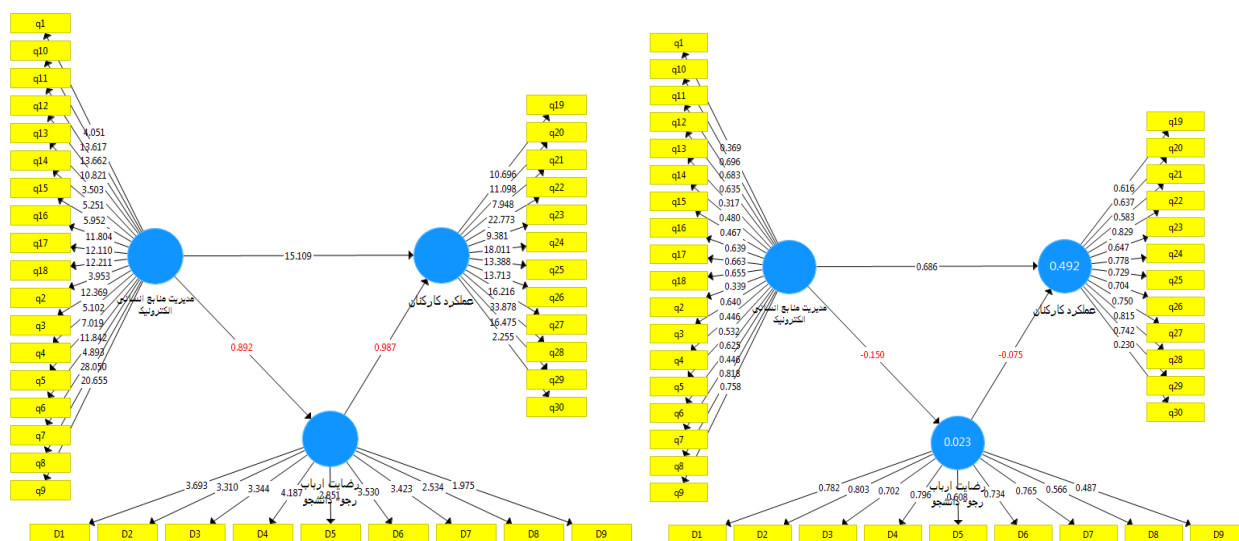
مدیریت منابع انسانی الکترونیک ← عملکرد منابع انسانی	۰/۰۴۳	۰/۶۹۷	۱۶/۱۲	۰/۰۰۰
استخدام و گزینش ← عملکرد منابع انسانی	۰/۰۷۶	۰/۱۳۲	۱/۸۶	۰/۰۰۱
آموزش و توسعه ← عملکرد منابع انسانی	۰/۰۷۳	۰/۲۴۸	۳/۲۶	۰/۰۰۰
جبران خدمت ← عملکرد منابع انسانی	۰/۰۷۱	۰/۱۶۶	۱/۹۴	۰/۰۶۳
ارزیابی عملکرد ← عملکرد منابع انسانی	۰/۰۸۵	۰/۳۰۵	۴/۱۹	۰/۰۵۲

یافته‌های فرضیه اول نشان می‌دهد بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک و عملکرد کارکنان، مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین فرضیه اول مورد تایید بوده و H_1 رد می‌شود. مشاهده می‌شود ضریب t بالای ۱/۹۶ است. میزان تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد کارکنان در حد ۰/۶۹ می‌باشد.

بررسی نتایج به‌دست‌آمده از ضرایب مسیر بین ابعاد مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد منابع انسانی نشان می‌دهد از بین ابعاد ۴ گانه منابع انسانی الکترونیک، بین استخدام و گزینش و آموزش و توسعه منابع انسانی با عملکرد منابع انسانی $P < ۰/۰۵$ محاسبه شده است. بنابراین می‌توان بیان کرد استخدام و گزینش و همچنین آموزش و توسعه منابع انسانی بر عملکرد منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مقادیر ضریب تأثیر به ترتیب در حد ۰/۱۳۲ و ۰/۲۴۸ محاسبه شده است. تأثیر جبران خدمت و ارزیابی عملکرد بر عملکرد منابع انسانی به دلیل کسب ضریب T کمتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری بالای ۰/۰۵ منتفی است.

پروفسور هایر مرد اول مدل‌سازی معادلات ساختاری در کنفرانس‌های خود بیان می‌کند که این شاخص مطابق با گفته چن باید با سه مقدار ۰/۱۹، ضعیف، ۰/۳۳، متوسط، و ۰/۶۷ قوی مقایسه شود. چنانچه این مقدار کمتر از ۰/۱۹، برای پژوهشی بود آن پژوهش ارزش علمی نخواهد داشت (مرادی، ۱۳۹۹).

فرضیه دوم: رضایت ارباب‌رجوع نقش میانجی موثر و معناداری در رابطه بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد کارکنان سازمان امور دانشجویان دارد.



شکل ۴. ضرایب مسیر t -value و r بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، عملکرد کارکنان و رضایت ارباب‌رجوع

جدول ۳. ضرایب مسیر t -value و r بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، عملکرد کارکنان و رضایت ارباب‌رجوع

مسیر	انحراف معیار	r	T-val ue	P-val ue
رضایت ارباب رجوع (دانشجویان) ← عملکرد کارکنان	۰/۰۵۲	۰/۶۰۹	۰/۹۸۷	۰/۳۲۴
مدیریت منابع انسانی الکترونیک ← رضایت ارباب رجوع (دانشجویان)	۰/۹۱۴	۰/۱۰۳	۰/۸۹۲	۰/۳۷۳
مدیریت منابع انسانی الکترونیک ← عملکرد کارکنان	۱/۹۷۱	۰/۱۷۰	۱۵/۱۰۹	۰/۰۰۰
مدیریت منابع انسانی الکترونیک ← رضایت ارباب رجوع (دانشجویان) ← عملکرد کارکنان	۰/۰۱۴	۰/۰۱۱	۰/۷۹۰	۰/۴۳۰

یافته‌ها فرضیه دوم در مدل نشان می‌دهد در بررسی ضرایب مسیر متغیرها، مشاهده می‌شود بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان، مقدار t -val ue بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است اما بین همین متغیر با رضایت ارباب رجوع و رضایت ارباب رجوع با عملکرد کارکنان مقادیر ضریب t کمتر از ۱/۹۶ به دست آمده است. بنابراین می‌توان بیان کرد سازه مورد نظر در این فرضیه مردود است. جدول ذیل به مقادیر سطوح معنادار و ضرایب را نشان می‌دهد. بررسی بیشتر این مسئله از طریق شاخص‌های برازش یا نیکویی مدل قابل بیان است که در جدول ذیل به آن پرداخته شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش کلی مدل

شاخص‌های برازش مدل	مدل در حالت استاندارد	مدل در حالت تخمین
SRMR	۰/۱۰۸	۰/۱۰۸
d-ULS	۹/۱۶۱	۹/۱۶۱
d-G	۳/۲۴۷	۳/۲۴۷
Ch-square	۲,۲۷۳,۸۹۱	۲,۲۷۳,۸۹۱
NFI	۰/۴۸۰	۰/۴۸۰

مقدار SRMR کمتر از ۰,۰۸ به عنوان یک معیار خوب برای تطابق مدل و داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. مشاهده می‌شود مقدار شاخص SRMR در حد ۰/۱۰ که نزدیک به ۰/۰۸ می‌باشد بنابراین می‌توان در این مدل بین متغیرهای مشاهده شده با متغیرهای پنهان اعتماد داشت. اما شاخص دیگر شاخص NFI در PLS می‌باشد. شاخص NFI به معنای Normed Fit Index است و یکی از شاخص‌های ارزیابی مدل‌های پیش‌بینی در روش حداقل مربعات جزئی (PLS) است. این شاخص نشان‌دهنده میزان تطابق مدل با داده‌های مشاهده شده است. مقدار NFI بین ۰ و ۱ قرار می‌گیرد و مقادیر بالاتر از ۰,۹ به عنوان یک مدل خوب در نظر گرفته می‌شود. این شاخص میزان تطابق مدل را با داده‌ها را نشان می‌دهد و مقدار بالاتر نشان‌دهنده تطابق بهتر مدل با داده‌ها است. مشاهده می‌شود مقدار NFI در حد ۰/۴۸ می‌باشد که از مرز خود فاصله زیادی داشته است بنابراین می‌توان بیان کرد مدل مورد نظر در فرضیه مطروحه، از برازش مطلوبی برخوردار نمی‌باشد و دلیل این مسئله عدم وجود ارتباط مدیریت با رضایت و رضایت با عملکرد است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان سازمان امور دانشجویان دارد. این نتیجه بیانگر آن است که بهره‌گیری از سامانه‌ها و فناوری‌های نوین منابع انسانی در این سازمان منجر به بهبود فرآیندهای کاری، افزایش سرعت پاسخ‌گویی، ارتقاء شفافیت در ارتباطات و در نهایت، بهبود عملکرد فردی و سازمانی کارکنان شده است. در عین حال، نتایج نشان داد که رضایت ارباب رجوع به عنوان یک متغیر میانجی، رابطه‌ی معناداری بین E-HRM و عملکرد کارکنان برقرار نمی‌کند. این بدان معناست که اگرچه E-HRM به طور مستقیم موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود، اما این تأثیر لزوماً از طریق افزایش رضایت ارباب رجوع منتقل نمی‌شود.

نتایج مثبت تأثیر E-HRM بر عملکرد کارکنان با یافته‌های بسیاری از مطالعات پیشین همخوانی دارد. به عنوان مثال، پژوهش (John & Velmurugan, 2024) نشان داد که در سازمان‌های خدماتی هند، استفاده از سامانه‌های الکترونیک منابع انسانی موجب تسریع فرآیندهای ارزیابی، آموزش و پاسخ‌گویی شده و در نتیجه، عملکرد کارکنان بهبود

یافته است. همچنین، مطالعه‌ی (Alomari, 2023) تأیید می‌کند که E-HRM از طریق بهینه‌سازی مدیریت داده‌ها، افزایش شفافیت در سیاست‌های منابع انسانی و کاهش تعارضات سازمانی، به ارتقاء عملکرد کارکنان کمک می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز همین الگو را در سازمان امور دانشجویان ایران نشان می‌دهد.

از منظر دیگری، مطالعه‌ی (Zhang & Villanueva, 2024) نیز تأکید می‌کند که عملکرد کارکنان تحت تأثیر کیفیت و ادراک آنان از عملکرد سامانه‌های منابع انسانی قرار دارد. این مطالعه نشان داد که کارکنانی که به ابزارهای E-HRM دسترسی دارند و از خدمات شخصی‌سازی‌شده، بازخورد مستمر و پشتیبانی فنی برخوردار هستند، در ارزیابی عملکرد سازمانی نمرات بالاتری کسب کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز به نظر می‌رسد فراهم بودن بستر الکترونیکی مناسب، به کارکنان امکان داده است تا فرآیندهای کاری خود را با سهولت بیشتری انجام دهند و در نتیجه، عملکرد بهتری داشته باشند.

مطالعاتی مانند (Boulet, 2025) و (Sheikh & Jamshed, 2024) نیز نشان داده‌اند که در صورت طراحی و اجرای درست سیاست‌های منابع انسانی الکترونیکی، کارکنان احساس عدالت سازمانی، شایستگی و مشارکت بیشتری خواهند داشت که این امر بر انگیزش و بهره‌وری تأثیر مثبت دارد. بر اساس چارچوب نظری این پژوهش‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که یکی از دلایل موفقیت E-HRM در سازمان امور دانشجویان، درک مثبت کارکنان از این سامانه‌ها و هماهنگی آنها با نیازهای شغلی بوده است. همچنین، (Pradhan, 2024) در پژوهشی تجربی در نپال به این نتیجه رسید که در نهادهای خدماتی، سامانه‌های E-HRM از طریق شفاف‌سازی نقش‌ها و ارتقاء مهارت‌های دیجیتال، موجب افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان می‌شود که با یافته‌های پژوهش حاضر تطابق دارد.

با وجود این همسویی، یافته‌ی مربوط به عدم تأثیر معنادار رضایت ارباب‌رجوع به عنوان متغیر میانجی، نیازمند تحلیل بیشتری است. یکی از تبیین‌های ممکن آن است که در سازمان مورد بررسی، ارباب‌رجوع مستقیماً با سامانه‌های E-HRM تعامل ندارند و بیشتر این سامانه‌ها در سطح داخلی و برای مدیریت منابع انسانی درون‌سازمانی طراحی شده‌اند. بنابراین، اگرچه این سامانه‌ها عملکرد کارکنان را بهبود می‌دهند، اما لزوماً درک یا تجربه‌ی ارباب‌رجوع از کیفیت خدمات را تغییر نمی‌دهند. مطالعاتی همچون (Claude, 2024) و (Reginaldo, 2024) نیز به این نکته اشاره دارند که اثربخشی E-HRM بر رضایت ارباب‌رجوع تنها زمانی ملموس خواهد بود که این سامانه‌ها به صورت مستقیم در تعامل با خدمات‌رسانی به مراجعان طراحی شده باشند.

از سوی دیگر، مطالعه‌ی (Lee & Park, 2024) بر نقش اعتماد سازمانی در تأثیرگذاری E-HRM بر رضایت ذی‌نفعان تأکید می‌کند. این مطالعه نشان داد که حتی اگر سامانه‌های الکترونیکی منابع انسانی با کیفیت و سرعت بالا خدمات ارائه دهند، در صورتی که ارباب‌رجوع یا کارکنان احساس اعتماد به فرآیندها نداشته باشند، رضایت آنان افزایش نمی‌یابد. یافته‌ی مشابهی در مطالعه‌ی (Hussein & Jaaffar, 2024) مشاهده شد که در آن تأثیر غیرمستقیم E-HRM بر عملکرد اساتید دانشگاه تنها از طریق متغیرهای واسطی مانند اعتماد و عدالت سازمانی قابل توضیح بود. به نظر می‌رسد در پژوهش حاضر نیز یکی از دلایل فقدان تأثیر میانجی‌گر رضایت ارباب‌رجوع، نبود کانال‌های مؤثر برای تعامل دوسویه و تقویت اعتماد باشد.

همچنین، برخی مطالعات تأکید دارند که تأثیر E-HRM بر رضایت ارباب‌رجوع تنها در شرایطی بروز می‌یابد که این سامانه‌ها به صورت تعاملی و با رویکرد خدمات‌محور طراحی شده باشند. برای مثال، (Saleh, 2023) نشان می‌دهد که در طراحی سامانه‌های الکترونیکی منابع انسانی باید قابلیت‌هایی نظیر ارزیابی عملکرد خدمات از منظر ارباب‌رجوع، دریافت بازخورد و پیگیری مشکلات در نظر گرفته شود. در غیاب چنین سازوکارهایی، ممکن است کیفیت ادراک‌شده از خدمات نزد ارباب‌رجوع دستخوش تغییر نگردد، حتی اگر عملکرد کارکنان بهبود یافته باشد. این تبیین با یافته‌ی پژوهش حاضر که تأثیر مستقیمی از رضایت ارباب‌رجوع در فرآیند مشاهده نشده، هماهنگ است.

در ادامه، مطالعاتی مانند (Syafri et al., 2023) و (Aziz & Iqbal, 2024) نشان داده‌اند که در بسیاری از سازمان‌های دولتی، تمرکز بیش از حد بر درون‌سازمانی بودن E-HRM و غفلت از تجربه ارباب‌رجوع، منجر به ناهماهنگی بین کیفیت خدمات واقعی و ادراک‌شده می‌شود. در چنین سازمان‌هایی، رضایت ارباب‌رجوع از طریق کانال‌هایی مانند نحوه‌ی پاسخگویی حضوری، مدت زمان انتظار یا تجربه کاربری سامانه‌های اطلاعاتی شکل می‌گیرد که ممکن است تحت تأثیر مستقیم فرآیندهای منابع انسانی قرار نگیرد.

با در نظر گرفتن مجموع این یافته‌ها، می‌توان چنین استنباط کرد که در سازمان امور دانشجویان، بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک به دلیل ساختار عملیاتی درون‌سازمانی خود توانسته است عملکرد کارکنان را به طور مستقیم بهبود بخشد. با این حال، فقدان طراحی برون‌گرایانه و توجه به تجربه ارباب‌رجوع در سامانه‌های موجود، باعث شده است که رضایت مراجعان نتواند نقش میانجی مؤثری ایفا کند. این موضوع، لزوم بازنگری در معماری سامانه‌های منابع انسانی با رویکرد مشتری‌محور را یادآور می‌شود.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تمرکز آن بر یک سازمان خاص یعنی سازمان امور دانشجویان اشاره کرد که موجب محدود شدن تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر نهادهای دولتی یا خصوصی می‌شود. همچنین، روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت پرسش‌نامه‌ای بوده که ممکن است دچار سوگیری پاسخ‌دهی یا درک متفاوت شرکت‌کنندگان از پرسش‌ها باشد. علاوه بر آن، این مطالعه تأکید خود را بر متغیر رضایت ارباب‌رجوع قرار داده و سایر متغیرهای میانجی بالقوه مانند اعتماد سازمانی، فرهنگ فناوری‌پذیری یا ساختار انگیزشی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. در نهایت، تحلیل روابط علی در قالب پژوهشی همبستگی انجام شده و امکان نتیجه‌گیری قطعی در مورد روابط علی و معلولی محدود است. برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود که مطالعه‌ی مشابهی در نهادهای دیگر با ساختار و وظایف متفاوت انجام شود تا امکان مقایسه و تحلیل جامع‌تری فراهم گردد. همچنین، استفاده از رویکردهای کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق یا گروه‌های کانونی می‌تواند به فهم عمیق‌تری از تجربه کارکنان و ارباب‌رجوع از سامانه‌های E-HRM کمک کند. بررسی متغیرهای میانجی دیگر از جمله عدالت سازمانی، تعهد شغلی و درک فناوری نیز می‌تواند مدل پژوهش را گسترش دهد. در نهایت، پژوهش‌های آینده می‌توانند از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تحلیل بهتر اثرات مستقیم و غیرمستقیم استفاده کنند.

سازمان امور دانشجویان می‌تواند با گسترش قابلیت‌های سامانه‌های E-HRM و یکپارچه‌سازی آن‌ها با نیازهای خدمات‌رسانی به ارباب‌رجوع، اثربخشی کلی این سیستم را افزایش دهد. طراحی رابط‌های کاربرپسند برای تعامل مستقیم ارباب‌رجوع با خدمات منابع انسانی، همچنین ایجاد کانال‌های بازخورد مستمر، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش رضایت مراجعان گردد. آموزش و توانمندسازی کارکنان در استفاده از این سامانه‌ها و تشویق به نوآوری دیجیتال نیز باید مورد توجه قرار گیرد. در نهایت، سنجش مستمر عملکرد کارکنان بر پایه داده‌های حاصل از سامانه‌های الکترونیکی می‌تواند بهبود برنامه‌ریزی منابع انسانی را تسهیل نماید.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

The rapid advancement of information and communication technologies has led to significant transformations in the field of human resource management (HRM), among which the implementation of electronic human resource management (E-HRM) has emerged as a key innovation. E-HRM is conceptualized as the integration of digital platforms into HR functions to improve efficiency, transparency, and responsiveness across various organizational processes. Scholars assert that E-HRM enables HR departments to evolve from administrative units into strategic partners that support the achievement of organizational goals by automating recruitment, performance appraisal, training, and employee engagement systems (Alomari, 2023; John & Velmurugan, 2024).

Research in diverse organizational contexts has provided empirical evidence that E-HRM practices can significantly enhance employee performance through mechanisms such as reduced administrative burden, improved access to information, and real-time feedback loops (Zhang & Villanueva, 2024). When properly designed and implemented, E-HRM systems are also believed to foster trust and transparency, thus increasing employee motivation and commitment (Boulet, 2025). Moreover, studies have indicated that the effectiveness of E-HRM is not only determined by its technical quality but also by users' perceptions of fairness, inclusiveness, and its alignment with their job expectations (Sheikh & Jamshed, 2024).

However, the relationship between E-HRM and employee performance is not always direct and may be influenced by mediating variables. One such variable is client satisfaction, especially in service-oriented and public sector organizations where responsiveness to stakeholders is a critical measure of success. Client satisfaction is commonly regarded as a reflection of service quality and is tied to employee behavior, responsiveness, and effectiveness in delivering services (Hussein & Jaaffar, 2024; Lee & Park, 2024). In this regard, some studies have found that client satisfaction plays a mediating role between organizational practices and employee performance, indicating that satisfied clients may contribute to positive work environments that enhance employee outcomes (Claude, 2024). Despite these findings, empirical evidence remains mixed, and context-specific research is necessary to clarify these relationships further.

Given this backdrop, the present study aimed to investigate the impact of E-HRM implementation on the performance of employees at the Organization of Student Affairs in Iran, while considering the mediating role of client satisfaction. The rationale for focusing on this organization lies in its service-based structure, where both internal and external client satisfaction is presumed to affect employee motivation and effectiveness. The research contributes to the expanding body of literature on digital transformation in HRM by examining the interplay of technological implementation, client perception, and employee outcomes in a real-world public sector context.

Methods and Materials

The present study followed an applied research design and utilized a quantitative descriptive-correlational methodology. The target population consisted of all employees of the Organization of Student Affairs, totaling 261 individuals. Using Cochran's formula, the required sample size was determined to be 155 participants. A structured questionnaire was developed and distributed to collect data on three main variables: E-HRM implementation, employee performance, and client satisfaction. The questionnaire's reliability and validity were confirmed through expert review and internal consistency testing. Data were analyzed using inferential statistics, including correlation coefficients and path analysis, to test direct and indirect relationships among the study variables. SPSS and AMOS software were used for statistical modeling and hypothesis testing.



Findings

The data analysis revealed that the implementation of E-HRM had a positive and statistically significant effect on employee performance at the Organization of Student Affairs. The standardized regression coefficient (β) for the direct relationship between E-HRM and employee performance was positive and significant at the $p < .05$ level. This finding indicates that the adoption of digital HRM tools—such as electronic performance appraisals, digital recordkeeping, and automated training modules—contributed to enhanced employee outcomes in terms of productivity, engagement, and task efficiency.

However, the analysis also showed that client satisfaction did not significantly mediate the relationship between E-HRM implementation and employee performance. Although the correlation between E-HRM and client satisfaction was positive, and a separate positive association between client satisfaction and employee performance was observed, the indirect path did not reach statistical significance. This suggests that the improvements in employee performance resulting from E-HRM implementation occurred independently of changes in client satisfaction. The lack of a significant mediation effect implies that, in this context, client perceptions may not substantially influence how E-HRM affects internal employee behavior.

Discussion and Conclusion

The results of this study highlight the importance of integrating electronic systems into human resource management practices to enhance employee performance in public sector organizations. The direct and positive effect of E-HRM on performance confirms that digital transformation in HR processes can lead to tangible improvements in workforce outcomes. These findings support the view that E-HRM enables organizations to streamline administrative tasks, improve access to employee information, and promote greater accountability and responsiveness among staff.

Nonetheless, the absence of a mediating effect of client satisfaction suggests that the performance benefits associated with E-HRM may primarily be driven by internal efficiencies rather than external perceptions. This may reflect the nature of the implemented E-HRM tools, which are more internally oriented and not directly accessible or visible to clients. In contexts where E-HRM systems are not designed to facilitate client interaction or feedback, their influence on client satisfaction may be limited. Therefore, organizations aiming to enhance both internal performance and external satisfaction may need to adopt more client-centric E-HRM designs, incorporating features such as user portals, feedback mechanisms, and real-time service tracking.

In conclusion, the study offers practical insights into how public sector organizations can leverage E-HRM systems to improve employee performance. It also emphasizes the need for a nuanced understanding of the conditions under which E-HRM can influence client satisfaction. While technological integration is a critical component of HRM modernization, its broader organizational impact depends on the alignment of digital tools with stakeholder expectations and the strategic goals of the institution.

References

- Ahmad, F., Hossain, M. B., Mustafa, K., Ejaz, F., Khawaja, K. F., & Dunay, A. (2023). Green HRM Practices and Knowledge Sharing Improve Environmental Performance by Raising Employee Commitment to the Environment. *Sustainability*, 15(6), 5040. <https://doi.org/10.3390/su15065040>
- Alomari, A. M. (2023). Exploring the Impact of E-HRM on Organizational Performance: A Mediated Model. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1913-1920. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.7.002>
- Asadi Shouki, F., & Morad Rezaei, D. (2018). An Effective System for Employee Performance Evaluation. *The 5th National Conference on Applied Research in Management and Accounting*.
- Aziz, S. B., & Iqbal, S. (2024). The Role of HRM Functions in the Sustainable Performance of Pakistani Private Schools: A Post-Pandemic Status Quo Analysis. *Voyage Journal of Educational Studies*, 4(3), 163-191. <https://doi.org/10.58622/vjes.v4i3.191>



- Borah, A. J., & Bhowal, A. (2023). Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Teachers Performance in Golaghat District, Assam, India. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 23(19), 55-65. <https://doi.org/10.9734/ajeaba/2023/v23i191072>
- Boulet, M. (2025). Include, Care, Reward and Enhance to Build a Well-Being HRM System Based on Perceived Effectiveness and Fairness of HRM Practices. *Evidence-Based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-07-2024-0233>
- Claude, K. J. (2024). The Impact of Records Management on the Effectiveness of Human Resource Management in the Public Sector. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(V), 1040-1060. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.805072>
- Drugova, E., Pleshkevich, I. B., & Klimova, T. V. (2021). Transformation of the Personnel Policy of Russian Universities Participating in Project 5-100: The Case of National Research Nuclear University Mephi. *Vysshee Obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 30(6), 9-26. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-6-9-26>
- Hamsinah, H. (2021). The Role of Electronic Human Resource Management (E-Hrm) and Career Planning on the Performance of Bank Employees in South Tangerang. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.297>
- Harun, S., Shahid, S. A. M., Othman, A. K., Mohd Khirzan Badzli, A. R., & Gumbri, D. T. (2021). The Influence of HRM Practices on Employee Behavioural Intentions: Do Generational Differences Matter? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v11-i4/9668>
- Hussein, N. J., & Jaaffar, A. H. (2024). The Effect of E-HRM Practices on the Performance of Academic Staff: The Mediating Role of Trust. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(2), 388-403. <https://doi.org/10.18488/11.v13i2.3757>
- Joe, R. (2023). Enhancing Academic Evaluation: Factors Shaping Performance Appraisal in Higher Education Institutions (HEIS). *TJJPT*, 44(4), 4569-4575. <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1750>
- John, A. P., & Velmurugan, V. P. (2024). Optimizing Employee Performance Through E-Hrm: Insights From Its Organizations in Trivandrum. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6). <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3233>
- Lee, K.-Y., & Park, K. (2024). The Perception of HRM, Trust Between Employees, and Organizational Satisfaction in Public Institutions: The Case of Korea. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(10), 8251. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.8251>
- Mondejar, H. C. U., & Asio, J. M. R. (2022). Human Resource Management Practices and Job Satisfaction: Basis for Development of a Teacher Retention Framework. *International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research*, 3(9), 1630-1641. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.03.09.04>
- Mufeed, U., & Kumar, S. (2018). Examining the Relationship Between HRM Practices and Organizational Commitment: An Empirical Study in Select Higher Educational Institutions. *Asian Review of Social Sciences*, 7(1), 67-70. <https://doi.org/10.51983/arss-2018.7.1.1379>
- Pandey, P. K., Rathi, R., Singh, M., & Verma, J. (2024). Experimental Analysis on Microstructure, Mechanical Properties, and Corrosion Behavior of TIG Welded AISI 444 Ferritic Stainless Steels. *Engineering Solid Mechanics*, 12(1), 93-102. <https://doi.org/10.5267/j.esm.2023.6.001>
- Pradhan, G. M. (2024). Human Resource Management Practices and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing and Service Institutions of Nepal. *The Batuk*, 10(1), 29-38. <https://doi.org/10.3126/batuk.v10i1.62296>
- Reginaldo, M. J. D. (2024). Human Resource Management Practices of Private Higher Education Institutions in Rinconada. *Ijamrs*, 4(6), 596-599. <https://doi.org/10.62225/2583049x.2024.4.6.3480>
- Saleh, Y. A. B. (2023). ETCS as an Effective Tool to Enable HRM to Fulfill the Requirements of CSR in the Field of Employee Training: An Innovative Design and Specific Requirements. *Universal Journal of Business and Management*, 3(1), 1-27. <https://doi.org/10.31586/ujbm.2023.673>
- Sater, F. A., Aad, S., & Karkoulou, S. (2023). The Impact of the Emergence of E-HRM Practices on Employees Performance. *Global Conference on Business and Social Sciences Proceeding*, 15(1), 102-102. [https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2023.1\(102\)](https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2023.1(102))
- Sheikh, U., & Jamshed, S. (2024). A Systematic Review Guanxi HRM Practices, Formal HRM Practices to Improve Creative Performance in Collectivism Organization Culture. *Journal of Management Info*, 10(1), 37-52. <https://doi.org/10.31580/jmi.v10i1.2746>
- Syafri, M., Mukhtar, A., Choerudin, A., Elizabeth, R., & Amalia, M. R. (2023). Bibliometric Analysis of the Influence of Academic Research on HRM Strategy, Employee Performance, and Organizational Success Globally. *The Eastasouth Management and Business*, 2(01), 72-82. <https://doi.org/10.58812/esmb.v2i01.140>
- Yousefi Chermehini, S., Pasand, M. R., & Yousefi Chermehini, M. (2023). Investigating the Impact of Electronic Banking Service Quality on Customer Satisfaction and Electronic Loyalty at Bank Mellat Branches in Ahvaz. Ninth International and National Conference on Management, Accounting, and Law, Tehran. <https://elmnet.ir/doc/11229296-81261>
- Zhang, K., & Villanueva, L. E. (2024). Human Resource Management Practices and Organizational Performance: Towards a Proposed Employee Engagement Program. *Journal of Education and Educational Research*, 8(3), 315-328. <https://doi.org/10.54097/ypdwj528>