



Investigating the effect of electronic human resource management on the development of human resource competencies with the mediating role of organizational learning culture

Mahdi Bahrami¹ | Ahmad Latifian² |
Mohammad Sadegh Akbari Nooghabi³ | Sajad Kamalinia⁴

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 30 December 2025

Received in revised form 11

January 2026

Accepted 11 February 2026

Published online 27 February

2026

Keywords:

Electronic Human Resources Management, Human resources competency development, Organizational learning culture.

Abstract

Background and Objective: In the era of rapid digital transformation, Electronic Human Resource Management (E-HRM) has emerged as a strategic driver for human capital development in public sector organizations. The main objective of this study was to investigate the direct and indirect effects of E-HRM on the development of human resource competencies, with the mediating role of organizational learning culture, within the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs of Razavi Khorasan Province.

Methodology: This applied research employed a descriptive-causal design using Structural Equation Modeling (SEM). The statistical population comprised 400 employees, from which a sample of 197 individuals was selected through simple random sampling. Data were collected using standardized questionnaires. Validity was established through content validity and convergent validity using confirmatory factor analysis (CFA), while reliability was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability (CR) coefficients.

Findings: The findings revealed that E-HRM has a positive and significant effect on both the human resources competency development and organizational learning culture. Furthermore, the effect of organizational learning culture on human resources competency development was confirmed. The mediating role of organizational learning culture in this relationship was also proven.

Conclusion: The implementation of E-HRM leads to the human resources competency development, both directly and through strengthening the organizational learning culture. These results underscore the necessity of simultaneous attention to technology and cultural foundations for the effectiveness of digital investments in the human resource domain.

Cite this article: Bahrami, M., Latifian, A., Akbari Nooghabi, M. S. & Kamalinia, S. (2026). Investigating the effect of electronic human resource management on the development of human resource competencies with the mediating role of organizational learning culture. *Intelligent Management of Human Capital*, 2(7), 31-55.

DOI: <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.570485.1067>

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



DOI: 10.22034/imhr.2026.570485.1067

1. Master's degree, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: mahdi.bahrami@alumni.um.ac.ir
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: latifian@um.ac.ir
3. Corresponding Author, PhD Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. E-mail: msan11@alumni.um.ac.ir
4. Master's degree, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: sajad.kamalinia@ut.ac.ir



Investigating the effect of electronic human resource management on the development of human resource competencies with the mediating role of organizational learning culture

Extended Abstract

Background and Objective: In the context of rapid digitalization, public sector organizations are adopting Electronic Human Resource Management (E-HRM) to enhance operational and strategic outcomes. While E-HRM improves efficiency, its role in developing workforce competencies—critical for organizational success—requires deeper exploration. This study argues that the relationship between E-HRM and competency development is mediated by organizational learning culture, defined as shared values and practices promoting continuous learning and knowledge sharing. Despite existing research on segments of this relationship, an integrated model examining this mediation within a public sector context in a developing country remains scarce. Therefore, this research investigates the direct and indirect effects of E-HRM on HR competency development, with organizational learning culture as a mediator, in the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs of Khorasan Razavi Province.

Methodology: This applied research employed a quantitative, descriptive-causal design. The study population included 400 employees of the Foundation, with 197 participants selected through simple random sampling. Data were collected through a questionnaire using valid scales. The validity and reliability of the instruments were confirmed through expert review and statistical measures, including satisfactory Cronbach's Alpha and Composite Reliability scores. Data from 195 completed responses were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach to test the hypothesized relationships.

Findings: The analysis of the structural model provided support for all research hypotheses. The results confirmed that E-HRM has a significant positive direct effect on HR competency development, indicating that the use of web-based HR systems directly enhances employee skills and strategic capabilities. Furthermore, E-HRM was found to have a strong positive impact on organizational learning culture, suggesting that these technologies foster an environment conducive to continuous learning and knowledge sharing. The analysis also verified that organizational learning culture itself significantly contributes to HR competency development. Most importantly, the results established that organizational learning culture fully mediates the relationship between E-HRM and competency development. This means the primary way E-HRM enhances workforce competencies is by first creating and strengthening a culture that values and practices learning.

Conclusion: This study offers significant theoretical and practical contributions. It presents and validates an integrated model that clarifies the mechanism—organizational learning culture—through which E-HRM investments translate into tangible human capital development. The findings underscore that in public sector contexts, technology implementation must be synergistically paired with cultural cultivation. For managers at the Foundation and similar institutions, the key insight is that investing in E-HRM systems alone is insufficient. To fully realize the potential for developing a more competent workforce, leaders must consciously and concurrently foster a supportive learning culture that encourages adaptation, experimentation, and knowledge sharing. This cultural foundation is the critical catalyst that unlocks the human development potential of digital HR investments, ultimately leading to improved organizational performance and service delivery. Future research could explore these dynamics in different sectors or through longitudinal studies to observe these relationships evolve over time.

Keywords: *Electronic Human Resources Management, Human resources competency development, Organizational learning culture*



بررسی اثر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر توسعه شایستگی‌های منابع انسانی

با نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی

مهدی بهرامی^۱ | احمد لطیفیان^۲ | محمدصادق اکبری نوقابی^۳ | سجاد کمالی‌نیا^۴

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۱۰/۲۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۱۱/۲۲

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۱۲/۰۸

چکیده

زمینه و هدف: در عصر تحولات شتابان دیجیتال، مدیریت منابع انسانی الکترونیک به عنوان محرکی راهبردی برای توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی مطرح است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر مستقیم و غیر مستقیم مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر توسعه شایستگی‌های منابع انسانی با نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان رضوی بود.

روش: این پژوهش کاربردی، به روش توصیفی-علی و با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری ۴۰۰ نفر از کارکنان بود که از این تعداد، ۱۹۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه، انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد گردآوری شد. روایی از طریق روایی محتوا و روایی همگرا با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب تأیید گردید.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی الکترونیک تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه شایستگی‌های منابع انسانی و فرهنگ یادگیری سازمانی دارد. همچنین، تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های منابع انسانی تأیید شد. نقش میانجی فرهنگ یادگیری در این رابطه نیز اثبات گردید.

نتیجه‌گیری: پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک هم به صورت مستقیم و هم از طریق تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی، به توسعه شایستگی‌های منابع انسانی می‌انجامد. این نتایج، لزوم توجه توأمان به فناوری و بستر فرهنگی را برای اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال در حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی الکترونیک، توسعه شایستگی منابع انسانی، فرهنگ یادگیری سازمانی.

استناد: بهرامی، مهدی؛ لطیفیان، احمد؛ اکبری نوقابی، محمدصادق و کمالی‌نیا، سجاد (۱۴۰۴). بررسی اثر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر توسعه شایستگی‌های منابع انسانی با نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۷)، ۵۵-۳۱.

DOI: <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.570485.1067>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2026.570485.1067

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، رایانامه: mahdi.bahrami@alumni.um.ac.ir
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، رایانامه: latifian@um.ac.ir
۳. نویسنده مسئول، دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، رایانامه: msan11@alumni.um.ac.ir
۴. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: sajad.kamalinia@ut.ac.ir

مقدمه

در بستری از تحولات شتابان فناورانه و پیچیدگی روزافزون محیط رقابتی، سازمان‌ها ناگزیر از بازاندیشی در رویکردهای سنتی مدیریت خود هستند (اکبری نوقابی و همکاران، ۱۴۰۳). در این میان، حوزه رهبری منابع انسانی به عنوان موتور محرک توسعه سرمایه انسانی، تحولی بنیادین را از نقش اداری و پشتیبانی صرف، به سوی جایگاهی راهبردی تجربه کرده است. خاستگاه این تحول را می‌توان در همگرایی دو جریان اصلی جستجو کرد: نخست، پذیرش این پارادایم که منابع انسانی، ارزشمندترین و راهبردی‌ترین دارایی سازمان برای کسب مزیت رقابتی پایدار است و دوم، انقلابی که فناوری اطلاعات و ارتباطات در تمامی فرایندهای کسب‌وکار به وجود آورده است. پیامد این همگرایی، ظهور مفهوم «مدیریت منابع انسانی الکترونیک» است که به عنوان کاربست فناوری‌های مبتنی بر وب، به ویژه اینترنت، برای اجرای فعالیت‌ها و فرایندهای منابع انسانی تعریف می‌شود (Marler & Fisher, 2023). این تحول، وعده آزادسازی واحد منابع انسانی از انبوه کارهای تکراری و کاغذبازی و تمرکز بر نقش‌های با ارزش بالاتر مانند مشاوره راهبردی و مدیریت استعداد را می‌دهد (Ruel et al., 2017). با این حال، تحقق این وعده، مشروط به عاملی حیاتی است: منابع انسانی شایسته و توانمندی که نه تنها کاربران منفعل این فناوری، بلکه تسخیرکنندگان فعال قابلیت‌های آن برای رشد شخصی و سازمانی باشند (آبیار و همکاران، ۱۴۰۴).

در این راستا، مفهوم «توسعه شایستگی‌های منابع انسانی» به کانون توجه مدیران و پژوهشگران تبدیل شده است. شایستگی‌ها، که تلفیقی از دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های رفتاری لازم برای عملکرد برتر در یک نقش خاص هستند، چارچوبی اساسی برای همسوسازی سرمایه انسانی با اهداف سازمان فراهم می‌کنند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). در محیط پرتلاطم امروز، شایستگی‌های پویا و مرتبط با فناوری، یادگیری مستمر و انعطاف‌پذیری، به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر بدل شده‌اند. پرسش محوری این است که مدیریت منابع انسانی الکترونیک چگونه می‌تواند به توسعه این شایستگی‌های حیاتی کمک کند؟ آیا صرف استقرار سیستم‌های فناورانه به رشد شایستگی‌ها می‌انجامد یا این تأثیر از مجرای عوامل سازمانی عمیق‌تری صورت می‌پذیرد؟ شواهد نشان می‌دهد که پیوند بین فناوری و توسعه انسانی، پیوندی مستقیم و ساده نیست. بلکه این فناوری، در بستر فرهنگی سازمان عمل می‌کند و اثربخشی آن تا حد زیادی به پذیرش، درک و به‌کارگیری خلاقانه توسط کارکنان بستگی دارد. در همین نقطه، نقش «فرهنگ یادگیری سازمانی» به عنوان یک عامل تسهیلگر یا بازدارنده کلیدی خودنمایی می‌کند. فرهنگ یادگیری سازمانی، به نظامی از ارزش‌ها، باورها و

هنجارهای مشترک اشاره دارد که یادگیری مستمر فردی، تیمی و سازمانی را تشویق، حمایت و پاداش می‌دهد (Sultan et al., 2020). این فرهنگ است که تعیین می‌کند آیا کارکنان، مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به عنوان تهدیدی برای ثبات شغلی می‌بینند یا آن را فرصتی بی‌نظیر برای دسترسی به دانش، توسعه مهارت و پیشرفت حرفه‌ای قلمداد می‌کنند. بنابراین، می‌توان این فرضیه را مطرح ساخت که مدیریت منابع انسانی الکترونیک احتمالاً از طریق تقویت و تسهیل فرهنگ یادگیری سازمانی است که می‌تواند به طور مؤثری بر توسعه شایستگی‌های منابع انسانی تأثیر بگذارد. به بیان دیگر، فرهنگ یادگیری سازمانی ممکن است نقش میانجی حیاتی را در این رابطه ایفا نماید (Khashman, 2019).

با وجود منطق نظری قوی برای ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، فرهنگ یادگیری سازمانی و توسعه شایستگی‌ها، پژوهش‌های تجربی که این روابط را به طور یکپارچه و در یک مدل علی مورد آزمون قرار دهند، اندک هستند. بیشتر مطالعات به بررسی دوبه‌دوی این متغیرها یا تمرکز بر پیامدهای مستقیم مدیریت منابع انسانی الکترونیک مانند کارایی پرداخته‌اند (Marler & Fisher, 2023). این شکاف پژوهشی، زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که بافت خاص سازمان‌های دولتی و خدماتی در کشورهای در حال توسعه مانند ایران در نظر گرفته شود. در ایران، حرکت به سمت دولت الکترونیک به عنوان یک سیاست کلان برای بهبود کیفیت خدمات، شفافیت و کارآمدی دنبال می‌شود. در این مسیر، بنیاد شهید و امور ایثارگران به عنوان نهادی پیشرو شناخته می‌شود که با هدف تسهیل و تسریع خدمت‌رسانی به جامعه ایثارگران، سرمایه‌گذاری قابل توجهی در استقرار سیستم‌های الکترونیک انجام داده است. با این حال، تجربیات میدانی و برخی گزارش‌ها حاکی از آن است که علی‌رغم وجود زیرساخت فناوریانه، چالش‌های انسانی و فرهنگی جدی بر سر راه بهره‌برداری کامل و اثربخش از این سیستم‌ها وجود دارد. تداوم مراجعات حضوری، مقاومت در برابر تغییر فرایندها، و احساس عدم آمادگی در برخی کارکنان، نشان‌دهنده وجود شکاف بین استقرار فناوری و توسعه شایستگی‌های لازم و همچنین احتمالاً ضعف در فرهنگ یادگیری سازگار با محیط دیجیتال است. این وضعیت در حالی است که حساسیت و اهمیت خدمت به جامعه ایثارگر، هرگونه ناکارآمدی را غیر قابل قبول می‌سازد.

مسئله اصلی این پژوهش، بررسی این پرسش است که آیا استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک در بنیاد شهید و امور ایثارگران می‌تواند به توسعه شایستگی‌های کارکنان آن منجر شود و اگر آری، آیا فرهنگ یادگیری سازمانی در این رابطه، نقش میانجی را ایفا می‌کند؟ پاسخ به این پرسش، علاوه بر غنا بخشیدن به ادبیات نظری در حوزه مدیریت منابع

انسانی و فناوری اطلاعات، از اهمیت عملی و کاربردی نیز برخوردار است. از جنبه نظری، این پژوهش در صدد است با آزمون یک مدل علی یکپارچه، درک بهتری از سازوکارهای نهان تأثیر فناوری بر توسعه سرمایه انسانی ارائه دهد و نقش محوری فرهنگ سازمانی را در این میان برجسته سازد. از جنبه کاربردی، یافته‌های این پژوهش می‌تواند چراغ راه مدیران و سیاست‌گذاران بنیاد شهید و نیز سازمان‌های دولتی مشابه باشد. سرمایه‌گذاری در فناوری، بدون توجه همزمان به پرورش فرهنگ یادگیری و برنامه‌ریزی برای توسعه شایستگی‌های دیجیتال و شناختی کارکنان، ممکن است به بازدهی مطلوب منجر نشود. این آگاهی می‌تواند منجر به طراحی برنامه‌های تغییر مدیریت، آموزش و توسعه سازمانی هدفمندتری شود که پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک را از یک پروژه صرفاً فنی به یک تحول سازمانی همه‌جانبه تبدیل کند. همچنین، با توجه به شرایط خاص مراجعان این سازمان، ارتقای شایستگی کارکنان و بهبود کیفیت خدمات الکترونیک، امری است که نشان‌دهنده تکریم و خدمت‌رسانی شایسته به جامعه ایثارگران می‌باشد و دارای ارزش اجتماعی متعالی است. بر این اساس، این پژوهش به دنبال آن است تا نشان دهد که چگونه فناوری می‌تواند در بستر فرهنگی مناسب، به عاملی برای توانمندسازی و تعالی نیروی انسانی تبدیل شود.

فرضیه‌های پژوهش

۱. «مدیریت منابع انسانی الکترونیک» تأثیر مثبت و معناداری بر «توسعه شایستگی‌های منابع انسانی» دارد.
۲. «مدیریت منابع انسانی الکترونیک» تأثیر مثبت و معناداری بر «فرهنگ یادگیری سازمانی» دارد.
۳. «فرهنگ یادگیری سازمانی» تأثیر مثبت و معناداری بر «توسعه شایستگی‌های منابع انسانی» دارد.
۴. «مدیریت منابع انسانی الکترونیک» به واسطه «فرهنگ یادگیری سازمانی» تأثیر مثبت و معناداری بر «توسعه شایستگی‌های منابع انسانی» دارد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی الکترونیک^۱

به کاربرد راهبردها، سیاست‌ها و اقدامات مربوط به منابع انسانی در سازمان‌هایی که حمایت یا اعتماد کامل به فناوری وب دارند، مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌گویند (Berber et

(al., 2018). این فناوری می‌تواند توسط کارکنان سازمان، مدیریت منابع انسانی، کارکنان مستعد و مدیریت سازمان مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت منابع انسانی الکترونیک، اصطلاحی نسبتاً جدید برای فناوری اطلاعات است که از مدیریت منابع انسانی^۱ در هر بخشی مخصوصاً از طریق استفاده از فناوری‌های وب، حمایت می‌کند (Girisha & Nagendrababu, 2019). مدیریت منابع انسانی الکترونیک، پیکربندی مجموعه سخت‌افزار، نرم‌افزار و منابع شبکه الکترونیکی می‌باشد که قادر است اقدامات واقعی مدیریت منابع انسانی از قبیل سیاست‌ها، برنامه‌ها و خدمات را از طریق سطوح فردی و گروهی در درون و بیرون از سازمان به منصه ظهور برساند (Marler & Fisher, 2023). استروه‌میر^۲ (۲۰۱۷)، مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به صورت کاربرد فناوری اطلاعات برای شبکه‌سازی یا حمایت از حداقل دو فرد یا جمعی از افراد در انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مشترک تعریف می‌نماید. سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند یک تصمیم بزرگ برای سرمایه‌گذاری توسط شرکت‌ها در هر اندازه باشد. استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان می‌تواند فرایندها و هزینه‌های اضافی را کاهش دهد. همچنین به نیروی انسانی کمتری نیاز است زیرا مدیریت منابع انسانی الکترونیک موجب از میان برداشتن نیروی انسانی واسطه می‌گردد. علاوه بر این، پردازش معاملات را سرعت می‌بخشد، خطاهای اطلاعاتی را کاهش می‌دهد و ردیابی و کنترل منابع انسانی را بهبود می‌بخشد. در نتیجه، موجب بهبود ارائه خدمات خواهد شد. سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری اغلب موجب افزایش کارایی فعالیت‌های اداری می‌شود. بنابراین، تأثیر مستقیمی در کاهش هزینه دارد (مقدوسی، ۱۴۰۰). تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر کارایی و بهره‌وری اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق کاهش اقدامات مبتنی بر کاغذ، افزایش دقت داده‌ها و کاهش فعالیت‌های موازی و اضافی ضمن حفظ کیفیت داده‌ها و اطلاعات موجود منابع انسانی خواهد بود. مدیریت منابع انسانی الکترونیک به جای آنکه یک مرحله خاصی از توسعه مدیریت منابع انسانی باشد یک انتخاب برای رویکرد منابع انسانی است. روتل^۳ و دیگران (۲۰۱۷) مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به مدیریت منابع انسانی عملیاتی، ارتباطی و تحولی طبقه‌بندی کرده‌اند که مورد توافق اکثر نظریه‌پردازان است. در سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌توان طبقه‌بندی، ارزیابی، آموزش و توسعه را طراحی و اجرا نمود؛ هزینه‌های نیروی کار را برآورد کرد و شاخص‌های

1. Human Resources Management (HRM)

2. Strohmeier

3. Ruel

جابه‌جایی و غیبت را بررسی نمود. کارکنان نیز می‌توانند از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک برای برنامه‌ریزی توسعه شخصی، درخواست ارتقای شغلی، فعالیت‌های جدید و دستیابی به طیف وسیعی از اطلاعات درباره منابع انسانی استفاده نمایند. در مجموع، هفت کارکرد مدیریت منابع انسانی الکترونیک شامل استخدام، آموزش و توسعه، ارزشیابی عملکرد، پاداش، ایمنی و سلامت، روابط کارکنان و نیروی کار می‌باشد (Atallah, 2016).

توسعه شایستگی‌های منابع انسانی^۱

شایستگی شامل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های زیربنایی عملکرد مؤثر و موفقیت‌آمیز در یک شغل می‌باشد که قابل مشاهده و اندازه‌گیری است و عملکرد عالی را از عملکرد متوسط متمایز می‌سازد (Soderquist et al., 2020). شایستگی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که به منظور تولید خروجی خاص برای یک مشتری یا بازار خاص طراحی شده است. شایستگی، اصطلاح مورد استفاده برای توصیف مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش‌ها است که منجر به عملکرد شغلی موفق و در نهایت موجب نیل به اهداف و اولویت‌های سازمانی می‌گردد (Cebrián et al., 2020). وقتی مدل شایستگی تدوین شد، می‌توان نیروها را برای شایستگی از کم تا زیاد دسته‌بندی کرد. در این حالت افراد مستعد و برجسته مشخص می‌شوند. استفاده از مدل شایستگی‌های شغلی این مزیت را دارد که می‌توان آن را در راستای شایستگی‌های محوری سازمان ایجاد و این دو را با هم همسو کرد. مدل شایستگی این امکان را فراهم می‌کند که افراد با عملکرد بالا از بقیه متمایز شوند و شایستگی‌های حال و آینده برای هر کدام از مشاغل و بخش‌ها روشن می‌شود (قلی‌پور، ۱۴۰۴). به طور سنتی، منابع انسانی مشارکت کمتری در تدوین اهداف کلان و راهبردی سازمان‌ها داشته‌اند و عمده فعالیت آنان مربوطه به انجام فعالیت‌ها و وظایف روزمره و عملیاتی بوده است. توسعه شایستگی‌های منابع انسانی و تبدیل آن به شایستگی‌های سازمانی از موضوعات و موارد مورد تأکید مدیران منابع انسانی سازمان‌ها است. در بررسی زیر سیستم‌های حوزه منابع انسانی سنتی به این نتیجه می‌رسیم که در اکثر مواقع ارتباط و هماهنگی و یکپارچگی میان افراد وجود ندارد و همین امر ناکارآمدی کل سیستم را در بر دارد. توسعه شایستگی‌های منابع انسانی به جهت تعامل و تقویت متقابل یکدیگر با استعانت از اصول فناوری اطلاعات و پیاده‌سازی و به کارگیری آن در اقدامات و فعالیت‌های منابع انسانی عاملی در جهت نیل به اهداف کلان سیستم با بهره‌وری بالا خواهد بود. می‌توان گفت شایستگی همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است به گونه‌ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند. باید اطمینان حاصل

کرد که مدیریت منابع انسانی برای کسب چنین وضعیتی در سازمان مورد توجه قرار گرفته است. شایستگی‌ها به فرهنگ، فرایند یا هویت اشاره دارد. چنین شایستگی‌هایی شامل خدمت به مشتری، سرعت، کیفیت، کارایی، نوآوری و همکاری است (Ulrich et al., 2023). در طول دهه‌ها سازمان‌ها بیشتر از مدل‌های شایستگی برای انتخاب کارکنان استفاده کرده‌اند. ولی گرایش به رویکردهای مبتنی بر شایستگی در تحصیل، آموزش، ارزیابی، و پیشرفت کارکنان اخیراً بیشتر شده است (Ashkezari & Aeen, 2022).

فرهنگ یادگیری سازمانی^۱

فرهنگ یادگیری سازمانی شامل فرایندهای پیچیده‌ای است که دانش جدیدی را برای سازمان توسعه می‌دهد و تغییر در رفتار اعضای سازمان ایجاد می‌کند. سازمان‌هایی که فرهنگ قوی یادگیری دارند، به خوبی قادر به تولید دانش جدید هستند. دانش مورد نظر خود را کسب می‌کنند و می‌توانند آن را انتقال دهند. این فرایند موجب می‌شود رفتار سازمان و رفتار کارکنان بر اثر تزریق دانش جدید اصلاح شود (Murray & Donegan, 2023). فرهنگ یادگیری سازمانی عبارت است از ارزش‌های سازمانی و باورهای مشترکی که از یادگیری و آموزش حمایت می‌کند. در چنین سازمانی، یادگیری و آموزش به عنوان یک ارزش شناخته می‌شود و کارکنان به طور مستمر درصدد یادگیری هستند. این یادگیری می‌تواند منابع مختلفی داشته باشد از جمله: همکاران، مدیران و سرپرستان، دوره‌های آموزشی، اینترنت، اطلاعات ثانویه و آرشیوهای اطلاعاتی. فرهنگ یادگیری سازمانی یعنی شرایطی که در آن کارکنان بدون اجبار خارجی و با انگیزه درونی درصدد یادگیری هستند و به طور مستمر دانش و مهارت خود را ارتقا می‌دهند (Hahn et al., 2025). فرهنگ یادگیری سازمانی نوعی از فرهنگ سازمانی می‌باشد که در آن هر فردی که خلاق تر و ایده‌پردازتر است و همواره درصدد یادگیری است، مزایای بیشتری دارد. در چنین شرایطی، ملاک و معیار ارزیابی کارکنان، توانمندی و دانش آن‌ها است. در نتیجه، کارکنان به طور خودجوش به دنبال یادگیری هستند (Marsick & Watkins, 2023). مزایای بی‌شماری برای فرهنگ یادگیری سازمانی عنوان شده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: انعطاف‌پذیری، نوآوری و پیشرو بودن در ایده‌پردازی، توانمندی و ظرفیت بالا برای تغییر و تحول و بهبود عملکرد سازمانی. برای رسیدن به فرهنگ یادگیری سازمانی باید به تمامی مراحل توجه کرد تا در فرایند طراحی شده، نتایج مورد انتظار حاصل شود. در مرحله اکتساب اطلاعات، سازمان به دنبال شناسایی و بهره‌برداری از منابع درونی و بیرونی است که داده‌های مورد نیاز تصمیم‌گیری عملیاتی، فنی

و راهبردی را تأمین کند. خروجی این مرحله، مواد خامی است که می‌تولند برای یادگیری مورد استفاده قرار گیرد. درک و فهم اطلاعات توسط سازمان و ثبت و حفظ آن به صورتی که تمامی افراد برداشت یکسانی از آن داشته باشند، در این مرحله رخ می‌دهد. این اتفاق با مصاحبه رودررو و یا کنال‌های الکترونیک رخ می‌دهد تا داده‌ها به اطلاعاتی بامعنا و قابل استفاده تبدیل شود و در قالبی قابل درک برای تمامی افراد سازمان ذخیره شود. تبدیل دیگری که در مرحله بعد صورت می‌گیرد، تبدیل دانش و اطلاعات کسب و فهم شده به رفتار است. تغییر رفتار کارکنان سازمان از مراحل است که نشان می‌دهد یادگیری سازمان در حال پیاده‌سازی است. همچنین تغییر باورها، ارزش‌ها و بینش افراد مرحل، آخر فرایند یادگیری سازمانی است (Škerlavaj et al., 2011).

پیشینه پژوهش

بهاری و طاهری روزبهانی (۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر خلق دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان» انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی الکترونیک شامل ابعاد مختلفی از جمله عوامل ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای است که با رویکرد خلق دانش می‌تواند به توسعه شایستگی‌های سازمانی و تسهیل فرایندهای یادگیری در سازمان‌های دانش‌محور منجر شود.

مرتضوی (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه توانمندسازی و تیم‌سازی با شایستگی‌های کارکنان با مطالعه نقش تعدیلگر فرهنگ یادگیری سازمانی» در یک سازمان دولتی ایران انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد که تیم‌سازی و توانمندسازی کارکنان، شایستگی‌های آنان را افزایش می‌دهد و فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه میان توانمندسازی کارکنان و شایستگی‌ها را تعدیل می‌کند؛ البته اثر تعدیلگری آن بر رابطه میان تیم‌سازی و شایستگی‌ها تأیید نشد.

زرواس و تریانتاری^۱ (۲۰۲۵)، در پژوهشی با عنوان «شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال و شایستگی دیجیتال درک‌شده: تحلیلی از نقش فرهنگ سازمانی» در سازمان‌های یونان انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر شایستگی دیجیتال کارکنان دارد، که در این میان یادگیری الکترونیکی تأثیرگذارترین عامل است. همچنین فرهنگ سازمانی حامی و نوآور به طور قابل توجهی رابطه میان شیوه‌های دیجیتال و شایستگی‌ها را تعدیل می‌کند.

الرفاعی و الحبيب^۲ (۲۰۲۵)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر

1. Zervas & Triantari
2. Alrifae & Alhabeeb

رفتار نوآورانه کارکنان: نقش میانجی یادگیری سازمانی در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات خاورمیانه» در پانزده سازمان فناوری اطلاعات در کشورهای اردن، امارات، عربستان، مصر و قطر انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی دیجیتال تأثیر مستقیم و معناداری بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد و یادگیری سازمانی، این رابطه را میانجیگری می‌کند. اتو^۱ (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان «نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی در پیوند میان شیوه‌های توسعه منابع انسانی و شایستگی‌های کارکنان» در بانک‌های غنا انجام داده است. نتایج نشان داد که شیوه‌های آموزش و توسعه، تأثیر مستقیم معناداری بر شایستگی‌های کارکنان ندارد؛ بلکه این تأثیر از طریق فرهنگ یادگیری سازمانی میانجیگری می‌شود. همچنین شایستگی‌های کارکنان تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. خاشمن^۲ (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان «تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) بر نوآوری سازمانی توسط مخزن دانش به عنوان نقش میانجی» در خطوط هواپیمایی سلطنتی لبنان انجام داده است. نتایج نشان داد که مخزن دانش می‌تواند رابطه میان پنج راهبرد مدیریت منابع انسانی الکترونیک (استخدام الکترونیکی، انتخاب الکترونیکی، آموزش عملکرد الکترونیکی و جبران خدمات و پاداش الکترونیکی) و نوآوری سازمانی را به طور معناداری میانجیگری کند.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسندگان (سال)	عنوان پژوهش	روش	نتایج پژوهش
بهاری و طاهری روزبهانی (۱۴۰۲)	طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر خلق دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان	کیفی نظریه داده‌بنیاد	الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر خلق دانش شامل ۱۰ بعد (ساختاری، محیطی، فرهنگی، راهبرد، سازمانی، فناوری، برنامه‌ریزی الکترونیکی، استخدام الکترونیکی، آموزش الکترونیکی و عملکرد الکترونیکی) و ۳۸ مؤلفه است.
مرتضوی (۱۴۰۱)	بررسی رابطه توانمندسازی و تیم‌سازی با شایستگی‌های کارکنان با مطالعه نقش تعدیلگر فرهنگ یادگیری سازمانی	کمی توصیفی- پیمایشی	تیم‌سازی و توانمندسازی کارکنان باعث افزایش شایستگی می‌شود، اما فرهنگ یادگیری سازمانی تنها رابطه بین توانمندسازی و شایستگی را تعدیل می‌کند و تأثیری بر رابطه تیم‌سازی و شایستگی ندارد.
زرواس و تریانتاری (۲۰۲۵)	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال و شایستگی دیجیتال درک‌شده: تحلیلی از نقش	کمی پیمایشی	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال (به‌ویژه آموزش الکترونیک) تأثیر مثبت اما نسبتاً محدودی بر شایستگی دیجیتال کارکنان دارد. فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و

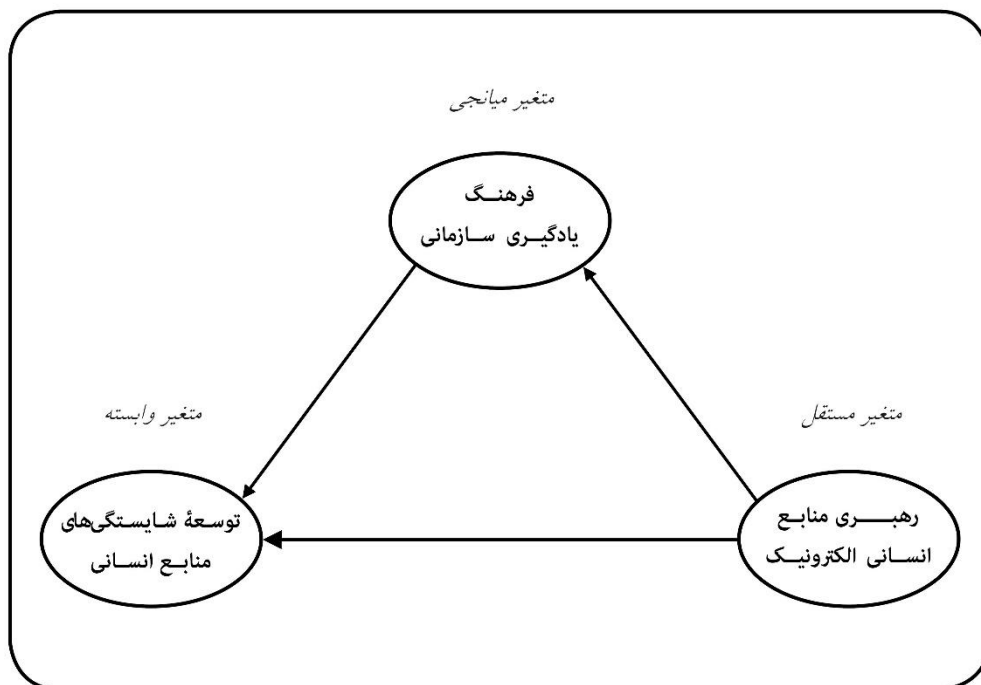
1. Otoo

2. Khashman

نوآور این رابطه را به طور قابل توجهی تعدیل می‌کند.		فرهنگ سازمانی	
مدیریت منابع انسانی دیجیتال تأثیر مستقیم و معناداری بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد و یادگیری سازمانی به طور معناداری این رابطه را میانجیگری می‌کند.	کمی کاربردی	تأثیر مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر رفتار نوآورانه کارکنان: نقش میانجی یادگیری سازمانی در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات خاورمیانه	الرفاعی و الحیب (۲۰۲۵)
فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه بین آموزش و توسعه منابع انسانی و شایستگی کارکنان را به طور کامل میانجیگری می‌کند. همچنین شایستگی کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	کمی همبستگی- علی	نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی در پیوند میان شیوه‌های توسعه منابع انسانی و شایستگی‌های کارکنان	اتو (۲۰۲۴)
مخزن دانش رابطه میان پنج راهبرد مدیریت منابع انسانی الکترونیک (استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) و نوآوری سازمانی را به طور معناداری میانجیگری می‌کند.	کمی کاربردی	تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر نوآوری سازمانی توسط مخزن دانش به عنوان نقش میانجی	خاشمن (۲۰۱۹)

مدل مفهومی

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل کارکردهای منابع انسانی الکترونیک خاشمن (۲۰۱۹)، فرهنگ یادگیری سازمانی اسکرلاواچ^۱ و همکاران (۲۰۱۱) و توسعه شایستگی‌های اولریش^۲ و همکاران (۲۰۰۹) به شکل زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی؛ از نظر داده‌ها، کمی و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی- علی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری را کلیه کارکنان (کارمندان و مدیران) رسمی، پیمانی و قراردادی مناطق ۱، ۲ و سازمان مرکزی بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان رضوی به تعداد ۴۰۰ نفر تشکیل می‌دهند. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۹۷ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه فرهنگ یادگیری سازمانی اسکرلاواج و همکاران (۲۰۱۱)، توسعه شایستگی‌های منابع انسانی اولریش و همکاران (۲۰۰۹) و کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک خاشمن (۲۰۱۹) استفاده شد. از میان پرسش‌نامه‌های توزیع شده، ۱۹۵ پرسش‌نامه به درستی و به طور کامل، تکمیل شدند.

جدول ۲. ویژگی‌های پژوهش

ویژگی‌های پژوهش حاضر	لایه‌های بیاز پژوهش
اثبات‌گرایی (پوزیتیویسم)	فلسفه

رویکرد	استقرایی
هدف	کاربردی
ماهیت	توصیفی- علی
نوع داده‌ها	کمی
افق زمانی	تک مقطعی
شیوه گردآوری داده‌ها	پرسش‌نامه

یافته‌های پژوهش

جدول ۳. سیمای آزمودنی‌ها

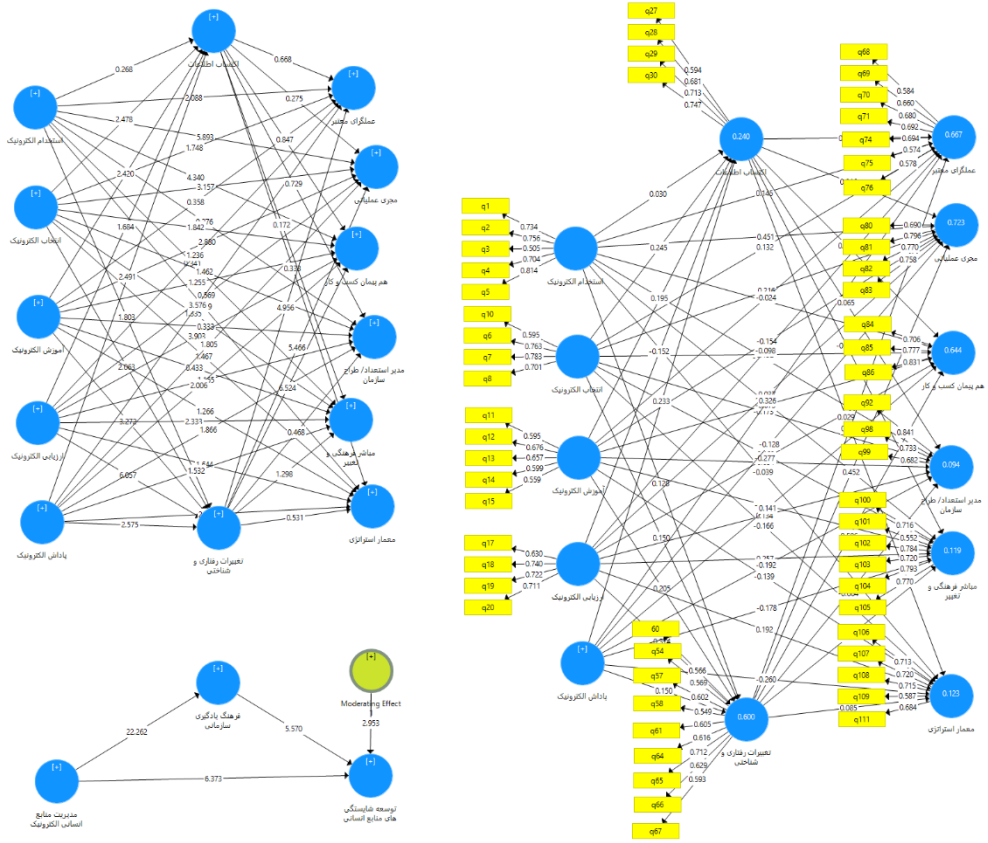
ویژگی	دسته‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۲۰	۶۱/۵۳٪
	زن	۷۵	۳۸/۴۶٪
سن	بین ۲۵ تا ۳۵ سال	۵۸	۲۹/۷۴٪
	از ۳۶ تا ۴۵ سال	۱۱۲	۵۷/۴۳٪
	۴۶ سال و بالاتر	۲۵	۱۲/۸۲٪
تحصیلات	کارشناسی	۱۳۲	۶۷/۶۹٪
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۶۳	۳۲/۳۰٪
سابقه کار	۵ تا ۱۰ سال	۶۲	۳۱/۷۹٪
	۱۱ تا ۱۵ سال	۹۸	۵۰/۲۵٪
	۱۶ سال و بالاتر	۳۵	۱۷/۹۴٪
جمع		۱۹۵	۱۰۰٪

در این پژوهش، محاسبه پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب (CR) با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS صورت پذیرفت. همچنین روایی پرسش‌نامه‌ها به روش محتوایی انجام شده است. بدین صورت که سؤالات پرسش‌نامه مطابق با فرضیه‌های پژوهش طرح گردید و سپس محتوای پرسش‌نامه به تأیید اساتید متخصص رسید و روایی حاصل شد. میزان روایی پرسش‌نامه با روایی همگرا انجام شد. برای بررسی روایی همگرا از مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده گردید. اگر مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج‌شده بیشتر از ۰/۵ باشد، پرسش‌نامه پژوهش از پایایی و روایی مطلوبی برخوردار است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ابزار سنجش پژوهش از پایایی و روایی مطلوبی برخوردار است (George & Mallery, 2003).

جدول ۴. پایایی و روایی پژوهش

متغیر	خرده‌مقیاس	آلفای کرونباخ (α)	ضرب پایایی مرکب (CR)	AVE
مدیریت منابع انسانی الکترونیک	استخدام الکترونیک	۰/۷۴۹	۰/۸۳۳	۰/۵۰۵
	انتخاب الکترونیک	۰/۸۶۰	۰/۸۰۵	۰/۵۱۰
	آموزش الکترونیک	۰/۷۹۵	۰/۷۵۵	۰/۵۸۳
	ارزیابی الکترونیک	۰/۷۵۵	۰/۷۹۵	۰/۵۹۳
	پاداش الکترونیک	۰/۸۲۰	۰/۸۰۰	۰/۵۰۲
فرهنگ یادگیری سازمانی	اکتساب اطلاعات	۰/۸۳۱	۰/۷۷۹	۰/۵۷۱
	تفسیر اطلاعات	۰/۸۳۰	۰/۸۸۰	۰/۵۷۱
	تغییر رفتاری و شناختی	۰/۷۸۴	۰/۸۳۹	۰/۵۶۷
توسعه شایستگی‌های منابع انسانی	عملگرای معتبر	۰/۷۵۸	۰/۸۲۸	۰/۵۰۹
	مجری عملیاتی	۰/۷۴۹	۰/۸۴۱	۰/۵۶۹
	هم‌پیمان کسب‌وکار	۰/۸۸۰	۰/۸۱۶	۰/۵۹۸
	مدیر استعداد/طراح سازمان	۰/۸۱۰	۰/۷۹۸	۰/۵۷۰
	مباشر فرهنگی و تغییر	۰/۸۲۳	۰/۸۶۹	۰/۵۲۸
	معمار راهبرد	۰/۷۱۸	۰/۸۱۱	۰/۵۶۴

از تحلیل مدل معادلات ساختاری در پژوهش‌هایی که هدف آن، آزمون مدل خاصی از رابطه میان متغیرها است، استفاده می‌شود. تحلیل ساختارهای کوواریانس یا مدل‌یابی معادله ساختاری، از اصلی‌ترین روش‌های تحلیل ساختارهای داده‌ای پیچیده و مهر تأییدی بر نظریه «تأثیرات هم‌زمان» متغیرها بر یکدیگر است. این روش، ترکیب ریاضی و آماری پیچیده‌ای از تحلیل عاملی، رگرسیون چندمتغیره و تحلیل مسیر می‌باشد که بر اساس آن، آزمون مدل فرض صورت پذیرفته است. نقطه ضعف بسیار مهم آزمون فرضیه در روش‌های آماری کلاسیک مانند تحلیل مسیر و تحلیل رگرسیون خطی، چشم‌پوشی از خطاهای اندازه‌گیری متغیرهای مکنون است که در الگوی مدل‌یابی معادله ساختاری، این مهم لحاظ می‌شود. شکل زیر مدل معادلات ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش

برای ارزیابی میزان توافق مدل مفهومی با داده‌های تجربی گردآوری شده، از شاخص‌های برازش استفاده می‌شود. معیار اصلی ارزیابی کلی مدل در روش حداقل مربعات جزئی، شاخص نیکویی برازش (GOF) است. همچنین، به منظور سنجش قدرت پیش‌بینی مدل، از معیار Q^2 استفاده گردید. نتایج محاسبات مطابق جدول زیر، نشان می‌دهد که مدل پژوهش حاضر از برازش قوی و قدرت پیش‌بینی مطلوبی برخوردار می‌باشد (Wetzels et al., 2009).

جدول ۵. ارزیابی مدل ساختاری پژوهش

GOF	شاخص اشتراک	Q^2	R^2	متغیر
۰/۶۴۰	۰/۶۹۷	۰/۱۹۰	۰/۳۴۰	اکتساب اطلاعات
	۰/۷۵۸	۰/۱۹۸	۰/۵۸۹	تغییر رفتاری و شناختی
	۰/۷۹۶	۰/۲۴۶	۰/۶۵۵	عملگرایی معتبر
	۰/۸۵۲	۰/۳۷۳	۰/۷۱۲	مجرى عملیاتی

هم‌پیمان کسب‌وکار	۰/۶۳۰	۰/۳۴۸	۰/۸۶۳
مدیر استعداد/ طراح سازمان	۰/۳۵۹	۰/۲۳۴	۰/۸۷۸
مباشر فرهنگی و تغییر	۰/۳۶۳	۰/۱۵۰	۰/۸۵۲
معمار راهبرد	۰/۳۶۳	۰/۲۳۱	۰/۸۱۵
میانگین	۰/۵۰۵	-	۰/۸۱۳

بررسی فرضیه‌های پژوهش با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شده که در جدول زیر خلاصه نتایج ارائه شده است.

جدول ۶: نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	آماره آزمون	نتیجه
فرضیه اول	۱/۹۹	۰/۰۳۴	پذیرش
فرضیه دوم	۲/۴۹	۰/۰۱۱	پذیرش
فرضیه سوم	۱/۹۸	۰/۰۳۷	پذیرش
فرضیه چهارم	۲/۹۵۳	۰/۰۰۳	پذیرش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرضیه اول پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفت. این یافته نشان می‌دهد که به کارگیری سامانه‌های الکترونیک در حوزه منابع انسانی، با خودکارسازی فرایندهای اداری، تسهیل دسترسی به اطلاعات و ایجاد بسترهای آموزشی برخط، بستری نظام‌مند برای ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان فراهم می‌آورد. پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این سیستم‌ها، با کاهش حجم کارهای تکراری و کاغذبازی، فرصت و انرژی بیشتری را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد تا به توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و نقش‌های راهبردی خود بپردازند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی الکترونیک نه تنها یک ابزار کارآمدی بخش، بلکه یک محرک مؤثر برای توسعه سرمایه انسانی در سازمان است. این یافته با پژوهش‌های پیشین که تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر شایستگی‌ها (بهاری و طاهری روزبهانی، ۱۴۰۲؛ زراس و تریانتاری، ۲۰۲۵) و نقش میانجی فرهنگ یادگیری (اتو، ۲۰۲۴) را تأیید کرده‌اند، همخوانی دارد. با این حال، در حالی که پژوهش مرتضوی (۱۴۰۱) بر توانمندسازی و تیم‌سازی متمرکز بود و خاشمن (۲۰۱۹) و الرفاعی و الحبيب (۲۰۲۵) به ترتیب نوآوری سازمانی و رفتار نوآورانه را به عنوان پیامد بررسی کردند، پژوهش حاضر مستقیماً به تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر توسعه شایستگی‌ها در بافت سازمانی خاص (بنیاد شهید) پرداخته و نقش میانجی فرهنگ یادگیری را نیز در کنار اثر مستقیم آزموده است.

فرضیه دوم پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفت. این یافته حاکی از آن است که استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک، با ایجاد بستری منعطف، تعاملی و مبتنی بر داده، زمینه لازم برای تحول در نگرش‌ها و رفتارهای یادگیری در سازمان را فراهم می‌آورد. این سیستم‌ها با کاهش بار کاری اداری و تسهیل دسترسی به اطلاعات، فضای روانی و زمانی لازم برای جستجو، آزمایش و یادگیری مستمر را ایجاد می‌کنند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی الکترونیک نه تنها یک ابزار فنی، بلکه یک محرک فرهنگی مؤثر برای تقویت گرایش به یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. این یافته با پژوهش‌هایی که تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی الکترونیک را بر یادگیری سازمانی (الرفاعی و الحبيب، ۲۰۲۵) و نقش آن در تسهیل خلق دانش (بهراری و طاهری روزبهانی، ۱۴۰۲) نشان داده‌اند، همسو است. همچنین با پژوهشی که فرهنگ سازمانی را تعدیلگر رابطه مدیریت منابع انسانی دیجیتال و شایستگی معرفی کرده (زرواس و تریانناری، ۲۰۲۵)، از این جهت اشتراک دارد که همگی بر اهمیت بستر فرهنگی و یادگیرنده تأکید می‌کنند. با این حال، برخلاف پژوهش خاشمن (۲۰۱۹) که بر نقش میانجی مخزن دانش در نوآوری سازمانی متمرکز بود، و نیز برخلاف مطالعه مرتضوی (۱۴۰۱) که فرهنگ یادگیری را صرفاً به عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفت، پژوهش حاضر مستقیماً تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر فرهنگ یادگیری سازمانی را به عنوان یک متغیر مستقل و در بافت خاص (بنیاد شهید) آزمون و تأیید نموده است.

فرضیه سوم پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفت. این یافته نشان‌دهنده آن است که در سازمانی که ارزش‌ها و هنجارهای حاکم، مشوق یادگیری مستمر، تجربه‌اندوزی و تسهیم دانش باشد؛ کارکنان انگیزه و فرصت بیشتری برای ارتقای توانمندی‌های خود می‌یابند. فرهنگ یادگیری سازمانی با ترویج روحیه پرسشگری، آزمایشگری و بازاندیشی، بستر شناختی و رفتاری لازم را برای جذب، درون‌سازی و به‌کارگیری دانش جدید فراهم می‌سازد. در چنین محیطی، توسعه شایستگی‌ها امری طبیعی و مورد انتظار قلمداد می‌شود و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، از جمله سیستم‌های الکترونیک، می‌توانند با اثربخشی بیشتری در خدمت این هدف قرار گیرند. این نتیجه، بر نقش محوری بسترهای فرهنگی در تبدیل سرمایه‌های بالقوه به شایستگی‌های عینی و عملکردی تأکید می‌کند. این یافته با پژوهش اتو (۲۰۲۴) که نقش میانجی کامل فرهنگ یادگیری سازمانی در رابطه بین آموزش و توسعه منابع انسانی و شایستگی کارکنان را تأیید کرد، همسویی کامل دارد. همچنین با یافته مرتضوی (۱۴۰۱) مبنی بر تعدیلگری فرهنگ یادگیری در رابطه توانمندسازی و شایستگی‌ها، از این جهت مشترک است که هر دو بر اهمیت بسترهای فرهنگی در توسعه شایستگی‌ها

تأکید می‌کنند. با این حال، پژوهش‌هایی نظیر بهاری و طاهری روزبهنانی (۱۴۰۲) و زرواس و تریانتاری (۲۰۲۵) بیشتر بر نقش فناوری و زیرساخت‌های الکترونیک متمرکز بوده‌اند، در حالی که پژوهش حاضر مستقیماً به تأثیر مستقل فرهنگ یادگیری بر شایستگی‌ها پرداخته و این رابطه را در غیاب مداخلات فناورانه نیز مورد آزمون قرار داده است. افزون بر این، در حالی که خاشمن (۲۰۱۹) و الرفاعی و الحبيب (۲۰۲۵) به ترتیب نوآوری سازمانی و رفتار نوآورانه را به عنوان پیامدهای یادگیری یا فناوری بررسی کردند، پژوهش حاضر به صراحت نقش فرهنگ یادگیری را در توسعه شایستگی‌های کارکنان (به عنوان یک پیامد مستقیم) در بافت سازمانی خاص (بنیاد شهید) نشان داده است.

فرضیه چهارم پژوهش بر اساس نتایج، مورد تأیید قرار گرفت. این نتیجه، نقش کلیدی فرهنگ یادگیری سازمانی را به عنوان سازوکاری مؤثر در تبدیل سرمایه‌گذاری فناورانه به توسعه شایستگی‌ها تأیید می‌نماید. به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی الکترونیک از طریق نهادینه‌سازی ارزش‌هایی چون یادگیری مستمر، اشتراک دانش و انعطاف‌پذیری، بستر شناختی و انگیزشی لازم برای ارتقای کارکنان را مهیا می‌کند و راه را برای تحقق اثربخشی بیشتر این فناوری در حوزه توسعه منابع انسانی هموار می‌سازد. این یافته با پژوهش اتو (۲۰۲۴) که نقش میانجی کامل فرهنگ یادگیری سازمانی را در رابطه بین شیوه‌های توسعه منابع انسانی و شایستگی‌های کارکنان تأیید کرد، همسویی عمیقی دارد. همچنین با یافته رفاعی و الحبيب (۲۰۲۵) مبنی بر میانجی‌گری یادگیری سازمانی در رابطه مدیریت منابع انسانی دیجیتال و رفتار نوآورانه، از جهت تأکید بر نقش میانجی یادگیری اشتراک دارد. با این حال، پژوهش مرتضوی (۱۴۰۱) و زرواس و تریانتاری (۲۰۲۵) فرهنگ یادگیری را به ترتیب به عنوان متغیر تعدیلگر (نه میانجی) در نظر گرفته‌اند که تفاوت روش‌شناختی مهمی با یافته حاضر محسوب می‌شود. افزون بر این، در حالی که خاشمن (۲۰۱۹) مخزن دانش را به عنوان میانجی رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیک و نوآوری سازمانی معرفی کرد، پژوهش حاضر نقش میانجی فرهنگ یادگیری را در توسعه شایستگی‌ها در بافت بنیاد شهید مورد تأیید قرار داده است. بهاری و طاهری روزبهنانی (۱۴۰۲) نیز گرچه بر پیوند مدیریت منابع انسانی الکترونیک با خلق دانش و تسهیل یادگیری تأکید داشتند، اما الگوی آن‌ها کیفی بود و پژوهش حاضر این رابطه را به صورت کمی و با آزمون نقش میانجی مستند ساخته است.

پیشنهادها

بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که بنیاد شهید و امور ایثارگران خراسان رضوی برای تسهیل فرایندها و نهادینه‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک، اقدام به طراحی و

اجرای برنامه‌های آموزشی متنوع و مستمر نماید. برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و پودمانی، همایش‌ها، سخنرانی‌های تخصصی و کارگاه‌های عملی در جهت آشنایی کارکنان با مفاهیم، مزایا و شیوه‌های کاربرد این سیستم‌ها ضروری است. این آموزش‌ها می‌تواند از طریق انعقاد قرارداد با مؤسسات معتبر یا در قالب برنامه‌های آموزشی داخلی و با بهره‌گیری از روش‌هایی مانند آموزش ضمن خدمت اجرا شود. همچنین، با توجه به نقش درک و پذیرش ذی‌نفعان در موفقیت تحول دیجیتال، دعوت از مراجعان برای مشارکت در برخی از این برنامه‌های تبیینی می‌تواند مفید باشد. در بُعد دیگر، این سازمان باید با احصا و تعریف دقیق شایستگی‌های مورد نیاز حال و آینده خود، این چارچوب شایستگی‌محور را به عنوان مبنای اصلی برای جذب، گزینش و توسعه نیروی انسانی قرار دهد. استفاده از ابزارهای مدرنی مانند کانون‌های ارزیابی و توسعه می‌تواند تضمین کند که نیروهای جدید واجد دانش، مهارت و نگرش همسو با الزامات سازمان عصر دیجیتال هستند. این رویکرد ضمن صرفه‌جویی در هزینه‌های بلندمدت پرورش نیرو، گذار از روش‌های سنتی به شیوه‌های کارآمد الکترونیک را تسریع می‌بخشد. در حوزه پژوهش، با توجه به نوپا بودن این حوزه در بافت سازمان‌های دولتی ایران، انجام مطالعات مشابه در سایر استان‌ها و شعب بنیاد شهید پیشنهاد می‌گردد تا امکان مقایسه و تعمیم یافته‌ها فراهم شود. همچنین، انجام پژوهش‌های طولی برای پایش مستمر تأثیرات اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک و ارزیابی میزان تحقق اهداف توسعه شایستگی‌ها می‌تواند نقش ارزشمندی در بهبود مستمر این فرآیند داشته باشد.

قدردانی

از کلیه عزیزانی که در تولید و انتشار این مقاله مشارکت داشته‌اند، سپاسگزاری می‌نماییم.

Acknowledgments

We would like to thank all those who contributed to the production and publication of this article.

تعارض منافع

نویسندگان اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The authors declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسندگان هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- اکبری نوقابی، محمدصادق؛ کفاش‌پور، آذر؛ طالبی، مهدی و رضانی، امید (۱۴۰۳). شناسایی و تعیین اثر رهبری استراتژیک بر مزیت رقابتی پایدار با نقش سرمایه اجتماعی و انعطاف‌پذیری استراتژیک. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۳۸)، ۱۳۹-۱۲۳. <https://doi.org/10.22034/jbar.2024.20776.4370>
- آبیاری، مسعود؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ حدادیان، علیرضا و اکبری نوقابی، محمدصادق (۱۴۰۴). تأثیر تحلیل بازاریابی بر کسب مزیت رقابتی پایدار از دیدگاه قابلیت‌های پویا با زیرکی بازار و مدیریت توسعه محصول. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۷(۴۱)، ۱۶۷-۱۵۰. <https://doi.org/10.22034/jbar.2025.23047.4561>
- بهاری، بامداد و طاهری روزبهانی، محمد (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک مبتنی بر خلق دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان. فصلنامه ارزش‌آفرینی در مدیریت کسب‌وکار، ۳(۱)، ۱۰۶-۱۲۱. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.392785.1082>
- پرتوی خاقان، بهزاد. (۱۴۰۴). ارزیابی کاربردهای هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۲ (۶)، ۱۷۶-۱۴۷. <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.565732.1053>
- شعله‌کار، شیما؛ فریدی، سعید (۱۴۰۳). ارائه الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر برنامه هفتم توسعه کشور: (مورد مطالعه: مدیران شهرداری تهران). *فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، ۱ (۳)، ۱۱۶-۹۱. <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.517690.1026>
- قربانی، امیرحسام؛ حمیدی، کامبیز و جامه‌بزرگی، سعید (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین نیاز به ابزارهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با شایستگی‌ها و نقش‌های آنان در سازمان (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهرستان همدان). پنجمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزشی عالی مهر ارون و مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- قلی‌پور، آریین (۱۴۰۴). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات سمت.
- مرتضوی، سیده لعلیا (۱۴۰۱). بررسی رابطه توانمندسازی و تیم‌سازی با شایستگی‌های کارکنان با مطالعه نقش تعدیلگر فرهنگ یادگیری سازمانی. *مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی*، ۳(۳)، ۴۱-۳۰. <https://doi.org/10.22034/jmek.2022.377739.1068>
- مقدسی، علیرضا (۱۴۰۰). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم (مفاهیم و کاربردها). مشهد: انتشارات سخن‌گستر و معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی مشهد.
- Abyar, M., Rahimnia, F., Hadadian, A. & Akbari Nooghabi, M. S. (2025). The impact of marketing analytics on achieving sustainable competitive advantage from the perspective of dynamic capabilities with market intelligence and product development management. *Journal of Business Administration Researches*, 17(41), 150-167. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jbar.2025.23047.4561>

- Akbari Nooghabi, M. S., Kafashpoor, A., Talebi, M. & Ramezani, O. (2025). Identifying and determining the effect of Strategic Leadership on Sustainable Competitive Advantage with the role of Social Capital and Strategic Flexibility. *Journal of Business Administration Researches*, 16(38), 123-139. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jbar.2024.20776.4370>
- Alrifae, A. A. M., & Alhabeeb, A. (2025). The impact of digital human resource management on employee innovation behavior: The mediating role of organizational learning in the ICT sector in the Middle East. *Problems and Perspectives in Management*, 23(4), 100-111. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(4\).2025.08](https://doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.08)
- Ashkezari, M. J. D., & Aeen, M. N. (2022). Using Competency Models to Improve HRM. *Ideal Type of Management*, 1(1), 59-68.
- Atallah, A. A. (2016). The impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on organizational development of UNRWA in Gaza Strip, 1(1), 1-19.
- Bahari, B. & Taheri Rouzbahani, M. (2023). Designing an electronic human resources management model based on knowledge creation in knowledge-based companies. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 106-121. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.392785.1082>
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic human resource management (e-HRM): A new concept for digital age. *Strategic Management*, 23(2), 22-32. <https://doi.org/10.5937/straman1802022b>
- Cebrián, G., Junyent, M., & Mulà, I. (2020). Competencies in education for sustainable development: Emerging teaching and research developments. *Sustainability*, 12(2), 1-9. <https://doi.org/10.3390/su12020579>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Gholipour, A. (2025). *Human resource management: (concepts, theories and applications)*. Tehran: SAMT publication. [In Persian]
- Ghorbani, A. H., Hamidi, K., & JameBozorgi, S. (2020). *Examining the relationship between the need for electronic human resources management tools and their competencies and roles in the organization (case study: Hamadan education and training)*. The 5th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran. [In Persian]
- Girisha, M. C., & Nagendrababu, K. (2019). E-Human Resource Management (E-HRM): A Growing Role In Organizations. *International Journal of Management Studies*, 1(5), 98-104. [https://doi.org/10.18843/ijms/v6i1\(5\)/11](https://doi.org/10.18843/ijms/v6i1(5)/11)
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S. (2025). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, 167-175. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.026>
- Khashman, A. M. (2019). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Strategies on Organizational Innovation by Knowledge Repository as Mediating Role. *International Journal of Web Portals (IJWP)*, 11(1), 19-38. <https://doi.org/10.4018/ijwp.2019010102>
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2023). An evidence-based review of e-HRM and

- strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 18-36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2023). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Moghaddasi, A. R. (2022). *System analysis and design (concepts and applications)*. Mashhad: Sokhangostar publization. [In Persian]
- Mortazavi, S. L. (2022). Employee Empowerment, Team Building and Employee Competencies Moderating Role of Organizational Learning Culture. *Management, Economics and Entrepreneurship Studies*, 3(3), 30-41. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jmek.2022.377739.1068>
- Murray, P., & Donegan, K. (2023). Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization*, 10(1), 51-62. <https://doi.org/10.1108/09696470310457496>
- Otoo, F. N. K. (2024). The mediating role of organizational learning culture in the nexus of human resource development practices and employee competencies. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(4), 720-763. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2023-0387>
- Partovi Khaghan, B. (2025). Evaluating the applications of artificial intelligence in human resource development planning. *Intelligent Management of Human Capital*, 2 (6), 147-176. [In Persian] <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.565732.1053>
- Ruel, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2017). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee relations*, 29(3), 280-291. <https://doi.org/10.1108/01425450710741757>
- Sholekar, Sh., Faridi, S. (2025). Presentation of a Competency Model for Managers Based on the Seventh Development Plan of the Country: (A Case Study of Managers in Tehran Municipality). *intelligent Management of Human Capital*, 1 (3), 91-116. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.517690.1026>
- Škerlavaj, M., Dimovski, V., Černe, M., Kekenovski, L., Tevdovski, D., & Trpkova, M. (2011). The organisational learning culture and organisational performance in Macedonian companies. *European Journal of International Management*, 5(6), 574-607. <https://doi.org/10.1504/ejim.2011.042733>
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2020). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346. <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>
- Strohmeier, S. (2017). Research in e-HRM: Review and Implications. *Human resource management review*, 17(1), 19-37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Sultan, S., Morgan, R. L., Murad, M. H., Falck-Ytter, Y., Dahm, P., Schünemann, H. J., & Mustafa, R. A. (2020). A theoretical framework and competency-based approach to training in guideline development. *Journal of General Internal Medicine*, 35(2), 561-567. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05502-9>

- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. & Younger, J. (2009). Human resource competencies: Mastery at the intersection of people and business. *The RBL Institute, The Society for Human Resource Management*.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2023). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471. <https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Zervas, I., & Triantari, S. (2025). Digital HRM practices and perceived digital competence: An analysis of organizational culture's role. *Digital*, 5(3), 34. <https://doi.org/10.3390/digital5030034>