

## بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با

### عملکرد و یادگیری سازمانی

#### (مورد مطالعه: سازمان آب منطقه‌ای استان کرمانشاه)

فتاح شریف زاده<sup>۱</sup>، داود نوری<sup>۲</sup>، احسان سالمی شکوری<sup>۳</sup>

#### چکیده

مدیریت منابع انسانی الکترونیک یکی از مهمترین پایه‌های توسعه پایدار سازمان‌ها می‌باشد، که در دهه‌های اخیر به یکی از راهبردهای کسب مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد در سازمان‌ها مبدل شده است. در کشور ما نیز مدیران در صدد ایجاد بسترهای مناسب شگل‌گیری آن هستند. مقاله حاضر با هدف بررسی ارتباط مدیریت منابع انسانی الکترونیک با عملکرد و یادگیری سازمانی انجام گرفته است. این تحقیق از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی-همبستگی می‌باشد. پس از مطالعه پیشینه موضوع و بررسی الگوهای موجود در مورد مدیریت منابع انسانی الکترونیک، عملکرد و یادگیری سازمانی و شکل‌گیری چارچوب نظری، متغیرهای مهم تحقیق شناسایی و مدل مفهومی، فرضیات و سوالات تحقیق مشخص گردید. برای اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه استفاده شده است. نمونه مورد مطالعه در این تحقیق شامل ۲۰۰ نفر از کارکنان سازمان آب استان کرمانشاه می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیده اند. نتیجه آزمون سوالات تحقیق به کمک ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون نشان دهنده ارتباط معنادار مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک با عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی می‌باشد. در نهایت بر اساس نتایج بدست آمده، پیشنهادات و راهکارهای عملی و تحقیقاتی به مدیریت سازمان و محققان بعدی ارائه گردیده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی الکترونیک، عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی.

۱- استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

نویسنده پاسخگو: [ahsanalesami0@gmail.com](mailto:ahsanalesami0@gmail.com); تلفن: ۰۹۱۸۲۱۱۴۹۰۰

## مقدمه

ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روز افزون آن‌ها یکی از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است که با توجه به عوامل گوناگون مکانی - زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان‌ها افزوده می‌شود. در شرایطی که محیط به شدت رقابتی در اکثر صنایع نمایان است، مطمئناً هر فرد، سازمان یا سیستمی به صورت مداوم در تلاش در جهت ایجاد شرایطی بهتر برای عملکرد خود است تا بدین وسیله بتواند سهم بیشتری از بازار را کسب کرده و در نهایت سوددهی خود را افزایش دهد. سازمان‌های دولتی نیز از این امر مستثنی نیستند و در جهت بهبود کیفیت در ارائه خدمات به ارباب رجوعان خویش هستند. تاریخچه به کارگیری فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی به دهه‌های ۴۰ و ۵۰ میلادی بر می‌گردد که شرکت‌هایی از قبیل جنرال موتورز فناوری اطلاعات را در سیستم پرسنلی و پرداخت حقوق به کار گرفتند (واکر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲، ۲۸). پیشرفت سریع و روزافزون فناوری اطلاعات و قابلیت‌های کاربردی آن در حوزه‌های مختلف سازمان، باعث رسوخ فناوری اطلاعات در فرآیندها و سیستم‌های منابع انسانی شده و رویکرد جدیدی را در مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است که از آن به عنوان مدیریت منابع انسانی الکترونیک<sup>۲</sup> نام می‌برند (نظری، ۱۳۹۱). انتظار می‌رود معرفی مدیریت منابع انسانی الکترونیک به شیوه کارآمد و اثربخش کار را برای متخصصان منابع انسانی تسهیل کند (وارمنس و ولدهوون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ۸۸۷). طی دهه‌های اخیر مطالعات زیادی بر روی مفاهیم منابع انسانی الکترونیک، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی صورت پذیرفته است. مفاهیمی که می‌توان از آن‌ها با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۴</sup> (RBV)، به عنوان منابع مهمی جهت ایجاد مزیت رقابتی و در چپه‌ای به سوی ارتقای ارائه خدمات و بهبود عملکرد سازمان نام برد (خیمنز و ناوارو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، ۶۹۴). طبق این دیدگاه منابع سازمان شامل تمامی دارائی‌ها، توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، اطلاعات، دانش و غیره است که به سازمان این امکان را می‌دهد با پیاده‌سازی استراتژی‌های مناسب به کارایی و اثربخشی بالاتری دست

---

1- Walker

2- Electronic Human Resource Management

3- Voermans & van Veldhoven

4- Resource Based view

5- Jimenez & Navarro

یابد (بارنی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱، ۹۹). با توجه به تعریفی که هابر<sup>۲</sup> (۱۹۹۱، ۸۸) از یادگیری سازمانی ارائه داده است و آن را دارای چهار ساختار کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی معرفی نموده، شاید بتوان مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به عنوان راهی جهت کسب بخشی از دانشی که ورودی ساختار یادگیری سازمانی است، معرفی نمود. با توجه به اهمیت استراتژیک منابع آبی در دنیا و وضعیت بحرانی آب‌های زیرزمینی که اکثر کشورهای دنیا با آن روبه‌رو هستند و مخصوصاً چالش‌های پیش‌رو در کشور ایران، سازمان آب منطقه‌ای به عنوان یکی از ارکان اصلی و بنیادی مدیریت آب، نیازمند به تسهیل فرآیند یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی خویش است که این مهم می‌تواند از طریق مدیریت منابع انسانی الکترونیک صورت پذیرد. سازمان آب منطقه‌ای (سازمان مورد مطالعه در تحقیق حاضر) از تغییرات محیط پیرامونی، مصون نمی‌باشد و به عنوان یک سازمان در ابعاد بزرگ، نیاز به "یادگیری" دارد. بدون داشتن این توانایی، چنین سازمانی قادر به انتخاب ساختار، جریان، محصول و فرهنگ خاص نخواهد بود و با توجه به بحران‌های پیش روی مربوط به مسئله آب، در پاسخگویی به سطحی‌ترین نیازمندی‌های مردم با ناکامی مواجه خواهد شد. با توجه به طیف گسترده‌ای از مشتریان که این سازمان در پیش‌روی خود دارد و حجم اطلاعات وسیع و مهمی که از آن‌ها کسب شده و می‌تواند به عنوان ورودی اصلی یادگیری سازمانی تلقی شود، مسئله حائز اهمیت این است که مدیریت منابع انسانی الکترونیک چه تاثیری بر یادگیری سازمانی و در نهایت بر بهبود عملکرد سازمان دارد. از آنجاکه استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان مورد مطالعه از سابقه کمی برخوردار بوده و از عملکرد نسبتاً ضعیفی نسبت به سازمان مرکزی (تهران) برخوردار است (نوری، ۱۳۹۴) و با توجه به آنکه در گذشته به ابعاد یادگیری سازمانی توجه خاصی نمی‌شد و کارکنان با پیروی از خط‌مشی‌ها و آئین‌نامه‌ها اقدام به رفتار مورد انتظار سازمان می‌کردند، سؤال اینجاست که آیا با به‌روز کردن و پشتیبانی از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک و همچنین توانمندسازی کارکنان در استفاده و تقویت اجزاء یادگیری سازمانی، می‌توان عملکرد سازمانی را به سطح استاندارد ارتقاء داد؟ در گذشته، پژوهش‌های بسیاری در این رابطه به صورت دومتغیره، نظیر؛ تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد سازمانی و

---

1- Barney

2- Huber

یا تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی انجام شده است، که در پیشینه تجربی پژوهش به برخی از آن‌ها اشاره شده است. تأکید این پژوهش‌ها بیشتر بر عوامل عینی و ملموس نظیر نظارت الکترونیک، فناوری اطلاعات، سوددهی و غیره بوده است. بنابراین پژوهشگر قصد دارد در این تحقیق ضمن پرداختن به هر سه متغیر در قالب یک مدل و با نگاهی متفاوت، یعنی بررسی عوامل ناملموس نظیر کیفیت، ارتباطات شغلی، حافظه سازمانی و غیره و نظر به اهمیت اثبات شده یادگیری سازمانی در ارتباط با تعداد بسیار زیادی از مفاهیم اجتماعی و متغیرهای سازمان و مدیریتی، برای پرکردن بخشی از خلأ دانش موجود در این حوزه تلاش نماید. انتظار می‌رود پس از پایان پژوهش نتایج حاصل از آن در اختیار مدیریت سازمان آب منطقه‌ای استان کرمانشاه قرار گیرد تا در برنامه‌ریزی هرچه بهتر در استفاده از فناوری مدیریت منابع انسانی الکترونیک در جهت افزایش اثربخشی کمک نماید. سؤال اصلی که این پژوهش در پی یافتن پاسخ مناسب برای آن است، این است، آیا مدیریت منابع انسانی الکترونیک با یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه معنادار دارد یا خیر؟

### مروری بر مبانی نظری

از اواسط دهه ۱۹۹۰ میلادی، فناوری اطلاعات و ارتباطات جامعه جهانی را تحت تأثیر خود قرار داده که عمدتاً به دلیل توسعه اینترنت است. وابستگی به فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۱</sup> (ICT) به مراتب فراتر از انتظارات ما رشد نموده است. دولت‌ها در سراسر جهان تلاش‌هایی را برای شناساندن فرصت‌های بالقوه ارائه شده توسط ICT، متناسب با خواسته‌های شهروندان شروع کرده‌اند و این تلاش‌ها منجر به رشد خدمات الکترونیکی آنلاین و ایجاد مدیریت منابع انسانی الکترونیک شده است.

### مدیریت منابع انسانی الکترونیک

مدیریت منابع انسانی الکترونیک همه آن چیزی است که از عملکرد منابع انسانی سازمانی، مدیریت بهتر و موثرتر منابع به منظور دستیابی به سودمندی حداکثری سازمان به عنوان یک کل حمایت می‌کند (سارین و سابرامانیا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). تعاریف کاربردی مشابهی از e-HRM وجود دارد که از جمله می‌توان به ترکیبی از پایگاه داده، برنامه‌های کاربردی کامپیوتر، سخت‌افزار و نرم‌افزار مورد استفاده

1- Information Communication Technology

2- Sareen & Subramanian

برای جمع‌آوری، ذخیره، مدیریت، ارائه و دستکاری کردن داده‌ها برای منابع انسانی است که به عنوان پشتیبان اداری عملکرد منابع انسانی از طریق استفاده از فناوری اینترنت تعریف شده است (وارمنس و ولدهوون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). به عقیده استروهمیر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) تکنولوژی e-HRM راهی برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها، اقدامات و خط‌مشی‌های منابع انسانی است.

واتسون و یانت<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) با توجه به مواردی مانند شبکه الکترونیکی گسترده سازمانی از اطلاعات مرتبط با منابع انسانی، پایگاه‌های داده، ابزارها، نرم افزارها و تعاملات، تعریفی از مدیریت منابع انسانی الکترونیک بدین شرح ارائه نمودند؛ بکارگیری هرگونه فناوری که مدیران و کارکنان را برای داشتن ارتباط مستقیم به خدمات و سایر فعالیت‌های منابع انسانی جهت برقراری ارتباط و ارائه گزارش یاری می‌رساند و همچنین از طریق این فناوری بسیاری از وظایف روزمره مدیریت منابع انسانی به کارکنان واگذار شده و از کاغذبازی‌ها و درگیر شدن کارکنان حوزه منابع انسانی در وظایف اداری و روزمره و بروز تاخیرهای زیاد در انجام فعالیت‌ها جلوگیری شده است. طبق گفته بون و استروف<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازمان، علائمی به کارکنان مخابره می‌کند که آن‌ها را متوجه رفتار و عملکرد مورد انتظار می‌نماید. هرچه این علائم با قدرت و شفافیت بیشتری ارسال شوند، سیستم منابع انسانی را قوی‌تر و با ثبات‌تر نشان می‌دهند.

استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیک (e-HRM) در سالهای اخیر در اغلب سازمان‌های بزرگ که از تکنولوژی در مدیریت منابع انسانی خویش بهره برده‌اند، رشد فزاینده‌ای داشته است (CIPD<sup>۵</sup>، 2005). مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند کارایی و تسهیل‌سازی در تغییر نقش منابع انسانی به یک سطح استراتژیک بالاتر را بهبود بخشد (استرومایز و پاری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴، ۱۳۸). بنا به نظر هنسن<sup>۷</sup> (۲۰۰۵، ۲۵۵)، امروزه نیروی کار و فناوری به مثابه ضربان قلب و مجموعه ابزار کسب و کار منابع انسانی هستند و از آنجایی که مدیریت منابع انسانی مهمترین واحد هر سازمان برای مدیریت و

---

1- Voermans & Veldhoven

2- Strohmeier

3- Wyatt

4- Bowen & Ostroff

5- The Chartered Institute for Personnel Development

6- Strohmeier & Parry

7- Henson

توسعه نیروی کار است، فناوری اطلاعات نیز بدون شک کمک کار مدیران منابع انسانی در کسب چنین اهدافی است (قیس و ویلیام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۱۵۶).

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی یکی از نظریات عمده موثر در رهبری است که ابتدا در سال ۱۹۶۳ میلادی، توسط سایرت و مارچ مورد بحث قرار گرفت (قربانی زاده، ۱۳۸۷). در این دیدگاه یادگیری سازمانی یک فرآیند انطباقی با تاکید بر شیوه‌های علمی استاندارد جهت دستیابی به اهداف سازمانی است (آقاحسینی، ۱۳۸۱، ۵۹). آرجریس<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را فرآیند تشخیص و اصلاح خطاها تعریف می‌کند. باب گانز یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کند: کسب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های بهبودبخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان (بهنامی، ۱۳۸۴، ۱۹). هوبر<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) تحصیل علم، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی را به عنوان عوامل تشکیل دهنده نظام یادگیری سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد (آرجریس و شون<sup>۴</sup>، ۱۹۷۸، وانگ و الینگر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). یکی از عوامل اثرگذار در موفقیت یک سازمان، یادگیرنده بودن منابع انسانی و نحوه مدیریت آن‌ها است، چرا که یادگیری سازمانی بر اساس یادگیری فردی افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند و همچنین سیستم منابع انسانی بنا شده است تا سازمان را در تولید دانش جدید و تحریک یادگیری یاری برسانند، که این امر می‌تواند از طریق مدیریت منابع انسانی صورت پذیرد (لوپز، ریل، واله<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱، ۳۴۴). این بدین معنی است که مدیریت منابع انسانی الکترونیک (e-HRM) نقش محوری را در یک سازمان در حرکت به سمت یادگیری ایفا می‌کند. به عبارتی، مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند اعتماد به نفس افراد برای تصمیم‌گیری را بالا ببرد، عوامل انحرافی در تصمیم‌گیری را از بین ببرد و نقش آنان را در ایجاد سازمان یادگیرنده افزایش دهد (طبرسا؛ قراقیه<sup>۶</sup>، ۱۳۹۳). بعلاوه e-HRM می‌تواند عامل مناسبی برای سازمان‌ها و شرکت‌هایی باشد که قصد دارند فرآیند یادگیری سازمانی و توسعه تعداد

---

1- Qais & William

2- Argyris

3- Huber

4- Argyris & Schon

5- Wang & Ellinger

6- Lopez, Real & Valle

زیادی از افرادی را که در مناطق جغرافیایی پراکنده شدند را به کار بگیرند (تومالا و شوینهر<sup>۱</sup>)، (۲۰۱۱).

### عملکرد سازمانی

ضعف عمده شرکت‌ها و سازمان‌ها، پایین بودن عملکرد سازمانی و در نتیجه کاهش بهره‌وری است. با شناخت روش‌های بهبود عملکرد سازمان از طریق اتخاذ رویکردی انسان‌محور و مبتنی بر تفکرات استراتژیک مدیریتی و هدفمندی کنش‌های مدیریتی با روش‌های عینی و عملی می‌توان بر این ضعف فائق آمد (باکال<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸). به طور کلی شاخص‌های عملکرد سازمانی به دو دسته ذهنی و عینی قابل تقسیم است. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، شاخص‌هایی است که بصورت کاملاً واقعی و بر اساس داده‌های عینی اندازه‌گیری می‌شود نظیر شاخص‌های سودآوری از قبیل بازده سرمایه‌گذاری و بازده حقوق صاحبان سهام. شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذینفع سازمان شکل می‌گیرند، نظیر رضایتمندی ارباب‌رجوع، رضایت کارکنان و غیره (طیبه، ۱۳۸۹). یوکل<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، سه بعد پیشنهاد می‌کند که شامل بازدهی، انطباق‌پذیری و سرمایه انسانی است. وی با مرور ادبیات در این زمینه نتیجه می‌گیرد که عملکرد سازمانی وابسته به بازدهی فرآیندهای داخلی و انطباق‌پذیری به موقع در برابر فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌باشد. اولین تحقیقات مربوط به تاثیرگذاری فناوری اطلاعات بر منابع انسانی توسط اولریچ‌انجام گرفت که در مدل نقش‌های چهارگانه (four-roles model) توسط وی بررسی شده است. این مدل تضمین می‌کند که ادغام فناوری اطلاعات با بخش منابع انسانی منجر به ایجاد عملکرد تجاری منابع انسانی الکترونیکی سطح بالا می‌شود و به نوبه خود در اثربخشی هزینه منابع انسانی، کارایی و بهره‌وری تاثیرگذار خواهد بود (اولریچ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷، ۱۷۸).

ادبیات مربوط به e-HRM گسترده و وسیعی از مطالعات در زمینه اهداف مدیریت منابع انسانی الکترونیک از قبیل؛ صرفه‌جویی در هزینه، اثربخشی، اهداف استراتژیک و توسعه خدمات مشتری را

---

1- Tummala & Schoenherr

2- Bacall

3- Yukl

4- Ulrich

مورد بحث قرار داده است (مارل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۵۱۵، رول، بانداروک، لوئیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ۳۶۴). در این راستا نتایج پژوهش چاند و کاتو<sup>۳</sup> (۲۰۰۷، ۵۷۶) نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمانی تاثیرگذار است. احتشام‌فر، نژاد ایرانی و ایرانزاده (۱۳۹۳) در تحقیق خود نشان دادند که مدیریت منابع انسانی الکترونیک در بهبود عملکرد سازمانی تاثیر مثبتی دارد. دهقان منشادی (۱۳۸۹) نیز پژوهشی را با عنوان بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیک و کیفیت ارائه خدمات منابع انسانی در شرکت کیسون انجام داده‌اند. در این پژوهش مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر پایه سه مؤلفه مرتبط بودن با شغل، سهولت کاربرد و کیفیت مورد ارزیابی قرار گرفت و کیفیت خدمات منابع انسانی بر اساس چهار نوع خدمت منابع انسانی مدل اولریچ مورد سنجش قرار گرفته است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که e-HRM رابطه مثبت و معناداری با کیفیت ارائه خدمات منابع انسانی بر اساس چهار دسته خدمات مدل اولریچ دارد. وارمنس و ولدهون<sup>۴</sup> (۲۰۰۷، ۸۸۷) نیز در پژوهشی که با عنوان نگرش در خصوص مدیریت منابع انسانی الکترونیک در شرکت فیلیپس انجام داده بودند به بررسی نگرش‌های موجود در زمینه e-HRM در شرکت فیلیپس با استفاده از الگوی پذیرش فناوری دیویس و اولریش و تأثیر آن در ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت پرداختند و به این نتیجه رسیدند که استفاده از فناوری اطلاعات و تکنولوژی در مدیریت منابع انسانی موجب بهبود عملکرد منابع انسانی و دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود. همچنین آن‌ها به نتیجه رسیدند که دو عامل تجربه مثبت کارکنان در استفاده از فناوری اطلاعات و وظیفه‌ای که کارکنان در سازمان بر عهده دارند، در اجرای e-HRM در سازمان مهم هستند (لوژان، رامیرز و کانتو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، ۴۱۸). لوپز، ریل و وال<sup>۶</sup> (۲۰۱۱، ۳۴۴) نیز در تحقیقی با عنوان ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی، نشان داده‌اند که یک همبستگی مستقیم بین انتخاب و ارزیابی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین بین ابعاد سرمایه انسانی با یادگیری

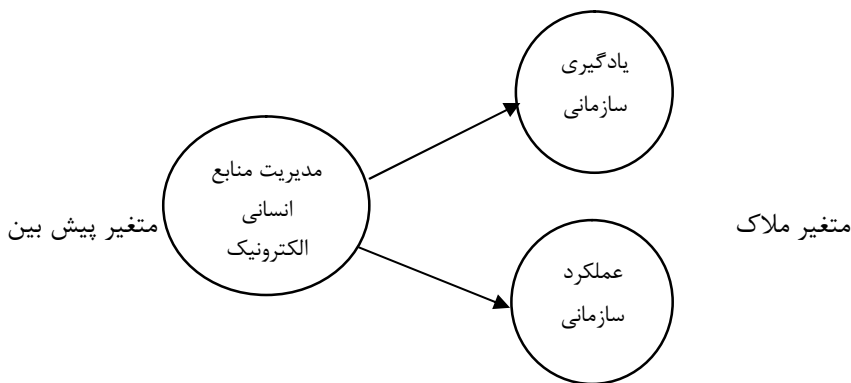
- 
- 1- Marler
  - 2- Ruel, Bondarouk & Looise
  - 3- Chand & Katou
  - 4- Voermans & Veldhoven
  - 5- Lujan, Ramirez & Cantu
  - 6- Lopez, Real & Valle



سازمانی وجود دارد. یافته‌های پژوهشی ظفر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، با عنوان تجزیه و تحلیل عملکرد e-HRM در بانک‌های پاکستان نشان می‌دهد که بانک‌ها چگونه از فناوری اطلاعات در زمینه‌های منابع انسانی و بهبود فعالیت‌های منابع انسانی بهره می‌برند و در پایان به این نتیجه رسیدند که استفاده از فناوری اطلاعات در منابع انسانی منجر به بهبود ارائه خدمات، کارایی و اثربخشی منابع انسانی می‌شود. در پژوهش البدوی و علی‌خانی (۱۳۸۷، ۳۷)، با عنوان تاثیر یادگیری الکترونیکی بر بهره‌وری منابع انسانی، تاثیر یادگیری الکترونیکی بر بهره‌وری منابع انسانی اندازه‌گیری شده است. نتایج این تحقیق نشان‌دهنده این است که به کارگیری سیستم‌های یادگیری الکترونیکی مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات شرط لازم برای ارتقاء بهره‌وری کارکنان است که موید نتایج یافته‌های مذکور می‌باشد.

### مدل مفهومی تحقیق

با توجه به متون پژوهشی و مبانی نظری مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود:



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

## سوالات پژوهش

الف) سؤال اصلی:

۱- آیا بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی در سازمان آب منطقه ای استان کرمانشاه رابطه معناداری وجود دارد؟

ب) سوالات فرعی:

۱- آیا مدیریت منابع انسانی الکترونیک فرآیند یادگیری سازمانی را در سازمان آب منطقه ای استان کرمانشاه تسهیل می کند؟

۲- آیا مدیریت منابع انسانی الکترونیک عملکرد سازمانی را در سازمان آب منطقه ای استان کرمانشاه بهبود می بخشد؟

## روش شناسی پژوهش:

از آنجایی که در پژوهش حاضر، توصیف، بررسی و تعیین میزان تاثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی مورد توجه است، روش پژوهش حاضر به صورت کمی - توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر راکلیه کارکنان سازمان آب منطقه ای استان کرمانشاه تشکیل داده اند، که برابر ۳۶۸ نفر بودند، نمونه مورد مطالعه نیز باتوجه به فرمول کوکران و جدول مورگان، ۲۰۰ نفر بودند که به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب گردیدند. برای تحلیل داده های آن از شاخص ها و روش های آمار توصیفی شامل جدول فراوانی، میانگین و انحراف معیار و همینطور روش های آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده شده است. ابزار اصلی مورد استفاده در این تحقیق پیمایشی "پرسشنامه" می باشد. در بخش اول پرسشنامه ها سعی شده است، اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ دهندگان جمع آوری گردد. بخش دوم پرسشنامه بر اساس مؤلفه های e-HRM طراحی شده که برای تعیین شاخص های این سه مؤلفه از شاخص های مورد استفاده در پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان "بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیک و کیفیت ارائه خدمات منابع انسانی" دانشگاه شهید بهشتی، استفاده شده است. در بخش سوم ۲۱ سوال مربوط به مؤلفه یادگیری

سازمانی قرار دارد. جیمز و ناوارو<sup>۱</sup> این سوالات را از پرسشنامه‌ای که توسط لویز و همکارانش در سال ۲۰۰۴ تهیه شده است، استخراج کرده‌اند. این بخش شامل چهار بعد کسب اطلاعات، توزیع اطلاعات، تفسیر و تشریح اطلاعات و حافظه سازمانی می‌باشد. بخش چهارم، ۱۲ سوال مربوط به عملکرد سازمانی است، که توسط سنجقی و همکارانش (۱۳۹۲، ۲۶)، ارائه شده که از تحقیق یوکل<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، استخراج شده است و شامل سه بعد؛ بازدهی، انطباق پذیری و سرمایه انسانی است. در این تحقیق نیز از مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای برای پاسخ به سوالات استفاده شده است.

### روایی و پایایی آزمون

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سوالات پرسشنامه و واریانس کل محاسبه گردید. بدین منظور، یک نمونه اولیه (پایلوت) شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید، سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از این پرسشنامه و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب آلفای کرونباخ مقدار ۰/۷۰۹ برای مقیاس مدیریت منابع انسانی الکترونیک و مقدار ۰/۸۰۵ برای مقیاس یادگیری سازمانی و مقدار ۰/۷۵۲ برای عملکرد سازمانی بدست آمد، که پس از استانداردسازی به ترتیب ۰/۷۰۸، ۰/۸۰۳ و ۰/۷۴۹ حاصل شد. چون آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> مربوط به این مجموعه مقیاس‌ها بزرگتر از ۰/۷۰ است، بنابراین پرسشنامه‌ها از پایایی لازم برخوردار می‌باشند.

### یافته‌های تحقیق:

در این بخش ابتدا توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت ارائه می‌شود و سپس یافته‌های توصیفی متغیرهای تحقیق و سپس نتایج تحلیل‌های رگرسیونی که به منظور بررسی فرضیه تحقیق صورت گرفتند ارائه می‌شود.

---

1- Jimenez & Navarro

2- Yukl

3- Cronbach's alpha

جدول ۱: توزیع فراوانی افراد بر حسب سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت در افراد نمونه

متغیر	گروه	استان کرمانشاه	
		فراوانی	درصد
سن	۲۰ تا ۳۰ سالگی	۵۷	۲۹
	۳۱ تا ۴۰ سالگی	۷۴	۳۷
	۴۱ تا ۵۰ سالگی	۴۲	۲۱
	۵۱ سالگی و بیشتر	۲۷	۱۳
میزان تحصیلات	دیپلم	۲۹	۱۵
	فوق دیپلم	۴۱	۲۰
	لیسانس	۷۱	۳۵
	فوق لیسانس	۵۱	۲۶
	دکتری	۸	۴
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۳۱	۱۶
	۶ تا ۱۰ سال	۶۴	۳۲
	۱۱ تا ۱۵ سال	۵۱	۲۵
	۱۶ تا ۲۰ سال	۳۵	۱۸
	بیشتر از ۲۰ سال	۱۹	۹

اطلاعات حاصله از توصیف وضعیت سنی جامعه آماری نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سالگی، با ۳۷ درصد فراوانی و کمترین آن‌ها در رده سنی ۵۱ سالگی و بالاتر با ۱۳ درصد قرار دارند. همچنین اطلاعات در زمینه میزان تحصیلات افراد نمونه نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان در سازمان آب منطقه‌ای استان کرمانشاه دارای تحصیلات کارشناسی با درصد فراوانی ۳۵ می‌باشند و پاسخ‌دهندگان با تحصیلات بالاتر از کارشناسی، درصد فراوانی ۲۶ دارند. اطلاعات بدست آمده از وضعیت سنوات خدمتی نیز نشان‌دهنده آن است که بیشترین درصد پاسخ‌گویان در سازمان آب منطقه‌ای استان کرمانشاه دارای سنوات خدمتی بیشتر از ۶ تا ۱۰ سال، با ۲۶ درصد و کمترین سابقه خدمتی از بیشتر از ۲۰ سال قرار دارند.

جدول ۲: آماره های توصیفی مدیریت منابع انسانی الکترونیک، عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف معیار
مدیریت منابع انسانی الکترونیک	سهولت	۲۶/۶۳
	کیفیت	۲۶/۲۸
	ارتباط شغلی	۲۵/۵۱
عملکرد سازمانی	بازدهی	۹/۶۵
	انطباق پذیری	۱۰/۲۹
	منابع انسانی	۱۲/۶۳
یادگیری سازمانی	کسب و خلق اطلاعات	۱۶/۶۵
	توزیع اطلاعات	۱۶/۳۵
	تشریح و تفسیر	۱۶/۸۱
	حافظه سازمانی	۱۵/۴۵

با توجه به اطلاعات نمایش داده شده در جدول ۲ میانگین نمرات ابعاد سهولت (۲۶/۶۳)، کیفیت (۲۶/۲۸)، ارتباط شغلی (۲۵/۵۱) از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک و نمرات بازدهی (۹/۶۵)، انطباق پذیری (۱۰/۲۹) و بعد منابع انسانی (۱۲/۶۳) از مؤلفه عملکرد سازمانی و همچنین میانگین نمرات کسب و خلق اطلاعات (۱۶/۶۵)، توزیع اطلاعات (۱۶/۳۵)، تشریح و تفسیر (۱۶/۸۱) و حافظه سازمانی (۱۵/۴۵) از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در کارکنان سازمان آب استان کرمانشاه گزارش شده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است، اما برای دقت بیشتر به بررسی توزیع متغیرها پرداخته شد. برای بررسی توزیع نرمال هر یک از متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به اینکه مقدار Z کولموگروف-اسمیرنوف در تمامی متغیرهای موجود بین  $+1/96$  و  $-1/96$  قرار داشت، از این رو می‌توان گفت که توزیع نمرات کلیه متغیرها مورد مطالعه دارای شکل نرمال است. بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک در تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده کرد. در این مطالعه، برای بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با عملکرد و یادگیری سازمانی از روش ضریب همبستگی پیرسون و روش

تحلیل رگرسیون استفاده شده است. ابتدا برای ترسیم نیمرخی از روابط بین متغیرها، ماتریس همبستگی متغیرهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک، عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آنها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: ضریب همبستگی پیرسون در مورد ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با عملکرد و

یادگیری سازمانی

متغیر	سهولت	کیفیت	ارتباط شغلی	مدیریت منابع انسانی الکترونیک	یادگیری سازمانی	عملکرد سازمانی
سهولت	R	۱				
	Sig	-				
	N	۲۴۰				
کیفیت	R	۰/۳۲***	۱			
	Sig	۰/۰۲	-			
	N	۲۴۰	۲۴۰			
ارتباط شغلی	R	۰/۳۵***	۰/۳۸***	۱		
	Sig	۰/۰۱	۰/۰۰۱	-		
	N	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰		
مدیریت منابع انسانی الکترونیک	R	۰/۶۰***	۰/۷۲***	۰/۶۵***	۱	
	Sig	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	-	
	N	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰	
یادگیری سازمانی	R	۰/۳۰***	۰/۴۵***	۰/۴۷***	۰/۶۲***	۱
	Sig	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	-
	N	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰
عملکرد سازمانی	R	-۰/۱۸*	۰/۳۰***	۰/۲۶***	۰/۲۲***	۰/۰۴
	Sig	۰/۰۱۴	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۳	۰/۵۳
	N	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰	۲۴۰

\*\*\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است ( دو دامنه).

\* ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است ( دو دامنه).

در پاسخ به سؤال فرعی اول می‌توان گفت، با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون در جدول شماره ۳ بین بعد مدیریت منابع انسانی الکترونیک با بعد یادگیری سازمانی (با مقدار  $r = 0.62$ )، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. برای بررسی و روشن شدن نقش تبیین‌کننده مؤلفه‌ها از رگرسیون چند متغیره استفاده شده است که نتایج به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

جهت پیش‌بینی واریانس متغیر یادگیری سازمانی از طریق مؤلفه‌های متغیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده و نتایج این تحلیل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج تحلیل واریانس، رگرسیون چند متغیره پیش‌بینی یادگیری سازمانی از روی مدیریت منابع

#### انسانی الکترونیک

متغیر ملاک	منبع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	مقدار F	سطح معناداری
۱	رگرسیون	۱۵۷۲/۳۹	۱	۱۵۷۲/۳۹	۵۱/۲۶	۰/۰۰۱
	باقیمانده	۵۲۷۵/۲۳	۱۹۸	۲۶/۶۴		
	کل	۶۸۸۷/۶۳	۱۹۹			
۲	رگرسیون	۲۲۸۹/۸۲	۲	۱۱۴۴/۹۱	۴۲/۹۵	۰/۰۰۱
	باقیمانده	۴۵۵۷/۸۰	۱۹۷	۲۳/۱۳		
	کل	۶۸۴۷/۶۳	۱۹۹			
۳	رگرسیون	۲۶۹۸/۲۷	۳	۸۹۹/۴۲	۳۶/۸۵	۰/۰۰۱
	باقیمانده	۴۱۴۹/۳۵	۱۹۶	۲۱/۱۷		
	کل	۶۸۴۷/۶۳	۱۹۹			

مدل ۱: پیش‌بینی کننده‌ها: (ثابت)، ارتباط شغلی

مدل ۲: پیش‌بینی کننده‌ها: (ثابت)، ارتباط شغلی، سهولت

مدل ۳: ارتباط شغلی، سهولت و کیفیت، متغیر ملاک: یادگیری سازمانی

نتایج حاصل از تحلیل واریانس در جدول فوق نشان می‌دهد که رگرسیون چند متغیره، پیش‌بینی ارتباط شغلی، سهولت و کیفیت از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک، از لحاظ آماری معنادار است ( $F = 36/85$  و  $p < 0.001$ ) و این مؤلفه‌ها بخشی از واریانس یادگیری سازمانی را تبیین می‌کند.

به عبارت دیگر این نتیجه نشان می‌دهد که ضرایب رگرسیون معنادار است و شواهد کافی برای تأیید فرضیه وجود دارد.

جدول ۵: نتایج مربوط به ضریب تعیین پیش‌بینی یادگیری سازمانی از روی مدیریت منابع انسانی الکترونیک

مدل	پیش بین	R	R <sup>2</sup>	B	ضرایب بتا	T	سطح معناداری
۱	ارتباط شغلی	۰/۴۷	۰/۲۳	۰/۹۹	۰/۴۷	۷/۱۶	۰/۰۰۱
۲	ارتباط شغلی	۰/۵۷	۰/۳۳	۱/۰۲	۰/۴۹	۷/۸۵	۰/۰۰۱
	سهولت			۰/۶۰	۵/۱۸	۰/۰۰۱	
۳	ارتباط شغلی	۰/۶۲	۰/۳۹	۰/۸۰	۰/۳۸	۵/۹۷	۰/۰۰۱
	سهولت			۰/۵۳	۴/۶۹	۰/۰۰۱	
	کیفیت			۰/۶۰	۴/۰۹	۰/۰۰۱	

نتایج تحلیل جدول ۵ بیانگر آن است که مهم‌ترین مؤلفه در پیش‌بینی نمره یادگیری سازمانی، ارتباط شغلی می‌باشد که به عنوان اولین متغیر، وارد تحلیل شده و ۲۳ درصد واریانس مدیریت منابع انسانی الکترونیک را تعیین می‌کند. با اضافه شدن مؤلفه سهولت در گام دوم تحلیل، این مقدار به ۳۳ درصد می‌رسد و با اضافه شدن مؤلفه کیفیت در گام سوم تحلیل نیز این مقدار به ۳۹ درصد می‌رسد. بر اساس ضرایب بتا با هر واحد تغییر در متغیرهای پیش‌بین به اندازه مقدار بتا در واریانس یادگیری سازمانی تغییر ایجاد می‌گردد. به عبارت دیگر با هر واحد تغییر در واریانس‌های ارتباط شغلی، سهولت و کیفیت به ترتیب به اندازه ۰/۳۸، ۰/۲۸، ۰/۲۶ در واریانس یادگیری سازمانی تغییر ایجاد می‌گردد. در زمینه سوال دوم فرعی پژوهش در مورد ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک با عملکرد سازمانی نیز نتایج ضریب همبستگی پیرسون در جدول ۴ نشان داده است که بین مؤلفه مدیریت منابع انسانی الکترونیک با مؤلفه عملکرد سازمانی (با مقدار ۰/۲۷،  $r = ۰/۲۷$ )، رابطه مثبت معنادار وجود دارد. بنابراین در پاسخ به سوال دوم می‌توان گفت که مؤلفه مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر مؤلفه عملکرد سازمانی تاثیرگذار است.



جهت پیش‌بینی واریانس متغیر عملکرد سازمانی از طریق مؤلفه‌های متغیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده و نتایج این تحلیل در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: نتایج تحلیل واریانس، رگرسیون چند متغیره پیش‌بینی عملکرد سازمانی از روی مؤلفه‌های مدیریت

#### منابع انسانی الکترونیک

متغیر ملاک	منبع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	مقدار F	سطح معناداری
۱	رگرسیون	۲۹۲/۰۸	۱	۲۹۲/۰۸	۱۷/۲۰	۰/۰۰۱
	باقیمانده	۲۹۱۹/۶۲	۱۹۸	۱۴/۷۴		
	کل	۳۲۱۱/۷۰	۱۹۹			
۲	رگرسیون	۳۷۲/۶۰	۲	۱۸۶/۳	۱۱/۲۲	۰/۰۰۱
	باقیمانده	۲۸۳۹/۱۰	۱۹۷	۱۴/۴۱		
	کل		۱۹۹			

مدل ۱: پیش‌بینی کننده‌ها: (ثابت)، کیفیت

مدل ۲: پیش‌بینی کننده‌ها: (ثابت)، کیفیت ارتباط شغلی، متغیر ملاک: عملکرد سازمانی

نتایج حاصل از تحلیل واریانس در جدول فوق نشان می‌دهد که رگرسیون چند متغیره، پیش‌بینی کیفیت و ارتباط شغلی از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک، از لحاظ آماری معنادار است ( $F=11/22$  و  $2$  و  $197$ ) و این مؤلفه‌ها بخشی از واریانس عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند. به عبارت دیگر این نتیجه نشان می‌دهد که ضرایب رگرسیون معنادار است و شواهد کافی برای تأیید فرضیه وجود دارد.

جدول ۶: نتایج مربوط به ضریب تعیین پیش بینی عملکرد سازمانی از روی مؤلفه های مدیریت منابع انسانی

### الکترونیک

مدل	پیش بین	R	R <sup>2</sup>	B	ضرایب بتا	T	سطح معناداری
۱	کیفیت	۰/۳۰	۰/۰۹	۰/۴۶	۰/۳۰	۴/۱۴	۰/۰۰۱
۲	کیفیت	۰/۳۴	۰/۱۱	۰/۵۶	۰/۳۶	۴/۷۱	۰/۰۰۱
	ارتباط شغلی			۰/۲۴	۲/۲۰	۲/۲۰	۰/۰۲

نتایج تحلیل جدول ۶ بیانگر آن است که مهم ترین مؤلفه در پیش بینی نمره عملکرد سازمانی، کیفیت می باشد که به عنوان اولین متغیر، وارد تحلیل شده و ۹ درصد واریانس مدیریت منابع انسانی الکترونیک را تعیین می کند. با اضافه شدن مؤلفه ارتباط شغلی در گام دوم تحلیل، این مقدار به ۱۱ درصد می رسد. مؤلفه سهولت با داشتن همبستگی مثبت و معنادار با عملکرد سازمانی، به جهت همپوشی با دو مؤلفه کیفیت و ارتباط شغلی، سهم جدیدی در تبیین متغیر ملاک نداشته و وارد تحلیل نشده است. بر اساس ضرایب بتا با هر واحد تغییر در متغیرهای پیش بین به اندازه مقدار بتا در واریانس عملکرد سازمانی تغییر ایجاد می گردد. به عبارت دیگر با هر واحد تغییر در واریانس های کیفیت و ارتباط شغلی به ترتیب به اندازه ۰/۳۶، ۲/۲۰ در واریانس عملکرد سازمانی تغییر ایجاد می گردد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج تحلیل های آماری پژوهش حاکی از آن است که بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک و عملکرد و یادگیری سازمانی و نیز تمامی زیر مقیاس های آن رابطه مثبت معناداری وجود دارد. این بدان معناست که به هر میزان سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک مؤثرتر و کارآمدتری در سازمان ها وجود داشته باشد، عملکرد و یادگیری سازمانی کارآمدتری نیز به تناسب در سازمان وجود خواهد داشت؛ به عبارت دیگر متغیر ارتباط شغلی، کیفیت و سهولت می تواند، عملکرد و یادگیری سازمانی را پیش بینی کند. همان طور که با نتایج تحقیقات سایر محققین در این رابطه از جمله سئو<sup>۱</sup>

(۲۰۰۳، ۷)، شیمیزو و هیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۴، ۴۴)، هررا<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) و اسدی و همکاران (۱۳۸۸، ۲۳۷) همسوست. همچنین در رابطه با سهم هر یک از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک در پیش‌بینی عملکرد سازمانی مشخص شد که مؤلفه کیفیت بالاترین سهم را دارد و پس از آن مؤلفه ارتباط شغلی و در زمینه پیش‌بینی یادگیری سازمانی مؤلفه ارتباط شغلی بالاترین سهم و پس از آن سهولت و کیفیت قرار می‌گیرد. به هر صورت، نتایج حاصل از پژوهش مؤید آن است که هر چه سازمان‌ها از مدیریت منابع انسانی الکترونیک کارآمدتری برخوردار باشند بهتر می‌توانند زمینه تسهیل در یادگیری سازمانی را فراهم کرده و زمینه‌ساز عملکرد بهتر در سازمان خود باشند، که در نهایت منجر به بهره‌وری بالاتری در سازمان‌ها می‌شود. فنآوری مدیریت منابع انسانی الکترونیک نه تنها بر شاخص‌های عملکردی منابع انسانی اثرگذار است، بلکه نقش و وظایف متخصصان منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این فنآوری ضمن تغییر مدت زمان انجام وظایف کنونی متخصصان منابع انسانی، نتایج و ستاده‌های آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این‌رو یکی از اهداف این فنآوری، بهبود دیدگاه استراتژیک منابع انسانی است.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج به‌دست آمده و وجود رابطه بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی و مدیریت منابع انسانی الکترونیک، منطقی به نظر می‌رسد که باید تلاش‌هایی در جهت بهبود وضعیت این مؤلفه‌ها صورت پذیرد تا با تقویت هر چه بیشتر آن‌ها و افزایش یادگیرندگی، یک مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد گردد که توسط آن به عملکرد بهتر دست‌یافت، از قبیل موارد ذیل که به مدیریت سازمان و پژوهشگران بعدی توصیه می‌شود:

(۱) سازمان‌ها به‌منظور طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری نیازمند به سیستم‌های اطلاعات مدیریتی بدون فیلترینگ هستند تا کارکنان بدون نیاز به طی سلسله‌مراتب فرماندهی، دسترسی آسان به حافظه سازمانی را داشته باشند. باید سیستم‌هایی جهت سنجش شکاف بین عملکرد موجود و عملکرد مورد انتظار ایجاد نمایند و جهت پرکردن خلأهای موجود،

---

1- Shimizu & Hit

2- Herrera

تلاش کنند. همچنین توصیه می‌شود، مدیران از فرصت‌های یادگیری و آموزش، نظیر شرکت در جلسات هماهنگی با واحدهای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها جهت تبادل اطلاعات و انتقال تجارب هم برای خود و هم برای کارمندان حمایت نمایند و نیاز به یادگیری مستمر را تقویت کنند.

۲) تدوین دستورالعمل‌ها و رویه‌ها و ایجاد حافظه سازمانی با توجه به پیشنهادهای کارکنان و مدیران اجرایی که با رجوع به آن‌ها، کارکنان با سرعت و سهولت به انجام فعالیت‌های تکراری پردازند تا درمواقع لزوم در تصمیم‌گیری‌ها در شرایط عدم اطمینان برای فعالیت‌های غیر تکراری و پیش‌بینی‌نشده زمان لازم را در اختیار داشته باشند. این فرآیند منجر به تکامل سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازگار با توانایی‌های افراد در محیط پویای امروزی می‌شود.

۳) همچنین در این تحقیق مؤلفه‌های غیر مالی عملکرد مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته‌اند و با توجه به پیشینه تحقیقات مربوط به عملکرد سازمانی که بیشتر جنبه‌های مالی نظیر سودآوری را مورد ملاحظه قرار داده‌اند، پیشنهاد می‌گردد، در تحقیقات آتی به طور توأمان هردو بعد مالی و غیر مالی، مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد و همچنین پیشنهاد می‌گردد، مدل را براساس سایر مؤلفه‌های موجود بسط و مورد بررسی قرار داده شود.

لازم به ذکر است در این پژوهش، به دلیل استفاده از پرسشنامه فقط نگرش افراد بررسی شده است نه واقعیت. همچنین نتایج تحقیق محدود به متغیرها و مؤلفه‌های ذکرشده در مدل مفهومی پژوهش است.

## منابع

- احتشام‌فر، فاطمه، نژاد ایرانی، فرهاد و ایران‌زاده، سلیمان. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیکی EHRM در بهبود عملکرد سازمان، (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت ارومیه، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران.
- اسدی، حسن، نصرتی، امیر، قربانی، حسین و دوستی، مرتضی. (۱۳۸۸). رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی، دوره- (۱)، ۲۳۷-۲۴۷.
- آقا حسینی، تقی. (۱۳۸۲). بررسی عوامل موثر بر بهبود مدیریت دوره متوسطه شهر اصفهان از دیدگاه مدیران و دبیران. فصلنامه آموزه، ۲۰، ۵۹-۶۹.
- باکال، رابرت. (۱۳۸۸). درس‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان. (مجید نوربان)، تهران: مبلغان.
- البدوی، علی و علیخانی، فرزانه. (۱۳۸۷). آیا یادگیری الکترونیکی بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد؟. شریف ویژه علوم مهندسی، ۲۴(۴۳)، ۳۱-۳۷.
- بهنامی، ژوزف. (۱۳۸۴). یادگیری سازمانی. ماهنامه تدبیر، ۱۶۱، ۱۹-۲۵.
- دهقان منشادی، نیلوفر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیک و کیفیت ارائه خدمات منابع انسانی در شرکت کیسون. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- سنجقی، محمدابراهیم، فرهی بوزنجانی، برزو، ظهوریان نادعلی، ایمان، درودی، حمید. (۱۳۹۲). تبیین رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی با میانجی تبادلات اجتماعی از منظر عدالت سازمانی، توسعه کارآفرینی، ۶(۳)، ۷-۲۶.
- طیعی، سروناز. (۱۳۸۹). تأثیر بازارگرایی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان در شرکت روغن موتور ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۷). ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش فرایند یادگیری سازمانی، دو ماهنامه دانشور رفتار، ۲۹.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله. (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش. تهران: نشر بازتاب.
- گلستان هاشمی، مهدی. (۱۳۸۰). خلاقیت و نوآوری سازمانی و فن آوران، رهیافت، ۲۶، ۸۳-۹۰.
- مارکوارت، مایکل جی. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده، (محمد رضا زالی)، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- نظری، سمیه. (۱۳۹۱). تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- نوری، داود. (۱۳۹۴). تحلیل اثرات مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

Argyris, c., Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A Theory of action perspective*, the University of Michigan, Addison-Wesley Pub, Reading NA: Assision

Wesley.

Barney, J. B., (1991). Firm resource and sustained competitive advantage, *Journal of management*.17(1), 99-120.

Bowen, D. A. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-FIRM PERFORMANCE LINKAGES: the role of the “strength” of the HRM System, *Academy of management review*.29(2), 203-221.

Chand, M., Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry, *Employee Relation*.29(6), 576-594.

Henson, R. (2005). The next decade of HR: Trends, technologies, and recommendations, In Greutal and stone (Eds.), *The Brave New World of eHR San Francisco, CA: Jossey-Bass*, 255-292.

Herrera, A. David., A. (2007). validation of the learning organization as a driver of performance improvement. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy: CAPELLA UNIVERSITY.

<http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v2i3.2100>

Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures, *Organisation Science*,2(1), 88-115.

Huselid, M.A., Rau, B.L. (1997). The determinants of high performance work systems: cross-sectional and longitudinal analyses, working paper, Academy of Management Annual Meetings, Human Resource Management, Rutgers University, New Brunswick, NJ.

J. Walker. (1982). *HRIS Development: A Project Team Guide to Building an Effective Personnel Information System*, (Van Nostrand Reinhold), New York, 24-43.

Jimenez - Jimenez, D & Cegarra-Navarro, J. G. (2007). the performance effect of organizational learning and market orientation, *industrial Marketing Management*. 36(6),694-708.

Lepak, D., Snell, S. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century, *Human Resource Management Review*. 8(3), 215-234.

Lopez, C, A, L, Real, J, C, & Valle, R. (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability, *Personnel Review*. 40(3),344 – 363.

Lujan, R & Ramirez, J, & Cantu, L. (2007). e-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness, *International Journal of Manpower*. 28(5), 418-434.

Marler, J. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth? *International Journal of Human Resource Management*. 20(3), 515-527.

Martin, G., Reddington M. & Alexander, H. (2008). *Technology, Outsourcing and Transforming HR*, Oxford,UK: Elsevier.

Mohrman, S. A. , Lawler, E. E. (1997). III. Transforming the human resource function, *Human Resource Management*, 36(1), 157–162.

- Montes, F. J. L. , Moreno, A. R. , Morales, V. G. (2004). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination, *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*, Oxford: Oxford University Press.
- Qais, A. K. William, D. (2013). Information Technology Application on human resource management function in large U. S. Metropolitan areas, *Published by ProQuest LLC*, Capella University.
- Ruel, H. , Bondarouk, T., Looise, J. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation: An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM, *Management Revue*, 15(3), 364-380.
- Sareen, Puja & Subramanian, Venkat. (2012). E-HRM: a strategic review. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3). ISSN 2162-3058.
- Seo, M. (2003). Overcoming emotional barriers, political obstacles, and control imperatives in the action-science approach to individual and organization learning. *Academy of management learning & education*, 2(1), 7-21.
- Shimizu, K. & Hit, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of management executive*, 18(4), 44-59.
- Strohmeier, S, Parry, E. (2014). HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession, *Employee Relations*, 36(4), 138–165.
- Strohmeier, S. & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors, *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482-501.
- Tummala, R. & Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal* 16/6 (2011) 474–48.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivery results. *The Academy of Management Review*, 23(1), 178-180.
- Voermans, M & van Veldhoven, M. (2007). Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips, *Personnel Review*, 36(6), 887 – 902.
- Wang, Yu-Lin, D. Ellinger, Andrea. (2011). Organizational learning, Perception of external environment and innovation performance, *International Journal of Manpower*, 32(5/6) , 512-536.
- Watson Wyatt Worldwide. (2002). Human Capital Index: Human Capital as a lead indicator of shareholder value, Watson Wyatt Worldwide, Washington, DC.
- Wright, P., Dyer, L. (2000). *People in the e-business: new challenges, new solutions*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Business & Economics, 140.
- Yukl, G. (2008). The Importance of Flexible Leadership, the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Ferancisco, CA.

Zafar, J. (2010). An Analysis of E-Human Resource Management Practices: A Case Study of State Bank of Pakistan, *European Journal of Social Sciences*, 15(1).