



## اثر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان

علی حیدر بالوندی<sup>۱</sup> و شیرین زردشتیان<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۳/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱۲

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر بررسی اثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، جزو پژوهش‌های توصیفی و طرح پژوهش همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۱۸ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسش‌نامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی چن و هانگ (۲۰۰۹)، عملکرد سازمانی احمدی (۱۳۹۲) و نوآوری سازمانی شوهم و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شد. روایی سؤالات با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و نظر اساتید مدیریت ورزشی، تأیید گردید. به‌منظور آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با ضریب (۰/۴۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با ضریب (۰/۷۷) و نوآوری سازمانی با ضریب (۰/۵۸) بر عملکرد سازمانی، اثر معنی‌داری دارد. نتایج معادلات ساختاری نیز نقش میانجی نوآوری سازمانی را در جامعه پژوهش تأیید کرد.

**نتیجه‌گیری:** سازمان برای اینکه بتواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد، لازم است به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مؤلفه‌هایش توجه کند و با استفاده از آنها منابع انسانی را توانمند کرده و به خلاقیت و نوآوری در سازمان تشویق نماید تا بتواند با تغییرات پرشتاب، پیشرفت‌های سریع علمی و فناوری و پدیده جهانی‌شدن همگام شده و درنهایت به موفقیت بیشتری برسد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استراتژیک، منابع انسانی، عملکرد سازمانی، نوآوری سازمانی، وزارت ورزش و جوانان.

## مقدمه

سازمان‌ها از بنیان‌های اصلی جوامع امروزی‌اند و کارکنان و منابع انسانی مهم‌ترین دارایی هر سازمان به شمار می‌روند. به عقیده صاحب‌نظران، در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی بسیار دشوارتر از مدیریت فناوری یا سرمایه است. سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از منابع انسانی خود، عملکرد رقابتی خود را بهبود بخشند (روح‌اللهی و رجبی فرجاد، ۱۳۹۴).

منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی، هر سازمانی به شمار می‌رود (سلطانی، ۲۰۰۱). لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی موضوعی انکارناپذیر است که با تحولات محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). مهم‌ترین عامل استراتژیک برای توسعه کشورها منابع انسانی قلمداد می‌شود به دلیل اینکه این وظیفه در سازمان تا حدی جدید است، لذا با وجود اهمیت آشکار آن، همیشه ابهامات و سوءتعبیرهایی درباره ماهیت واقعی، نقش و وظیفه دقیق منابع انسانی وجود دارد و اهمیت و ضرورت آن زمانی به چشم می‌خورد که نیروی انسانی در هر سازمانی با تمام قسمت‌های آن سازمان در ارتباط است. به همین دلیل باید از مدیریتی قوی برخوردار باشد تا آن را همگام با سایر قسمت‌ها پیش ببرد. به دلیل تغییر در فلسفه وجودی منابع انسانی و همچنین جداناپذیری مسائل سازمان از مسائل پرسنلی باید مدیریت منابع انسانی از برنامه‌ریزی مهم و استراتژی‌های خاص برخوردار باشد که این امر در بهبود روند کارهای سازمان و میزان بهره‌وری آن کمک می‌کند. در حقیقت، بازدهی و بهره‌وری هر سازمان به رفتار و عملکرد نیروی انسانی آن سازمان وابسته است و کارکنان شاغل در سازمان‌ها، از جمله شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم هستند (حاجی کریمی، ۲۰۰۹). از اهداف استراتژیک سازمان‌ها رسیدن به عملکرد برتر است و این مهم در این محیط در حال تغییر، بدون ایده‌های نو در سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست.

امروزه عناوینی چون سازمان‌های موفق، ماندگار، آرمانی، سرآمد و غیره از عبارات رایج حوزه مطالعاتی سازمان و مدیریت است و گروه‌های مختلفی از افراد به دنبال شناسایی و معرفی ویژگی‌های این قبیل سازمان‌ها هستند. سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره بلندمدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی به نتایجی بهتر از سازمان‌های هم‌تراز دست می‌یابد (عیسی خانی، ۱۳۸۷). یکی از عواملی که می‌تواند تحقق اهداف سازمان و رسیدن به کارایی و اثربخشی را تضمین نماید، توجه به عملکرد سازمانی است (ملایی زرنندی و همکاران، ۱۳۹۵). ادبیات موضوعی در حوزه عملکرد با کمبود سازگاری در تعریف این واژه روبرو است. با وجود تحقیقات فراوان صورت گرفته در حوزه عملکرد، بسیاری از دانشمندان تعریفی واضح از عملکرد ارائه نکرده‌اند. برخی از تعاریف عملکرد به میزان دستیابی به اهداف مربوط است. عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است که مطابق این تعریف عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته. (۱) کارایی توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین؛ (۲) اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۷). در تعریفی دیگر که توسط هو<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) ارائه شده است، عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را اندازه‌گیری می‌نماید. عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین ساختارها در پژوهش‌های مدیریت است. همواره در اکثر سازمان‌های جهان، مدیران و رهبران سازمان در پی ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش هستند (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۰). هنگامی که درباره عملکرد سازمانی از

1. Armesterang  
2. Nelly  
3. Ho

دریچه‌های مختلف و با اهداف متفاوت تحقیق می‌شود، به نظر می‌رسد عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های مربوط به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست (سیلا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). به‌طور کلی شاخص‌های عملکرد سازمانی به دو دسته ذهنی و عینی قابل تقسیم‌اند. شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شاخص‌هایی را در بر می‌گیرد که بر مبنای قضاوت گروه‌های بهره‌ور سازمان شکل می‌گیرد. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به رضایت‌مندی مشتریان، رضایت‌مندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و سایر موارد اشاره نمود. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، آنهایی هستند که به‌صورت کاملاً واقعی و بر اساس داده‌های عینی قابل اندازه‌گیری باشند. از جمله شاخص‌های عینی، می‌توان شاخص‌های سودآوری، نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و سود هر سهم بازده سهام را نام برد (دعایی و همکاران، ۱۳۹۰). نتایج پژوهش (مگنوس و آگو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲)، نشان داد که بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، روابط کارکنان، جبران خدمات، مشوق‌ها و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد، مدیریت راهبردی منابع انسانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است. از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی، منابع مختلف سازمانی است که بین آنها منابع انسانی به‌عنوان منبع استراتژیک سازمانی، بارزترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود. امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در موفقیت سازمان‌ها بیش‌ازپیش نمایان شده است؛ از همین رو در عصر حاضر به انسان در مدیریت به‌عنوان سرمایه‌ای بی‌پایان و بارز می‌نگرند زیرا به‌خوبی روشن است که کاهش سرمایه‌بالنده انسانی منجر به کاهش بهره‌وری تولید و در نتیجه کاهش عملکرد سازمانی می‌شود.

با توجه به اینکه در عصر حاضر در اکثر کشورهای دنیا بخش‌های مختلفی از جامعه و مسائل مربوط به آن را سازمان‌ها اداره می‌کنند، مدیریت سازمان مهم‌ترین عامل در رشد و تحقق اهداف سازمان است و مدیر روند رشد و حرکت سازمان را از وضع موجود به سوی وضع مطلوب هدایت می‌نماید و این مهم با تفکر استراتژیک و به عبارتی مدیریت استراتژیک در سازمان میسر است. مطرح شدن موضوع مدیریت استراتژیک موجب بهبود فهم پژوهشگران رشته مدیریت از روابط میان استراتژی سازمان، سرمایه انسانی، مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمان‌ها شده است و به روش‌های مختلف، تمرکز از مدیریت عملیاتی منابع انسانی را به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تغییر می‌دهد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دهه (۱۹۸۰) مطرح شد، یعنی زمانی که مکتب‌هاروارد<sup>۳</sup>، استراتژی را با مدیریت منابع انسانی ادغام کرد. مفهوم مدیریت استراتژیک اولین بار توسط فامبرن<sup>۴</sup> و همکارانش (۱۹۸۴) معرفی شد. مهم‌ترین استدلال آنها این بود که سیستم‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با استراتژی سازمان هم‌خوان و سازگار باشد. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق ایجاد تضمین و مطمئن شدن از این نکته که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (آرمسترانگ، ۱۳۸۹). رویکرد استراتژیک منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کلی سازمان، رفتارهای خلاق و نوآورانه، اثربخشی و یکپارچگی و هماهنگی استراتژیک متمرکز است. این تمرکز منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان می‌شود که برتری و مزیت رقابت، سودآوری، رشد و ارزش بازار را به همراه می‌آورد (هوسه لید<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۷). شولر<sup>۶</sup> و جکسون<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی توسعه برنامه‌ریزی‌شده منابع انسانی سازمان در

1. Sila
2. Magnus and Agu
3. Harvard
4. Famburn
5. Huselid
6. Sculer
7. Jacson

جهت تحقق اهداف تعریف کرده‌اند. آرمسترانگ و بارون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، معتقدند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی کلی به مدیریت منابع انسانی و هم‌راستا با قصد و نیت استراتژیک سازمان برای تحقق اهداف آینده است. کافمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را طراحی و اجرای برنامه‌ای جامع برای کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار به‌وسیله یکپارچه کردن فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری سازمان معرفی کردند. طبق نظر براتون ولد<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) شیوه‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی یک فرایند جهت ارتباط بین عملکرد منابع انسانی و اهداف استراتژیک سازمان به هدف اعتلای عملکرد آنها هستند، آنها هم‌چنین افزودند که شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی یک روش مدیریتی مستلزم به شیوه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی و مرتبط به اهداف استراتژیک سازمان‌هاست. مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای کارکردها یا تکالیفی است که در سازمان‌ها، به‌منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف‌های سازمان اجرا می‌شود و در واقع کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آنها نفوذ کنند و به اهداف سازمانی دست یابند (کالین و کلارک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد این کارکردها بسیار متنوع است: صاحب‌نظران برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کارکردهای متنوعی در نظر گرفته‌اند؛ مثلاً در مطالعه‌ای کارکردها شامل مسیر شغلی<sup>۵</sup>، آموزش<sup>۶</sup>، ارزیابی نتیجه-محور<sup>۷</sup>، امنیت کارکنان<sup>۸</sup>، پاداش خدمت<sup>۹</sup> و توسعه شغلی مشخص شد (دلری و داتی<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۶). در مطالعه دیگری کارکردهای استراتژیک و جهان‌شمول منابع انسانی کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان و آموزش تشخیص داده شد (هارل و تزافریر<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۹). در پژوهشی دیگر، ارزیابی عملکرد و پاداش خدمت به این گروه کارکردها اضافه گردید (کالین و کلارک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۳) و نیز در تحقیقی، تأمین منابع انسانی<sup>۱۳</sup>، آموزش و ارزیابی عملکرد<sup>۱۴</sup>، پاداش خدمت و مشارکت کارکنان<sup>۱۵</sup> جزء کارکردهای مدیریت منابع انسانی معرفی شده‌اند (چن و هانگ<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۹). الباحسین<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری از عملکرد زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت قابل توجهی دارد و با تلاش برای پیاده‌سازی این شیوه‌ها می‌توان به سطح عالی از عملکرد سازمانی دست یافت. یافته‌های پژوهش (فیندیکلی<sup>۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) نشان داد که برخی از شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش در ارتباط بودند، بیش‌تر به‌طور خاص، پیش‌بینی قابل توجهی بین مؤلفه‌های جبران و آموزش با نوآوری سازمانی پیدا شد. در پژوهش (وانگ<sup>۱۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق جذب اثربخش توسعه و مدیریت استعداد سازمانی به توسعه نوآوری سازمانی کمک کند. مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به‌صورت انفعالی عمل نکند این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به‌گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید

1. Armesterang and Baron
2. Kaufman
3. Bratton and Gold
4. Collin and Clark
5. Career Ladders
6. Training
7. Results-Oriented Appraisal
8. Employment Security
9. Compensation
10. Delery and doty
11. Harel and tzafrir
12. Staffing
13. Performance Evaluation
14. Participation
15. Chen and Huang
16. Albahussain
17. Findikli
18. Wong

نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین مکانیزم‌هایی است که نوآوری را تقویت می‌کند (اسمائیل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). نوآوری به‌عنوان یک نیروی مهم در جهت توسعه شرکت‌ها و سازمان‌ها و بهبود عملکردشان محسوب می‌شود. توان نوآوری مهم‌ترین مشخصه تعیین عملکرد است پژوهش‌های متعدد با تأیید این مطلب نشان می‌دهند، بنگاه‌ها و سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی و ادامه‌ی حیات نیازمند نوآوری هستند. سازمان‌ها با ظرفیت بالای نوآوری می‌توانند با انطباق مناسب محیطی و توسعه توانمندی‌های جدید به مزیت رقابتی و عملکرد بالادست یابند. برای توسعه نوآوری در سازمان مدیران باید کارکنان خلاق را استخدام کنند که انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیر و دارای تحمل عدم اطمینان و ابهام باشند (لطفی یامچی و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع تحولات ایجادشده در سازمان‌ها، تغییرات سریع تکنولوژیکی و ضرورت افزایش کیفیت خدمات باعث شده است که توجه به نوآوری در ادامه خدمات، مورد توجه جدی قرار بگیرد (مواندو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵)؛ اما با این وجود، پژوهش‌های بسیار اندکی نوآوری را از دیدگاه مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار داده‌اند (آگروالا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳ و والف<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). در واقع نوآوری یک عنصر حیاتی برای رشد درازمدت سازمان‌ها و عملکرد مؤثر آنها خواهد بود (اسمائیل و همکاران، ۲۰۱۰). نوآوری سازمانی<sup>۵</sup> استفاده از دانش فنی و اجرایی جدید برای ارائه محصول جدید و یا خدمت به مشتریان است که شامل تجهیزات، محصولات، خدمات، فرآیندها، سیاست‌ها و پروژه‌ها می‌شود. امروزه در محیط سازمان‌ها، مفهوم نوآوری نظر تعداد زیادی از پژوهشگران را به خود جلب کرده است به جهت جذابیت این مؤلفه سازمانی، کاوش در ارتباط با مظاهر و ابعاد این سازه سازمانی به موضوعی جذاب در محافل آموزشی تبدیل شده است. در تحقیق صورت گرفته توسط (سوسن بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹)، به‌طور کلی بین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یعنی آموزش، پاداش، ارزیابی عملکرد، تأمین منابع و مشارکت با نوآوری فنی رابطه ساده و چندگانه معنی‌دار وجود داشته است. در این راستا مطالعات و تلاش‌های پژوهشی نشان داده است که نوآوری سازمانی، سازه‌ای چندبعدی است (وانگ و احمد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). امروزه ابعاد نوآوری به صورت‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌شود، در یک طبقه‌بندی شامل سه بعد می‌شود: نوآوری اداری و فنی<sup>۷</sup> به‌طوری‌که نوآوری اداری با تغییر در ساختار سازمانی و فرایندهای اداری و نوآوری فنی با تغییر در محصول، خدمات و تکنولوژی فرایند تولید ارتباط دارد (دامانپور<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱). نوآوری محصول و فرایند<sup>۹</sup> به تولید محصولات تازه یا پاسخ به نیاز بازار اطلاق می‌گردد و نوآوری فرایندی عناصر جدیدی هستند که در تولیدات یا فعالیت‌های خدماتی سازمانی به کار می‌روند (دامانپور و گوپال کاریشننان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱). نوآوری بنیادی و توسعه‌ای<sup>۱۱</sup> به تغییر نگرش مدیران و تقویت منابع دانش فنی سازمان و نوآوری توسعه‌ای بر پیچیدگی ساختار و عدم تمرکز تأکید دارد (دامانپور و همکاران، ۲۰۰۸). جانسون<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) برای نوآوری سازمانی پنج بعد، خلاقیت، ریسک‌پذیری، جهت‌گیری آینده، باز بودن به تغییر و پیش کنشی را در نظر گرفتند. نتایج تحقیقات (باخامسین<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵) نشان داد که دو جنبه مهم قابلیت نوآوری، فرایند نوآوری و مدیریت رهبری، ارتباط مثبت و مستقیمی با عملکرد مالی و عملیاتی شرکت‌ها دارند و پیامد عملی آن افزایش عملکرد به‌وسیله توسعه توانایی نوآوری است. در

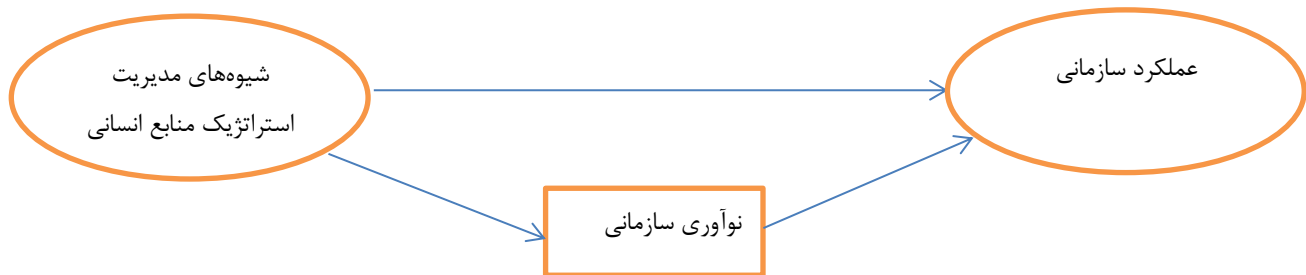
1. Ismail
2. Movondo
3. Agarwala
4. Wolfe
5. Organizational Innovation
6. Wang and Ahmad
7. Administrative and Technical
8. Damanpour
9. Product and Process
10. Damanpour and Gopalakrishnan
11. Radical and Incremental
12. Johanson
13. Bukhamsin

تحقیقات (سلیمی و عبد شریفی، ۱۳۹۴)، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم بر نوآوری سازمانی اثر معناداری ندارد، اما با واسطه یادگیری سازمانی پیش‌بینی‌کننده سطح نوآوری سازمان است. در مطالعه (چن و هوانگ، ۲۰۰۹)، مشخص شد که بین رویه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری اداری و فنی رابطه معناداری وجود داشته و مدیریت دانش می‌تواند نقش میانجی بین این رویه‌ها و نوآوری سازمانی ایفا کند. در کار تحقیقی (یاسمین بال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) رابطه مثبت و قوی بین نوآوری و مدیریت منابع انسانی، مانند آموزش و توسعه، مشارکت در تصمیم‌گیری، تجزیه و تحلیل شغل، شناسایی کار، ارزیابی عملکرد و مدیریت حرفه‌ای یافت شد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از یک‌سو و از سوی دیگر نوآوری سازمانی به‌عنوان متغیری پویا تأثیر قابل توجهی بر نحوه عملکرد سازمان و بهبود اثربخشی فعالیت‌های آنان خواهند داشت و با توجه به تأثیرگذاری این متغیرهای سازمانی بر توسعه سازمان‌ها در محیط در حال تغییر امروز، کاوش و تبیین روابط بین متغیرهای پژوهش می‌تواند جذاب باشد. در واقع در شرایط کنونی مدیریت منابع انسانی باید بتواند پاسخگوی پدیده جهانی شدن و تبعات حاصل از آن باشد و این موضوع تنها از طریق ایجاد تغییر و تحولات بنیادی و ارائه شیوه‌های نوآورانه امکان‌پذیر است. این در حالی است که علی‌رغم مطالعات بسیاری که در خصوص شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی صورت پذیرفته است همچنان نوعی شکاف مطالعاتی و تفاوت در نظریه و عمل دیده می‌شود؛ زیرا تاکنون مطالعات مرتبط با حوزه سازمان و مدیریت به مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عاملی ظرفیت ساز و البته استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عاملی که می‌تواند به توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان کمک نماید نگریسته نشده است (فرازمند<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در این پژوهش سه متغیر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی با هم مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی با این سه متغیر و ابعاد آنها در کنار هم در سطح سازمان‌های ورزشی ایران صورت نگرفته است و یا اینکه اگر تحقیقاتی انجام شده ناکافی است نشان از نو بودن این پژوهش دارد، از طرفی چون وزارت ورزش و جوانان سازمانی است که بالاترین مرجع و متولی امر ورزش در کشور است و سیاست‌های کلان ورزش کشور در آنجا تصمیم‌گیری و ابلاغ می‌شود، مخاطبین بسیاری دارد و به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم با سازمان‌های بین‌المللی در ارتباط است، نیاز شدیدی به بالا بردن سطح عملکرد سازمانی، تغییر و به‌روز شدن هماهنگ با جامعه و سازمان‌های جهانی را دارد. به‌رحال تحقیق و بررسی بر روی نقش میانجی نوآوری سازمانی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان و در دسترس قرار گرفتن نتایج نهایی این پژوهش می‌تواند در تبیین استراتژی‌های مناسب از سوی مدیران وزارتخانه مذکور مؤثر افتاده و باعث رشد و بالندگی سازمانی شود. با توجه به اینکه مهم‌ترین هدف هر سازمان بهبود و ارتقا عملکرد است لذا محققان به دنبال یافتن متغیرهایی هستند که می‌تواند عملکرد را تحت تأثیر خود قرار دهد تا از طریق روش‌های مداخله‌ای بر این‌گونه عوامل زمینه توسعه فراهم گردد. از این‌روی در این پژوهش نیز محقق با توجه به اهمیت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثراتی که می‌تواند بر عملکرد سازمانی داشته باشد نه تنها به دنبال تبیین این مسئله است که این شیوه‌ها چگونه عملکرد را در سازمان تحت تأثیر خود قرار می‌دهند و از سویی با توجه به نقش و اثر متغیرهای میانجی در ارتباط بین متغیر مستقل و وابسته به بررسی نقش نوآوری در این میان خواهد پرداخت. اثرات مستقیم و غیرمستقیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بر عملکرد مورد بررسی قرار خواهد داد و به دنبال پاسخ به این سؤال است آیا شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی نوآوری سازمانی، اثرگذار است؟

1. Yasemin bal  
2. Farazmand

با اذعان به مطالب ذکرشده و با توجه به مطالب نظری موجود در خصوص روابط متغیرهای پژوهش می‌توان مدل مفهومی پژوهش را مطرح نمود. بر اساس آنچه گفته شد در این پژوهش متغیر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان متغیر برون‌زا و متغیر عملکرد سازمانی به‌عنوان متغیر درون‌زا و درنهایت متغیر نوآوری سازمانی به‌عنوان متغیر واسطه در نظر گرفته شده است.

به‌طور کلی، مدل مفهومی تحقیق به‌صورت زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

پژوهش پیش رو از نظر هدف، کاربردی بود و از لحاظ گردآوری داده‌ها تو صیفی و از نوع همبستگی بود که به صورت مطالعات میدانی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان‌اند که تعداد آنها ۳۵۰ نفر بود. با وجود آنکه در مورد حجم نمونه لازم برای تحلیل عاملی و مدل‌سازی ساختاری، توافق کلی وجود ندارد (شریبر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶)، اما به‌زعم بسیاری از پژوهشگران برای تعیین حجم نمونه در معادلات ساختاری به حداقل ۲۰۰ داده جهت برازش بهتر مدل نیاز است (هولتر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳، گارور<sup>۳</sup> و منتزر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹، سیو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۶ و هو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). لذا با توجه به این که گرفتن نمونه از کل جامعه به صورت تمام شمار میسر نبود، برای جبران ریزش احتمالی ۲۳۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی ساده توزیع شد که درنهایت ۲۱۸ پرسش‌نامه کامل جمع‌آوری شد و مدل بر اساس آن داده‌ها اجرا گردید. در پژوهش حاضر از سه پرسش‌نامه که در تحقیقات متعدد پیشین مورد استفاده قرار گرفته بودند استفاده شد. از پرسش‌نامه تعدیل‌شده شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چن و هوانگ (۲۰۰۹) شامل پنج بعد آموزش، پاداش، ارزیابی عملکرد، استخدام، مشارکت کارکنان دارای ۱۶ گویه و پرسش‌نامه عملکرد سازمانی احمدی (۱۳۹۲) دارای ۲۱ گویه و چهار مؤلفه، نوآوری، رضایت مشتریان، کیفیت خدمات و بهره‌وری و پرسش‌نامه نوآوری سازمانی (شوهام<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)، شامل پنج بعد خلاقیت، دیدگاهی باز نسبت به تغییر، جهت‌گیری آینده‌نگرانه، ریسک‌پذیری و پیش‌کنشی دارای ۲۱ گویه، استفاده شد. جهت تعیین مقیاس پرسش‌نامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) استفاده شد. برای تعیین روایی محتوایی و صوری ابزارها، پرسش‌نامه‌های مذکور به همراه چارچوب پژوهش در اختیار ۱۰ تن از اساتید و خبرگان مدیریت ورزشی دانشگاه رازی و

1. Schreiber
2. Hoelter
3. Garver
4. Mentzer
5. Hoe
6. Sivo
7. Shoham

دانشگاه آزاد و پیام نور کرمانشاه قرار داده شد و از نظرات ایشان در تدوین نهایی پرسش‌نامه‌ها استفاده شد و اصلاحات لازم در گویه‌ها مطابق نظرات اساتید صورت گرفت. برای تعیین روایی سازه پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول استفاده شد که نتایج نشان داد روایی تمامی سؤالات به دلیل اینکه بار عاملی آنها بیشتر از ۰/۴ و سطح معنی‌داری آنها بیش‌تر از ۱/۹۶ است تأیید می‌گردند. اگر بار عاملی بالای ۰/۴ و سطح معنی‌داری بیشتر از (۱/۹۶) باشد رابطه بین هر سؤال و متغیر مورد نظر معنی‌دار و قابل قبول است (کلین، ۱۹۹۴). برای تعیین پایایی و اعتبار ابزار، پرسش‌نامه‌ها در اختیار ۳۰ تن از افراد نمونه قرار داده شد و سپس با استفاده از شیوه تجانس درونی پایایی تعیین گردید. رایج‌ترین روش در حیطه بررسی تجانس درونی ابزار اندازه‌گیری، استفاده از آزمون آلفای کرونباخ است. در این روش در یک مطالعه مقدماتی، ۳۰ پرسش‌نامه در میان افراد جامعه به صورت آزمایشی توزیع شد و سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی سه پرسش‌نامه محاسبه گردید. نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. پایایی پرسش‌نامه متغیرهای تحقیق

پرسش‌نامه	ضریب آلفای کرونباخ
شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰/۹۱۸
عملکرد سازمانی	۰/۹۱۵
نوآوری سازمانی	۰/۹۴۲

در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های چولگی<sup>۱</sup> و کشیدگی<sup>۲</sup> برای تعیین چگونگی توزیع داده‌ها و ضریب همبستگی پیرسون جهت تعیین ارتباط بین متغیرهای پژوهش استفاده شد. از نرم‌افزارهای اسپاس نسخه ۲۱ و لیزرل نسخه ۸/۸ استفاده شد و شاخص‌های نهایی برازش مدل گزارش شد.

## یافته‌ها

نتایج ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد از میان ۲۱۸ نفر نمونه آماری، ۵۱ درصد زن و ۴۹ درصد را مردان تشکیل دادند. ۸۸ درصد آنها متأهل و ۱۲ درصد مجرد بودند. در خصوص تحصیلات پاسخ‌دهندگان ۲ درصد کاردانی، ۵۵ درصد کارشناسی، ۳۰ درصد کارشناسی ارشد و ۳ درصد دارای مدرک دکترا بودند. در مورد رده سنی پاسخ‌دهندگان ۳ درصد زیر ۳۰ سال، ۴۰ درصد ۳۰-۴۰ سال، ۴۹ درصد ۴۱-۵۰ سال و ۸ درصد بالاتر از ۵۰ سال بودند. توزیع سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان بدین شرح بود ۲ درصد زیر ۳ سال سابقه، ۳ درصد ۳-۵ سال سابقه، ۲۰ درصد ۶-۱۰ سال سابقه و ۷۵ درصد بالای ۱۰ سال سابقه داشتند. همچنین میانگین متغیرهای پژوهش نشان داد، عملکرد سازمانی دارای بیش‌ترین مقدار میانگین و شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای کمترین میانگین است. نتایج جدول (۲) نشان داد که داده‌ها از توزیع طبیعی برخوردار بودند. همچنین نتایج آزمون تحلیل همبستگی پیرسون نشان داد که بین متغیرهای شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی با ضریب ۰/۷۵، شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمانی با ضریب ۰/۶۵ و نوآوری سازمانی با عملکرد سازمانی ۰/۷۷ با سطح معناداری ( $p < ۰/۰۰۱$ ) رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. لذا با توجه به اینکه از شروط اساسی برای استفاده از معادلات ساختاری در تحلیل داده‌ها، طبیعی بودن توزیع آنها و وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش است؛ لذا در نتیجه با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

1. Skewness  
2. kurtosis



جدول ۲. مقادیر میانگین، انحراف معیار، نرمالیتی داده‌ها و ضریب همبستگی متغیرهای تحقیق

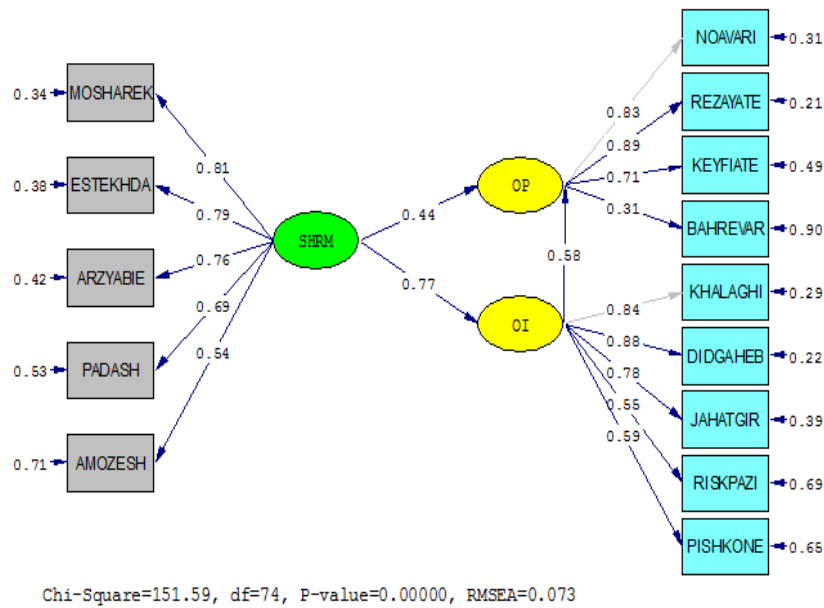
متغیرهای پژوهش	شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی	عملکرد سازمانی	نوآوری سازمانی
تعداد نمونه‌ها	۲۱۸	۲۱۸	۲۱۸
میانگین	۲/۴۵	۲/۸۹	۲/۶۶
انحراف معیار	۰/۵۵	۰/۵۰	۰/۵۸
چولگی	۰/۲۷۸	۰/۱۷۸	۰/۱۳۰
کشیدگی	-۰/۶۵۷	-۰/۳۹۶	-۰/۲۹۰
۱	۱	۰/۷۵	۰/۶۵
۲	-	۱	۰/۷۷
۳	-	-	۱

جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل تحقیق را نشان می‌دهد که شاخص‌های RMSEA در این مدل ۰/۰۷، شاخص NNFI معادل ۰/۹۶، شاخص CFI معادل ۰/۹۷، AGFI معادل ۰/۹۱، IFI معادل ۰/۹۳، شاخص NFI معادل ۰/۹۴ و شاخص GFI معادل ۰/۹۰ است. چون مقدار RMSEA بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ است و مقادیر NNFI، CFI، NFI و GFI بالاتر از ۰/۹۰ است که نشان می‌دهد مدل برازش مطلوب را دارد و داده‌ها مدل نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند. نسبت  $x^2/df$  (کای دو به درجه آزادی) در این پژوهش معادل ۲/۰۴ محاسبه گردیده که پایین‌تر از ۳ است و نشان از برازندگی مدل است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

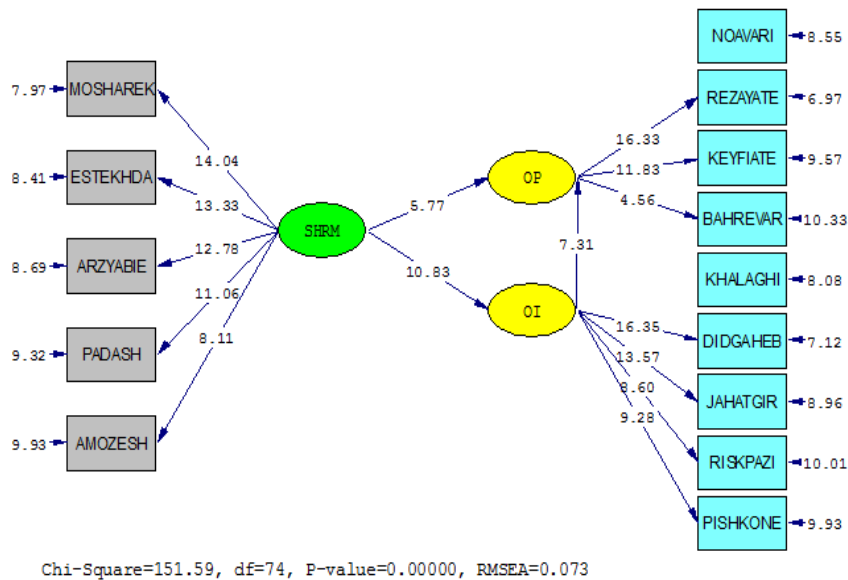
شاخص‌ها	$x^2/df$	RMSEA	NNFI	IFI	CFI	NFI	GFI	RFI	AGFI
مقادیر به دست آمده	۲/۰۴	۰/۰۷	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۹۱
دامنه مورد قبول	<۳	<۰/۰۸	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰

شکل ۲ خروجی مدل آزمون شده در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به شکل ۲ شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب ۰/۷۷ اثر مثبت و نسبتاً بالایی بر نوآوری سازمانی و با مقدار ضریب ۰/۴۴ اثر مثبت و متوسطی بر عملکرد سازمانی دارد. نوآوری سازمانی نیز با ضریب بتای ۰/۵۸ اثر مثبت و نسبتاً بالایی بر عملکرد سازمانی دارد.



شکل ۲. مدل برازش در حالت استاندارد

شکل ۳، اعداد معناداری را برای روابط مفروض نشان می‌دهد، با توجه به مقدار تی، شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری سازمانی (۱۰/۸۳) و با عملکرد سازمانی (۵/۷۷) رابطه معنادار دارد. همچنین مدل نشان‌دهنده رابطه معنادار بین نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی (۷/۳۱) است. با توجه به شکل ۳ و معنادار شدن روابط بین هر سه متغیر در هر سه مسیر مدل، نقش متغیر نوآوری سازمانی به صورت میانجی جزئی تأیید شد.



شکل ۳. مدل برازش در حالت T-Value

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی به صورت غیرمستقیم (۰/۴۵)، از طریق متغیر میانجی نوآوری سازمانی تقریباً اثر بیش‌تری بر عملکرد سازمانی دارد به عبارتی متغیر نوآوری سازمانی رابطه بین متغیر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی را به صورت مثبت و بالایی میانجی‌گری می‌نماید. با توجه به جدول ۴ تمامی فرضیات تحقیق تأیید شدند.

جدول ۴. نتایج فرضیه اصلی

اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	فرضیه اصلی
۰/۷۷	-	۰/۷۷	اثر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی به نوآوری سازمانی
۰/۵۸	-	۰/۵۸	اثر نوآوری سازمانی به عملکرد سازمانی
۰/۸۹	۰/۴۵	۰/۴۴	اثر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به عملکرد سازمانی

برای سنجش اثر متغیرهای مکنون برون‌زا بر متغیرهای مکنون درون‌زا مدل‌های جداگانه‌ای استخراج گردید که نتایج یافته‌ها بر اساس مدل‌ها در جدول ۵ آمده است. این نتایج نشان می‌دهد در بین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری با ضریب ۰/۹۰ بیش‌ترین و ارزیابی عملکرد با ضریب ۰/۳۰ کم‌ترین اثر را بر عملکرد سازمانی داشته است. در بین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت کارکنان با ضریب ۰/۷۳ بیش‌ترین و ارزیابی عملکرد با ضریب ۰/۲۵ کم‌ترین اثر را بر نوآوری سازمانی دارد و هم‌چنین در بین مؤلفه‌های نوآوری سازمانی دیدگاه باز نسبت به تغییر با ضریب ۰/۶۱ بیش‌ترین و خلاقیت با ضریب ۰/۳۵ کم‌ترین اثر را بر عملکرد سازمانی دارد.

جدول ۵. نتایج یافته‌های اثر مؤلفه‌های متغیر مکنون برون‌زا بر متغیر مکنون درون‌زا

متغیر مکنون برون‌زا	متغیر مکنون درون‌زا	ضریب مسیر (استاندارد)	ضریب معنی‌داری
آموزش	عملکرد سازمانی	۰/۴۶	۳/۲۳
پاداش		۰/۵۸	۴/۴۵
ارزیابی عملکرد		۰/۳۰	۳/۰۲
استخدام		۰/۸۳	۵/۱۲
مشارکت کارکنان		۰/۹۰	۵/۷۶
آموزش	نوآوری سازمانی	۰/۶۹	۴/۸۹
پاداش		۰/۳۶	۳/۴۳
ارزیابی عملکرد		۰/۲۵	۲/۹۹
استخدام		۰/۶۴	۴/۷۸
مشارکت کارکنان		۰/۷۳	۵/۱۷
خلاقیت	عملکرد سازمانی	۰/۳۵	۳/۰۶
دیدگاه باز نسبت به تغییر		۰/۶۱	۴/۸۳
جهت‌گیری آینده‌نگرانه		۰/۵۲	۴/۱۲
ریسک‌پذیری		۰/۳۶	۳/۱۴
پیش‌کنشی		۰/۴۲	۳/۹۸

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی نوآوری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بود. تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد نوآوری سازمانی می‌تواند به‌عنوان میانجی بر رابطه بین شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد بر اساس جدول ۴ نتایج تأثیر مستقیم شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و همچنین اثر غیرمستقیم شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق نوآوری سازمانی بررسی شده است. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب اثر ۰/۴۴ تأثیر مثبت، متوسط و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. این نتایج با یافته‌های، (میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۵)، (آکانگون دیمبا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)، (سانچز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)، (الباحسین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) و (جانناتیان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶) سازگار است. همچنین شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب اثر ۰/۷۷ اثر مثبت، بالا و معنی‌داری بر روی نوآوری سازمانی دارد که این نتایج با یافته‌های (آریانتو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵)، (گونل کایا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳) و (تان و ناساردین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱) سازگار است. نتایج یافته‌های این تحقیق حاکی از این است که نوآوری سازمانی با ضریب اثر ۰/۵۸ بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت، نسبتاً بالا و معنی‌داری دارد و این نتایج با یافته‌های تحقیقات (باخامسین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵)، (سلیم<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱) و (گارسیا مورالس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱) هم‌راستاست. نتایج پژوهش پیش رو نشان می‌دهد که به‌طور غیرمستقیم شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌وسیله نوآوری سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی با ضریب اثر (۰/۴۵)، اثر بیشتری بر روی عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان دارد. با توجه به اینکه امروزه موفقیت سازمان‌ها در گرو توانایی مدیریت منابع انسانی است لذا به مسئولین سازمان‌ها توصیه می‌شود که به اقدام‌های لازم در زمینه رشد و بهبود و مدیریت درست مهم‌ترین منبع سازمان بیندیشند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مدیریت راهبردی و آینده‌نگر، مناسب، پایدار و کنترل محور با ارزش‌ترین دارایی هر سازمان که متشکل از کارگران، کارشناسان و کارمندانی هستند که شرکت را در رسیدن به اهداف یاری می‌کنند، مرتبط است. لذا توجه مسئولین به این منبع با ارزش می‌تواند آینده بهتری را برای سازمان رقم بزند؛ بنابراین سعی در توجه به شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای دستیابی به یک سطح عالی از عملکرد سازمانی ضروری می‌نماید. عدم توجه به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، یکی از مشکلات موجود در سازمان‌های داخلی کشور است که باعث کاهش کارایی و عملکرد کارکنان مشغول در این ادارات گردیده است. عدم توجه به این مهم و به‌کارگیری شیوه‌های غیراصولی باعث شده که عملکرد و قابلیت کارکنان در سازمان‌ها تنزل یافته و موجبات نارضایتی ارباب‌رجوع را فراهم نماید. با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان متولی اصلی ورزش در کشور محسوب می‌شود، بهبود عملکرد در این وزارتخانه باعث پیشرفت هرچه بیشتر ورزش کشور می‌شود و برای رسیدن به سطوح بالای پیشرفت این مقوله باید مورد بررسی قرار گیرد تا عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد را شناسایی و گام‌های اساسی را برای حل مشکلات بردارد. نوآوری سازمانی به‌عنوان یکی از کلیدهای موفقیت در توسعه محصولات و خدمات جدید و فرآیندهای پیشرفت سازمان است و اغلب نوآوری، کیفیت عملکرد کار، تبادل اطلاعات، ظرفیت یادگیری و استفاده از دانش و فناوری‌های جدید را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا توجه به نوآوری در سازمان می‌تواند موجبات توسعه و پیشرفت سازمان را فراهم نماید.

1. Akong'o Dimba
2. Sanchez
3. Albahussain
4. Jannatian
5. Aryanto
6. Gonul Kaya
7. Tanand Nasurdin
8. Bukhamsin
9. Salim
10. Garcia-Morales

بر اساس نتایج پژوهش در میان مؤلفه‌های شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مؤلفه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری با ضریب اثر ۰/۹۰ بیش‌ترین و ارزیابی عملکرد با ۰/۳۰ کم‌ترین اثر را بر عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان دارد. این ارقام نشان می‌دهد که هرکدام از این مؤلفه‌ها نقش مهمی در سازمان دارند و باید در به‌کارگیری این شیوه‌ها با دقت بیش‌تر تلاش کنیم. در پژوهشی که (سوفی جانوا، ۲۰۱۳) در مقדونییه انجام داد به این نتیجه رسیدند که استفاده مؤثر از مشارکت کارکنان با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد، به‌طور دقیق مشارکت کارکنان و برنامه‌های توانمندسازی و استفاده از گروه‌های خودمختار، ارتباط مستقیم و قابل توجهی با عملکرد سازمانی دارد و شرکت‌ها به برنامه‌های مشارکت کارکنان به‌منظور ارتقای عملکرد و رشد و رقابت در بازار تشویق می‌شوند. مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران و عملکرد سازمانی از موردتوجه‌ترین موضوعات معاصر به‌ویژه در شاخه مدیریت رفتار سازمانی است، نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش (احمدی بالادهی و بابایی کچبی، ۱۳۹۵) که نتیجه گرفتند، بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران و عملکرد آنان رابطه معنادار وجود دارد، هم‌خوان است.

بر اساس نتایج پژوهش در میان مؤلفه‌های شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مؤلفه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری با ضریب اثر ۰/۷۳ بیش‌ترین و ارزیابی عملکرد با ۰/۲۵ کم‌ترین اثر را بر نوآوری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان دارد. در پژوهش صادقی و محتشمی (۱۳۹۰) به این نتیجه رسیدند که از بین ابعاد عملیات استراتژیک منابع انسانی دو بعد آموزش و مشارکت پیش‌بینی کننده معنادار برای نوآوری سازمانی بودند و با توجه به این ابعاد سازمان می‌تواند در ارائه ایده‌های خلاق و جدید و درنهایت به دستاوردهای بهتری در نوآوری سازمانی نائل شود. تابلوی و کاظمی راویز (۱۳۹۴) در پژوهشی دریافتند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی همچون فعالیت‌های آموزش و توسعه و مشارکت در روند تصمیم‌گیری می‌توانند از ایده‌های نوآورانه و خلاق کارکنان حمایت کنند و آن را به فعال بودن در فرآیند خلاق ترغیب سازند. برای اینکه مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمان ایجاد شود باید به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. در عصر حاضر بنا به اقتضا و ضرورت محیط، سازمان باید دائماً در حال نوآوری باشد. در این شرایط، سازمانی برنده است که بتواند در عرصه جهانی و در این دهکده ارتباطات، ارمغان، محصول و خدمت جدیدتری را به جامعه و جهان عرضه نماید. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می‌شود به‌جای این‌که همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره‌گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری و مشارکت دخالت داشته باشند. در یک مطالعه که بین شرکت‌های کانادایی توسط (یانگ و کنراد، ۲۰۱۰) صورت گرفت نتایج نشان داد بین مشارکت کارکنان و نوآوری سازمانی ارتباط قوی و مثبتی وجود دارد.

بر اساس نتایج پژوهش در میان مؤلفه‌های نوآوری سازمانی، مؤلفه دیدگاه باز نسبت به تغییر با ضریب اثر ۰/۶۱ بیش‌ترین و خلاقیت با ۰/۳۵ کم‌ترین اثر را بر عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان دارد. میلر<sup>۳</sup> و همکاران، (۱۹۹۴) معتقدند مفهوم باز بودن نسبت به تغییر در سازمان شامل: تمایل به حمایت از تغییر و داشتن دید مثبت در مورد پیامدهای تغییرات می‌شود. سطح بالایی از انعطاف‌پذیری برای تغییر، قطعاً در ایجاد آمادگی کارکنان جهت تغییر سازمانی، حیاتی است (آرمناکیس<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۳). به نظر (میلر و همکاران، ۱۹۹۴) باز بودن به تغییراتی که در سازمان پیشنهاد و اجرا می‌شود، یک الزام اولیه برای تغییر موفقیت‌آمیز، برنامه‌ریزی شده است. در وزارت ورزش و جوانان باید دیدگاه باز نسبت به تغییرات وجود داشته باشد تا کارکنان بتوانند دیدگاه‌های نو خود را ارائه دهند و از آنها باید حمایت شود تا ایده‌هایشان را عملی کنند تا سازمان دچار روزمرگی نشود و بتواند همگام با تغییرات جهانی خدمات خوبی را به مخاطبان خود ارائه نماید با توجه به مطالب گفته‌شده، به‌طور کلی

1. Sofijanova  
2. Yang and Konrad  
3. Miller  
4. Armenakis

می‌توان اذعان داشت که آگاهی مدیران و کارکنان از خلاقیت و نوآوری باید الزامی شود تا بتوانند با زمینه‌ای از آگاهی‌های مورد نیاز و نو وارد عرصه کار و فعالیت شوند و در آنجا با آفرینندگی، نقش مؤثری در تحقق هدف‌ها و پیشرفت سازمان‌های خود داشته باشند. خلاقیت و نوآوری برای ماندگاری هر سازمانی لازم است و در طی زمان، سازمان‌های غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند و اگرچه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است، موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم خواهد شد. برای تولید خلاقیت و افزایش نوآوری نیاز است دگرگونی‌هایی در سازمان به وجود آید و از وضع موجود به مرحله نوینی رهنمون شد و با توجه به شرایط و مقتضیات، فرهنگ تیمی را شکل داد، زیرا در این نوع فرهنگ تأکید بر اختراع، اکتشاف و نوآفرینی است. شاید یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با هدف‌های مورد نظر است که در این زمینه ساختار زیستی یا ارگانیک، ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان بشمار می‌آید، باید مورد توجه قرار گیرد.

از این رو، بر اساس نتایج و یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

برای جامعه‌ای که در حال دگرگونی است، آموزش کارکنان مطلوب است و فعالیتی است که هر سازمان باید منابعی را برایش در نظر بگیرد تا منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد.

به منظور شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد برجسته، ارتباط شناخت بین هدف‌های سازمان، رفتار و عملکرد کارکنان و ارتقا عملکرد سازمان از سیستم نوین ارزیابی عملکرد در وزارت ورزش و جوانان استفاده شود که می‌تواند عامل انگیزشی برای میل و رغبت به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان شود و از این طریق باعث بهبود فرآیند عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان شود.

لازم است که طرح‌های مدون و صحیحی را برای شناسایی نیازمندی‌های نیروی کار، ذخیره کردن افراد در دسترس، استخدام، انتخاب و جایگزینی در وزارت ورزش و جوانان، اجرا شود.

با توجه به اینکه مشارکت کارکنان، از راه‌های توسعه و ارتقای فکری و درگیر ساختن هر چه بیشتر افراد در فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است، اجرای نظام مشارکت می‌تواند به‌عنوان یکی از کارآمدترین و نیرومندترین سازوکارها و ابزارهای اجرایی در انگیزش کارکنان نیز باشد و زمینه حضور خرد جمعی در سازمان را فراهم آورد.

با توجه به اینکه امروزه سرعت تغییرات و تحولات از حد تصور فراتر رفته، خلاقیت و نوآوری به‌عنوان اصلی اساسی از عوامل بقای سازمان‌ها پذیرفته شده است. لازم است توجه ویژه‌ای به خلاقیت در سطح کارکنان و مدیران وزارت شود و بستر مناسب از طریق سازوکارهایی فراهم گردد.

امروزه بسیاری از سازمان‌ها دست‌خوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق پذیر بوده و با تغییرها سازگار شوند. پس لازم است سازمان، کارکنان خود را برای چنین شرایطی آماده نماید.

ضرورت دارد با تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک، راه‌هایی جهت رفع نیازهایی که ممکن است در آینده به دنبال تغییرات احتمالی پدیدار شود، پیش‌بینی شود. هر سازمانی از پیش باید خود را برای چنین تغییراتی آماده سازد. لازم است وزارت ورزش فرصت‌ها و تهدیدهای آینده را پیش‌بینی کند تا از تغییرات احتمالی متضرر نگردد.

توجه به بهبود و نوآوری مستمر لازم است زیرا سازمان‌ها و سیستم‌هایی می‌توانند در محیط پیچیده و پر تحول به بقای خود ادامه دهند که به‌طور مستمر قادر باشند ایده‌ها و طرح‌های جدیدی را که لازمه مقابله با فشارها و تحولات محیطی است، ایجاد و منتشر نمایند.

## منابع

- احمدی بالادهی، سید مهدی و بابائی کچی، عزت ا... (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ضرورت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران و عملکرد سازمانی. دومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، گروه آموزش و پژوهش شرکت مهندسی باروگستر پارس، دانشگاه فرهنگیان استان گلستان.
- بهرامی، سوسن؛ رجایی پور، سعید؛ آقا حسینی، تقی و بختیار نصرآبادی، حسنعلی. (۱۳۹۰). تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی - دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۶، ۹۶-۱۱۴.
- تابلی، حمید و کاظمی راویز، فهیمه. (۱۳۹۴). مطالعه بررسی ارتباط بین شیوه‌های استراتژیک در سازمان. دومین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم انسانی.
- حاجی کریمی، عباسعلی و بطحایی، عطیه. (۱۳۸۸). مدیریت سرمایه‌های فکری (مزیت راهبردی - ارزش‌آفرینی سازمانی) مفاهیم و کاربردها. چاپ اول، تهران: نشر بازرگانی.
- روح الهی، احمدعلی و رجبی فرجاد، حاجیه. (۱۳۹۴). بررسی آثار خطمشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۳، ۱۱۵-۱۳۰.
- رهنورد، فرج‌الله. (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، ۸، ۷۶-۱۰۰.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۰). نقش برنامه‌ریزی مدیران دانشگاهی در تحقق رسالت‌ها و خود ارتقایی دانشگاه. نشریه رهیافت، ۲۴، ۲۴-۹۱-۱۱۲.
- سلیمی، قاسم و عبد شریفی، فاطمه. (۱۳۹۴). نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴، ۷۵-۹۹.
- عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۸۷). سازمان‌های با عملکردی برتر. ماهنامه تدبیر، ۱۹۲، ۲۴-۲۹.
- صادقی، زینب و محتشمی، رضا. (۱۳۹۰). ارتباط عملیات استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمانی در یکی از مراکز نظامی. مجله طب نظامی، ۱۳، ۹۷-۱۰۲.
- لطفی یامچی، خدیجه؛ کلاته سیفری، معصومه و حسینی، الهه. (۱۳۹۶). مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه اداره ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۱)، ۳۵-۴۸.
- ملایی زرنندی، آسیه؛ مختاری دینانی، مریم و نظریان مادوانی، عباس. (۱۳۹۵). ارتباط بین زندگی کاری و ادراک از عملکرد سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۳(۲)، ۲۰۵-۲۱۹.
- میرکمالی، سید محمد؛ صحرایی بیرانوند، مهدی و رومیانی، یونس. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه انسانی در دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی تهران. نشریه مدیریت ورزشی، ۸(۳)، ۴۵۳-۴۶۵.
- مقیم، سید محمد؛ امامی، فرزانه و کاظمی، معصومه. (۱۳۹۰). ارزیابی و اولویت‌بندی شاخص‌های سرمایه اجتماعی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی در نظام دانشگاهی. فصل‌نامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹(۲)، ۲۹-۶۰.
- Agarwala, T. (2003). Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.

- Akong'o Dimba, B. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128 – 137.
- Albahussain, S. A., ElPgairaihy, W. H., & Mobarak, A. K. M. (2016). Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance with the Mediating Role of Supply Chain Performance between them in Saudi Industrial Large Organization. *Archives of Business Research*, 4(2), 20-35.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Armstrong, M. (2006). *A Hand book of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211, 874 – 879.
- Bal, Y., Bozkurt, S., & Ertemsir, E. (2013, June). A study on determining the relationship between strategic HRM practices and innovation in organizations. In *Management, Knowledge and Learning International Conference, Zadar-Croatia*.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 4th Edition, Hound mills: Macmillan.
- Bukhamsin, M. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Innovation Capability and Firm Performance with Irish SMEs. *Theses, Masters, Dublin Institute of Technology*.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Study*, 38(1), 45–65.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic contingency and configurationally performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Farazmand, A. (2004). Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization1, *Public Organization Review. A Global Journal*, 4(1), 3-24.
- Fındıklı, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity the Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181. 377 – 387.



- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
- Garver, M. S. and Mentzer, J.T. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity, *Journal of Business Logistics*, 20, 1. 33-57.
- Gonul Kaya, O., Murat, E., & Dilek, E. (2013). The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 99, 784 – 793.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 185-199.
- Ho, L. (2008), What Affects Organizational Performance? *Industrial Management & Data System*, 108(9), 1234-1254.
- HOE, Siu. Loon. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique, *journal of applied quantitative methods*, vol 3, no 1. 76-83.
- Hoelter, D. R. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices, *Sociological Methods and Research*, 11. 325-344.
- Ismail, W. K. W., Omar, R., & Bidmeshgipour, M. (2010). The Relation of Strategic Human Resource Practices with Firm Performance: Considering the Mediating Role of Resource Based View, *Journal of Asia Pacific Studies*, 1(3), 395-420.
- Jannatian, M. (2016). Study of the Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance (Case Study: Iran Khodro Company). *Modern Applied Science*, 11(3), 38-47.
- Johnson, E. J., Rosen, C. C., & Chang, C. H (2011). To aggregate or not to aggregate: steps for developing and validating higher-order multidimensional constructs. *Journal of Business Psychology* 26(3), 241–248.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York, NY:Routledge
- Magnus, M. O., & Agu, G. A. (2012). Human Resource Management Practices and Organizational Performance. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 2(7), 10-22.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. Financial Times/Prentice Hall, London.
- Obeidat, B. Y. (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(11), 478-505.

- Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118-125.
- Sánchez, A. A., Marín, S. G., & Morales, A. M. (2014). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138–148.
- Schreiber, J. B.; Nora, A.; Stage, F. K.; Barlow, E. A. & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99 (6), 323-338.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., Ruvio, A., & Schwabsky, N. (2012). Testing an Organizational Innovativeness Integrative Model Across Cultures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(2), 226-240.
- Sila, I. (2007). Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management*, 25(1), 83-109.
- Sivo, S. A., Fan, X. T., Witta, E. L. and Willse, J. T. (2006). The Search for ‘Optimal’ Cutoff Properties: Fit Index Criteria in Structural Equation Modeling, *Journal of Experimental Education*, 74, 3. 276-289.
- Soltani, I., Vazifeh Damirchi, Q., & Zamanzadeh Darban, M. (2011). Organizational Culture and Organizational Innovation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(4), 1-7.
- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). Leveraging Knowledge in the Innovation and Learning Process at GKN. *The International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 674 - 688.
- Wong, K. L., Tan, P. S. H., Ng, Y. K., & Fong, C. Y. (2013). The role of HRM in enhancing organizational performance. *Human Resource Management Research*, 3(1), 11-15.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2010). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083.

---

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

بالوندی، علی حیدر و زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۸). اثر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۶(۲)، ۲۳۹-۲۲۱.

---



## Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Performance with Mediating Role of Organizational Innovation among Experts of Ministry of Sports and Youth

Ali Heidar Balvandi<sup>1</sup> and Shirin Zardoshtian<sup>2</sup>

1. MA Student in Sports Management, Razi University, Kermanshah

2. Assistant Professor in Sport Management, Razi University, Kermanshah

Received: 2 January 2019

Accepted: 10 June 2019

### Abstract

**Objectives:** The purpose of this work was to investigate the effect of the strategic human resource management practices on the organizational performance with the role of mediator of organizational innovation among the experts of the Ministry of Sports and Youth.

**Methodology:** This research work was purposeful, and in terms of collecting data, a descriptive research component and a correlation research project of structural equation modeling. The statistical population of the study consisted of all the experts of the Ministry of Sports and Youth. 218 people were selected by the simple random sampling method. The data was collected from three questionnaires including Chen and Hang Strategic Management Strategies (2009), Ahmadi's organizational performance (1392), and organizational innovation of Shoham *et al.* (2012). The validity of the questions was confirmed by the opinions of the sports management professors and confirmatory factor analysis. In order to test the model and research hypothesis, the structural equation method was used using the **Lisrel** software.

**Results:** The results obtained from this research work showed that strategic human resource management practices on organizational performance with coefficient (0.44), strategic human resource management practices on organizational innovation with coefficient (0.77), and organizational innovation with the coefficient (0.58) had significant effects on the organizational performance. The results of the structural equations were also confirmed by the mediating role of the organizational innovation variable in the research community.

### Conclusion

In order to be able to improve the organizational performance, it is necessary to pay attention to the strategic management of human resources and its components and to utilize them to empower human resources and encourage creativity and innovation in the organization in order to be able to withstand rapid changes. The rapid advances in science and technology, and the phenomenon of globalization, will eventually succeed.

**Keywords:** Strategic Management, Human Resources, Organizational Performance, Organizational Innovation, Ministry of Sports and Youth.

### To cite this article:

Balvandi, A. H., & Zardoshtian, S. (2019). Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Performance with Mediating Role of Organizational Innovation among Experts of Ministry of Sports and Youth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(2), 221-239.

Corresponding Author: **Shirin Zardoshtian**

E - mail: zardoshtian2014@gmail.com