



Research Paper

Effect of strategic human resource management practices on employee's organizational performance with mediating role of organizational learning (case study: sport and youth offices in Markazi Province)

Esfandiar Khosravizadeh¹, Sara Azizi², Zeinab Mondalizadeh³

1. Associate Professor in Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Arak University, Arak, Iran.

2. MA in Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Arak University, Arak, Iran.

3. Assistance Professor in Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Arak University, Arak, Iran.

Received: 23 February 2022

Accepted: 1 August 2022

Abstract

Objective: The purpose of this work was to investigate the effect of strategic human resource management practices on the employee's organizational performance with the mediating role of organizational learning of sports and youth offices in the Markazi Province.

Methodology: The method of this research work was descriptive-correlational, which was done by survey. The statistical population of this work included the staff of the Sports and Youth Department of the Markazi Province, from which 95 people were randomly selected as a statistical sample. Standard questionnaires of strategic human resource management measures, organizational learning questionnaire, and employee organizational performance questionnaire were used to collect the research data. The research data was analyzed using the structural equation modeling test in the SPSS software (version 23) and Smart PLS (version 3).

Results: The results showed that the strategic human resource management practices had a positive and significant effect on the employee's organizational performance and organizational learning by the coefficients of 0.65 and 0.81, respectively. Also organizational learning with a coefficient of 0.71 had a direct and significant positive effect on the employee's organizational performance ($P \leq 0.05$). In addition, organizational learning had a minor mediating role in the relationship between strategic human resource management practices and organizational performance of employees.

Conclusion: According to the results, it is suggested that the officials of the studied organizations take the necessary measures to improve the performance evaluation status, the participation of employees in organizational activities, which can ultimately improve their organizational learning and organizational performance.

Keywords: Human Resources, Sports Organizations, Employee Participation, Organizational Promotion.

To cite this article:

Khosravizadeh E, Azizi S, Mondalizadeh Z. Effect of strategic human resource management practices on employee's organizational performance with mediating role of organizational learning (case study: sport and youth offices in Markazi province). *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2023; 10(1):21-39. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11701.2450>

Corresponding Author: **Esfandiar Khosravizadeh**

E-mail: es70kh@yahoo.co.uk



Extended Abstract

Summary

The purpose of this work was to investigate the effect of strategic human resource management practices on the employee's organizational performance with the mediating role of organizational learning of sports and youth offices in the Markazi Province. The method of this research work was descriptive-correlational, which was done by survey. The statistical population of this work included the staff of the Sports and Youth Department of the Markazi Province, from which 95 people were randomly selected as a statistical sample. The results showed that the strategic human resource management practices had a positive and significant effect on the employee's organizational performance and organizational learning by the coefficients of 0.65 and 0.81, respectively. Also organizational learning with a coefficient of 0.71 had a direct and significant positive effect on the employee's organizational performance ($P \leq 0.05$).

Introduction

An organization is a social phenomenon that is consciously coordinated, and has relatively specific boundaries and operates based on a series of permanent bases to achieve a goal or goals (1). An organization is an independent entity that has a specific mission, and can be established for profit or non-profit. The organization has different applications in different environments. Economic enterprises (business companies), governmental organizations, non-governmental organizations, and coalition organizations can also be named as an organization (2). Every organization consists of different components that are acting and reacting with each other, and the performance of the organization is the result between them (3).

Methodology and Approach

The method of this research work was a descriptive correlation type, which was conducted as a survey. The statistical population of this research work was made up of the employees of the sports and youth departments of the central province including the general sports and youth department of the province, as well as 12 sports and youth departments of its cities (123 people). To determine the sample size, according to the number of people in the community and based on the Morgan sample size table, 95 people from the community were randomly selected as a statistical sample, and according to the objectives of the research work, three questionnaires were used to collect the data. The Chen and Huang's (2009) strategic human resource management measures questionnaire, which included 16 questions and 7 sub-scales (23), NIF organizational learning capabilities questionnaire (2001), which included 31 questions and 7 sub-scales (18), and employee organizational performance questionnaire Parker (2000), which was validated by Zarei Rabat (2014) and included 18 questions and 6 components (44). Although these questionnaires were used and verified in various research works, considering the new statistical population and for more certainty, the content validity of the questionnaires was re-examined and approved by 10 sports management professors. The Cronbach's alpha coefficient method was used to calculate the reliability of the research tools. Thus the reliability coefficients for the questionnaires of strategic human resources management measures, organizational learning, and organizational performance questionnaires were obtained as 0.91, 0.94, and 0.89, respectively. In this research work, descriptive statistics was used to describe the demographic characteristics and research variables. In the inferential statistics section, structural equation modeling test was used. It should be noted that all analyses were done with the help of the SPSS (version 23) and SmartPLS (version 3) softwares.

Results and Conclusion

The purpose of this research work was to investigate the effect of strategic human resource management measures on organizational performance with the mediating role of organizational learning in sports and youth departments of the Central Province. The results of the research work showed that strategic human resource management measures had an effect on the organizational learning of the employees of the Sports and Youth Department of the Central Province. This finding is consistent with the research results of Saha *et al.* (2016) and Rajabi *et al.* (2015) (22, 43). Human resource management focuses on policies, actions, and systems that affect the behavior, mindset, and performance of the employees (15). In this regard, the strategic management



of human resources is considered to be the use of human resources in a planned way and to carry out the desired activities to help the organization achieve its goals (21). Therefore, it is concluded that one of the factors influencing the success of the organization is the learning of human resources and how to manage them, because organizational learning is based on the individual learning of the people who make up the organization, as well as the human resources system. It has been done to help the organization in producing new knowledge and stimulating learning, which can be done through human resource management. This means that strategic human resource management plays a central role in an organization moving towards learning. In addition, the results of the research work showed that the strategic management of human resources had an effect on the organizational performance of the employees of the sports and youth departments of the Central Province. The results of the research work showed that organizational learning had an effect on the organizational performance in the employees of sports and youth departments in the Central Province. Therefore, it can be said that with the increase of organizational learning, organizational performance improves. In this regard, paying attention to the development of employee competence, collaborative leadership, systemic thinking, shared vision, team work and learning, knowledge sharing, and organizational culture can help improve organizational learning in the studied organizations. In this regard, carrying out measures such as determining challenging tasks, taking advantage of all skills and abilities, improving knowledge, skills and job abilities, and providing training that is effective on the job, providing training to all employees, and improving the educational level of employees, welcoming change and new ideas, accepting criticism without being defensive, providing feedback to help identify potential issues and opportunities, emphasizing different management skills, facilitating problem identification and its solution process, effective encouragement of individuals and teams, awareness of human resources about their role in the organization, participation of employees in important decisions, formulating a perspective that supports organizational values, supporting and supporting the perspective, common vision of managers and employees regarding organizational goals, creating opportunities for self-evaluation in order to achieve organizational goals, encouraging employees to solve problems collectively, forming problem solving teams composed of employees from different departments of the organization, reducing work interference between different units, training the organization's work teams; Creating an opportunity to share knowledge and skills among employees, the opportunity to talk with other personnel about successful work plans or activities, sharing new and effective work processes, and providing a systematic opportunity to learn the successful actions of other organizations. The opportunity to present new ideas, encourage newcomers to learn how to do things, reward practical creative ideas, and welcome the ideas of employees by the management of the organization can play a decisive role.

Ethical Considerations: In this research work, the research articles that have followed ethical points have been used in order to create the necessary transparency for the audience in the transmission of the findings and results of previous studies, and to avoid any bias in reporting the results.

Funding: This research work did not receive any funding from funding organizations in the public, commercial or non-profit sectors.

Authors' Contributions: All authors have participated in the design, implementation, and writing of all parts of this research work.

Conflicts of interest: The authors had no conflict of interest.

Acknowledgment: In the end, sincere thanks are given to the managers, deputies, and staff of the sports and youth departments of the Central Province who participated and cooperated in this research work.

References

1. Robinza S. Organization Theory (organization structure and design), translated by Seyyed Mehdi Elwani and Hassan Danaifar, 2015. Safar Publications, 39th edition.
2. Yusufabadi O, Talebpour M, Mirzazadeh Z. A comparative study of the relationship between human resource strategies and organizational structure with the performance of the sports and youth departments



- of Greater Khorasan, master's thesis on strategic management in sports organizations, Ferdowsi University of Mashhad. 2015 **(Persian)**.
3. Rabati S, Fahiminejad A, Mursal B, Hosseininia S R. The effect of organizational transparency on organizational ambivalence through the mediation of documenting experiences and synergy of human capital (case study of sports and youth departments of Tehran province). *Human resource management in sport*. 2022; 9(1):25-43. Doi: 10.22044/shm.2022.9475.2173 **(Persian)**.
 4. Hosseini A H, Tabasomi A, Dadfar Z. Investigating the effect of human resource management functions on organizational performance. *Public Administration Perspectives*. 2018; 8(29):155-171 **(Persian)**.
 5. MirKamali S M A, Karam M R. Study of Relation between Ethic Leadership Perception of Managers and Personnel Performance. *Journal of Development Evolution management*. 2016; 24(4):11-22. **(Persian)**.
 6. Kokkaew N, Jokkaw N, Peansupap V, Wipulanusat W. Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*. 2022; 13(6):101750.
 7. Hashemi S H, Ekradi E, Goodarzvand Chegini M, Yousefi M. Investigating the Effect of Human Resource Management Performance on Employees' Performance with the Intermediary Function of Organizational Learning (Case Study: Staff of Payam Noor Universities in Guilan Province), *Higher Education Letter*, 2019; 11(42):35-53 **(Persian)**.





مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

تأثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی)

اسفندیار خسروی زاده^۱، سارا عزیزی^۲، زینب مندعلی زاده^۳

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۴

چکیده

هدف: هدف این پژوهش بررسی تأثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی بود.

روش‌شناسی: روش این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود که به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی بود که از بین آنها ۹۵ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، پرسشنامه یادگیری سازمانی و پرسشنامه عملکرد سازمانی کارکنان استفاده شد. داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد، اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب ۰/۶۵ بر عملکرد سازمانی کارکنان و با ضریب ۰/۸۱ بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، همچنین یادگیری سازمانی با ضریب ۰/۷۱ بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معناداری دارد. به علاوه، یادگیری سازمانی دارای نقش میانجی جزئی در رابطه بین اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی کارکنان بود.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج حاصل، پیشنهاد می‌شود که مسئولین سازمان‌های مورد مطالعه اقدامات لازم به منظور ارتقای وضعیت ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان در فعالیتهای سازمانی داشته باشند که در نهایت می‌تواند باعث بهبود یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی آنها خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، سازمان‌های ورزشی، مشارکت کارکنان، ارتقای سازمانی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

خسروی زاده، اسفندیار؛ عزیزی، سارا و مندعلی زاده، زینب. (۱۴۰۱). تأثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی). مدیریت منابع

انسانی در ورزش، ۱۰(۱)، ۲۱-۳۹. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11701.2450>

نویسنده مسئول: اسفندیار خسروی زاده

E - mail: es70kh@yahoo.co.uk



Licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

مقدمه

سازمان پدیده‌ای اجتماعی است (متشکل از افراد و گروه‌ها که با هم در تعامل هستند) که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای مرزهای نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبنایی دائمی فعالیت می‌کند (۱). یک سازمان، یک نهاد مستقل است که یک مأموریت خاص دارد و می‌تواند با نیت انتفاعی یا غیرانتفاعی تأسیس شده باشد. سازمان در محیط‌های گوناگون کاربردهای متفاوتی دارد. بنگاه‌های اقتصادی (شرکت‌های تجاری)، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های ائتلافی را نیز می‌توان به عنوان یک سازمان نام برد (۲). هر سازمانی از اجزای مختلف تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند و عملکرد سازمان برآیند بین آنها است (۳).

عملکرد سازمانی عبارت است از فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱. کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات و یا محصولات است؛ یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین و ۲. اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (۴). عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. عملکرد نتایج قابل اندازه‌گیری، تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمانی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده می‌باشد (۵). عملکرد سازمانی^۱ یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (۶). عملکرد سازمان به عنوان بازتاب تمرکز محیطی هر یک از کارکردهای سازمان تعریف شده است که این بازتاب، درجه تحقق هدف‌های سازمانی است. عملکرد سازمانی، شامل نتایج قابل اندازه‌گیری، تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده است. عملکرد هر سازمان و افراد آن به بسیاری از عوامل مانند مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی و نوآوری در آن سازمان وابسته است (۷). سازمان دارای عملکرد برتر، 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 به عنوان اصلی‌ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمان‌های هم‌تراز دست می‌یابند (۸). عملکرد سازمانی برای بقاء و موفقیت سازمانی ضروری است و به تبع آن، سنجش عملکرد بازخوردهای لازم سازمان را در مورد کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و تلاش‌های آنها فراهم می‌کند و تصمیم‌گیری‌های بهتر را امکان‌پذیر خواهد کرد (۹). با توجه به نوع سازماندهی، عملکرد سازمانی ممکن است شامل عناصری از قبیل خدمات، مدیریت هزینه، کیفیت، بهره‌وری و عملکرد مدیریت دارایی باشد. عملکرد سازمانی، یعنی واسطه عملکردهای زیرین سازمانی که بر عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار است (۱۰). عملکرد سازمانی کارکنان به عنوان یکی از مهمترین مؤلفه‌های اندازه‌گیری میزان بهره‌وری در سازمان‌ها شناخته می‌شود (۱۱). هر سازمانی برای دستیابی به عملکرد سازمانی مطلوب و کارایی و بهره‌وری مؤثر، در جستجوی راه‌هایی است تا محیط را برای کارکنان مساعد سازد تا به درجه‌ای از توانایی برسند که تأثیرگذاری بیشتری بر روی کارشان داشته باشند (۱۲)؛ بنابراین، عملکرد سازمانی مجموعه رفتارهای کارکنان در ارتباط با شغل است که آنها از خودشان بروز می‌دهند (۱۳). به نظر می‌رسد که عوامل مختلفی می‌توانند بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارند، یکی از این عوامل یادگیری سازمانی^۲ است.

یادگیری سازمانی به فعالیت‌های گسترده سازمان در خصوص ایجاد و استفاده از دانش به منظور ارتقای مزیت رقابتی اطلاق می‌شود (۱۴). هدف از یادگیری سازمانی تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده است که بتواند در وضعیت‌های مختلف، رفتار متفاوت از خود بروز دهد. یادگیری در همه سازمان‌ها از طرق و شیوه‌های مختلف حاصل می‌شود، یادگیری سازمانی، جنبه مهمی از زندگی سازمانی است که می‌تواند در حفظ وضعیت پایدار موجود، کمک به اعضا برای انطباق خود با تغییرات محیطی و توسعه مزیت رقابتی سازمان از طریق ایجاد دانش توسط افراد و انتقال آن به دانش سازمان مؤثر باشد (۱۵). از نظر بنت و بنت^۳ (۲۰۰۸)، اصطلاح یادگیری سازمانی ظاهراً اشاره به یادگیری فردی در سازمان دارد، اما یادگیری سازمانی بیشتر اشاره به گروه یا یادگیری سطح سازمانی دارد.

1. Organizational performance
2. Organizational Learning
3. Bennet and Bennet



یادگیری فردی از طریق مطالعه، مصاحبه، شناخت، تجربه، تمرین و توسعه مدل‌های ذهنی مؤثر در ذهن صورت می‌گیرد، اما یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که گروه یاد می‌گیرد تعامل داشته، دانش خود را سهیم شده و به صورت جمعی عمل کند به گونه‌ای که ظرفیت ترکیب شدهٔ گروه افزایش یافته و توانایی فهم و انجام عمل مؤثر را به دست آورند (۱۶).

ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیفه^۱ (۲۰۰۱) که در این پژوهش از آن استفاده شده است، عبارتند از چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی کارکنان. چشم‌انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می‌سازد و افراد را به عمل سوق می‌دهد (۱۷). کشش به سمت هدف مطلوب بالاتر با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می‌کند. چشم‌انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده، خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌کند. در فرهنگ سازمانی، هنگامی که اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات داخلی تلاش می‌کنند، ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده‌اند. به این دلیل که از جهت نظریه‌پردازی، یادگیری و حل مسائل نه تنها متفاوت نیستند، بلکه باید گفت که دیدگاه‌های متفاوت، فرایند اساسی یکسانی دارند. در کار و یادگیری گروهی تأکید بر اهمیت همراستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. در این خصوص، یادگیری فرایندی است که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصله از آن چیزی باشد که همگان طالب آن بوده‌اند. در اشتراک دانش، ظرفیت سازمان برای جابجایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت شرکت نیز هست. دانش باید به دقت و به سرعت در سراسر سازمان یا حوزه‌های شرکت توزیع شود. تفکر سیستمی یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر. پیامد رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان است، آنها احساس می‌کنند به آنان نیاز است و وجودشان سودمند است. تحقیقات ثابت کرده است که مشارکت، مقاومت در مقابل تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش داده و سطح فشار روانی را پایین می‌آورد. در توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان، برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را ارتقاء داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد. توسعه منابع انسانی با آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود، بلکه باید منابع انسانی به صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل کند (۱۸). به نظر می‌رسد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در یادگیری سازمانی داشته باشد.

امروزه اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک از اهمیت و جایگاه والاتر از گذشته برخوردار است (۱۹). در این راستا، به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان هزینه، بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود؛ به همین دلیل، برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها اولویت یافته است. سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به مدیریت منابع انسانی و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های مختلف سازمان، از جمله عملکرد آن به همراه داشته باشد (۱۷). از موضوعات تعیین‌کننده در این زمینه، مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل استفاده برنامه‌ریزی شده از منابع انسانی و انجام فعالیت‌های لازم برای کمک به سازمان در رسیدن به اهداف آن است (۲۱). در این خصوص، سازمان‌ها می‌توانند اقدامات استراتژیک منابع انسانی را شناسایی و با بکارگیری آنها باعث انگیزه و تمایل کارکنان برای مشارکت بیشتر در انجام وظایف و اهداف سازمان شوند. از سوی دیگر، سیستم منابع انسانی برای ظرفیت سازمان برای تولید علم بیشتر اثر گذاشته و یادگیری را نیز بر می‌انگیزاند. دانش کسب شده به وسیله کارمندان نیز ممکن است یادگیری سازمان را بهبود بخشد (۲۲). برای اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی الگوهای مختلفی از جمله الگوی مدل چن و هوانگ^۲ (۲۰۰۹) ارائه شده است که شامل پنج عامل آموزش، ارزیابی، استخدام، مشارکت و پاداش است (۲۳). آموزش تلاشی برنامه‌ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند (۲۴). ارزیابی شامل برآورد انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف سازمان است که نقش پیشگیری‌کننده و تشخیص‌دهنده دارد (۲۳). هدف از طراحی

1. Neefe
2. Chen and Huang



و اجرای استراتژی استخدام یا تأمین نیروی انسانی، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از کیفیت‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند (۲۵). مشارکت عبارت است از استفاده از نظرها و پیشنهادهای کارکنان و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری در جهت رسیدن به اهداف سازمان (۲۳). پاداش عبارت است از تمام شکل‌های پرداخت مالی و غیرمالی که در ازای خدمات محسوس کارکنان توسط آن‌ها دریافت می‌شود (۲۶). به نظر می‌رسد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی از دیگر عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمانی یک سازمان باشد.

در مورد متغیرهای مطرح شده، سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به مدیریت منابع انسانی و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های مختلف سازمان، از جمله عملکرد آن به همراه داشته باشد (۱۹). بر این اساس چالش اصلی پیش روی سازمان‌ها بکارگیری مجموعه‌ای از اقدامات در خصوص منابع انسانی است که علاوه بر اهمیت استراتژیک آن بر بهبود عملکرد سازمان، افزایش دانش سازمانی را نیز به همراه داشته باشند (۲۳). شواهد تجربی زیادی وجود دارد که اثر مثبت منابع انسانی را بر عملکرد سازمان‌ها نشان می‌دهد (۲۷). با وجود این، ساز و کاری که منابع انسانی به وسیله آن بر روی عملکرد اثر بگذارد، به‌طور واضح مشخص نیست (۲۸). بر این اساس چالش اصلی پیش روی سازمان‌ها، بکارگیری مجموعه‌ای از اقدامات در خصوص منابع انسانی است که علاوه بر اهمیت استراتژیک آن بر بهبود عملکرد سازمان، افزایش دانش سازمانی را نیز به همراه داشته باشند (۲۳).

دهقانی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان دادند که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر استراتژی‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد (۲۹). غضنفری و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد (۳۰). نامداریان و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که جهت بهره‌گیری از ظرفیت یادگیری سازمانی به منظور ارتقای عملکرد سازمانی، مدیران باید به توسعه منابع انسانی و همچنین ارتقای توانمندی‌های نوآوری کارکنان توجه نمایند (۳۱). نتایج پژوهش هاشمی و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی و همچنین یادگیری سازمان تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های پیام نور استان گیلان دارد (۱۵). همچنین، یافته‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی بر رابطه اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی اثر مثبتی دارد (۲۷). پژوهش حسینی و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد (۲۰). نتایج پژوهش اسدی و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که مؤلفه برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد توانایی پیش‌بینی عملکردهای گوناگون مدیریت منابع انسانی، به ویژه در بخش برنامه‌ریزی سازمانی را دارند (۳۲). نتایج پژوهش طالقانی و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که ابزار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در کارکنان دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد (۳۳). یافته‌های پژوهش خورسندی و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که قابلیت‌های یادگیری سازمانی رابطه معناداری با عملکرد سازمان دارند (۳۴). پژوهش رجبی و همکاران (۲۰۱۵) نیز حاکی از وجود رابطه معنادار میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و یادگیری سازمانی بود (۲۲).

در مورد متغیرهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و یادگیری سازمانی، یینگ و همکاران^۱ (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان دادند که یادگیری سازمانی می‌تواند باعث افزایش نوآوری در سازمان شود (۳۵). مهر^۲ و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر معناداری دارد (۳۶). سامسون^۳ و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که سرمایه انسانی استراتژیک، عملکرد سازمانی را به‌صورت معناداری بهبود می‌بخشد (۳۷). کویو^۴ و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد (۳۸). انور^۵ و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که تمرکززدایی از ابعاد مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد (۳۹). امجد^۶ و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (آموزش و

1. Ying
2. Meher
3. Samson
4. Kokkaew
5. Anwar
6. Amjad



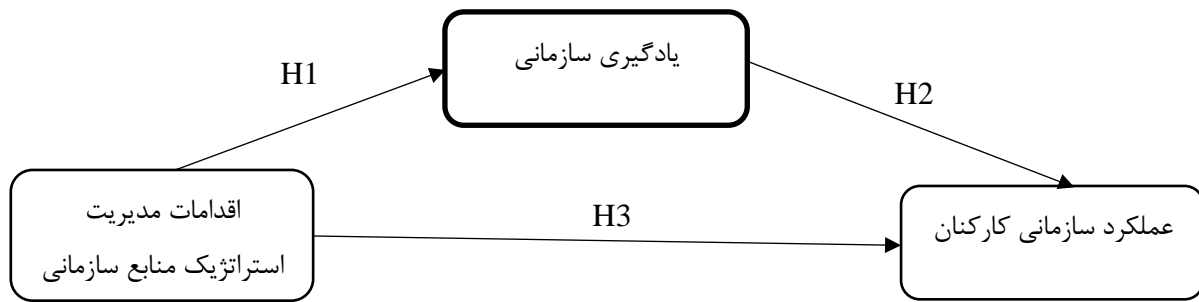
توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش) اثرات قابل توجهی بر عملکرد و پایداری سازمانی دارند (۴۰). ساها^۱ و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تبیین کننده عملکرد سازمانی است و بخشی از واریانس عملکرد سازمانی از جانب متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی تبیین می‌شود (۴۱). نتایج پژوهش لی^۲ و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که بین یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری خدمات ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (۴۲). نتایج پژوهش ساها و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی اثر دارد؛ همچنین، یادگیری سازمانی بر افزایش عملکرد سازمانی مؤثر بود و مشخص شد که یادگیری سازمانی در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد (۴۳). در مورد متغیرهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی، نتایج پژوهش العراقی^۳ (۲۰۱۷) نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی کارکنان دارد (۴۴). در پژوهش زنگ و لیو^۴ (۲۰۱۷) مشخص شد که بین متغیرهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان‌های ورزشی ارتباط وجود دارد (۴۵). پژوهش حسن^۵ (۲۰۱۶) در صنعت ورزش پاکستان نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی (جبران خدمات، آموزش، مشارکت کارکنان) بر ارزیابی عملکرد سازمانی کارکنان آن تأثیر مثبت و معناداری دارد (۴۶). در مورد متغیرهای استراتژیک منابع انسانی و یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، نتایج پژوهش ساها و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که یادگیری سازمانی در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش میانجی یا واسطه‌ای دارد (۴۳). در مورد متغیرهای یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، نتایج پژوهش ساها و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که یادگیری سازمانی بر افزایش عملکرد سازمانی مؤثر بود (۴۳). نتایج پژوهش بای و فلاح (۲۰۱۲) نشان داد که بین فرهنگ یادگیری و عملکرد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و در تبیین عملکرد سازمانی متغیر فرهنگ یادگیری نقش تبیین کننده و معناداری دارد (۲۸).

در مطالعات گزارش شده که عمدتاً در سازمانی‌های دولتی و شرکت‌های صنعتی بوده است، ارتباط بین اقدامات استراتژیک با عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی و اقدامات استراتژیک با یادگیری سازمانی و در برخی تحقیقات نیز نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط بین اقدامات استراتژیک و عملکرد سازمانی بررسی شده است. هرچند، در برخی تحقیقات ارتباط دو به دو بین متغیرهای تحقیق در سازمان‌های ورزشی نیز به صورت جداگانه بررسی شده است؛ لیکن در سازمان‌های ورزشی تحقیقی که این سه متغیر بررسی شده باشد، مشاهده نشده است.

وزارت ورزش و جوانان، رسالت مهمی در توسعه و گسترش ورزش و پرورش نیروی بدنی و تقویت روحیه سالم در افراد کشور به ویژه در بین نسل جوان را دارد (۴۱). ادارات ورزش و جوانان استان‌ها از جمله استان مرکزی، نمایندگان این وزارت در کشور محسوب می‌شوند که باید رسالت آن را در سطح استان‌ها محقق نمایند. در این خصوص، منابع انسانی این ادارات نقش تعیین کننده‌ای دارند. با توجه به اینکه، تاکنون پژوهشی در مورد متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش در مورد این ادارات گزارش نشده است و از طرف دیگر به نظر می‌رسد، منابع انسانی این دسته از سازمان‌ها به بررسی و مطالعه بیشتری نیاز داشته باشند. از این‌رو، پژوهش حاضر درصدد است، تأثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی را در ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی بررسی نماید. نتایج این پژوهش می‌تواند توسط مدیران ورزش و جوانان استان مرکزی برای افزایش توانمندی کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی آنان مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس، الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.

1. Saha
2. lee
3. Alaraqi
4. Zeng and Liu
5. Hassan





شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش
Figure 1: Conceptual framework of research

روش‌شناسی

روش این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود که به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی شامل اداره کل ورزش و جوانان استان و همچنین ۱۲ اداره ورزش و جوانان شهرستان‌های آن تشکیل دادند (۱۲۳ نفر). برای تعیین حجم نمونه، با توجه به تعداد افراد جامعه و براساس جدول تعیین حجم نمونه مورگان تعداد ۹۵ نفر از افراد جامعه به صورت تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

در این پژوهش، اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل، عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد و با توجه به اهداف پژوهش، از سه پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. پرسشنامه اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی چن و هوانگ (۲۰۰۹) که شامل ۱۶ سوال و ۷ خرده‌مقیاس (آموزش، پاداش، ارزیابی عملکرد، استخدام، مشارکت کارکنان) (۲۳)، پرسشنامه قابلیت‌های یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) که شامل ۳۱ سؤال و ۷ خرده‌مقیاس (چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی کارکنان) (۱۸) و پرسشنامه عملکرد سازمانی کارکنان پارکر (۲۰۰۰) که توسط زارعی رباط (۲۰۱۴) اعتباریابی شده است و شامل ۱۸ سؤال و ۶ مولفه (دانش و کیفیت کار، رابطه با همکاران، ویژگی‌های فردی، مهارت و سرپرستی، خلاقیت و مشتری‌مداری) بود (۴۴). شایان ذکر است که گویه‌های هر سه پرسشنامه براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت نمره‌گذاری شدند، به طوری که برای وضعیت‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد به ترتیب نمرات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته شد. با وجودی که این پرسش‌نامه‌ها در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده و تأیید قرار گرفته‌اند، لیکن با توجه به جامعه آماری جدید و برای اطمینان بیشتر، روایی محتوایی پرسشنامه‌ها دوباره بررسی شد و مورد تأیید ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت. برای محاسبه پایایی ابزارهای پژوهش از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد؛ به طوری که ضرایب پایایی برای پرسشنامه‌های اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یادگیری سازمانی و پرسشنامه عملکرد سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۹۴ و ۰/۸۹ به دست آمد. در این پژوهش از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و رسم جداول) جهت توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش استفاده شد. در بخش آمار استنباطی، از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. لازم به ذکر است، تمامی تحلیل‌ها با کمک نرم‌افزارهای اسپاس اس^۱ نسخه ۲۳ و اسمارت پی‌ال‌اس^۲ نسخه ۳ تحلیل شدند.

یافته‌ها

طبق نتایج پژوهش که در جدول ۱ ارائه گردیده است، ۴۷/۷ درصد پاسخ دهندگان زن و ۵۲/۳ درصد مرد بودند. ۳۰/۸ درصد دارای سن ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۱/۴ درصد دارای سن ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۵/۹ درصد دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱/۹ درصد دارای سن ۵۱ سال به بالا بودند. ۰/۹ درصد دارای تحصیلات دیپلم، ۴/۷ درصد کاردانی، ۶۴/۵ درصد کارشناسی و ۲۹/۹ درصد کارشناسی‌ارشد و بالاتر بودند. ۶۴/۵ درصد در رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی و ۳۵/۵ درصد در سایر رشته‌ها تحصیلات داشتند. ۸۶/۹ درصد آنها کارشناس و ۱۳/۱ درصد مدیر بودند. ۲۵/۲ درصد دارای سابقه خدمت

1. Statistical Package for the Social Sciences
 2. partial least squares



کمتر از ۵ سال، ۳۱/۸ درصد دارای سابقه ۶ تا ۱۰ سال، ۱۸/۷ درصد دارای سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۰/۳ درصد دارای سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۴ درصد دارای سابقه خدمت بیشتر از ۲۱ سال بودند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش

Table 1. Demographic information of the research

درصد	فراوانی		
۴۷/۷	۵۱	مرد	جنسیت
۵۲/۳	۵۶	زن	
۳۰/۸	۳۳	۲۰ تا ۳۰ سال	سن
۵۱/۴	۵۵	۳۱ تا ۴۰ سال	
۱۵/۹	۱۷	۴۱ تا ۵۰ سال	
۱/۹	۲	۵۱ سال به بالا	
۰/۹	۱	دیپلم	تحصیلات
۴/۷	۵	کاردانی	
۶۴/۵	۶۹	کارشناسی	
۲۹/۹	۳۲	کارشناسی ارشد و بالاتر	
۶۴/۵	۶۹	تربیت بدنی و علوم ورزشی	رشته
۳۵/۵	۳۸	سایر	
۲۵/۲	۲۷	زیر ۵ سال	سابقه
۳۱/۸	۳۴	۶ تا ۱۰ سال	
۱۸/۷	۲۰	۱۱ تا ۱۵ سال	
۱۰/۳	۱۵	۱۶ تا ۲۰ سال	
۱۴	۱۱	۲۱ سال به بالا	

در بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های پایایی و روایی استفاده شد. برای سنجش پایایی مدل به بررسی سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای روایی مدل به بررسی دو معیار روایی همگرا و واگرا پرداخته شد. ملاک برای مناسب بودن بارهای عاملی، حداقل ۰/۷ است. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ بودند، بر اساس خروجی جدول ۲، می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از پایایی قابل قبولی برخوردار است. برای بررسی روایی همگرا مدل باید میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بزرگتر باشد. نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که تمامی شرایط روایی همگرا برقرار است، در نتیجه روایی همگرا برای مدل اندازه‌گیری وجود دارد.

جدول ۲. نتایج پایایی و روایی مدل پژوهش

Table 2. Results of reliability and validity of the research model

متغیر	گویه	بار عاملی	مقدار تی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
مدیریت استراتژیک	آموزش	۰/۷۶۶	۱۳/۷۹	۰/۹۱	۰/۹۴۸	۰/۵۳۷
	پاداش	۰/۸۲۵	۲۰/۱۴			
منابع انسانی	ارزیابی عملکرد	۰/۸۸۷	۳۱/۱۹	۰/۹۴	۰/۹۷۲	۰/۵۴۴
	استخدام	۰/۸۳۸	۲۵/۰۷			
یادگیری سازمانی	مشارکت کارکنان	۰/۸۶۲	۳۱/۶۶	۰/۹۴	۰/۹۷۲	۰/۵۴۴
	اشتراک دانش	۰/۸۷۴	۳۱/۹۶			
	توسعه شایستگی کارکنان	۰/۷۸۸	۱۴/۶۳			
	رهبری مشارکتی	۰/۹۲۰	۶۸/۴۰			
	فرهنگ سازمانی	۰/۸۹۳	۳۹/۷۹			
	چشم انداز مشترک	۰/۸۷۴	۲۹/۹۲			



				کار و یادگیری تیمی	۰/۸۹۴	۳۸/۴۶
				خلافت	۰/۸۷۳	۳۰/۳۵
				دانش و کیفیت رفتار	۰/۸۷۲	۳۹/۲۵
				رابطه با همکاران	۰/۷۹۸	۱۸/۲۵
۰/۵۰۴	۰/۹۴۳	۰/۸۹		مشتری مداری	۰/۷۹۹	۱۹/۶۶
				مهارت و سرپرستی	۰/۸۶۵	۲۹/۹۰
				ویژگی‌های فردی	۰/۸۶۴	۳۱/۳۴

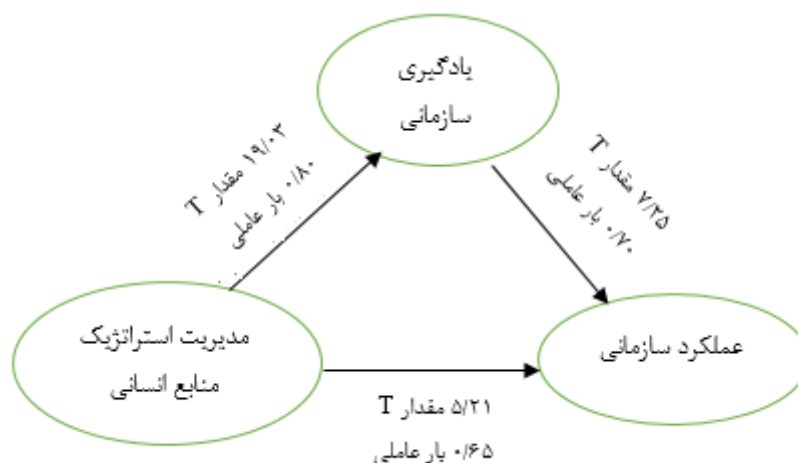
برای بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱) استفاده شد. طبق این روش روایی واگرا در صورتی تایید می‌شود که مجذور میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیش از همبستگی بین سازه‌ها باشد. همان گونه که در جدول ۳ مشخص است، نتایج، حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها است. با تایید روایی همگرا و واگرا، روایی کلی مدل اندازه‌گیری نیز مورد قبول واقع گردید.

جدول ۳. بررسی روایی واگرای سازه‌ها

Table 3. Investigating the divergent validity of structures

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳
۱	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰/۵۳۷		
۲	یادگیری سازمانی	۰/۳۲۵	۰/۵۴۴	
۳	عملکرد سازمانی کارکنان	۰/۱۲۴	۰/۲۱۰	۰/۵۰۴

در شکل ۲ اثر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری در حالت معناداری نشان داده شده است. مدل اعداد معناداری یا آماره تی، میزان معنادار بودن پارامترها را بیان می‌کند. مطابق شکل زیر تمامی مقادیر تی بالاتر از ۱/۹۶ است؛ لذا، پارامترهای مدل معنادار هستند. اثر اقدامات مدیریت استراتژیک بر عملکرد سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری در حالت استاندارد در شکل ۲ نشان داده شده است. همان گونه که مشاهده می‌شود، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب ۰/۸۰ اثر مثبت و بالایی بر یادگیری سازمانی و با ضریب ۰/۶۵ اثر مثبت و نسبتاً بالایی بر عملکرد سازمانی کارکنان دارد. یادگیری سازمانی نیز با ضریب ۰/۷۰ اثر مثبت و نسبتاً بالایی بر عملکرد سازمانی دارد.



شکل ۲. اثر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی

Figure 2. The effect of strategic human resource management practices on organizational performance of employees with the mediating role of organizational learning

در جدول ۴ شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری نشان داده شده است. دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

جدول ۴. شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

Table 4. Indicators for evaluating the totality of the structural equation mode

متغیر	پایایی مرکب ^۱	میانگین واریانس استخراج شده ^۲	شاخص اشتراک ^۳	شاخص افزونگی ^۴	شاخص حداقل مربعات جزئی ^۵
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰/۹۴۸	۰/۵۳۷	۰/۴۴۹	-	
یادگیری سازمانی	۰/۹۷۲	۰/۵۴۴	۰/۴۷۶	۰/۳۱۸	۰/۰۷۳
عملکرد سازمانی کارکنان	۰/۹۴۳	۰/۵۰۴	۰/۴۲۰	۰/۲۷۳	

جدول ۵ که بر اساس خروجی نرم افزار تهیه گردیده است نشان می‌دهد، مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۵. مقادیر مربوط به برازش کلی مدل

Table 5. Values related to the overall fit of the mode

شاخص برازش	مقدار محاسبه شده
مجذور R	۰/۶۳۱
Community	۰/۵۲۴
GOF	۰/۹۲۰

با استناد به نتایج جدول ۶، مقدار اثر ضریب غیرمستقیم متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان برابر با ۰/۵۶۹ و به لحاظ آماری معنادار است ($P \leq 0/05$). از این رو، این فرض که اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی اثرگذار است، تأیید می‌شود. شایان ذکر است که در مورد نقش میانجی یک متغیر، از نظر راکتین^۶ و همکاران (۲۰۱۶) چنانچه تاثیر هر سه متغیر روی یکدیگر معنادار باشد، در این صورت متغیر میانجی دارای تاثیر جزئی است (۴۷). در این پژوهش، با توجه به اینکه هر سه متغیر دارای تاثیر معنادار روی یکدیگر بودند؛ لذا، یادگیری سازمانی دارای نقش میانجی جزئی در رابطه بین اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی کارکنان مورد مطالعه است.

جدول ۶. مقادیر ضریب مسیر و آماره تی مرتبط با متغیرهای پژوهش

Table 6. Path coefficient values and t-statistic related to research variables

مسیر	آماره تی	ضریب مسیر	سطح معنی داری	نتیجه
مدیریت استراتژیک منابع انسانی - یادگیری سازمانی (H1)	۱۹/۰۳۷	۰/۸۰۵	۰/۰۰۱	تایید فرضیه
یادگیری سازمانی - عملکرد سازمانی کارکنان (H2)	۷/۲۴	۰/۷۰۷	۰/۰۰۱	تایید فرضیه
مدیریت استراتژیک منابع انسانی - عملکرد سازمانی کارکنان (H3)	۵/۲۱۱	۰/۶۴۷	۰/۰۰۱	تایید فرضیه

1. Composite Reliability (CR)
2. Average Variance Extracted (AVE)
3. Cross validated Communnality (CV Com)
4. Cross Validated Redundancy CV Red
5. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)
6. Rakthin



بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق بررسی تأثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی بود. نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان مرکزی اثرگذار است. این یافته با نتایج پژوهش‌های ساها و همکاران (۲۰۱۶) و رجبی و همکاران (۲۰۱۵) همخوان است (۲۲،۴۳). مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که بر رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (۱۵). در این رابطه، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه‌ریزی شده و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش قلمداد شده است (۲۱)؛ لذا این گونه استنباط می‌شود که یکی از عوامل اثرگذار در موفقیت سازمان، یادگیرنده بودن منابع انسانی و نحوه مدیریت آن‌ها باشد، 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. این بدین معنی است که مدیریت منابع انسانی استراتژیک نقش محوری را در یک سازمان در حرکت به سمت یادگیری ایفا می‌کند. به علاوه، نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی اثرگذار است. این یافته با نتایج پژوهش‌های العراقی (۲۰۱۷)، زنگ و لیو (۲۰۱۷)، حسن (۲۰۱۸)، ساها و همکاران (۲۰۱۹)، طالقانی و همکاران (۲۰۱۷)، حسینی و همکاران (۲۰۱۸) و اسدی و همکاران (۲۰۱۸) همخوان است (۳۲، ۳۰، ۳۳، ۴۱، ۴۶، ۴۵، ۴۴). از این رو می‌توان این گونه استنباط کرد که با افزایش اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی عملکرد سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی بهبود یابد. در این خصوص، توجه به ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان استخدام مناسب، پاداش و آموزش کارکنان می‌تواند به بهبود وضعیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های مورد مطالعه کمک کند. آموزش تلاشی برنامه‌ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند (۲۴). مشارکت عبارت است از استفاده از نظرها و پیشنهادهای کارکنان و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری در جهت رسیدن به اهداف سازمان (۲۳). تقویت دانش و مهارت کارکنان در راستای اهداف سازمان آموزش که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند (۲۴)، برآورد انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف سازمان است که نقش پیشگیری‌کننده و تشخیص‌دهنده دارد (۲۳)، جذب کارکنان مناسب که از کیفیت‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند (۲۵)، استفاده از نظرها و پیشنهادهای کارکنان و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری در جهت رسیدن به اهداف سازمان (۲۳). و پاداش یا جبران خدمات در ازای خدمات محسوس کارکنان تحقق می‌یابد (۲۶). در این رابطه، انجام اقداماتی مانند تمرکز سازمان بر رشد و توسعه کارکنان، ارزیابی کارکنان براساس نتیجه کارها و انجام ارزیابی براساس رفتار کارکنان؛ اجازه تصمیم‌گیری به کارکنان، دریافت پیشنهادهای آنها برای بهبود کار، ارزش قائل شدن برای حرف آنها؛ گزینش مناسب کارکنان برای استخدام، انتخاب کارکنان براساس تجربه و مهارت، توجه به توانایی‌های بالقوه کارکنان؛ تسهیم سود سازمان بین کارکنان در صورت وجود سود، دادن تشویقی به کارکنان به صورت‌های مختلف، ارائه پاداش بر اساس عملکرد کارکنان؛ ارائه فعالیت‌های آموزشی رسمی، تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های آموزش جامع، دادن آموزش کافی به تازه کارها و آموزش حل مسئله به کارکنان می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی اثرگذار است. این یافته با نتایج پژوهش‌های ساها و همکاران (۲۰۱۶)، لی و همکاران (۲۰۱۸)، اسدی و همکاران (۲۰۱۸)، بای و فلاح (۲۰۱۲) و خورسندی و همکاران (۲۰۱۶) همخوان است (۴۳، ۴۲، ۳۵، ۲۸، ۳۴). یادگیری سازمانی، توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها و تغییر دانش و ارزش‌های سازمان قلمداد شده است، به طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود (۲۹). فرایند یادگیری سازمانی دارای ویژگی‌هایی مانند تغییر در دانش سازمانی، افزایش محدوده‌های ممکن و تغییر در ذهنیت افراد است (۳۹). از این رو می‌توان گفت که با افزایش یادگیری سازمانی عملکرد سازمانی بهبود پیدا می‌کند. در این خصوص،



توجه به توسعه شایستگی کارکنان، رهبری مشارکتی، تفکر سیستمی، چشم‌انداز مشترک، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی می‌تواند به بهبود یادگیری سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه کمک کند. در این رابطه، انجام اقداماتی مانند تعیین وظایف تلاش برانگیز، بهره‌گیری از کل مهارت‌ها و توانایی‌ها، ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی، ارایه آموزش‌های موثر بر شغل، ارایه آموزش به همه کارکنان و ارتقا سطح تحصیلی کارکنان؛ استقبال از تغییر و ایده‌های نو، پذیرش انتقادات بدون گرفتن موضع دفاعی، ارائه بازخورد برای کمک به شناسایی مسائل بالقوه و فرصت‌ها، تاکید بر مهارت‌های مختلف مدیریتی؛ تسهیل شناسایی مسئله و فرایند حل آن، تشویق موثر افراد و تیم‌ها، آگاهی منابع انسانی به نقش خود در سازمان، مشارکت دادن کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های مهم؛ تدوین چشم‌انداز حامی ارزش‌های سازمانی، حمایت و پشتیبانی از چشم‌انداز، چشم‌انداز مشترک مدیران و کارکنان در مورد اهداف سازمانی، ایجاد فرصت‌هایی برای خود ارزیابی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی؛ ترغیب کارکنان برای حل مسائل به طور جمعی، تشکیل تیم‌های حل مسئله مرکب از کارکنان بخش‌های مختلف سازمان، کاهش تداخل کاری بین واحدهای مختلف، آموزش تیم‌های کاری سازمان؛ ایجاد فرصت برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌ها بین کارکنان، فرصت گفت و گو با سایر پرسنل درباره برنامه‌ها یا فعالیت‌های کاری موفق، به اشتراک گذاشتن فرآیندهای کاری جدید و موثر، فراهم کردن سیستمی امکان یادگیری اقدامات موفق سایر سازمان‌ها؛ فرصت ارایه ایده‌های جدید، تشویق تازه واردها به یادگیری شیوه انجام کارها، دادن پاداش به ایده‌های خلاق عملی و استقبال از ایده‌های کارکنان توسط مدیریت سازمان می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی اثرگذار است. این یافته با نتایج پژوهش‌های ساها و همکاران (۲۰۱۶)، هاشمی و همکاران (۲۰۱۹) و خلیل‌نژاد و همکاران (۲۰۱۹) همخوان است (۲۷،۱۵،۴۳). عملکرد سازمانی شامل تمامی اهداف رقابت پذیری و تعالی سازمانی بوده و به انعطاف پذیری، هزینه، سرعت، قابلیت اعتماد با کیفیت مربوط می‌شود. در واقع، عملکرد سازمانی به مثابه چتری است که همه مفاهیم مرتبط با موفقیت و فعالیت‌های کل سازمان را در بر می‌گیرد (۴۷). در این خصوص، انجام اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و توجه به یادگیری سازمانی می‌تواند منجر به توسعه دانش و بهبود کیفیت کار، مشتری‌مداری، ارتقای ویژگی‌های فردی، بهبود مهارت و سرپرستی، بهبود رابطه با همکاران و افزایش خلاقیت کارکنان در محیط کار و در مجموع بهبود عملکرد سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه شود. چنین نتایجی به نوبه خود حاصل مواردی همچون انجام امور محوله به طور کامل و دقیق، کسب نتایج با صرف زمان مناسب، رفتار و برخورد مناسب با سایر همکاران؛ برخورد مناسب در مواجهه با پیشنهادات و انتقادات، تلاش برای کوتاه نمودن زمان انتظار مخاطبان؛ جدیت برای کسب نتیجه، پذیرش مسئولیت اشتباه خود، حفظ اطلاعات و اسناد سازمان، اجرای سریع دستورات و پیگیری آنها تا حصول نتیجه؛ توانایی انتخاب بهترین راه حل، انتقال دانش شغلی، پاسخگویی و آمادگی لازم را برای ارایه توضیحات؛ مشارکت در کارهای تیمی، انجام وظایف به صورت خودنظارتی، تطبیق با موقعیت‌های جدید؛ ارایه راهکارهای جدید، داشتن انگیزه لازم برای به فعل درآوردن ایده‌ها و توانایی ارزیابی و بازنگری ایده‌های جدید باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی اثر معناداری دارد و همچنین یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان اثر معناداری دارد. سرانجام، مشخص گردید که یادگیری سازمانی در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش میانجی یا واسطه‌ای دارد. بر این اساس می‌توان گفت بخشی از اثر متغیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی انتقال داده می‌شود. به نظر می‌رسد این میانجی به این معنا که ابتدا اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود یادگیری سازمانی می‌شود و در این حالت که یادگیری سازمانی ارتقاء پیدا می‌کند، عملکرد سازمانی نیز بهبود می‌یابد. این موضوع بیانگر اهمیت اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد سازمانی است که می‌تواند بیانگر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و هدایت این منابع از لحاظ توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های آنها باشد. در این خصوص، پیشنهاد می‌شود که مسئولین سازمان‌های مورد مطالعه اقدامات لازم به منظور ارتقای وضعیت ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان استخدام مناسب، پاداش و آموزش کارکنان انجام دهند که در نهایت می‌تواند باعث بهبود یادگیری سازمانی و عملکرد



سازمانی آنها شود. به علاوه، بر مبنای این نتیجه که یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است، پیشنهاد می‌شود، مسئولین اداره کل ورزش و جوانان استان مرکزی برنامه‌ریزی لازم در راستای توسعه یادگیری سازمانی و هر چه یادگیرنده بودن سازمان را در دستور کار خود قرار دهند و از این طریق، موجب توسعه خلاقیت هرچه بیشتر کارکنان و بهبود فضای حاکم بر سازمان و مؤلفه‌های مربوط به یادگیری سازمانی، عملکرد کل سازمان و در نتیجه وضعیت ورزش استان را بهبود ببخشند. در انتها پیشنهاداتی برای پژوهش‌های بعدی ارائه گردیده است:

نتایج این پژوهش محدود به متغیرها و مؤلفه‌های ذکر شده در مدل مفهومی تحقیق بود لذا پیشنهاد می‌شود نقش سایر متغیرها در تبیین عملکرد سازمانی از جمله چابکی سازمانی، کار تیمی، پیوندکاری، منابع شغلی و منابع شخصی مورد بررسی قرار گیرد. پژوهش حاضر در اداره کل ورزش و جوانان استان مرکزی صورت گرفته است، لذا پیشنهاد می‌شود، چنین پژوهشی در سایر استان‌ها نیز انجام شود. جامعه آماری این پژوهش محدود به کارکنان رسمی و پیمانی است، لذا پیشنهاد می‌شود، در پژوهش‌های آتی نگرش کارکنان قراردادی نیز بررسی شود.

ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش از مقالات پژوهشی که نکات اخلاقی را رعایت کرده بودند، استفاده شده است تا در انتقال یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین، شفافیت لازم برای مخاطبان ایجاد گردد و در گزارش نتایج هیچ‌گونه سوگیری انجام نشود.

حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تامین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر، مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

از مدیران، معاونان و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی که در انجام این پژوهش مشارکت و همکاری داشتند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

1. Robinza S. Organization Theory (organization structure and design), translated by Seyyed Mehdi Elwani and Hassan Danaifar, 2015. Safar Publications, 39th edition
2. Yusufabadi O, Talebpour M, Mirzazadeh Z. A comparative study of the relationship between human resource strategies and organizational structure with the performance of the sports and youth departments of Greater Khorasan, master's thesis on strategic management in sports organizations, Ferdowsi University of Mashhad. 2015. **(Persian)**
3. Rabati S, Fahiminejad A, Mursal B, Hosseininia SR. The effect of organizational transparency on organizational ambivalence through the mediation of documenting experiences and synergy of human capital (case study of sports and youth departments of Tehran province). Human resource management in sports, 2022, 9(1):25-43. doi: 10.22044/shm.2022.9475.2173. **(Persian)**
4. Andalib Ardakani Davood, Rostami Khodamrad. Teleworking and Promoting Organizational Performance, Two Quarterly Journal of Business Management Exploration, 2016; 16: 159-141. **(Persian)**



5. Tangen S. Performance measurement: from philosophy to practice. *International journal of productivity and performance management*. 2004; 53(8): 737-726.
6. Neely A, Mills J, Platts K, Richards H, Gregory M, Bourne M, Kennerley M. Performance measurement system design: developing and testing a process- based approach. *International journal of operations & production management*. 2000 Oct 1.
7. Hajipour, B., kord, M. A Study of the Strategic Alliances' Impact on the Relationship among Organizational Learning, Innovation, and Firm Financial Performance. *Management Studies in development and evolution*, 2010; 21(64): 141-166. **(Persian)**
8. Isa Khani, A. Top Performing Organizations, *Tadbir*, 2009; 192. **(Persian)**
9. Durst S, Hinteregger C, Zieba M. The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*. 2019 Dec 1;105:1-0.
10. Huang CC, Huang SM. External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter?. *Asia Pacific Management Review*. 2020 Jun 1;25(2):111-20.
11. Altamimi AN. Literature on the relationships between organizational performance and employee job satisfaction. *Archives of Business Research*. 2019 Apr 10; 7(4).
12. Nowruzzadeh, Sh., Soleimani, N. Investigating the relationship between organizational culture and job performance and happiness of female employees in the staff of Tehran University of Medical Sciences and Health Services, *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2016; 2 (4): 20-11. **(Persian)**
13. MirKamali, SMA., Karam, MR. Study of Relation between Ethic Leadership Perception of Managers and Personnel Performance, *Journal of Development Evolution management*, 2016; 24(4): 11-22. **(Persian)**
14. Ruholahi, AA., Rajabi Farjad, H. Investigating the effects of human resource management policies on organizational performance. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 2016; 3: 130-105. **(Persian)**
15. Hashemi, SH., Ekradi, E., Goodarzvand Chegini, M., Yousefi, M. Investigating the Effect of Human Resource Management Performance on Employees' Performance with the Intermediary Function of Organizational Learning (Case Study: Staff of Payam Noor Universities in Guilan Province), *Higher Education Letter*, 2019; 11(42): 35-53. **(Persian)**
16. Bennet A, Bennet D. The partnership between organizational learning based on knowledge management. *Knowledge Management I: Knowledge Matters*. Holsapple, CW (Ed.). Springer-Verlag, Berlin, Germany. 2008:439-55.
17. Neefe DO. Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes. A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree with a Major in Training and Development, University of Wisconsin-Stout Menomonie WI. 2001; 54-75.
18. Khanalizadeh, R., Kordnaiej, A., Fani, AA. Moshabaki, A. Study of the relationship between organizational learning and empowerment, *Transformation management Journal*, 2010;3(3): 20-45. **(Persian)**
19. Safari Kahreh, M., Tulaei, R., Azami, A. Analysis of the dimensions of competitive advantage in the development of strategic human resource management (case study: the country's oil industry). *Management and Human Resources in the Oil Industry*, 2009; 3 (8): 175-209. **(Persian)**
20. Hosseini, AH., Tabasomi, A., Dadfar, Z. Investigating the effect of human resource management functions on organizational performance. *Public Administration Perspectives*, 2018; 8(29): 155-171. **(Persian)**
21. Wright PM, McMahan GC. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*. 1992 Jun;18(2):295-320.



22. Rajabi, M., MohammadHassani, M., Mohajeran, B. Investigating the role of human resource development activities on employee innovation by examining the mediating role of knowledge management and organizational learning. *Scientific Quarterly, Innovation and Creativity Research in Humanities*, 2015; 6 (3): 178-151. **(Persian)**
23. Chen CJ, Huang JW. Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*. 2009 Jan 1;62(1):104-14.
24. Stewart GL, Brown KG. *Human resource management*. John Wiley & Sons; 2019 Jun 18.
25. Armstrong M. *Strategic human resource management*. pdf drive. com; 2019 May 25.
26. Snape E, Wilkinson A, Marchington M, Redman T. *Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls*. *Employee Relations*. 1995 May 1.
27. Khalilnejad, Sh., Golmohammadi, E., Neyestani, S., Rasoolvandi, MB. The mediating role of organizational learning in the impact of strategic human resource actions on organizational performance. *Journal of Human Resource Studies*, 2019; 8(27): 42-25. **(Persian)**
28. Bai N, Fallah Z. Relationship between learning culture and organizational performance in Iran's Ministry of Sports and Youth. *European Journal of Experimental Biology*. 2012; 2(6):2206-11.
29. Dehghan M, Ahmadi H, Rajabpour I. Application of human resource management policies for marketing managers: Emphasis on marketing strategies and organizational performance in small and medium enterprises. *Modern Marketing Research*, 2022; 11 (3): 146-129. **(Persian)**
30. Ghazanfari M, Dilamghani M, Ahmadi H. The effect of organizational learning on psychological empowerment of employees according to the mediating role of employee job attachment in Malek Ashtar University of Technology, Tehran. *Cultural Management*, 2022; 15 (54): 33-44. **(Persian)**
31. Namdarian L, Khidmatgzar HR, Shojaei F. The mediating role of electronic human resource development and employee innovation capability in the impact of learning capacity on the strategic performance of the organization (research sample: Ministry of Communications and Information Technology). *Journal of Human Resources Studies*, 2022; 11 (4): 149-173.
32. Asadi, F., Mozaffari, SAA. Zarei, A. The relationship between human resource management and organizational performance from the perspective of staff experts of the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Contemporary Research in Sports Management*, 2018; 7 (13): 30-23. **(Persian)**
33. Taleghani, GhR., Ghafari, A., Haghghi, M. The Impact of Human Resource Management Practices (HRMPs) on the Organizational Performance among Employees of the University of Tehran. *Journal of Public Administration*, 2017; 8(1): 1-14. **(Persian)**
34. Khorsandi, M., Mirzazadeh, Z., Salatin, M. Relationship between organizational learning capability with Organizational Performance in General Directorate of Youth and Sport in Khorasan Razavi, *Organizational behavior management in sport studies*, 2016; 3(7): 61-68. **(Persian)**
35. Ying, L., Liu, X., Li, M., Sun, L., Xiu, P., & Yang, J. How does intelligent manufacturing affects enterprise innovation? The mediating role of organisational learning. *Enterprise Information Systems*, 2022; 16(4): 630-667
36. Meher, J.R., Nayak, L., Mishra, R.K. and Patel, G. Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 2022; Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>
37. Samson, K., & Bhanugopan, R. Strategic human capital analytics and organisation performance: The mediating effects of managerial decision-making. *Journal of Business Research*, 2022; 144: 637-649.
38. Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 2022; 13(6): 101750
39. Anwar, G., & Abdullah, N. N. The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 2021; 5.



40. Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 2021; 28(22): 28191-28206
41. Saha N, Gregar A, Van Der Heijden BI, Saha P. The influence of SHRM and organizational agility: do they really boost organizational performance?. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce 2022* (pp. 1601-1622). IGI Global.
42. Li M, Jian Z, Li L, Yeung TK. Effects of organisational learning on service innovation performance: the mediating effect of supply chain collaboration and the moderating role of interpersonal trust. *International Journal of Services Technology and Management*. 2018;24(1-3):43-61.
43. Saha N, Chatterjee B, Gregar A, Saha P. The impact of SHRM on sustainable organizational learning and performance development. *International Journal of Organizational Leadership*. 2016;5:63-75.
44. Alaraqi AK. Relationship between SHRM and organizational performance among Iraqi oil companies. *Journal of Global Economics*. 2017 Mar 27;5 (1):2375-4389.
45. Zeng QX, Hu L. A study on strategic human resource management and sports organization performance. In *4th International Conference on Economics and Management (ICEM 2017) 2017* (pp. 521-524).
46. Hassan S. Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 2016 Jan;6(1):15-22.
47. Rakthin S, Calantone RJ, Wang JF. Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*. 2016 Dec 1;69(12):5569-77.

