

## نقش میانجی یادگیری سازمانی در تاثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

شهرام خلیل‌نژاد<sup>۱</sup>، عماد گل‌محمدی<sup>۲</sup>، سمیه نیستانی<sup>۳</sup>، محمدباقر رسولوندی<sup>۴</sup>

### چکیده:

هدف تحقیق حاضر بررسی اثر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی است. جامعه آماری تحقیق مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بجنورد هستند که به روش تصادفی طبقه‌ای اقدام به نمونه‌گیری از میان آنها شده است، حجم نمونه به تعداد ۱۴۲ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های معتبر اقدامات استراتژیک منابع انسانی، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی است. روایی پرسشنامه با نظر اساتید و خبرگان و پایایی پرسشنامه با استفاده ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر نشان می‌دهد اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی اثر مثبت دارد، همچنین یافته‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی نیز به‌عنوان متغیر میانجی بر رابطه اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی اثر مثبتی دارد.

واژگان کلیدی: اقدامات استراتژیک منابع انسانی، عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی.

### مقدمه

در شرایط پیچیده محیطی و تغییرات سریع تکنولوژیکی عملکرد مطلوب سازمان‌ها از

۱- استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲- مدرس دانشگاه، عضو علمی گروه مشاوران مدیریت کارا، ایلام، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد، بجنورد، ایران

۴- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد سنندج، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۱/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۱۴

نویسنده مسئول مقاله: عماد گل‌محمدی

E-mail: emadg818@gmail.com

اهمیت زیادی برخوردار است. امروزه سازمان‌ها با فشارهای بسیاری برای بهبود عملکرد و استفاده از فرصت‌های رقابتی بازار مواجه هستند که عدم توجه به این علائم می‌تواند بقا و اثربخشی آن‌ها را با خطر مواجه سازد (فیاضی و اعرابی، ۱۳۹۳: ۲۶۳). ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی از حوزه‌هایی است که نظرات زیادی را به خود جلب کرده است (سینگ و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۵۱). شواهد تجربی زیادی وجود دارد که اثر مثبت منابع انسانی را بر عملکرد سازمان‌ها نشان می‌دهد (بوسیلی و همکاران، ۲۰۰۵؛ کامبز و همکاران، ۲۰۰۶؛ نوع‌پسند و همکاران، ۱۳۹۳؛ افجه و اسماعیل‌زاده، ۱۳۸۸). با این وجود مکانیسمی که منابع انسانی به‌وسیله آن بر روی عملکرد اثر بگذارد، به‌طور واضح مشخص نیست (بالر و مک‌وای، ۲۰۱۲، ۴۴). براین اساس چالش اصلی پیش‌روی سازمان‌ها به‌کارگیری مجموعه‌ای از اقدامات در خصوص منابع انسانی است که علاوه بر اهمیت استراتژیک‌شان بهبود عملکرد سازمان، افزایش دانش سازمانی، رضایت کارکنان و مشتریان را نیز به‌همراه داشته باشند. به زعم چن و هانگ (۲۰۰۹) 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 بر ظرفیت سازمان برای تولید علم بیشتر اثر گذاشته و یادگیری را نیز بر می‌انگیزاند. دانش کسب‌شده به‌وسیله کارمندان نیز ممکن است یادگیری سازمان را بهبود بخشد. این بدین معنا است که مدیریت منابع انسانی نقش اصلی را در جهت‌گیری شرکت نسبت به یادگیری ایفا می‌کند (لوپز-کابراس و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۴۵).

در این زمینه مطالعاتی انجام‌شده که چگونه بعضی اقدامات مدیریت منابع انسانی اثر مثبتی بر ظرفیت یادگیری دارند (لی و همکاران: ۱۹۹۹). بسیاری از نویسندگان یادگیری را به‌عنوان یکی از جنبه‌های حیاتی رقابت‌پذیری به‌شمار می‌آورند و آن را با کسب دانش و عملکرد سازمانی مربوط می‌سازند. هرچند درگذشته بر رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد تجاری تأکید شده است، تحقیقات تجربی کمی در ایران در زمینه رابطه یادگیری سازمانی با شاخص‌های عملکردی سازمان صورت گرفته است (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹: ۷۷).

بنابراین آنچه کشورهای جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری، پیشرفت و ترقی مدد می‌رساند همانا استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست. ولی آیا سازمان‌های ما توانسته‌اند خودشان را با جهان واقعی و

محیط خارج از خود تطبیق دهند مسلماً جواب مثبت نخواهد بود چرا که تنبلی موجود در ادارات ما به صورت عدم بهره‌وری و کارایی، بوروکراسی متورم و نارضایتی مردم نمود آشکار این قضیه است (موغلی و مالکی‌طیلس، ۱۳۸۸: ۹۹). بنابراین وجود منابع انسانی توانمند و مشتاق کسب دانش می‌تواند نقش به‌سزایی در عملکرد سازمان داشته و اهداف سازمان را محقق سازد. برای این منظور اقداماتی که منجر به افزایش توانمندی و ایجاد انگیزه در کارکنان جهت انجام وظایف و عملکرد برتر شود، ضروری است. با توجه به کمبود پژوهش‌ها در زمینه اثر اقدامات استراتژیک منابع انسانی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی، نویسندگان تحقیق حاضر باهدف توسعه علمی و مبانی نظری در این زمینه اثر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری سازمانی را در سازمان‌های دولتی شهر بجنورد مورد بررسی قرار می‌دهند.

### مروری بر مبانی نظری

در طول دهه ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰، حرکتی در شرکت‌ها شروع شد که واحدهای پرسنلی به واحدها منابع انسانی تغییر نام یافت. این تغییر تأکیدش بر این است که منابع انسانی دارای‌های مهمی هستند، نه فقط اجزایی که در موقعیت‌ها قرار می‌گیرند. همچنین این شناخت را ایجاد کرد که سازمان‌ها نباید به کارمندان به‌عنوان یک هزینه نگاه کنند بلکه به آن‌ها به‌عنوان یک منبع حیاتی از منافع و مزایا نگاه کنند (لیو و همکاران، ۲۰۰۷: ۵۰۳). منابع انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به‌طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. همان‌طور که مینتزبرگ (۱۹۹۲) تأکید دارد استراتژی منابع انسانی لزوماً حاصل تفکر نیست، بلکه الگوی رفتاری سازمان در رابطه با مدیریت منابع انسانی خود معرف استراتژی منابع انسانی است. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به‌کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آن‌ها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند (افجه و اسماعیل‌زاده، ۱۳۸۸).

لادو و ویلسون (۱۹۹۴)، یک سیستم مدیریت منابع انسانی را یک مجموعه متمایز و به هم مرتبط از فعالیت‌ها، اقدامات، و فرآیندها با هدف جذب، توسعه، و حفظ منابع انسانی یک سازمان تعریف کردند (احمد و اسشرودر، ۲۰۰۳). مطالعات گذشته اقدامات منابع انسانی را از دیدگاه‌های گوناگونی بررسی کرده‌اند، به‌عنوان نمونه کالینز و کلارک (۲۰۰۶) و همچنین چن و هانگ (۲۰۰۹) اقدامات استراتژیک منابع انسانی؛

مکدافی (۱۹۹۵) اقدامات نوآورانه منابع انسانی، لارسن و فوس (۲۰۰۳) اقدامات جدید منابع انسانی را بررسی کردند (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۳؛ دعایی و همکاران، ۱۳۹۰). بهترین اقدامات استراتژیک منابع انسانی مجموعه اقداماتی است که به صورت تئوریک و یا تجربی با عملکرد کلی سازمان مرتبط شده‌اند (سیدجوادی و فراهی، ۱۳۹۱: ۲۲). اقدامات منابع انسانی ابزار اصلی اثرگذاری شرکت‌ها در شکل دادن مهارت‌ها و رفتار افراد در کار و همچنین دستیابی به اهداف سازمانی است (کالینز و اسمیت، ۲۰۰۶؛ چن و هانگ، ۲۰۰۹).

محققان مزایای استفاده از اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا را به عنوان ابزاری برای به حداکثر رساندن سهم کارکنان در دستیابی به مزیت رقابتی بررسی کرده‌اند (پریتو و پرسز-سانتانا، ۲۰۱۴: ۱۸۵). شولر و جکسون (۱۹۸۷) اقدامات مدیریت منابع انسانی را به عنوان سیستم جذب، توسعه، انگیزه و حفظ کارکنان برای اطمینان از اجرای موثر فعالیت‌ها و بقای سازمان و اعضای آن تعریف می‌کنند. گری (۲۰۰۶) منظور از اقدامات منابع انسانی را خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریتی می‌داند که شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، تحلیل شغل، جذب، گزینش، آشناسازی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، یادگیری و بالندگی، و روابط کار می‌شود (گری، ۲۰۰۶). پففر (۱۹۹۴) عملیات مؤثر را با ۷ فعالیت در ارتباط می‌داند که شامل امنیت استخدامی، گزینش و استخدام با دقت، تیم‌های خودکنترل، پرداخت بالا و موقت و وابسته به عملیات شرکت، آموزش گسترده، کاهش پیچیدگی‌های وضعیتی و سهیم شدن در اطلاعات می‌باشد (افجه و اسماعیل‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۰). چن و هانگ (۲۰۰۹) اقدامات استراتژیک منابع انسانی را در پنج بعد، کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات ارائه کرد.

کارمندیابی، یک سیستم کارمندیابی مؤثر می‌تواند در انتخاب و اختصاص نیروی کار شایسته و لایق برای انجام کارهای موردنیاز به سازمان کمک کند. برای شرکت‌ها مهم است کارکنانی را انتخاب کنند که بتوانند برای توسعه ظرفیت مدیریت دانش به‌طور مؤثری ادغام و یکپارچه شوند (چن و هانگ، ۲۰۰۹: ۱۰۷).

آموزش، به عنوان فرآیند نظام‌مند توسعه‌ی مهارت کارکنان باهدف بهبود عملکرد و کارایی مطرح می‌شود (دعایی و همکاران: ۱۳۹۰). سازمان‌ها نیاز دارند که فرصت‌های آموزشی داخلی و خارجی را برای توسعه و پرورش دانش و تخصص مورد نیاز کارکنان ارائه و فراهم کنند. ارائه برنامه‌های آموزشی متنوع می‌تواند کارکنان را برای یادگیری دانش و تخصص جدید، گسترده‌تر کردن بینش آن‌ها، و تجهیز کردن آن‌ها با ذهن‌ها و مهارت‌های نوآورانه، تسریع و آماده کند (چن و هانگ، ۲۰۰۹:

(۱۰۷).

ارزیابی عملکرد به عنوان فرآیند بررسی چگونگی انجام وظیفه و عملکرد کارکنان در قیاس با مجموعه‌ای از استانداردها و معیارها و ارائه‌ی بازخور نتایج مقایسات به کارکنان مطرح می‌شود (دعایی و دیگران، ۱۳۹۰: ۸۸).

مشارکت که یکی دیگر از اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی است، ممکن است کارکنان را برای درگیری مثبت و مشارکت در مدیریت دانش و فعالیت‌های یادگیری، جذب کند. افرادی که مهارت‌ها، تخصص و مسئولیت‌های گسترده‌تری دارند باید استقلال و آزادی عمل بیشتری برای انجام کارشان داشته باشند. دادن آزادی عمل و مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند درگیری، آگاهی و تعهد کارکنان را افزایش دهد (چن و هانگ، ۲۰۰۹: ۱۰۷).

استراتژی جبران خدمات عبارت است از به‌کارگیری مطلوب سیستم پرداخت به‌عنوان یک سازوکار یکپارچه‌کننده اساسی که از طریق آن، تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آن‌ها به سمت تحقق اهداف استراتژیک سازمان جهت داده می‌شود (عطافر و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۵).

### یادگیری سازمانی

پژوهش در مورد یادگیری سازمانی از ۳۰ سال گذشته تاکنون در جریان بوده و به‌تازگی نیز رشد زیادی داشته است (لوپز و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۲۸). یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به‌سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. بدون وجود یادگیری، افراد و سازمان‌ها تنها تجارب گذشته خود را تکرار می‌کنند و اگر نتوانند بیاموزند که چگونه یاد بگیرند، به‌صورت قابل‌ملاحظه‌ای در حاشیه باقی می‌مانند (حسینی و چلی‌سریل، ۱۳۹۲: ۱۳۷). یادگیری سازمانی را می‌توان به‌عنوان فرایندی پویا از خلق، کسب و جمع‌آوری دانش به‌منظور توسعه منابع و قابلیت‌ها، که به عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شود، تعریف کرد (لوپز و دیگران، ۲۰۰۵: ۲۲۸).

فیول و لیلز (۱۹۸۵) یادگیری سازمانی را به معنای فرایند بهبود عمل از طریق دانش برتر و درک آن تعریف کردند. به زعم اسچوانت و مارکوارت (۲۰۰۰) یادگیری سازمانی یک ارتباط پیچیده بین افراد، اعمال آن‌ها، نمادها و فرایندها در داخل سازمان است. یادگیری سازمانی شرکت به‌عنوان مجموعه‌ای از عوامل سازمانی یا ارزش‌هایی تعریف شده است که تمایل شرکت را برای تولید و استفاده از علم را تحت تأثیر قرار می‌دهد (لوپز - کابریالس و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۴۶). محققان ابعاد مختلفی را برای یادگیری سازمانی ارائه کرده‌اند برای مثال (هابر ۱۹۹۹)، نیفه (۲۰۰۱) و ... در این

تحقیق از مدل گومز و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شده است، دلیل بهره‌گیری این مدل در تحقیق حاضر را می‌توان جامعیت و کاربرد آن در تحقیقات مربوط به عملکرد و منابع انسانی و همچنین بهره‌گیری محققان از آن در مطالعات خود طی چند سال گذشته عنوان کرد.

ابعاد یادگیری سازمانی از نظر گومز و همکاران (۲۰۰۵) به شرح زیر است: تعهد مدیریتی، تعهد مدیریتی به این مفهوم است که مدیران اهمیت یادگیری در سازمان را تشخیص می‌دهند و به‌وسیله افزایش رشد فرهنگی که به کسب، ایجاد و انتقال دانش میان ارزش‌های اساسی آن کمک می‌کند، از آن حمایت می‌کند (لوپز-کابریالس و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۴۶). چشم‌انداز سیستمی، مستلزم گردآوری اعضای سازمان حول یک هویت مشترک است. افراد، بخش‌ها و فضاها سازمانی مختلف با یک دید روشن نسبت به اهداف سازمان داشته و بدانند که چگونه می‌توانند در توسعه و پیشرفت، همکاری کنند (گومز و همکاران، ۲۰۰۵: ۷۱۷). فضای باز و آزمایشگری، فضای باز به معنی فضای مناسب برای ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید از منابع داخلی و خارجی سازمان است که موجب تجدید دائم، تقویت و گسترش دانش فرد می‌شود. آزمایش شامل پژوهش برای یافتن راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر و ابتکاری برای مشکلات کنونی و آینده بر اساس استفاده‌های ممکن از روش‌ها و شیوه‌های مختلف است (لوپزکابریالس و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۴۶). انتقال و تلفیق دانش، انتقال، به انتشار داخلی دانش به‌دست‌آمده در سطح فردی اشاره دارد، به‌ویژه از طریق گفتگو و تعامل بین افراد به بیان دیگر، از طریق ارتباطات، گفتگوها و بحث‌های روان-ارتباطات روان متکی بر وجود سیستم‌های اطلاعاتی سریع که در دسترس بودن و صحت اطلاعات را تضمین کنند. تلفیق دانش منجر به ایجاد کالدهای دانش به‌هم‌پیوسته‌ای شده که ریشه در فرهنگ سازمانی، فرایندهای کاری، و دیگر اجزایی که حافظه سازمانی را شکل می‌دهند، دارد (گومز و همکاران، ۲۰۰۵: ۷۱۷-۷۱۸).

### عملکرد سازمانی

عملکرد نتایج قابل‌اندازه‌گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب‌شده است. هزینه‌ها بخش محوری از عملکرد محسوب می‌شوند، در عین حال عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی نظیر قابلیت اطمینان، کیفیت و سرعت را نیز در برمی‌گیرد (تانگن، ۲۰۰۴). عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه‌گیری می‌کند (عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۸: ۱۳). بیشتر مطالعات گذشته در زمینه عملکرد سازمانی

بر مبنای عملکرد مالی بوده‌اند، اگرچه شاخص‌های مالی چندان با اهداف استراتژیک و بلندمدت یک کسب‌وکار هم‌بستگی ندارند و نمی‌توانند در شرایط حاد رقابتی مزیت برای سازمان‌ها ایجاد کنند (سنجی و همکاران، ۱۳۹۰ : ۱۲۷). از سوی دیگر، عملکرد سازمانی می‌تواند با توجه به نتایج مرتبط با مدیریت منابع انسانی مانند جابجایی، غیبت، رضایت شغلی، تعهد یا دیگر نتایج سازمانی مانند بهره‌وری، کیفیت، خدمات، کارایی و رضایت مشتری تعریف شود (سینگ و همکاران : ۲۰۱۲). در این تحقیق برای سنجش عملکرد از شاخص‌های رضایت مشتریان و رضایت کارکنان استفاده شده است.

### **اقدامات استراتژیک منابع انسانی، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی**

با توجه به این امر مطالعه و بررسی عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمان، اهمیت خاصی را برای پژوهشگران سازمانی دارد؛ به‌گونه‌ای که تأثیر عوامل گوناگون بر عملکرد سازمانی بررسی شده است. یکی از عوامل مهم سازمانی که تأثیر آن بر عملکرد مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است، فعالیت‌های منابع انسانی است؛ چرا که امروزه مدیریت منابع انسانی، ایفاگر نقشی کلیدی در راستای بهبود اثربخشی و رقابت‌پذیری سازمان‌ها است. مدیریت منابع انسانی، اشاره به خط‌مشی‌ها روش‌ها و سیستم‌هایی دارد که بر رفتار، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۳ : ۱۰۷). در خصوص پژوهش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، دو جریان گسترده پژوهشی نمایان شده است. اولین جریان از این مسئله پشتیبانی می‌کند که اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد، در حالی که جریان دوم بحث می‌کند که اقدامات مدیریت منابع انسانی فقط می‌تواند اثر غیرمستقیمی بر عملکرد سازمانی داشته باشد.

پژوهش‌هایی که اثر مستقیم بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را بیان می‌کنند، بر مشارکت و توانمندسازی کارمندان تأکید کرده که باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شوند. این اقدامات ویژه را «راهکارهای برتر» می‌نامند. جریان دیگری از پژوهش‌ها نشان داده، خواه به‌طور مجزا خواه به‌طور مجموعه‌ای، اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمانی اثر نمی‌گذارد. بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی تنها با اثر بر برخی متغیرهای میانجی و پس از آن بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارند. این مسئله به‌عنوان «جعبه سیاه» در پژوهش‌های عملکرد و مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود (سینگ و همکاران، ۲۰۱۲ : ۶۵۴-۶۵۳). یونت و همکاران (۱۹۹۶) با استفاده از چهار بعد اقدامات منابع انسانی شامل کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی

به‌طور مستقیم با ابعاد چندگانه عملکرد در ارتباط است (چن و هانگ، ۲۰۰۹). لیو و همکاران (۲۰۰۷) بر اساس اطلاعاتی که از ۱۹۰۰۰ سازمان به دست آوردند به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی ارزش‌های چشم‌گیری برای سازمان به همراه دارد. گرین و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی اثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بر عملکرد سازمانی در ۲۶۹ شرکت بزرگ تولیدی آمریکایی بررسی کردند. نتایج نشان داد که اثر مستقیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی مثبت است.

در پژوهشی آبر و همکاران (۲۰۱۰) اثر معنادار اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل چهار بعد اقدام جذب و گزینش، یادگیری و بالندگی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات را بر عملکرد سازمانی تأیید کردند. افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) در پژوهش خود نشان دادند که شرکت‌هایی که فعالیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را دنبال می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که این فعالیت را انجام نمی‌دهند عملکرد بهتری دارند و استفاده از اقدامات و اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌شود. لویز-کالبراس و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی روابط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی پرداختند نتایج حاکی از آن است که ارتباط مستقیمی بین اقدامات انتخابی، ارزیابی و ابعاد سرمایه انسانی با یادگیری سازمانی وجود دارد. ادبیات، یادگیری سازمانی را به‌عنوان اساس به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار و کلیدی برای عملکرد شرکت بیان می‌کند (کوگلاو و همکاران، ۲۰۱۱).

هررا (۲۰۰۷) در پژوهشی که در شرکت‌های صنعتی آمریکا انجام داد، به این نتیجه رسید که می‌توان وظایف کاری افراد را طوری طراحی کرد که کنترل وظایف و نتایج کار بهبود یابد به نحوی که درک نتایج یادگیری و همچنین توانمندسازی سازمان افزایش یابد. علاوه بر این، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که یادگیری مداوم بیشترین اثر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است (اسدی و دیگران، ۱۳۸۸ : ۲۳۹). پریئو و ویلا (۲۰۰۶) در پژوهشی ارتباط قابلیت یادگیری و عملکرد شرکت را بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که ارتباط مثبتی بین قابلیت یادگیری و عملکرد شرکت وجود دارد. لویز و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی ارتباط یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت را در ۱۹۵ شرکت اسپانیایی بررسی کردند. نتایج نشان داد ارتباط مثبتی بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد شرکت است. علامه و مقدمی



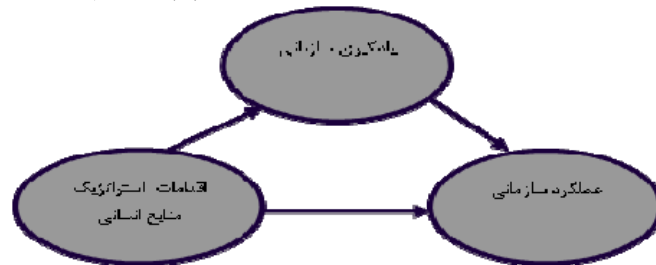
(۱۳۸۹) در پژوهشی ارتباط یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی را در واحد نیروی محرکه شرکت ایران خودرو بررسی کردند. نتایج نشان داد که ارتباط مثبتی بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین جوانمرد و سخایی (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی رابطه میان مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی پرداختند. نتایج بررسی آن‌ها نشان داد که مهارت‌های فردی و یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی ارتباط مستقیم و مثبت داشته است. ملاحسینی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی اثر قابلیت یادگیری سازمانی را بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط شهر کرمان را با استفاده فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بررسی کردند. نتایج نشان داد که همه ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط اثر مثبتی دارند.

با توجه به ادبیات و پیشینه تحقیق، فرضیه‌ها به صورت زیر ارائه می‌شود:  
فرضیه ۱. اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی اثر معناداری دارد.

فرضیه ۲. اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی اثر معناداری دارد.

فرضیه ۳: یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر معناداری دارد.  
فرضیه ۴. اقدامات استراتژیک منابع انسانی از طریق یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر معناداری دارد.

مدل مفهومی تحقیق بر اساس مرور ادبیات و ابعاد انتخابی برای بررسی ارتباط و نحوه تأثیرگذاری اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی می‌توان به صورت شکل (۱) ترسیم کرد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه انجام تحقیق، در زمره تحقیقات

توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بجنورد به تعداد ۲۲۵ نفر است؛ نمونه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۴۲ نفر بدست آمد. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه معتبر اقدامات استراتژیک منابع انسانی چن و هانگ، پرسشنامه یادگیری سازمان‌گومز و همکاران و پرسشنامه عملکرد سازمانی فاضل (۱۳۹۱)، استفاده شد که پاسخ‌های آنها در طیف پنج‌تایی لیکرت بخش‌بندی شده بود. جدول ۱ ابعاد متغیرهای تحقیق و تعداد سوالات آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد و تعداد سوالات پرسشنامه

متغیر	ابعاد	تعداد سوالات
اقدامات استراتژیک منابع انسانی	آموزش	۴
	جبران خدمات	۳
	ارزیابی عملکرد	۳
	کارمندیابی	۳
	مشارکت	۳
یادگیری سازمانی	تعهد مدیریتی	۵
	رویکرد سیستمی	۳
	فضای باز و آزمایشگری	۴
	انتقال و تلفیق دانش	۴
عملکرد سازمانی	رضایت مشتریان	۸
	رضایت کارکنان	۱۲

به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه از نظر اساتید و خبرگان استفاده شده است. برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اقدامات استراتژیک منابع انسانی ۰/۸۶، یادگیری سازمانی ۰/۸۳ و پرسشنامه عملکرد ۰/۷۹ بدست آمد. با توجه به این‌که ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از مقدار ۰/۷ است می‌توان بیان کرد که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و تحلیل مسیر (رگرسیون) با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

#### یافته‌های پژوهش

در جدول ۲ برای شناخت بیشتر متغیرهای پژوهش میانگین، انحراف معیار و همچنین همبستگی بین متغیرها آمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود میانگین بدست آمده

برای اقدامات استراتژیک منابع انسانی، یادگیری سازمانی و عملکرد بالاتر از مقدار ۳ است و در سطح متوسط قرار دارد. همچنین مشاهده می‌شود بین متغیرهای تحقیق رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و همبستگی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	اقدامات استراتژیک منابع انسانی	یادگیری سازمانی	عملکرد سازمانی
اقدامات استراتژیک منابع انسانی	۳/۲۳	۰/۶۶۹	۱	-	-
یادگیری سازمانی	۳/۳۵	۰/۴۰۰	۰/۲۲۷	۱	-
عملکرد سازمانی	۳/۱۶	۰/۴۳۹	۰/۶۷۱	۰/۴۰۶	۱

قبل از آزمون فرضیه‌ها برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است (جدول ۳). نتایج آزمون حاکی از آن است که سطح معناداری (sig) بیشتر از مقدار ۰/۰۵ است و متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.

جدول ۳. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

نتیجه	سطح معناداری (Sig)	آزمون کولموگروف - اسمیرنوف	متغیر
توزیع نرمال است	۰/۱۸۳	۱/۰۹۳	اقدامات استراتژیک منابع انسانی
توزیع نرمال است	۰/۲۸۷	۰/۹۸۵	یادگیری سازمانی
توزیع نرمال است	۰/۱۹۸	۱/۰۸۶	عملکرد

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از تحلیل مسیر استفاده شده است. معیار تأیید یا رد فرضیه‌ها عدد معناداری (T) است. اگر عدد معناداری مسیر بین متغیرها، بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار داشته باشد، فرضیه رد می‌شود و اگر عدد معناداری بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ و کوچکتر از مقدار ۱/۹۶- باشد فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود. نتایج ارائه شده در جدول ۳ نشان می‌دهد که ضریب به تالی استناد دارد مسیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی ۰/۶۱۰ است، مقدار T نیز برابر با ۱۰/۰۸۳ که

بزرگتر از مقدار بحرانی  $1/96$  بوده و سطح معنی‌داری نیز برابر با  $0/000$  است، با توجه به نتایج فرضیه اول تحقیق مبنی بر اثر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار می‌گیرد. ضریب به تالی استاندارد مسیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی  $0/227$  است، مقدار  $T$  نیز برابر با  $2/755$  که بزرگتر از مقدار بحرانی  $1/96$  بوده و سطح معنی‌داری نیز برابر با  $0/007$  است، بنابراین می‌توان بیان داشت که فرضیه دوم تحقیق مبنی بر اثر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

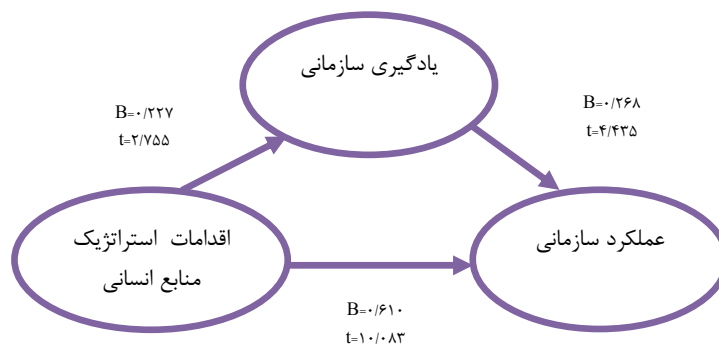
ضریب به تالی استاندارد مسیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی  $0/268$  است، مقدار  $T$  نیز برابر با  $4/435$  که بزرگتر از مقدار بحرانی  $1/96$  بوده و سطح معنی‌داری نیز برابر با  $0/007$  است، بنابراین می‌توان بیان داشت که یادگیری سازمانی اثر مثبت معناداری بر عملکرد سازمانی دارد و فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که اقدامات استراتژیک منابع انسانی علاوه بر اثر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم و از طریق یادگیری سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی اثرگذار است.

مقدار این اثر برابر با  $(0/06)$  است، بنابراین می‌توان بیان کرد که یادگیری سازمانی اثر میانجی‌گری بر رابطه بین اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی دارد و فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود.

جدول ۴. آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	مسیرها	ضریب به تا	T	نتیجه
H1	اقدامات استراتژیک منابع انسانی ← عملکرد سازمانی	0/610	10/083	حمایت شد
H2	اقدامات استراتژیک منابع انسانی ← یادگیری سازمانی	0/227	2/755	حمایت شد
H3	یادگیری سازمانی ← عملکرد سازمانی	0/268	4/435	حمایت شد

در ادامه نیز (شکل ۲) مدل تحقیق همراه با ضرایب مسیر آورده شده است.



## شکل ۲. مدل تحقیق با ضرایب مسیر

**بحث و نتیجه‌گیری**

هدف از تحقیق حاضر بررسی اثر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر بجنورد است. نتایج تحلیل مسیر مشخص نمود که اقدامات استراتژیک منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

اثر مثبت و معنادار اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی نیز تأیید شد، علاوه به این، اثر میانجی‌گری یادگیری سازمانی بین اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی تأیید شد. یافته‌های تحقیق حاضر با تحقیقات یونت و همکاران (۱۹۹۶)، گرین و همکاران (۲۰۰۶)، آپسر و همکاران (۲۰۱۰) و افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) که ارتباط و اثر اقدامات منابع انسانی را بر عملکرد سازمان بررسی کرده‌اند، و همچنین با تحقیقات پریو و رویلا (۲۰۰۶)، لویز و همکاران (۲۰۰۵)، علامه مقدمی (۱۳۸۹) و ملاحسینی و همکاران (۱۳۸۹) که ارتباط و اثر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی را بررسی کرده‌اند، همخوانی دارد.

علاوه بر این اثر معنادار اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی تحقیق حاضر با نتیجه تحقیق لویزکالیراس و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد. از آنجا که تا به حال تحقیقی اثر میانجی یادگیری سازمانی را بر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی یافت نشد؛ نمی‌توان به‌طور قطع مقایسه‌ای با نتایج تحقیق حاضر انجام داد، اما چن و هانگ (۲۰۰۹) در تحقیقی رابطه بین اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد نوآوری با نقش میانجی مدیریت دانش را بررسی کردند که نقش میانجی مدیریت دانش تأیید شد، از این حیث می‌توان بیان کرد که یافته تحقیق حاضر با تحقیق چن و هانگ همخوانی دارد.

**پیشنهادها**

با عنایت به یافته‌های تحقیق حاضر اقدامات استراتژیک منابع انسانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی اثرگذار است. مدیران سازمان‌ها با تمرکز بر اقدامات استراتژیک منابع انسانی و فراهم آوردن بستری برای افزایش یادگیری در سازمان، منجر به افزایش توانمندی کارکنان و بهبود عملکرد سازمان خواهند شد. امروزه سازمان‌های دولتی در کشور به دلیل حجم کاری بالا از بهره‌وری نسبتاً مناسبی

برخوردار نیستند و خدمات آنها به کندی صورت می‌گیرد، به این اساس توجه به منابع انسانی و اقداماتی که منجر به افزایش توانمندی کارکنان شود از اهمیت بالایی برخوردار است. به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

- اجرای دوره‌های آموزشی مداوم، مطابق و متناسب با نیازهای سازمان و کارکنان برای به روز نمودن و افزایش دانش کارکنان؛
- طراحی سیستم پاداش متناسب با عملکرد کارکنان و استفاده از طرح‌های تشویقی- انگیزشی برای بهبود عملکرد کارکنان؛
- استخدام و گزینش مناسب کارکنان با توجه به توانایی و تخصص آنها جهت انجام وظایف محوله؛

- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و افزایش استقلال در بعضی وظایف؛

- استفاده از توانایی و دانش کارکنان در سطوح مختلف سازمان و تشویق کارکنان به تسهیم دانش و تجربه در بین کارکنان؛

- استقبال و تشویق ایده‌های جدید و خلاقانه از سوی کارکنان؛

- تشویق و ترویج فرهنگ کار گروهی در سازمان، و افزایش تعامل و همکاری بین بخش‌های سازمان؛

از محدودیت‌های تحقیق حاضر می‌توان عدم همکاری برخی سازمان‌ها در توزیع پرسشنامه و پاسخگویی به سوالات آن اشاره کرد. از آنجا که جامعه آماری تحقیق محدود به یک استان است در تعمیم نتایج باید با احتیاط عمل کرد. به این اساس توصیه می‌شود که محققان، موضوع تحقیق حاضر را در سطح گسترده (سازمان‌ها و وزارتخانه‌های کشور) بررسی کنند.

### منابع

- اسدی، حسن، قنبرپورنصرتی، امیر، قربانی، محمد حسین و دوستی، مرتضی. (۱۳۸۸). رابطه یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱(۱)، ۲۳۷-۲۴۷.
- امیرخانی، طیبیه، سپهوند، رضا و عارف‌نژاد، محسن. (۱۳۹۳). وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان: با بررسی نقش سرمایه‌های اجتماعی و روانشناختی، علوم مدیریت ایران، ۹(۳۴)، ۱۰۵-۱۲۴.
- افجه، سید علی اکبر و اسماعیل‌زاده، محمد. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها، مدیریت توسعه و تحول، ۲، ۹-۱۹.
- جوآنمرد، حبیب‌اله و سخایی، فاطمه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی. بصیرت، ۱۶(۴)، ۸۱-۹۶.

- حسینی، سید یعقوب و چلی سریل، نینا. (۱۳۹۲). تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری در سازمان، مطالعات مدیری (بهبود و تحول)، ۲۳ (۷۱)، ۱۳۱-۱۵۹.
- دعایی، حبیب‌اله، رضایی‌راد، مصطفی، و خانی، داوود. (۱۳۹۰). طراحی و تبیین مدل تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی عملکرد سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴ (۱)، صص ۸۵-۱۰۶.
- سنجی، ابراهیم، فرهی بوزنجانی، برزو و ظهوریان نادعلی، ایمان. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر توانمندسازی تیمی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی در واحدهای تحقیق و توسعه صنعت نفت مستقر در تهران)، بهبود مدیریت، ۵ (۲)، پیاپی ۱۳، ۱۲۴-۱۳۷.
- سیدجوادی، سیدرضا و فراچی، محمدمهدی. (۱۳۹۱). اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۶ (۱)، صص ۱۹-۳۷.
- عباس‌پور، عباس و باورتیان، هدی. (۱۳۸۸). بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (براساس مدل اچ‌پی‌دی) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۴ (۱۰)، ۷-۳۸.
- عطاقر، علی، خانی‌خوزانی، ناصر و بهرامی سامانی، مژگان. (۱۳۸۹). تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان، پژوهش‌های مدیریت، ۳ (۹)، ۸۹-۱۱۴.
- علامه، سید محسن و مقدمی، مهدی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی: مطالعه موردی واحد نیروی محرکه‌ی شرکت ایران خودرو، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰ (۱)، پیاپی ۳۸، ۷۵-۱۰۰.
- فاضل، رضا. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- فیاضی، مرجان و اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۳). الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد، مطالعات مدیریت انتظامی، ۹ (۲)، ۲۶۲-۲۸۶.
- ملاحسینی، علی، فرقانی محمدعلی، و مرادخانی، بریار. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد SME‌های شهرستان کرمان با استفاده از روش AHP، کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۲ (۳)، ۷۸-۱۰۱.
- موغلی، علیرضا و مالکی طیبس، فاطمه. (۱۳۸۸). رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت، ۲ (۶)، ۹۷-۱۲۳.
- نوع‌پسند، سیدمحمد، مرادی، محمود، و دقیقی، گیلدا. (۱۳۹۳). بررسی نقش راهبرد کسب‌وکار بر رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی در کارخانه‌های صنایع غذایی استان گیلان)، بهبود مدیریت، ۸ (۱)، پیاپی ۲۳، ۱۲۹-۱۴۹.
- Absar, M. M. N., Nimalathan, B., and Jilani, M. M. A. K. (2010). "Impact of HR Practices on Organizational Performance in Bangladesh". *International Journal of Business Insights and Transformation*, 3(2), pp. 15-19.
- Ahmad, S. & Schroeder, R.G. (2003). "the impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences", *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight", *Human Resource Management Review* 22, pp. 43-56.

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C.(2005). "Commonalities and contradictions in HRM and performance". *Human Resource Management Journal*, 15(1), pp.67-94.
- Chen, J. C., & Huang, J. W.(2009). "Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity". *Journal of Business Research* 62. pp.104-114.
- Collins, C.J.,& Smith, K.(2006). "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 3, pp. 544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance". *Personnel Psychology*, 59, pp.501-528.
- Fiol, C. M & Lyles, M. A. (1985)."Organizational Learning" *Academy of Management Review*
- Gary, D.(2006). "Expanding into China? What Foreign Employers Should Know About Human Resource Management in China Today". *S.A.M. Advanced Management Journal*, 71(4), 11.
- Gomez, P. J., Lorente, J. C., & Cabrera, R. V.(2005). "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research* 58.pp. 715- 725.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B.(2006). " The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance", *Int. J. of Human Resource Management* 17:4 pp. 559-579.
- Kocoglu, I., Imamoglu, S. Z., & Ince, H.(2011). " The Relationship between Organizational Learning and firm performance: the mediathing roles of Innovation and TQM", *Journal of Global Strategic Management*, 09,pp.72-88.
- LiU,Y., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D.(2007). "The value of human resource management for organizational performance", *Business Horizons* 50, pp. 503-511. doi:10.1016/j.bushor.2007.07.002.
- Lei, D., Slocum, J.W. & Pitts, R.A.(1999). "Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 27 No. 3, pp. 24-38.
- Lopez-Cabrales, A., real, J. C., & Valle, R. (2011). "Relationship between human resource management practices and organizational learning capability", *Personnel Review* Vol. 40 No. 3, pp. 344-363.
- Lopez, S.P., Montes Peon, J. M., & Vazquez Ordas, C. J.(2005) " Organizational learning as a determining factor in business performance". *The Learning Organization* Vol. 12 No. 3, pp. 227-245.
- Prieto, I., M. & Pe´rez-Santana,p.(2014)." Managing innovative work behavior: the role of human resource practices". *Personnel Review* Vol. 43 No. 2. pp. 184-208. DOI 10.1108/PR-11-2012-0199.
- Prieto, I., & Revilla, E. (2006). "Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain". *Management Learning* 37 (4), pp.499-522.
- Singh, S., Darwish, T. K., Cristina Costa, A., & Anderson, N. (2012) " Measuring HRM and organisational performance: concepts, issues, and framework". *Management Decision* Vol. 50 No. 4,pp. 651-667.



- Schwandt, D. R., & Marquardt, M. (2000). *Organizational learning: From worldclass theories to global best practices*. Boca Raton, Fla: CRC Press.
- Tangen, S. (2004). "Professional Practice Performance Measurement: From Philosophy to Practice", *International Journal of Productivity and performance Management*, Vol.53No.8,pp726-37.