

رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی)

راحله علیزاده*، محمدعلی پروانی**، بهرنگ اسماعیلی شاد***

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان می‌باشد. پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نوع پژوهش توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی به تعداد ۱۹۱ نفر و نمونه طبق فرمول کوکران ۱۲۷ نفر و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. داده‌های پژوهش توسط سه پرسشنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی هانگ و چانگ (۲۰۰۵)، قابلیت یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵) و عملکرد هرسی و اسمیت (۱۹۸۱) جمع‌آوری شد. روایی پرسشنامه‌ها از نوع محتوایی بود که مورد تأیید اساتید و خبرگان قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها در بخش آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعمیم نتایج از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون به کمک نرم‌افزار آماری SPSS21 استفاده شد. نتایج نشان داد که بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی رابطه معنی‌داری وجود دارد ($r=0/789$). همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی (۰/۶۶۶) و قابلیت یادگیری سازمانی (۰/۱۶۶) عملکرد کارکنان را پیش‌بینی می‌کند.

کلیدواژه‌گان: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یادگیری سازمانی، عملکرد.

تاریخ دریافت: ۵ تیر ۱۳۹۹ تاریخ پذیرش: ۲۰ مرداد ۱۳۹۹
* گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:
Z_Alizadeh_4@yahoo.com

** شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی، ایران.

*** استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

۱. مقدمه

بی تردید طراحی یک استراتژی مناسب بدون برنامه‌ریزی برای اجرای آن به موفقیت یک سازمان نمی‌انجامد. همچنین، برنامه‌ریزی برای اجرای استراتژی نیز اگر با یک روش نظام‌مند همراه نباشد، منجر به کسب نتایج مطلوب نخواهد شد. بر این اساس یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها در سالیان اخیر چگونگی اجرای مؤثر استراتژی بوده است. اهمیت این مسئله وقتی روشن‌تر می‌شود که بدانیم بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، اغلب سازمان‌ها در تحقق استراتژی‌های خود با شکست مواجه شده‌اند. در کشور ما نیز مسئله اجرای استراتژی به‌خصوص برای سازمان‌هایی که گام‌هایی در مسیر تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک برداشته‌اند، چالش‌برانگیز بوده است؛ در این میان تلاش در جهت حل مسئله اجرای استراتژی به‌خصوص با تمرکز بر سازمان‌های معظم و مؤثر در اقتصاد کشور که از بستر مناسبی در زمینه مباحث استراتژیک برخوردارند، می‌تواند بسیار مفید و راهگشا واقع شود (نامور، ۱۳۹۴)؛ بنابراین یکی از شاخه‌های مدیریت که در دهه‌های اخیر جایگاه بااهمیتی در نظام مدیریت به دست آورده مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۱ است. مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اوایل دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارائه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است (سوسرای و پاکدامن، ۱۳۹۷).

از نظر تراس^۲ و همکاران (۱۹۹۴) مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی باهدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد؛ بنابراین تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود که به منابع انسانی به‌عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود. در این

1 Strategic Management of Human Resources

2 Tras

صورت ضرورت برخورداری فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان، اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳). کاپلان و نورتون^۱ (۲۰۰۸) در مطالعاتشان دریافتند که ۷۰ درصد علّت شکست مدیران ارشد اجرایی در امریکا، عدم توفیق آن‌ها در پیاده‌سازی استراتژی است و چند مانع عمده در راه تحقق و اجرای استراتژی‌ها را نام بردند که عبارت‌اند از: اغلب سازمان‌ها برای اجرای استراتژی خود یک سیستم رسمی ندارند؛ تنها ۴۰ درصد از سازمان‌ها بودجه را به استراتژی خود متصل کرده‌اند؛ تنها ۳۰ درصد از سازمان‌ها سیستم پاداش و حقوق و دستمزد خود را به استراتژی مرتبط کرده‌اند؛ کم‌تر از ۱۰ درصد کارکنان استراتژی شرکت خود را درک می‌کنند؛ ۸۵ درصد تیم‌های اجرایی کمتر از یک ساعت در ماه را به گفت‌وگو درباره استراتژی اختصاص داده‌اند. هرچند هر یک از مدیران در دامنه و قلمرو تخصص معینی فعالیت می‌کنند، لیکن مسئولیت اساسی و مشترک کلیه مدیران نیل به هدف‌های سازمان از طریق استفاده مؤثر از منابع انسانی و مالی است. مدیران ارشد بر اساس شناخت محیط کلان، محیط صنعت و آگاهی از توانایی‌های مالی و انسانی موسسه خود، راه‌های مختلف دستیابی به هدف‌ها را بررسی می‌کنند و از میان آن‌ها راه یا راه‌های مناسب‌تر را برمی‌گزینند (محمّدی اصل و همکاران، ۱۳۹۷).

در حال حاضر در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت استراتژیک، یادگیری سازمانی^۲ توجهات زیادی را به خود جلب کرده است. نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییرات محیطی، مفهوم یادگیری سازمانی را به گونه‌ای روزافزون پراهمیت ساخته است. بدیهی است همان گونه که یادگیری برای رشد افراد اساسی است، برای سازمان‌ها نیز اهمیت زیادی دارد (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۷). یادگیری سازمانی در بسیاری از زمینه‌ها

1 Kaplan & Norton

2 Organizational Learning

تعریف شده است، اما جنبه اصلی آن تعریف مربوط به یادگیری جمعی می باشد که در سازمان مطرح می باشد. یادگیری سازمانی، فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. از نظر ژانگ^۱ و همکاران (۲۰۰۹) این فرآیند شامل تولید دانش جدید، مهارت ها و رفتارها می شود. یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد (کهن سال زیدی و همکاران، ۱۳۹۶). گومز^۲ و همکاران (۲۰۰۵) برای ایجاد و توسعه قابلیت یادگیری سازمانی چهار شرط را ضروری دانستند؛ الف- تعهد مدیریت که مدیریت سازمان باید پشتوانه محکمی برای یادگیری سازمان فراهم سازد و از برنامه های یادگیری سازمانی حمایت و پشتیبانی نماید؛ ب- دید سیستمی که در آن یک هوش جمعی، برای نگاه سیستمی به سازمان و وجود چشم انداز مشترک بین کارکنان سازمان ضروری است؛ ج- فضای باز و آزمایشگری که در آن سازمان برای جا افتادن یادگیری، به عنوان یک منبع مناسب برای ایجاد مزیت رقابتی، نیازمند ذهنیت باز و رفتار آزمایشگری می باشد؛ د- انتقال و یکپارچه سازی دانش که در آن سازمان نیازمند توسعه دانش سازمانی بر اساس انتقال و یکپارچه سازی دانش کسب شده فردی می باشد (کریمی و همکاران، ۱۳۹۶).

قابلیت یادگیری، خلق، کسب، انتقال و یکپارچه سازی دانش برای انعکاس موفقیت جدید با دیدگاه بهبود عملکرد کارکنان^۳ است (خورسندی و همکاران، ۱۳۹۴). با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی هر سازمانی به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد (Currie et al, 2012). ماتاویدلو^۴ (۲۰۰۳) عملکرد را عنوان ارزش های کلی مورد انتظار سازمان از تکه های مجزای رفتاری می داند که یک فرد در طول یک دوره مشخص از زمان انجام

1 Zhang

2 Gomez

3 Staff Performance

4 Motowidlo

می‌دهد. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به‌عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین تلاش، توانایی‌ها و ادراکات نقش تلقی شود (Byars & Rue, 2008). فقدان یا ضعف عملکرد، امکان تبادل اطلاعات لازم را برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های یک سازمان غیرممکن کرده و زمینه‌های بروز بحران‌های مدیریتی را در آن‌ها افزایش می‌دهد که تداوم آن انحلال یا شکست سازمان را به دنبال دارد (مطلبی و ورکانی، ۱۳۹۵). سازمان با عملکرد بالا، در یک دوره زمانی بلندمدت از طریق توانایی، انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت مسنجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمان‌های هم‌تراز خود دست می‌یابد (عباسیان و همکاران، ۱۳۹۷). عملکرد افراد از یک‌سو می‌تواند راه موفقیت سازمان را مسدود کند (Aguinis et al, 2012) و از سوی دیگر به‌عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقای سازمان و افزایش بهره‌وری ایفای نقش نماید (عسگری باجگرانی و همکاران، ۱۳۹۰). بر این اساس سازمان‌ها ناگزیر به اجرای برنامه‌های ارزیابی عملکرد می‌باشند. ارزیابی عملکرد افراد درواقع سنجش نظام‌مند و مرتب کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین توانمندی موجود در آن‌ها برای رشد و بهبود است (موسوی راد و همکاران، ۱۳۹۳). به‌رغم اهمیت و کارکردهای بی‌شمار مدیریت و ارزشیابی عملکرد کارکنان، ضعف‌ها و سوء کارکردهایی نیز در این زمینه وجود دارد؛ عدم توجه به جایگاه رقابتی، بهینه‌سازی مصرف منابع و نقاط راهبردی، برخی از ضعف‌هایی هستند که در این زمینه مطرح است. برخی صاحب‌نظران این ضعف‌ها را علائم فقدان تناسب بین محیط، راهبرد و آنچه اندازه‌گیری می‌شود، می‌دانند (Melnik et al, 2013) و یا به عبارت دقیق‌تر نبودن یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به‌ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و سطح فردی کارکنان مشهودتر است (رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰).

در صورت عدم توجه به مدیریت استراتژی نیروی انسانی در سازمان، منابع انسانی به صورت سربار و مزاحم درخواهند آمد و به جای افزایش اثربخشی سازمان، عامل سرزنش سازمان‌ها می‌گردند. بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک رویکرد جدید می‌تواند تحولی در قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد کارکنان ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید. علاوه بر این همراهی آن با متغیر قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد کارکنان زمینه ساز شرایطی می‌گردد که در آن کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی تمامی دانش، تخصص، توانایی‌ها و مهارت‌های خود را برای انجام وظایف محوله به کارگیرند. تا بدین وسیله بازدهی سازمان خود را به حداکثر برسانند. از این رو شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی با در نظر گرفتن اینکه نقش و اهمیت نیروی انسانی در صنعت برق، آن اندازه است که بدون ارتقاء سطح دانش و آگاهی، ایجاد انگیزه و روحیه مشارکتی در کارکنان، هیچ گاه نمی‌تواند در حفظ و اعتلای جایگاه خود موفق باشد، با حفظ جایگاه ویژه برای نیروی انسانی و ارزش گذاری بر معیارهای انسانی، منابع انسانی را سرمایه‌ای عظیم و استراتژیک می‌داند و همواره آموزش هدفمند، برنامه‌ریزی شده و مستمر را برای کارکنان تدارک و ارائه نموده و با بهره‌گیری از قابلیت‌ها، توانایی‌ها و خلاقیت کارکنان توانسته به نحو مطلوب از دانش و مهارت بالقوه‌ای که وجود دارد در جهت تعالی و ارتقای عملکرد سازمان بهره برده و دستیابی به هدف‌های تعیین شده را از کوتاه‌ترین راه ممکن سازد. بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که "آیا بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی رابطه وجود دارد؟"

فرضیه‌های تحقیق عبارت است از: بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی رابطه وجود دارد.

۲. مبانی نظری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرایی سازمان‌یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی کاری برای آن و بالاخره به‌کارگیری بجا و مؤثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه‌های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در راستای تبیین استراتژی‌ها، به‌منظور تحقق رسالت و هدف‌های سازمان (Al-bahussin et al, 2018).

جنبه‌های سخت مدیریت منابع انسانی بر وجوه کمی محاسباتی و تجاری به شیوه‌های عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می‌کنند. جنبه سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه مبتنی بر کسب‌وکار سازگار است و تأکید می‌کند کارکنان را باید مدیریت و هدایت کرد تا بتوان از آن‌ها ارزش‌افزوده حاصل نمود تا بنابراین بتوان برای شرکت مزیت رقابتی خلق کرد. فلسفه مبتنی بر کسب‌وکار، کارکنان را سرمایه‌ای اساسی می‌داند که می‌توان با سرمایه‌گذاری روی آن‌ها و توسعه و آموزش آنان، سود به دست آورد. جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تأکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری، ریشه و نشأت گرفته است. جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی عبارت است از با کارکنان مثل دارایی‌های باارزش رفتار کردن، تعهد، سازگاری و مهارت‌های آن‌ها را موجب و نفع مزیت رقابتی شرکت دانستن. این نگرش به مدیریت منابع انسانی بر به دست آوردن و جلب تعهد، قلب و فکر کارکنان از طریق مشارکت دادن آن‌ها، ارتباطات و دیگر روش‌های مناسب تأکید می‌کند (کثیرلو و نعیمی، ۱۳۹۹: ۴۱۳). عناصر یا اجزاء اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی بر اساس نگرش استراتژیک این عناصر را در پنج عنصر زیر می‌توان خلاصه نمود:

۱- هدف یا برون داد سیستم که تحقق منافع فرد، سازمان و جامعه را برحسب اولویتی که نظام ارزشی و مدیریتی جامعه تعیین می‌کند، شامل می‌شود.

۲- فرایند یا میان داد عملیات و اقدامات در چهار حوزه استخدام، آموزش، نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی که چگونگی تبدیل درون داده‌های سیستم را به برون داد، برنامه‌ریزی و اجرا می‌کند.

۳- نیازمندی‌ها یا درون سیستم که علاوه بر منابع انسانی و مالی ارزش‌ها و خط‌مشی‌های کلی را تأمین و دیکته می‌کند.

۴- شرایط محیط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی که تهدیدها، فرصت‌ها و نقاط قوت و ضعف را برای تبیین استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های اجرایی مشخص می‌کند. عملیات فرآیندی سیستم به محیط بیرونی آن منعکس شود یا به تعبیری بازداد مثبت که این سازوکار، رفتار بازداد یا دریافت عکس‌العمل سیستم از محیط خارج خود و دریافت اطلاعات از محیط، قبل از اینکه نتیجه سیستم مدیریت منابع انسانی را با ارائه پیش‌آگهی‌های به‌موقع به سیستم و منعکس کردن آثار برون داد سیستم را به‌صورت درون داد تنظیم می‌نماید (میرسپاسی، ۱۳۹۶).

قابلیت‌های یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی مقوله‌ای است که هم در بقای سازمان و هم در کسب موفقیت‌های آن در صحنه رقابت نقش دارد. صاحب‌نظران اتفاق نظر دارند که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چندبُعدی است و به همین دلیل یافتن تعریفی واحد از آن که موردپذیرش بسیاری باشد، دشوار است (Brix, 2017). تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد. به‌زعم تمپلتون^۱ (۲۰۰۲) یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدام‌های سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه است که به‌صورت آگاهانه یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد. آلگرا و شیوا^۲ (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی

^۱ Tempelton

^۲ Alegria & Chiva

را فرایندی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یادگیری به معنای هرگونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان شود. سازمان‌هایی که استراتژی سازگار با سازمان یادگیرنده را می‌پذیرند، جهت رسیدن به موفقیت در عملکرد شرکت اندیشه و تفکر می‌کنند (Ellinger et al, 2012). قابلیت‌های یادگیری سازمانی مکانیسمی را ایجاد می‌کند که از طریق آن هماهنگی و ترکیبی از منابع و قابلیت‌ها در کاهش زمان و هزینه، شناسایی نیازهای بازار، رضایت مشتری و پاسخ به تغییرات در محیط‌های ارزش افزوده به دست می‌آید (Prieto & Revilla, 2006). قابلیت‌های یادگیری سازمانی همچنین با آزمایش طرح‌هایی در جهت بهبود فرایندهای کسب‌وکار، تعامل کارکنان با خارج از سازمان و همچنین آزادی کارکنان در محیط داخلی شرایط را جهت تعهد و رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش عملکرد شرکت تقویت می‌کند (Alegra & Chiva, 2009).

تأثیر مستقیم یادگیری سازمانی را می‌توان به این شرح ذکر کرد: ترویج یادگیری مولد به عنوان صلاحیت مرکزی و به منزله نتیجه‌ای از ایجاد دانش؛ سؤال از مفروضات بلندمدت مانند دنبال کردن استراتژی بازار محور، توسعه محصول جدید به جای تلاش برای رهبری بازار؛ تحقق اینکه رضایت مشتری صرفاً با مکانیسم‌های بازخورد مشتری کامل نمی‌گردد، اما اختلالات نوآورانه حداکثر توان موردنیاز را می‌تواند شکل دهد. همچنین قابلیت‌های یادگیری سازمانی مدیران را به مداخلات خاص موردنیاز برای توسعه یادگیری، مانند آموزش، سمینارها، جلسات هفتگی، آثار گروه، پروژه‌های مشترک جهت تمرکز واضح در بیان مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان، ترویج می‌کند (Goh, 2003).

عملکرد کارکنان

از نظر ماتاویدلو^۱ (۲۰۰۳) هر سازمانی برای نیل به عملکرد 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. موفقیت و شکست یک سازمان بستگی به عملکرد شغلی کارکنان آن سازمان دارد. عملکرد شغلی درجه‌ای از انجام وظایف محول شده به فرد در شغل وی محسوب می‌شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). وقتی هدف یک مدیر یا سرپرست از ارزیابی آن باشد که کارکنان خود را برانگیزد تا عملکرد خود را تا حد مقبول او حفظ کند، ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف معطوف به تکالیف انجام می‌شود، ولی وقتی هدف یک مدیر یا سرپرست از ارزیابی عملکرد، حفظ فضای گروهی مثبت (اهداف معطوف به روابط بین فردی)، یا حفظ موقعیت و پایگاه خود در درون سازمان (اهداف راهبردی) یا حفظ ارزش‌های فردی و سازمانی (درونی سازی اهداف) باشد، به ترتیب اهداف معطوف به روابط بین فردی، اهداف راهبردی و درونی سازی اهداف سازمانی را مدنظر قرار داده است (Brown et al, 2010).

وایتینگ^۲ و همکاران (۲۰۰۸) بیان می‌دارند که هدف بسیاری از مدیران از ارزیابی عملکرد، به‌جای ارائه تصویری دقیق و واقعی از عملکرد کارکنان، دستیابی به نتایج خاص نظیر دستیابی به پایگاه یا موقعیت شخصی، حفظ فضای کاری دوستانه گروهی یا ترغیب و تشویق کارکنان است. مهم‌تر این‌که توجه به هر یک از این اهداف تابع انگیزه‌ها و تفکرات مدیری است که آن‌ها را به کار می‌گیرد (Aziz et al, 2012). به همین دلیل کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها بر این باور هستند که در ارزشیابی عملکرد، توانایی فرد ارزیابی به‌اندازه اهمیت انگیزه‌های او و سیاست‌های انگیزشی

1 Motowidlo

2 Whiting

مورد تأکید سازمان، اهمیت ندارد. به عبارت دیگر افراد ارزیابی کننده عملکرد ممکن است بتوانند ارزیابی‌های دقیق و جامعی انجام دهند، ولی از طرف دیگر ممکن است که علاقه‌ای به انجام دادن این کار به صورت ناخودآگاه نداشته باشند. شواهدی در این حوزه وجود دارد که نشان می‌دهد مدیران و سرپرستان به دلایل سیاسی و اجرایی، ارزیابی عملکرد زیردستان خود را تحریف و دست‌کاری می‌کنند (Mustapha & Daud, 2012). برای نمونه یک مدیر یا سرپرست ممکن است در ارزیابی عملکرد کارکنان یا برخی از آن‌ها که به طور معمول در حوزه تصمیم‌گیری‌های مهمی نظیر افزایش حقوق و ترفیع به کار گرفته می‌شوند، دست به اغراق یا تغییر واقعیت بزند تا از مقابله‌های احتمالی آن‌ها با نظام کاری تحت امر خود بکاهد. در چنین مواردی است که نظام‌ها و سیاست‌های ارزیابی عملکرد به سادگی سطح تعهد، رضایت و تمایل به جستجوی جایگزین‌های شغلی و ترک خدمت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ بنابراین در نظام‌های ارزیابی عملکرد نیز امکان استفاده از سیاست‌ها و راهبردهای مختلف، نظیر ارزیابی عملکرد به صورت ذهنی و نه بر اساس شواهد عینی، امکان‌پذیر است (گل‌پرور و جوادیان، ۱۳۹۲).

پیشینه پژوهش

صفری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر جهت‌گیری بازار بر عملکرد کسب‌وکار از طریق نقش میانجی یادگیری سازمانی و قابلیت‌های نوآورانه در شرکت بیمه ایران نشان دادند که جهت‌گیری بازار بر قابلیت نوآوری یادگیری سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد قابلیت نوآوری و قابلیت یادگیری بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت داشته است. بعلاوه نتایج فرضیات میانجی نشان می‌دهد جهت‌گیری بازار از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی و قابلیت نوآوری بر عملکرد کسب‌وکار تأثیرگذار است. طاهری و عزیزی (۱۳۹۹) بررسی نقش میانجی‌گری نوآوری سازمانی در تأثیر قابلیت‌های یادگیری بر عملکرد مالی شرکت‌های دولتی نشان دادند قابلیت‌های یادگیری سازمانی و همه ابعاد آن بر نوآوری سازمانی و

عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نوآوری سازمانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها دارای تأثیر مثبت و معناداری است. کثیرلو و نعیمی (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد بانک ملت شهر تهران نشان دادند بین همه ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد بانک ملت شهر تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مالمیر و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت برق باختر نشان دادند که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ابعاد آن با عملکرد شرکت برق باختر وجود دارد. در نتیجه می‌توان گفت که مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت برق باختر دارای رابطه مستقیم و معنی‌داری می‌باشند. حسینی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر شدت رقابت بر عملکرد سازمانی با نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی و تصویر برند نشان دادند که شدت رقابت تأثیری بر مدیریت منابع انسانی راهبردی ندارد و همچنین مدیریت منابع انسانی راهبردی نیز تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان ندارد. امجد حسینی و امیر حسینی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی مدیریت استراتژیک نشان دادند که بین همه ابعاد رابطه معنی‌داری وجود دارد. اسدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران نشان داد بین مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. تاکی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان تبیین رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت نشان می‌دهد، مدیریت راهبردی منابع انسانی و ابعاد آن با عملکرد کارخانه‌های منتخب ریسندگی یزد رابطه مثبت و معناداری دارد. مطلبی و ورکانی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش نشان داد که متغیرهای استخدام با دقت،

مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، آموزش منابع انسانی، هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط‌مشی‌های کلی، تسهیم اطلاعات، ارتباطات میان کارکنان توانسته‌اند عملکرد کارکنان را به میزان قابل‌توجهی تحت تأثیر قرار دهند. قاسمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان نشان داد بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد به گونه‌ای که با افزایش هر یک از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند. خورسندی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان بررسی ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی نشان داد که خرده مقیاس دید سیستمی، بیشترین میانگین را نسبت به دیگر قابلیت‌های یادگیری سازمانی به دست آورد. همچنین قابلیت‌های یادگیری سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری با عملکرد سازمان دارند. قجری و حیدری (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان رابطه یادگیری سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان بانک‌های شهر اهواز نشان داد بین یادگیری سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یحیی‌زاده‌فر و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد مالی بانک رفاه استان مازندران وجود رابطه معنی‌دار و همچنین تأثیرگذاری یادگیری سازمانی و ابعاد آن با عملکرد مالی را تأیید کرده است. بعلاوه بعد نگرش سیستمی و الگوهای ذهنی به ترتیب بیشترین و کمترین رابطه آماری را با عملکرد مالی داشته‌اند. کالموک و آکار^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان نقش واسطه‌ای قابلیت یادگیری سازمانی در ارتباط بین نوآوری و عملکرد شرکت‌ها: یک چارچوب مفهومی به این نتایج رسیدند که قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی در نوآوری و عملکرد شرکت می‌گذارد. علاوه بر این نوآوری تأثیری مثبت در شرکت عملکرد دارد. اثرگذاری مثبت

نوآوری بر عملکرد شرکت می‌تواند به‌عنوان یک نتیجه از نقش واسطه یادگیری سازمانی افزایش یابد؛ زیرا قابلیت یادگیری سازمانی از نزدیک با فرایند توسعه محصول جدید درگیر است. حمید^۱ (۲۰۱۳) نیز با انجام تحقیقی برای ارزیابی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان در تونس به این نتیجه دست‌یافت که ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل انتخاب، جبران خدمات، آموزش، تسهیم اطلاعات، مشارکت و ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمان و عملکرد مالی سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. وایگانجو و همکاران^۲ (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان ارتباط میان مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت سازمان‌های تعاونی کینا نشان دادند که ابعاد مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل تأمین منابع، آموزش و توسعه، تیم‌ها و تمرکززدایی و تسهیم اطلاعات بر سودآوری و رشد فروش تأثیر مثبت دارند.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نوع پژوهش توصیفی - تحلیلی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی به تعداد ۱۹۱ نفر و نمونه طبق فرمول کوکران ۱۲۷ نفر می‌باشد و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است. داده‌های این پژوهش توسط دو پرسشنامه جمع‌آوری شده است. الف) پرسشنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی هانگ و چانگ^۳ (۲۰۰۵) دارای ۱۴ سؤال و ۷ مؤلفه (فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، ارتباطات مؤثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام با دقت و توسعه مدیریت) می‌باشد. این پرسشنامه بر اساس پنج‌درجه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) نمره‌گذاری شده است. ب) پرسشنامه قابلیت یادگیری

1 Hamid

2 Waiganjo et al

3 Hang & Chang

سازمانی گومز^۱ و همکاران (۲۰۰۵) دارای ۱۶ سؤال و ۴ مؤلفه (قابلیت تعهد مدیریت برای یادگیری سازمانی، قابلیت دید سیستمی، قابلیت فضای باز و آزمایشگری و قابلیت انتقال و یکپارچه‌سازی دانش) می‌باشد. پاسخ سؤالات در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) نمره‌گذاری شده است، امتیاز سؤال ۱۵ معکوس می‌باشد. ج) پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و اسمیت^۲ (۱۹۸۱) دارای ۴۲ سؤال و ۷ مؤلفه (توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار، محیط) می‌باشد که بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) نمره‌گذاری شده است. روایی پرسشنامه‌ها از نوع صوری و محتوایی بود که مورد تأیید اساتید و خبرگان قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها در بخش آمار توصیفی از توزیع فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و در بخش آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعمیم نتایج از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون به کمک نرم‌افزار آماری spss21 استفاده شده است.

جدول ۱) ضریب آلفای کرونباخ

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰/۸۳
قابلیت یادگیری سازمانی	۰/۸۹
عملکرد کارکنان	۰/۹۴

منبع: نگارندگان

1 Gomez

2 Hersy & Smith

۴. یافته‌ها

بیشترین فراوانی مربوط به کارکنان مرد (۹۲/۱) درصد، متأهل (۹۲/۱) درصد، ۳۰ سال و بالاتر (۶۶/۱) درصد، با سابقه خدمت بین ۶ تا ۱۵ سال (۵۱/۲) درصد، مربوط به ستاد (۴۰/۲) درصد و کمترین فراوانی مربوط به کارکنان زن (۷/۹) درصد، مجرد (۷/۹) درصد، ۳۰ سال و بالاتر (۳۳/۹) درصد با سابقه خدمت بین ۱۶ تا ۲۵ سال با (۹/۴) درصد و مربوط به شهرستان راز و جرگلان با ۲/۴ درصد بوده است.

جدول (۲) توصیف داده‌ها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
مدیریت استراتژیک	۴۱/۳۲۲۸	۸/۹۱۵۷۳
قابلیت یادگیری سازمانی	۴۳/۶۹۲۹	۹/۴۵۷۹۴
عملکرد کارکنان	۱۳۰/۳۷۰۱	۲۳/۵۴۳۲۱

جدول شماره (۲) نشان می‌دهد میانگین مدیریت استراتژیک (۴۱/۳۲۲۸)، قابلیت یادگیری سازمانی (۴۳/۶۹۲۹) و عملکرد کارکنان (۱۳۰/۳۷۰۱) می‌باشد.

جدول (۳) بررسی نرمال بودن داده‌ها

شاخص	کلموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری
مدیریت استراتژیک	۱/۱۲۴	۰/۱۶۰
قابلیت یادگیری سازمانی	۰/۹۸۹	۰/۲۸۲
عملکرد کارکنان	۰/۸۴۳	۰/۴۷۶

با توجه به جدول شماره (۳) سطح معناداری آزمون کلموگروف اسمیرنوف در هر سه متغیر بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون) استفاده کرد.

جدول (۴) رابطه بین متغیرها با عملکرد کارکنان

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
مدیریت استراتژیک	۰/۷۸۰ (**)	۰/۰۰۰
قابلیت یادگیری سازمانی	۰/۶۲۲ (**)	۰/۰۰۰

با توجه به جدول شماره (۴) چون ضریب همبستگی محاسبه شده در بین متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی (۰/۷۸۰) و قابلیت یادگیری سازمانی (۰/۶۲۲) با عملکرد کارکنان در سطح اطمینان ۹۹ درصد بیشتر است، فرضیه پژوهش تأیید و فرضیه صفر رد می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت: بین (مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد کارکنان) و (قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان) شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد.

جهت پاسخگویی به فرضیه اصلی "بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی رابطه وجود دارد." از روش آماری تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شد. در ادامه ابتدا پیش فرض‌های تحلیل رگرسیون (بررسی هم خطی و استقلال خطاها) ارائه و پس از آن نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون ارائه شد که شرح آن در جدول شماره (۵) ارائه شده است.

جدول (۵) بررسی هم خطی بین متغیرها

مدل	تولرانس	VIF
مدیریت استراتژیک	۱/۸۸۵	۰/۵۳۰
قابلیت یادگیری سازمانی	۱/۸۸۵	۰/۵۳۰

همان‌طور که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود، مقادیر عامل تورم واریانس بیشتر از یک می‌باشد، در نتیجه هم خطی کمی بین متغیرها موجود می‌باشد، ولی این هم خطی شدید نیست. هم‌چنین میزان تولرانس بیش از ۰/۴ است که مناسب می‌باشد.

جدول ۶) آزمون دوربین - واتسون

آماره دوربین - واتسون	۱/۹۵۷
-----------------------	-------

با توجه به جدول شماره (۶) آماره دوربین واتسون، آزمون استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده توسط معادله رگرسیون) را انجام داده و چون مقدار آماره آزمون دوربین واتسون در فاصله ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد فرض وجود همبستگی بین خطاها رد می‌شود و می‌توان از رگرسیون چند متغیره و گام‌به‌گام استفاده کرد.

جدول ۷) خلاصه مدل

مدل	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۷۸۰	۰/۶۰۸	۰/۶۰۵	۱۴/۷۹۷۹۳
۲	۰/۷۸۹	۰/۶۲۳	۰/۶۱۷	۱۴/۵۷۷۹۷

همان‌طور که در جدول شماره (۷) مشاهده می‌شود، دو متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی وارد معادله رگرسیون چند متغیره گام‌به‌گام شده است در گام اول متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی وارد تحلیل شده و به‌تنهایی (۶۰/۵) درصد واریانس معادله را تبیین می‌کند. سپس در گام دوم متغیر قابلیت یادگیری سازمانی به معادله اضافه شده که در کل (۶۱/۷) درصد از واریانس معادله عملکرد کارکنان را تبیین می‌نمایند.

جدول ۸) ضرایب بتا و سطح معناداری آن‌ها

سطح معناداری	T مقدار	ضرایب استاندارد	ضرایب استاندارد نشده		
			خطای معیار	B	
۰/۰۰۰	۷/۲۴۵	Beta	۶/۲۵۰	۴۵/۲۸۱	عدد ثابت

مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۲/۰۵۹	۰/۱۴۸	۰/۷۸۰	۱۳/۹۲۶	۰/۰۰۰
عدد ثابت	۳۹/۶۴۰	۶/۶۷۳		۵/۹۴۰	۰/۰۰۰
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۱/۷۵۹	۰/۲۰۰	۰/۶۶۶	۸/۷۹۴	۰/۰۰۰
قابلیت یادگیری سازمانی	۰/۴۱۳	۰/۱۸۹	۰/۱۶۶	۲/۱۹۱	۰/۰۰۰

حال به منظور تعیین دقیق اینکه متغیرهای پیش‌بین تا چه اندازه می‌تواند متغیر ملاک را پیش‌بینی کند، از ضریب رگرسیونی استاندارد شده بتا نیز استفاده شده است که جدول شماره (۸) نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی (۰/۶۶۶) و قابلیت یادگیری سازمانی (۰/۱۶۶) عملکرد کارکنان را پیش‌بینی می‌کند.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر «بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی» بود. فرضیه فرعی اول پژوهش نشان داد که بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های کثرتلو و نعامی (۱۳۹۹)، مالمیر و همکاران (۱۳۹۸)، امجد حسینی و امیر حسینی (۱۳۹۶)، اسدی و همکاران (۱۳۹۶)، تاکی و همکاران (۱۳۹۶)، مطلبی‌ورکانی (۱۳۹۵)، حمید (۲۰۱۳) و ایگانجو و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود نشان دادند که بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد؛ اما نتیجه این فرضیه با پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی ندارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که مدیران افراد توانمند را شناسایی کنند و آن‌ها را به حوزه مسئولیت خود جذب کنند و بتوانند عملکرد سازمان را بهبود بخشند که موفقیت این امر مستلزم اهتمام مدیران به مدیریت صحیح و دقیق فراگردهای مدیریت منابع انسانی، تحلیل نیازهای سازمان به نیروی انسانی و

برنامه‌ریزی برای رفع این نیازهاست. فرضیه فرعی دوم پژوهش نشان داد که بین قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های صفری و همکاران (۱۴۰۰)، طاهری و عزیزی (۱۳۹۹)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۵)، خورسندی و همکاران (۱۳۹۴)، قجری و حیدری (۱۳۹۴)، یحیی‌زاده‌فر و همکاران (۱۳۹۲) و کالموک و آکار (۲۰۱۵) همخوانی دارد. صفری و همکاران (۱۴۰۰) و طاهری و عزیزی (۱۳۹۹) نشان دادند که قابلیت یادگیری بر عملکرد تأثیر مثبت داشته است. قاسمی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که با افزایش هر یک از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی، افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آن‌ها واقعاً مطلوب است افزایش می‌دهند. زمانی که سازمان یادگیرنده باشد، مدیریت سازمان با صراحت، راهبردی بودن یادگیری را بیان می‌کند؛ زیرا یادگیری سازمانی ابزاری ارزشمند برای رسیدن به نتایج بلندمدت است. هانگ و همکاران (۲۰۱۳) ایجاد مزیت رقابتی سازمان را درگرو یادگیری سازمانی می‌دانند؛ بنابراین در آینده جوامع و سازمان‌هایی انتظار پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند. یادگیری سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق موجب می‌شود که الگوی ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یابد و کارکنان به‌طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. لذا یادگیری سازمانی راه اصلی بهبود عملکرد کارکنان است. کالموک و آکار (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیدند که قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی در عملکرد شرکت می‌گذارد.

بر اساس نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود درزمینه جبران خدمات شرکت از انگیزاننده‌های مناسبی استفاده کند. جبران خدمات در شرکت بر اساس شایستگی کارکنان طراحی گردد. جبران خدمات بر مبنای عملکرد کارکنان بوده و شامل پاداش‌های غیر پولی نیز باشد. درزمینه کارمند یابی و استخدام دقت کافی

صورت بگیرد. در شرکت برق وقت زیادی برای یافتن مناسب‌ترین افراد برای پست‌ها صرف شود. هرگز نباید برای پر کردن یک پست خالی، استانداردهای شرکت را پایین آورد. درزمینه آموزش و توسعه منابع انسانی، آموزش‌ها مبتنی بر نیاز کارکنان باشد و قبل از اجرای آموزش نیازسنجی صورت پذیرد و در پایان آموزش پس از گذشت مدت‌زمان مناسب بازخوردهای آموزش بررسی گردد. درزمینه تعامل و ارتباط مؤثر با کارکنان میزان اشتراک دانش آشکار بین کارکنان افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود، مدیران به در میان گذاشتن گزارش‌های موجود و مدارک با سایر اعضای شرکت تشویق گردند. درزمینه ایجاد فرصت‌های شغلی برابر در شرکت، از هرگونه تقسیم‌بندی غیررسمی بر اساس جنسیت، مذهب، قوم و نژاد بین کارکنان پرهیز گردد. درزمینه توسعه و بهبود مدیریت به مدیران توصیه می‌شود که دیدگاه سیستمی به شرکت داشته و از نگاه بخشی به واحدها پرهیز نمایند. دوره‌های آموزشی مدیریتی برای مدیران بسیار مفید است. شرکت در سمینارها و کنفرانس‌های مرتبط با فعالیت‌های شرکت به همراه استفاده از تجربیات شرکت‌های موفق در این زمینه مفید است. درزمینه برنامه‌ها و زمان‌بندی‌های منعطف کاری پیشنهاد می‌گردد که مدیران در انجام کارها کیفیت را مدنظر قرار داده و آن را به کمیت ترجیح دهند. همچنین قرار دادن زمان‌های استراحت در بین کار، کاهش ساعت کار به میزان معقول، استفاده از روش دورکاری به‌خصوص برای متخصصین در صورت امکان می‌تواند نتایج مثبتی داشته باشد. مدیران شرکت توزیع نیروی برق برای تحقق اهداف و تعالی سازمان‌ها به عوامل کلیدی موفقیت مدیریت استراتژیک توجه داشته باشند و یک سازمان یادگیرنده به وجود آورند تا دانش برای کل سازمان در دسترس باشد. همچنین مدیران با در نظر گرفتن یادگیری سازمانی به‌گونه‌ای به طراحی فضای سازمان خود باید بپردازند که محرک تحقق مدیریت استراتژیک در سازمان شود و به این طریق استمرار بقای خود در محیط متلاطم امروز را تضمین کنند. به‌طورکلی برگزاری جلسات و نشست‌های گروهی، تبادل نظر به‌صورت غیررسمی میان کارکنان با یکدیگر و کارکنان با مدیر، برای تبادل دانش و تجربه‌ها در محیطی گرم و صمیمی

می‌تواند به فرآیندهای ایجاد و تسهیم یادگیری کمک کند. در این حالت، کارکنان احساس می‌کنند که به ایده‌ها و دانش فردی آن‌ها توجه می‌شود. استخدام و گزینش مناسب کارکنان با توجه به توانایی و تخصص آن‌ها جهت انجام وظایف محوله، تدوین برنامه جامعه و بلندمدت انتقال از سازمان موجود به سازمان یادگیرنده، اجرای دوره‌های آموزشی مداوم، مطابق و متناسب با نیازهای سازمان و کارکنان برای به‌روز نمودن و افزایش دانش کارکنان، 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 از جمله پیشنهادهاى دیگر این پژوهش می‌باشد. یکی از محدودیت‌های پژوهش تعمیم نتایج است. با توجه به این‌که پژوهش در بین کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خراسان شمالی است، لذا تعمیم آن به سایر کارکنان با احتیاط انجام می‌شود.

منابع

۱. اسدی، فریده؛ مظفری، سید امیراحمد و زارعی، علی (۱۳۹۶). رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، دوره ۷، شماره ۱۳، ۳۰-۲۳.
۲. امجدحسینی، ندا؛ امیرحسینی، آرزو (۱۳۹۶). بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی مدیریت استراتژیک. *سومین کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب‌وکار*، ۱۵-۱.
۳. تاکی، انسیه؛ طبائیان، ریحانه السادات و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۶). تبیین رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت (مطالعه موردی: کارخانجات منتخب ریسندگی یزد). *مجله علوم و فناوری نساجی و پوشاک*، شماره ۳، ۴۳-۳۷.
۴. حسینی، ابوالحسن؛ طیبی، محمدرضا و علیتاج خراسانی، پریسا (۱۳۹۷). تأثیر شدت رقابت بر عملکرد سازمانی با نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی و تصویر برند هتل‌های استان مازندران. *مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، دوره ۷، شماره ۴۲، ۱۰۱-۸۲.
۵. خورسندی، مجید؛ میرزازاده، زهرا سادات و سلاطین، مهدی (۱۳۹۴). بررسی ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، دوره ۲، شماره ۷، ۶۸-۶۱.
۶. رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید و شهرآئینی، سعید (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بازار بورس تهران. *راهبرد مدیریت مالی*، دوره ۲، شماره ۷، ۵۷-۳۳.
۷. رعنائی‌کردشولی، حبیب‌اله و سقاپور، آسیه (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره ۶، ۱۱۴-۹۵.
۸. سوسرابی، امیرحسن و پاکدامن، سیده فرشته (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی با توانمندسازی کارکنان شعب بانک ملی در استان گلستان. *فصلنامه علمی تخصصی مدیریت*، دوره ۲، شماره ۱۰۰، ۹۲-۱.

۹. صفری، شاهین؛ مرشدی، هادی و شفیعی، علی (۱۴۰۰). بررسی تأثیر جهت‌گیری بازار بر عملکرد کسب‌وکار از طریق نقش میانجی یادگیری سازمانی و قابلیت‌های نوآورانه در شرکت بیمه ایران. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، دوره ۵، شماره ۵۵، ۵۵-۶۴.
۱۰. طاهری، مصطفی و عزیزی، ایمان (۱۳۹۹). بررسی نقش میانجیگری نوآوری سازمانی در تأثیر قابلیت‌های یادگیری بر عملکرد مالی شرکت‌های دولتی. *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*، دوره ۷، شماره ویژه، ۱۹۷-۱۷۳.
۱۱. عباسیان، شهریار؛ یوسفی، بهرام؛ زردشتیان، شیرین و عیدی، حسین (۱۳۹۷). تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی سرمایه فکری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، دوره ۵، شماره ۳، ۱۰۴-۹۱.
۱۲. عسگری باجگرانی، محبوبه؛ شائمی، علی و علامه، محسن (۱۳۹۰). سنجش سطح حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان. *مدیریت شهری*، دوره ۱۰، شماره ۲۹، ۲۷۷-۲۸۶.
۱۳. قاسمی، محمد؛ جعفری، سلیمان و یولاغی، محمدرضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان استانداری سوب شهرستان زاهدان، چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۷-۱.
۱۴. قجری، نصرالله و حیدری، علی‌رضا (۱۳۹۴). رابطه یادگیری سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان بانک‌های شهر اهواز، سومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، ۱۶-۱.
۱۵. کثیرلو، مجید و نعامی، عبدالله (۱۳۹۹). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان (مورد مطالعه: بانک ملت شهر تهران). *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، شماره ۴۸، ۴۲۷-۴۰۹.

۱۶. کریمی، جواد و عباسی، همایون (۱۳۹۶). تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، دوره ۴، شماره ۴۱، ۲۸-۲۱.
۱۷. کهنسال زیدی، مهدی؛ حجازی، سید شهاب‌الدین و طحانی، غلامرضا (۱۳۹۶). تأثیر یادگیری سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر. *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی*، شماره ۸، ۹۱-۸۱.
۱۸. گل‌پرور، محسن و جوادیان، زهرا (۱۳۹۲). نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در رابطه سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی در ارزیابی عملکرد با ترک خدمت در آموزش و پرورش. *اندیشه‌های نوین تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهراء*، دوره ۹، شماره ۳، ۳۲-۹.
۱۹. مالمیر، آمنه؛ عباسی، حمیده؛ صریحی، رسول و علوی، سید باقر (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت برق باختر. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، دوره ۳، شماره ۱۵، ۷۴-۵۵.
۲۰. محمدی اصل، امیر؛ ایران‌زاده؛ سلیمان؛ خدایی محمودی، رضا و رمضانی، مجتبی (۱۳۹۷). تبیین مدل بهینه مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک در شرکت هواپیمایی آتا. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۶، شماره ۳، ۱۵۶-۱۴۵.
۲۱. محمدی، جیران؛ باقری، مژگان السادات؛ صفریان، سارا و علوی برازجانی، سیده آزاده (۱۳۹۵). تبیین نقش پارتی‌بازی در رضایت و عملکرد شغلی کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۶، شماره ۱، ۲۴۹-۲۲۹.
۲۲. مطلبی ورکانی، ابوطالب (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش (مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر). *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی*، شماره ۵، ۳۹-۲۸.

۲۳. موسوی راد، طاهره؛ روزبهانی، محبوبه و روه، مهوش (۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد معلمان تربیت‌بدنی با بازخورد ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی معلمان شهرستان پارس‌پان. *مطالعات مبانی مدیریت در ورزش*، دوره ۱، شماره ۳، ۷۰-۶۱.

۲۴. میرسپاسی ناصر (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام گرا). چاپ دهم. تهران: انتشارات میر.

۲۵. نامور، هاشم (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین استقرار نظام مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمانی بر اساس الگوی BSC (مورد کاوی: شرکت پالایش نفت بندرعباس). *فصلنامه تخصصی علمی ترویجی*، شماره ۵۰، ۱۳۰-۱۱۰.

۲۶. هاشمی، سیدحامد؛ اکرادی، احسان؛ گودرزوند چگینی، مهرداد و یوسفی، یمنو (۱۳۹۷). بررسی تأثیر عملکرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان گیلان. *آموزش عالی*، ۱۱ دوره، شماره ۴۲، ۵۳-۳۵.

۲۷. یحیی زاده فر، محمود؛ چمن، فاطمه و مرادی چراتی، داوود (۱۳۹۲). بررسی رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد مالی بانک رفاه استان مازندران، اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)، ۱۱-۱.

28. Aguinis, H. Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55, pp.609-616.

29. Al-bahussin, S. & El-garaihy. (2018). The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation

- Modeling With Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management*. 8 (22). Pp.1-19.
30. Alegria, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. *Technovation* 28, pp.315-326.
31. Aziz, J. Saif, N. Ur Rehman, S. Imran Qureshi, M. Saqib Khan, M. & ullah Khan, F. (2013). Perception of job performance appraisals toward turnover intention and job satisfaction. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(6), pp.260- 267.
32. Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, 33, pp.113-127.
33. Brown, M. Hyatt, D. & Benson, J. (2010). Consequences of performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), pp.375-396.
34. Byars, L. and Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management*: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill.
35. Currie G, Dingwall R, Kitchener M, Waring J. (2012). Let's dance: Organization studies, medical sociology and health policy. *Social Science & Medicine*, 74(3), pp.273-280.
36. Ellinger, A.D. Ellinger, A.E. Yang, B. & Howton, S.W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firm's

financial performance: an empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), pp.5-21.

37. Goh, S.C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), pp.216-227.
38. Hamid, J. (2013). Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach—Case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (2). Pp.184-201.
39. Hung Y. Yang B. Lein B. Maclean G. and Kuo Y. (2010). Dynamic Capability: Impact of Process Alignment and Organizational Learning Culture on Performance. *Journal of World Business*, 45, pp. 285-294.
40. Kalmuk, G. & Acar, A.Z. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, pp.164-169.
41. Kaplan, R. Norton, D. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
42. Melnyk, S. A. Bititci, U. Platts, K. Tobias, J. & Andersen, B. (2013). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*.
43. Motowidlo, J. S. (2003). Job Performance. *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology* 12.

44. Mustapha, M. & Daud, N. (2012). Perceived performance appraisal effectiveness, career commitment and turnover intention of knowledge workers. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), pp.157-165.
45. Prieto, I.M. & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*, 13(2), pp.166-185.
46. Tempelton, C. Lewis Brucer R. & Synder, C.A. (2002). Development of Organizational Learning Contrust. *Journal of Management in Formation System*, 10(2), pp.175-218.
47. Waiganjo, E. Mukulu, E. and Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (10), Pp, 62-70.
48. Zhang, L. T. Yezhuang, Z. Q. A. (2009). A conceptual model of organizational learning based on knowledge sharing, School of Management, Harbin Institute of Technology, China.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی