

# نقش مدیریت منابع انسانی در تسهیل نوآوری

## سازمانی از راه توسعه دانش کارکنان

(غلامی. مهرداد)<sup>۱\*</sup>. (کوشکی جهرمی. علیرضا)<sup>۲</sup>. (نریمانی. مهدی)<sup>۳</sup>. (ریاضی. افشین)<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدرس دانشگاه شهیدستاری، تهران، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۳- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ایران

۴- کارشناس ارشد مهندس صنایع، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران

(دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۷/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۹/۲۱)

### چکیده

تغییرات مداوم و مستمر در محیط کسب و کار، چالش‌هایی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. یکی از راه‌کارهای مقابله با این چالش‌ها، به‌کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش و ایجاد نوآوری در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین هدف این مقاله بررسی نقش مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم و از مجرای مدیریت دانش بر نوآوری سازمان می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، کارکنان مستقر در واحد تحقیق و توسعه بانک پارسیان بوده و از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و ابزار پرسش‌نامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید هفت فرضیه تحقیق است. در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی به جامعه علمی و سازمان ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، دانش، نوآوری

### ۱- مقدمه

امروزه سازمان‌هایی موفق تلقی می‌شوند که نوآور باشند. آنها باید به‌طور مداوم خود را تجدید قوا کنند و بهبود بخشند تا یک حیات بالنده بلندمدت را برای خود و اعضای خود به‌وجود آورند. نوآوری مفهومی است که به دنبال خود مفاهیم بسیار مهمی را مانند سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های دانش‌آفرین، چگونگی آموختن و غیره به‌وجود آورده است. در این خصوص، نوآوری سازمانی و خلق

پدیده‌های نوین، رکن اساسی تعریف عملیاتی همه مفاهیم یاد شده است [۱]. براساس پژوهش‌های انجام شده، عوامل زیادی وجود دارند که با نوآوری سازمانی ارتباط دارند. در این رابطه اگر ما یک گزینه را برای نوآوردن سازمان‌ها، ترغیب کارکنان و تشویق آنان برای انجام مؤثرتر و کارا تر فعالیت‌ها در نیل به ارزش افزوده بیشتر بدانیم، نقش مدیران سازمان‌ها برای چنین گزینه‌ای کاملاً روشن و شفاف خواهد شد [۳۳]. لذا بسیاری از محققان موفقیت‌های سازمانی را به‌طور اساسی در ترغیب و تشویق نوآوری فردی کارکنان می‌دانند.

بدین منظور در خصوص نوآوری و تغییرات در سازمان‌ها، مطالعات زیادی صورت گرفته است که باتوجه به ماهیت موضوع، از رشد چشم‌گیری برخوردار بوده است [۱۰]. این مجموعه گسترده از تحقیقات به‌دنبال شکل‌دهی ابعاد فعالیت‌های نوآورانه در سازمان‌ها هستند و همچنین اینکه چه عوامل درون‌سازمانی<sup>۱</sup> و برون‌سازمانی<sup>۲</sup> می‌تواند در این زمینه مؤثر باشند [۲۰ و ۲۵]. به این ترتیب، سازمان‌ها هر روز بیش از پیش نیاز به خلاقیت و نوآوری جهت حفظ حیات خود، رقابت با دیگر سازمان‌ها و رشد خواهند داشت. انجام چنین رسالتی، به‌نحوی که تصورات مدیران را به واقعیت تبدیل نماید نیاز به افرادی دارد که به‌طور اعجاب‌انگیزی خلاق باشند [۳۳].

براساس دیدگاه منبع‌محور<sup>۳</sup> (RBV) اندیشمندانی چون ورنرفلت<sup>۴</sup> (۱۹۸۴) و بارنی<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) بیان می‌کنند، مسأله اساسی این است که چه نوع منابعی در سازمان منجر به مزیت رقابتی پایدار خواهد شد. بر همین اساس، در ادامه مباحث انواع دانش<sup>۶</sup>، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان به‌عنوان منابع اصلی، جهت بهبود و ارتقاء محصولات و خدمات جدید مد نظر قرار می‌گیرد و از این طریق می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت [۲۱]. علاوه بر این در ادامه به این بحث پرداخته می‌شود که باید بین فعالیت‌های منابع انسانی در یک سازمان و استراتژی‌های سازمان هماهنگی وجود داشته باشد و این مسأله در مورد استراتژی نوآوری سازمان نیز صادق است [۱۲]. بر این اساس، در پژوهش حاضر به این سوال پرداخته می‌شود که تا چه حد فعالیت‌های منابع انسانی جهت نوآوری در سازمان تحت تأثیر دانش کارکنان قرار می‌گیرد و توضیح در مورد این‌که چگونه ارتباط بین فعالیت منابع انسانی و دانش کارکنان موجب ارتقاء نوآوری در سازمان می‌گردد. در این مقاله، موارد پیش‌گفته در سه سطح مورد بررسی قرار می‌گیرند؛ سطح اول به ارتباط بین مدیریت منابع انسانی، دانش و فعالیت‌های نوآورانه در سازمان اشاره دارد. سطح دوم که به بررسی فعالیت منابع انسانی و ارتباط آن با دانش

کارکنان می‌پردازد و سطح سوم، بررسی رابطه بین انواع دانش و نوآوری در سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد. جهت تجزیه و تحلیل نتایج، تعدادی فرضیه تدوین می‌گردد و به‌صورت تجربی و میدانی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در انتها راه‌حل‌ها، نتایج، محدودیت‌ها و موارد دیگر آورده خواهد شد.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

نوآوری در بخش‌های فعال جامعه امروز از مهم‌ترین راهبردهایی است که در مدیریت سازمانی مورد مطالعه واقع می‌شود. برخی از دانشمندان معتقدند، نوآوری سازمانی که از طریق خلاقیت اعمال می‌شود یک عامل مهم در موفقیت و نیل به نتایج رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. در واقع سازمان‌ها به‌زعم گرین برگ و بارون (۲۰۰۷) به‌سادگی با ایده‌های جدید واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه آنها می‌خواهند که خود را زنده نگه داشته و به حرکت ادامه دهند [۲۷]. نوآوری، مستلزم تغییراتی است که در تفکر و رفتار افراد شکل می‌گیرد. ریچارد اچ. هال، نوآوری و تغییر را به‌عنوان یک فرآیند مورد نیاز سازمان می‌داند. چون موجب رشد، بقا و فنای سازمان می‌شوند [۴]. گرین برگ و بارون (۲۰۰۷) از دید یکی از مشاوران معروف سازمانی به نام "گری همل" نقل می‌کنند که مدیریت عالی سازمان همواره نقشی مهم در نوآوری سازمان دارد، و آن زمانی است که این مهم را به کارکنان خود الهام می‌کند و روحیه این کار را در آنها ایجاد کند [۲۷].

### ۲-۱- نقش دانش کارکنان در نوآوری

در رابطه با تعریف مفهوم نوآوری، تنوع نظر و دیدگاه‌های فراوانی وجود دارد. نوآوری به شکل‌های بسیار پدیدار می‌شود؛ نوآوری بنیادی، نوآوری عملیاتی، نوآوری محصول و خدمات، نوآوری استراتژی و فنی، نوآوری مدل تجاری، نوآوری فرآیند، نوآوری مدیریت و ... از آنجا که تأکید ما بر روی نوآوری مدیریت است در زیر به‌طور خلاصه به تعریف برخی از آنها اشاره می‌شود [۳]. گری همل<sup>۷</sup> در کتاب آینده مدیریت<sup>۸</sup> می‌گوید: «مقصود ما از نوآوری مدیریت، هر چیزی است که به‌طور چشم‌گیر نحوه انجام کار مدیریت را تغییر دهد یا به‌طور قابل ملاحظه‌ای شکل‌های رایج سازمانی را متحول ساخته و از این راه، باعث پیشرفت اهداف سازمانی شود. ساده‌تر بگوییم، نوآوری، مدیریت شیوه کار کردن مدیران را تغییر می‌دهد و این کار را به‌صورتی انجام می‌دهد که عملکرد سازمان را ارتقاء می‌بخشد» [۶].

کیمبرلی<sup>۹</sup> و اوانیسکو<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۱) بیان می‌دارند که از واژه نوآوری سه معنی قابل برداشت است:

۱- نوآوری به‌عنوان یک عنصر<sup>۱۱</sup> مجزا در نظر گرفته می‌شود که شامل گسترش و افزایش محصولات، برنامه‌ها و یا خدمات در سازمان‌ها می‌باشد.

۲- نوآوری می‌تواند به‌عنوان یک فرآیند مطرح شود که در آن به مراحل متفاوت فرآیندهای نوآوری اشاره دارد.

۳- نوآوری می‌تواند به‌عنوان قابلیت سازمانی در نظر گرفته شود.

به‌لحاظ مفهومی هر سه عامل فوق با یکدیگر سازگار هستند. در حالی که این کاربرد سه‌گانه استفاده از واژه نوآوری قابل بحث می‌باشد. این مقاله صرفاً بر روی استفاده از مفهوم نوآوری به‌عنوان قابلیت سازمانی تمرکز دارد. زیرا همان‌طور که قبلاً عنوان گردید یک سازمان نوآور عموماً همه مراحل را که جهت بهبود یک محصول یا تولید یک محصول جدید مورد نیاز است را توسعه می‌دهد. بنابراین، این استفاده از واژه نوآوری در برگیرنده دو مفهوم قبل نیز می‌باشد [۵۰]. نوآوری میزان تغییری است که یک سازمان از فعالیت‌های موجود به‌سمت شکل‌دهی محصولات جدید و بازاریابی موفق آنها دارد [۱۷].

این موضوع مورد تأیید است که توانایی‌های سازمان جهت دستیابی به محصولات جدید و جنبه‌های دیگر عملکرد با دانش منابع انسانی آن سازمان در ارتباط است [۲۴]. بنابراین بیشترین منابع منحصر به فرد و بی‌رقیب در دسترس شرکت‌ها، افرادی هستند که دارای دانش می‌باشند و همین افراد هستند که قادرند سایر منابع سازمان را به‌صورتی اثربخش به‌کار بندند [۱۱]. از سوی دیگر منابع دانش محور ممکن است به‌طور خاص جهت تدارک یک مزیت رقابتی پایدار مهم باشند [۴۶]. بنابراین، این‌گونه استنباط می‌گردد که مزایای رقابتی به‌طور فزاینده‌ای از دانش و مهارت‌های فنی و تجارب افراد در خلق و آفرینش محصولات جدید حاصل می‌گردد [۸].

این مباحث ما را به این فکر وادار می‌کند که کدام دانش موجب نوآوری می‌گردد. در ادبیات، سرمایه فکری به سه نوع مختلف از دانش اشاره شده است: سرمایه انسانی<sup>۱۲</sup>، سرمایه سازمانی<sup>۱۳</sup> و سرمایه اجتماعی<sup>۱۴</sup>. سرمایه انسانی به‌عنوان دانش، مهارت‌ها و توانایی که در افراد وجود داشته و از آن استفاده می‌گردد، تعریف شده است. سرمایه سازمانی، دانش نهادینه‌شده و تجارب مدونی است که در رایانه‌ها، اسناد و مدارک سازمان، ساختار سیستم‌ها و فرآیندهای سازمان وجود دارد و نهایتاً سرمایه

اجتماعی، دانش افراد است که از طریق تعاملات و شبکه‌های بین افراد به گردش درمی‌آید [۴۹]. سابرامنیام<sup>۱۵</sup> و یوندت<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۵) نیز دسته‌بندی دیگری مشابه با دسته‌بندی فوق را مطرح کرده‌اند. آنها معتقدند که انباشت و توزیع دانش از روش‌های زیر صورت می‌گیرد؛ سرمایه انسانی از طریق افراد، سرمایه سازمانی از طریق ساختار و فرآیندها و سرمایه اجتماعی از طریق ارتباطات و شبکه‌ها. بر مبنای مباحث مطرح شده، تمرکز این پژوهش بر تأثیر دانش کارکنان (سرمایه انسانی) بر نوآوری در محصولات می‌باشد. بر مبنای رویکرد سرمایه انسانی دانش منحصربه‌فرد<sup>۱۷</sup> و دانش ارزشمند کارکنان<sup>۱۸</sup> بیشترین تأثیر را بر روی نوآوری در سازمان‌ها دارند [۳۹]. دانش ارزشمند به پتانسیل دانش، جهت بهبود کارایی و اثربخشی سازمان و استفاده از فرصت‌های خارجی و کناره‌گیری از تهدیدات اشاره دارد [۴۱]. دانش ارزشمند<sup>۱۹</sup> موجب ایجاد درآمد بالا از طریق بازار و افزایش دادن نرخ سودها به سهامداران و مشتریان می‌گردد. ویژگی دوم، دانش منحصربه‌فرد کارکنان و مهارت‌های آنان می‌باشد که به کمیابی کارکنان دارای دانش موصوف اشاره دارد [۴۰].

افراد خلاق باید با مسائل جدید و مبهم روبرو شوند. آنها تمایل دارند که دانش و مهارت غنی، ارزشمند و غیرقابل جایگزین را به‌نمایش بگذارند [۴۸]. نوآوری در محصول، شامل بهره‌مندی از ایده‌های جدید است. بر همین اساس، این مسأله بیانگر دو موقعیت می‌باشد؛ جدید بودن و کاربردی بودن ایده‌ها. این موقعیت‌ها صرفاً از طریق دانش مفید یا ارزشمند می‌تواند ایجاد گردند. دانش ارزشمند با نوآوری در محصول ارتباط مثبت دارد، این امر بدان دلیل است که نوآوری در محصول شامل شناسایی فرصت‌های جدید در بازار می‌شود و کارکنان با چنین دانشی تمایل به تجربه و کاربرد دانش جدید دارند. علاوه بر این، مطالعات در خصوص فعالیت‌های نوآورانه به اهمیت تخصص افراد و دانش ارزشمند اشاره دارد که آنها را به تولید ایده‌های جدید و افزایش نوآوری مقدر می‌سازد [۱۰]. بر این اساس، فرضیه اول پژوهش را می‌توان به شکل زیر بیان نمود.

-فرضیه اول: دانش ارزشمند، تأثیر مثبتی بر نوآوری دارد.

ویژگی دوم دانش، منحصربه‌فرد بودن آن است. این دانش منحصربه‌فرد می‌تواند منجر به ایجاد یک تمایز رقابتی<sup>۲۰</sup> گردد؛ زیرا منابع ارزشمند و در عین حال ساده و معمول و قابلیت‌های آنها، به‌عنوان منابعی جهت مزیت رقابتی به حساب می‌آیند [۱۳]. علاوه بر این، منحصربه‌فرد بودن به میزان اختصاصی بودن محتوای دانش و میزان دشواری آن در انتقال به سایر سازمان‌ها اطلاق

می‌گردد [۳۹]. بنابراین افرادی با دانش، مهارت و قابلیت‌های منحصربه‌فرد به‌عنوان خلق‌کنندگان موقعیت‌های جدید و دانش تخصصی آنها در برگیرنده ایده‌های جدید یا محصولات جدید است. بر همین اساس، دانش آنها برای همه سازمان‌های رقیب، جدید می‌باشد و به‌عنوان منابع غیرقابل مشاهده برای نوآوری سازمان به‌حساب می‌آیند. بر مبنای مباحث فوق فرضیه دوم به شکل زیر تدوین می‌گردد.

- فرضیه دوم: دانش منحصر به‌فرد، تأثیر مثبتی بر نوآوری دارد.

## ۲-۲- فعالیت‌های منابع انسانی به‌عنوان تسهیل‌کننده دانش و نوآوری

اهمیت منابع دانش به‌عنوان مشوق ارائه اقدامات جدید مدیریت امری انکارناپذیر است، لذا شرکت‌هایی که به‌خاطر شرایط خود، مالک ذخایر بزرگی از منابع و دانش هستند، احتمالاً در ارائه اقدامات جدید موفق‌تر هستند. با این همه، چگونگی ایجاد رابطه با منابع دانش بر تحقق اقدامات جدید تأثیر می‌گذارد و می‌توان نشان داد که داشتن روابط سازمانی و همچنین ایجاد پیوند با انواع دانش، هر دو می‌توانند بر تحقق نوآوری تأثیر مثبت ایجاد نمایند. بنابراین داشتن رابطه بیشتر با منابع دانش به شناخت بیشتر نوآوری مدیریتی می‌انجامد.

براساس رویکرد منبع‌محور، برخی نویسندگان معتقدند که نه تنها منابع یک سازمان باید ارزشمند و منحصربه‌فرد باشند، بلکه سازمان باید از نوعی سازماندهی مناسب برخوردار باشد [۲۴]. بنابراین عمل منابع انسانی، می‌تواند در قالب فرآیندهای مدیریتی که به سازمان‌ها اجازه دستیابی به دانش منحصربه‌فرد و ارزشمند را می‌دهد مورد توجه قرار گیرد و این ویژگی‌های ارزشمند و منحصربه‌فرد کارکنان دانشی یک مزیت سرمایه انسانی ایجاد می‌کند.

علاوه بر این، مزیت سرمایه انسانی ممکن است در بلندمدت کاهش یابد. بنابراین باید فعالیت‌هایی در راستای مدیریت مناسب منابع انسانی تعریف و اجرا شود و آنها را به قابلیت‌ها و توانایی‌های اصلی سازمان متصل سازند [۱۶]. در این مقاله پژوهشگران با تمرکز بر روی نوآوری در سازمان‌ها معتقدند که قابلیت‌های اصلی و مزیت رقابتی سازمان‌ها در نوآوری دخالت دارند. از سوی دیگر اعمال مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق اولاً توسعه داخلی و ثانیاً تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان در جهت مطلوب، بر افزایش ارزش و منحصربه‌فرد بودن تأثیرگذار باشد. لباک<sup>۲۱</sup> و لیو<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۶) معتقدند که

اعمال مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، مستقیماً بر توانایی کارکنان جهت عملکرد بهتر تأثیر می‌گذارد و این نیز به‌واسطه ارتقای دانش، مهارت و توانایی کارکنان است.

یکی از راه‌های دستیابی به دانش ارزشمند و منحصربه‌فرد، سیستم مدیریت منابع انسانی دانش‌محور می‌باشد که موجب توسعه داخلی منابع انسانی از طریق انتخاب و گزینش کارکنان، آموزش، توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات می‌گردد. هدف از انتخاب مناسب، گزینش افرادی است که موجب ارتقای قابلیت‌های شرکت گردند [۲۲]. تماس‌های غیررسمی که موجب جامعه‌پذیری مناسب<sup>۲۳</sup> در بین نیروی کار می‌گردد، تشویق می‌شود و به سازمان پیشنهادهایی در خصوص آموزش‌های ویژه و توسعه مسیر شغلی ارائه می‌گردد. افراد بازخورهایی در مورد اینکه چه کارهایی انجام داده‌اند و اینکه عملکرد آنان چگونه می‌تواند بهبود یابد، دریافت می‌کنند. طرح‌های تشویقی نیز به‌عنوان شکلی از پاداش در نظر گرفته می‌شود [۲۹]. این مدل موجب شکل‌گیری دانش از طریق توسعه داخلی و فعالیت‌های منابع انسانی می‌گردد. علاوه بر این، توسعه فعالیت‌های منابع انسانی به سازمان جهت دستیابی به منافع ناشی از کارکنان کمک می‌نماید. بنابراین فرضیه سوم و چهارم مقاله بدین شکل تدوین می‌گردد:

- فرضیه سوم: بین اعمال مدیریت منابع انسانی دانش‌محور با دانش منحصربه‌فرد، همبستگی وجود دارد.

- فرضیه چهارم: بین اعمال مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و دانش ارزشمند، همبستگی وجود دارد.

نوع دیگری از نظام اعمال مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی مشارکتی<sup>۲۴</sup> یا همکاری‌گونه<sup>۲۵</sup> نامیده می‌شود. اعمال مدیریت منابع انسانی مشارکتی از اعمال مدیریت منابع انسانی دانش‌محور که قبلاً عنوان گردید متفاوت می‌باشد. در نظام مشارکتی مهارت‌های انجام کار تیمی جهت ورود به سازمان و گذار از مرحله انتخاب ضروری است. در فرآیند آموزش نیز بر چنین مهارت‌هایی تأکید می‌شود. علاوه بر این فرآیندهای ارزیابی و جبران خدمات کارکنان نیز معمولاً بر مبنای معیارهای گروهی قرار می‌گیرد [۴۱]. بنابراین یک تیم کاری برای گسترش دانش تخصصی شکل‌دهنده سازمان، ضروری می‌باشد. اعمال مدیریت منابع انسانی مشارکتی، موجب ارتقاء مدیریت منحصربه‌فرد می‌گردد. مکانیزم‌های ارتباطی، برنامه‌های مبادله، پاداش‌های بر مبنای گروه و ارزیابی‌های گروهی،

شرایطی را جهت تسهیل در تسهیم اطلاعات و تجهیز این گروه‌ها به دانش تخصصی شده سازمان فراهم می‌آورد [۴۲]، بنابراین فرضیه پنجم را می‌توان به شکل زیر تدوین نمود:

- فرضیه پنجم: فعالیتهای مدیریت منابع انسانی مشارکتی با دانش منحصربه‌فرد همبستگی دارد. تا این‌جا به این مسأله پرداخته شد که اعمال مدیریت منابع انسانی ممکن است تسهیل‌کننده دانش ارزشمند و منحصربه‌فرد باشد و در ادامه به این مسأله پرداخته خواهد شد که دانش ارزشمند و منحصربه‌فرد می‌تواند به‌عنوان میانجی بین متغیرهای اعمال مدیریت منابع انسانی و نوآوری قرار گیرد. بنابراین به بررسی امکان تأثیر مستقیم فعالیتهای منابع انسانی بر نوآوری در سازمان پرداخته می‌شود.

تحقیقات پائو<sup>۲۶</sup> و بوسلی<sup>۲۷</sup> نشان می‌دهد که فعالیتهای منابع انسانی می‌تواند موجب شکل‌گیری قابلیت‌های اصلی از طریق تأثیرگذاری رفتار کارکنان در جهت مطلوب گردد. با توجه به این مطالب هر سازمانی ممکن است تأثیر فعالیتهای منابع انسانی در طراحی شغل، آموزش، توسعه و ارزیابی عملکرد به‌منظور بهبود نوآوری سازمان را پذیرا باشد. سازمان‌هایی که به‌طور کارآمد، دانش و تخصص نهفته در فکر افراد را کنترل می‌کنند قادر خواهند بود اعتبار بیشتری کسب کنند و به مزیت‌های رقابتی بیشتری دست پیدا کنند. با وجود این، اغلب کارمندان تمایل ندارند یا قادر نیستند دانش و تخصص خود را به‌خاطر خودخواهی و یا عدم اعتماد به دیگران، به اشتراک گذارند، در نتیجه، برای شرکت مهم است که علاوه بر انجام کار تیمی و ایجاد گروه‌های مکمل، مشارکت کارمندان را از طریق مدیریت دانش کنترل نماید. علاوه بر این، احتمال دارد تعلیم کارکنان نیز بر توسعه ظرفیت مدیریت دانش تأثیر بگذارد. در نتیجه فعالیتهای راهبردی منابع انسانی با توانایی مدیریت دانش ارتباط داشته و زمینه‌ی نوآوری مدیریت را ایجاد می‌کند.

بر این اساس، می‌توان گفت انواع نوآوری زمانی ایجاد می‌شود که اعضای یک سازمان مهارت‌های خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند و از آن برای تولید محصولات یا ارائه خدمات و یا تغییر در سازمان استفاده کنند. بنابراین، شرکت‌هایی که قادرند دانش را به‌نحوی بهتر بین کارکنان خود اشاعه دهند، احتمالاً خلاق‌تر و نوآورتر هستند [۵۰]. یکی دیگر از مواردی که در راستای تأثیرگذاری فعالیتهای منابع انسانی بر نوآوری شرکت مورد تأکید قرار گرفته است، توسعه کارکنان است. توسعه کارکنان موجب حداکثرسازی تعهد کارکنان جهت نوآوری می‌گردد. توسعه کارکنان شامل مواردی



چون مدیریت کارراهه، نظارت و آموزش مربی‌گری می‌باشد. کارراهه شغلی کارکنان باید به گونه‌ای باشد که کارکنان تجارب مختلف را کسب نمایند تا بتوانند نوآور شوند [۷]. به‌طور خلاصه همه اعمال مدیریت منابع انسانی از قبیل آموزش، توسعه و طراحی شغل می‌تواند در سیستم دانش‌محور جای گیرد و موجب نوآوری سازمان گردد. بنابراین فرضیه ششم پژوهش بدین شکل تدوین گردید.

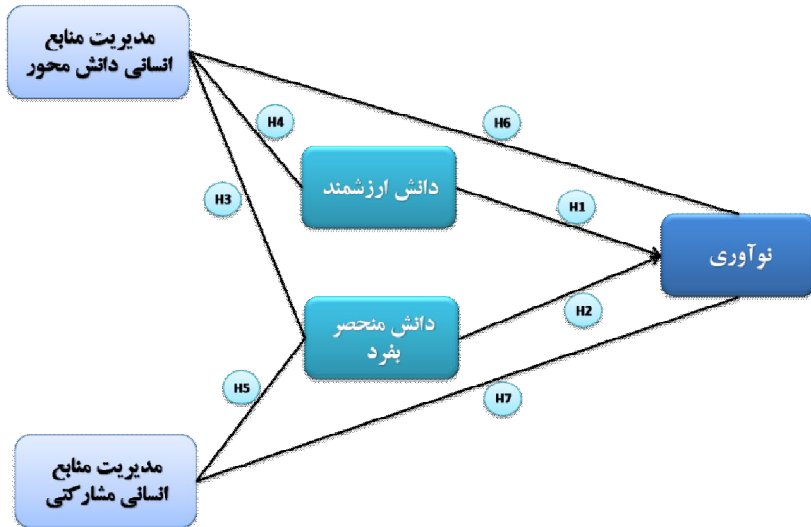
- فرضیه ششم: اعمال مدیریت منابع انسانی دانش‌محور با نوآوری سازمان همبستگی دارد.

یکی دیگر از متغیرهای سنتی مرتبط با نوآوری، تیم‌های کاری می‌باشند. بحث‌های ابتدایی در این زمینه، ساده است. نوآوری معمولاً در ذهن افراد خلاق و توسعه این ایده‌ها در چنین ذهن‌هایی شکل می‌گیرد و چنین گروه‌هایی، ابزارهای قدرتمندی برای ایجاد و تولید ایده‌های نوآورانه مورد توجه قرار داده‌اند. تیم‌های کاری یکی از مهم‌ترین روندهای طراحی سازمان می‌باشند و به‌عنوان یک عامل اصلی در خلق و بهبود محصولات و خدمات در نظر گرفته می‌شود [۳۴].

نگارندگان مقاله از مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی که می‌توانند به‌عنوان اعمال تیم‌محور مد نظر قرار گیرند، بر بحث انتخاب افراد بر طبق شایستگی‌هایی که جهت کار در تیم‌های کاری دارند، فعالیت‌های آموزشی که بیانگر نحوه کارکردن افراد در تیم‌ها هستند و همچنین ارزیابی و جبران خدمات بر مبنای کار تیمی، تمرکز دارند (فعالیت‌های منابع انسانی مشارکتی). طراحی تیم نیازمند وابستگی و هماهنگی زیاد بین کارکنانی که با یکدیگر کار می‌کنند و جستجوی راه‌حل‌های جدید برای مشکلات موجود می‌باشد. به‌عنوان پیامدهای طراحی شغل بر اساس تیم‌های کاری، سازمان باید به ظرفیت داوطلبان برای کار تیمی در فرآیند کارمندیایی توجه داشته باشد. موارد دیگر شامل آموزش افراد جهت ارتقاء مهارت‌ها در تعاملات بین‌فردی می‌شود که نتیجه آن افزایش همکاری است. این نوع آموزش، تأثیر مثبتی بر نوآوری دارد، زیرا موجب تسهیل تعاملات کارکنان و تشویق جریان ایده‌ها و نگرش‌های جدید کاری می‌گردد [۴۲].

ارزیابی عملکرد و جبران خدمات کارکنان بر اساس کار تیمی، انگیزه فراوانی برای رفتار نوآورانه افراد فراهم می‌سازد. اگرچه بارزاک<sup>۲۸</sup> و ویلمون<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۳) مشخص کردند که اعضای تیم کاری تمایل زیادی به پاداش دادن بر مبنای فعالیت نوآورانه خود دارند، در این زمینه بالکین<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۰) به‌صورتی تجربی نشان داد که ارتباط مثبتی بین طرح‌های تشویقی بلندمدت و نوآوری وجود دارد. بر همین اساس فرضیه هفتم مقاله بدین شکل تدوین می‌گردد.

- فرضیه هفتم: اعمال مدیریت منابع انسانی مشارکتی با نوآوری همبستگی دارد.  
با امعان نظر به موارد پیش گفته مدل مفهومی پژوهش را می توان در قالب نمودار زیر ترسیم نمود.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش تحقیق

در پژوهش حاضر، واحد تحقیق و توسعه بانک پارسیان در سراسر کشور به عنوان جامعه آماری انتخاب گردید. براساس تعداد کل جامعه و براساس فرمول های نمونه گیری معتبر تعداد ۱۴۵ نمونه در سطح خطای ۵٪ انتخاب گردید. به منظور گردآوری داده ها، پرسش نامه پژوهش بین ۱۶۰ نفر از متخصصان و کارگزاران تحقیق و توسعه بانک پارسیان در سراسر کشور، به صورت تصادفی در سال ۱۳۹۰ توزیع شد. از این تعداد ۱۴۷ پرسش نامه دریافت و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. نرخ بازگشت پرسش نامه بالاتر از ۹۰ درصد بوده است. پرسش نامه این پژوهش از ۵ متغیر که عبارتند از مدیریت منابع انسانی دانش محور، مدیریت منابع انسانی مشارکتی، دانش ارزشمند، دانش منحصربه فرد و نوآوری تشکیل شده است و شامل ۳۳ گویه (سوال) بوده است. در این پرسش نامه از پاسخ دهندگان خواسته شده است تا میزان تطابق سازمان خود با هر کدام از گویه ها را براساس طیف

شش مقیاسی لیکرت (کاملاً موافقم (۶)، تا حدی موافقم (۵)، خیلی کم موافقم (۴)، خیلی کم مخالفم (۳)، تا حدی مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱) مشخص کنند.

برای اطمینان از اعتبار محتوا، از نظر استادان و خبرگان حوزه مدیریت بهره‌گرفته شد. به‌منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه نیز از آلفای کرونباخ و به‌منظور بررسی روایی سازه و سنجش برازش کلی مدل در جامعه مورد بررسی از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بهره‌گیری شد. شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل  $\chi^2$ ، RMSEA، GFI و AGFI می‌باشد. بدین‌صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، مقدار RMSEA کمتر از ۱، مقدار GFI، AGFI بیشتر از ۰.۸ درصد باشد. آلفای کرونباخ برای سوال‌های نوآوری ۰.۷۴ درصد، دانش ارزشمند ۰.۹۲ درصد، دانش منحصربه‌فرد ۰.۷۸ درصد، مدیریت منابع انسانی دانش محور ۰.۶۷ درصد و مدیریت منابع انسانی مشارکتی ۰.۷۶ درصد به‌دست آمده است. بنابراین یافته‌ها حاکی از قابلیت اعتماد لازم برای ابزار پژوهش است. به‌منظور آزمون فرضیات ابتدا از آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن یا غیرنرمال بودن متغیرها استفاده شد. به‌منظور بررسی فرضیات اول و دوم از رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است. با استفاده از رگرسیون چندمتغیره، پژوهشگر می‌تواند رابطه خطی موجود بین مجموعه‌ای از متغیرهای مستقل با یک متغیر وابسته را به شیوه‌ای مطالعه نماید که در آن، روابط موجود فی‌مابین متغیرهای مستقل نیز مورد ملاحظه قرارگیرد. به‌منظور آزمون سایر فرضیات نیز از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است، زیرا متغیرهای پژوهش با مقیاس رتبه‌ای اندازه‌گیری شده‌اند.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### ۴-۱- آزمون همبستگی

هرگاه داده‌ها به‌صورت رتبه‌ای جمع‌آوری شده باشند یا به رتبه تبدیل شده باشند، می‌توان از همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن یا  $\rho$  اسپیرمن استفاده کرد. نحوه همبستگی و ارتباط دو متغیر دارای اهمیت می‌باشد و از این راه می‌توان یکی از این دو متغیر را کنترل یا پیش‌بینی کرد. برای سنجش این نوع همبستگی ضرایب گوناگون به کار می‌روند.

یکی از این روش‌ها ضریب همبستگی اسپیرمن می‌باشد که روشی ناپارامتریک است. به منظور بررسی فرضیات اول تا هفتم از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده می‌کنیم. جدول زیر نتایج آزمون فرضیات با استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن را نشان می‌دهد.

جدول ۱- نتایج تحلیل همبستگی اسپیرمن برای فرضیات اول تا هفتم

رابطه	$\alpha$	$P.V$	$r$	نام متغیرها	
وجود دارد	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۴۳	دانش ارزشمند و نوآوری	فرضیه ۱
وجود دارد	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۶۳	دانش منحصربه‌فرد و نوآوری	فرضیه ۲
وجود دارد	۰/۰۵	۰/۰۰۶	۰/۲۳۹	مدیریت منابع انسانی دانش محور و دانش منحصربه‌فرد	فرضیه ۳
وجود دارد	۰/۰۵	۰/۰۰۱	۰/۲۹۵	مدیریت منابع انسانی دانش محور و دانش ارزشمند	فرضیه ۴
وجود دارد	۰/۰۵	۰/۰۱۷	۰/۴۲۱	مدیریت منابع انسانی مشارکتی و دانش منحصربه‌فرد	فرضیه ۵
وجود دارد	۰/۰۵	۰/۰۴۳	۰/۶۲۴	مدیریت منابع انسانی دانش محور و نوآوری	فرضیه ۶
وجود دارد	۰/۰۵	۰/۰۱۳	۰/۴۸۹	مدیریت منابع انسانی مشارکتی و نوآوری	فرضیه ۷

در مورد تمام فرضیات همبستگی میان متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد، ولی در مورد فرضیه دوم که تأثیر متغیر دانش منحصربه‌فرد بر نوآوری را نشان می‌دهد تحلیل‌های آماری، معناداری تأثیر را نشان نمی‌دهد.

## ۲-۴- تحلیل رگرسیون

در ادامه به منظور بررسی تأثیر متغیرهای مستقل دانش ارزشمند و دانش منحصربه‌فرد بر متغیر وابسته نوآوری از رگرسیون خطی چندگانه استفاده می‌کنیم. رگرسیون خطی چندگانه به روش‌های متفاوتی انجام می‌شود که در این پژوهش از روش همزمان با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده گردید. در این روش کلیه متغیرها به صورت همزمان وارد مدل می‌شوند تا تأثیر کلیه متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته مشخص گردد. رگرسیون خطی چندگانه مستلزم مفروضاتی است که با استفاده از آزمون‌های آنوا (خطی بودن رگرسیون)، دوربین واتسون (عدم همبستگی بین خطاها)، و نرمال بودن باقی‌مانده‌ها (نمودار هیستوگرام) آن‌ها را برآورد می‌کنیم.

جدول ۲ نتایج آزمون آنوا را برای آزمون خطی بودن رگرسیون نمایش می‌دهد. چون مقدار سطح معنی‌داری برابر ۰.۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطا (۰.۰۵) می‌باشد پس می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که رگرسیون خطی است.

جدول ۲- نتایج آزمون آنوا برای آزمون خطی بودن رگرسیون

سطح معنی‌داری	مقدار آماره F	درجه آزادی	مقدار خطا
۰.۰۰۰	۱۴/۱۶۶	۲	۰.۰۵

در ادامه برای آزمون خودهمبستگی در جزء اخلاص (آزمون همبستگی پیاپی در جملات خطا)، از آزمون دوربین- واتسون (D.W) استفاده می‌کنیم. جدول ۳ نیز نتایج آزمون دوربین- واتسون را که برای آزمون همبستگی پیاپی در جملات خطا انجام شده است را نمایش می‌دهد.

جدول ۳- نتایج آزمون دوربین- واتسون برای آزمون همبستگی پیاپی در جملات خطا

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تصحیح شده	دوربین-واتسن
۰/۶۳۵	۰/۴۰۳	۰/۳۷۴	۲/۱۲۴

در صورتی که مقدار آماره دوربین- واتسون بین ۱.۵ تا ۲.۵ باشد، همبستگی پیاپی در جملات خطا تقریباً وجود ندارد و ما می‌توانیم با اطمینان رگرسیون را تأیید کنیم. در رگرسیون اخیر مقدار آماره دوربین- واتسون برابر ۲/۱۲۴ می‌باشد که در بازه بین ۱.۵ تا ۲.۵ قرار می‌گیرد پس مشکلی از این جهت وجود نخواهد داشت. یکی از شرط‌های معنی‌دار بودن رگرسیون، نرمال بودن باقی‌مانده‌ها می‌باشد که بهترین راه نشان دادن آن نمودار هیستوگرام باقی‌مانده‌ها می‌باشد. در نهایت جدول نهایی بررسی اثر متغیرهای مستقل را بر متغیر وابسته‌ی نوآوری نمایش داده می‌شود.

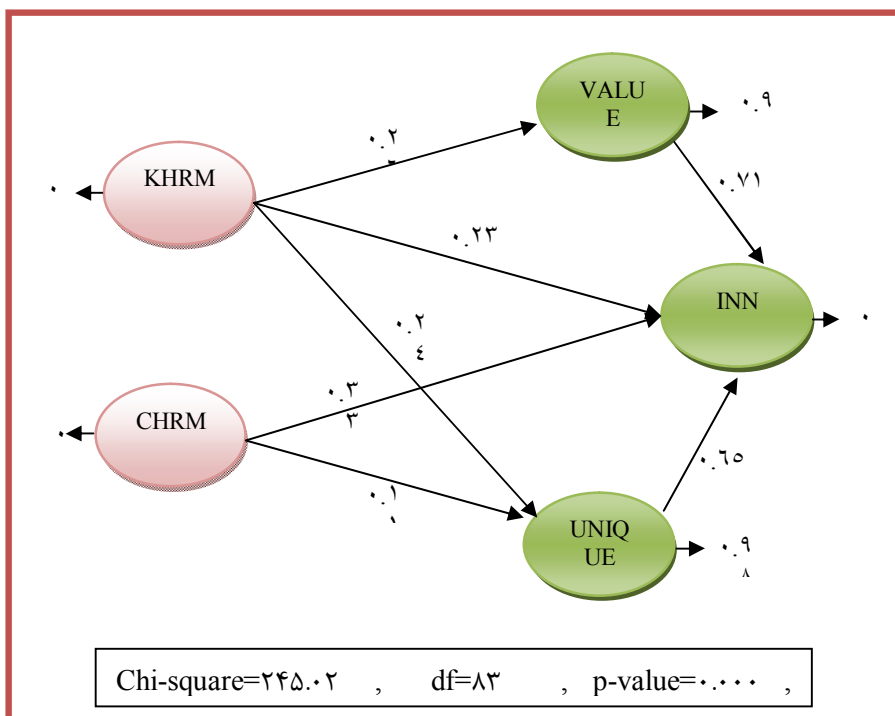
جدول ۴- نتایج تحلیل رگرسیون برای فرضیات ۱ و ۲ (متغیر وابسته: نوآوری)

فرضیات	متغیرهای مستقل	میزان بتا	P.V	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱	دانش ارزشمند	۰/۵۵۶	۰/۰۰۰	۳/۹۴۶	تأثیر مثبت
فرضیه ۲	دانش منحصربه‌فرد	۰/۱۳۰	۰/۳۶۱	۰/۹۲۳	تأثیر معنادار نمی‌باشد

### ۴-۳- آزمون برازش کلی مدل

به‌منظور اطمینان یافتن از وجود و یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل‌های مفهومی پژوهش و بررسی برازش مدل در جامعه مورد بررسی،

فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادله‌های ساختاری نیز آزمون شد. برای انجام این تحلیل‌ها از نرم‌افزار آماری لیزرل ۵.۸ استفاده شده است.



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری و روابط میان متغیرها

پس از اجرای مدل با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و انجام اصلاحات مربوطه، اعداد معناداری و پارامترهای اصلی حاصل شد (شکل ۲). همان‌طور که در شکل آمده، تمامی روابط تأیید می‌شود.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این قسمت با توجه به آزمون فرضیات به ارائه نتایج پژوهش پرداخته خواهد شد. علی‌رغم توجه بسیار زیاد و خوبی که به بحث نوآوری در ادبیات مدیریت شده ولی تحقیقات بسیار کمی در این زمینه انجام شده است. همین مسأله پژوهشگران را بر آن داشت تا به بررسی این مسأله در بانک پارسیان بپردازند. با توجه به نوع فرضیات، فرضیات اول و دوم از طریق رگرسیون چندگانه مورد بررسی قرار گرفت و سایر فرضیات نیز از طریق آزمون همبستگی اسپیرمن مورد آزمون قرار گرفت.

نتایج حکایت از تأثیر مثبت دانش ارزشمند بر نوآوری دارد ولی در مورد تأثیر مثبت دانش منحصربه‌فرد بر نوآوری در جامعه مورد بررسی تأثیر معنادار نبود. ولی همبستگی این دو متغیر با مقدار بالایی مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین نتایج تحلیل‌های همبستگی نشان می‌دهد که همبستگی نسبتاً خوبی میان مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و دانش ارزشمند و دانش منحصربه‌فرد وجود دارد. بر همین اساس و بر اساس نتایج به‌دست آمده از تأثیر مثبت دانش ارزشمند بر نوآوری و رابطه معنادار مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و دانش ارزشمند، می‌توان دانش ارزشمند را به‌عنوان واسطه و میانجی در رابطه مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و نوآوری شناسایی کرد.

همان‌گونه که بیان شد در مورد تأثیر دانش منحصربه‌فرد بر نوآوری اثر معنادار نبوده ولی مقدار همبستگی، میزان خوبی را در تحلیل‌ها نشان می‌دهد. همچنین همبستگی میان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر همکاری و دانش منحصربه‌فرد نیز معنادار بوده، بر همین اساس می‌توان دانش منحصربه‌فرد را به‌عنوان واسطه و میانجی رابطه مدیریت منابع مبتنی بر همکاری و نوآوری شناسایی و معرفی کرد.

در مورد میزان همبستگی‌ها میان متغیرهای دانش ارزشمند و نوآوری و همچنین دانش منحصربه‌فرد و نوآوری، همبستگی دانش ارزشمند میزان بیشتری را نشان می‌دهد و این را می‌توان به اهمیت بیشتر این نوع دانش نسبت به دانش منحصربه‌فرد نسبت داد. به‌عبارت بهتر مهارت‌هایی که در گسترش محصولات، خدمات، بازارها و فرصت‌های جدید به سازمان کمک می‌کند و بیشتر می‌تواند برای مشتریان و ارباب رجوع‌های سازمان ایجاد ارزش کند و همچنین مهارت‌هایی که به تولید خدمات متمایز برای مشتریان بیشتر کمک می‌کند اهمیت بیشتری نسبت به مهارت‌هایی که در دیگر سازمان‌ها یافت نمی‌شود و یا خرید و کسب آن دشوار است و همچنین کپی‌برداری از آن بسیار دشوار است، دارد.

رابطه مثبت مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و نوآوری را بر اساس گویه‌های مورد سوال نیز این‌گونه می‌توان مورد بررسی قرار داد که مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، انتخاب افراد بر اساس نرخ یادگیری در زمان استخدام، برگزاری دوره‌های آموزشی در راستای توسعه دانش و مهارت‌های مورد نیاز سازمان، استفاده از کارکنان داخلی جهت پر کردن پست‌های سازمان، اختصاص پاداش به

ایده‌ها (حتی به ایده‌های غیرعملی) و در نظر گرفتن میزان یادگیری در ارزیابی عملکرد می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر میزان نوآوری کارکنان داشته باشد. به‌علاوه براساس وجود رابطه مثبت و قوی میان مدیریت منابع انسانی مبتنی بر همکاری و نوآوری می‌توان به بانک پارسیان این‌گونه توصیه کرد که برای کارکنان خود چرخش شغلی در نظر بگیرد، در زمان استخدام افراد به‌میزان توانایی افراد جهت کارهای تیمی و فعالیت‌های مشارکتی توجه کرده، به هنگام پاداش‌دهی تلاش نماید تا به‌صورت گروهی پاداش دهد تا به‌صورت انفرادی و در ارزیابی عملکرد به مهارت کارکردن و برقراری ارتباط با دیگران نیز توجه کند.

به بانک پارسیان و سایر سازمان‌های مشابه به منظور توسعه نوآوری توصیه می‌شود سرمایه‌گذاری‌های خود در توسعه منابع انسانی را متوجه مهارت‌هایی کنند که بر تولید خدمات متمایز، ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان و گسترش خدمات و بازارها اثرگذارند و اولویت اول را به این مهارت‌ها اختصاص دهند. لازم است توجه بانک پارسیان به جذب، استخدام و آموزش منابع انسانی دانش‌گرا باشد. منابع انسانی دانش‌گرا یعنی کارکنانی که بتوانند دانش را خلق کنند، به‌کار گرفته و انتشار دهند، یکی از باارزش‌ترین منابع در سازمان‌ها هستند و کلید حل مشکلات و مؤلفه اصلی کسب موفقیت‌ها محسوب می‌گردند. برای رسیدن به هدف‌های سازمان و به عبارت دیگر کسب نوآوری مناسب، نیاز به بروز رفتار مناسب از سوی کارکنان است که آن را شایستگی رفتاری می‌نامند. بانک پارسیان می‌تواند به بهترین وجه در استخدام و کارآموزی کارکنان سرمایه‌گذاری نماید. شاید در گذشته نه‌چندان دور بیشترین تمرکز بانک پارسیان عمدتاً بر بروز رفتار تخصصی افراد بود، اما امروزه با توجه به رشد دانش و سرعت تغییرات، مجموعه‌ای از شایستگی‌های رفتاری یعنی شایستگی‌های: شخصیتی، اجتماعی، روش‌ها و تخصصی از کارکنان بانک پارسیان انتظار می‌رود.

از ویژگی‌های هر پژوهش، محدودیت‌های آن است. این پژوهش نیز از این اصل مستثنی نیست. اولین محدودیت این پژوهش که بهتر است در تحقیقات آتی مورد توجه قرار گیرد، نمونه انتخابی آن است، بهتر است به‌منظور تعمیم‌پذیری بهتر نتایج، جامعه بزرگتری انتخاب شده و مقایسه‌هایی نیز درون این جوامع صورت گیرد. محدودیت دیگری که بهتر است در تحقیقات بعدی مورد توجه قرار گیرد این است که محققین تمرکز خود را بر روی سرمایه‌های انسانی قرار داده‌اند، در حالی که از رابطه‌ی آن با دیگر جنبه‌های دانش مانند سرمایه‌های اجتماعی (دانش مورد استفاده در شبکه‌های کاکنان) و



سرمایه‌های سازمانی چشم‌پوشی شده است. این جنبه می‌تواند در تحقیقات آینده مورد بررسی قرار گیرد.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

- ۱- Internal Factors
- ۲- External Factors
- ۳- Resource-Based View
- ۴- Wernerfelt
- ۵- Barney
- ۶- Employee Knowledge
- ۷- Gary Hamel
- ۸- The Future Of Management
- ۹- Kimberly
- ۱۰- Evanisko
- ۱۱- element
- ۱۲- Human Capital
- ۱۳- Organizational Capital
- ۱۴- Social Capital
- ۱۵- Subramanian
- ۱۶- Youndt
- ۱۷- The Uniqueness Of Employees Knowledge
- ۱۸- The Value Of Employees Knowledge
- ۱۹- valuable knowledge
- ۲۰- Competitive differentiation
- ۲۱- Lepak
- ۲۲- Liao
- ۲۳- Favor Socializihy
- ۲۴- Collaborative
- ۲۵- Partnership
- ۲۶- Paauve
- ۲۷- Boselie
- ۲۸- Barzak
- ۲۹- Wilemon
- ۳۰- Balkin

## ۷- منابع

- [۱] الوانی، سید مهدی. "مدیریت عمومی". نشر نی، چاپ یازدهم (۱۳۷۷).
- [۲] رضاییان، علی. "مبانی سازمان و مدیریت". سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران، چاپ چهارم (۱۳۸۱).
- [۳] محمدی ناهید، "خلاصیت در مدیریت" مجله تدبیر شماره ۱۶۱ (۱۳۸۳).

- [۴] هال، ریچارد اچ. "سازمان: ساختار، فرآیند و ره آوردها" ترجمه علی پازسایبان، سید محمد اعرابی. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم (۱۳۸۳).
- [۵] هیوز، اون. "مدیریت دولتی نوین: تگرشی راهبردی، سیر اندیشه ها، مفاهیم، و نظریه ها". ترجمه سیدمهدی الوانی - سهراب خلیلی شورینی - غلامرضا معمارزاده طهران. انتشارات مروارید چاپ اول (۱۳۷۷).
- [۶] همل گری، بیل برین، م. حسین حسینیان. "آینده مدیریت"، چاپ اول، تهران: انتشارات فرا (۱۳۸۵).
- [۷] Adler, P. S., & Kwon, S. "Social capital: Prospects for a new concept". *Academy of Management Review*, ۲۷(۱), ۱۷-۴۰. (۲۰۰۲).
- [۸] Alegre, J., Lapiedra, R., & Chiva, R. "A measurement scale for product innovation performance". *European Journal of Innovation Management*, ۹(۴), ۳۳۳-۳۴۶. (۲۰۰۶).
- [۹] Amar, A. D. "Managing knowledge workers: Unleashing innovation and productivity". Westport, CT: Quorum. (۲۰۰۲).
- [۱۰] Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. "Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms". *Academy of Management Journal*, ۵۰(۲), ۴۰۶-۴۲۸. (۲۰۰۷).
- [۱۱] Argote, L., & Ingram, P. "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۸۲(۱), ۱۵۰-۱۶۹. (۲۰۰۰).
- [۱۲] Balkin, D., Markman, G., & Gomez-Mejia, L. "Is CEO pay in high technology firms related to innovation?" *Academy of Management Journal*, ۴۳(۶), ۱۱۱۸-۱۱۲۹. (۲۰۰۰).
- [۱۳] Barney, J. B. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, ۱۷(۱), ۹۹-۱۲۰. (۱۹۹۱).
- [۱۴] Barney, J. B. "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, ۹(۴), ۴۹-۶۰. (۱۹۹۵).
- [۱۵] Borins, S. "Leadership and Innovation in the Public Sector". *Leadership & Organization Journal*, ۲۳ (۸), ۴۶۷-۴۷۶. (۲۰۰۲).
- [۱۶] Boxall, P. "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm". *Human Resource Management Journal*, ۶(۳), ۵۹-۷۵. (۱۹۹۶).
- [۱۷] Capon, N., Farley, J. U., Lehmann, D. R., & Hulbert, J. M. "Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers". *Management Science*, ۳۸(۲), ۱۵۷-۱۶۹. (۱۹۹۲).
- [۱۸] Costa, P., & McCrae, R. "Neo PI-R professional manual. Odessa", FL: Editorial Psychological Assment Resources. (۱۹۹۲).
- [۱۹] Chung-Jen Chen, Jing-Wen Huang, "Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity", *Journal of Business Research* ۶۲ (۲۰۰۹) ۱۰۴-۱۱۴
- [۲۰] Damanpour, F. "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, ۳۴(۳), ۵۵۵-۵۹۰. (۱۹۹۱).
- [۲۱] Donnellon, A. "Crossfunctional teams in product development: Accommodating the structure to the process". *Journal of Product Innovation Management*, ۱۰(۵), ۳۷۷-۳۹۲. (۱۹۹۶).

- [۲۲] Doorewaard, H., & Meihuizen, H. "Strategic performance options in professional service organizations". *Human Resource Management Journal*, ۱۰(۲), ۳۹-۵۷. (۲۰۰۰).
- [۲۳] Drucker, P. "Knowledge worker productivity: The biggest challenge". *California Management Review*, ۴۱(۲), ۷۹-۹۴. (۱۹۹۹).
- [۲۴] Foss, N. J. "The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics". *Organization*, ۱۴(۱), ۲۹-۵۲. (۲۰۰۷).
- [۲۵] Galunic, C., & Rodan, S. "Resource recombination's in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation". *Strategic Management Journal*, ۱۹(۱۲), ۱۱۹۳-۱۲۰۱. (۱۹۹۸).
- [۲۶] Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. "Transformational Leadership, Creativity & organizational innovation". *Journal of Business Research*, ۶۲, ۴۶۱-۴۷۳. (۲۰۰۹).
- [۲۷] Greenberg, J., & Baron, R. "Behavior in Organizations. Understanding and Managing the human side of work". (۸th Ed), Prentice-Hall of India Private Limited. New Delhi. (۲۰۰۷).
- [۲۸] Gupta, A., & Singhal, A. "Managing human resources for innovation and creativity". *Research Technology Management*, ۳۶(۳), ۴۱-۴۸. (۱۹۹۳).
- [۲۹] Huselid, M. A. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, ۳۸(۳), ۶۳۵-۶۷۲. (۱۹۹۵).
- [۳۰] Isaksen, S.G., & Lauer, K.J. "Situational Outlook Questionnaire: A Measure Of The Climate For Creativity And Change". *Psychological Report*, ۸۵, ۶۶۵-۶۷۴. (۱۹۹۹).
- [۳۱] Jackson, S. "Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse force group". In S. Worchel, W. Wood, & J. Simpson (Eds.), *Group processes and productivity*. Newbury Park, CA: Sage. (۱۹۹۲).
- [۳۲] James, W. Best HR "practices for today's innovation management". *Research Technology Management*, ۴۵(۱), ۵۷-۶۰. (۲۰۰۲).
- [۳۳] Jung, D. I., C. chow, & A. Wu. "The Role of transformational Leadership in enhancing organizational Innovation: Hypotheses and some Preliminary findings, *Leadership Quarterly*", ۱۴(۴-۵), ۵۲۵-۵۴۴. (۲۰۰۳).
- [۳۴] Kang, S.-C., Morris, S. S., & Snell, S. A. "Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture". *Academy of Management Review*, ۳۲(۱), ۲۳۶-۲۵۶. (۲۰۰۷).
- [۳۵] Katz, D. "The motivational basis of organizational behavior". *Behavioral science*, ۴, ۱۳۱-۱۳۳, (۱۹۶۴).
- [۳۶] Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. "Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations". *Academy of Management Journal*, ۲۴(۴), ۶۸۹-۷۱۳. (۱۹۸۱).
- [۳۷] Kogut, B., & Zander, U. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, ۳(۳), ۳۸۳-۳۹۷. (۱۹۹۲).
- [۳۸] Laursen, K. HRM "practices for innovation performance". *International Journal of the Economic Business*, ۹(۱), ۱۳۹-۱۶۶. (۲۰۰۲).
- [۳۹] Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. "*Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*". San Francisco: BK. (۲۰۰۲).

- [۴۰]Lepak, D. P., & Snell, S. A. "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*, ۲۴(۱), ۳۱-۴۸. (۱۹۹۹).
- [۴۱]Lepak, D. P., & Snell, S. A. "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configuration". *Journal of Management*, ۲۸(۴), ۵۱۷-۵۴۳. (۲۰۰۲).
- [۴۲]Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. "A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research". *Research in Personnel and Human Resources Management*, ۲۰(۱), ۲۱۷-۲۷۱. (۲۰۰۶).
- [۴۳]Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. A. "Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism and technological intensity". *Journal of Management*, ۲۹(۵), ۶۸۱-۷۰۳. (۲۰۰۳).
- [۴۴]López-Cabrales, A., Valle, R., & Herrero, I. "Contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency". *Human Resource Management*, ۴۵(۱), ۸۱-۱۰۰. (۲۰۰۶).
- [۴۵]Mak, S., & Akhar, S. HRM practices, strategy orientations and company performance: "A correlation study of publicly listed companies". *Journal of American Academy of Business*, ۲(۲), ۵۱۰-۵۱۵. (۲۰۰۳).
- [۴۶]McEvily, S. K., & Chakravarthy, B. "The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge". *Strategic Management Journal*, ۲۳(۴), ۲۸۵-۳۰۵. (۲۰۰۲).
- [۴۷]Michael J. Mol, Julian Birkinshaw, "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, (۲۰۰۹).
- [۴۸]Mumford, M. "Managing creative people: Strategies and tactics for innovation". *Human Resource Management Review*, ۱۰(۳), ۳۱۳-۳۵۱. (۲۰۰۰).
- [۴۹]Nahapiet, J., & Ghoshal, S. "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, ۲۳(۲), ۲۴۲-۲۶۶. (۱۹۹۸).
- [۵۰]Newbert, S. L. "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research". *Strategic Management Journal*, ۲۸(۲), ۱۲۱-۱۳۵. (۲۰۰۷).