

## بررسی نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری

حاجیه رجیبی فرجاد\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۷/۲۶

### چکیده

امروزه نیروی انسانی به‌عنوان عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود. بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که ادامه حیات سازمان‌ها در گرو نوآوری و بدون توجه به مدیریت دانش، دستیابی به سطح مناسبی از نوآوری امری غیرممکن است. هدف از اجرای این تحقیق، بررسی نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری است. جامعه آماری تحقیق ۲۳۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت ارتباطات زیرساخت بودند که تعداد ۱۴۴ نفر بر اساس جدول مورگان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و آزمون‌های همبستگی و رگرسیون چندگانه بارون-کنی انجام شد و اهمیت ضرایب در هر مرحله مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر نوآوری از طریق متغیر میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش تأثیر دارد. از سوی دیگر، تحلیل داده‌ها نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی رابطه مثبتی با قابلیت مدیریت دانش دارد. به‌علاوه، اقدامات مدیریت منابع انسانی دارای تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم، از طریق میانجی مدیریت دانش بر نوآوری دارد.

**کلیدواژه‌ها:** اقدامات مدیریت منابع انسانی؛ نوآوری؛ قابلیت‌های مدیریت دانش

## مقدمه

در قرن حاضر که عصر اطلاعات و اقتصاد دانش‌محور است، اطلاعات، دانش و اهمیت این دو به‌عنوان منابع سازمان، به‌سرعت در حال افزایش است. در نتیجه، مدیریت سازمان از مدیریت کالا به سمت مدیریت دانش و اطلاعات تغییر یافته است (موسی‌خانی و نادری، ۱۳۹۰). مدیریت دانش شامل تمام فرایندهای مربوط به شناسایی، اشتراک و تولید دانش و مستلزم نظامی برای تولید و نگهداری از مخازن دانش و همچنین ترویج و تسهیل اشتراک دانش و یادگیری سازمانی است؛ بنابراین، امروزه سازمان‌ها در تلاش‌اند تا دانش را به‌طور مؤثرتر و کاراتری مدیریت کنند تا عملکردشان بهبود یابد (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۰). در این‌بین، یکی از مؤلفه‌های اساسی در به‌کارگیری موفق مدیریت دانش، اعمال خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی است. مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند انگیزش و تعهد کارکنان را بهبود بخشد و زمینه لازم جهت افزایش درآمدهای سازمانی را فراهم نماید (لادو و ویلسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴؛ لویز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ پردومو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ ایساک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی با نتایج سازمانی از قبیل بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، عملکرد، موفقیت فردی و سازمانی و تعهد سازمانی رابطه‌ای معنی‌دار دارد (کولینز و کلارک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳؛ کر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ استومپ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). به‌علاوه، خط‌مشی‌های اعمال‌شده می‌تواند موجب تسهیل در خلق و تکمیل دانش و نیز بهبود ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌ها شوند (هوآنگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷؛ پاستور و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰؛ موک‌هرچی و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱؛ اسوارت و کینی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱). منابع انسانی یک شرکت نمی‌تواند به‌سادگی توسط رقبا مورد تقلید قرار گیرد؛ زیرا دانش کارمندان به‌صورت ضمنی است و نمی‌توان

1. Lado & Wilson
2. Lopez-Cabrales & et al.
3. Perdomo-Ortiz & et al.
4. Ishak & et al.
5. Collins & Clark
6. Kerr and & et al.
7. Stumpf & et al.
8. Huang
9. Pastor & et al.
10. Mukherjee & et al.
11. Swart & Kinnie

آن را به صورت یک دستورالعمل در آورد (کولینز و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

طی دو دهه اخیر حرکت به سمت جامعه‌ای با اقتصاد دانش‌بنیان، باعث شده است تا بسیاری از سازمان‌ها، نوآوری را به عنوان یک راهبرد انتخاب کنند و به بازنگری در سازمان، سبب محصولات، خدمات خود و... از طریق ایجاد نوآوری بپردازند. در حقیقت، نوآوری را کلید بقای سازمان می‌دانند. بنابراین سازمان‌ها سعی در ایجاد چارچوبی بنیادی که نوآوری را به عنوان هنجار فرهنگی پایه‌ای بپذیرد، خواهند کرد. نوآوری به طور فزاینده‌ای به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت بلندمدت شرکت‌ها بدل شده است؛ چراکه سازمان‌ها با سرعت نوآوری بالا قادر خواهند بود با شتاب بیشتر و به نحو مطلوب‌تری بر چالش‌های محیطی فایق آیند (ری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

هدف نهایی مدیریت دانش، شامل تسهیم دانش میان کارکنان، به منظور ارتقای ارزش افزوده دانش موجود در سازمان بوده و نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، نوآوری، بهره‌وری و سوددهی سازمان ایفا می‌نماید. از سوی دیگر، با شتاب روزافزون تحولات و دگرگونی‌ها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل بی‌ثباتی و تغییرپذیری و نیز غیرقابل پیش‌بینی بودن آن تغییرات، آنچنان که کشورهای جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش نوآوری در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کیفیت و کمیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بورکراسی و .. منجر شود. براین اساس، نوآوری در جامعه مورد مطالعه می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی مد نظر قرار گیرد. از این رو به نظر می‌رسد یکی از عمده‌ترین راه کارهای بهسازی این مراکز، رشد و توسعه خلاقیت و نوآوری است و از جمله خط‌مشی‌هایی که باعث تحقق این رشد در سازمان می‌شود، پیوند خط‌مشی‌های مناسب مدیریت منابع انسانی با فرایند خلق و کسب، سازماندهی، کاربرد و تسهیم دانش به عنوان متغیری تسهیل‌گر است. دستیابی به این مهم، مستلزم وجود راهبردها و برنامه‌های نوآوری همراه با اقدامات مدیریت منابع انسانی مناسب است. در راستای نوآوری، مدیران از طریق اجرای اقدام‌های عملی، آغازگر برنامه‌های عملی در سازمان‌ها هستند و با بروز رفتارها و اقدامات مناسب از نوآوری‌هایی که در سازمان و از طریق کارکنان انجام می‌شود، پشتیبانی می‌نمایند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که سازمان

1. Colines & Clark  
2. Ray

مورد مطالعه در ایجاد عملکرد نوآورانه در وضعیت مناسبی قرار نداشته و در استفاده بهینه از قابلیت‌های مدیریت دانش موفقیت‌های مناسبی کسب نکرده است. با توجه به فراگیر شدن نگاه به دانش به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی سازمان‌ها، اهمیت فزاینده خلاقیت و نوآوری در ایجاد رقابت بین کشورهای مختلف در حال توسعه و نیز اهمیت منابع انسانی به‌عنوان مخازن دانش در سازمان‌ها، لحاظ کردن بعد دانش کارکنان در اتخاذ تصمیم‌های مرتبط با منابع انسانی، این نوشتار با هدف بررسی نقش میانجی قابلیت‌های مدیریت دانش در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری درصدد پاسخگویی به سؤال اصلی تحقیق یعنی «چه رابطه‌ای بین قابلیت‌های مدیریت دانش، اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری وجود دارد؟» است.

## مروری بر ادبیات پژوهش

### مدیریت دانش

اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند قرن بیست و یکم، تأکید بر دانش و اطلاعات است (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۱). در واقع، در این عصر، نه تنها خود دانش، بلکه اشتراک دانش را کلید موفقیت می‌دانند؛ بنابراین، یکی از مسائل چالش‌برانگیز در سازمان‌ها این است که دانایی و دانش افراد، از حالت ضمنی به حالت صریح تبدیل شود. از جمله ابزارهای مهم برای حل این مسئله، مدیریت مؤثر دانش است. اگرچه بعضی معتقدند دانش، قدرت است، به نظر می‌رسد دانش به خودی خود قدرت ندارد. چیزی که به افراد قدرت می‌دهد، آن بخش از دانش است که با دیگران تسهیم می‌کنند (سرلک و اسلامی، ۱۳۹۰). امروزه مدیریت دانش به موضوعی مهم در سطوح جهانی تبدیل شده است و جوامع علمی و تجاری، هر دو بر این باورند که سازمان‌های دارای قدرت دانش، می‌توانند برتری‌های بلندمدت و پایدار خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند (اخوان و باقری، ۱۳۸۹). مدیریت دانش، رویکردی ساختاریافته و برنامه‌ریزی شده برای مدیریت ایجاد، تسهیم، بهره‌برداری و نفوذ دانش به‌عنوان دارایی سازمانی است که در راستای راهبرد کسب و کار، توانایی، سرعت و اثربخشی شرکت را در تحویل محصولات و خدمات برای رضایت مشتریان تقویت می‌کند. مفهوم اصلی مدیریت دانش، به این صورت ارائه می‌شود که

هریک از افراد بدانند چیزی را که همگی می‌دانند، آن را به کار گیرند و همه بدانند چیزی را که هر یک از افراد می‌دانند، آن را به کار گیرند و همه بدانیم چیزی را که نمی‌دانیم، آن را فرا گیریم (ابزری و همکاران، ۱۳۹۰). مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان با نگرش فرارفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که به شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مربوطند. این کار، نیازمند سامانه‌هایی برای ایجاد و نگهداری منابع، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است (ساعدی و یزدانی، ۱۳۸۸). در این زمینه، سازمان‌هایی موفق‌اند که دانش را به‌عنوان یک دارایی می‌بینند و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی را که موجب حمایت از ایجاد و تشریح دانش می‌شود، توسعه می‌دهند. مدیریت دانش به خلق، اشتراک‌گذاری و نفوذ دادن دانش در فکر، ذهن و تخیل افراد می‌پردازد و تلاش می‌کند تا دانش‌های پراکنده در افراد سازمان را به‌گونه‌ای جمع‌آوری و مدیریت کند تا به خلق دانشی جدید منجر شود (مالهوترا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). مدیریت دانش، فرایندی شناخته‌شده است که در آن، سازمان به تولید، کسب، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش برای افزایش بهره‌وری سازمانی می‌پردازد (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۱). سازمان‌ها از طریق مدیریت دانش تلاش می‌کنند با استخراج دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان و تسهیم آن در میان تمامی افراد، دانش ذخیره‌شده در سامانه را به یک منبع قابل‌استفاده تبدیل کنند تا مزیت رقابتی پایدار به وجود آید (حسنوی و همکاران، ۱۳۸۹؛ به نقل از رضایی‌ملک و رادفر، ۱۳۹۲).

### اقدامات مدیریت منابع انسانی

اقدامات منابع انسانی به این معناست که سازمان می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را بری انجام کار شکل دهد و در نتیجه به اهداف سازمان نزدیک کند (کولین و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در بررسی روابط بین سازمان و عوامل محیطی و استفاده اقدامات نوآورانه منابع انسانی مشخص شد که اقدامات منابع انسانی شامل یادگیری، جذب، انتخاب و به‌کارگیری کارکنان است (تاننبوم

1. Malhotra  
2. Collins & Clark

و دوپری<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ویژگی‌های سازمانی و محیطی بر اقدامات منابع انسانی تاثیر گذراند و چهار بُعد اقدامات منابع انسانی (به کارگیری، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت) به طور مستقیم با ابعاد چندگانه عملکرد عملیاتی در ارتباط است (یونت<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۶). گری<sup>۳</sup> (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. در پژوهشی دیگر تأثیر معنادار چهار اقدام جذب و گزینش، یادگیری و بالندگی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات به عنوان اقدامات منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأیید شد (آبسار و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

## نوآوری

نوآوری به عنوان عاملی مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی محسوب می‌شود. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آنها اجازه دهد، به عملکرد بهتری برسند، موفق‌تر خواهند بود. فرایند نوآوری شامل کسب، انتشار، استفاده از دانش جدید و موجود می‌باشد. نوآوری‌پذیری یک سازمان دقیقاً با توانایی آن سازمان در استفاده و به کار بردن منابع دانش خود مرتبط است (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸). مطالعات انجام شده حاکی از آن است که اگر یک سازمان نتواند نوآوری خود را حفظ کند، با شکست مواجه خواهد شد (دفت و همکاران، ۲۰۰۴). نوآوری، فرایندی است که گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسئله بوده و نوآوری شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای آن است (احمدی و پیشدار، ۱۳۸۹). نوآوری، اختراع تازه‌ای از دانش یا توسعه اطلاعات تازه نظیر مفهوم، نظریه یا فرضیه است؛ به عبارت دیگر، نوآوری سازمانی مستلزم تبدیل ایده‌ها به اشکال قابل استفاده سازمانی است و این ایده برای پیشبرد عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (دامان‌پور و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). به طور کلی نوآوری،

1. Tannenbaum & Dupuree
2. Youndt
3. Gary
4. Absar & et al.
5. Damanpour & et al.

مجموعه‌ای از دانش، ایده، روش‌ها و مهارت‌هایی است که می‌تواند به‌عنوان ویژگی‌های منحصر به فرد برای شیوه‌های تولید و رقابتی سازمان باشد (اندرسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

### اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری

ونگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) تصریح کردند که نوآوری مفهومی فرایندی است که با یک ایده نو آغاز شده و با معرفی یک کالای جدید پایان می‌یابد. واژه نوآوری را می‌توان به‌عنوان مفهوم وسیعی در نظر گرفت و بیانگر توانایی شرکت‌ها و سازمان‌ها برای معرفی محصولات یا فرایندهای جدید است (لوپز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). این یک ایده و تفکر که اگر سازمان‌ها بخواهند سطح نوآوری را افزایش دهند، بایستی ارزش کارمندان‌شان را به‌عنوان ایجادکننده ایده بدانند، به‌طور گسترده مورد قبول قرار گرفته است. نگرش‌های منع‌محور پیشنهاد می‌کنند که منابع رقابت‌های حیاتی سازمانی، اغلب با منابع انسانی گره خورده‌اند؛ از جمله این موارد می‌توان به مهارت‌ها و تخصص‌های غیرتدوین شده اشاره کرد که از طریق تجربه حاصل می‌شود. در نتیجه بسیار نادر بوده و تقلید یا کپی کردن از آنها برای رقابت‌کنندگان بسیار سخت است (وی و لو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). منحصر به فرد بودن آنها ناشی از سختی در کپی کردن دانش، توانایی‌ها، تجارب و رفتار مردم است. اقدامات، خط‌ومشی‌ها و نظام‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند رفتارهای سازنده و خلاق افراد را با تأثیر بر رفتار و گرایش‌های آنها بهبود بخشد (سانتانا و سیرا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ لوپز<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ ایساک<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). بنابراین، مدیران باید چالش‌ها و معضلات توسعه و اجرای خط‌ومشی‌های مدیریتی را شناسایی کنند تا با ایجاد زمینه مناسب، انگیزش لازم در افراد ایجاد شده و با تعهد در یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش موجب پیشبرد اهداف شرکت‌ها شوند. یکی از راه‌های دستیابی به دانش منحصر به فرد و با ارزش، اجرای خط‌ومشی‌های مدیریت منابع انسانی دانش پایه است که با انتخاب و استخدام کارکنان شروع شده و با آموزش، توسعه، ارزیابی عملکرد

1. Anderson & et al.
2. Wang
3. Lopez
4. Wei & Lou
5. Santana & Sierra
6. Lopez
7. Isac

و جبران خدمات ادامه می‌یابد. هدف از انتخاب و استخدام، جذب بهترین افراد در شرکت بر حسب توانایی‌های ذاتی آنهاست. تماس‌های غیررسمی میان کارفرمایان که موجب انگیزش آنها و اجتماعی شدن است، امری مطلوب تلقی می‌شود و آموزش‌های تخصصی و توسعه حرفه‌ای داخل سازمان‌ها امری ضروری است. تک‌تک افراد بازخوردی از آنچه انجام می‌دهند و اینکه چه طور می‌توان عملکرد را بهبود بخشید، فرا می‌گیرند. در نتیجه، این موضوع می‌تواند زمینه لازم برای رشد و ترویج و خوداتکایی داخلی را فراهم نماید. از طرف دیگر، برای ایجاد انگیزه می‌توان از عامل انگیزش به عنوان محرک استفاده کرد. این الگو از اعمال خطومشی‌های مدیریتی، باعث به اشتراک گذاری دانش در سطح شرکت‌ها شده و دانش باارزشی در سطح شرکت ایجاد و در نتیجه تولید بیشتر می‌شود؛ همچنین به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از منافع بالقوه کارکنان دانشی و سرمایه انسانی متخصص بهره‌گیرند (لوپز و همکاران، ۲۰۰۹). از این گذشته، لادو و ویلسون<sup>۱</sup> ادعا کردند که اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند موجب تسریع و تسهیل نوآوری از طریق انگیزش و تقویت رفتار کارکنان مانند خلاقیت و نوآوری، جهت‌گیری طولانی‌مدت، همکاری و اعتماد، قابلیت ریسک‌پذیری و تحمل کشمکش است. به همین ترتیب، اقدامات منابع انسانی بر خصوصیات ویژه شخصی، مشاغل وابسته به هم، تصمیم‌گیری مشارکتی و حل مسئله، تعیین کارگروه‌های تیمی، ارزیابی عملکرد انفرادی، جبران خدمات ویژه و نیز مسیرهای شغلی پربازده تأکید می‌کند (لادو و ویلسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). از سوی دیگر اعمال مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق توسعه داخلی و تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان در جهت مطلوب، بر افزایش ارزش و منحصر به فرد بودن تأثیرگذار باشد. لپاک و لیو<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) معتقدند که اعمال مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مستقیماً بر توانایی کارکنان جهت عملکرد بهتر تأثیر می‌گذارد و این نیز به واسطه ارتقای دانش، مهارت و توانایی کارکنان است. مدیریت منابع انسانی کارا بایستی بین نظام‌های مختلف سازمانی تعادل برقرار نماید تا از یک سو باز و منعطف باشد تا بتواند موجب شکوفایی خلاقیت شود و از سوی دیگر دارای رسمیت و اصولی باشد که توانایی تبدیل خلاقیت به نتایج قابل لمس را داشته باشد. با توجه به این که بروکراسی و ارتباطات رسمی، مانع از نوآوری می‌شود، آزادی عمل

1. Lado & Wilson  
2. Lado & Wilson  
3. Lepak & Liao



برای محیط‌های متغیر ضروری است (ایساک و همکاران، ۲۰۱۰). به‌طور خلاصه، فناوری‌ها، محصولات و خدمات یک سازمان ممکن است مورد تقلید یا پیروی قرار گیرند، اما تقلید و پیروی از سرمایه فکری بسیار دشوار است. به همین علت است که منابع انسانی منحصربه‌فرد و راهبردی است (دویکا و همکاران، ۲۰۱۰). نگرش منبع پایه<sup>۱</sup> بیشتر بر نقش مدیران منابع انسانی در انتخاب، توسعه، ترکیب و نیز گسترش منابع پایدار شرکت‌ها تأکید می‌کند؛ زیرا روح رقابت در کارمندان بارز عمل می‌شود. به‌طور مشابه، در قابلیت‌های مدیریتی منابع انسانی، تلاش می‌کنیم تا قابلیت‌های مدیران در انتخاب، توسعه، ترکیب و نیز گسترش منابع و قابلیت‌های آنها را سنجش نماییم.

### اقدامات مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش

اقدامات مدیریت منابع انسانی عنصری مهم برای سازمان‌ها به‌منظور افزایش قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها در ایجاد، توسعه، تسهیل ابزارها و فعالیت‌های مدیریت دانش است (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸). یک نظام کارمندیایی مؤثر می‌تواند در انتخاب و اختصاص نیروی کار شایسته و لایق برای انجام کارهای مورد نیاز به سازمان کمک کند. به‌دست آوردن کارکنانی با دانش و تخصص خاص برای سازمان‌ها به‌منظور عملیاتی کردن ابزارها و فعالیت‌های مدیریت دانش، مهم و حیاتی است. این کارکنان تازه‌استخدام شده به‌احتمال زیاد به‌طور مؤثر تسهیم دانش می‌کنند، به‌شرطی که قادر باشند دیدگاه و نگرش گسترده‌تر و مناسبی اتخاذ کنند. علاوه بر این، برای سازمان‌ها مهم است کارکنانی را انتخاب کنند که بتوانند برای توسعه ظرفیت مدیریت دانش به‌طور مؤثری ادغام و یکپارچه شوند. انتخاب افرادی با مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب برای انجام وظایف و کارها، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا دانش را از منابع گوناگون و متنوع ادغام و یکپارچه کنند و روند ایجاد ایده‌های خلاقانه را تحریک کنند (اسکاربروک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). به‌علاوه اینکه، آموزش کارکنان بر توسعه ظرفیت مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. توسعه مداوم حرفه‌ای به‌ویژه برای کارکنان دانشی، خیلی مهم است. سازمان‌ها نیاز دارند که فرصت‌های آموزشی داخلی و خارجی را برای

1. Resource-Based View (RBV)  
2. Scarbrough

توسعه و پرورش دانش و تخصص موردنیاز کارکنان ارائه و فراهم نمایند. ارائه برنامه‌های آموزشی متنوع می‌تواند کارکنان را برای یادگیری دانش و تخصص جدید، گسترده‌تر کردن بینش آنها و تجهیز آنها با ذهن‌ها و مهارت‌های نوآورانه، تسریع و آماده کند. چنین برنامه‌های آموزشی باید کارکنان را تحریک کند که تخصص و تجربه خود را تسهیم کنند، دانش جدید کسب کنند و آنچه را که متعاقباً در کار یاد می‌گیرند به کار ببرند. در نتیجه، برنامه‌های آموزشی برای کارکنان در فرایند مدیریت دانش، مهم و حیاتی است (آرگوت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

مشارکت که یکی دیگر از اقدامات 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. اگر کارکنان فرصت‌های بیشتری برای فراهم نمودن درون‌دادها و تعیین اقدامات موردنیاز داشته باشند، ممکن است تنوع و غنی بودن دانش مبادله‌ای را افزایش دهند و ایده‌های جدیدتری را به وجود آورند و در نهایت کشف یا شناسایی و کاربرد دانش و تخصص گسترده‌شده در سازمان را تسهیل کنند (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد و پرداخت از جمله اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌باشند که سازمان‌ها می‌توانند برای تقویت رفتارهای کارکنان و تحریک آنها برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده کنند. در اصطلاحات ارزیابی عملکرد، اگر سازمان‌ها بخواهند رفتارهای مطلوب و موردنظر را از کارکنان بیرون بکشند، آنها باید بازخورد و مشوق‌هایی را ارائه کنند که رفتارهای مطلوب را تقویت کند. اگر سازمان‌ها شاخص و معیار ارزیابی یگانه و واحدی برای ارتباط دادن عملکرد کارکنان با مشارکت آنها در تسهیم و اعمال دانش در کار تعیین کنند، کارکنان برانگیخته می‌شوند و روی فعالیت‌های مدیریت دانش کار می‌کنند. علاوه‌براین، باید خلاقیت، نگرش ریسک‌پذیری و توانایی حل مسئله را به‌منظور بهبود انتشار و تسهیم دانش، مورد پاداش قرار دهند. اگر با نظام‌های پرداخت، مشارکت و کمک به کسب و مبادله دانش را پاداش دهند، افراد ممکن است تلاش‌های بیشتری را برای فعالیت‌های مدیریت دانش انجام دهند (اسکاربروک، ۲۰۰۳).

1. Argote & et al.

## قابلیت‌های مدیریت دانش و نوآوری

مدیریت دانش مؤثر شامل: خلق، جمع‌آوری، اشتراک، اجرا و بهره‌برداری از دانش است (ایگبو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). همچنین به ترکیب درستی از ابتکارهای مدیریتی، اجتماعی و سازمانی همراه با بهره‌برداری از فناوری مناسب است. تفکر مدیریت دانش برای تجمیع، طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی و توزیع تمام دانش موردنیاز برای رشد و شکوفایی سازمان است (موک هرچی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). مدیریت دانش ابزاری مؤثر برای خلق نوآوری با اکتساب، خلق، اشتراک، ذخیره‌سازی و اعمال دانشی است که برای کارهای ابداعی در سازمان ضروری هستند. مدیریت دانش موجب تسهیم، تدوین دانش ضمنی، کمک به تبدیل دانش ضمنی برای افزایش دانش واضح و آشکار، خلق یک دانش ترفیع‌دهنده فرهنگ و تسهیم و نیز همکاری می‌شود (مدهوشی و همکاران، ۲۰۱۰؛ به نقل از رضایی ملک و رادفر، ۱۳۹۲). تأثیر قابلیت مدیریتی دانش روی مزیت رقابت سازمانی، نگرش منبع‌پایه از یک شرکت است که موجب ارتباط مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها با منابع و قابلیت‌هایی که منحصر به فرد هستند و تقلید و پیروی از آنها دشوار است، می‌شود. دانش، منبعی مهم است و دانش نامتجانس در شرکت‌ها عامل اصلی تعیین‌کننده برای اختلاف‌های اجرایی است (جون تارونگ و آساوانیت چاکیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). تحقیقات بسیاری نشان می‌دهد که مدیریت دانش می‌تواند موجب افزایش آگاهی مشتری و بدین‌سان ابداع یا نوآوری موفق شود (دیوار و دیتون<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶؛ کوهن و لیوینتال<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰؛ دوسیو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ باسادور و گلا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). باسادور و گلا<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) نقش دانش در بروز نوآوری را مورد بررسی قرار دادند. فرایندی پیشنهادی آنها شامل چهار مرحله است: ۱. اکتساب پیش‌گیرانه و تولید اطلاعات جدید و نیز دریافت روش‌ها، فرصت‌ها و مشکلات؛ ۲. مفهوم‌سازی ایده‌ها و چالش‌های جدید؛ ۳. توسعه و بهبود راه حل‌های جدید؛ ۴. اجرای راه حل‌های جدید (باسادور و گلا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین این نتیجه می‌تواند از ادبیات حاصل شود که مقیاس‌های مدیریت دانش معمولاً شامل زیرعنوان‌هایی مانند جمع‌آوری

1. Egbu
2. Mukherjee & et al.
3. Juntarung & Ussahawanitchakit
4. Dewar & Detton
5. Cohen & Levinthal
6. Dosiv
7. Basadur & Gelade
8. Basadur & Gelade

اطلاعات، توزیع، تسهیم و اجرا است. به این دلیل، مقیاس مدیریتی دانش شامل سؤال‌هایی مرتبط با این زیرعنوان‌هاست.

### قابلیت‌های مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و نوآوری

بررسی روابط میان قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی و دانش، نوآوری را بهبود می‌بخشد (لوپز و همکاران، ۲۰۰۹). دانش و سرمایه انسانی دو مفهومی هستند که توجه بسیاری از محققان در توضیح خروجی‌های مثبت سازمانی مانند نوآوری را به خود جذب کرده است. سرمایه انسانی به عنوان مخزنی برای استعداد کارمندان، مهارت‌ها و قابلیت‌ها معرفی شده است که موجب ظهور ارزش‌های اقتصادی برای سازمان می‌شود. دانش به عنوان نوعی تجربه و درک فردی معرفی شده که می‌توان آن را به دیگران انتقال و تسهیم کرد (جلال و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین، این امر پیشنهاد شده است که دانش موجود در تک‌تک کارمندان (دانش ضمنی) نقش حیاتی را جهت تسهیل رشد دانش و برای افزایش ارزش آن ایفا می‌کند. تسهیم و به اشتراک گذاری دانش یک فعالیت یا رفتار است که شامل انتقال و توزیع دانش از یک فرد به فرد دیگری است و به عنوان فرایندی مهم در نظر گرفته شده است (اقبال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ جلال و همکاران، ۲۰۱۰؛ اقبال و همکاران، ۲۰۱۰). اقدامات مناسب مدیریت منابع انسانی می‌تواند یک واسطه بسیار مهم باشد که با اشتراک گذاری قابلیت دانش، آنها را به خروجی‌های موفق تبدیل کند. واضح است که نوآوری و قابلیت مدیریت منابع انسانی هر دو دارای اتصال محکمی با دانش و یادگیری هستند. بنابراین اقدامات مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در ترویج آموزش سازمانی، گروهی و فردی دارد (گیب و وایت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). محققان بسیاری به این نتیجه رسیده‌اند که اعمال مدیریت منابع انسانی در قابلیت‌های مدیریتی دانش موجب افزایش آموزش سازمانی می‌شوند که برای بروز نوآوری و رقابت پایدار عاملی ضروری است (اقبال و همکاران، ۲۰۱۰؛ لوپز و همکاران، ۲۰۰۹؛ پردومو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ ایساک و همکاران، ۲۰۱۰). بر همین اساس، نونوکا<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) نشان داد که

1. Iqbal  
2. Gibb and Waight  
3. Perdomo-Ortiz et al  
4. Nonaka

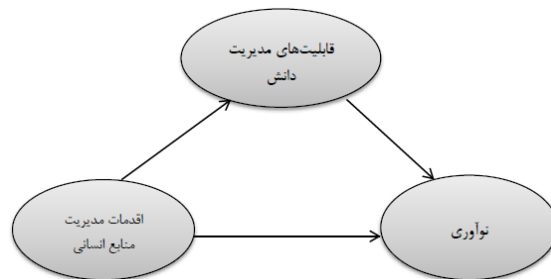
سازمان‌های موفق آنهایی هستند که به صورت پایدار دانش جدید را ایجاد و آن را میان سازمان توزیع می‌کنند و همچنین این سازمان‌ها سریعاً دانش را در قالب فناوری و کالاهای جدید معرفی می‌کنند. براین اساس ضروری است نشان دهیم که اقدامات مدیریت منابع انسانی موجب بهبود تسهیم دانش و در نهایت به نوآوری منجر می‌شود. موضوعات گوناگون مدیریت منابع انسانی مانند استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت اجرایی، جبران خدمات و پاداش و نیز برقراری فرهنگ آموزشی برای مدیریت دانش در شرکت‌ها ضروری هستند (ادوارسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). با این وجود، موقعیت تسهیل‌کننده مدیریت دانش نمی‌تواند به سادگی در اقدامات مدیریت منابع انسانی سنتی مانند آموزش و توسعه قرار گیرد. نقش تسهیل‌کنندگی مدیریت دانش بسیار وسیع‌تر است و به یکپارچگی کلی در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی سنتی نیاز دارد. این امر شامل بازسازی روش‌های قدیمی مدیریت فضاهای کاری و نیز استفاده از رویکردهای نوآورانه خارج از روش‌های سنتی است (موک‌هرجی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). جایی که تک‌تک کارمندان می‌توانند بسیار خلاق‌تر و نوآورانه‌تر باشند تا نتایج بهتر به دست بیاید. از این گذشته، اعتماد میان کارمندان به انتقال دانش کارا در میان آنها کمک می‌کند، اما افراد همیشه داوطلب تسهیم دانش نیستند؛ زیرا افزایش دانش ضمنی در میان کارمندان در یک سازمان ممکن است منجر به افزایش قدرت علمی شود (ایساک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). با این وجود، سازمان‌ها می‌توانند با ترویج و توسعه روابط اجتماعی، موجب خلق دانش میان کارمندان شوند که در این رابطه کارمندان به همدیگر اعتماد کرده و تمایل زیادی به تسهیم و انتقال دانش از خود نشان دهند. بنابراین، زمانی که سازمان‌ها فضای باز، همکارگونه و قابل اعتماد را خلق می‌کنند، کارمندان، دانش مورد نیاز را از راه‌های ساده و بدون دردسر به دست می‌آورند (هوآنگک، ۲۰۰۷؛ پاستور و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ اقبال و همکاران، ۲۰۱۰). به همین ترتیب، پاستور و همکاران (۲۰۱۰) اعلام می‌کنند که مدیریت منابع انسانی می‌تواند قابلیت، انگیزش و فرصت‌های اشتراک‌گذاری کارمندان را با توجه به موارد ذیل، تحت تأثیر قرار دهند تا موجب تسهیم، حفظ و خلق دانش شود. به طور خلاصه، مدیریت منابع انسانی روشی برای دستیابی به قابلیت‌های بهتر دانش به معنی حفظ کارکنان، افزایش سطح آگاهی و تخصصی کردن

1. Edvardsson  
2. Mukherjee & et al.  
3. Pastor & et al.

آنها در کارهای روزمره سازمانی و نیز ایجاد سازوکارهایی برای توزیع مزیت‌های حاصل از افزایش سطح دانش است. توسعه روش مدیریت منابع انسانی جدید جایی که تجارب افراد حیاتی است و دانش می‌تواند در فرایندهای آموزشی کارشناسان خلق و تسهیم شود، برای بروز نوآوری ضروری است (پاستور و همکاران، ۲۰۱۰).

### مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق برای تشخیص نوع روش مدیریت منابع انسانی به کاررفته در سازمان موردنظر از پنج شاخص ارائه‌شده برای اقدامات منابع انسانی توسط هانگ و چانگ در سال ۲۰۰۵ استفاده شده که عبارتند از: وجود سیاست‌های منابع انسانی برای جبران خدمات در سازمان؛ استخدام در سازمان؛ آموزش و توسعه نیروی انسانی در سازمان؛ فرصت‌های شغلی برابر در سازمان؛ برنامه‌های کاری منعطف در سازمان و وجود سیاست‌های منابع انسانی برای توسعه مدیریت در سازمان. جهت بررسی دقیق هر یک از این مدل‌های سنجش مدیریت دانش نشان می‌دهد که مراحل آنها بسیار شبیه هم بوده و تنها برخی این فرایندها را به‌طور کامل تر و برخی جزئی‌تر مورد توجه قرار داده‌اند. با ترکیب و جمع‌بندی مراحل مشابه در این مدل‌ها می‌توان فرایند مدیریت دانش را به‌طور کامل در مدل ارائه‌شده توسط علوی و لیدنر (۲۰۰۱) مشاهده نمود؛ این مدل فرایند مدیریت دانش را مورد توجه قرار داده و در واقع می‌توان آن را حاصل جمع مراحل مشابه مدل‌های ارائه‌شده در این زمینه دانست. براین اساس، در پژوهش حاضر برای ارزیابی سطح مدیریت دانش، الگوی پیشنهادی علوی و لیدنر (۲۰۰۱)، که شامل چهار بعد جامعه‌پذیری، بیرونی‌سازی، انتشار و درونی‌سازی است، در سازمان مورد مطالعه مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته است. در نهایت برای ارزیابی عملکرد نوآوری از مطالعات انجام‌شده توسط هانس و بیرکینشو (۲۰۰۷) استفاده شد. با عنایت به آنچه گفته شد، مدل مفهومی تحقیق در نمودار (۱) بیان گردید.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با نوآوری رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین قابلیت‌های مدیریت دانش و نوآوری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.  
فرضیه چهارم: قابلیت‌های مدیریت دانش به‌عنوان نقش میانجی در ارتباط بین اقدامات منابع انسانی و نوآوری مطرح است.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش پیش‌رو از دید هدف کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن می‌توان برای حل مشکلات سازمان‌ها استفاده کرد و از نظر ماهیت و روش، پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی به‌شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز را از وضع موجود نمونه آماری به‌دست آورد. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به‌شمار می‌رود. جامعه موردبررسی در این پژوهش، مدیران و کارشناسان شرکت ارتباطات زیرساخت به تعداد ۲۳۰ نفر بوده‌اند که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۴۴ نفر آنها برای نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی، پرسشنامه‌ای ۲۸ سؤالی است که به‌صورت

طیف پنج‌سطحی لیکرت استفاده شده است. برای اندازه‌گیری میزان متغیرهای پژوهش (اقدامات مدیریت منابع انسانی، قابلیت‌های مدیریت دانش و نوآوری) پرسشنامه‌ای طراحی شد. سؤال‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اساس مطالعه هان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶). سؤال‌های قابلیت مدیریت دانش بر اساس مطالعات چن و هوآنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و سؤالات مربوط به نوآوری از مطالعات پراجگو<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) گرفته شد. برای پرهیز از طولان‌شدن بیش‌ازحد پرسشنامه، تعدادی از سؤال‌های موجود در این پرسشنامه‌ها حذف و از مرتبط‌ترین آنها استفاده شده است. به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل پرسشنامه ۰/۸۶۱ به دست آمد. این عدد نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به‌عبارت‌دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به‌منظور سنجش روایی سؤالات از روایی محتوا استفاده شد بدین صورت که پرسشنامه تحقیق با مراجعه به پرسشنامه‌های استاندارد مختلف ساخته شده و مورد تأیید اساتید و خبرگان، قرار گرفته است. سپس با اعمال نظرات آنها اقدام به توزیع پرسش‌نامه شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS<sup>۱۹</sup>، تجزیه و تحلیل همبستگی و آزمون‌های رگرسیون چندگانه بارون‌کنی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و اهمیت ضرایب در هر مرحله مورد بررسی قرار گرفت.

## یافته‌های تحقیق

### نتایج تحلیل همبستگی

جدول (۴) ضریب همبستگی پرسون بین متغیرها را نشان می‌دهد. با توجه به جدول (۱) ضریب همبستگی پرسون نشان از همبستگی بالای بین متغیرهای مورد مطالعه دارد. نتایج تحلیل همبستگی نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی با نوآوری از رابطه‌ای مثبت برخوردار است (۰/۸۰۰).

1. Han & et al.  
2. Chen & Huang  
3. Prajogove



جدول ۱. تجزیه و تحلیل همبستگی

قابلیت‌های مدیریت دانش	نوآوری سازمانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی	
		۱	اقدامات مدیریت منابع انسانی
	۱	۰/۸*	نوآوری
۱	۰/۳۲**	۰/۲۸**	قابلیت‌های مدیریت دانش
* Correlation is significant at 0.05 level (2-tailed). ** Correlation is significant at 0.01 level (2-tailed).			

### آزمون فرضیه‌ها

**فرضیه اول:** میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ برای بررسی فرضیه اول از نرم‌افزار SPSS19 و تجزیه و تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد. نتیجه بررسی نشان داد که فرضیه اول با  $(\beta=0/415)$  تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ۴۵ درصد از واریانس نوآوری توسط اقدامات مدیریت منابع انسانی تبیین می‌شود  $(R=0/45)$ . نگرایی برازش مدل با استفاده از مقدار  $(F=29/8)$  و  $(P=0/000)$  تأیید شد. رابطه مثبت بین متغیر پیش‌بینی کننده و پیش‌بینی شده مشهود بوده و مقدار آزمون تی برابر با  $6/2$  است. در نتیجه فرضیه اول تأیید می‌شود.

جدول ۲. نتایج رگرسیون ساده

F	P	Beta	T- Value	
۲۹/۸	۰/۰۰۰	۰/۴۵۱	۶/۲	اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی
۱۹/۴	۰/۰۰۰	۰/۳۱۵	۳/۱	اقدامات مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش
۸/۷	۰/۰۰۰	۰/۶۴۵	۹/۸	اقدامات مدیریت دانش و نوآوری سازمانی

**فرضیه دوم: میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛** برای بررسی فرضیه دوم از نرم‌افزار SPSS<sup>19</sup> و تجزیه و تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد. نتیجه بررسی نشان داد که فرضیه دوم با  $(\beta=0/315)$  مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ۳۲ درصد از واریانس نوآوری توسط اقدامات مدیریت منابع انسانی تبیین می‌شود  $(R=0/32)$ . نگرایی برازش مدل با استفاده از مقدار  $(F=19/4)$  و  $(P=0/000)$  مورد تأیید قرار گرفت. رابطه مثبت بین متغیر پیش‌بینی کننده و پیش‌بینی شده مشهود بوده و مقدار آزمون تی برابر با ۳/۱ است. در نتیجه فرضیه اول تأیید می‌شود.

**فرضیه سوم: میان قابلیت‌های مدیریت دانش و نوآوری رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛** برای بررسی فرضیه اول از نرم‌افزار SPSS<sup>19</sup> و تجزیه و تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد. نتیجه بررسی نشان داد که فرضیه سوم با  $(\beta=0/645)$  مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ۵۱ درصد از واریانس نوآوری توسط اقدامات مدیریت منابع انسانی تبیین می‌شود  $(R=0/51)$ . نگرایی برازش مدل با استفاده از مقدار  $(F=8/7)$  و  $(P=0/000)$  مورد تأیید قرار گرفت. رابطه مثبت بین متغیر پیش‌بینی کننده و پیش‌بینی شده مشهود بوده و مقدار آزمون تی برابر با ۹/۸ است. در نتیجه فرضیه سوم تأیید می‌شود.

**فرضیه چهارم: قابلیت‌های مدیریت دانش به عنوان میانجی در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی نوآوری مطرح است؛** برای اثبات فرضیه شماره (۴) از روش رگرسیون چندگانه مطابق با الگوی چهار مرحله‌ای بارون و کنی (۱۹۸۶) استفاده شده است. لازم به ذکر است که هر کدام از شکل‌های ارائه شده، در واقع مبین یکی از معادلات رگرسیونی است که اعداد درج شده روی هر یک از پیکان‌ها ضرایب استاندارد  $(\beta)$  است. به منظور بررسی اثر تعاملی اقدامات مدیریت منابع انسانی و قابلیت‌های مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی این دو متغیر به عنوان متغیرهای پیش‌بین و نوآوری سازمانی به عنوان متغیر ملاک وارد معادله رگرسیون شده‌اند. برابر جدول (۳) در مسیر (c) اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی روی نوآوری سازمانی برابر  $(5/665)$  با مقدار P برابر با  $(0/007)$  و با فاصله اطمینان ۰/۹۵ درصد بین ۱/۳۴۲ تا  $(10/346)$  و اثر متوسطی برابر با  $(6/51)$  مورد تأیید قرار گرفت. در مسیر (a) اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی با قابلیت‌های مدیریت دانش برابر  $(1/541)$  و با مقدار P برابر با  $(0/009)$ ، فاصله اطمینان  $(0/95)$  بین  $(0/398)$  تا  $(3/465)$  متغیر است. در

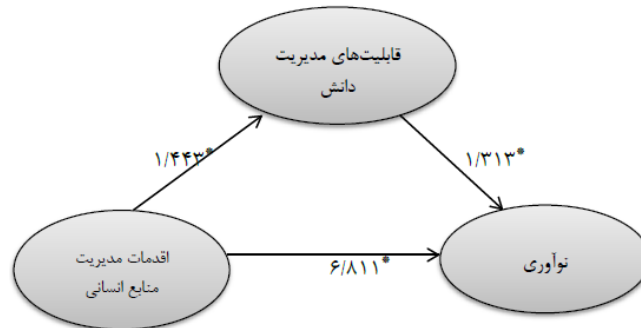
مسیر (b) اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی با قابلیت‌های مدیریت دانش برابر (۱/۳۹۷) و با مقدار P برابر با (۰/۰۰۱)، فاصله اطمینان (۰/۹۵) بین (۰/۷۴۵) تا (۲/۹۸۷) متغیر است. اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی روی نوآوری با در نظر گرفتن متغیر کنترلی قابلیت‌های مدیریت دانش برابر (۴/۸۹۶) و مقدار مقدار P برابر با (۰/۰۷۶)، فاصله اطمینان (۰/۹۵) بین (۰/۶۷۸) تا (۸/۵۶۱) متغیر است. میانگین حداقل مربعات برای متغیر اقدامات مدیریت منابع انسانی برابر (۱۲/۷۸۴) و میانگین حداقل مربعات برای نوآوری برابر (۱۶/۷۸۲) است. خلاصه نتایج این تحلیل در جدول (۳) و نمودارهای (۲) و (۳) آمده است.

جدول ۲. نتیجه روش چهار مرحله‌ای بارون و کنی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)

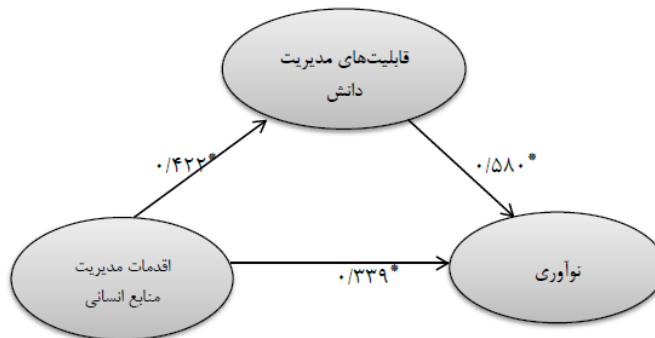
مقدار P	مقدار $\beta$	فاصله اطمینان ۰/۹۵	مقدار تخمین زده شده	گام مسیر	گام
۰/۰۰۷	۰/۳۴۱	بین ۱۰/۳۴ تا ۱/۳۴	۶/۸۱۱	C	۱
۰/۰۰۹	۰/۴۲۲	۰/۳۹ تا ۳/۴۵	۱/۴۴۳	A	۲
کوچک‌تر از ۰/۰۰۱	۰/۵۸	۰/۷۵ تا ۲/۹۹	۱/۳۱۳	B	۳
۰/۰۸۷	۰/۳۳۹	۰/۶۸ تا ۸/۵۶	۴/۸۱	C'	۴

نمودارهای (۲) و (۳) به ترتیب برآوردهای استاندارد نشده و استاندارد شده را نشان می‌دهند. براین اساس، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه دوم مورد تأیید بوده و تعدیل جزیی وجود دارد.

1. Baron and kenny



نمودار ۲. ضرایب استاندارد نشده (متغیر میانجی گر)



نمودار ۳. ضرایب استاندارد شده (متغیر میانجی گر)

## بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله به بررسی نقش قابلیت‌های مدیریت دانش در رابطه با اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد که اقدامات منابع انسانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق قابلیت‌های مدیریت دانش و درمقابل با عملکرد نوآوری مرتبط است. از جمله کاربردهای عملی نتایج تحقیق این است که مدیران نیاز دارند تا به‌طور فعال سرمایه‌گذاری انسانی سازمان خود را از طریق دامنه‌ی متنوعی از اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌منظور تحریک ظرفیت آنها در

کسب، تسهیم و کاربرد دانش، مدیریت کنند. علاوه بر این، سطح بهتری از ظرفیت مدیریت دانش می‌تواند تفکرات خلاق و نوآورانه‌ای را که ممکن است در نهایت منجر به عملکرد نوآوری بهتر شود، تحریک کند. برای تسهیل ارتباط اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری مطلوب، مدیران ابتدا نیاز دارند اهمیت ظرفیت مدیریت دانش را بشناسند. سپس آنها باید اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی را برای تحریک سطح بهتری از ظرفیت مدیریت دانش به کار گیرند که این در عوض منجر به نتایج و پیامدهای نوآوری مطلوب می‌شود.

فرضیه اول: میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ یافته‌های تحقیق نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری دارای رابطه بوده و این رابطه از نوع مثبت است. نتایج حاصل از تحقیق با مطالعات انجام شده توسط ولف (۱۹۹۴)، لیفر و همکاران (۲۰۰۰)، شانتی و فریبورز (۲۰۰۰) و لویز و همکاران (۲۰۰۹) همسو می‌باشد. بنابراین، این یک ایده و تفکر که اگر سازمان‌ها بخواهند سطح نوآوری را افزایش دهند، بایستی ارزش کارمندان را به عنوان ایجادکننده ایده بدانند، به طور گسترده مورد قبول قرار گرفته است. پس، مدیران باید چالش‌ها و معضلات توسعه و اجرای خط‌مشی‌های مدیریتی را شناسایی کنند تا با ایجاد زمینه مناسب، انگیزش لازم در افراد ایجاد شده و با تعهد در یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش موجب پیشبرد اهداف شرکت‌ها شوند. یکی از راه‌های دستیابی به دانش منحصربه‌فرد و با ارزش، اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌پایه است که با انتخاب و استخدام کارکنان شروع شده و با آموزش، توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات ادامه می‌یابد. به طور خلاصه، فناوری‌ها، محصولات و خدمات یک سازمان ممکن است مورد تقلید یا پیروی قرار گیرند، اما تقلید و پیروی از سرمایه فکری بسیار دشوار است. به همین علت است که منابع انسانی منحصربه‌فرد و راهبردی است (دویکا و همکاران، ۲۰۱۰). نگرش منبع‌پایه بیشتر بر نقش مدیران منابع انسانی در انتخاب، توسعه، ترکیب و نیز گسترش منابع پایدار شرکت‌ها تأکید می‌کند؛ زیرا روح رقابت در کارمندان با ارزش اعمال می‌شود. به طور مشابه، در قابلیت‌های مدیریتی منابع انسانی، تلاش می‌کنیم تا قابلیت‌های مدیران در انتخاب، توسعه، ترکیب و نیز گسترش منابع و قابلیت‌های آنها را سنجش نماییم.

فرضیه دوم: میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ تحلیل داده‌ها نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش با هم رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار دارند. نتایج تحقیق با مطالعات انجام گرفته توسط برومند و رنجبری (۱۳۸۸)، اسکاربروک (۲۰۰۳) و آرگوت و همکاران (۲۰۰۳) سازگاری دارد. براین اساس، سازمان‌هایی که با اقدامات مناسبی از منابع انسانی بتوانند به‌طور مؤثرتری دانش و تخصص موجود در ذهن افراد را مدیریت و مورد استفاده قرار می‌دهند، قادر هستند تا ارزش بیشتری ایجاد کنند و به مزیت رقابتی بهتری برسند. به‌هرحال، کارکنان اغلب به‌دلیل منافع خود و عدم اعتماد، برای تسهیم دانش و تخصص خود با دیگران بی‌میل و ناتوان هستند (کوری و کرین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در نتیجه، این موضوع برای سازمان‌ها مهم است که درگیری و مشارکت کارکنان را از طریق مدیریت دانش تحت کنترل داشته باشند. اقدامات مدیریت منابع، دیدگاه‌های اصلی برای استخراج و تقویت دانش و تخصص کارکنانی است که سازمان به آنها نیاز دارد. چون افراد بسیاری از دانش و تخصص خاص سازمان بهره‌مند هستند، سازمان‌ها ممکن است اقدامات کاری مدیریت منابع انسانی را به بهترین شکل برای مدیریت دانش و تخصص به‌کار گیرند. از جمله این اقدامات می‌توان به کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پرداخت تشویقی از طریق تأثیر بر توسعه و انگیزش کارکنان با افزایش تعهد، کاهش ترک خدمت و افزایش عملکرد اشاره کرد. بنابراین اقدامات مدیریت منابع انسانی عنصری مهم برای سازمان‌ها به‌منظور افزایش قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها در ایجاد، توسعه، تسهیل ابزارها و فعالیت‌های مدیریت دانش است.

فرضیه سوم: میان قابلیت‌های مدیریت دانش و نوآوری رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ یافته‌های تحقیق نشان داد که بین قابلیت‌های مدیریت دانش و نوآوری رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتایج به‌دست آمده از تحقیق با مطالعات انجام شده توسط دیوار و دیتون (۱۹۸۶)، کوهن و لیوینتال (۱۹۹۰)، دوسیو (۲۰۰۵)، باسادو و گلااد (۲۰۰۶)، موک هرچی و همکاران (۲۰۱۱)، مدهوشی و همکاران (۲۰۱۰)، دیوار و دیتون (۱۹۸۶)، کوهن و لیوینتال (۱۹۹۰)، دوسیو (۲۰۰۵) و باسادو و گلااد (۲۰۰۶) همخوانی دارد. بنابراین با ترکیب درستی از ابتکارهای مدیریتی، اجتماعی و سازمانی می‌توان در جهت بهره‌برداری مناسب از فناوری گام برداشت. به‌زعم موک

هرجی و همکاران (۲۰۱۱) تفکر مدیریت دانش برای تجمیع، طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی و توزیع تمام دانش موردنیاز برای رشد و شکوفایی سازمان است. درحقیقت مدیریت دانش، ابزاری مؤثر برای خلق نوآوری با اکتساب، خلق، اشتراک، ذخیره‌سازی و اعمال دانشی است که برای کارهای ابداعی در سازمان ضروری هستند. همان‌طور که مطالعات مدهوشی و همکاران (۲۰۱۰) نشان می‌دهد ما می‌توانیم با به‌کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش زمینه‌افزایش نوآوری را فراهم نماییم.

فرضیه چهارم: قابلیت‌های مدیریت دانش به‌عنوان میانجی در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی نوآوری مطرح است؛ این مطالعه به‌صورت میدانی اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نوآوری را با توجه به نقش میانجی‌گری قابلیت‌های مدیریت دانش مورد بررسی قرار داد. تحلیل داده‌ها نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی دارای ارتباطی مستقیم و غیرمستقیمی است که توسط قابلیت‌های مدیریت دانش بر نوآوری حاصل شده است. آزمون بارون و کنی اثر میانجی‌گری به‌صورت جزئی را تأیید کرد. به‌عبارتی یافته‌های تحقیق از نقش و تأثیر میانجی‌گری قابلیت‌های مدیریت دانش در رابطه با اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری حمایت می‌کند. اقدامات مدیریت منابع انسانی، تأثیرات مفید خود را بر نوآوری از طریق ظرفیت در کسب، تسهیم و کاربرد دانش اعمال می‌کنند. این نتایج بر نقش حیاتی و مهم مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش در فرایند نوآوری تأکید دارند. از این رو، می‌توان به این نتیجه رسید که هر گونه بهبودی در اقدامات مدیریت منابع انسانی منجر به نوآوری می‌شود و همچنین اعمال مدیریت منابع انسانی در قابلیت مدیریت دانش، موجب افزایش یادگیری سازمانی که برای بروز نوآوری ضروری است، می‌شود.

باوجود آنکه نوآوری، توجه بسیار زیادی را در گذشته به خود معطوف داشته است، تنها مطالعات اندکی نقش میانجی‌گری قابلیت‌های مدیریت دانش در رابطه میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری تحلیل کرده‌اند. با این وجود، یافته‌های تجربی این مطالعه کمبود این زمینه در گذشته را جبران می‌کنند. از دیگر نتایج تحقیق آن است که قابلیت مدیریت منابع انسانی در انتخاب، آموزش، توسعه، ارزیابی و جبران خدمات به‌طور مثبتی قابلیت نوآوری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این گذشته، قابلیت مدیریتی دانش به‌عنوان یک میانجی در فرایند نوآوری از

طریق تسهیل و توزیع دانش و نیز به‌کارگیری آن عمل می‌کند. به‌ویژه، اعمال مدیریت منابع انسانی مشارکتی که بر اساس دانش هستند، محیطی را ایجاد می‌کنند که تولید دانش و رفتارهای تسهیم‌کننده را تشویق می‌کند که این خود موجب تقویت و بروز نتایج ابداعی می‌شود.

از منظر منبع پایه، نتایج حاصله نشان می‌دهد که رقابت سازمانی حیاتی اغلب در منابع انسانی وجود دارد که شامل مهارت غیرتدوین‌یافته فردی و تخصص‌های شخصی است که در طی تجارب به دست آمده است و شدیداً نادر است و تقلید آن توسط رقبا بسیار سخت است (ویی و لو، ۲۰۰۵). منحصربه‌فرد بودن این مهارت‌ها ناشی از دشوار بودن در کپی گرفتن دانش، قابلیت‌ها، تجارب و رفتارهای مردم است. پشتیبانی مناسب سازمانی با توجه به اعمال منابع انسانی موجب کاهش موانع در خلق دانش کارمندان و قابلیت تسهیم آن در سطح فردی و سازمانی است. درنهایت، بر حسب نوآوری، مدیریت منابع انسانی نقش تکمیلی را از دو طریق: ۱. تسهیل مدیریت دانش در روش‌های ارتباطی مناسب، شناسایی و تشویق و ۲. توسعه فرایندهای سازمانی که اکتساب و انتقال دانش را ترغیب می‌کند، ایفا می‌کند.

از جمله کاربردهای عملی نتایج پژوهش آن است که مدیران نیاز دارند تا به‌طور فعال سرمایه انسانی سازمان خود را از طریق دامنه متنوعی از اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌منظور تحریک قابلیت‌های آنها در کسب، تسهیم و کاربرد دانش، مدیریت کنند. علاوه‌براین، سطح بهتری از قابلیت‌های مدیریت دانش می‌تواند تفکرات خلاق و نوآورانه‌ای را که ممکن است درنهایت منجر به نوآوری بهتر شود، تحریک کند. برای تسهیل ارتباط اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری مطلوب، مدیران ابتدا نیاز دارند اهمیت قابلیت‌های مدیریت دانش را بشناسند. سپس آنها باید اقدامات مدیریت منابع انسانی را به‌منظور تحریک سطح بهتری از قابلیت‌های مدیریت دانش به کار گیرند که این درعوض منجر به نتایج و پیامدهای نوآوری مطلوب می‌شود.



## منابع

برومند، مجتبی و رنجبری، مریم (۱۳۸۸)، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تأکید بر نقش مدیریت دانش، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶(۲۴)، صص: ۵۴-۴۱.  
رادینگ، آلن (۱۳۸۳)، مدیریت دانش و موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمدحسین لطیفی، انتشارات سمت.

رضایی‌ملک، نرگس و رادفر، رضا (۱۳۹۲). مدلی برای اولویت‌دهی عوامل مدیریت دانش در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۵، شماره ۲،

صص ۸۲-۸۳

- Absar, M. M. N., Nimalathasan, B., and Jilani, M. M. A. K. (2010). Impact of HR Practices on Organizational Performance in Bangladesh. [Article]. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 3(2), 15-19.
- Abzari, M., Shaemi, A., Talebi, H. & Abdolmanafi, S. (2011). Considering the gap between current and optional condition of knowledge management in Iran automobile industry. *Public Management Journal*, 3(6): 19-34. (In Persian)
- Akhavan, P. & Bagheri, R. (2010). *Knowledge Management: from Idea to Practice*, Atinegar Publication. Tehran. (In Persian)
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1): 107-136.
- Andersson, M., Lindgren, R., and Henfridsson, O. (2008). Architectural knowledge in Interorganizational IT Innovation. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 19-38.
- Argote, L. and McEvily, B. and Reagans, R. (2003) Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, Vol. 49, pp. 571-82.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Basadur Min, Gelade A. Garry (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process, *Journal Compilation*, 15-1.
- Cohen M. Wesley, Levinthal A. Daniel. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1.
- Collins, C. J., and Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. [Article]. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. New York.
- Damanpour Fariborz et al (1989). The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 26/6.
- Damanpour Fariborz et al (1988). The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 26/6.
- Damanpour, F., Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495-522.

- Dewar R., Dutton, J. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis, *Management Science*, 12.
- Edvardsson Ingi Runar (2003). Knowledge Management and Creative HRM, Occasional Paper 14.
- Egbu, Charles O. Managing Knowledge And Intellectual Capital For Improved Organizational Innovations In The Construction Industry: An Examination Of Critical Success Factors, Engineering, *Construction and Architectural Management*, 11(5),
- Gibb Stephen, Waight Consuelo L.(2012). Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Strategic Significance, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 2.
- Gupta, B., Iyer, L. S., Aronson, J. E. (2000), "Knowledge Management: Practices and Challenges", *Industrial Management and Data Systems*, 100, 1-2.
- Han Jian, Chou Paul, Chao Minston, Wright Patrick M.(2006). The HR Competencies, HR Effectiveness Link: A Study In Taiwanese High Tech Companies, *Human Resource Management*, 45(3).
- Hassanpoor, H. A., Jahanshah, H. & Ahmadi Qavaqi, M. (2012). **Fuzzy multi-criteria decision-making in the application of knowledge management**, Two Quarterly of Human Resources Management Investigations, Imam Hossein University, 4(1): 137-163. (In Persian)
- Huang Keke(2007). **Human Resource Management & Knowledge-based management: A study of HR practices in performance related knowledge management**, A dissertation presented in part consideration for the degree of MA.
- Ishak Norhaiza Binti, C. Eze Uchenna and Ling Lew Sook (2010). Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance, *Journal of Organizational Knowledge Management*, Vol.
- Jalal Hayati Abdul, Toulson Paul and Tweed David (2011). **Exploring Employee Perceptions of the Relationships among Knowledge Sharing Capability, Organisational Culture and Knowledge Sharing Success: Their Implications for HRM Practice**, Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning.
- Juntarung Napaom (2010). Ussahawanihakit Phapruek, Knowledge Management Capacity, Market Intelligence, and Performance: an Empirical Investigation of Electronic Businesses in Thailand, *International Journal of Business Research*, Vol. 8. No. 3, 2008.
- Kerr, G., Way, S. A., and Thacker, J. (2007). Performance, HR Practices and the HR Manager in Small Entrepreneurial Firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), 55-68.
- Lado AA, Wilson MC.(1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Acad Manage Rev*, 19(4): 699-727.
- Leifer R., McDERMOTT c., O'Connor G., Peters L., Rice M. & Veryzer R. (2000). **Radical Innovation: How Mature Companies can Outsmart Upstarts Boston**: Harvard Press?.
- Lopez- Cabrales Alvaro, Perez- Luno Ana, Valle Cabrera Ramon (2009). Knowledge as a Mediator HRM Practices and Innovation Aactivity, *Human Management*, July- August. Vol. 48(4).
- Malhotra, Y. (1997). **Knowledge Management in Inquiring Organizations**, Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems, available at: <http://km.brint.com/km.htm> (accessed 28 August 2010).
- Malhotra Yogesh. (2000). Knowledge management for e-business performance: Advancing information strategy to 'internet time'. information strategy. *The Executive's Journal*, 16(4): 5-16.

- Moosākhani, M. & Nadi, F. (2011). Evaluating the performance of knowledge management system based on balanced cards by applying fuzzy integrated assessment method (Case study: Transportation Ministry), **IT Management Quarterly**, 3(9): 139-162. (In Persian)
- Mukherjee Aroop, R. Ganesan, Syed Muhammad Hasan Hashmi(2011). **Knowledge Management for Expansion of Human Resource Management Systems**, International Conference on Technology and Business Management, March 28-30.
- Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoka, Konno Noboru(2000). SECL Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Creation, **Long Range Planning**, 5-34.
- Pastor Isabel Ma Pricto, Ma Pilar Pe' Rez Snatana and Celia Marti'n Sierra(2010). Management knowledge through Human Resource Management practices. Empirical examination on the Spanish Automotive Industry, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 13.
- Prodomo- Ortiz gesu, Gonza' lez- Benito Javier and Galende Jesu's(2009) . An analysis of the relationship between total quality management based human resource management practices and innovation. **The international journal of human resource management**, Vol. 20, No. 5.
- Sarlak, M. A. & Islami, T. (2011). Knowledge sharing in Sharif Technical University: Social investment approach. **Public Management Journal**, 3(8): 1-18. (In Persian)
- Scarborough, H. (2003). Knowledge Management, HRM and the Innovation Process. **International Journal of Manpower**, Vol. 24, pp. 501-16.
- Stumpf, S. A., Doh, J. P., and Tymon, J. W. G.(2010). The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential. [Article]. **Human Resource Management**, 49(3), 353-375.
- Swart Juani, Kinnie Nicholas(2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms, **Human Resource Management Journal**, 13(2)..
- Wei Li- Qun and Lou Chung-Ming(2005). Market Orientation HRM Importance and Competency; Determinants of Strategic HRM in Chinese Firms, **International Journal of Human Resource Management**, 16.
- Wolfe R. (1994). Innovation Review, Critique and Suggested Research Directions, **Journal of Management Studies**, 3(3).
- Youssefi, E., Sadegh Feyzi, J. & Soleymani, M. (2011). Considering the extent of the effect of knowledge management on innovation (among managers and employees in technological firms based on Science & technology park, Urmia University), **Innovation and Creativity in Human Sciences Quarterly**, 1(3): 29-51. (In Persian)
- Ziāee, M. S., Monavariyan, A. & Kazemikofrani, E. (2011). Considering the relationship between social investment and the extent of organizational preparation to establish knowledge management: Case study: Iranian steel-making Co, **Public Management Journal**, 3(8): 179-198. (In Persian)
- Zirger B. J., Maidique M. A(1990). A Model of New Product Development: An Empirical Test, **Management Science**, V: 36, No.7.