

نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی

قاسم سلیمی^{*۱}

فاطمه عبد شریفی^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۳/۲۷)

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی اثر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در دانشگاه شیراز است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، جزء پژوهش‌های توصیفی، همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه مذکور بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای تعداد ۲۰۱ نفر انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش شامل سه پرسشنامه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (راج و اسریواستاوا، ۲۰۱۳)، نوآوری سازمانی (شوهام و همکاران، ۲۰۱۲) و یادگیری سازمانی (جو و همکاران، ۲۰۰۶) بود که پس از محاسبه روایی و پایایی، در بین نمونه‌های پژوهش، توزیع و گردآوری شد. آزمون فرضیه‌های پژوهش براساس روش مدل‌یابی معادلات ساختاری صورت پذیرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم بر نوآوری سازمانی اثر ساختاری ندارد؛ اما با واسطه یادگیری سازمانی پیش‌بینی‌کننده سطح نوآوری سازمان می‌باشد. مقاله رهنمودهای ضمنی به مدیران منابع انسانی جهت توجه به فرایند یادگیری سازمانی و اهمیت آن در تحقق نوآوری سازمانی ارائه می‌نماید.

واژه‌های کلیدی: شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، آموزش، یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، دانشگاه.

^{*۱} - استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
مسئول مکاتبات: Salimi.shu@gmail.com

^۲ - دانشجوی دکتری علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۱- مقدمه

رشد سازمان‌ها در عرصه‌های ملی و بین‌المللی، پذیرش رقابت را برای آنها گریزناپذیر نموده است (Chatzoglou et al., 2011). زیستن در دنیای رقابتی به عنوان یک سازمان دانش‌محور، نیازمند عطف توجه سازمانی به مدیریت منابع انسانی به عنوان کلید رقابت‌های بین سازمانی است. نگاه استراتژیک به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اذعان دارد که این نگاه می‌تواند شایستگی‌های درون سازمانی و منابع موجود را با فرصت‌های محیطی پیوند زند (Benevene & Cortini, 2010). در این راستا سازمان‌ها به مدد نگاه استراتژیک دریافته‌اند که در عصر حاضر سرعت شتابنده، تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی و فرهنگی، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌های آینده را نیز پیش بینی کرده و قادر باشند این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده بهتر سازمانی هدایت کنند (اخوان و ابوعلی، ۱۳۸۹). افزایش فشارهای محیط رقابتی، جهانی سازی و تغییرات ایجاد شده در فعالیت‌های سازمانی، سازمان‌ها را ناچار ساخته است تا فرایندها، سیستم‌ها، تکنولوژی و خدمات خود را به طور مداوم متحول سازند. در واقع سازمان‌ها برای زنده ماندن و گریز از مرگ و دستیابی و انطباق با محیط ناپایدار به تحول و نوآوری روی آورند. چرا که مسایل امروز سازمان‌ها با راه‌های دیروز حل‌شدنی نیست و شرایط محیطی به طور جدی پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده؛ به طوری که سازمان‌ها، دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری حیات بلندمدت خود را تضمین نمایند (واعظی و همکاران، ۱۳۸۹). رویکرد شایستگی‌محور به منابع انسانی و نهادینه کردن آن در سازمان همواره مورد توجه اندیشمندان و مدیران سازمانی بوده است. لذا مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین مکانیزم‌هایی است که ایجاد نوآوری را تقویت می‌کند (Ismail et al., 2010). مدیریت منابع انسانی پیامدهایی نظیر تعهد، تناسب، مشارکت و انعطاف‌پذیری را به همراه دارد (Harpez & Meshoulam, 2010) و می‌تواند ظرفیت‌های لازم برای ارتقای انعطاف‌پذیری سازمانی را فراهم آورد (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2010). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نیز منبعی پایدار برای کسب مزیت‌های رقابتی هستند (Lado & Wilson, 1994) و مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق جذب اثربخش، توسعه و مدیریت استعدادها سازمانی به توسعه نوآوری سازمانی کمک کند (Wong et al., 2013).

در واقع تحولات ایجاد شده در سازمان‌ها، تغییرات سریع تکنولوژیکی و ضرورت افزایش کیفیت خدمات باعث شده است که توجه به نوآوری در ارائه خدمات مورد توجه جدی قرار بگیرد (Mavondo et al., 2005). اما با این وجود، پژوهش‌های بسیار اندکی نوآوری را از دیدگاه

مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار داده‌اند (Wolfe, 1995؛ Agarwala, 2003). در واقع نوآوری یک عنصر حیاتی برای رشد درازمدت سازمان‌ها و عملکرد مؤثر آنها خواهد بود (Ismail et al., 2010) و بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر این مسئله بسیار حیاتی قلمداد می‌شود. از طرفی موضوعاتی از قبیل قابلیت پویایی (Eisenhardt & Martin, 2000؛ & Pisano, Teece 1997)؛ رهبری (Birley & Norburn, 1998) و یادگیری سازمانی (Fisher & White, 2000) از مهم‌ترین موضوعاتی است که در کسب مزیت‌های رقابتی مورد توجه جدی در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است. نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییرات سریع محیطی مفهوم یادگیری سازمانی را به گونه‌ای روزافزون پر اهمیت ساخته است و همانطور که مطرح شد مدیریت منابع انسانی می‌تواند این یادگیری را متحول سازد. بدیهی است همانگونه که یادگیری برای رشد افراد اساسی است برای سازمان‌ها نیز اهمیت زیادی دارد. به نظر می‌رسد یادگیری سازمانی یکی از مهم‌ترین مسایلی است که می‌تواند نوآوری سازمانی را تحت تأثیر ویژه قرار دهد. در دنیای متغیر کنونی یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است، بنابراین سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین سازمان‌های امروزی باید با استفاده از سازوکارهایی که یادگیری سازمانی برای آنان فراهم می‌کند میزان نوآوری سازمانی خود را تحت تأثیر قرار دهند. پژوهش‌های اخیر نشان داده است که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، سطح نوآوری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Itika, 2011؛ Jørgensen et al, 2009). با وجود مطالعاتی که نشان می‌دهد یادگیری سازمانی نقش سازنده‌ای در سازمان دارد (Vemić, 2007؛ Armstrong & Foley, 2003؛ Kontoghiorghes, 2005)، متأسفانه در سال‌های اخیر پیوند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سطح نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بویژه در محیط‌های سازمانی دانشگاهی نقطه تمرکز پژوهش‌های اندکی بوده است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از یک سو و از سوی دیگر نوآوری سازمانی به عنوان متغیری پویا تأثیر قابل توجهی بر نحوه عملکرد سازمان‌ها و بهبود اثربخشی فعالیت‌های آنان خواهند داشت و با توجه به اهمیت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری این متغیرهای سازمانی بر توسعه سازمان‌ها در محیط در حال تغییر امروز، کاوش و تبیین روابط بین متغیرهای پژوهش می‌تواند جذاب باشد. در واقع در شرایط کنونی مدیریت منابع انسانی باید بتواند پاسخگوی پدیده‌ی جهانی شدن و تبعات حاصل از آن باشد و این موضوع تنها از طریق ایجاد تغییر و تحولات بنیادی و ارائه شیوه‌های نوآورانه امکانپذیر می‌باشد. این در حالی است که علی‌رغم مطالعات بسیاری که در خصوص شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی

صورت پذیرفته است همچنان نوعی شکاف مطالعاتی و تفاوت در نظریه و عمل دیده می‌شود. زیرا تاکنون مطالعات مرتبط با حوزه سازمان و مدیریت به مدیریت منابع انسانی به عنوان عاملی ظرفیت‌ساز و البته استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به عنوانی عاملی که می‌تواند به توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان کمک نماید، نگرینسته نشده است (Farazmand, 2004). از این رو شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به تنهایی نمی‌تواند راهبردی ویژه جهت افزایش نوآوری سازمانی تلقی شود (Newell et al., 2001) و این مهم تنها از طریق کاربست یادگیری و کسب تجارب جدید توسط کارکنان ارتقا می‌یابد. لذا شکاف مطالعاتی حاضر را می‌توان در رابطه بین شیوه‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی از طریق سایر متغیرهایی از قبیل یادگیری سازمانی بر روی نوآوری یافت. بر اساس مطالب فوق به علاوه بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی و تبیین این رابطه به واسطه یادگیری سازمانی، می‌تواند جهت سیاستگذاری مطالعات مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی راهگشا باشد. چرا که منابع انسانی به عنوان یکی از حیاتی‌ترین منابع سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود (Wong et al., 2013) و هدف اصلی مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریتی هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف و مقاصد سازمانی است (Stone, 2009). می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Noe et al., 2000) و این مسئله شامل استخدام، آموزش، توسعه مدیریت عملکرد، پاداش‌دهی و فراهم نمودن امنیت شغلی برای کارکنان می‌باشد (Mondy, 2010). از دیدگاه اسفر^۱ (۱۹۹۹) مدیریت منابع انسانی به معنای استفاده صحیح از منابع انسانی برای دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی می‌باشد. از نظر وی مدیریت مؤثر منابع انسانی شامل پنج بخش ویژه برنامه‌ریزی، استخدام، انتخاب، توسعه کارکنان، پاداش‌دهی، ایجاد امنیت و سلامت و روابط بین کارکنان می‌باشد. فعالیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در جهت تسهیل و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های کارکنان، شکل‌گیری سرمایه انسانی ارزشمند و رهبری فعالیت‌ها جهت دستیابی به مزیت‌های رقابتی ارزشمند است (Wright et al., 2001). در واقع دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، ارزش‌ها و گرایش‌های کارکنان توسط اقدامات مرتبط با مدیریت منابع انسانی پیگیری و دنبال می‌شود (Wong et al., 2013). در نتیجه چنین سازوکارهایی می‌توان انتظار داشت که مدیریت منابع انسانی دانش، انگیزش، هم‌افزایی و عملکرد کارکنان را بهبود بخشد (Harter et al., 2002).

^۱-Sphr

با وجود آنکه مطالعات مدیریت منابع انسانی حدود صد سال پیش با مطالعات تیلور آغاز شده است، بسیاری از پژوهشگران توجه به مدیریت منابع انسانی را در بهبود و افزایش عملکرد سازمان‌ها از دهه ۱۹۹۰ مورد توجه ویژه قرار داده‌اند. با این وجود بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و نوآوری همچنان مورد مطالعه اندکی قرار گرفته است. نتایج مطالعات پژوهشگران نشان داده است شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که به نحو مطلوبی طراحی و به کار گرفته شوند نوآوری را اشاعه می‌دهند (Lam et al, 2011). مدیریت راهبردی این منبع منجر به وجود پیامدهایی از قبیل تعهد، تناسب، مشارکت و انعطاف‌پذیری می‌گردد (Harpez & Meshoulam, 2010) و می‌تواند ظرفیت‌های لازم برای انعطاف‌پذیری سازمانی را ایجاد نماید (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2010) که این اقدامات می‌توانند نوآوری سازمان‌ها در این شرایط متغیر را تحت تأثیر قرار دهند. نتایج مطالعه آلانی و همکاران (۲۰۰۳) نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اثر مثبتی بر عملکرد، ایجاد انسجام و همچنین تأثیرات مثبتی بر استراتژی سازمانی دارد. از طرفی جورجنسن و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود در بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و نوآوری به این نتیجه دست یافتند که مدیریت مؤثر این منبع و استفاده از راهبردهای مقتضی می‌تواند نوآوری سازمانی را تحت تأثیر ویژه قرار دهد. از نظر آنان توسعه استراتژی‌هایی برای مدیریت تنوع منابع انسانی در سطح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی می‌تواند بسیار مؤثر باشد. مطالعه لینگ و مهد^۱ (۲۰۱۰) نیز در بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی نشان داد که بین آموزش و انواع نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

دیرینه بررسی مفهوم یادگیری به سال ۱۹۰۰ بر می‌گردد؛ یعنی هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد (Yeung & Ulrich, 1999). اما ریچارد سیرت و جیمز مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار دادند و یادگیری را به عنوان پدیده‌ای سازمانی در ادبیات مطرح کردند (Templeton et al., 2002). اما دلایل توجه بسیار به یادگیری سازمانی از دهه ۹۰ اول به دلیل ماهیت دنیای به سرعت در حال تغییری که در آن زندگی می‌کنیم و دوم محیط رقابتی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، تا به امروز بیشتر و بیشتر گردید (دستجردی و همکاران، ۲۰۱۰). یادگیری سازمانی عاملی تعیین‌کننده در عملکرد درازمدت و بقای سازمان (Yukl, 2009) و عاملی مؤثر برای موفقیت سازمانی و از طرفی منبعی برای کسب مزیت‌های رقابتی پایدار می‌باشد (Bhatnagar, 2006). تمپلتون و همکارانش (۲۰۰۲)

^۱-Ling & Mohd

یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از اقدام‌های سازمانی مانند کسب دانش، توزیع و تفسیر داده‌ها و اطلاعات سازمانی می‌دانند که به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه بر فرایند تحول سازمانی اثر مثبت دارد. یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اعضا به صورت آشکار به تغییرات محیط درونی و بیرونی و اصلاح اشتباهات پاسخ دهند. یادگیری سازمانی زیرساخت‌های لازم جهت شناخت و بهبود منابع و توانمندی‌های مورد نیاز را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد (نادی و همکاران، ۱۳۹۰) و از طرفی موجب ارتقای منابع ناملموس^۱ و تجارب نامشهود سازمانی (دانش ضمنی کارکنان) می‌شود که به نوبه خود منجر به افزایش راهبردهای بالقوه‌ای می‌گردد که سازمان می‌تواند از آنها بهره‌گیرد (Hitt et al., 2000).

هدف از یادگیری سازمانی تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده است که بتواند در شرایط مختلف رفتار متفاوت از خود نشان دهد. در سالهای اخیر اهمیت مطالعه و تحلیل یادگیری سازمانی افزایش یافته است و پژوهشگران مختلف با استفاده از رویکردهای مختلف به تحلیل آن پرداخته‌اند (Templeton et al., 2002). اما با وجود پژوهش‌های متعدد در زمینه مفهوم‌سازی، مدیریت، توسعه و به کارگیری یادگیری سازمانی هنوز یک توافق کلی درباره مفهوم، تعریف و تئوری‌های یادگیری سازمانی به وجود نیامده است (Kim, 1993). علت این عدم توافق چند رشته‌ای بودن گفتمان یادگیری سازمانی، به کارگیری این نوع یادگیری در حوزه‌هایی مانند پردازش اطلاعات، نوآوری، تغییر سازمانی، فرهنگ سازمانی و همچنین چندسطحی بودن تحلیل مفهوم یادگیری از سطح فردی تا سازمانی می‌باشد (Garvin, 1999). با این وجود تمپلتون (۲۰۰۲) و کیم (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را فرایند پویایی می‌دانند که سازمان را قادر می‌سازد تا با سرعت با تغییرات سازگاری یابند. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارهایی می‌شود که یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است. از طرفی بر اساس یک رویکرد جامع دیگر نیز عوامل تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی در پنج بعد اساسی گروه‌بندی شده‌اند که این ابعاد شامل تجربه‌اندوزی، ریسک‌پذیری، تعامل با محیط خارجی، گفت‌وگو و تصمیم‌گیری مشارکتی می‌باشد (Spector, 1992؛ Gatignon et al., 2002). آرمسترانگ و فولی (۲۰۰۳) نیز مکانیزم‌های یادگیری سازمانی را در چهار گروه بر می‌شمارد که عبارتند از محیط یادگیرنده، شناسایی نیازها و ضرورت‌های یادگیری و رشد، تحقق نیازهای یادگیری و رشد و کاربرد یادگیری در محیط کاری.

گاریسامورالیس و همکاران^۲ (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان پیش‌آیندها و پیامدهای نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی در کارآفرینی به این نتیجه دست یافتند که متغیرهای

^۱-Intangible

^۲-García-Morales

راهبردی (تسلط شخصی، رهبری تحول‌آفرین، چشم‌انداز مشترک، محیط و اندازه سازمان) بر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارند. همچنین نتایج پژوهش آنها نشان داد که نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی در عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. آراگون‌کورا^۱ و همکارانش (۲۰۰۱) نیز در پژوهشی تحت عنوان نقش رهبری و یادگیری سازمانی در نوآوری و عملکرد به این نتیجه دست یافتند که یادگیری سازمانی تأثیر قوی‌تری نسبت به رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی دارد. همچنین نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و قوی‌تری بر یادگیری سازمانی دارد و به طور غیرمستقیم نیز بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد. مرادی و همکاران (۱۳۹۱) نیز در بررسی نقش ظرفیت جذب دانش بر رابطه بین یادگیری از خطاهای سازمانی و نوآوری سازمانی نیز به این نتیجه دست یافتند که رابطه مثبت و معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود داشته و ظرفیت جذب کارکنان در رابطه بین یادگیری از خطاهای سازمانی و نوآوری، نقش میانجی دارد. همچنین لوپز و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی ادعان می‌نمایند که استخدام گزینش‌شده، آموزش راهبردی و مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری به عنوان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور معناداری بر یادگیری سازمانی اثرگذار است. اضافه بر این نتایج پژوهش عده‌ای از پژوهشگران حاکی از آن است که فرایندهای استخدام و شیوه‌های ارزیابی با یادگیری سازمانی ارتباط معناداری دارند، همچنین سرمایه انسانی سهم واسطه‌گری نسبی در رابطه بین شیوه‌های منابع انسانی و ظرفیت یادگیری سازمانی دارد. یافته پژوهش موواندو و همکاران^۲ (۲۰۰۵) نیز نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی محرک اصلی جهت‌گیری یادگیری سازمانی است.

در فضای سازمانی امروز، مفهوم نوآوری^۳ توجه شمار زیادی از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. به جهت جذابیت این مؤلفه سازمانی، کاوش در ارتباط با مظاهر و ابعاد این سازه سازمانی به موضوعی جذاب در محافل پژوهشی تبدیل شد. در این راستا مطالعات و تلاش‌های پژوهشی نشان داده است که نوآوری سازمانی، سازه‌ای چندبعدی است (Wang & Ahmed, 2004). اما این سازه سازمانی به مانند سایر سازه‌های جذاب سازمانی دارای دیرینه است. بنابر ادعان دی جونگ^۴ این مفهوم را اولین بار شومپیتر^۵ در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده است که وی نوآوری را به عنوان فرایند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرایندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی مطرح نمود. از آن به بعد اندیشمندان مختلفی به تشریح برداشت‌های متفاوت از

^۱-Aragon-Correa

^۲-Mavondo et al.

^۳-Organizational Innovation

^۴- D-Jung

^۵-Schumpeter

این مفهوم و نقش آن در بقای طولانی مدت سازمان‌ها پرداخته‌اند و نوآوری را به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان‌ها در نظر گرفتند (Khan et al., 2009). از این رو مطالعات پژوهشگران، حاکی از چندبعدی بودن نوآوری سازمانی دارد (Wang & Ahmed, 2004). در تعریفی، نوآوری به طور کلی شکل‌گیری ایده، پذیرش و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در فرایندها، محصولات و خدمات ترسیم شده است (چاووش‌باشی و کاووسی، ۱۳۸۷) و برخی، نوآوری را میل به تغییر از طریق اتخاذ تکنولوژی‌ها، منابع، مهارت‌ها و سیستم‌های مدیریتی جدید بر می‌شمارند (Ussahawanitchakit, 2008). برخی نیز نوآوری را شامل نوآوری تولیدی، فرایندی و اداری می‌دانند (Ojasalo, 2008؛ Jimenez et al., 2010؛ Yuan et al., 2010؛ Skerlavaj et al., 2010؛ Hung et al., 2010). برخی از پژوهش‌ها به ماهیت پیچیده نوآوری سازمانی اشاره دارند و بر این باورند که نوآوری سازمانی در عین حال پدیده‌ای پیچیده می‌باشد (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۱)؛ که استفاده و بهره‌گیری از آن قابلیت‌های بالقوه سازمانی را به ظهور می‌رساند (Krause, 2004). به تعبیر دراکر^۱ (۱۹۹۹) از دیدگاه مدیریتی نوآوری به معنای تغییری است که در سایه این تغییر بعد تازه‌ای از عملکرد خلق می‌شود و لیکن از دیدگاه رایج سازمانی، نوآوری به معنای بهره‌برداری از ایده جدید است (Hesselbein, 2002). در واقع به فرایند خلق، توسعه و اجرای یک ایده جدید یا یک رفتار تازه، نوآوری گفته می‌شود. با نگاه اخیر، نوآوری می‌تواند به عنوان تغییر سازمانی برای پاسخ به محیط خارجی یا نفوذ بر آن نیز در نظر گرفته شود (Anderson et al., 2004). پرداختن به این مسئله مستلزم تبدیل ایده‌ها به اشکال قابل استفاده سازمانی است و این ایده برای پیشبرد عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Damanpour et al., 2008). یافته‌های پژوهشی متعددی در حوزه مطالعات سازمانی به این نکته اشاره دارند که نوآوری یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی کننده عملکرد مطلوب سازمانی در سازمان‌های امروزی می‌باشد (Lepak & Snell, 2000؛ Guest, 1997؛ Cottam et al., 2001؛ Hurley & Hult, 1998) و کلیدی‌ترین پیامد فعالیت‌های مرتبط با نوآوری سازمانی، موفقیت سازمانی است (Ismail et al., 2010) همچنین سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری، فرهنگ سازمانی، کسب مدیریت و رهبری تحول‌آفرین با نوآوری رابطه دارند و پژوهشگران به نقش مدیریت منابع انسانی در دستیابی به نوآوری سازمانی اذعان دارند (Allani et al., 2003).

در رابطه با نوآوری سازمانی می‌توان به پژوهش حضوری و خدادادحسینی (۱۳۸۴) با عنوان طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه کردن نوآوری در بخش دولتی ایران اشاره نمود. نتایج مطالعه نشان داد به جز عامل ساختار کلیه عوامل درون سازمانی (مدیریت میانی، فرهنگ سازمانی،

^۱-Drucker

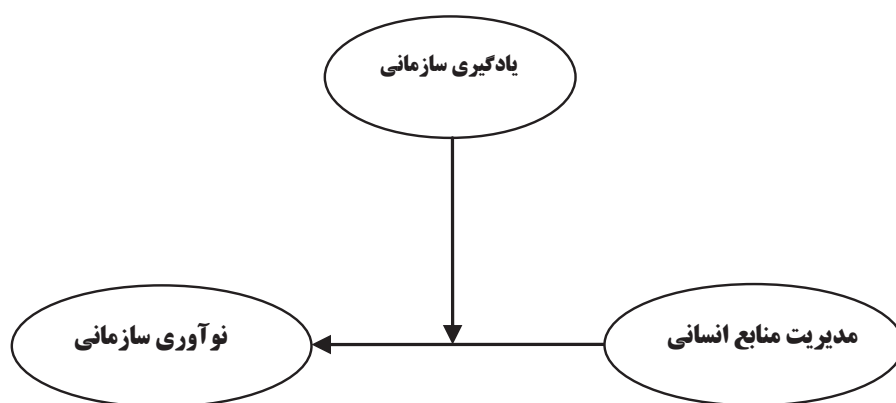
پاداش‌دهی به کارکنان) بر نهادینه شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی تأثیر دارد و همچنین نتایج نشان داد که عامل تعداد قوانین و مقررات کنترل شده بر نهادینه شدن نوآوری تأثیر منفی داشته است و ارتباطات با سازمان‌های مشابه خارجی موجب تقویت نهادینه شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی خواهد شد. نتایج مطالعه عطا و جبین^۱ (۲۰۱۱) در بررسی رابطه بین تعهد مدیران اجرایی و نوآوری سازمانی در سازمان‌های صادراتی مالزی نشان داد که بین تعهد مدیران و قابلیت‌های ایجاد نوآوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین ویژگی‌های حاصل از تعهد از قبیل انجام فعالیت‌های معنادار، حمایت‌کننده و ارتباطات باز و داشتن هوش تجاری در تشخیص فعالیت‌های رقبا از مهم‌ترین عواملی است که بر فرایند نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد. با توجه به مطالعات تجربی فوق این مقاله در نظر دارد تا ضمن بررسی رابطه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی و اثر واسطه‌گری یادگیری سازمانی نقش هر یک آنها را نیز در بهبود عملکرد سازمانی دانشگاه مورد بررسی قرار دهد. نتایج پژوهش کمک خواهند نمود تا ضمن تبیین جایگاه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی و همچنین یادگیری سازمانی؛ پیشنهاداتی در خصوص اصلاح و بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و رابطه آن با رشد نوآوری سازمانی ارائه شود. همچنین براساس نتایج پژوهش می‌توان از طریق شناسایی و تعدیل سهم یادگیری سازمانی در این مسیر راهبردهای مؤثری را در جهت فزاینده ساختن نقش یادگیری در بهبود نوآوری نیز ارائه داد. بر این اساس فرضیه‌های زیر مطرح و پیگیری شد:

- فرضیه ۱:** شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پیش‌بینی‌کننده معنادار نوآوری سازمانی است.
- فرضیه ۲:** شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پیش‌بینی‌کننده معنادار یادگیری سازمانی است.
- فرضیه ۳:** یادگیری سازمانی پیش‌بینی‌کننده معنادار نوآوری سازمانی است.
- فرضیه ۴:** شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی پیش‌بینی‌کننده معنادار نوآوری سازمانی است.

با اداغان به مطالب ذکر شده و با توجه به مطالب نظری موجود در خصوص روابط متغیرهای پژوهش می‌توان مدل مفهومی پژوهش را مطرح نمود. مدل مفهومی پژوهش یک الگوی مفهومی است که در آن روابط نظری میان شماری از عوامل که در مورد مسئله پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند، مشخص گردیده است. مدل مفهومی این پژوهش بر مبنای تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر نوآوری سازمانی بنا نهاده شده است. بدیهی است کاربرد شیوه‌های مناسب مدیریت منابع انسانی باعث بهبود و رشد نوآوری سازمانی می‌گردد (Jørgensen et al., 2009; Tan & Nasurdin, 2011). از طرفی یادگیری سازمانی نیز می‌تواند از طریق بهبود توانمندی‌های

^۱-Ata & Jabeen

کارکنان، آمادگی آنان برای ایجاد تغییرات، دریافت اطلاعات بروز از طریق تسهیم دانش تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر جوانب مختلف سازمانی را تسهیل نماید. علی‌رغم این تأثیر در مبانی نظری موجود، پژوهش‌های اندکی به صورت تجربی رابطه این سه متغیر را مورد بررسی قرار داده‌اند. با توجه به این مبانی نظری، مدل مفهومی پژوهش به صورتی که در شکل ۱ نشان داده شده است، ارائه شده است. براساس آنچه که گفته شد در این پژوهش متغیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر درون‌زا و متغیر نوآوری سازمانی به عنوان متغیر برون‌زا و در نهایت متغیر یادگیری سازمانی به عنوان متغیر واسطه در نظر گرفته شده است.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۲- روش تحقیق

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در دانشگاه شیراز بوده است، روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه شیراز در سال ۹۳-۱۳۹۲ بود که تعداد آنها ۶۱۲ نفر می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای و براساس سه متغیر جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت ۲۰۱ نفر مرد و زن به عنوان نمونه پژوهش انتخاب و مورد پرسشگری قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر شامل سه پرسشنامه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (Raj & Srivastava, 2013)، شامل دو بعد ارزیابی عملکرد، و آموزش و بهسازی (۱۷گویه)؛ نوآوری سازمانی

(Shoham et al., 2012)، شامل چهار بعد دیدگاهی باز نسبت به تغییر، جهت‌گیری آینده‌نگرانه، ریسک‌پذیری و پیش‌کنشی (۲۱ گویه)؛ یادگیری سازمانی (Ju et al., 2006)، شامل دو نوع یادگیری انطباقی و یادگیری مولد (۶ گویه) بود. لازم به ذکر است که هر سه پرسشنامه به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (۱= کاملاً مخالفم، ۲= مخالفم، ۳= نظری ندارم، ۴= موافقم، ۵= کاملاً موافقم) بود که به قصد سنجش متغیرهای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی تهیه شده بود، درجه‌بندی شده است. برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی بین گویه‌های هر مقیاس با نمره کل مقیاس مربوطه محاسبه شد که نتایج آن به صورت کمترین و بیشترین ضریب همبستگی در جدول ۱ آمده است. برای محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضرایب آلفای کرونباخ نشانگر ضرایب پایایی حاصل از ابزارهای مورد استفاده با توجه به تعداد گویه‌های هر یک از ابعاد مورد تأیید و در سطح مطلوبی است. در ضمن با توجه به اینکه از روش «مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)» با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه 8.54^۱ برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شد.

جدول ۱- ضرایب روایی و پایایی پرسشنامه (N=۲۰۱)

نام مقیاس	روایی	آلفای کرونباخ
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	۰/۴۸ - ۰/۸۳	۰/۸۳
نوآوری سازمانی	۰/۳۸ - ۰/۶۹	۰/۷۷
یادگیری سازمانی	۰/۶۸ - ۰/۸۵	۰/۸۸

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۳- یافته‌های پژوهش

سیمای پاسخگویان

پژوهش حاضر در میان کارکنان دانشگاه شیراز انجام شد. از بین ۲۰۱ نمونه انتخاب شده؛ ۷۶/۷ درصد جمعیت نمونه را مردان (۱۵۴ نفر) و ۲۳/۴ درصد آن را زنان (۴۷ نفر) تشکیل می‌دهند. از لحاظ سطح تحصیلات، نیز ۳/۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد؛ ۷۲/۶ درصد دارای مدرک کارشناسی؛ ۱۵/۴ درصد دارای مدرک فوق دیپلم و نهایتاً ۸/۵ درصد نیز دارای مدرک دیپلم هستند. از نظر میزان سابقه کار، ۲۳/۴ درصد کارکنان (۴۷ نفر) دارای سابقه خدمت

^۱-Lisrel V8.54

۱ تا ۱۰ سال، ۵۱/۲ درصد (۱۰۳ نفر) دارای سابقه کار بین ۱۱ تا ۲۰ سال، و ۲۵/۴ درصد (۵۱ نفر) دارای سابقه کار ۲۱ تا ۳۰ سال هستند.

توصیف متغیرهای کلیدی پژوهش

داده‌های گردآوری شده درباره سازه‌های پژوهش نشان می‌دهد که در بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، بعد ارزیابی عملکرد از وضعیت بهتری نسبت به بعد آموزش و بهسازی سازمانی برخوردار است. در بین ابعاد نوآوری سازمانی بعد ریسک‌پذیری با نمره ۳/۵۴ و بعد پیش‌کنشی با نمره ۳/۴۲ از وضعیت بهتری نسبت به سایر ابعاد برخوردار و دارای بالاترین نمرات بوده‌اند. در بین ابعاد یادگیری سازمانی بعد یادگیری انطباقی با نمره ۳/۳۱ از وضعیت بهتری نسبت به بعد یادگیری مولد برخوردار است. وضعیت توصیفی ابعاد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- آمار توصیفی متغیرهای مدل پژوهش

متغیر	تعداد نمونه	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	واریانس
ارزیابی عملکرد	۲۰۱	۱/۲۱	۵/۰۰	۳/۴۵	۰/۶۹	۰/۴۸
آموزش و بهسازی	۲۰۱	۱/۷۵	۵/۰۰	۳/۳۶	۰/۶۳	۰/۴۰
دیدگاهی باز نسبت به تغییر	۲۰۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۲	۰/۹۳	۰/۸۸
جهت‌گیری آینده‌نگرانه	۲۰۱	۱/۳۳	۵/۰۰	۳/۳۰	۰/۶۶	۰/۴۳
ریسک‌پذیری	۲۰۱	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۴	۰/۵۶	۰/۳۱
پیش‌کنشی	۲۰۱	۱/۳۳	۵/۰۰	۳/۴۲	۰/۸۷	۰/۷۶
یادگیری انطباقی	۲۰۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۱	۰/۸۹	۰/۸۰
یادگیری مولد	۲۰۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۶	۰/۸۳	۰/۶۹
شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	۲۰۱	۱/۷۵	۵/۰۰	۳/۴۰	۰/۵۸	۰/۳۴
یادگیری سازمانی	۲۰۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۸	۰/۸۰	۰/۶۵
نوآوری سازمانی	۲۰۱	۲/۰۸	۴/۸۳	۳/۴۰	۰/۵۸	۰/۳۳

منبع: (محاسبات نگارندگان)

آزمون مدل مفهومی پژوهش

ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که در نمونه پژوهش کارکنان، بین اکثر ابعاد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (ارزیابی عملکرد، آموزش و بهسازی) و یادگیری سازمانی (یادگیری انطباقی و یادگیری مولد) با

ابعاد نوآوری سازمانی (دیدگاهی باز نسبت به تغییر، جهت‌گیری آینده‌نگرانه، ریسک‌پذیری، رفتار پیش‌کنشی) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($P < 0/001$).

جدول ۳- همبستگی بین متغیرهای مدل پژوهش

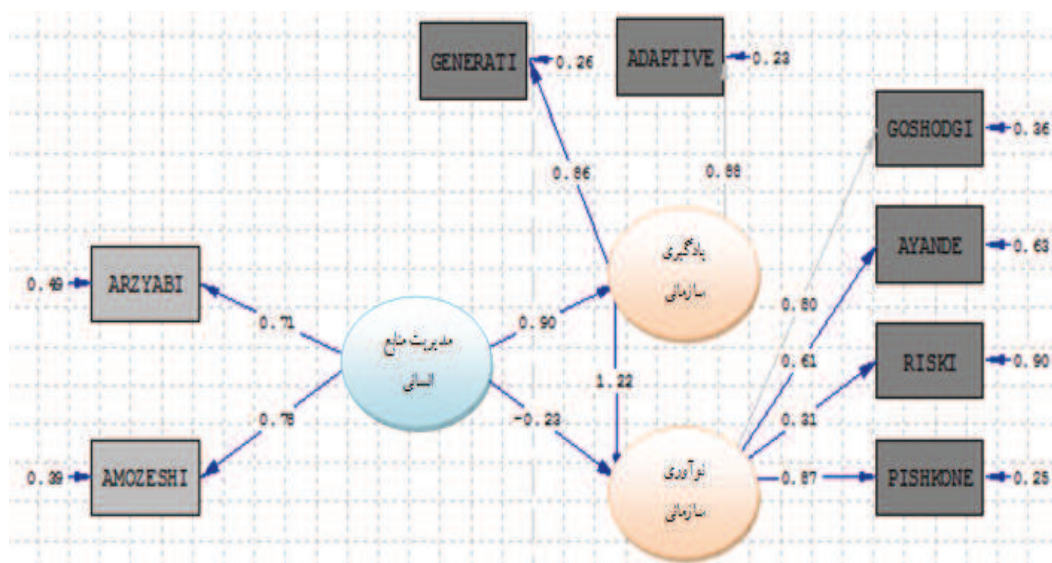
متغیر	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)	(۹)	(۱۰)	(۱۱)
۱. ارزیابی عملکرد											
۲. آموزش و بهسازی	۰/۵۵**										
۳. دیدگاهی باز نسبت به تغییر	۰/۵۰**	۰/۵۲**									
۴. جهت‌گیری آینده‌نگرانه	۰/۳۴**	۰/۴۰**	۰/۴۶**								
۵. ریسک‌پذیری	۰/۱۹**	۰/۱۱	۰/۱۶*	۰/۲۸**							
۶. پیش‌کنشی	۰/۵۲**	۰/۵۹**	۰/۷۰**	۰/۵۱**	۰/۲۹**						
۷. یادگیری انطباقی	۰/۵۵**	۰/۶۳**	۰/۷۱**	۰/۵۵**	۰/۲۵**	۰/۷۵**					
۸. یادگیری مولد	۰/۵۵**	۰/۵۷**	۰/۶۹**	۰/۵۵**	۰/۳۱**	۰/۷۶**	۰/۷۵**				
۹. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	۰/۸۹**	۰/۸۷**	۰/۵۸**	۰/۴۲**	۰/۱۷*	۰/۵۴**	۰/۶۷**	۰/۶۳**			
۱۰. یادگیری سازمانی	۰/۵۹**	۰/۶۴**	۰/۷۵**	۰/۵۸**	۰/۳۰**	۰/۸۱**	۰/۹۴**	۰/۹۳**	۰/۷۰**		
۱۱. نوآوری سازمانی	۰/۵۵**	۰/۵۸**	۰/۸۴**	۰/۷۳**	۰/۵۰**	۰/۸۳**	۰/۷۹**	۰/۷۹**	۰/۶۴**	۰/۸۴**	

**p<0/001 *p<0/05

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در ادامه برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. شکل شماره ۲ مدل ساختاری را در حالت تخمین استاندارد و شکل شماره ۳ مدل ساختاری را با معناداری ضرایب بحرانی (t-value) و پارامترهای بدست آمده مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد. فرضیه‌های پژوهش زمانی تأیید می‌شوند که ضرایب به دست آمده معنادار باشند، یعنی مقدار آزمون معناداری (t-value) آن‌ها از عدد $1/96$ بزرگ‌تر و از عدد $-1/96$ کوچک‌تر باشد. همانطور که مشاهده می‌شود، ضریب معناداری بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی $0/98$ - بدست آمد که نشان می‌دهد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار بر نوآوری سازمانی نداشته است. بنابراین فرضیه ۱ تأیید نشد. در فرضیه ۲ ضریب معناداری بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی $11/78$ به دست آمد که نشان می‌دهد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار بر یادگیری سازمانی داشته است. همچنین، ضریب معناداری بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی $4/95$ به دست آمد که نشان دهنده معنادار بودن رابطه بین آنها است و بدین ترتیب فرضیه ۳ تأیید گردید. نهایتاً اینکه از آنجایی که رابطه مستقیم و معناداری بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی وجود نداشت، نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بر اساس مقدار $t(2/62)$ به دست آمده، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم اثر ساختاری معناداری ($P < 0/05$ و $\beta = -0/23$) بر نوآوری

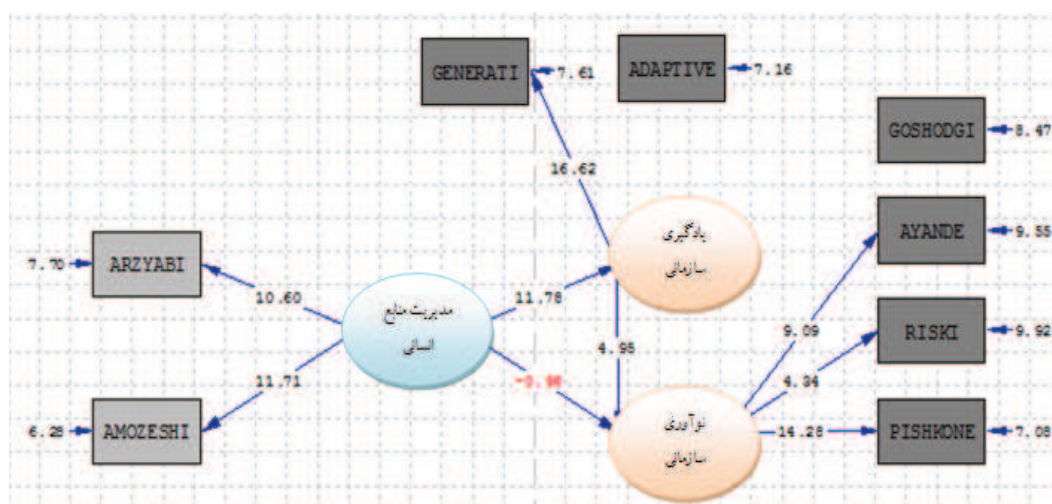
سازمانی ندارد؛ اما این متغیر با واسطه یادگیری سازمانی به طور غیرمستقیم می‌تواند بر نوآوری سازمانی اثر داشته باشد.



شکل شماره ۲- مدل ساختاری را در حالت تخمین استاندارد

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همچنین ضرایب معناداری مدل در شکل ۲ و جدول ۴ حاکی از معنادار بودن مدل مذکور می‌باشد. همچنین بررسی شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برازش نسبتاً مناسبی با داده‌های پژوهش و مدل مفهومی آن دارد (جدول ۵).



شکل شماره ۳- مدل ساختاری با معناداری ضرایب (t-value)

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۴- ضرایب معناداری مدل مفهومی پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری	عدد معناداری (t)	ضریب اثر (β)	فرضیه
عدم تایید	-	-۰/۹۸	-۰/۲۳	اثر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر نوآوری سازمانی (به طور مستقیم)
تایید	**	۱۱/۷۸	۰/۹۰	اثر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی
تایید	**	۴/۹۵	۱/۲۲	اثر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در ارتباط با فرضیه ۴ مبنی بر نقش واسطه یادگیری سازمانی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی با رویکرد بارون و کنی (۱۹۸۶) در این پژوهش، ضرایب رگرسیون در مسیرهای اول و سوم مقایسه شد. نتایج مقایسه نشان داد که ضریب رگرسیون کاهش یافته است. بدین صورت که اثر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی مثبت ($\beta = 0/90$) و اثر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی نیز مثبت ($\beta = 1/22$) می‌باشد؛ این در حالی است که اثر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم بر نوآوری سازمانی معنادار نمی‌باشد ($\beta = -0/98$)؛ بلکه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی و به واسطه یادگیری سازمانی است. این نوع نقش واسطه‌گری به عنوان میانجی غیرمستقیم^۱ یادشده است (ژائو و همکاران، ۲۰۱۰).

جدول ۵- شاخص‌های برازندگی مدل نهایی پژوهش

شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار محاسبه شده	نتیجه
X ²	$P > 0/05$	۲۰/۴۴	تأیید
Df	-	۱۷	-
X ² /df	۱-۳	۱/۱۷	تأیید
RMSEA	$RMSEA < 0/08$	۰/۰۳	تأیید
GFI	$GFI > 0/90$	۰/۹۷	تأیید
NFI	$NFI > 0/90$	۰/۹۸	تأیید
CFI	$CFI > 0/90$	۱/۰۰	تأیید
IFI	$IFI > 0/90$	۱/۰۰	تأیید
(NNFI)	$IFI > 0/90$	۰/۹۹	تأیید

منبع: (محاسبات نگارندگان)

^۱-Indirect only

۴- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهشگران سازمانی بر این باورند که یادگیری سازمانی نقش سازنده‌ای در نوآوری سازمانی دارد. در این راستا قبل از نگارش مقاله کنونی، کاوش پژوهشگران در ادبیات تجربی مرتبط با حوزه آموزش عالی، نشان داد که در سال‌های اخیر، پیوند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی و سطح نوآوری سازمانی؛ بویژه در محیط‌های سازمانی دانشگاهی نقطه تمرکز پژوهش‌های اندکی بوده است. این مقاله درصدد بود تا با تبیین نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی، بتواند سهم اندکی در ترسیم افق‌های جدیدی در ادبیات مدیریت آموزش عالی داشته باشد. پژوهش در ابتدا با هدف آزمون تجربی مدلی آغاز گردید که در آن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از طریق یادگیری سازمانی می‌تواند به ظهور نوآوری سازمانی بینجامد. بررسی تجربی تبیین رابطه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی، کمتر مورد توجه مطالعات آموزش عالی قرار گرفته است. بنابراین مبتنی بر مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌هایی مطرح و به آزمون گذاشته شد که در این بخش تبیین خواهند شد.

یافته‌های مدل معادلات ساختاری نشان داد که در سازمان دانشگاه، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با تأکید بر مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد و آموزش و بهسازی بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری ندارد. به عبارت دیگر نخستین یافته این پژوهش حاکی از آن است که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم بر نوآوری سازمانی اثر ساختاری ندارد. با توجه به جستجوهای صورت گرفته پژوهشی هم‌راستا با این بخش یافت نگردید؛ شاید یکی از دلایل در نظر گرفتن شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی باشد؛ چرا که در پژوهش کنونی فقط دو شیوه ارزیابی عملکرد و آموزش مورد بررسی قرار گرفته است. در این راستا این یافته با یافته‌های پژوهشی مطالعات آلانی و همکاران (۲۰۰۳)؛ جورجسن و همکاران (۲۰۰۹) و مطالعه لینگ و مهد (۲۰۱۰) هم‌راستا نمی‌باشد. نتایج مطالعه آلانی و همکاران (۲۰۰۳) نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اثر مثبتی بر عملکرد، ایجاد انسجام و همچنین تأثیرات مثبتی بر استراتژی سازمانی دارد. از طرفی جورجسن و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود در بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و نوآوری به این نتیجه دست یافتند که مدیریت مؤثر این منبع و استفاده از راهبردهای مقتضی می‌تواند نوآوری سازمانی را تحت تأثیر ویژه قرار دهد. از نظر آنان توسعه استراتژی‌هایی برای مدیریت تنوع منابع انسانی در سطح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی می‌تواند بسیار مؤثر باشد. البته باید توجه نمود که با این وجود در ادبیات مدیریت اشاره شده است که

نوآوری سازمانی سازه‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل بیشماری در سازمان قرار می‌گیرد؛ که در این میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی علی‌رغم اهمیت ویژه خود، تنها بخشی از این اثرگذاری را تبیین می‌نمایند. نوآوری سازمانی به آرایه ایده‌های جدید و تازه و متحول‌سازی فرایندهای جاری اشاره دارد در حالی که در مدیریت منابع انسانی اموری از قبیل آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی مدنظر قرار می‌گیرد. در این شرایط می‌توان گفت نوآوری سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که به مسایلی فراتر از ابعاد مطرح شده در زمینه مدیریت منابع انسانی نیازمند است و اگرچه این امور لازم هستند اما براساس یافته‌های این پژوهش، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با تأکید بر مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد و آموزش و بهسازی به طور غیرمستقیم و بواسطه یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. رهنود مدیریتی این یافته می‌تواند به این تصور بینجامد که جستجوی نوآوری سازمانی با اثرگذاری مستقیم ارزیابی عملکرد و آموزش و بهسازی میسر نیست و مدیران باید در جستجوی مکانیزمی میانجی تحت عنوان یادگیری سازمانی باشند. بدان معنی که با توسعه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی یادگیری سازمانی در سازمان شکل گیرد و در پرتو آن نوآوری سازمانی تحقق یابد. لذا به مدیران دانشگاهی پیشنهاد می‌شود در جهت رشد نوآوری در سازمان خود علاوه بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سایر سازوکارهای مؤثر سازمانی از قبیل تأمین منابع مورد نیاز کارکنان، ایجاد سیستم‌های مدیریتی جدید، فراهم کردن زمینه پذیرش تغییرات و توسعه مهارت‌های ارتباطی مدیران اشاره نمود. همچنین فراهم نمودن بسترهای مختلفی از قبیل بهبود یادگیری سازمانی، ارتقای دانش کارکنان در زمینه‌های مختلف و ارتقای هویت سازمانی نیز در این مسیر مؤثر می‌باشد.

یافته‌های مطالعه کنونی نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (ارزیابی عملکرد، آموزش و بهسازی) بر یادگیری سازمانی (یادگیری انطباقی و یادگیری مولد) اثر معناداری دارد. این یافته با پژوهش‌های لوپز و همکاران (۲۰۰۶)؛ لوپز و همکاران (۲۰۱۱) و موواندو و همکاران^۱ (۲۰۰۵) هم‌راستا است. پژوهش لوپز و همکاران (۲۰۰۶) اشاره دارد که استخدام گزینش‌شده، آموزش راهبردی و مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری به عنوان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور معناداری بر یادگیری سازمانی اثرگذار است. همچنین لوپز و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی اذعان می‌نمایند که فرایندهای استخدام، و شیوه‌های ارزیابی یا یادگیری سازمانی ارتباط معناداری دارند، همچنین سرمایه انسانی سهم واسطه‌گری نسبی در رابطه بین شیوه‌های منابع انسانی و ظرفیت یادگیری سازمانی دارد. یافته پژوهش موواندو و همکاران (۲۰۰۵) نشان

^۱-Mavondo

داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی محرک اصلی جهت‌گیری یادگیری سازمانی است. این یافته به این معناست که مدیریت منابع انسانی بویژه مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد و آموزش و بهسازی تأثیرات شگرفی بر ارتقای ظرفیت‌های یادگیری سازمانی و کسب مزیت‌های رقابتی دارد و به عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های تأثیرگذار بر عملکرد سازمان به شمار می‌رود. تأثیرات شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه اثربخشی فعالیت‌های سازمانی، راهی برای رشد و بهسازی این فعالیت‌ها در جهت دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی (چشم‌انداز، ارزش، رسالت، اهداف و ...) هر سازمانی؛ یعنی افزایش کیفیت کارکردهای سازمانی و به تبع آن رشد و توسعه سازمان در جوانب مختلف است.

از طرفی همانگونه که در پیشینه پژوهش نیز ذکر شد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به تنهایی نمی‌توانند پاسخگوی نیازمندی‌های سازمانی باشند و از این رو می‌تواند با همراهی سایر متغیرهای سازمانی نوعی هم‌افزایی در تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر نوآوری ایجاد نمود. بنابراین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به همراه یادگیری سازمانی می‌تواند بر نوآوری سازمانی تأثیر گذاشته و اثر تعاملی این دو به رشد نوآوری در سازمان منجر شود. از آنجایی که نوآوری به دنبال به‌کارگیری ایده‌های خلاق در سازمان می‌باشد، بنابراین این امر می‌تواند از طریق یادگیری سازمانی ارتقا یابد (Alegre, 2008). از طرفی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نیز به دنبال راهکارهایی می‌باشند که از طریق توسعه دانش، بینش و مهارت‌های جدید در کارکنان، یادگیری سازمانی را ارتقاء بخشند (Fisher & White, 2000). از این رو رابطه تعاملی دو متغیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی می‌تواند بر نوآوری سازمانی تأثیر گذارد.

یافته دیگر پژوهش کنونی نشان داد که یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی اثر معناداری دارد. این یافته با سایر یافته‌های تجربی پیشین از جمله مطالعات پژوهشی سانزوال و همکاران^۱ (۲۰۱۱) مبنی بر رابطه معنادار یادگیری سازمانی با نوآوری فنی و پژوهش هو^۲ (۲۰۱۱) با تأکید بر اثر یادگیری بر نوآوری سازمانی به واسطه پذیرش دیدگاه‌ها از سوی کارکنان سازمان همسو است. و سرانجام یافته اصلی پژوهش حاکی از آن بود که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به واسطه یادگیری سازمانی می‌تواند پیش‌بینی کننده نوآوری سازمانی باشد. اگرچه پژوهشی مشابه با پژوهش حاضر یافت نشد؛ اما نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی ارتباط دارد (Alegre, 2008؛ Argote et al., 2003؛ حاجی پور و کرد، ۱۳۹۰) و یادگیری سازمانی یکی از بنیان‌های نوآوری سازمانی می‌باشد. یادگیری سازمانی از خلاقیت حمایت

^۱-Raquel Sanz Valle

^۲-Ho

می‌کند (Sanchez & Mahoney, 1998) و ایده‌های جدید را تولید و القا می‌نماید (Damanpour, 1991). از طرفی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نیز بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد (Wang, 2006). برای مثال آموزش، فراهم کردن فرصت‌های جدید یادگیری برای کارکنان و توسعه تکنولوژی‌های جدیدی که این یادگیری را تسهیل می‌کند از مهم‌ترین عواملی است که بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد (Vemić, 2007). بنابراین بدیهی است که در این پژوهش نیز شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به واسطه یادگیری سازمانی به عنوان یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های نوآوری سازمانی بر این امر تأثیر گذارد. اشارات ضمنی این یافته برای مدیران منابع انسانی بویژه در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی آن است که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق ارایه آموزش‌های لازم به کارکنان و بهسازی شرایط کاری آنان و از طرفی ارزیابی عملکرد به بهبود و ارتقای زمینه‌های یادگیری سازمانی کمک کند. یادگیری سازمانی نیز از طریق ویژگی‌های خود که شامل وجود ارتباطات باز، ریسک‌پذیری، فراهم کردن محیط یادگیری و ایجاد بینش مشترک، زمینه خلق ایده‌های جدید و رشد تفکر سیستمی در بین کارکنان را فراهم می‌آورد. بنابراین با توجه به تأثیرپذیری این متغیرها از یکدیگر و بهبود عملکرد کلی سازمان از این مسیر پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانها از طریق ارتقای سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان خود و فراهم نمودن زمینه یادگیری سازمانی و ابعاد مختلف آن به رشد نوآوری سازمان خود کمک کنند. از طرفی باید توجه داشت که در این مسیر یادگیری سازمانی تنها یکی از عواملی است که می‌تواند واسطه ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی باشد، لذا پیشنهاد می‌شود سایر عوامل تأثیرگذار از قبیل پذیرش تغییر، تعهد و عملکرد شغلی نیز مد نظر قرار گیرند. شایان ذکر است در مقاله کنونی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد، بنابراین می‌توان یادگیری سازمانی را به عنوان متغیر مستقل دوم در نظر گرفت. پس این احتمال وجود دارد اثر تعاملی متغیرهای فوق‌الذکر موجب شده باشد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر نوآوری سازمانی تأثیر گذارد. هر چند تبیین بیشتر این موضوع می‌تواند مورد کاوش پژوهشگران آتی باشد.

در پایان مقاله پیشنهاد می‌شود پژوهشگران برای استنباط‌های علی، روابط به دست آمده را با طرح‌های آزمایشی تکرار کنند تا شواهدی از بسط روابط همزمانی به روابط علی به دست آید. افزون بر آن، پیشنهاد می‌شود تا پژوهشگران در مطالعات آتی، بر روی سایر جوامع و محافل دانشگاهی مطالعه حاضر را تکرار نمایند تا شواهدی از بسط روابط ساختاری مشاهده در کشور

فراهم آید. همچنین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود از روش‌های کاوشی برای کشف سایر عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی بهره گیرند.

۵- منابع

- اخوان، پرویز و پیشدار، مهسا. (۱۳۸۹). یادگیری سازمانی و نوآوری، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، تریز و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران، خانه معلم.
- چاووش باشی، فرزانه و کاووسی، اسماعیل. (۱۳۸۷). نوآوری و کارآفرینی، پژوهش نامه، شماره ۲۰.
- حاجی پور، بهمن و کرد، مرتضی. (۱۳۹۰). اثرات پیمان‌های راهبردی بر روابط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی شرکت، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۱، شماره ۶۴، صص ۱۶۶-۱۴۱.
- حضور، محمدجواد و خدادحسینی، سیدمحمد. (۱۳۸۴). طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه کردن نوآوری در بخش دولتی ایران، دانشور رفتار، شماره ۱۱، صص ۵۷-۳۷.
- عباسی، عنایت؛ حجازی، یوسف؛ ایروانی، هوشنگ؛ زالی، محمدرضا و علوی، سیدبایک. (۱۳۹۰). یادگیری سازمانی در دانشکده‌های کشاورزی استان تهران، مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۲، شماره ۲، صص ۱۸۴-۱۷۵.
- مرادی، محمود؛ عبداللهیان، فرزانه و صفردوست، عاطیه. (۱۳۹۰). بررسی نقش ظرفیت جذب دانش بر رابطه بین یادگیری از خطاهای سازمانی و نوآوری سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، شماره ۹۶، صص ۱۴۹-۱۲۱.
- نادی، محمدعلی و سجادیان، ایلناز. (۱۳۹۰). ساختار عاملی، روایی، پایایی و هنجاریابی مقیاس قابلیت یادگیری سازمانی (دبیران دوره راهنمایی تحصیلی شهر اصفهان)، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، سال دهم، شماره ۴۰، صص ۱۳۰-۱۰۶.
- نادی، محمدعلی؛ نصرآبادی، حسنعلی بختیار و فرهمندپور، مریم. (۱۳۹۰). تحلیل رابطه بین ابعاد مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۸۹، فصلنامه علوم تربیتی، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۴۶-۱۲۳.
- واعظی، مظفرالدین؛ چوپانی، حیدر و منشالنج، لیلا. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی، سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تهران، خانه معلم.

- Agarwala, T., (2003). Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 175-197.
- Alegre, J, & Chiva, R, (2008), assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test, *Tec novation*, 28, 315-326.
- Allani, N., Arcand, M., Bayad, M. (2003). Impact of Strategic Human Resources Management on Innovation, 10ième Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort – France, 235-243.

- Anderson, N. Et Al. (2004). The Reutilization of Innovation Research: A Constructively Review of The State-Of-The-Science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Aragon-Correa, JA, García-Morales, VJ, Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Leadership's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain', *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.
- Argote, L., Mcevily, B., Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations of a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms. *Learning Organization*, 10(2), 74-82.
- Ata, G., & Jabeen, N. (2011). Ceo Commitment and Organizational Innovativeness: A Study of Pakistan's Export Organizations, *Pakistan Economic and Social Review*, 49(2), 187-210.
- Bayad.M And J.Liouville. (2001). Impact Des Pratiques GRH Administrative Et Stratégique Sur Les Performances! Proposition Et Test D'un Modèle Causal, Xième Conférence De l'Association Internationale De Management Stratégique.
- Benevene, P., & Cortini, M. (2010). Human Resource Strategic Management in Npos: an Explorative Study on Managers' Psychosocial Training, *Journal of Workplace Learning*, 22(8), 508-521.
- Bhatnagar, J. (2006). Measuring Organizational Learning Capability in Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage. *The Learning Organization*, 13(5), 416-633.
- Chatzoglou, P. D., Diamantidis, A. D., Vraimaki, E., Vranakis, S. K., & Kourtidis, D. A. (2011). Aligning IT, Strategic Orientation and Organizational Structure. *Business Process Management Journal*, 17(4), 663-687.
- Cottam, A., Ensor, J. & Band, C. (2001). A Benchmark Study of Strategic Commitment to Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 88-94.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 26, 555-590.
- Damanpour, F. And 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.
- Dastgerdi K, Goudarzi M, Asadi H, Dastgerdi M, Dastgerdi S.(2010). Relationship between Empowerment and Organization Learning of Physical Education Organization Employees of Iran. *Physical Management*; 7, 111-124. [In Persian].
- Drucker, P. (1999); *Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge California Management Review*; Winter, 79-94.
- Eisenhardt, K.M. And Martin, J.A. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Farazmand, A. (2004). Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization1, *Public Organization Review: A Global Journal*, 4, 3-24.
- Fisher & White. (2000). Downsizing in A Learning Organization: Are Here Hidden Costs, *Academy of Journal of Management Preview*, 25(1).

- García-Morales, V.J, Jiménez-Barrionuevo, M. M & Gutiérrez, L. (2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation, *Journal of Business Research*.
- Garvin D.A. (1999). Learning In Action: A Guide To Putting The Learning Organization To Work, Boston: Harvard Business Press.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type and Characteristics, *Management Science*, 48(9), 1103-22.
- Guest D.E. (1997). Human Resource Management and Performance!:A Review and Research Agenda In Schuler R.S & Susan E.Jackson S.E (Éd), (1999), *Human Resource Management* , Blackwell Business.
- Harpezi, I & Meshoulam, I. (2010). The Meaning of Work, Employment Relation, and Strategic Human Resource Management in Israel. *Human Resource Management Review*. 20, 212-223.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt & T. L. Hayes. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hesselbein, F. (2002); Marshall Goldsmith, and Iain Somerville, Ed Leading for Innovation: and Organizing For Results; Jossey-Bass. ISBN 0-7879-5359-8.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J.L., Borza, A., (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. *Academy of Management Journal*, 43, 44-67.
- Ho, Li-An. (2011). Meditation, Learning, Organizational Innovation and Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1): 113-131.
- Hung. R.Y.Y., Lien, B.H., Yang, B., Wu, C.M. And Kuo, Y.M. (2010). Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in The High-Tech Industry, *Journal of International Business Review*, pp. 1-6.
- Ismail, W.K.W., Omar, R, & Bidmeshgipour, M. (2010). The Relation of Strategic Human Resource Practices with Firm Performance: Considering the Mediating Role of Resource Based View, *Journal Of Asia Pacific Studies*, 1(3), 395-420.
- Itika, J. S. (2011). Fundamentals of Human Resource Management Emerging Experiences from Africa, *African Public Administration and Management Series*, Vol. 2.
- Jiménez-Jiménez, D & Sanz-Valle, R. (2010). 'Innovation, Organizational Learning, and Performance', *Journal of Business Research*.
- Jørgensen, F., Becker, K., & Matthews, J, (2009). Human Resource Management And Innovation: What Are Knowledge- Intensive Firms Doing?, *Cinet*, 451-463.
- Ju, T.L., Li, C.Y., & Lee, T.S. (2006). A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation, *Industrial Management and Data Systems*, 106(6), 855-877.
- Khan, R, Rehman, AU & Fatima, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: Moderated By Organizational Size, *African Journal of Business Management*, 3(11), 678-84.
- Kim DH. (1993). the Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*: 37- 50.

- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M., & Feurig, P.L., (2005). Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance, *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-211.
- Krause, D.E. (2004). Influence-Based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-Related Behaviors: An Empirical Investigation, *the Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: Competency-Based Perspective, *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lam, C.H., Tan, P. S. Fong, C.Y And Ng, Y.K. (2011). the Effectiveness of HRM and KM in Innovation Performance: A Literature Review And Research Agenda”, *International Journal of Innovation And Learning*, 9(4), 339-351.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M, L. (2010). Developing a Capacity For Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 35(4), 1-13.
- Lepak.D.P. & S.A. Snell. (2000). *Employment Modes, Human Resource Configurations, and Firm Performance*, HR Division at The National Academy of Management Meetings, Toronto, Canada.
- Ling, T. C., Mohd, A,. (2010). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia, *The Journal of Applied Business Research*, 26(4), 105-116.
- López, S., Peón, J., & Ordás, C. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239.
- López-Cabrales, ., Real, J. C., & Valle, R. (2011). Relationships between Human Resource Management Practices and Organizational Learning Capability: The Mediating Role of Human Capital. *Personnel Review*, 40(3), 344-363.
- Mavondo Noe, R., J. Hollenbeck, B. Gerhart & P.Wright. (2007). *Human Resource Management*. Boston: Mc Grawhill.
- Mavondo, F.T., Chimhanzi, J., Stewart, J. (2005). Learning Orientation and Market Orientation: Relationship With Innovation, Human Resource Practices And Performance, *European Journal Of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
- Newell, S., Scarbrough, H. And Swan, J. (2001). From Global Knowledge Management To Internal Electronic Fences: Contradictory Outcomes of Intranet Development, *British Journal of Management*, 12(2), 97-112.
- Norburn, D. And Birley, S. (1988). the Top Management Team and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 9, 225-237.
- Ojasalo, J. (2008). 'Management of Innovation Networks: a Case Study of Different Approaches', *European Journal Of Innovation Management*, 11(1), 51-86.
- Raj, R., Srivastava, K. (2013). The Mediating Role of Organizational Learning on The Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness, *Management and Labour Studies*, 38(3), 201-223.
- Raymond J. Stone. (2009). *Managing Human Resources: An Asian Perspective* (1st Ed.), Milton Old, Au.: John Wiley & Sons.

- Sa'Nchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design. *Strategic Management Journal*, 17, 63–76.
- Sanz-Valle, Raquel, Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez-Jiménez, And Laureano Perez-Caballero. (2011). Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture. *Journal of Knowledge Management*. 15 (6): 997-1015.
- Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., Ruvio, A., & Schwabsky, N. (2012). Testing an Organizational Innovativeness Integrative Model Across Cultures, *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 226-240.
- Skerlavaj, M, Song, J.H & Lee, Y. (2010). Organizational Learning Culture, Innovative Culture And Innovations In South Korean Firms, *Expert Systems With Applications*, 37, 6390–403.
- Soltani, I., Vazifeh Damirchi, Q, & Zamanzadeh Darban, M. (2011). Organizational Culture And Organizational Innovation, *Arabian Journal of Business And Management Review*, 1(4), 1-7.
- Spector, P.E. (1992). *Summated Rating Scale Construction: An Introduction*, California CA: Sage, Thousand Oaks
- Sphr, R.W. (1999). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Tan, C, L & Nasurdin, A, M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, *the Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167, Available Online At Www.Ejkm.Com
- Teece, D. J. Og Pisano, G. Et Al. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Templeton, G.F. Lewis, B.R. & Snyder., C.A. (2002). Development of A Measure For The Organizational Learning Construct, *Journal of Management Information System*. 19(2), 175-218.
- Ussahawanitchakit, P . (2008) .Impacts of Organizational Learning on Innovation Orientation And Firm Efficiency: an Empirical Assessment of Accounting Firms in Thailand, *International Journal of Business Research*, 8(4), 1-13.
- Vemić, J,. (2007). Employee Training and Development and The Learning Organization, *Economics and Organization*, 4(2), 209 – 216.
- Wang, C. L. And Ahmed, P. K. (2004). Leveraging Knowledge in the Innovation and Learning Process at GKN. *The International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 674 - 688.
- Wang, P. Y. (2006). Human Resource Management Plays A New Role in Learning Organizations, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 52-56.
- Wayne Mondy, R. (2010). *Human Resource Management, 11th edition*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Wolfe, R. (1995). Human Resource Management Innovations: Determinants of Their Adoption and Implementation, *Human Resource Management*, 34(2), 313-327.
- Wong, K-L., Tan, P. Sin, Ng, Y. K., & Fong, C.Y,. (2013). The Role of HRM in Enhancing Organizational Performance, *Human Resource Management Research*, 3(1), 11-15.

- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm, *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Yeung Arthur K., Ulrich David O, Nason Stephan W. & Ann Yon Glinow Mary. (1999). *Organizational Learning Capability*, New York, Oxford University Press.
- Yu Yuan, H., Bella, R., Lien, Y., Yang, B., Wud, C. & Kuo, Y. (2010). Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the Light-Tech Industry, *International Business Review*, 13, 786.
- Yukl, G. (2009). Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research, *the Leadership Quarterly*, 20, 49-53.
- Zhao, X., Lynch, J.G., Jr, & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths And Truths About Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197–206.

