

«مدیریت بهره وری»

سال دهم - شماره سی و نه - زمستان 1395

ص ص: 215 - 191

تاریخ دریافت: 94/11/27

تاریخ پذیرش: 95/09/29

## تعیین تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با میانجی‌گری سرمایه انسانی

دکتر محمد اکبری بورنگ<sup>1</sup>

سمیرا پور<sup>2\*</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، تعیین تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی از طریق سرمایه انسانی می‌باشد. به منظور دستیابی به این هدف، 80 نفر از اعضای واحدهای تحقیق و توسعه فعال در شهرک صنعتی طوس و شرکت‌های مجاور آن در شهر مشهد به عنوان نمونه تصادفی انتخاب شدند و پرسش‌نامه‌ها به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده میان آنها توزیع گردید. سپس داده‌های جمع‌آوری شده به کمک نرم افزار آماری PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق حاضر نشان داد که این مدل از برازندگی مطلوبی برخوردار است. نتایج حاصل از آزمون فرضیات نیز نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (شیوه‌های گزینش، بهبود و بالندگی و ارزیابی براساس شایستگی) و سرمایه انسانی، بر قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین، مشخص شد که سرمایه انسانی در روابط میان این شیوه‌ها و قابلیت یادگیری، نقش واسط را ایفا می‌کند. در انتها نیز با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی ارائه گردید.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه انسانی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، گزینش، ارزیابی براساس شایستگی.

1- استادیار گروه برنامه درسی، دانشگاه بیرجند [Akbaryborn2003@birjand.ac.ir](mailto:Akbaryborn2003@birjand.ac.ir)

2- دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسؤول). [Sa\\_po372@stu.um.ac.ir](mailto:Sa_po372@stu.um.ac.ir)

## مقدمه

زمانی که سازمان‌ها از اقتصاد صنعتی به سمت اقتصاد دانشی حرکت می‌نمایند با چالش‌های بزرگی همچون پویایی، عدم اطمینان و پیچیدگی رو به رو می‌شوند. در چنین محیط کسب و کاری، نیاز به آگاهی بیشتر در مورد سرمایه‌های فکری و کنترل آن‌ها افزایش می‌یابد. اهمیت زیاد این موضوع منجر گردیده تا سازمان‌ها در جهت شناسایی دارایی‌های نامشهود خود و از سوئی، مدیریت مناسب آن‌ها تلاش مضاعفی نمایند (شیرسوار شهاوند، 1391). سازمان‌های امروزی بایستی پایه‌های مزیت رقابتی پایدار خود را بر دارایی‌های ناملموس و سرمایه‌های انسانی خود بنا نهند. در واقع، در فضای اقتصاد نوین، سازمان‌ها در یک محیط پیچیده و پویا با هم به رقابت می‌پردازند که منحصر بفرد بودن و ارزش آفرینی دانش در سازمان باعث ایجاد استراتژی‌های رقابتی در این محیط می‌شود (رودریگوز و پابلوس<sup>1</sup>، 2003). از میان همه عوامل ممکن، مطالعه حاضر بر منابع انسانی به کار گرفته شده توسط سازمان‌ها و مسیری که آن‌ها مدیریت می‌شوند، متمرکز است، زیرا یادگیری سازمانی بر اساس یادگیری افرادی می‌باشد که سازمان را تشکیل می‌دهند و منابع انسانی، تأثیر قابلیت سازمان‌ها را به منظور تولید دانش جدید و به کارگیری یادگیری بیان می‌کند. این مطلب اشاره به این واقعیت دارد که مدیریت منابع انسانی، نقشی حیاتی در سازمان‌های یادگیرنده ایفا می‌کند. برخی مطالعات صورت گرفته در این زمینه به بحث درباره ادراک مناسب و سنجش قابلیت یادگیری سازمان (OLC)<sup>2</sup> پرداخته‌اند (جرز - گومز<sup>3</sup> و همکاران، 2005)، در حالی که مطالعات دیگر به بررسی اینکه چگونه شیوه‌های خاص مدیریت منابع انسانی (HRM)<sup>4</sup> تأثیر مثبتی بر قابلیت یادگیری سازمانی می‌گذارد، پرداخته‌اند (لی<sup>5</sup> و همکاران، 1999) با این حال، شکافی تحقیقاتی در این بین وجود دارد که مربوط به نقش سرمایه انسانی می‌باشد و می‌کوشد که آیا ممکن است سرمایه انسانی در بهبود OLC نقش داشته باشد و این که آیا سرمایه انسانی می‌تواند بر اساس شیوه‌های HRM مدیریت شود؟

- 
1. Rodriguez & Pablos
  2. Organizational Learning Capability
  3. Jerez-Gomez
  4. Human Resource Management
  5. Lei

بوکسل<sup>1</sup> (1996) اذعان داشت که اگر سرمایه انسانی به درستی مدیریت نشود، امکان منسوخ شدن و از بین رفتن ارزش آن وجود دارد. سرمایه انسانی در صورتی از زیان محفوظ می‌ماند و رشد می‌کند که شیوه‌های مناسب HRM در سازمان پیاده شوند. امروزه اهمیت سرمایه انسانی در تمامی حوزه‌ها گسترش یافته است به نحوی که سرمایه انسانی به عنوان یک عامل تاثیرگذار در رشد و توسعه اقتصادی جوامع قلمداد می‌شود (لوپز – کابراس<sup>2</sup> و همکاران، 2011). از این رو با توجه به مطالب بیان شده فوق، مطالعه حاضر سه هدف مهم را دنبال می‌کند: اولاً، ارتباط میان سرمایه انسانی و OLC را می‌سنجد. ثانیاً، به بررسی نقش شیوه‌های HRM و ارتباط آنها با OLC می‌پردازد. اگر این رابطه تایید شود، سرمایه انسانی به طور ضمنی نقش واسطه را میان شیوه‌های HRM و OLC ایفا می‌کند. بر این اساس، در این مطالعه تلاش شده است علاوه بر برآزش مدل ارائه شده با تکیه بر رویکرد حداقل مربعات جزئی، تأثیرگذاری سازه‌ها بر یکدیگر، از جمله نقش واسطه سرمایه انسانی نیز بررسی شود.

قابلیت یادگیری سازمانی نقش مهمی برای شرکت‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی دارد و تنها مزیت رقابتی پایدار سازمانی است که متعهد به رشد و یادگیری می‌باشد (یین<sup>3</sup>، 2002). با توجه به افزایش پیچیدگی، سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط شرکت‌ها و نیاز آنها به نوآوری در محصولات برای ادامه بقا، حفظ مزیت رقابتی و بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و نیز ارتباط تنگاتنگ خلق محصولات جدید با قابلیت یادگیری سازمانی، این ضرورت احساس می‌شود که ارتباط بین قابلیت یادگیری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تبیین شود. قابلیت یادگیری سازمانی گویای ظرفیت خلق و تعمیم ایده‌ها به طور موثر در برخورد با مرزهای متنوع سازمانی از طریق ابتکارات و شیوه‌های مدیریتی ویژه است. دیبلا و همکاران (1996) اظهار داشتند که قابلیت‌های یادگیری فرایندهای رسمی، غیررسمی، ساختارهای مناسب، اکتساب، استفاده و تسهیم دانش و مهارت‌ها در سازمان‌ها هستند. از سوی دیگر، آن‌ها قابلیت یادگیری سازمانی را به عنوان ظرفیت مدیران در

---

1.Boxall

2.Lopez-Cabrales

3.Yin

سازمان جهت تولید و تعمیم ایده‌ها می‌دانند (ملاحسینی و همکاران، 1389). چپوا<sup>1</sup> و همکاران (2007)، OLC را به عنوان مجموعه‌ای از منابع با مهارت‌های ملموس و غیرملموس تعریف می‌کند که سازمان از آن‌ها برای رسیدن به مزیت‌های جدید رقابتی استفاده می‌کند. OLC یک منبع استراتژیک محسوب می‌شود چرا که مزیت رقابتی سازمان در آینده به واسطه توانایی یادگیری سریع‌تر از رقبایش می‌باشد (دگس<sup>2</sup>، 1988). دیبلا و نویس<sup>3</sup> (1998) OLC را در دو بخش مورد بررسی قرار دادند که بخش اول شامل یادگیری محوری درون سازمان است. یادگیری محوری اشاره دارد به اینکه سازمان چگونه و چه چیزی را یاد می‌گیرد. بخش دوم، ترویج یادگیری سازمانی است. به طور کلی ترکیب این دو بخش، درک یادگیری سازمانی را سبب می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که شیوه‌های HRM می‌تواند به عنوان یکی از تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی مورد توجه قرار بگیرند، زیرا این شیوه‌ها، نقش محوری در جهت دادن به رفتار فردی کارکنان سازمان دارند و می‌توانند انگیزش مثبت در مقابل یادگیری را ارتقا بخشند (اسنل<sup>4</sup> و همکاران، 1996). در این رابطه مطالعات بسیاری به بررسی ارتباط میان شیوه‌های HRM و یادگیری سازمانی پرداخته‌اند. برخی از این یافته‌ها حاکی از این می‌باشد که شیوه‌های خاص HRM که پیوستگی بیشتری با OLC دارند ممکن است باعث ارتقای بیشتر یادگیری شوند (لوپز - کابراس<sup>5</sup> و همکاران، 2011). همچنین، برخی نویسندگان بر این باورند که یادگیری به تولید دانش مربوط می‌شود (هوبر<sup>6</sup>، 1991) و دانش تولید شده در این شرکت‌ها توسط نوع کارکنانی که شرکت را تشکیل می‌دهند، تعیین می‌شود. مدیران برای بالا بردن OLC در سازمان خود باید بر متحد کردن افرادی که انگیزه بیشتری برای کسب دانش و مهارت جدید دارند و کسانی که خود را با تغییرات در سازمان منطبق ساخته و در محیط پویا به کار خود ادامه می‌دهند، تمرکز کنند (دایر و شافر<sup>7</sup>، 1999). به علاوه، سازمان‌ها باید گرایش‌های اعضای سازمان را در مقابل کار گروهی یکپارچه سازند، سازگاری میان اعضای سازمان را افزایش دهند و

---

1. Chiva

2. DeGeus

3. Dibella & Nevis

4. Snell

5. Lopez-Cabrales

6. Huber

7. Dyer & Shafer

معیاری یکسان در انتخاب مراحل برای توسعه سرمایه اجتماعی آن‌ها در نظر بگیرند (لنجیک - هال<sup>1</sup>، 2003). در مطالعه‌ای که بر روی شرکت‌های دانش‌محور انجام شد، شیوه‌های HRM در شرکتی نرم‌افزاری تحلیل گردید و محققان دریافتند که توانایی فنی به عنوان مهم‌ترین عنصر در گزینش منابع انسانی تلقی نمی‌شود، بلکه زمانی که یک داوطلب استخدام با قابلیت‌های فنی شناسایی می‌شود، لازم است تا نشان بدهند چگونه می‌توانند ایده‌های خلاقانه خود را به اشتراک گذاشته و نظریه‌های خود را در یک پروژه تیمی ارائه می‌دهد. در این میان اگر افرادی که آموزش دیده‌اند، آموخته‌های خود را با موفقیت در سازمان به کار گیرند، این به نوبه خود باعث ارتقای روند یادگیری سازمان می‌شود. برای دستیابی به این مهم، سازمان‌ها باید قوانین مناسب فردی، شامل یادگیری ویژه، محول کردن مسؤلیت‌ها و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را به برای بهبود و بالنده ساختن کارکنان به کار گیرند. اجرای این گونه رفتارها در سازمان، تعهد مدیریت را برای یادگیری سازمانی و فضای باز در سازمان اثبات می‌کند (گاروین<sup>2</sup>، 1993). ارزیابی بر اساس شایستگی، کارکنان را برای کسب دانش و مهارت جدید برمی‌انگیزاند (کانگ<sup>3</sup> و همکاران، 2007). برای ایجاد انگیزش در سازمان پس از ارزیابی، نیاز به تشویق افراد است. بنابراین، پاداش باید انگیزاننده باشد و از طرفی، استفاده از انگیزاننده‌های گروه‌محور ممکن است باعث گسترش رفتار تشریک‌مساعی شود و یادگیری تعاملی افراد را افزایش دهد (لپاک و اسنل<sup>4</sup>، 2002).

به منظور بهبود OLC، مدیر منابع انسانی افرادی را گزینش می‌کند که از نوع خاصی از دانش و مهارت برخوردارند و ترکیب آن‌ها سرمایه انسانی شرکت را تشکیل می‌دهد (سابرامانیام و یوندت<sup>5</sup>، 2005). از آنجا که سرمایه انسانی با دانش ارزشمند و منحصربفرد، یک دارایی استراتژیک محسوب می‌شود. بنابراین، بوکسل (1996) به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند که باید چنین کارمندانی را گزینش و حفظ کنند، چرا که آنها چیزی را تولید می‌کنند که به اصطلاح، "سود سرمایه انسانی" نامیده می‌شود. در واقع، وقتی دانش یک سازمان، ارزشمند و منحصر باشد، تولیدات آن سازمان رقابتی‌تر می‌شود

---

1. Lengnick-Hall

2. Garvin

3. Kang

4. Lepak & Snell

5. Subramaniam & Youndt

و در نهایت، سود بیشتری در پی دارد (سابرامانیام و یونت، 2005). سرمایه انسانی، ترکیبی تجمعی از دانش عمومی و حرفه‌های کارکنان و توانایی‌های رهبری و توانایی حل مسأله و ریسک‌پذیری است. اسنل و همکاران (1996) معتقدند که اهمیت سرمایه انسانی به آنجا بر می‌گردد که سایر شرکت‌ها نمی‌توانند آن را تقلید کنند. سرمایه انسانی توانایی این را دارد تا وضعیتی در سازمان ایجاد کند که یادگیری را ارتقا بخشد، چرا که افزایش ارزش سازمان از طریق دانش و نهادینه شدن آن، بسیار حائز اهمیت می‌باشد. سرمایه انسانی شامل مهارت‌ها، دانش و قابلیت‌های فردی است که در زمره منابع با ارزش و مهم در بهره‌وری اقتصادی تلقی می‌شود (مارتینز<sup>1</sup> و همکاران، 2016).

اقتصاددانان و جامعه‌شناسان، همگی بر این باورند تنها عاملی که جهت، سرعت و آهنگ رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی هر کشوری را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن جامعه است، نه سرمایه‌های فیزیکی و یا منابع طبیعی و مادی آن. بنابراین، شرط اساسی شکوفایی و بالندگی هر جامعه در توسعه سرمایه‌های انسانی و تربیت نیروی کار آن نهفته است. توسعه سرمایه انسانی موجب خواهد شد تا انتقال تکنولوژی و پیشرفت صنعتی به آسانی صورت پذیرد (لوپز-کابریالس و همکاران، 2011).

منظور از سرمایه انسانی، سطحی از دانش فردی است که کارکنان یک سازمان از آن برخوردار هستند. مایو سرمایه انسانی را تشکیل شده از قابلیت، دانش، مهارت، تجربه و شبکه کاری با توانایی دستیابی به نتایج و رشد بالقوه، انگیزش در قالب جاه‌طلبی، انگیزش کاری، بهره‌وری، اثربخشی کار گروهی در قالب حمایت و مساعدت، احترام متقابل، رهبری در قالب شفاف بودن چشم‌انداز و توانایی ابلاغ و اعلان آن چشم‌انداز، جو سازمانی در قالب فرهنگ (به ویژه آزادی نوآوری، گشودگی، انعطاف‌پذیری و احترام به افراد) تعریف می‌کند (حبیبی و همکاران، 1389). در اغلب موارد، موفقیت سازمان به افرادی بستگی دارد که سطح بالاتری از شایستگی‌ها را دارا هستند. در چنین حالتی است که این افراد تبدیل به سرمایه‌های با ارزشی برای سازمان می‌شوند. در جهان متلاطم امروزی، شرکت‌های پیشرو بیش از هر دوره و زمان دیگری به اهمیت و توجه به کارکنان خود پی برده‌اند. آنها دریافته‌اند که چگونه می‌توان با تأکید

بیشتر بر حفظ و توسعه سرمایه انسانی خود، در بالاترین نقطه اقتصاد جهانی جای گرفت (لوپز-کابراس و همکاران، 2011).

لپاک و اسنل (2002) بیان می‌دارند که کارکنان تازه وارد باید بیشتر بر اساس پتانسیل خود برای یادگیری (یعنی قابلیت‌ها، استعدادها و انگیزه‌هایشان)، گزینش شوند تا نسبت به دانش، مهارت و تجارب فعلی. وقتی که این گونه قوانینی برای گزینش به کار گرفته شوند، سازمان تمایل بیشتری برای یکپارچه سازی افرادی دارد که توانایی یادگیری دانش منحصر و ارزشمند را دارند و این برای رقابتی بودن سازمان، امری ضروری است (سابرامانیام و یونت، 2005). نبود روش‌های قانونمند در نظام انتصاب و ارتقا، رعایت نکردن کامل قوانین و بخش نامه‌های موجود، فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته در سازمان، موجب دلسردی و نارضایتی شغلی در کارکنان می‌شود. از طرفی، تناسب شغل و فرد شاغل و استقرار نظام شایستگی در سازمان نیز به عنوان پشتوانه ایجاد، حفظ علاقه و تمایل کارکنان به توسعه و توانمندسازی مستمر خویش، به تضمین موفقیت برنامه‌های توسعه انسانی کمک خواهد نمود (لوپز-کابراس، 2011). شیوه‌های بهبود و بالندگی کارکنان (مانند یادگیری، پذیرش مسؤولیت، دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت کارکنان) نیز باید مورد توجه قرار گیرند، چرا که این شیوه‌ها کارکنان را آنچنان بر می‌انگیزاند که در جهت کسب دانش مورد نیاز سازمان تلاش کنند (ماتوسیک و هیل<sup>1</sup>، 1998). بنابراین، وقتی کارکنان دریابند که سازمان برنامه‌های مناسبی برای بهبود شایستگی‌های فردی آنان دارد، ارزش و منحصر بودن سرمایه انسانی سازمان ارتقا می‌یابد و کارکنان تمایل بیشتری برای هماهنگ کردن دانش و مهارت‌های خود با نیازهای سازمان خواهند داشت (شیپتون<sup>2</sup>، 2002). همچنین، وقتی که کارکنان به این باور برسند که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و به آنها در مقابل آنچه در طول زمان فرا می‌گیرند پاداش داده می‌شود، انگیزه بیشتری برای کسب دانشی که ارزش بیشتری برای سازمان دارد، می‌یابند (لپاک و اسنل، 2002). با توجه به این حقیقت که دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان یکی از مهم‌ترین منابعی است که سازمان می‌تواند در مدیریت استراتژیک خود از آن مزیت کسب کند، این

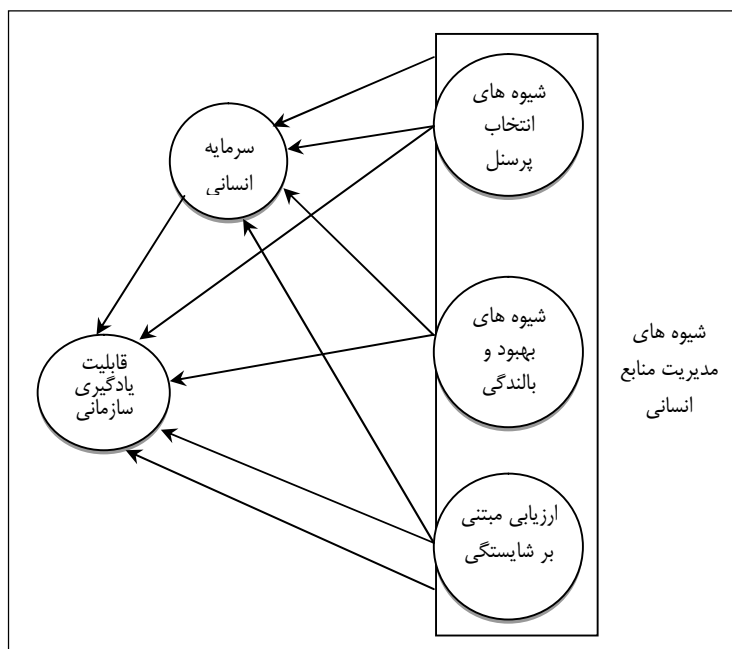
---

1. Matusik & Hill

2. Shipton

سرمایه سازمانی بیش از هر زمان دیگری حائز اهمیت شده است. بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند از طریق مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و سپس، به واسطه سرمایه انسانی، افزایش قابلیت یادگیری سازمانی را در کارکنان خود انتظار داشته باشند. از این رو، با استناد بر مبانی نظری، سرمایه انسانی نقش میانجی را در ارتباط میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی ایفا می‌کند.

حال با مطالعه و بررسی روابط سازه‌های تحقیق که به کمک پیشینه نظری تحقیق صورت گرفت و اقتباس از مدل لوپز-کابراس و همکاران (2011)، جهت تعیین تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی از دو منظر یکپارچه و جداگانه، مدل ارائه شده تحقیق حاضر را در قالب شکل 1 می‌توان ترسیم نمود. در این مدل، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که شامل شیوه‌های گزینش پرسنل، بهبود و بالندگی و ارزیابی مبتنی بر شایستگی می‌باشد به عنوان متغیر مستقل، سرمایه انسانی به عنوان متغیر واسط و قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



شکل شماره 1: مدل مفهومی جزئی تحقیق



## ابزار و روش

این مطالعه به لحاظ هدف، در رده تحقیقات کاربردی و به لحاظ شیوه اجرای تحقیق، در زمره تحقیقات پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق را واحدهای تحقیق و توسعه مستقر در شهرک صنعتی طوس مشهد و شرکت‌های مجاور آن تشکیل می‌دهند. یکی از عمده‌ترین دلایل انتخاب این جامعه، اهمیت سرمایه‌های انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی در این شرکت هاست. ماهیت واحدهای تحقیق و توسعه به نحوی است که اعضای این واحدها به عنوان نوآوران مطرح هستند. همچنین، از آنجا که قابلیت یادگیری سازمانی یک فرایند ایجاد دانش تلقی می‌گردد و نتیجه آن، نوآوری در فناوری می‌باشد (لوپز - کابریس و همکاران، 2011). لذا، کسب، کاربرد و تسهیم دانش به عنوان ویژگی‌های اعضای این واحدها محسوب می‌شود. اعضای جامعه آماری تحقیق حاضر را اعضای این واحدها تشکیل می‌دهند که طبق آمار به دست آمده تعداد آنها برابر 95 نفر بوده است. به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و براساس حجم جامعه آماری 95 نفر و خطای 0/06 و انحراف معیار 0/5، 70 نفر به عنوان حجم نمونه آماری مورد نیاز براساس فرمول کوکران برآورد گردید. شیوه نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده می‌باشد و بر این اساس، 84 پرسشنامه میان نمونه مورد مطالعه توزیع گردید که در نهایت، 80 پرسش نامه تکمیل شده مورد تحلیل قرار گرفت. از میان افراد نمونه، 70 نفر (88%) مرد و 10 نفر (12%) زن بودند. اکثر این افراد در بازه سنی 25-45 سال (52 نفر) قرار داشتند، بیشتر اعضای نمونه دارای سابقه همکاری 3 تا 4 سال (43%) بودند. همچنین، 56% اعضای نمونه دارای مدرک کارشناسی بودند.

## ابزار جمع‌آوری داده‌ها

با توجه به اینکه در تحقیقات پیمایشی، پرسشنامه یکی از متداول‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد (خاکی، 1390) لذا، اطلاعات مورد نیاز تحقیق حاضر از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید. این پرسشنامه شامل طیف پنج امتیازی لیکرت (1= بسیار مخالفم) تا (5= بسیار موافقم) می‌باشد. پرسشنامه تنظیم شده شامل 30 سوال می‌باشد. 8 سوال مربوط به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و برگرفته از پرسشنامه اسنل و لپاک (2002) است. 7

سوال مربوط به سرمایه انسانی و برگرفته از پرسشنامه اسنل و لپاک (2002) و 15 سوال مربوط به قابلیت یادگیری سازمانی و برگرفته از چپوا<sup>1</sup> و همکاران (2007) می باشد. برای بررسی روایی پرسش نامه از روایی صوری و عاملی استفاده شده است. در بررسی روایی صوری، پرسش نامه به 8 صاحب نظر مربوطه از جمله استادان مدیریت و مدیران ارشد شرکت‌های صنعتی داده شد و از آنان در مورد هر سوال و در خصوص ارزیابی گویه مربوطه نظرخواهی شد. در بررسی روایی عاملی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که نتایج آن در جدول 1 ملاحظه می شود. با توجه به معیار فورنل و لاکر<sup>2</sup> (1981)، بارهای عاملی گویه‌ها باید بزرگتر از 0/5 و معنادار باشند. اما قبل از انجام تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از آزمون "کا-ام-او"<sup>3</sup> و "بارتلت"<sup>4</sup>، توانایی ارزیابی تحلیل عاملی برای سنجش متغیر مورد نظر مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به این که معیار "کا-ام-او" برای متغیرهای مطالعه بالاتر از 0/6 بود، جواز استفاده از تحلیل عاملی تأییدی کسب شد. برای تعیین پایایی پرسش نامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور، نمونه اولیه‌ای (شامل 20 پرسش نامه) پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسش نامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل پرسش نامه، این ضریب برابر 0/89 به دست آمد و برای سازه های شیوه های مدیریت منابع انسانی، سرمایه انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی به ترتیب پایایی 0/81، 0/76 و 0/79 حاصل گردید. با توجه به این که برای پژوهش‌های علوم انسانی ضریب آلفای بالاتر از 0/7 قابل قبول است لذا، می توان پایایی پرسش نامه مذکور را مناسب ارزیابی نمود.

---

1. Chiva

2. Fornell & Larcker

3. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

4. Bartlett

## فنون تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار PLS جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. مزیت اصلی PLS در این است که این نوع مدل‌یابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد (هائنلین و کاپلان<sup>1</sup>، 2004). لذا، با توجه به اینکه در این مطالعه تعداد نمونه آماری 80 نفر می‌باشد با کمک نرم افزار PLS می‌توان از معادلات ساختاری جهت برازش مدل مفهومی تحقیق بهره برد. همچنین اینکه از طریق مدل‌یابی PLS می‌توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه شاخص‌ها را برای مدل مفهومی بدست آورد (هالاند، 1999) که در ادامه، نقش هرکدام از این موارد مطرح می‌شود. هالاند (1999) پیشنهاد داد بهتر است به منظور ساختارمند شدن مدل‌یابی PLS در دو مرحله انجام شود. در اولین مرحله، مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی بررسی شود و در دومین مرحله، مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل بررسی شود (مارتینسون<sup>2</sup>، 1995).

مرحله اول - ارزیابی مدل اندازه‌گیری<sup>3</sup>:

در مرحله اول، تعیین مدل اندازه‌گیری از طریق نتایج تحلیل عاملی تأییدی صورت می‌گیرد. با توجه به معیار فورنل و لاکر، بارهای عاملی بزرگتر از 0/5 از اعتبار مناسبی برخوردار هستند (فورنل و لاکر، 1981). همان‌گونه که در جدول 1 مشاهده می‌شود، تمامی سازه‌ها دارای بار عاملی بزرگتر از 0/5 می‌باشند که همبستگی بالایی را نشان می‌دهند.

---

1.Haenlein & Kaplan  
2.Martinsons  
3.Measurement model

جدول شماره (1): بارهای عاملی گویه‌های پرسشنامه

گویه‌ها	بار عاملی	گویه‌ها	بار عاملی
شيوه‌های مدیریت منابع انسانی	0/83	سرمایه انسانی	0/77
q1	0/83	q9	0/77
q2	0/91	q10	0/90
q3	0/80	q11	0/67
q4	0/61	q12	0/80
q5	0/80	q13	0/88
q6	0/73	q14	0/90
q7	0/77	q15	0/78
q8	0/63	قابلیت یادگیری سازمانی	
قابلیت یادگیری سازمانی		q24	0/76
q16	0/65	q25	0/91
q17	0/82	q26	0/83
q18	0/76	q27	0/70
q19	0/70	q28	0/89
q20	0/64	q29	0/71
q21	0/81	q30	0/68
q22	0/78		
q23	0/94		

مرحله دوم - ارزیابی مدل ساختاری<sup>1</sup>:

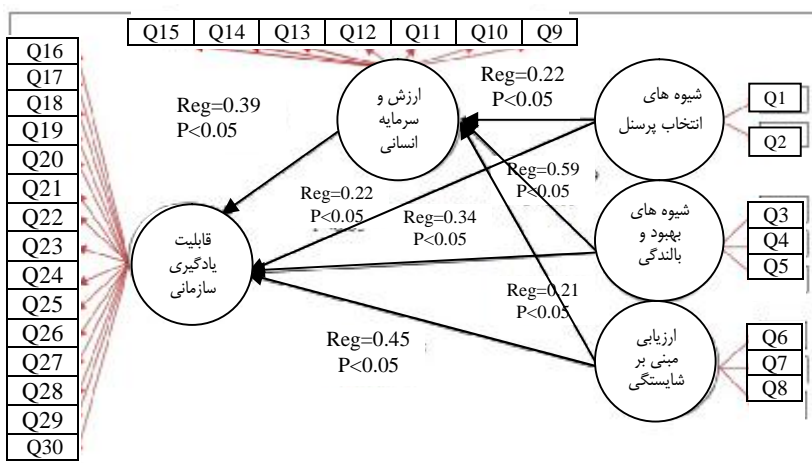
در این مرحله به تحلیل مسیر، تعیین شاخص‌های برازندگی مدل و برازش مدل پرداخته می‌شود. شاخص‌های به دست آمده در PLS همگی کیفیت برازش را نشان می‌دهند. به این معنی که این شاخص‌ها، عددی بین صفر تا یک می‌باشند و هرچه مقدار آنها به یک نزدیک‌تر باشند و از 0/5 بیشتر باشند، بیان‌گر مطلوبیت مدل می‌باشند. این شاخص‌ها به ترتیب مطلق<sup>2</sup> و نسبی<sup>3</sup> و همچنین، مدل بیرونی و مدل درونی نامیده می‌شوند (هالاند، 1999). بنابراین، از جدول 2 می‌توان به مطلوبیت مدل‌های تحقیق رسید و ملاحظه می‌شود که تمامی شاخص‌ها در دامنه مورد قبول قرار دارند.

جدول شماره (2): شاخص‌های برازش مدل

نوع شاخص	مقدار شاخص‌های مدل کلی	مقدار شاخص‌های مدل جزئی
شاخص مطلق	0/794	0/674
شاخص نسبی	0/834	0/827
شاخص مدل بیرونی	0/993	0/989
شاخص مدل درونی	0/952	0/889

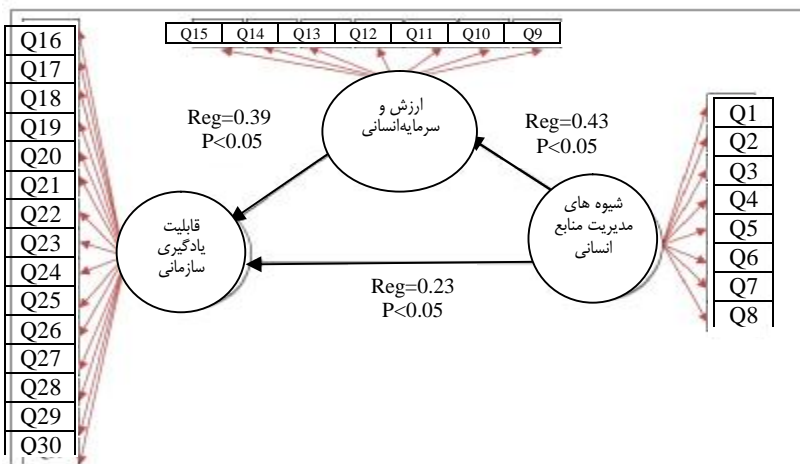
در بررسی مدل مفهومی تحقیق از دو نوع بهره گرفته شده است. مدل کلی یا سیستمی که در آن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به صورت یکپارچه به عنوان یک متغیر در نظر گرفته شده است. در دیگر یعنی مدل جزئی هر کدام از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان یک متغیر مستقل در نظر گرفته شده‌اند. بنابراین، با کمک این دو مدل و رویکرد حداقل مربعات جزئی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به صورت کلی و جداگانه بر سازه‌های تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرند. در شکل 2 می‌توان مدل جزئی تحقیق را با در نظر گرفتن سه متغیر مستقل مشاهده نمود.

- 
1. Structural model
  2. Absolute index
  3. Relative index



شکل شماره 2: مدل ساختاری (بررسی جداگانه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی)

در شکل 3 می‌توان تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر سازه‌های تحقیق را به طور یکپارچه مورد بررسی قرار داد. در واقع، این مدل متأثر از تفکر سیستمی است که بر این باور است که مجموعه عوامل یک مجموعه به صورت یک کل می‌تواند تأثیر مجزایی از مجموع تأثیر عوامل به طور جداگانه داشته باشد. همچنین، ضرایب مسیر و مقدار p-value بر روی خطوط مدل ساختاری تحقیق نمایش داده شده‌اند که مقدار ضریب با نام (Reg) و مقدار p-value با نام (P) می‌باشد.



شکل شماره 3: مدل ساختاری (بررسی یکپارچه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی)

### آزمون فرضیه‌ها

جدول 3 نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها را در قالب ضرایب مسیر همراه با سطح معناداری و در باره فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد. با توجه به اینکه در این تحقیق، سطح اطمینان 95 درصد در نظر گرفته شده است، برای آزمون فرضیه‌ها تحقیق اگر فرضیه‌ای دارای معناداری کمتر از 0/05 باشد در این صورت مسیر و ضریب مسیر مورد نظر معنادار بوده و فرضیه تأیید می‌شود در غیر این صورت، آن فرضیه رد می‌شود.

جدول شماره 3: نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	سطح معناداری	ضریب مسیر	مسیر
تایید	$p < 0/05$	0/23	H1: شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی
تایید	$p < 0/05$	0/22	H1-1: شیوه‌های گزینش پرسنل بر قابلیت یادگیری سازمانی
تایید	$p < 0/05$	0/34	H2-1: شیوه‌های بهبود و بالندگی بر قابلیت یادگیری سازمانی
تایید	$p < 0/05$	0/45	H3-1: ارزیابی براساس شایستگی بر قابلیت یادگیری سازمانی
تایید	$p < 0/05$	0/39	H2: سرمایه انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی
تایید	$p < 0/05$	0/43	H3: شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر سرمایه انسانی
تایید	$p < 0/05$	0/22	H1-3: شیوه‌های گزینش پرسنل بر سرمایه انسانی
تایید	$p < 0/05$	0/59	H2-3: شیوه‌های بهبود و بالندگی بر سرمایه انسانی
تایید	$p < 0/05$	0/21	H3-3: شیوه‌های ارزیابی براساس شایستگی بر سرمایه انسانی
تایید	تأثیر غیرمستقیم = 0/17 و تأثیر مستقیم = 0/23		H4: نقش واسط سرمایه انسانی

همان‌طور که در جدول 3 مشاهده می‌کنید، فرضیه اصلی اول یعنی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با ضریب تأثیر 0/23 در سطح معناداری ( $P < 0/05$ ) بر قابلیت یادگیری سازمانی مورد تأیید واقع شد. هر سه زیر فرضیه آن نیز تأیید شدند. به علاوه، طبق جدول 3 در مورد فرضیه اصلی دوم تحقیق، سرمایه انسانی با ضریب تأثیر 0/39 بر قابلیت یادگیری سازمانی مورد تأیید واقع شد. در مورد آزمون فرضیه اصلی سوم تحقیق، همان‌طور که در جدول 3 مشاهده می‌گردد، این مسیر با ضریب مسیر 0/43 در سطح ( $P < 0/05$ ) معنی‌دار می‌باشد لذا، فرضیه اصلی سوم نیز تأیید می‌گردد و هر سه زیر فرضیه نیز مورد تأیید واقع شدند. در نهایت، در مورد فرضیه اصلی چهارم یعنی بررسی نقش واسط سرمایه انسانی با توجه به اینکه دو مسیر مستقیم شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر سرمایه انسانی و سرمایه انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی معنادار شدند، نقش واسط سرمایه انسانی نیز تأیید می‌شود و ضریب مسیر آن برابر با حاصل ضرب ضریب مسیر این دو مسیر مستقیم می‌باشد ( $0/39 \times 0/43 = 0/17$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

در این مطالعه تلاش شد تا به تعیین تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر سرمایه انسانی و قابلیت یادگیری سازمانی، پرداخته شود. لذا، دو هدف اولیه این مطالعه، بررسی ارتباط میان OLC، به کارگیری شیوه‌های HRM و سرمایه انسانی سازمان می‌باشد. سومین هدف نیز به بررسی این که آیا سرمایه انسانی می‌تواند نقش واسط را میان شیوه‌های HRM و OLC ایفا کند، پرداخت. این مطالعه نشان داد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (شیوه بهبود و بالندگی، شیوه‌گزینش، شیوه ارزیابی بر اساس شایستگی) باعث بهبود قابلیت یادگیری سازمانی از طریق تأثیر بر روی سرمایه انسانی می‌شود که در ادامه به شرح کامل‌تر نتایج پرداخته شده است.

نتایج حاصل از این تحقیق، ارتباط مستقیم و معناداری را میان شیوه‌های HRM (گزینش پرسنل، بهبود و بالندگی و ارزیابی مبتنی بر شایستگی) با OLC نشان دادند که همراستا با یافته‌های لویز-کابالز و همکاران (2011)، لی<sup>1</sup> و همکاران (1999)، اسنل و همکاران (1996) و جرز-گومز و همکاران (2005) می‌باشد. بنابراین، به عنوان اولین



نتیجه این مطالعه، می‌توان چنین اظهار داشت که مدیران منابع انسانی که علاقه‌مند به ارتقای OLC می‌باشند باید به این شیوه‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند. لذا، مدیر منابع انسانی باید با به‌کارگیری استراتژی‌های خاص، کارکنان را جذب سازمان نموده و سپس با آگاهی از عوامل برانگیزاننده آنها و عواملی که وفاداری کارکنان به سازمان را ارتقا می‌بخشد، آنها را حفظ نماید. به عبارت دیگر، در این مقاله نشان داده شد که شیوه‌های HRM می‌توانند به عنوان یکی از تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی مطرح باشند چرا که این شیوه‌ها نقش محوری در جهت دادن به رفتار فردی کارکنان سازمان دارند و می‌توانند انگیزش مثبتی در مقابل یادگیری در افراد ایجاد کنند. از طرفی، طبق گفته کانگ و همکاران (2007)، ارزیابی براساس شایستگی، کارکنان را برای کسب دانش و مهارت جدید بر می‌انگیزاند. اگر افرادی که آموزش دیده‌اند، آموخته‌های خود را با موفقیت در سازمان به کار گیرند، این به نوبه خود باعث ارتقای روند یادگیری سازمان می‌شود. برای دستیابی به این مهم، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها قوانین مناسب فردی شامل یادگیری ویژه، محول کردن مسؤلیت‌ها و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را به منظور بهبود و بالنده ساختن کارکنان به کار گیرند. اجرای این گونه رفتارها در سازمان، تعهد مدیریت را برای یادگیری سازمانی و فضای باز در سازمان اثبات می‌کند. همچنین، به منظور افزایش سطح قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد خوب سازمان‌ها، پیشنهاد می‌شود دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران و کارشناسان با روش‌ها و شیوه‌های نوین انجام وظایف و به‌کارگیری آنها برگزار گردد.

دومین نتیجه مهم حاصل از مطالعه حاضر این بود که سرمایه انسانی رابطه مستقیم و معناداری با OLC دارد. این نتیجه هم راستا با مطالعات صورت گرفته توسط شیرسوار شهوند و همکاران (1391) و هسو و فانگ (2009) می‌باشد که در مطالعات خود نشان دادند سرمایه انسانی تأثیر معنادار و مستقیمی بر OLC دارد. در واقع، سازمانی که بر روی سرمایه انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کند، به کارکنان خود فرصت می‌دهد تا در ایجاد و تعمیم یادگیری (که در نهایت، منجر به اثربخشی سازمان می‌شود) کمک کنند. از طرفی، سرمایه انسانی می‌تواند شرایطی فراهم کند که یادگیری را ارتقا دهد زیرا افزایش ارزش سازمان از طریق دانش و نهادینه شدن آن در سازمان، بسیار حائز اهمیت می‌باشد. در واقع، عامل مؤثر برای خلق ارزش از سرمایه انسانی، توانایی سازمان در

بکارگیری دانش و گسترش آن در عرصه همکاری است (کیورشی و کین<sup>1</sup>، 2005). این منابع غیرمشهود، عوامل تولیدکننده دانش هستند و یادگیری سازمانی یکی از راه‌های ایجاد دانش است. همچنین، مطالعات اخیر به این موضوع اشاره دارد که سرمایه انسانی، نتیجه اقدامات و فرآیندهای پویای تجاری است و ارتباطی نزدیک با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی دارد (لین<sup>2</sup>، 1999). یادگیری سازمانی به مبادله و یکپارچگی اطلاعات، دانش و ایده‌های به کار برده شده توسط اعضای سازمان متکی است یا به عبارت دیگر، نیروی کار با کیفیت بالاتر، به معنای خلق دانش بیشتر بوده که در نهایت، منجر به بهبود قابلیت یادگیری سازمانی می‌شود (خصم افکن نظام و همکاران، 1393). پس می‌توان گفت که سرمایه انسانی، قابلیت یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر اساس این یافته پیشنهاد می‌شود کارکنان تازه وارد براساس پتانسیل خود برای یادگیری (یعنی قابلیت‌ها، استعدادها و انگیزه‌هایشان)، گزینش شوند تا نسبت به دانش، مهارت و تجارب فعلی. وقتی که این گونه قوانینی برای گزینش در سازمان به کار گرفته شوند، سازمان تمایل بیشتری برای یکپارچه سازی افرادی دارد که توانایی یادگیری دانش منحصر و ارزشمند دارند و این برای رقابتی بودن سازمان، امری ضروری است. از طرفی، از آنجا که سرمایه‌های انسانی بر کسب مزیت رقابتی تاثیرگذارند، می‌توان با ارائه آموزش‌ها، مشاوره‌ها و فرصت‌های سازمانی به بهبود سرمایه انسانی در جهت توسعه آن، گام برداشت. همچنین، استفاده از تجارب کارکنان و افراد نخبه در بخش‌های مختلف سازمان در جهت نشر دانش و اطلاعات مورد نیاز کاری و آموزش مهارت‌ها و روش‌های جدید انجام فعالیت نیز به منظور افزایش قابلیت یادگیری سازمانی از طریق این سرمایه‌های انسانی مفید در سازمان پیشنهاد می‌شود.

سومین نتیجه این مطالعه، وجود ارتباط معنادار میان شیوه‌های HRM و سرمایه انسانی بود. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که از میان شیوه‌های HRM، هر سه شیوه یعنی شیوه بهبود و بالندگی، گزینش و ارزیابی براساس شایستگی رابطه مثبت و معناداری با سرمایه انسانی دارند. این یافته در راستای یافته‌های مطالعات لپاک و اسنل (2002) و ماتیسویک و هیل (1998) قرار داشت. تحقیقات مختلف دیگر نیز نشان داده‌اند

---

1. Qureshi & Keen

2. Lynn

جهت‌گیری‌های خاص در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهی اساسی برای سازمان‌ها به منظور تحت تأثیر قرار دادن سرمایه‌های انسانی می‌باشد (لپاک و اسنل<sup>1</sup>، 2002؛ یامائو<sup>2</sup> و همکاران، 2009؛ یونت و اسنل<sup>3</sup>، 2004؛ لیاو و چانگ<sup>4</sup>، 2004؛ مینباوا<sup>5</sup> و همکاران، 2009). لوپز-کابراس و وال (2009) نشان دادند که شیوه استخدام و گزینش و نیز شیوه بهبود و بالندگی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به بالندگی سرمایه انسانی کمک کند. مطالعه تجربی که توسط یونت و اسنل (2004) انجام شد نیز نشان داد سرمایه‌گذاری برای جذب بهترین کارکنان با سطح دانش، مهارت و تجربه در ارتباط است. مطالعات گذشته نشان دادند که رابطه مثبتی میان شیوه بهبود و بالندگی و سرمایه انسانی وجود دارد (کابلو<sup>6</sup> و همکاران، 2011) که هم راستا با نتیجه تحقیق حاضر و نتایج مطالعات نیوز و کویتانا<sup>7</sup> (2016) می‌باشد. بنابراین، براساس این نتیجه و مطالعات گذشته در این راستا، اگر سازمان روش‌های خود را برای مدیریت افراد به روز نماید، سرمایه انسانی می‌تواند در راستای دستیابی به مزیت رقابتی مناسب از طریق نگهداری، بهبود ارزش و دانش کسب شده توسط کارکنان جهت دهی شود و این باعث ارتقای به روز رسانی، بهبود و انتقال این دانش در سازمان می‌شود. لذا، بر این اساس پیشنهاد می‌شود شیوه‌های بهبود و بالندگی کارکنان (مانند یادگیری، پذیرش مسؤلیت، دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت کارکنان) مورد توجه قرار گیرند، چرا که این شیوه‌ها کارکنان را آن‌چنان بر می‌انگیزاند که در جهت کسب دانش مورد نیاز سازمان تلاش کنند. در واقع، وقتی کارکنان دریابند که سازمان برنامه‌های مناسبی برای بهبود شایستگی‌های فردی آنان دارد، ارزش و منحصر بفرد بودن سرمایه انسانی سازمان ارتقا می‌یابد. بنابراین، می‌توان انتظار داشت بین شیوه‌های بهبود و بالندگی، ارزیابی مبتنی بر شایستگی، گزینش و سرمایه انسانی رابطه معناداری وجود داشته باشد که چنین نتیجه‌ای نیز از مقاله حاضر حاصل گردید.

---

1.Lepak & Snell

2.Yamao

3.Youndt and Snell

4.Liao & Chuang

5.Minbaeva

6.Cabello

7.Nieves & Quintana

چهارمین و آخرین نتیجه این مقاله، نقش واسط سرمایه انسانی در رابطه میان شیوه‌های HRM و OLC بود که مورد تأیید قرار گرفت. در واقع، نتیجه نشان داد که میان شیوه‌های HRM و OLC از طریق سرمایه انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین، مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و سپس به واسطه سرمایه انسانی، قابلیت یادگیری سازمانی را در کارکنان خود افزایش دهند.

از جمله محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به عدم تعمیم نتایج تحقیق حاضر به سایر جوامع اشاره نمود چرا که تعداد نمونه در نظر گرفته شده محدود بوده است. همچنین، یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق حاضر استفاده از ابزارهای خود گزارشی می‌باشد.

## References

- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Cabello, C., López-Cabrales, A., & Valle, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 807–828.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3), 224–242.
- DeGeus, A. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 70-74.
- DiBella, A., & Nevis, E. (1998). How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability. SF: Jossey-Bass.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361–379.
- Dyer, L., & Shafer, R. (1999). From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research in organizational agility, in P., Wright. L., Dyer, J., Boudreau, & G., Milkovich (Eds). *Research in Personnel and Human Resource Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah: NJ, 145-74.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39–50.

- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 76(1), 78-91.
- Habibi, M., Jafari Farsani, G., & Rashidi, M. M. (2010). The Relationship Between Intellectual Capital and Organizational learning capability at the institute for international energy studies. *Journal of Management and Human Resources in the Petroleum Industry*, 4(11), 59-75, (In Persian).
- Haenlein, M., & Kaplan A. M. (2004). A beginner's guide to partial Least Squares analysis. *Understanding statistics*, 3(4), 283-297.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hulland, J. (1999). Use of partial Least Square (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strateg Manage*, 20, 195-204.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-25.
- Kang, S., Morris, S., & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning and value creation: extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-56.
- Khaki, Gh. (2011). Research methodology with an approach to the dissertation. Tehran: Reflections Publishing, (In Persian).
- Khasm Afkan Nezam, M. H., Atafar, A., Nasr Esfahani, A., & Shahin, A. (2014). Intellectual capital, organizational learning capability and performance of new product development in the automobile industry. *Public Management Research*, 7(25), 57-74, (In Persian).

- Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 27(3), 24-38.
- Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2003). HR's role in building relationship networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 53-63.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human Capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28 (4), 517-43.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Lo'pez-Cabrales, A., Pe'rez, A., & Valle, R. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485-503.
- Lopez-Cabrales, A., 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.
- Lynn, B. E. (1999). Culture and intellectual capital management: a key factor in successful ICM implementation. *International Journal of Technology Management*, 18, 591-603.
- Martinez, M. G., Zouaghi, F., & Garcia, M. S. (2017). Capturing value from alliance portfolio diversity: the mediating role of R&D human capital in high and low tech industries. *Technovation*, 59, 55-67.

- Martinsons, M. G. (1995). Knowledge-based systems leverage human resource management expertise. *Int J Manpow*, 16(2), 17-34.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680-97.
- Minbaeva, D., Foss, N., & Snell, S. (2009). Guest editors' introduction: bringing the knowledge perspective into HRM. *Human Resource Management*, 48(4), 477-483.
- Molla Hoseini, A., Forghani, M. A., Moradkhani, B. (2010). Effect of organizational learning capability on the performance of Kerman city using AHP. *Journal of Business Administration excavations*, 2(3), 91-111, (In Persian).
- Nieves, J., & Quintana, A. (2016). Human resource practices and innovation in the hotel industry: the mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 1-12.
- Qureshi, S., & Keen, P. (2005). Activating knowledge through electronic collaboration: vanquishing the knowledge paradox. *IEEE Transactions in Professional Communication*, 48(1).
- Rodriguez, F., & Pablos, P. DE. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82-91.
- Rothberg, G. S. (2009). Intellectual capital in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 2(1), 19-34.
- Shipton, H., Dawson, J., West, M., & Patterson, M. (2002). Learning in manufacturing organizations: what Factors Predict Effectiveness?, *Human Resource Development International*, 5(1), 55-72.



- Shirsavar Shahavand, S., Rahimi, F. A., & Gheitani, A. (2012). The effect of intellectual capital on organizational learning capabilities and knowledge creation in Khuzestan water and power authority. *Journal of Public Management Mission*, 3(5, 6), 29-42 (In Persian).
- Snell, S., Youndt, M., & Wright, P. (1996). Establishing a framework for researching in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning, in J., Shaw, P., Kirkbride, & K, Rowland (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*. JAI Press. Greenwich:CT, 61-90.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-64.
- Yamao, S., de Cieri, H., & Hutchings, K. (2009). Transferring subsidiary knowledge to global headquarters: subsidiary senior executives' perceptions of the role of HR configurations in the development of knowledge stocks. *Human Resource Management*, 48(4), 531–554.
- Yin, J. Z. (2002). Relating learning capability to the success of computer-integrated manufacturing. *Technological Forecasting & Social Change*, 69, 53-70.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance. *Journal of Managerial*, 3, 337–360.

