

تاریخ دریافت: ۹۷/۵/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۷/۷/۱۵

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

سال نهم / شماره سی و یکم / پائیز ۱۳۹۷

تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد نوآوری و سرمایه فکری

(مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی - منطقه گلستان)

شمیم وزیری^۱ - علی فرهادی محلی^۲

چکیده

زمینه: توانایی سازمان برای خلق ارزش به فرایند نوآوری، منابع فکری، و خلاقیت منابع انسانی (دارایی‌های فکری) آن بستگی دارد. موفقیت هر سازمان بیش از آنکه وابسته به ارزش منابع فیزیکی باشد منوط به سرمایه‌های فکری آن می‌باشد در حقیقت امروزه دانش به یک دارایی و مزیت تبدیل شده است که سازمان‌ها در عرصه اقتصاد جهانی با در اختیار داشتن آن می‌توانند در رقابت با دیگران به برتری دست یابند. هدف پژوهش کاربردی حاضر بررسی تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد نوآوری و ابعاد سرمایه فکری است.

روش: روش تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی و همبستگی بوده و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی استان گلستان به تعداد ۲۷۴ نفر می‌باشد که حجم نمونه از طریق جدول مورگان ۱۸۰ نفر تعیین گردید که برای سنجش و آزمون متغیرها از پرسشنامه استاندارد کیانتو و همکاران^۱ استفاده شد که به روش تصادفی طبقه‌ای توزیع شدند. روایی پرسشنامه‌های موصوف از نوع محتوایی و اعتبار آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفته که برای هر سه متغیر بالاتر از ۰.۷ گزارش شد، در ادامه داده‌ها بوسیله ی مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس^۲ تحلیل شدند.

یافته‌ها و نتایج: تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر ابعاد سرمایه فکری تأثیر معناداری دارد، همچنین سرمایه ی انسانی بر سرمایه ی ارتباطی و سرمایه ارتباطی بر عملکرد نوآوری تأثیر معناداری داشتند، بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و عملکرد نوآوری رابطه معنی‌داری وجود داشت و سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سرمایه ارتباطی تأثیر معنی‌داری دارد. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه ارتباطی با نقش میانجی سرمایه انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی دانش‌محور، سرمایه فکری، عملکرد نوآوری

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران (مسئول مکاتبات)

مقدمه

در شرایط کاملاً رقابتی حاکم در سده ۲۱ شرط ضروری برای توسعه سازمان کسب و حفظ مزیت رقابتی است که از خلال آن سازمان‌ها می‌توانند برخی از مزیت‌های رقابتی خود را از طریق استراتژی مسئولیت اجتماعی به دست آورند. بنابراین در سازمان‌های امروزی مجریان برنامه عملکرد شرکت‌ها، منابع انسانی دانش‌محور می‌باشند (چن و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۵۴). کاستا^۹ و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که یکی از مهمترین راه‌هایی که رویه‌های مدیریت منابع انسانی برای حمایت از نوآوری‌های مدیریت دانش به کار گرفته می‌شوند، ایجاد فرهنگی است که در آن، تسهیم دانش نوعی ارزش به حساب می‌آید و تشویق می‌شود (کاستا و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۲۳).

نوآوری به عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی می‌باشد. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آن‌ها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند موفق‌تر خواهند بود. ابتکارات و اقدامات نوآوری به طور زیادی به دانش، تخصص و تعهد کارکنان به عنوان دروندادهای فرایند ایجاد ارزش وابسته است (رضایی‌راد و همکاران، ۱۳۸۹: ۴). دانش و شایستگی‌های منابع انسانی به عنوان دارایی‌های با ارزش برای سازمان‌ها می‌باشد. اقدامات منابع انسانی ابزار و شیوه‌های اصلی هستند که توسط آن‌ها سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان و رسیدن به اهداف سازمانی موجود مورد تأثیر قرار دهند (بهمنی مکوندزاده و کراهی مقدم، ۱۳۹۵: ۳). مدیران منابع انسانی دانش‌محور در سازمان‌ها می‌توانند اقداماتی در جهت طراحی و توسعه سازماندهی انجام دهند. اقداماتی از قبیل گسترش گروه‌ها و تیم‌های کاری، شبکه‌ها و اجتماعات کاری، طراحی مناسب مشاغل و مدیریت کارراهه شغلی کارکنان دانشی در این دسته اقدامات

در فضای رقابتی امروزی، بهبود عملکرد شرکت‌ها در گرو پشتیبانی تیم مدیران ارشد شرکت‌ها و گرایش‌های استراتژیک آنها در جهت رشد منابع فکری و ایجاد راهکارهای مبتنی بر نوآوری می‌باشد، لذا بدون استراتژی سازمانی مناسب برای نوآوری و سرمایه فکری سازمان، بهبود عملکرد و قابلیت‌های نوآورانه امکان پذیر نخواهد بود (لوپز کابریالس^۳ و همکاران، ۲۰۰۹، ۴۸۷). در هزاره سوم به موجب پیدایش اقتصاد دانش، دانش سازمان به سرعت به عنوان منبع اصلی اقتصاد شناخته شده است. موفقیت هر سازمان بیش از آنکه وابسته به ارزش منابع فیزیکی باشد منوط به سرمایه‌های فکری سازمان می‌باشد (وانگ و چن^۴، ۲۰۱۳: ۸۶۲). در حقیقت بر طبق نظر هارگادون^۵ (۲۰۰۳)، امروزه دانش به یک دارایی و مزیت تبدیل شده است که سازمان‌ها در عرصه اقتصاد جهانی با در اختیار داشتن آن می‌توانند در رقابت با دیگران به برتری دست یابند. از سوی دیگر با پیشرفت روزافزون دانش و تکنولوژی و جریان گسترده اطلاعات، جامعه نیازمند آموزش مهارت‌هایی است که با کمک آن بتواند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آنها بپردازد (هارگادون، ۲۰۰۳: ۱۵). لیتر^۶ (۲۰۱۱) بیان کرد سازمان‌ها نیازمند آموزش خلاقیت و نوآوری هستند که با خلق افکار نو به سوی یک جامعه سعادت‌مند قدم بردارند (لیتر، ۲۰۱۱: ۴).

با گذشت زمان تغییرات فقط نگرش نسبت به افراد شاغل در سازمان‌ها و دانش و سرمایه‌های فکری آنها را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد بلکه در ارزش‌های مسئولیت‌ها و نگرش‌های اجتماعی نیز مؤثر است، بنابراین اگر مدیریت منابع انسانی در مدیریت کارکنان مؤثر است و اگر با ارزش‌ترین منابع کارکنان دانش است، پس مدیریت منابع انسانی و کاربرد دانش ارتباط نزدیکی دارند (جیانگ^۷ و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۰۳۱). علاوه بر این چن^۸ و همکاران (۲۰۱۴) بیان کردند که

قرار دارند. در بسیاری از سازمان‌ها، مکالمات کارمندان با یکدیگر یک فعالیت بی‌خاصیت و بی‌هیچ ارزش افزوده‌ای دیده می‌شود. در صورتی که این ارتباطات می‌تواند بستری مناسب برای توسعه تسهیم دانش فراهم آورد و مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقشی فعال در این زمینه ایفا کند (وو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۷:۲۸۱). به منظور افزایش عملکرد نوآوری به عنوان یک فرایند دانش‌محور، مدیران شرکت باید تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی سستی را تغییر دهند تا دانش را توسعه بخشند که در شرکت مشترک و موجود است. برای ایجاد و انجام نوآوری، سازمان‌ها ممکن است روی سرمایه انسانی تاثیر بگذارند تا تخصص سازمانی را برای ایجاد ایده‌های جدید توسعه دهند. به هر حال دانش، نتیجه پیچیده اقدامات آگاهانه درباره وظایف می‌باشد. این اقدامات آگاهانه مستلزم این است که افراد بخواهند وظایف را انجام دهند و تلاش کنند تا عملکرد را بهبود دهند (رضایی‌راد و همکاران، ۱۳۸۹: ۵). سازمان‌ها ممکن است مجموعه‌ای از اقدامات راهبردی را تعیین و اعمال کنند تا موجب تمایل و انگیزش کارکنان برای مشارکت در انجام اقدامات آگاهانه به منظور توسعه تخصص سازمانی برای اهداف سازمان مثل عملکرد نوآوری شوند (کیاتو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۷:۱۳).

در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی به دلیل اینکه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بتواند سرمایه فکری و قابلیت شرکت تبدیل به نوآوری کند، باید ماهیت دانش و نوآوری منابع انسانی را شناسائی و توسعه داد. در حقیقت، استخدام و گزینش، آموزش و پیشرفت و ارزیابی عملکرد و پاداش از عوامل تعیین کننده مهم رفتارهای سازمانی و تاثیرگذار در شرکت هایی همچون شرکت ملی نفت است. لذا به منظور افزایش عملکرد نوآوری به عنوان یک فرایند دانش‌محور، مدیران شرکت باید سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سستی را تغییر دهند تا دانش را توسعه

بخشند که در شرکت مشترک و موجود است. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور شامل آن دسته از تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد که برای افزایش عملکردهای دانش درون یک سازمان هدفمندانه طراحی شده‌اند. وقتی که فرآیند مدیریت منابع انسانی دانش‌محور در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی مشترکا مورد استفاده قرار می‌گیرند تا اینکه بخواهند به طور جداگانه استفاده شوند، ممکن است تأثیر شدیدتری بر عملکرد نوآوری داشته باشند.

مطابق با این رویکرد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی، اگرچه مدیریت منابع انسانی دانش‌محور دارای مزایای رقابتی ثابت خودشان هستند ولی هنوز برای هدف توسعه سرمایه فکری یک شرکت و منابع دانش مرتبط مناسب هستند. در حقیقت، این منابع هستند که پتانسیل نیاب، بی رقیب و ناپایدار بودن را دارند. بنابراین منبع مزیت اقتصادی هستند. اما از طرفی دیگر عدم توجه به این مهم در شرکت ملی پخش فرآورده‌ها می‌تواند منجر به کاهش عملکرد نوآوری کارکنان گردد و سرمایه فکری را ناپایدار سازد، بنابراین ضرورت دارد که به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی ابعاد سرمایه فکری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان پرداخته شود. نتایج حاصل از آزمون مدل می‌تواند تسهیل کننده مسیر شرکت در جهت بهبود عملکرد نوآوری باشد و تبیین کننده استراتژی‌های مدیران ارشد شرکت گردد. بنابراین هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی ابعاد سرمایه فکری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان است. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی

ابعاد سرمایه فکری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد؟

ادبیات تحقیق

به عقیده اورن^{۱۲} (۲۰۰۷) پیاده‌سازی نظام مدیریت کارکنان دانش‌محور، دارای پنج مرحله شامل: شناسایی، جذب، توسعه، بکارگیری و درگیر کردن می‌باشد. همچنین کریستسن و راگ^{۱۳} (۲۰۰۸) پنج مرحله شامل، جلب حمایت مدیریت ارشد، همسوسازی مدیریت سرمایه انسانی برتر با اهداف استراتژیک سازمان، ایجاد نظام ارزیابی و تحلیل داده‌ها، پاسخ‌گویی مدیران صفی و ممیزی حوزه‌های مختلف منابع انسانی بر اساس بهترین تجارب حاصل شده را ذکر می‌کنند. بارون، پیاده‌سازی را در سه مرحله فرایند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید به‌وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به‌طوری‌که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند، توسعه و نگهداری کارکنان موجود، و جذب افراد با مهارت‌های بالا می‌داند (بارون^{۱۴}، ۲۰۰۸: ۸۴).

در مورد سیاست‌های نظام منابع انسانی دانش‌محور نکات کلیدی وجود دارد که در صورت عدم رعایت آن‌ها امکان از دست دادن دانش‌محور وجود دارد. شرط اول در جذب بهترین‌ها آن است که سازمان، توانایی درک و فهم کسانی را که به سازمان می‌پیوندند را داشته باشد. البته این کار آسانی نیست. جذاب نمودن سازمان برای افراد با استعداد خود با چالش‌هایی همراه است. یکی از این چالش‌ها تغییر دیدگاه‌های سنتی مدیران است. در واقع اداره افراد با استعداد نوع دیگری از مدیریت را طلب می‌کند. یکی دیگر از روش‌های ایجاد جذابیت سازمان برای افراد سرآمد، توجه به نگرش‌های آتی افراد است. یکی دیگر از ویژگی‌هایی که افراد مستعد را جذب می‌کند آوازه یا انگاره است، به این مفهوم که سازمان متفاوت از دیگران باشد (بارلو^{۱۵}، ۲۰۰۶: ۷). در جذب و حفظ

کارکنان دانش‌محور صرفاً تأکید بر مسائل پولی با شکست روبه‌رو می‌شود، چراکه افراد دانش‌محور بیشتر بر فرصت‌های توسعه و پیشرفت توجه دارند تا مزایای مالی یک شغل خاص (اسمیت^{۱۶}، ۲۰۰۲: ۳۴۷) شرایط مالی در ایجاد جو مناسب برای کار کردن تعیین‌کننده محسوب نمی‌گردد. بر اساس مصاحبه با هزاران نفر در یک‌صد شرکت برتر، عوامل تعیین‌کننده برای ایجاد جو متعالی عبارت‌اند از: اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت. در واقع اعتماد قوی کارکنان به سازمان و مدیریت، عامل اصلی محیط متعالی برای کار تلقی می‌شود (لیمن^{۱۷}، ۲۰۰۳: ۱۹). نظام نگهداشت، به شناسایی و کشف و حفظ استعدادها می‌پردازد. در گذشته رویکرد اکثر سازمان‌ها، جذب برون‌سازمانی بوده است، درحالی‌که در سال‌های اخیر سازمان‌ها دریافته‌اند که صرفاً توجه به جذب و خریداری کارکنان دانش‌محور کافی نیست. هزینه‌های بالای این رویکرد و وجود شکست‌های فزاینده در جذب و به‌کارگیری کارکنان دانش‌محور بیرون از سازمان نشان داد که سازمان‌ها رویکرد اشتباهی را در پیش گرفته بودند (گاتریدج^{۱۸} و همکاران، ۲۰۰۸: ۷۵) و افزایش تقاضا برای "جذب" کارکنان دانش‌محور به چالشی برای شرکت‌ها تبدیل شده است که شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی هم از این امر مستثنی نیست.

با توجه به هزینه‌های بالای جذب و آموزش‌های بدو استخدام و بکارگیری نیروهای جدید در یک سازمان، بهتر است بجای جذب، "شناسایی" کارکنان دانش‌محور موجود، در اولویت قرار گیرد و به توانمندسازی آنان و نیز مشاغلی که می‌توانند به‌خوبی انجام دهند فکر شود. این کار با ریسک و هزینه پایین‌تری به رشد سازمان کمک می‌کند. کشف کارکنان دانش‌محور موجود در سازمان و استفاده بهینه از آن‌ها به روش برد - برد ایجاد انگیزه کرده و هم سازمان و هم سرمایه از اجرای آن بهره‌مند می‌شوند. سازمان باید

همکاران، ۲۰۰۱، ۱۶). نگهداری کارکنان دانش‌محور درباره تلاش‌های کارفرما در نگهداری کارکنان مطلوبش و از طرفی تحقق هدف سازمان است (فرانک^{۲۳} و همکاران، ۲۰۰۴، ۱۴)

به‌طور کلی روش‌های تقریباً مشترکی برای افزایش احتمال باقی ماندن افراد با استعداد در همه سازمان‌ها وجود دارد. گوستیک و التون^{۲۴} (۲۰۰۷) گزارش کردند که این کارکنان دانش‌محور در جایی باقی خواهند ماند که:

- فرصت‌هایی برای رشد شخصی و توسعه حرفه‌ای و شغلی وجود داشته باشد؛
- احساس تفاوت ایجاد کردن داشته باشد. شغل معنی‌دار باشد؛
- تعادل بین شغل و زندگی وجود داشته باشد؛
- ارتباط خوبی با مدیر خود داشته باشد؛
- آموزش کافی وجود داشته باشد (گوستیک و التون، ۲۰۰۷: ۶۲)

با توجه به اهمیت منابع انسانی در مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی جهت استفاده صحیح از نیروی انسانی در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است، همچنین با توجه به اینکه در اقتصاد دانشی امروز، سرمایه‌های ذهنی، مزیت رقابتی محسوب می‌شوند، بدون شک مدیریت این سرمایه باید بخش جدایی‌ناپذیر استراتژی شرکت و مسئولیت کلیدی همه مدیران باشد. ایده سازمان‌های دانش‌محور، بنیاد مدیریت منابع انسانی را به طور کلی بر ستون‌های جدیدی قرار می‌دهد. مدیریت دانش تحت پوشش عملکرد مدیریت منابع انسانی توسعه می‌یابد و تقویت می‌شود. جهت موفقیت مدیریت دانش، سازمان‌ها باید به جای دانش انقلاب از تکامل استفاده کنند و با استفاده از خود کارمندان مدیریت دانش را انجام دهند. مهمترین چالش که باید در انجام آن موفق شوند تبدیل تفکر در سازمان است. مدیریت منابع انسانی باید با ایجاد کار چالشی، تغییر الگوهای ادراک و تشخیص موجود، تغییر عادات فکر

توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه همه سرمایه‌های موجود را شناسایی کرده و شرایطی به وجود آورد که تا جایی که ممکن است، استعدادها، ظرفیت‌ها و توانایی‌هایشان در کمترین مدت و بیشترین مقدار که "مناسب حال" فرد آن‌ها باشد، پرورش داده شود. مطمئناً برنامه مناسب حال آنان، چیزی برتر از برنامه‌هایی است که دیگران نیاز دارند (بونتیس^{۱۹}، ۲۰۰۶: ۱۵۲).

اولین مرحله از فرایند مدیریت کارکنان دانش‌محور، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان می‌باشد. مسئولیت استخدام بالاترین استعدادها، نه تنها زمان‌بر بلکه نیازمند به سرمایه‌گذاری مالی است، بخصوص اگر مربوط به پست‌های اجرایی سازمان باشد. سازمان‌ها باید در زمینه توسعه استراتژی استخدام خلاق بوده و از بکارگیری روش‌های سنتی استخدام در جذب نیروی کار جدید پرهیز نمایند. استراتژی‌های پیشنهاد شده سایت‌ها شبکه‌ای محاوره‌ای، برنامه‌های ارجاعی، آزمایشی‌ها و صفحه‌های شغلی آنلاین می‌باشند (فیلیپس و روپر^{۲۰}، ۲۰۰۹: ۷)

رقابت بر پایه پرداخت؛ تعادل میان کار و زندگی؛ فرصت‌های پیشرفت شغلی؛ فرصت‌های توسعه و یادگیری؛ افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی؛ شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب؛ مزایای بازنشستگی رقابتی؛ کار چالشی و مزایای رقابتی به‌عنوان استراتژی‌های جذب افراد با استعداد برای استخدام در سازمان نام برده می‌شود. (هوقس و راگ^{۲۱}، ۲۰۰۸: ۷۴۵).

یک سیستم جبران خدمات می‌تواند انتظارات را از مهارت‌ها، عملکردها، نیازها، تجربیات و رفتارها مشخص نماید. این سیستم باید طراحی شود تا بالاترین عملکرد را در هر سطح مهارت در سازمان داشته باشیم. مزایا و جبران خدمات، از کلیه اهداف سازمانی حمایت می‌کند و نه تنها در هنگام استخدام بلکه در عملکرد سازمان هم مؤثر است (بکر^{۲۲} و

۱. مدیریت منابع انسانی به سازماندهی جامع هدف‌های سیستم مدیریت دانش کمک می‌کند.
۲. مدیریت منابع انسانی یک تسهیل‌گر دانشی است.
۳. مدیریت منابع انسانی خالق تجربه است.
۴. مدیریت منابع انسانی اشتراک دانش است.
۵. مدیریت منابع انسانی باید مدافع تکنولوژی پایین حل مدیریت دانش باشد. (چیوو و پوپسکو، ۲۰۰۸: ۵۵)

در هر حال، فعالیت‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هایی که به سمت دانش محوری در حرکتند متفاوت از سازمان‌های سنتی است. در سازمان‌های دانش محور، نیاز به هدایت و کنترل کارکنان کاهش می‌یابد و فرایند و دستورالعمل‌ها نیز از قبل به خوبی تعریف شده‌اند.

استوارت (۲۰۰۷) اعتقاد دارد، سرمایه فکری مجموعه‌ای از دانش، اطلاعات، دارایی‌های فکری^{۲۵}، تجربه، رقابت و یادگیری سازمانی است که می‌تواند برای ایجاد ثروت بکار گرفته شود. در واقع سرمایه فکری تمامی کارکنان، دانش سازمانی و توانایی‌های آن را برای ایجاد ارزش افزوده دربر می‌گیرد و باعث منافع رقابتی مستمر می‌شود (مشبکی و قلیچلی، ۱۳۸۵: ۱۲۵) سرمایه فکری دارایی است که توانایی سازمان را برای ایجاد ثروت اندازه‌گیری می‌کند. این دارایی ماهیتی عینی و فیزیکی ندارد و یک دارایی نامشهود است که از طریق به کارگیری دارایی‌های مرتبط با منابع انسانی، عملکرد سازمانی و روابط خارج از سازمان به دست آمده است. همه این ویژگی‌ها باعث ایجاد ارزش در درون سازمان می‌شود و این ارزش به دست آمده به دلیل اینکه یک پدیده کاملاً داخلی است، قابلیت خرید و فروش ندارد (روس و همکاران، ۲۰۰۵: ۲).

ادوینسون و مالون، سرمایه فکری را به سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه ارتباطی تقسیم

کردن، اجازه دادن به تفکیک و اختلاف در تولید و ارزش نهادن به آن به ایجاد محیطی یادگیرنده بپردازد. ایجاد کار چالشی شامل غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی و گردش شغلی می‌شود. تغییر الگوهای اداری موجود، مستلزم انتقال مفاهیم دانش از طریق آموزش، اشتراک و مطالعه شخصی است. روش تغییر عادات فکری، تغییر مدل‌های ذهنی است که این نیز از طریق آموزش و اشتراک و مطالعه شخصی به دست می‌آید. اجازه دادن به تفکیک در تولید و ارزش نهادن به آن، شکل دادن یک فرهنگ خلاق را فراهم می‌کند که در آن کارمندان متمایل خواهند بود عادات فکر کردن و درک کردن خویش را تغییر دهند (شفی، ۱۳۸۶: ۳۱)

همچنین یکی از وظایف مهم مدیران منابع انسانی این است که بایستی سعی در حفظ کارکنان دانشی نموده و سبب وفاداری آنها به سازمان شوند. عواملی که بر روی وفاداری آنها موثر است را بر اساس تحقیقات صورت گرفته می‌توان به ترتیب زیر درجه بندی کرد:

۱. مدیر تا چه حد به زندگی شخصی و خانوادگی آنها توجه دارد
 ۲. مدیر تا چه حد می‌تواند تشخیص دهد که یک وظیفه به خوبی انجام گرفته است
 ۳. میزان موفقیت فرد در سازمان
 ۴. حقوق
 ۵. میزان روابط همکاران در محیط کار
 ۶. وجود فرصت‌هایی برای پیشرفت در روابط
 ۷. وجود کار چالشی (اسمیت و روپ، ۲۰۰۲، ۱۷)
- از طرفی وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی در ایجاد دانش سازمانی مطابق موارد زیر است:

- کمک به کارکنان در ایجاد و به کارگیری دانش
 - برقراری شبکه‌های مناسب
 - پرداختن به یادگیری دو مرحله‌ای
- نقشی که مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش ایفا می‌کند به این شرح است:

کرده‌اند. در این طبقه بندی اجزاء سرمایه‌های فکری با جزئیات بیشتری معرفی شده است:

سرمایه انسانی: شامل دانش فنی، مهارت‌ها، ویژگی‌های رهبری مدیران ارشد، نوآوری‌ها، انگیزش (بعد مالی و غیر مالی) و قابلیت سازگاری است.

سرمایه ساختاری: فرهنگ شرکت، ساختار، فرایندها و رویه‌های کاری

سرمایه رابطه‌ای: مشتری، میزان رضایت آنها از محصولات و خدمات، مشتریان (تعداد آنها) ارتباط با تأمین کنندگان (آگاهی داشتن از این ارتباطات)، ارتباط با تأمین کنندگان (تعداد آنها) (عالم تبریزی، ۱۳۹۴: ۹۷).

از طرفی، امروزه در مورد اهمیت رو به گسترش نوآوری^{۲۶} در سازمان‌ها و پویاتر شدن بازار، توافق عمومی وجود دارد. سازمان‌ها باید برای پاسخ‌گویی به تقاضاها و سبک زندگی متغیر مشتریان خود و همچنین به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های ایجاد شده توسط فناوری و تغییرات بازار، نوآور باشند (راولی و همکاران^{۲۷}، ۲۰۱۱: ۱۴۵۵) سرعت نوآوری بر رشد اقتصادی جهانی تأثیرگذار بوده، به طوری که سازمان‌ها برای این‌که بتوانند برتری خود را ایجاد و حفظ نمایند، مجبورند تا از راهبردهای تجاری نوآور استفاده کنند. با این وجود به دلیل تغییر در نیازهای مشتریان، فشارهای رقابتی گسترده و تغییرات تکنولوژی سریع، نوآوری پیچیده شده است (کاوایسگیل^{۲۸}، ۲۰۰۳: ۴۶۸) هرکما^{۲۹} (۲۰۰۳) نوآوری را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کند که هدفش ایجاد دانش جدید و توسعه‌ی راه-حلهای تجاری و عملی است. نوآوری، فرآیندی است که در آن به منظور ایجاد دانش جدید (که تولیدات و خدمات را در بر می‌گیرد) دانش به دست آمده، منتقل شده و کاملاً درک می‌شود. راگرس^{۳۰} (۲۰۰۳) نوآوری سازمانی را به عنوان وسیله‌ای برای ایجاد تغییر در سازمان که شامل فرآیند ایجاد، توسعه، اجرای ایده و رفتار جدید تعریف نمود. به زعم چن، زاهوی و

ایکسی^{۳۱} (۲۰۰۴) نوآوری به ترکیب جدیدی از عوامل ضروری در نظام تولید اشاره دارد و عبارت است از توانایی سازمان دادن و کاربرد تحقیق و توسعه و به وجود آوردن فناوری و محصول جدید برای برآورده کردن تقاضای مشتریان. نوآوری به طور فزاینده‌ای به عنوان یکی عوامل اصلی موفقیت بلندمدت سازمان‌ها در بازارهای رقابتی بدل شده است چرا که سازمان‌های با ظرفیت نوآوری قادر خواهند بود با سرعت بیش‌تر و به نحو بهتری به چالش‌های محیطی پاسخ دهند (جیمنس و همکاران^{۳۲}، ۲۰۰۸: ۲۹۶) بنابراین نوآوری نقش مهمی را در ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی ایفا می‌کند.

درویشی و ضیایی بیده (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر ابعاد سرمایه فکری سبز بر نوآوری فناورانه سبز در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی استان خوزستان پرداختند که نتایج حاکی از آن بود تمام ابعاد سرمایه فکری سبز شامل ساختاری، انسانی و رابطه‌ای سبز به شکل مستقیم بر نوآوری فناورانه سبز اثرگذار هستند. شیخی علیزاده و مجتبابی (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت فولاد خوزستان پرداختند که نتایج بدست آمده نشان دهنده آن است که مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر روی سرمایه فکری، مدیریت دانش و نوآوری سازمان دارد. همچنین سرمایه فکری نیز تأثیر مثبت و معناداری بر روی مدیریت دانش و نوآوری سازمان داشته و نقش میانجی سرمایه فکری در رابطه میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش کارکنان و نوآوری سازمانی تایید شده است. کیانتو^{۳۳} و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی دانش‌محور با عملکرد نوآوری با نقش میانجی ابعاد سرمایه فکری پرداختند که نتایج تجربی نشان داد که با سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی رابطه معناداری دارد.

شیوه‌های همکاری مدیریت منابع انسانی و فعالیت نوآورانه، تأثیر مثبت روش‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر دانش ارزشمند و سهم مثبت نوآوری‌ها در سود شرکت ایجاد می‌کند.

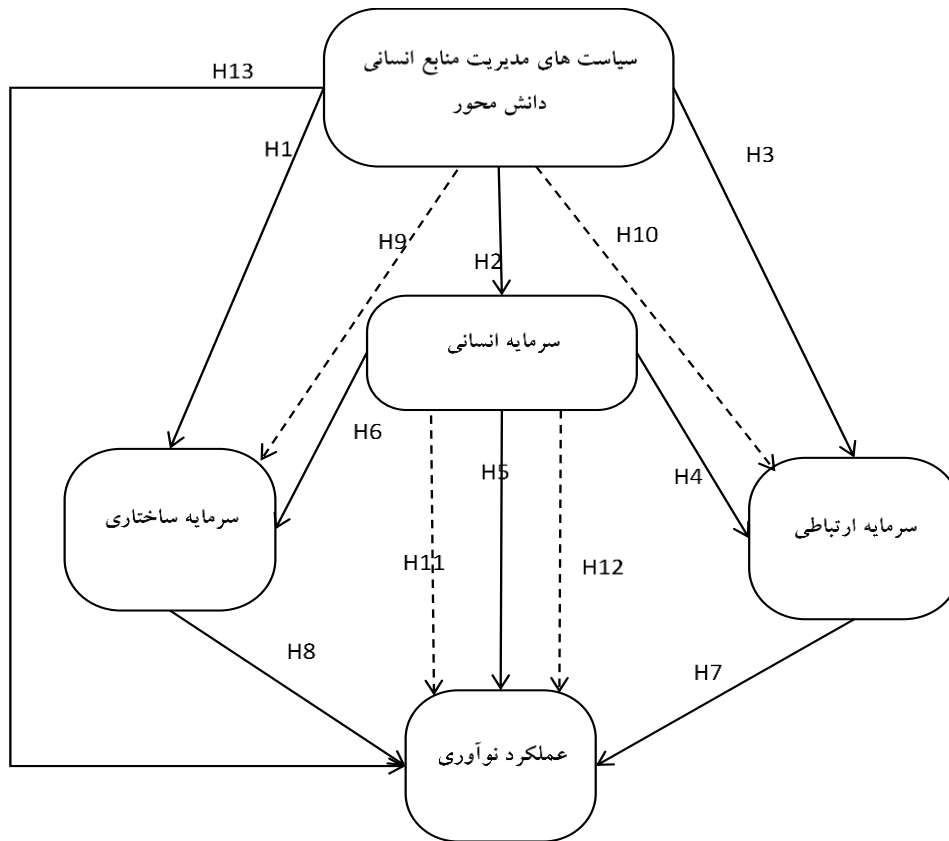
سه متغیر اصلی در این پژوهش مدنظر است که مشتمل بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور، سرمایه فکری و عملکرد نوآوری می‌باشد. در نهایت مدل مفهومی در شکل شماره ۱ ارائه گردیده است، تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیه‌ها روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آن‌ها را تبیین نماید. در این مدل سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بعنوان متغیر مستقل، ابعاد سرمایه فکری بعنوان متغیر میانجی و عملکرد نوآوری به عنوان متغیر وابسته بکار گرفته شده است. رابطه سلسله مراتبی مشابه میان عناصر سرمایه فکری باید چگونگی تأثیر تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر نوآوری از طریق تأثیرشان بر سرمایه انسانی و تأثیر متعاقب بر هردوی سرمایه ساختاری و رابطه‌ای اثر بگذارند. از طرف دیگر تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر نوآوری از طریق اثر مستقیمشان بر هردو سرمایه ساختاری و رابطه‌ای تأثیر بگذارند. مدل مفهومی تحقیق برگرفته از تحقیق کیانتو و همکاران^{۳۹} (۲۰۱۷) به صورت شکل شماره ۱ می‌باشد.

فرضیه‌های پژوهش در ۱۳ فرضیه به صورت زیر مطرح می‌گردند:

۱. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه ساختاری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

۲. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

سرمایه ارتباطی و ساختاری با عملکرد نوآوری رابطه معنی‌داری دارد اما سرمایه انسانی با عملکرد نوآوری رابطه‌ای وجود ندارد. نتایج پژوهش مانزانکو^{۳۴} و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که جذب و استخدام منابع انسانی شایسته و توانایی برای ایجاد سازوکارهایی برای جذب و انتقال دانش، تخصص و مهارت اعضای سازمان و ذینفعان مهم برای رسیدن به نتایج نوآوری‌های نوین مهم هستند. گومزل اورمزل و جوردانا^{۳۵} (۲۰۱۶) با بررسی تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری و رشد شرکت‌های کسب و کار گردشگریه این نتیجه رسیدند که سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی بر نوآوری و نوآوری بر رشد شرکت‌های کسب و کار گردشگری تأثیر معنی‌داری دارد. یافته‌های دونیت^{۳۶} و همکاران (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که سرمایه فکری بر نوآوری محصول در SME‌های پرتغالی کشور پرتغال تأثیر می‌گذارد. در واقع فقط سه عنصر که به ترتیب سرمایه انسانی، ارتباطی و ساختاری در می‌آیند، به طور موثر تأثیر قابل توجهی در عملکرد نوآوری محصول نشان می‌دهد. علاوه بر این، تنها عناصر ساختاری اثرات مستقیم بر موفقیت نوآوری محصول دارند. سرمایه انسانی و عوامل سرمایه ارتباطی، به طور غیر مستقیم، از طریق تعامل با سرمایه ساختاری، نوآوری محصول را تحت تأثیر قرار می‌دهند. چن^{۳۷} و همکاران (۲۰۱۴) با بررسی رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد توسعه محصول جدید دریافتند که که سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی با سرمایه مشتری رابطه معنی‌داری دارد. سرمایه مشتری با عملکرد توسعه محصول جدید رابطه معنی‌داری دارد. نتایج پژوهش اندریو و کیانتو^{۳۸} (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مستقیماً با نوآوری ارتباطی ندارند، مگر اینکه آنها به دانش کارکنان توجه کنند. به طور خاص، تجزیه و تحلیل‌ها نقش واسطه‌ای را برای منحصر به فرد بودن دانش بین



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

(کیانتو و همکاران، ۲۰۱۷)

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

۸. سرمایه ساختاری بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

۹. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه ساختاری با نقش میانجی سرمایه انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

۱۰. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه ارتباطی با نقش میانجی سرمایه انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

۱۱. سیاست‌های سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سرمایه ساختاری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

۳. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه ارتباطی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

۴. سرمایه انسانی بر سرمایه ارتباطی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

۵. سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

۶. سرمایه انسانی بر سرمایه ساختاری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

۷. سرمایه ارتباطی بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

قرار گرفت. در این تحقیق با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، ابتدا ۳۰ عدد پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع و سپس جمع‌آوری گردید، در مرحله بعد داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها برآورد شده و در جدول نشان داده شده است:

جدول ۲: ضریب پایایی پرسشنامه‌های تحقیق

پرسشنامه	شماره گویه ها	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	نتیجه
مدیریت منابع انسانی دانش‌محور	۱۴ - ۱	۱۴	۰,۹۲۸	تأیید
سرمایه انسانی	۱۷ - ۱۵	۳	۰,۷۱۵	تأیید
سرمایه ساختاری	۲۱ - ۱۸	۴	۰,۷۴۵	تأیید
سرمایه ارتباطی	۲۴ - ۲۲	۳	۰,۷۸۷	تأیید
عملکرد نوآوری	۲۹ - ۲۵	۵	۰,۸۸۳	تأیید

با عنایت به این که حداقل ضریب پایایی برای پرسشنامه‌های پژوهشی ۰,۷۰ می‌باشد، ملاحظه می‌گردد که ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده از این مقدار بالاتر است و مناسب می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که پرسشنامه‌های فوق از اعتبار کافی برخوردار می‌باشند. بدین معنی که پاسخ‌های داده شده ناشی از شانس و تصادف نبوده، بلکه به خاطر اثر متغیری می‌باشد که مورد آزمون قرار گرفته است. برای تعیین روایی محتوایی نیز پرسشنامه‌ها به تأیید استاد راهنما و تعدادی از اساتید مجرب در زمینه مدیریت و روش تحقیق جهت بررسی محتوایی ارائه گردید که با بررسی و تغییرات انجام شده کلیه آن‌ها سؤالات تنظیم شده را مورد تأیید قرار دادند و از این طریق روایی محتوایی پرسشنامه‌ها تأیید گردید. جهت بررسی روایی سازه در PLS از شاخص‌های بارهای عاملی، AVE،

۱۲. سیاست‌های سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سرمایه ارتباطی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

۱۳. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

روش تحقیق:

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است. برای سنجش و آزمون متغیرها (پنج متغیر تحقیق) سه پرسشنامه در نمونه آماری توزیع شده است که در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات متغیرهای تحقیق از پرسشنامه استاندارد کیانتو و همکاران (۲۰۱۷) استفاده گردید.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و مدیران شرکت ملی پخش و پالایش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان به تعداد ۲۷۴ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۱۸۰ نفر تعیین گردید. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای می‌باشد که براساس جدول زیر تعداد نمونه در هر طبقه مشخص شده سپس پرسشنامه در هر طبقه بصورت تصادفی ساده توزیع گشته است.

جدول ۱: تعداد نمونه در هر طبقه

مجموع	کارکنان	مدیران	N
۲۷۴ نفر	۲۲۹ نفر	۴۵ نفر	
S	۱۴۰ نفر	۴۰ نفر	

در پژوهش حاضر از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی جهت گردآوری داده‌ها استفاده گردیده است. جهت بررسی روایی سازه در PLS از شاخص‌های بارهای عاملی، AVE، CR و GOF استفاده شد که با توجه به نتایج بدست آمده، روایی سازه‌ها مورد تأیید

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌پردازیم که نتایج آن در جدول زیر آمده است. با توجه به جدول (۳) مقدار GOF برای مدل پژوهش بالای ۰،۵ است. بنابراین مدل پژوهش، قدرت آزمون فرضیه‌ها را دارد. بدست آوردن مقدار ۰،۵۰۶ برای GOF در مورد مدل مفهومی پژوهش، برازش بسیار مناسب مدل کلی آن تایید می‌شود.

CR و GOF استفاده شد که با توجه به نتایج بدست آمده، روایی سازه‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها بر حسب فرضیه‌های این پژوهش، جهت انجام همبستگی و تحلیل عاملی از نرم‌افزار SPSS و برای بررسی و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شده است.

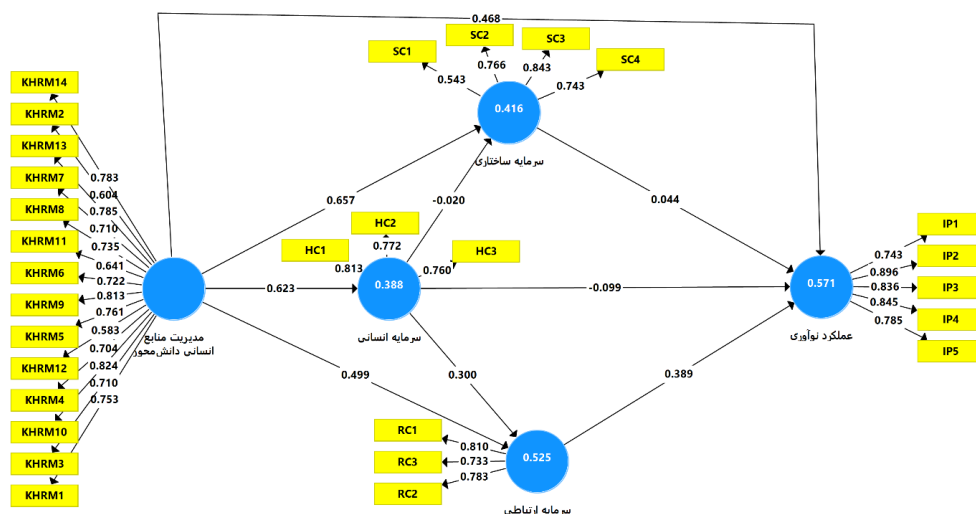
جدول ۳: نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha > 0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR > 0.7)
مدیریت منابع انسانی دانش محور	۰،۹۳۰	۰،۹۳۹
سرمایه انسانی	۰،۷۰۵	۰،۸۲۵
سرمایه ساختاری	۰،۷۳۳	۰،۸۱۹
سرمایه ارتباطی	۰،۷۴۴	۰،۸۶۵
عملکرد نوآوری	۰،۸۸۰	۰،۹۱۳

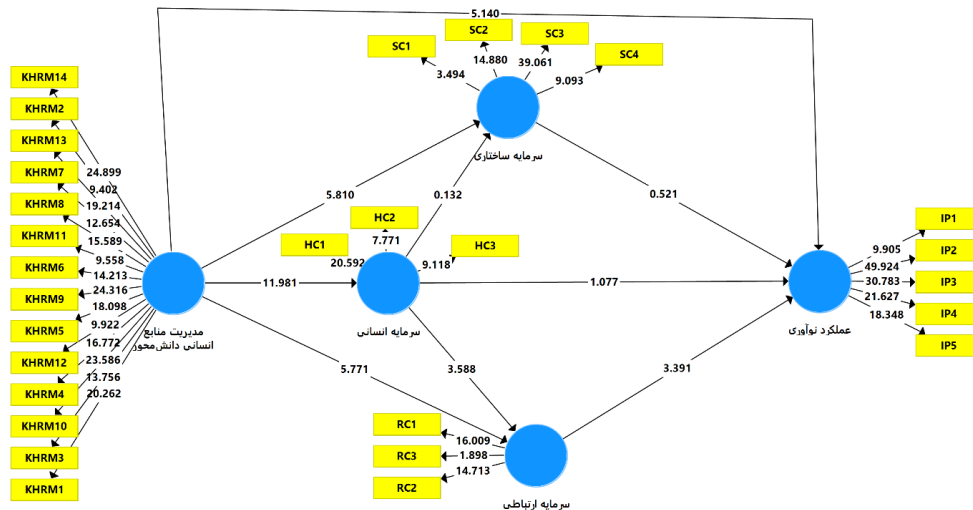
جدول ۴: محاسبه برازش مدل ساختاری

متغیر	Communality	R2
مدیریت منابع انسانی دانش محور	۰،۵۲۸	-
سرمایه انسانی	۰،۶۱۱	۰،۳۸۸
سرمایه ساختاری	۰،۵۳۶	۰،۴۱۶
سرمایه ارتباطی	۰،۵۴۲	۰،۵۲۵
عملکرد نوآوری	۰،۶۷۷	۰،۵۷۱

شاخص نیکویی برازش $GOF = 0,506$



شکل ۲: مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب مسیر



شکل ۳: مدل ساختاری تحقیق در حالت اعداد معناداری

ضرایب مسیر، آماره t و همچنین رابطه غیرمستقیم محاسبه با آزمون سوبل بین متغیرهای پژوهش در جدول زیر آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر برای هر رابطه در سطح 0.05 (t بزرگ‌تر از 1.96) محاسبه شده است.

جدول (۵) نتایج رابطه مستقیم، تعدیلی و غیرمستقیم ضرایب معناداری مدل

نتیجه آزمون	آماره t	رابطه غیرمستقیم	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	۵,۸۱۰	-	۰,۶۵۷	مدیریت منابع انسانی دانش محور ← سرمایه ساختاری
تأیید	۱۱,۹۸۱	-	۰,۶۲۳	مدیریت منابع انسانی دانش محور ← سرمایه انسانی
تأیید	۵,۷۷۱	-	۰,۴۹۹	مدیریت منابع انسانی دانش محور ← سرمایه ارتباطی
تأیید	۳,۵۸۸	-	۰,۳۰۰	سرمایه انسانی ← سرمایه ارتباطی
رد	۱,۰۷۷	-	-۰,۰۹۹	سرمایه انسانی ← عملکرد نوآوری
رد	۰,۱۳۲	-	-۰,۰۲۰	سرمایه انسانی ← سرمایه ساختاری
تأیید	۳,۳۹۱	-	۰,۳۸۹	سرمایه ارتباطی ← عملکرد نوآوری
رد	۰,۵۲۱	-	۰,۰۴۴	سرمایه ساختاری ← عملکرد نوآوری
رد	۰,۱۳۲	$۰,۶۲۳ \times -۰,۰۲ = -۰,۰۱$	-	مدیریت منابع انسانی دانش محور ← سرمایه انسانی ← سرمایه ساختاری
تأیید	۳,۴۳۷	$۰,۶۲۳ \times ۰,۳ = ۰,۱۸۷$	-	مدیریت منابع انسانی دانش محور ← سرمایه انسانی ← سرمایه ارتباطی
رد	۰,۱۲۸	$-۰,۰۲ \times ۰,۰۴۴ = -۰,۰۰۰۹$	-	سرمایه انسانی ← سرمایه ساختاری ← عملکرد نوآوری
تأیید	۲,۴۶۴	$۰,۳ \times ۰,۳۸۹ = ۰,۱۱۷$	-	سرمایه انسانی ← سرمایه ارتباطی ← عملکرد نوآوری
تأیید	۵,۱۴۰	-	۰,۴۶۸	مدیریت منابع انسانی دانش محور ← عملکرد نوآوری

گفت مدیریت منابع انسانی دانش محور بر سرمایه ساختاری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب مسیر رابطه بین مدیریت منابع انسانی دانش محور و سرمایه انسانی $۰,۶۲۳$ است و آماره t برای این ضریب نیز $۱۱,۹۸۱$

براساس جدول (۴) می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه بین مدیریت منابع انسانی دانش محور و سرمایه ساختاری $۰,۶۵۷$ است و آماره t برای این ضریب نیز $۵,۸۱۰$ بدست آمده که مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی $۱,۹۶$ بدست آمده است بنابراین می‌توان

بدست آمده که مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است بنابراین می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب مسیر رابطه بین مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و سرمایه ارتباطی ۰،۴۹۹ است و آماره تی برای این ضریب نیز ۵،۷۷۱ بدست آمده که مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است بنابراین می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه ارتباطی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب مسیر رابطه بین سرمایه انسانی و سرمایه ارتباطی ۰،۳۰۰ است و آماره تی برای این ضریب نیز ۳،۵۸۸ بدست آمده که مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است بنابراین می‌توان گفت سرمایه انسانی بر سرمایه ارتباطی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب مسیر رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد نوآوری ۰،۰۹۹- است و آماره تی برای این ضریب نیز ۱،۰۷۷ بدست آمده که مقدار آن پایین‌تر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است بنابراین می‌توان گفت سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری ندارد. ضریب مسیر رابطه بین سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری ۰،۰۲- است و آماره تی برای این ضریب نیز ۰،۱۳۲ بدست آمده که مقدار آن پایین‌تر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است بنابراین می‌توان گفت سرمایه انسانی بر سرمایه ساختاری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری ندارد. ضریب مسیر رابطه بین سرمایه ارتباطی و عملکرد نوآوری ۰،۳۸۹ است و آماره تی برای این ضریب نیز ۳،۳۹۱ بدست آمده که مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است بنابراین می‌توان گفت بین سرمایه

ارتباطی بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب مسیر رابطه بین سرمایه ساختاری و عملکرد نوآوری ۰،۰۴۴ است و آماره تی برای این ضریب نیز ۰،۵۲۱ بدست آمده که مقدار آن پایین‌تر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است بنابراین می‌توان گفت سرمایه ساختاری بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری ندارد. با توجه به اینکه ضریب غیرمستقیم ۰،۰۱- می‌باشد و آماره تی آن با استفاده از آزمون سوبل پایین‌تر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است، بنابراین می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه ساختاری با نقش میانجی سرمایه انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری ندارد. با توجه به اینکه ضریب غیرمستقیم ۰،۱۸۷- می‌باشد و آماره تی آن با استفاده از آزمون سوبل بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است، بنابراین می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه ارتباطی با نقش میانجی سرمایه انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد. ضریب غیرمستقیم ۰،۰۰۱- می‌باشد و آماره تی آن با استفاده از آزمون سوبل پایین‌تر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است، بنابراین می‌توان گفت سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سرمایه ساختاری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری ندارد. ضریب غیرمستقیم ۰،۱۱۷- می‌باشد و آماره تی آن با استفاده از آزمون سوبل بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است، بنابراین می‌توان گفت سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سرمایه ارتباطی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد. پس فرضیه دوازدهم تأیید می‌گردد. ضریب مسیر رابطه بین مدیریت منابع

شیخی علیزاده و مجتبابی (۱۳۹۵)، کیانتو و همکاران (۲۰۱۷)، مانزانکو و همکاران (۲۰۱۷)، گومزل اومرزل و جوردانا (۲۰۱۶) همخوانی دارد. فرضیه هشتم تحقیق نشان داد که سرمایه ساختاری بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری ندارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق شیخی علیزاده و مجتبابی (۱۳۹۵)، کیانتو و همکاران (۲۰۱۷)، مانزانکو و همکاران (۲۰۱۷)، گومزل اومرزل و جوردانا (۲۰۱۶) هم راستاست. نتایج فرضیه نهم تحقیق نشان داد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه ساختاری با نقش میانجی سرمایه انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری ندارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق کیانتو و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی ندارد. نتایج فرضیه دهم تحقیق نشان داد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر سرمایه ارتباطی با نقش میانجی سرمایه انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد. همچنین فرضیه یازدهم تحقیق نشان داد سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سرمایه ساختاری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری ندارد. نتایج این دو فرضیه نیز با نتایج تحقیق کیانتو و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. براساس یافته‌ها فرضیه دوازدهم تحقیق نشان داد سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی سرمایه ارتباطی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد که نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق کیانتو و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی ندارد. و در نهایت فرضیه سیزدهم تحقیق نشان داد که بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور و عملکرد نوآوری رابطه معنی‌داری وجود دارد که نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق کیانتو و همکاران (۲۰۱۷)، بهمنی مکوندزاده و کراهی مقدم (۱۳۹۵)، حسینی و حسن‌زاده (۱۳۹۵)،

انسانی دانش‌محور و عملکرد نوآوری ۰،۴۶۸ است و آماره تی برای این ضریب نیز ۵،۱۴۰ بدست آمده که مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱،۹۶ بدست آمده است بنابراین می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج سه فرضیه اول نشان داد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر هر سه بعد سرمایه فکری (سرمایه ساختاری، سرمایه انسانی، سرمایه ارتباطی) در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد که نتایج این سه فرضیه با نتایج تحقیق کیانتو و همکاران (۲۰۱۷)، شیخی علیزاده و مجتبابی (۱۳۹۵) همخوانی دارد. براساس یافته‌های حاصل از فرضیه چهارم تحقیق سرمایه انسانی بر سرمایه ارتباطی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق کیانتو و همکاران (۲۰۱۷) هم راستا می‌باشد. نتایج فرضیه پنجم تحقیق نشان داد سرمایه انسانی بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری ندارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق شیخی علیزاده و مجتبابی (۱۳۹۵)، مانزانکو و همکاران (۲۰۱۷)، گومزل اومرزل و جوردانا (۲۰۱۶) همخوانی ندارد و با نتایج کیانتو و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت دارد. یافته‌های فرضیه ششم تحقیق حاکی از آنست که سرمایه انسانی بر سرمایه ساختاری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری ندارد که با نتایج تحقیق کیانتو و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی ندارد. براساس یافته‌های فرضیه هفتم تحقیق، سرمایه ارتباطی بر عملکرد نوآوری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان تأثیر معنی‌داری دارد. نتایج این فرضیه نیز با نتایج تحقیق

شیخی عزیزاده و مجتبیایی (۱۳۹۵)، رضایی راد و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

پیشنهادها

براساس نتایج پژوهش بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش محور و عملکرد نوآوری رابطه معنی داری وجود دارد، لذا به مدیران و سیاست گذاران شرکت ملی نفت، به ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌گردد که طراحی و طبقه‌بندی مشاغل و ایجاد استانداردهای شغلی برای ارتقای سازمانی کارکنان، ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی ایجاد شده و دوره‌های ضمن خدمت اجرا شوند. امکانات و ابزار به‌روزآوری شود و فضای توسعه دانش فردی مهیا گردد. استقرار نظام پیشنهادها در نظام آموزش عالی و تشویق کارکنان جهت ارائه پیشنهادها مفید در خصوص کمک به تصمیم‌گیری‌ها نیز می‌تواند مفید باشد. از طرفی، نتایج تحقیق نشان داد که بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش محور و سرمایه انسانی رابطه معنی داری وجود دارد، ایجاد امکاناتی برای کارکنان در خصوص انجام فعالیت‌های تحقیقاتی در خارج از محیط کار، ایجاد تیم‌های کاری و تقویت روابط رسمی بین کارکنان در این گروه‌ها، ارتقاء علاقه‌مندی کارکنان به انجام فعالیت‌ها از طریق ایجاد تنوع در شغل آن‌ها و رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی می‌تواند در این خصوص به مدیران و سیاست گذاران شرکت پخش فرآورده‌های نفتی، پیشنهاد شود. بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش محور و سرمایه ساختاری رابطه معنی‌داری مشاهده گردید لذا تا تفویض اختیار مناسب امور به کارکنان و عدم دخالت در انجام کار آن‌ها در سازمان اجرا شود، نظام ارزیابی عملکرد مستمر و هدفمند باشد و نظام‌های پرداخت و

پاداش مبتنی بر عملکرد فردی و سازمانی گردد. همچنین مشارکت دادن کارکنان در تدوین استراتژی‌های سازمانی و القای حس مالکیت در آن‌ها نسبت به سازمان، نیز می‌تواند در این خصوص مفید واقع شود. از طرفی دیگر، براساس یافته‌ها، بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی دانش محور و سرمایه ارتباطی رابطه معنی‌داری وجود دارد، که با اصلاح نظام جذب و به‌کارگیری از طریق انجام برنامه‌ریزی نیروی انسانی به‌طوری‌که توانایی‌های افراد و استعدادها مورد نیاز مشاغل مورد توجه قرار گیرند و برآورده شدن انتظارات شغلی به نتیجه مطلوبی دست یافت. القای مداوم حس مثبت بودن به کارکنان به‌واسطه مفید بودن فعالیت آن‌ها و ارزش نهادن به کار تحقیق و توسعه و افزایش شأن و منزلت کار نیز در سازمان پیشنهاد می‌گردد. با توجه به اینکه بین سرمایه انسانی و عملکرد نوآوری رابطه معنی‌داری وجود دارد، لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران سطوح استراتژیک شرکت ملی پخش، عزل و نصب‌ها در سازمان عادلانه و براساس شایستگی صورت پذیرد، امکان استفاده از تخصص‌ها و مهارت‌ها وجود داشته باشد و سازمان در جهت حمایت کارکنان در برابر تهدیدکننده‌های شغلی، گام بردارد. از آنجایی که بین سرمایه ساختاری و عملکرد نوآوری رابطه معنی‌داری وجود داشته، لذا پیشنهاد می‌شود، مدیران حوزه منابع انسانی شرکت ملی پخش، فرصت‌های لازم را برای رشد حرفه‌ای کارکنان فراهم کنند و کارکنان برای شرکت در دوره‌های بازآموزی مورد تشویق و حمایت قرار گیرند همچنین استفاده از سیستم پیشنهادات در سازمان برای دریافت نظرات کارکنان و در خارج سازمان برای دریافت نظرات ذی‌نفعان و مشتریان می‌تواند مفید واقع شود. در نهایت اینکه براساس یافته‌ها، بین سرمایه ارتباطی و عملکرد نوآوری رابطه معنی‌داری وجود داشت، لذا آموزش رفتار مشتری مداری مناسب به کارکنانی که ارتباط مستقیمی با مشتریان دارند و بشتر

بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، گروه ناب، گروه پرتوبینا.

شفی، کوروش و شفی، آرزو، (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های یادگیرنده، نشریه تدبیر، شماره ۱۷۶، ص ۳۰

شیخی علیزاده، امین و موسی مجتبابی، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی و مدیریت دانش مطالعه موردی شرکت فولاد خوزستان، اولین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، سازمان صنعت، معدن و تجارت خوزستان- انجمن حسابداری ایران- پارک علم و فناوری خوزستان - انجمن مدیریت ایران.

لیمن، امی، "خلق محیطی متعالی برای کارکردن: درسهایی از یکصد شرکت برتر"، گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین المللی منابع انسانی مرکز مدیریت اروپا ونیز- ایتالیا، ترجمه: محمدعلی بابایی زکلیکی و بهزاد ابوالعلائی، آوریل ۲۰۰۳.

مشبکی، اصغر؛ قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۵). نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری، فصلنامه مدیریت دانش، سال ۱۹، شماره ۷۵، ص ۱۲۵.

Barlow, L. , 2006. Talent Development: the New Imperative. *Development and Learning in Organizations Journal*, 20 (3), pp. 6-9

Barron , Paul, (2008) "Education and talent management: implications for the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Issue: 7.

Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 55-92.

Chen, C. -J. , Liu, T. -C. , Chu, M. -A. , & Hsiao, Y. -C. (2014). Intellectual capital and new product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33 (Supplement C), 154-173.

Chivu, I & Popescue, D , *Human resource management in knowledge management*, *Revista Ineormatica Economica*, 2008. pp54-60

Christensen Hughes, J. , & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations.

در حوزه معاونت بازرگانی فعالیت می‌کنند، نیازهای مشتریان را شناسایی، توزیع بازخوردهای مشتری در سراسر سازمان، تقویت نگرش مشتری مداری در بین تمامی اعضای سازمان، پیگیری مستمر و پاسخگویی به موقع انتظارات و شکایات مشتریان، تجزیه و تحلیل نظرات مشتریان و انجام اقداماتی براساس این یافته‌ها و آموزش‌های رفتاری به کارکنان به هنگام مواجهه با مشتریان و ذی نفعان می‌تواند در این خصوص مورد توجه و توصیه می‌گردد

منابع و مأخذ

بهمنی مکوندزاده، سارا و سیروس کراهی مقدم، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر استراتژی منابع انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی مدیریت دانش مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران، اولین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد جهانی، تهران، دانشگاه علم و فرهنگ.

داودوندی، مجتبی، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر سرمایه فکری، نوآوری و استراتژی سازمانی بر عملکرد شرکت پتروشیمی قائد بصیر گلپایگان، کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم انسانی، امارات-دبی، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.

درویشی، مریم، ضیایی بیده، علیرضا. (۱۳۹۶) بررسی نقش سرمایه فکری در توسعه انواع نوآوری سازمانی با تاکید بر رویکرد زیست محیطی (پژوهشی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی استان خوزستان).

مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ؛ ۹ (۳۴): ۱۴۵-۱۷۰

رضایی راد، مصطفی؛ منیره صالح نیا و هادی جاویدی آل سعدی، (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر وظایف استراتژیک مدیریت منابع انسانی بر نوآوری عملکرد با تاکید بر نقش واسط ظرفیت مدیریت دانش مورد مطالعاتی بیمارستان بعثت شهرستان همدان، پنجمین کنفرانس

- Leitner, K. H. (2011). The effect of intellectual capital on product innovativeness in SMEs. *International Journal of Technology Management*, 53 (1), 1–18.
- Lopez-Cabrales, A. , Pérez-Luño, A. , & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48 (4), 485-503.
- ManzRogress, L. G. (2003), Global corporate competition: Who's winning, who's losing, and the R&D factor as one reason why. *Strategic Management Journal* ., 10: 449–474.
- Rose and Barrons , (2005) The Effect of Disclosing Intellectual Capital (The Core Asset for theThird Millennium Economic entities) on the Internal and ExternalFinacial Statements, Users,2005. pp1-4
- Rowley, A. , Baragheh, B. & Sambrook. H. (2011). The effects of knowledge management on innovative success – An empirical analysis of German firms. *Research Policy*, 40, 1453-1462.
- Smith, ken G. , Collins, Christopher J. & Clark, Kevin D (2005) Existing knowledge, knowledge creation capacity, and the rate of new product introduction in high technology firm. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 2, 346–357.
- Smith A. D, Rupp WT ,Communication and loyalty among knowledge workers. *Journal of knowledge management*, Volume. 6,No 3, 2002, p:15-34.
- Uren , Lesley, (2007) "From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits", *Strategic HR Review*, Vol. 6 Issue: 3, pp. 32-35.
- Wang, D. , & Chen, S. (2013). Does intellectual capital matter? High-performance, work systems, and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower*, 34 (8), 861–879.
- Wu, S. H. , Lin, L. Y. , & Hsu, M. Y. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities, and innovative performance of organizations. *International Journal of Technology Management*, 39 (3–4), 279–296.
- Becker, B. E. , Huselid, M. A. , & Ulrich, D. (2001), *The Hr ScoreCard: Linking People, Strategy, And Performance*, Boston, Ma,Harvard Business School Press .
- International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (7), 743-757.
- Costa, R. V. , Fernández, C. F. J. , & Dorrego, P. F. (2014). Critical elements for product innovation at Portuguese innovative SMEs: An intellectual capital perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, 12 (3), 322–338.
- Costa, R. , Fernández-Jardon Fernández, C. & Figueroa Dorrego, P. *Knowl Manage Res Pract* (2014) 12: 322.
- Frank F. D. , Finnegan R. P. , Taylor, C. R. (2004), “The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century”, *Human Resource Planning*, vol. 27. pp. 12-25.
- Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009). "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 Iss: 1, pp. 7.
- Gostick, A. , & Elton, C. (2007). *The carrot principle: How the best managers use recognition to engage their people, retain talent, and accelerate performance*. Simon and Schuster.
- Guthridge, M. , McPherson, J. R. , Wolf, W. J. , (2008). *Upgrading talent*. The McKinsey Quarterly December
- Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen: The surprising truth about how companies innovate*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Herkema, N. (2003). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation, *Journal of Economic Literature*, American Economic Association, vol. 26 (3), pages 1120-71, September.
- Hughes, J. ,Rog,E. (2008). *Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Issue: 7, pp. 743-757, <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Jiang, J. , Wang, S. , & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23 (19), 4025–4047.
- Jimens, Sanz, J. & Hernandez, D. (2000). Determinants of innovation through a knowledge based theory lens, *Industrial management, & Data systems*, Volume 102, Number 5, p. 296 , (8) Emerald Group Publishing Limited.
- Kianto, A. , Sáenz, J. , & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81 (Supplement C), 11-20.

- ¹ *Kianto et al*
- ² *Smart-PLS*
- ³ *Lopez-Cabrales*
- ⁴ *Wang & Chen*
- ⁵ *Hargadon*
- ⁶ *Leitner*
- ⁷ *Jiang and et al*
- ⁸ *Chen and et al*
- ⁹ *Costa and et al*
- ¹⁰ *Wu and et al*
- ¹¹ *Kianto*
- ¹² *Uren*
- ¹³ *Cristansen and Rog*
- ¹⁴ *Barron*
- ¹⁵ *Barlow*
- ¹⁶ *Smith*
- ¹⁷ *Liman*
- ¹⁸ *Guthridge*
- ¹⁹ *Bontis*
- ²⁰ *Philips and Roper*
- ²¹ *Hughes and Rog*
- ²² *Becker*
- ²³ *Frank*
- ²⁴ *Gostick and Elton*
- ²⁵ *intellectual property*
- ²⁶ *Innovation*
- ²⁷ *Rowley, Baragheh & Sambrook*
- ²⁸ *Cavusgil*
- ²⁹ *Herkema*
- ³⁰ *Rogress*
- ³¹ *Chen, Zhaohui & Xie*
- ³² *Jimens, Sanz & Hernandez*
- ³³ *Kianto*
- ³⁴ *Manzaneque*
- ³⁵ *Gomezelj Omerzel & Jurdana*
- ³⁶ *Donate*
- ³⁷ *Chen*
- ³⁸ *Andreeva and Kianto*
- ³⁹ *Kianto et al*