

# مطالعات علوم اسلامی انسانی

مقاله پژوهشی، سال هشتم، شماره ۲۹، بهار ۱۴۰۱ (ص ۱۹ - ۳۵)  
دریافت: بهمن ماه ۱۴۰۰ پذیرش: فروردین ماه ۱۴۰۱

## بررسی تاثیر شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر نوآوری بنیادین با نقش میانجی‌گری اشتراک دانش در شرکت‌های دانش بنیان استان تهران

### Investigate the effect of human resource participatory management practices on radical innovation through the mediation of knowledge sharing in knowledge-based companies in Tehran province

میناسادات موسوی / دانشجوی دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.  
علیرضا مقدم / استادیار گروه آموزشی مدیریت صنعتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

Minasadat Mousavi / PhD student in Human Resource Management, Semnan university.

[Minool.msv@gmail.com](mailto:Minool.msv@gmail.com)

Alireza Moghaddam / Assistant Professor of Industrial Management Dept, Semnan University.

#### Abstract

The present study investigates the effect of human resource participatory management practices on radical innovation mediated by knowledge sharing in knowledge-based companies in Tehran province. The research method of this article is correlation-descriptive and applied type in terms of purpose. The data collection tool is a questionnaire and the statistical population of the research is the employees of information technology and software and production types of knowledge-based companies are 1 and 2, which have 769 companies in total. The statistical sample of the research includes 261 employees of these centers. Structural equation modeling and smart pls software were used to analyze the data. Findings show that performance appraisal has a significant effect on radical innovation in knowledge-based companies, training and selection have a significant effect on knowledge sharing and other methods have no significant effect on radical innovation and knowledge sharing.

#### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی اثر شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر نوآوری بنیادین با میانجی‌گری اشتراک دانش در شرکت‌های دانش بنیان استان تهران می‌پردازد. روش تحقیق این مقاله همبستگی-توصیفی و از نظر هدف کاربردی است. ابزار جمع آوری داده‌ها، پرسش‌نامه و جامعه آماری تحقیق، کارکنان شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات و نرم‌افزار از نوع تولیدی ۱ و ۲ شرکت‌های دانش بنیان است. در مجموع ۷۶۹ شرکت و نمونه آماری تحقیق شامل ۲۶۱ نفر از کارکنان این مراکز است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدلیابی معادلات ساختاری و نرم افزار Smartpls استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ارزیابی عملکرد بر نوآوری بنیادی در شرکت‌های دانش بنیان تاثیر معناداری دارد، آموزش و انتخاب بر اشتراک دانش تاثیر دارد و مابقی شیوه‌ها بر نوآوری بنیادی و اشتراک دانش اثر معناداری نداشت.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت مشارکتی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، نوآوری بنیادین، نوآوری

**Keyword:** Participatory human resource management, human resource management, fundamental innovation, innovation.

## مقدمه

امروزه موفقیت سازمان‌ها در گرو واکنش سریع آن‌ها به محیط‌های پویاست و این واکنش وابسته به منابع داخلی سازمان و نوآوری است. نوآوری به ظرفیت شرکت برای خلق محصولات خدمات بازارها یا فرآیندهای جدید و یا بهبود هر یک از موارد فوق گفته می‌شود و شامل روش‌ها و سیاست‌های جدیدی است که به شرکت افزوده می‌گردد و شامل تجیزات، محصولات، فرآیند‌ها، سیاست‌ها و پروژه‌های جدید است (Damanpour, 2019). با توجه به دید منبع محور منابع داخلی سازمان نیز شامل سرمایه انسانی است. که یکی از فاکتورهای استراتژیک مهم برای موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود. سرمایه انسانی کمیاب ارزشمند تکرار نشدنی و غیر قابل جایگزین است (Hoselid, 1995). در مطالعات اخیر سرمایه انسانی و نوآوری به هم مرتبط شده‌اند و در این بین فرض می‌شود که کارمندان نقش کلیدی در نوآوری دارند، زیرا فرآیند یادگیری کارکنان برای کسب دانش مهارت و تجربه‌های لازم در خصوص نوآوری ضروری است. یکی از راه‌های افزایش یادگیری کارکنان از طریق مدیریت مشارکتی منابع انسانی است، زیرا نقش اساسی در جهت‌دهی رفتار کارکنان و هم‌چنین سازمان و مدیریت این تغییرات دارد و می‌تواند نگرش مثبت را به یادگیری افزایش داده و بالاخص یادگیری جمع‌گرایانه (جمعی) را تقویت کند و یک خروجی از تیم‌های سازنده در سازمان‌ها ایجاد کند. مدیریت در این نوع تمایل دارد کارکنان توانمند شوند، اثر بخشی سازمان بهبود یابد و اشتراک قدرت بین مدیر و یا رهبران و زیر مجموعه‌ها (کارکنان) افزایش یابد و سبب نوآوری در سازمان شود (Burhanuddin, 2013). در اکثر تحقیقات مقدار اثرات مدیریت مشارکتی و مدیریت منابع انسانی به طور جداگانه بر روی نوآوری و علی‌الخصوص نوآوری بنیادین بررسی شده است در این گونه تحقیقات عموماً تمرکز روی ماهیت نوآوری بوده است که با انواع دیگر نوآوری محصول فرآیند سازمانی و بازاریابی متفاوت است. با توجه به موارد مطروحه و لزوم توجه به مدیریت مشارکتی در منابع انسانی و اثر آن بر روی نوآوری بنیادین این تحقیق (مقاله) در پی این موضوع بر آمده است که آیا شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر نوآوری بنیادین شرکت‌های دانش بنیان استان تهران تاثیر مثبت و معناداری دارد؟

## پیشینه پژوهش

بخش بزرگی از بهبود عملکرد و فعالیت‌های مرتبط با نقش‌هایی که کارکنان ممکن است در آن باشند، با جنبه‌های رفتاری روابط کاری توضیح داده می‌شوند. به عنوان مثال، عناوینی مانند رفتار کاری نوآورانه، مشارکت، انگیزه، و کسب دانش و به اشتراک گذاری آن، با ویژگی‌های رفتاری توضیح داده می‌شوند. با این تفاسیر، موضوع مورد علاقه در میان محققان، یافتن و توضیح این است که چه چیزی باعث این رفتارها می‌شود و این موارد با هدف کسب مزیت رقابتی، پیشی گرفتن از رقبای و توسعه نوآوری‌های موفق انجام می‌شود. در واقع در یک سازمان، مرکز نوآوری، ظرفیت کارکنان آن سازمان برای نوآوری است. کارکنان، منبع دانشی هستند که محصولات و خدمات جدید به آنها وابسته است و این دانش خود منبع ایده‌ها، نوآوری‌ها و رقابت بین سازمان‌ها است (Jimenez et al., 2021).

## ۱- نوآوری بنیادی

اولین کارهای نوآوری توسط شومپتر<sup>۱</sup> (۱۹۳۴) بیان و به عنوان یک عنصر کلیدی در رقابت و اثربخشی سازمان‌ها در بازار عنوان شده است. نوآوری یک راه برای پاسخ سازمان به تغییرات بیرونی، فشار رقبا، تغییر تقاضاهای مشتریان و نیازهای موجود به محصولات یا خدمات جدید است و یک الزام برای سازمان‌ها به حساب می‌آید. در زمان‌های قدیم نوآوری به عنوان پذیرش یک سیستم، خط

<sup>1</sup> Schumpeter

مشی، برنامه، فرآیند، محصول یا خدمت جدید توسط سازمان تعریف می‌شود براین اساس در انواع مختلف نوآوری مفاهیم و اهداف متفاوتی وجود داشت. شومپتر (۱۹۳۴) پنج نوع نوآوری را مطرح کرد: محصولات جدید، روش‌های تولید جدید، بازارهای جدید، منابع تامین جدید و انواع جدید از سازمان‌های تجاری. با توجه به تحقیقات دامان پور<sup>۲</sup> (۱۹۹۱)، گسترده‌ترین انواع نوآوری از ماهیت آن استفاده می‌کند و با استفاده از تقسیم بندی اوسلو (۲۰۰۵)، نوآوری بازار، سازمان، محصول و فرآیند نامیده می‌شود و از بین آن‌ها نوع محصول جدید به دلیل تاثیر مستقیم روی عملکرد مطالعات بیشتری را به خود اختصاص داده است (OCED, 2005). نوع دیگری از تقسیم بندی نوآوری وجود دارد که براساس میزان ریشه‌ای، نو و خطرپذیری آن است و نوآوری تدریجی و بنیادی نامیده می‌شود. نوآوری تدریجی تغییرات کم در محصولات، خدمات و فرآیندهای موجود براساس ظرفیت‌های فعلی است و این تغییرات کم و کوچک با استفاده از تکنولوژی‌های سطح پایین در محصولات و خدمات شرکت در پاسخ به نیاز مشتریان ایجاد می‌شود. این نوع از نوآوری معمولاً راحت‌تر توسط مشتریان پذیرفته می‌شود، زیرا تغییرات کم با توجه به محصولاتی که قبلاً توسط مشتری دیده شده، انجام شده است. همچنین در آن برای توسعه محصول هزینه کمتر وجود دارد و خطرات کمتری را متحمل خواهیم شد. علاوه بر این موارد، زمان کمتری برای توسعه محصول و رسیدن آن به دست مشتری نیاز است. از سوی دیگر نوآوری بنیادین یا ریشه‌ای به عنوان تغییرات اساسی در فناوری‌های شرکت به منظور تولید محصولات، خدمات یا فرآیندهای تولید جدید برای مشتریان جدید یا بازارها است و در این حین این نوع از نوآوری، اغلب دلالت بر ظهور رقبای جدید، کانال‌های توزیع و روش‌های فروش جدید دارد و قرار است که مزایای جدید و قابل توجه به مشتریان ارائه دهد. نوآوری بنیادی، تغییرات اساسی و زیاد در محصولات توسعه یافته ایجاد می‌کند، همچنین این نوآوری، خطرپذیرتر و نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر برای تحقیقات، قبل از اجرای آن در شرکت است. این نوع از نوآوری، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به یک موقعیت مطلوب یا حتی انحصاری در بازارهای جدید و یا دسترسی به جایگزین‌های جدید برسند، اما با همه‌ی این‌ها نیاز به سرمایه‌گذاری و زمان توسعه محصول بیشتری دارد. زمانی که از نوآوری تدریجی صحبت کردیم، نیاز به دانش سازمانی موجود و حال حاضر سازمان بود، ولی نوآوری بنیادی سطح دانش، قابلیت‌ها و فرآیندهای جدیدتری را می‌خواهد و به همین علت باید فعالیتهای جدیدی را کشف و مفاهیم جدیدی را به منظور توسعه دانش جدید تولید کند. ما بر روی نوآوری بنیادی تمرکز کردیم، زیرا با استفاده از تحقیقات قبلی متوجه شدیم که باعث بهبود عملکرد شرکت می‌شود (Sorescu et al., 2003).

### مدیریت مشارکتی منابع انسانی و نوآوری بنیادی

موفقیت سازمان به واکنش سریع نسبت به تغییرات محیط وابسته است و با توجه به دید منبع محور، سازمان نیاز به کارکنانی دارد که علاوه بر منابع داخلی و سرمایه انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار نیز به حساب آیند (جیمنز، آراگون، ۲۰۲۱). شرکتها از عوامل موثر بر موفقیت یا شکست خود آگاهی دارند و می‌دانند یکی از عوامل موثر بر این مورد سبک مدیریتی نادرست و درگیری‌های غیر ضروری مدیران و کارکنان است و سازمان‌ها نیازمند حرکت به سمت مدیریت مشارکتی در تمام زمینه‌ها هستند که کارکنان در حل مشکلات مشارکت کنند و راه‌های جایگزین را برای مقابله پیدا کنند (Collins, 2020).

ماری پارکر فالت و مک گریگور، در این خصوص و همچنین طبیعت انسانی مسائلی را عنوان کرده‌اند، مثلاً مک گریگور در کتاب چهره‌ی انسانی سازمان، دو دیدگاه  $X$  و  $Y$  را عنوان میکند. دیدگاه  $X$  در خصوص افرادی است که ذاتی از کار بیزار هستند و نیازمند کنترل بیرونی و تنبیه برای دستیابی به اهداف دارند. در نقطه‌ی مقابل دیدگاه  $Y$  کنترل بیرونی را نادیده گرفتند و خود مدیریتی و خودکنترلی را مطرح می‌کند. با توجه به دیدگاه  $Y$  می‌توان مدیریت مشارکتی را مطرح کرد که معنای گسترده‌ای دارد و شامل فرآیندی است که کارکنان نقش فعال در مسیر دهی سازمان و مدیریت تغییرات آن دارند. ساشکین<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) عنوان می‌کند مدیریت مشارکتی یک استراتژی موثر برای بهبود عملکرد کارکنان در فرآیند‌های سازمانی است. و بر روی جنبه‌های انسانی فناوری و اقتصادی سازمان‌ها اثرگذار است. در این خصوص مطرح شد که در یک استراتژی مدیران به طور منظم منابع افراد را در کار می‌گیرند تا تجربه‌ی یادگیری جمعی و تیم‌های سازنده ایجاد کنند مدیریت مشارکتی مربوط به محیطی است که توانمندی‌های منابع

<sup>2</sup> Damanpour

<sup>3</sup> Sashkin

انسانی را فراهم می کند و نگرش و دید کارکنان به سازمان بهبود می یابد. لیکرت<sup>۴</sup> (۱۹۶۷) ادعا می کند که محیط مدیریت مشارکتی در طول کار جمع گرا و محیط یادگیری برای کارکنان و دریافت حمایت از تیم هاست که خروجی بهتری خواهند داشت و کارکنان به ۳ طریق در سازمان مشارکت می کنند. ساشکین (۱۹۲۴) بیان می کند که اولاً به صورت فردی ممکن است مشارکت داشته باشند دوماً به صورت مدیر - کارمندی هم ترازند یا مدیریت مشترک و در آخرین مورد هم به صورت اعضای یک گروه با مدیر و سایر همکاران مشارکت دارند. این سه روش مشارکت در ۴ ناحیه رخ می دهد. ۱) مدیران کارکنان را تحریک می کنند تا ورودی های خود در تعیین هدف دخالت داده شود و از کارمندان می خواهد تا از اهداف تعیین شده به عنوان مسیری برای تلاش های خود در راستای عملکرد سازمانی بالا استفاده کنند. ۲) مدیران ممکن است از کارمندان بخواهند در تصمیم گیری مشارکت کنند کارکنان در این موقعیت تشویق میشوند تا ایده های خود را در مسیر های اقدامات جایگزین به منظور انجام فعالیت های سازمانی مشارکت دهند. ۳) کارکنان ممکن است در حل مشکلات کمک کنند فرآیندی که شامل تعریف مسائل مربوط به کار و جستجوی راه حل های جایگزین برای مقابله با مسائل است. ۴) کارمندان ممکن است در فعالیت های که روی تغییرات خاص در سازمان متمرکز است دعوت به همکاری شوند. در بعضی از موارد این که چهار ناحیه و سه روش به طور کامل پیاده سازی شوند، سخت است. زیرا بسیاری از مدیران به نظر می رسد واقع بینانه تر نسبت به فرآیند مدیریت سازمان ها عمل می کنند. مدیریت مشارکتی یکی از مهم ترین راه ها برای سهیم کردن کارکنان در نوآوری سازمان است. با توجه به شکل ۱ که توسط ساشکین (۱۹۸۴) مطرح شد، نشان می دهد که چگونه مشارکت کارکنان می تواند سبب نوآوری شود و از این طریق عملکرد را بهبود بخشد. اجرای اینگونه سیستم ها را می توان از طریق عملکرد مدیریتی مشاهده کرد که توسط مدیر برای توانمند سازی زیر دستان انجام می شود این مشارکت کارکنان شامل تصمیم گیری، هدف گذاری است. اولین پیامد این سبک مدیریتی سبب تجربه ی خود مختاری و خود کنترلی در انجام کار و وظایف می شود. این تجربه خود مختاری در کار سبب افزایش حس امنیت در کار و تشویق به نوآوری برای یک چیز جدید و متفاوت خواهد بود (Burhanuddin, 2013).

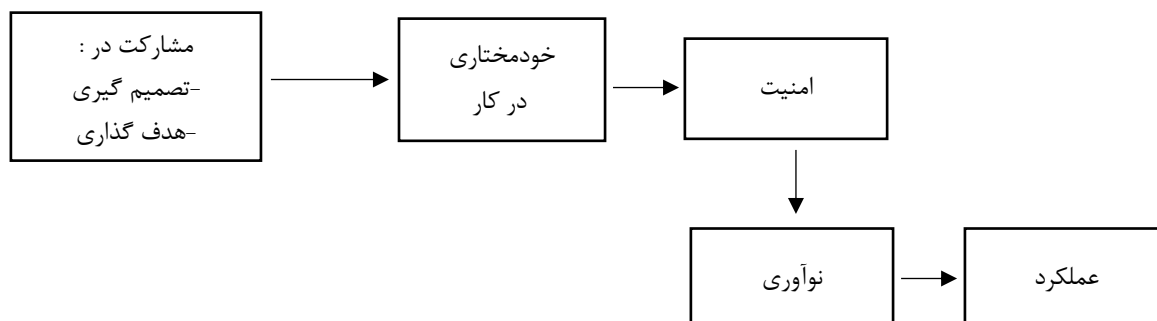
با توجه به اهمیت نقش کارکنان در نوآوری سازمانی، با توجه به دید منبع محور که پشتیبانی نظری در این خصوص ارائه می دهد شیوه های مدیریت منابع انسانی در استراتژی های شرکت ادغام می شود و ممکن است روی نوآوری بنیادین اثر مثبت داشته باشد. با توجه به یافته های انگو، لا بو و فولی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) شیوه های مدیریت منابع انسانی به چگونگی مدیریت کارکنان اشاره دارد و با توجه به نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1964) اجرای مدیریت منابع انسانی یک فرآیند اجتماعی است که روابط تبادلی اجتماعی بین بازیگران مدیریت منابع انسانی بستگی دارد که این تعاملات سبب ایجاد تعهدات متقابل بین طرفین درگیر می شود پس اگر کارکنان شیوه های مدیریت منابع انسانی را به عنوان سرمایه ای در مسیر توسعه خود در نظر بگیرند نسبت به اتخاذ نگرش ها و رفتارهایی که سازمان از آن ها انتظار دارد احساس تعهد می کنند و بنابر گفته ی چن و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) کارکنان مایل به پذیرش تعداد فرآیندهای از شیوه های مدیریت منابع انسانی هستند در زمانی که رابطه خوبی با مدیران صفی خود دارند و مدیران صفی نیز به نوبه خود با نشان دادن اشتیاق بیشتر در بکارگیری این شیوه ها پشتیبانی از بخش منابع انسانی را متقابلاً پاسخ خواهد داد. طبق تئوری مبادله اجتماعی کارکنان احساس می کنند موظف به باز پرداخت روش های مدیریت منابع انسانی از طریق تعهد خود به شرکت هستند (Whitener, 2001). با توجه به طرق و نواحی ذکر شده مشارکت کارکنان مدیران می توانند نسبت به روش های مدیریت منابع انسانی از این موارد استفاده کرده و کارکنان به صورت توانمند مشارکت کنند. مشارکت کامل کارکنان شیوه های مدیریت منابع انسانی از طریق تصمیم گیری و هدف گذاری که سبب خود مختاری آن ها در انجام شیوه های مدیریت منابع انسانی شده و در این راستا امنیت در کار بهبود یافته و نوآوری را به دنبال دارد. برای بیان این مقصود از واژه ی مدیریت مشارکتی منابع انسانی استفاده می کنیم که کارکنان در شیوه های منابع انسانی از روش های مشارکتی تصمیم گیری و هدف گذاری (Likert, 1984; Sashkin, 1986) برای حل مسائل مربوط به شغل استفاده کنند و راه های جایگزینی مناسب را می یابند.

<sup>4</sup> Likert

<sup>5</sup> Ngo, H. Y., Lau, C., & Foley, S.

<sup>6</sup> Cehn et al.

شکل ۱. مدل نحوه عملکرد مدیریت مشارکتی در بهبود نوآوری و سپس عملکرد (ساشکین، ۱۹۸۴، ص ۱۲)



### شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی و نوآوری

هدف بهبود عملکرد شرکت با استفاده از شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی است. فرض به این است که نوآوری در یک شرکت قبل از هر چیز یک موضوع انسانی است (Ardito & Petruzzeli, 2017). توسعه دانش جدید لازم برای ایجاد محصولات یا فرآیندهای جدید به وجود دانش زمینه‌ای و قبلی در این حوزه وابسته است سپس مهارت‌ها و تجارب کارکنان برای نوآوری بنیادی از اهمیت بالایی برخوردار است (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). با در نظر گرفتن ماهیت انسانی نوآوری شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی می‌تواند توانایی سازمان را برای نوآوری افزایش دهد. به طور کلی شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی نقش کلیدی در ایجاد یک محیط کاری مناسب ایفا می‌کند که سبب تحریک نوآوری شود و هریک از شیوه‌های آن به طور جداگانه در صورت اعمال، بر نوآوری ممکن است اثر بیشتری داشته باشد (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2005). همچنین تحقیقات کمی وجود دارد که نوآوری بنیادین و شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی را بر روی آن بررسی کرده باشد (Gil-Marques & Moreno-Luzon, 2013). بعضی تحقیقات ارتباط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و سازمان بررسی کرده‌اند. در اضافه نیز مدیریت مشارکتی و عملکرد سازمان تا کنون در چندین مقاله مورد مطالعه قرار گرفته است و یکسری شواهد دال بر این وجود دارد که مدیریت مشارکتی منابع انسانی نیز با عملکرد سازمان ارتباط خواهد داشت (Burhanuddin, 2013). سیستم‌های منابع انسانی قوی باید در خروجی‌های سازمان به وسیله‌ی نگرش‌های کارکنان و عملکردهای فردی مشارکت‌کننده (Chen et al., 2019) با توجه به تحقیقات قبلی که در مورد شیوه‌های منابع انسانی صحبت کردند، ابعاد توانمندسازی، فرآیندهای انتخاب دقیق، آموزش توسعه‌گسترده، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و جبران خدمات را بیان نمودند (Collins & Smith, 2016). تحقیقات حوزه‌ی مدیریت مشارکتی نیز ابعاد هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، ارتباطات، اثرات متقابل کنترل، انگیزه و رهبری را عنوان کردند (Burhanuddin, 2013). در میان ابعاد مدیریت مشارکتی فقط دو بعد هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری بر روی عملکرد سازمان و نوآوری کارکنان به همراه ابعاد منابع انسانی اثرگذار است و سبب نوآوری در سازمان و بهبود عملکرد شرکت می‌شود (Sashkin, 1984). مدیریت مشارکتی در توانمندسازی به عنوان مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری که مسئولیت از سطوح بالا به سطح پایین تعریف می‌شود (Baird & Wang, 2010) که تعهد و پذیرش رهبران در آن باشد و یکی از محرک‌های اصلی خلاقیت در سازمان‌ها به شمار می‌رود (Mazzei et al., 2016). سطح بالای استقلال و خودمختاری در عملکرد شغلی سبب می‌شود کارکنان ایده‌های جدیدی مشارکت کنند و دانش را به اشتراک بگذارند (Burhanuddin, 2013) که نوآوری افزایش یابد (Jimenez-Jimenez & Barba-Aragon, 2021).

اگر شرکت به کارکنان خود آموزش‌های گسترده در کسب و توسعه دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرشی جدید برای انجام وظایف ارائه دهد و اگر مدیران کارکنان را تحریک کند در تصمیم‌گیری‌های مربوط به آموزش و توسعه مشارکت کنند (De Winne & Sels, 2010)، کارکنان تشویق می‌شوند تا ایده‌های خود را بعنوان اقدامات جایگزین ارائه دهند، آن‌ها باید هر آنچه آموخته‌اند در شغل به کارگیرند و چشم‌انداز جدیدی از وظایف خود داشته باشند که به سمت نوآوری آنها سوق می‌دهد. ارزیابی عملکرد و جبران خدمات اصلی‌ترین شیوه‌های منابع انسانی هستند که می‌توان برای تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان و مشارکت‌دادن کارکنان در اهداف شرکت

از آن‌ها استفاده کرد. وقتی انگیزه مثبت نسبت به تغییر و خلاقیت وجود دارد، کارکنان احساس انگیزه می‌کنند و ارزیابی عملکرد، تعهد کارکنان به نوآوری را بالایی برد، اگر بازخورد در ارزیابی عملکرد گنجانده شود به عنوان محرکی است که خلاقیت را بسیار افزایش می‌دهد (Jimenez-Jimenez & Barba-Aragon, 2021). از آنجایی که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نوآوری را بهبود می‌بخشد، مشارکت کارکنان در ارزیابی عملکرد نیز می‌تواند نقش کلیدی و پررنگ‌تری در نوآوری ایفا کند. جبران خدمات نیز از این قاعده مستثنی نیست و برای پاداش دادن به خلاقیت، ریسک‌پذیری و نگرش نوآورانه کارکنان نیاز است (Chen & Huang, 2009)، زیرا انگیزه‌های پولی این نوع رفتارها را تشویق می‌کند، در آخرین مورد برای تقویت نوآوری در یک شرکت وجود کارکنان خلاق و انعطاف‌پذیری که قادر به قبول ریسک باشند، ضروری است (De Winne & Sels, 2010). پس باید فرآیند انتخاب کارکنان به گونه‌ای طراحی شود که این کارکنان در میان انتخاب‌ها باشند و اگر فرآیند مورد استفاده، برای ویژگی‌های خلاقانه و نوآورانه منتصبان ارزش قائل شود و از مشارکت کارکنان برای تصمیم‌گیری در فرآیند انتخاب استفاده شود، احتمال جذب کارکنان با طیف وسیع‌تری از ایده‌ها و رفتارهای نوآورانه بیش تر خواهد شد (Jiang et al., 2012). در نهایت سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که بر توانمندسازی تاکید دارد، به افراد کمک میکند تا خلاق باشند، مهارت‌های جدید بیاموزند و بر این اساس ما فرضیه‌های خود را ارائه می‌دهیم:

- ۱) یک زیرسیستم توانمندسازی مشارکتی در سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.
- ۲) یک زیرسیستم انتخاب مشارکتی در سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.
- ۳) یک زیرسیستم آموزش مشارکتی در سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.
- ۴) یک زیرسیستم ارزیابی عملکرد مشارکتی در سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.
- ۵) یک زیرسیستم جبران خدمات مشارکتی در سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.

### اشتراک دانش در مدیریت مشارکتی منابع انسانی و نوآوری بنیادی

دانش به عنوان ترکیبی از تجربیات، اطلاعات، درک مفاهیم مختلف و حقایق و رابطه متقابل بین آنها تعریف می‌شود که می‌توانند چارچوب و راه‌های اصلی برای به دست آوردن و درک اطلاعات جدید را فراهم کند که ممکن است عملکرد را تسهیل کند (Damanpour, 2010). اساساً، دانش از افراد سازمان سرچشمه می‌گیرد و توسط آن نگهداری می‌شود. رفتارهای کارکنان و تمایل آنها برای به دست آوردن و به اشتراک گذاشتن دانش خود تحت تأثیر اقدامات اعمال شده توسط مدیریت است. تحقیقات مدیریت دانش فرآیندهای مختلفی را برای درک اینکه دانش چیست و چگونه شکل می‌گیرد، شناسایی کرده است (Bareny, 1991). در میان این فرآیندها، کسب دانش و به اشتراک گذاری به عنوان بخش مهمی از مدیریت دانش شناسایی می‌شود. کارکنان، مخازن دانش و فرآیندهای مدیریتی مختلف آن هستند. بخش عمده‌ای از فعالیت‌های کارکنان نیازمند دانش برای تسهیل در تکمیل کار و به اشتراک گذاری دانش برای گسترش اکتشاف بالقوه ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید است (Thneibat, 2021). اگر دانش به اشتراک گذاشته نشود، به خودی خود ارزشی ایجاد نخواهد کرد. ایجاد انگیزه در کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش مستلزم مجموعه‌ای از ترتیبات سازمانی است. به ویژه، مواردی که با مدیریت منابع انسانی مرتبط هستند و همچنین کیم و لی (۲۰۱۰) دریافتند که قابلیت‌های به اشتراک گذاری دانش نیازمند تعامل و همکاری بین کارکنان است. در به اشتراک گذاری دانش، کارکنان باید احساس کنند که می‌خواهند این کار را انجام دهند. برای اینکه این اتفاق بیفتد، جنبه‌های انگیزشی، درگیری و مشارکت در رابطه شغلی باید

وجود داشته باشد. کاملو اورداز و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) دریافتند که اشتراک دانش به طور مثبت بر عملکرد نوآوری تأثیر می‌گذارد. اشتراک دانش منجر به تولید ایده‌ها و راه حل‌های جدید و تفکر انتقادی می‌شود، بنابراین می‌تواند ظرفیت نوآوری سازمان را افزایش دهد (Jimenez-Jimenez & Barba-Aragon, 2021). در واقع، اشتراک دانش شامل دو فرآیند است: به اشتراک گذاری یا دادن دانش به کارکنان و دریافت دانش از کارکنان. این امر تعامل بین کسب دانش و اشتراک دانش را برجسته می‌کند، که هر دو برای عملکرد و نوآوری سازمانی حیاتی هستند (Fores and Camison, 2016). در نتیجه، اگر سازمان‌ها بخواهند ظرفیت‌ها و دانش کارکنان خود را برای نوآوری و رقابت بیشتر در بازار توسعه دهند، باید سیستم مدیریت منابع انسانی را پیاده‌سازی کنند که رفتارهای کارکنان را در زمینه اشتراک دانش ارتقا دهد. بسیاری از فعالیت‌های نوآوری به کارکنان و ورودی‌های آنها در فرآیندهای مرتبط بستگی دارد، آنها سنگ بنای نوآوری هستند، زیرا منبع ایده‌ها هستند و مراحل مختلف توسعه محصول یا فرآیند را پردازش می‌کنند. اشتراک دانش باعث می‌شود تا توسعه دانش فردی و سازمانی به عنوان منابع سازمانی در نظر گرفته شوند که می‌تواند به رقابت و نوآوری کمک کند. همچنین اشتراک دانش از فرآیند چند مرحله‌ای نوآوری پشتیبانی می‌کند، که معمولاً نیازمند حمایت مستمر و ورودی از سطوح مختلف است. از کارکنان انتظار می‌رود در هر مرحله در نوآوری شرکت کنند و کلید مشارکت آنها دانش آنهاست. نوآوری بنیادین مستلزم معرفی ایده‌های جدید و پیشرفت‌های عمده به محصولات و خدمات موجود است. در سطح فردی، نوآوری بنیادین مستلزم دو عامل است: اشتراک دانش و محرک‌های شخصی، از آنجایی که نوآوری بنیادین منجر به ایجاد ارزش و توسعه رقابت سازمانی با نرخی متفاوت از نوآوری افزایشی می‌شود، نیازمند آن است که کسب دانش جدید در سطوح مختلف مرحله نوآوری اعمال شود. منابع دانش بدون اشتراک آن تقریباً هیچ ارزشی برای نوآوری نخواهد داشت، زیرا این یک فرآیند چندوجهی است که نیاز به تغذیه مداوم از منابع و دانش دارد، زیرا اینها مواد خام برای تأمین آن هستند. مهمتر از همه، از آنجایی که نوآوری یک فرآیند پیچیده است، دانش به کارکنان توانایی کنترل و سازماندهی فرآیندهای نوآوری را می‌دهد (شیپتون و همکاران، ۲۰۰۵). دانشی که در میان کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود، راحت‌تر در هنجارهای سازمانی ادغام می‌شود و می‌تواند ارزش بیشتری در تقویت نوآوری ایجاد کند. مسئله دیگر این است که واحدهای سازمانی نیز دارای انواع مختلفی از دانش هستند، به این معنی که دانش در سطح سازمانی پراکنده است. چنین دانشی در طول فرآیندهای نوآوری بسیار مورد نیاز است، زیرا دانش فردی ممکن است، اگر در راستای ارزش‌های سازمانی به اشتراک گذاشته نشود، منسوخ می‌شود (Thneibat, 2021).

کوهن و لوینتال<sup>۹</sup> (۱۹۹۰) بر اهمیت به اشتراک گذاری دانش برای نوآوری تأکید کرده‌اند. تعامل کارکنان، به ویژه در میان افرادی که دارای انواع مختلف دانش هستند، توانایی سازمانی برای نوآوری را افزایش می‌دهد، و اشتراک دانش به ایجاد جو فکری در سازمان کمک می‌کند که می‌تواند از نوآوری حمایت کند. برای اینکه دانش بهتر مورد استفاده قرار گیرد و در نتیجه منجر به نوآوری مؤثر شود، هم فرستنده و هم گیرنده دانش باید مایل به انتقال و جذب دانش به منظور ایجاد چیزی جدید باشند. سوان و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) و براچوس و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) هر دو دریافتند که اشتراک دانش به طور قابل توجهی بر نوآوری تأثیر می‌گذارد.

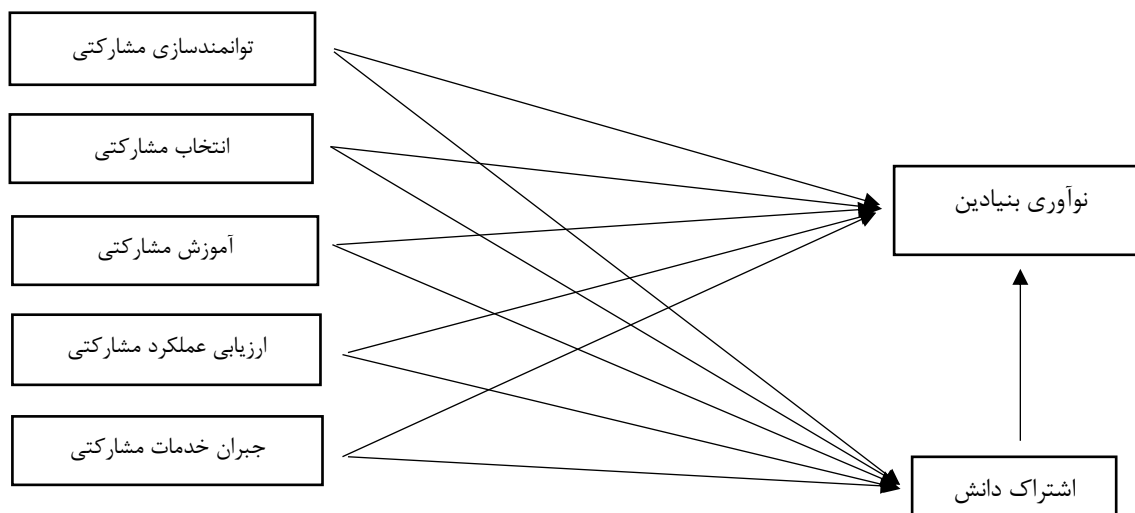
<sup>8</sup> Camelo-Ordaz et al.

<sup>9</sup> Cohen, W.M., Levinthal, D.A

<sup>10</sup> Swan et al.

<sup>11</sup> Brachos et al.

شکل ۲. مدل مفهومی بررسی اثر مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر نوآوری بنیادی با میانجی‌گری اشتراک دانش



بر اساس مطالعات و تحقیقات قبلی به این فرض‌ها رسیدیم که :

- ۱) توانمندسازی مشارکتی بر اشتراک‌گذاری دانش اثرگذار است.
- ۲) انتخاب مشارکتی بر اشتراک‌گذاری دانش اثرگذار است.
- ۳) آموزش مشارکتی بر اشتراک‌گذاری دانش اثرگذار است.
- ۴) ارزیابی عملکرد مشارکتی بر اشتراک‌گذاری دانش اثرگذار است.
- ۵) جبران خدمات مشارکتی بر اشتراک‌گذاری دانش اثرگذار است.
- ۶) اشتراک‌گذاری دانش بر نوآوری بنیادی اثرگذار است.
- ۷) اشتراک‌گذاری دانش نقش میانجی را بین توانمندسازی مشارکتی و نوآوری بنیادی ایفا می‌کند.
- ۸) اشتراک‌گذاری دانش نقش میانجی را بین انتخاب مشارکتی و نوآوری بنیادی ایفا می‌کند.
- ۹) اشتراک‌گذاری دانش نقش میانجی را بین آموزش مشارکتی و نوآوری بنیادی ایفا می‌کند.
- ۱۰) اشتراک‌گذاری دانش نقش میانجی را بین ارزیابی عملکرد مشارکتی و نوآوری بنیادی ایفا می‌کند.
- ۱۱) اشتراک‌گذاری دانش نقش میانجی را بین جبران خدمات مشارکتی و نوآوری بنیادی ایفا می‌کند.

## روش شناسی<sup>۱۲</sup>

جامعه آماری پژوهش، با توجه به پایگاه داده سازمان ریاست جمهوری، شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی نوع ۱ و نوع ۲ فعال در حوزه فناوری اطلاعات، ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه ای استان تهران می‌باشند، که تعداد آن‌ها ۷۶۹ شرکت است. این شرکت‌ها در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشتند و موفقیت زیادی به دست آورده اند، با توجه به اینکه ایران دارای رتبه ۶۰ در حوزه نوآوری است، نیاز به بررسی عمیق برای بهبود سیاست‌های رشد و توسعه برنامه‌های نوآوری و تحقیق و توسعه سازمان‌های دانش بنیان است (GII, 2019).

داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه ساختاریافته جمع‌آوری شده است. از هر شرکت یک کارشناس برای فرآیند جمع‌آوری داده حضور داشته است که با بخش‌های اجرایی و کارکنان مختلف در سازمان ارتباط می‌گرفت و فرآیند پاسخ‌دهی را شرح می‌داد. این کار سبب افزایش اعتبار نتایج شد. با توجه به اینکه روش شناسی تحقیق حاضر مدلیابی معادلات ساختاری است، برای تعیین حجم نمونه بین ۵ تا ۱۵ مشاهده، به ازای هر متغیر اندازه گیری هست (هومن، ۱۳۸۴) و با استفاده از تعیین حجم نمونه کوهن با کارمندان ۲۶۱

<sup>12</sup> Methodology



شرکت به طور تصادفی ارتباط گرفتیم که حاصل این تعداد پرسشنامه با سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای نمونه  $\pm 2.08$  است (Cohen, 1998)

فعالیت‌های فرآیند جمع‌آوری داده‌ها به‌ویژه در مورد فرآیند تماس با شرکت‌ها و به‌دست‌آوردن داده‌ها، همیشه تحت نظارت بوده است. هنگامی که پایگاه داده به صورت کامل به دست آمد، کیفیت داده‌ها با تماس مجدد با پاسخ‌دهندگان به طور تصادفی بررسی شد و برخی از شرکت‌ها برای تأیید کیفیت داده‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. هیچ مشکلی در این خصوص پیدا نشد. مشخصات در جدول ۱ قابل مشاهده است.

### جدول ۱. ویژگی‌های نمونه

تفکیک شرکت‌های تولیدی نوع ۱ و نوع ۲	
دانش بنیان تولیدی نوع ۱	۰.۷٪
دانش بنیان تولیدی نوع ۲	۹۹.۳٪
تعداد کارکنان	
۵-۱	۲۹.۵۷٪
۱۰-۵	۳۴.۴٪
۲۰-۱۰	۳۶٪
۵۰-۲۰	۰.۰۳٪
۱۰۰-۵۰	۰٪
جمع کل	۲۶۱

متغیرها با مقیاس‌های آزمایش شده در ادبیات تحقیق اندازه‌گیری شدند و از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای استفاده شد. سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی در هر شرکت ابتدا ارزیابی شد که آیا شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی هر کدام به سوی تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود یا نه، از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا میزان پذیرش شیوه‌های مدیریت مشارکتی منابع انسانی که در ادبیات مشخص شده و به احتمال زیاد تأثیر قابل توجهی بر نوآوری سازمان‌ها دارد، نشان دهند. نوآوری بنیادی با استفاده از ۵ مقیاس برگرفته از تحقیقات جانسون و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۶) بوده است که نوآوری بنیادین را با توسعه و ایجاد محصولات، بازارها، کانال‌های توزیع و جست‌وجوی مشتریان جدید مرتبط می‌دانند. اشتراک‌گذاری دانش با استفاده از مقیاس ۵ تایی که توسط زاروگا و بوناچه<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۳) برای اندازه‌گیری ادراک کارکنان از مشارکت در اشتراک‌گذاری دانش در کار ایجاد شده است، اندازه‌گیری شد.

طبق گفته‌های هنسلر، رینگل و سارستد<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۶)، سه نوع مدل اندازه‌گیری وجود دارد که می‌تواند در مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شود: مدل‌های عامل مشترک، مدل‌های شاخص علی و مدل‌های ترکیبی. با توجه به ماهیت اندازه‌گیری متغیرهای این

<sup>13</sup> Jansen et al.

<sup>14</sup> Zarraga, C. & Bonache, J.

<sup>15</sup> Henseler, Ringle, and Sarstedt

تحقیق ما از نوع ترکیبی استفاده کردیم زیرا آن ها سازه های طراحی یا مصنوعات حاصل از تفکر نظری هستند (Henseler, 2017).

مدل با استفاده از نرم افزار PLS و تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری واریانس محور شبیه سازی و آزمون گردید (Henseler, Hubona, & Ray, 2016). با توجه به یافته های ریگدان<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۶)، PLS زمانی پذیرفته شده است که مدل، متغیرهای انعکاسی دارد، تحلیل غیرعادی است و یا داده های غیرعادی داریم. در نهایت مدل تحقیق با SmartPLS 3 (Ringle, Wende & Becker, 2015) برای ارزیابی مدل اندازه گیری و تخمین مدل ساختاری با استفاده از همبستگی دو متغیره بین هر شاخص و سازه پیاده سازی شد (Sarstedt, Hair, Ringle, Thiele, & Gudergan, 2016).

### یافته های پژوهش

در مدل اندازه گیری شده، معیارهای مختلف برای تضمین کیفیت مطالعه بررسی شده است. پایایی مقیاس های اندازه گیری از طریق ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد و در همه موارد مقداری بیشتر از ۰.۷ نشان داد شد (Nunnally, 1978) که در ادبیات قابل قبول تلقی می شود. شاخص قابلیت اطمینان ترکیبی (CRI) بالاتر از آستانه توصیه شده ۰.۷ بود. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نشان داد که تمام ساختارها از حد ۰.۵۰ بالاتر رفته اند. همانطور که توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) پیشنهاد شده است، میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از همبستگی های مربوطه است. مقدار  $R^2$  برای نوآوری بنیادی از حداقل مقدار توصیه شده ۰.۱ فراتر رفت که نشان می دهد مدل برای آزمایش فرضیه ها مناسب است ولی برای اشتراک دانش از ۰.۱ کمتر بود که مقدار آن ضعیف است. روایی واگرا نیز با توجه به معیار هتروترتیت مونوترتیت (HTMT) مورد ارزیابی قرار گرفت (Henseler, Ringle, and Sarstedt, 2016).

برای بیان مدل ساختاری و به منظور آزمون فرضیه های خود، از SmartPLS با نمونه برداری مجدد بوت استرپینگ استفاده کردیم که با توجه به نظرات محققین پودساکف و اورگان<sup>۱۷</sup> (۱۹۸۶)، PLS-SEM از بسیاری از محدودیت های روش های حداکثر درستنمایی اجتناب می کند و هر دو ساختار انعکاسی و سازنده را مدلسازی می کند. تجزیه و تحلیل برآورد شده مدل را تأیید می کند (SRMR=۰.۰۸) ،  $d\_uls=۱.۲۷$ ،  $d\_g=۰.۵۱۹$  و مقدار ضریب تورم واریانس (VIF) تولید شده برای متغیرهای پنهان برونزا در مدل کمتر از ۱.۵ است که یعنی هیچ مشکل خطی بین متغیرهای پیش بینی وجود ندارد.

### جدول ۲. روایی واگرا سازه و ارزیابی متغیرها

توانمندسازی	انتخاب	آموزش	جبران خدمات	ارزیابی عملکرد	اشتراک دانش	نوآوری بنیادین
توانمندسازی	۰.۸۷۷	۰.۵۱۰	۰.۵۰۸	۰.۳۸۶	۰.۵۴۸	۰.۲۲۶
انتخاب	۰.۳۷۲	۰.۸۸۰	۰.۲۹۸	۰.۲۷۴	۰.۴۳۱	۰.۲۱۶
آموزش	۰.۳۶۵	۰.۱۹۸	۰.۹۰۴	۰.۲۱۰	۰.۲۹۸	۰.۱۵۸
جبران خدمات	۰.۲۷۵	۰.۲۰۹	۰.۱۵۲	۰.۸۸۷	۰.۴۶۷	۰.۲۵۵
ارزیابی عملکرد	۰.۳۶۸	۰.۲۹۷	۰.۱۹۹	۰.۳۳۶	۰.۷۸۱	۰.۳۲۷
اشتراک دانش	-۰.۱۰۲	-۰.۱۵۲	-۰.۱۸۶	-۰.۰۳۰	-۰.۰۱۱	۰.۱۱۸
نوآوری بنیادین	۰.۱۷۸	۰.۱۶۶	۰.۱۳۴	۰.۲۰۹	۰.۲۸۱	۰.۷۲۰

بخش بالای قسمت هایلایت شده HTMT و بخش پایین روایی واگرای سازه است.

<sup>16</sup> Rigdon

<sup>17</sup> Podsakoff & Organ

۳.۵۹۹	۳.۴۴۰	۳.۴۸۶	۳.۴۱۷	۳.۵۵۵	۳.۴۰۰	۳.۳۰۸	میانه
۰.۶۳۸	۰.۶۶۲	۰.۶۶۷	۰.۷۳۶	۰.۷۱۹	۰.۷۷۰	۰.۸۲۶	انحراف معیار
۰.۵۱۹	۰.۶۶۸	۰.۶۱۰	۰.۷۸۶	۰.۸۱۷	۰.۷۷۴	۰.۷۷۰	AVE
۰.۸۴۲	۰.۸۵۷	۰.۸۲۳	۰.۸۸۰	۰.۸۹۹	۰.۸۷۲	۰.۸۷۰	روایی ترکیبی
۰.۷۶۸	۰.۷۶۴	۰.۷۱۱	۰.۷۲۸	۰.۷۸۴	۰.۷۲۰	۰.۷۰۱	آلفای کرونباخ
۰.۱۰۳	۰.۰۵۲	-	-	-	-	-	R <sup>2</sup>

جدول ۳. نتایج روابط مستقیم و غیرمستقیم و ضرایب معناداری فرضیات پژوهش

نتیجه آزمون	معناداری (T-value)	معناداری (P-value)	فرضیه
رد	۰.۳۸۸	۰.۳۴۹	یک زیرسیستم توانمندسازی مشارکتی در سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.
رد	۰.۷۵۷	۰.۲۲۴	یک زیرسیستم انتخاب مشارکتی در سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.
رد	۰.۷۰۹	۰.۲۳۹	یک زیرسیستم آموزش مشارکتی در سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.
رد	۱.۱۴۵	۰.۱۲۶	یک زیرسیستم جبران خدمات مشارکتی در سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.
قبول	۲.۴۲۵	۰.۰۰۹	یک زیرسیستم ارزیابی عملکرد مشارکتی در سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می‌شود، تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری پایدار بنیادی دارد.
رد	۰.۲۴۸	۰.۴۰۲	توانمندسازی مشارکتی بر روی به اشتراک گذاری دانش اثرگذار است.
قبول	۱.۱۸۳	۰.۰۳۰	انتخاب مشارکتی بر روی به اشتراک گذاری دانش اثرگذار است.
قبول	۲.۶۲۵	۰.۰۰۵	آموزش مشارکتی بر روی به اشتراک گذاری دانش اثرگذار است.
رد	۰.۸۳۴	۰.۲۰۲	ارزیابی عملکرد مشارکتی بر روی به اشتراک گذاری دانش اثرگذار است.
رد	۰.۰۸۵	۰.۴۶۶	جبران خدمات مشارکتی بر روی به اشتراک گذاری دانش اثرگذار است.
رد	۰.۱۷۶	۰.۴۳۰	اشتراک گذاری دانش بر روی نوآوری بنیادی اثرگذار است.
رد	۰.۰۴۱	۰.۴۸۳	اشتراک گذاری دانش نقش میانجی را بین توانمندسازی مشارکتی و نوآوری بنیادی ایفا می‌کند.
رد	۰.۱۴۹	۰.۴۴۱	اشتراک گذاری دانش نقش میانجی را بین انتخاب مشارکتی و نوآوری بنیادی ایفا می‌کند.

رد	۰.۱۶۵	۰.۴۳۴	اشتراک گذاری دانش نقش میانجی را بین آموزش مشارکتی و نوآوری بنیادی ایفا می کند.
رد	۰.۱۱۱	۰.۴۵۶	اشتراک گذاری دانش نقش میانجی را بین ارزیابی عملکرد مشارکتی و نوآوری بنیادی ایفا می کند.
رد	۰.۰۱۵	۰.۴۹۴	اشتراک گذاری دانش نقش میانجی را بین جبران خدمات مشارکتی و نوآوری بنیادی ایفا می کند.

### بحث و نتیجه گیری

موفقیت یک شرکت به توانایی آن در واکنش سریع و انعطاف پذیر به تغییرات محیطی بستگی دارد. بنابراین، نوآوری و سرمایه انسانی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار ضروری است. ادبیات نشان می دهد که نوآوری و سرمایه انسانی به عنوان عوامل تعیین کننده در حمایت از کارهای نوآورانه به هم مرتبط هستند. این امر به ویژه برای آن دسته از شرکت هایی مهم است که تلاش های بیشتری برای کسب نوآوری بالاخص با هدف توسعه نوآوری بنیادی که مزیت رقابتی شرکت هاست، انجام می دهند.

در اینجا فرض بر این است که گروهی از شیوه های مدیریت مشارکتی منابع انسانی مانند توانمندسازی، فرآیندهای گزینش دقیق، آموزش جامع و ارزیابی عملکرد مشارکتی، که همگی بر توسعه سرمایه انسانی و شیوه های جبران خسارت مبتنی بر عملکرد کاری فردی و تیمی تاکید دارند، موازی و همزمان با مشارکت و همکاری در کارکنان خواهند بود. بر آنان تأثیر می گذارد و نقش اساسی در توسعه محصول جدید در شرکت ها ایفا می کند (Collins & Smith, 2006). با توجه به نتایج آزمون فرضیه ها و خروجی نرم افزار در می یابیم که از میان شیوه های مدیریت مشارکتی منابع انسانی تنها ارزیابی عملکرد بر روی نوآوری بنیادی در شرکت های دانش بنیان استان تهران مؤثر بوده است و سایر شیوه ها بر روی نوآوری بنیادین اثر نداشته است. این نتایج مشابه محققین دیگر است. مثلاً بیوجلدیک<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۸) اشاره کرد که دستیابی به نوآوری بنیادی دشوار است، زیرا توانایی شرکت ها برای دستیابی به آن بسیار محدود است. همچنین مارکز و مورنو لوزون<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۳) در مورد شیوه ها و روش های منابع انسانی صحبت و اشاره کردند که این شیوه ها روی نوآوری تدریجی اثرگذار است، اما تأثیر آن روی نوآوری بنیادی معلوم نیست. سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که ما پیشنهاد می کنیم، در نظر دارد استقلال کارگران را تقویت کند، کارمندان را بر اساس مهارت ها و توانایی یادگیری آن ها انتخاب کند، آموزش را ارتقا دهد و کار تیمی و همکاری را تقویت کند، با این حال، شاید این اقدامات برای ایجاد مستقیم تغییرات انقلابی در محصولات جدید یک شرکت کافی نباشد، بلکه به صورت غیرمستقیم از طریق سایر متغیرهای سازمانی نیاز باشد (Jimenez & Barba-Aragon, 2021).

از میان شیوه های مدیریت مشارکت منابع انسانی، آموزش و انتخاب بر اشتراک دانش تأثیر دارند، اما این موارد بر نوآوری بنیادین در شرکت های دانش بنیان اثرگذار نبودند. بیگدلی مجرد و سلاقه (۱۳۹۵) نیز به این موضوع اشاره کردند که آموزش کارکنان بر تسهیم دانش در میان آن ها اثرگذار است. آموزش می تواند نقشی اساسی در افزایش انطباق و انعطاف پذیری کارکنان بازی کند. آموزش کارکنان فرایندی برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی می شود (مطهری نژاد، ۱۳۸۲). صحت و همکاران (۱۳۹۴) بیان کردند، هر چه فرایند انتخاب، استخدام و فرآیندهای کارمندیابی با دقت بیشتری انجام گیرد، خلق، انتقال و تسهیم دانش بیشتر خواهد شد و این تأییدی بر نتیجه فرضیه به دست آمده است.

اگرچه یک سیستم مدیریت مشارکتی منابع انسانی که به سمت تغییر و خلاقیت هدایت می شود، تأثیر مستقیمی بر نوآوری بنیادی ندارد اما از شیوه های آن، ارزیابی عملکرد سبب بهبود نوآوری بنیادی در شرکت های دانش بنیان خواهد شد. بنابراین، مدیران باید به کارکنان در هنگام انجام وظایف خود در سیستم ارزیابی عملکرد، آزادی و استقلال بیشتری بدهند (Chen & Huang, 2009). آنها باید اعضای جدید سازمان را با توجه به مهارت های فنی و توانایی های حل مسئله خود انتخاب کنند. باید توجه کافی به آموزش

<sup>18</sup> Beugelsdijk

<sup>19</sup> Marques and Moreno-Luzon

کارکنان، با هدف انعطاف‌پذیری بیشتر کارکنان از طریق ارائه طیف گسترده‌ای از شایستگی‌ها به کارکنان شود. مدیران باید عملکرد کارکنان را به طور منظم ارزیابی کنند و از آن برای بهبود و توسعه کارکنان استفاده کنند. این تحقیق با در نظر گرفتن اینکه چگونه مدیریت مشارکتی منابع انسانی بر نوآوری بنیادی تأثیر می‌گذارد، ادبیات مربوط به این حوزه را گسترش می‌دهد. با این حال، این مطالعه دارای محدودیت‌هایی است که باید در نظر گرفته شود. در ابتدا، این مطالعه فقط بر روی شرکت‌های دانش بنیان در حوزه نرم افزار و فناوری اطلاعات در استان تهران صورت پذیرفته است و تحقیقات دیگر می‌توانند روابط مشابه را در شرکت‌های استان‌های دیگر و یا کشورهای دیگر در خاورمیانه و همچنین با حوزه فعالیت متفاوت بررسی کند. همچنین می‌توان مدیریت مشارکتی منابع انسانی را به صورت یک رویکرد و دیدگاه کلی و نه به صورت مجزا بر روی نوآوری بنیادی در تحقیقات آتی بررسی کرد. همچنین از اثرات متغیرهای تعدیل‌کننده نیز مانند اندازه سازمان‌ها می‌توان استفاده کرد که سبب کارایی بیشتر خواهد شد. علاوه بر توجه به نوع مشارکت در مدیریت منابع انسانی می‌توان از انواع مدیریت متعهدانه منابع انسانی نیز برای تحقیق استفاده کرد.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

### سپاسگزاری

با تشکر از زحمات پدر و مادر بزرگوارم

## منابع

- [۱] صحت سعید، صادقی فرزانه و آشنا مصطفی، ۱۳۹۴، بررسی نقش کارکردهای منابع انسانی در خلق و تسهیم دانش، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال پنجم، شماره پانزدهم، ص ۶۵-۸۴
- [۲] بیگدلی مجرد، بهروز و سلاقه سنجر، ۱۳۹۵، بررسی تاثیر آموزش بر استراتژی های منابع انسانی با تاکید بر نقش واسطه ای توسعه حرفه ای و تسهیم دانش، نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۱۰، ص ۱۴۷-۱۶۶
- [3] Ardito, L., & Petruzzelli, A. M. 2017. Breadth of external knowledge sourcing and product innovation: The moderating role of strategic human resource practices. *European Management Journal*, 35(2), 261e272.
- [4] Ardito, L., Petruzzelli, A. M., & Albino, V. 2015. From technological inventions to new products: A systematic review and research agenda of the main enabling factors. *European Management Review*, 12(3), 113e147.
- [5] Armstrong, M and Baron. (2002). *Strategic HRM: The route to improved business performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- [6] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99e120.
- [7] Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- [8] Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- [9] Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM firm performance linkages: The role of the Strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203e221.
- [10] Brachos, D., Kostopulos, K., Sodersquist, K.E., Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *J. Knowl. Manag.* 11 (5), 31-44.
- [11] Burhanuddin. (2013). *Participative management and its relationships with employee performance behaviour: a study in the university sector in malang Indonesia*. Oxford university
- [12] Cabrera, E.F., Cabrera, A., 2005. Fostering knowledge sharing through people management practices. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 16 (5), 720-735.
- [13] Cabrera, A., Collins, W.C., Salgado, J.F., 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 17 (2), 245-264.
- [14] Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., Valle-Cabrera, R., 2011. The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 22 (7), 1442-1463.
- [15] Chang, X., Fu, K., Low, A., & Zhang, W. 2015. Non-executive employee stock options and corporate innovation. *Journal of Financial Economics*, 115, 168e188.
- [16] Chen, C., & Huang, J. 2009. Strategic human resource practices and innovation performance? The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104e114.
- [17] Chen, S., Fan, Y., Zhang, G., & Zhang, Y. 2019. Collectivism-oriented human resource management on team creativity: Effects of interpersonal harmony and human resource management strength. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640765>.
- [18] Chiang, Y.-H., Shih, H.-A., & Hsu, C. C. 2014. High commitment work system, transactive memory system, and new product performance. *Journal of Business Research*, 67, 631e640.
- [19] Chin, W. W. 1998. In G. A. Marcoulides (Ed.), *The partial least squares approach to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.

- [20] Cohen, W.M., Levinthal, D.A., 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Adm. Sci. Q.* 35, 128–152.
- [21] Collins, C. J. 2020. Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>.
- [22] Collins, C. J., & Clark, K. D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740e751.
- [23] Damanpour, F., 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Acad. Manag. J.* 34 (3), 550–590.
- [24] Damanpour, F., 2010. An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *Br. J. Manag.* 21, 996–1010.
- [25] De Saa-Perez, P., & Díaz-Díaz, N. L. 2010. Human resource management and innovation in the Canary Islands: An ultra-peripheral region of the European Union. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1649e1666.
- [26] De Winne, S., & Sels, L. 2010. Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863e1883.
- [27] Delery, E. J., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802e835.
- [28] Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, XXVII(February), 39e50.
- [29] Fores, B., Camison, C., 2016. Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *J. Bus. Res.* 69 (2), 831–848.
- [30] GII. (2019). Global innovation index 2019. OMPI (Organización Mundial de la Propiedad intelectual). Retrieved from [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019-intro4.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019-intro4.pdf).
- [31] Hende, E.G., Dunker F.G., 2013. Sustainability-Oriented Innovation, *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*: Heidelberg, Germany; New York: Springer
- [32] Henderson, R. M., & Clark, K. B. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9e30.
- [33] Henseler, J. 2017. Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178e192.
- [34] Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. 2016. Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2e20.
- [35] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115e135.
- [36] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2016. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405e431.
- [37] Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635e657.
- [38] Kim, S., Lee, H., 2010. Factors affecting employee knowledge acquisition and application capabilities. *Asia-Pacific J. Business Admin.* 2 (2), 133–152.

- [39] Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661e1674.
- [40] Jiang, J., Wang, S., Zhao, S., 2012. Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *Int. J. Hum. Re*
- [41] Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R., 2008. Could HRM support organizational innovation? *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 19 (7), 1208–1221. *sour. Manag.* 23(19), 4025–4047.
- [42] Jimenez-Jimenez, D., Barba-Aragon, M., 2021. Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 26, 364-381.
- [43] Lopez-Cabrales, A., Perez-Lu~no, A., & Valle-Cabrera, R. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485e503.
- [44] Likert, R. 1967. *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- [45] 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), 344e363.
- [46] Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J., 2016. Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51-60.
- [47] Murphy, L., Huggins, R., & Thompson, P., 2016. Social capital and innovation: A comparative analysis of regional policies. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 6(34), 1025-1057.
- [48] Ngo, H. Y., Lau, C., & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73e90.
- [49] Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York, NY.
- [50] Nonaka, I., Toyama, R., Nagata, A., 2000. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Ind. Corp. Change* 9 (1), 1–20.
- [51] Nonaka, I., Von Krogh, G., 2009. Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organ. Sci.* 20 (3), 635–652.
- [52] Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill. OECD. (2005). *Oslo Manual, the measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Paris: OECD EUROSTAT.
- [53] OECD. (2005). *Oslo Manual, the measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Paris: OECD EUROSTAT.
- [54] Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., Singh, R., 2018. Improving in-role and extra-role performances with rewards and recognition: does engagement mediate the process? *Manag. Res. Rev.* 41 (8), 902–919.
- [55] Rigdon, E. E. (2016). Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective. *European Management Journal*, 34(6), 598e605.
- [56] Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS, Bönningstedt.



- [57] Rolkova, M and Farkasova, V, 2015. The features of participative management style, 2<sup>nd</sup> GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, Prague, Czech Republic.
- [58] Sashkin, M., & Sashkin, M. G. 2003. Leadership that matters: the critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers, Inc.
- [59] Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [60] Siyamtinah, H. S. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.
- [61] Sorescu, A. B., Chandy, R. K., & Prabhu, J. C. (2003). Sources and financial consequences of radical innovation: Insights from pharmaceuticals. *Journal of Marketing*, 67(4), 82e102.
- [62] Sun, L., Aryee, S., Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior and organizational performance: a relational perspective. *Acad. Manag. J.* 50 (3), 558–577.
- [63] Swan, J., Bresnen, M., Newell, S., Maxine, R. (2007). The object of knowledge: the role of objects in biomedical innovation. *Hum. Relat.* 60, 1809–1837
- [64] Thneibat, M. (2021). The effect of perceived rewards on radical innovation: the mediating role of knowledge management in Indian manufacturing firms, *Heliyon* 7, e07155
- [65] Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. L., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- [66] Urban, J., 2011. Jak bránit demotivaci zaměstnanců. *Human Resources Management*, 4, 31.
- [67] Uriga, J., 2011. Ako bude vyzerat' práca o desať rokov. *Trend*, 12.5., 14-17.
- [68] Xie, X., Wanga, L., & Zeng, S., 2018. Inter-organizational knowledge acquisition and firms' radical innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 90, 295-306.
- [69] Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27(5), 515e535.
- [70] Zarraga, C., Bonache, J., 2003. Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 14 (7), 1227–1245.