تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۱۸

بررسی نقش میانجی ظرفیت جذب دانش بر رابطه بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی (موردمطالعه: شرکت گاز استان قم)

محمدتقی صادقی[۱]- فرزاد موحدی سبحانی[۲]- علی رجب‌زاده قطری[۳]- حسین شیرازی[۴]

چکیده

امروزه، کارکنان سرمایه‌های هر سازمان بشمار می‌آیند که سازمان‌ها را قادر می سازد با بهره‌گیری از منابع انسانی توانمند عملکرد رقابتی خود را بهبود بخشند. در همین زمینه، آموزش و توسعه منابع انسانی شایسته، به عملکرد سازمان‌ها در خصوص اجرای مؤثر مجموعه خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی وابسته است تا بتواند زمینه ساز ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان باشد. از سوی دیگر، در بازارهای به‌سرعت در حال تغییر امروز، دانش و ظرفیت جذب آن در ایجاد فرصت‌های نوآوری و مزیت رقابتی شرکت‌ها نقش محوری دارد. با توجه به اهمیت این موضوع در شرکت گاز، هدف مطالعه حاضر بررسی تأثیر خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و تبیین نقش میانجی ظرفیت جذب دانش در این رابطه بوده است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان رسمی شرکت گاز استان قم بوده است که ۸۵ نفر بر اساس فرمول کوکران در این پیمایش شرکت داشتند. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه (خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی و ظرفیت جذب) استفاده شده است. روایی پرسشنامه از طریق صوری و محتوایی و پایایی با محاسبه مقدار کرونباخ ۰/۸۷ تائید شد. تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به‌منظور ارزیابی مدل معادلات ساختاری صورت گرفت. یافته‌های به‌دست‌آمده حاکی از آن است که رابطه مثبت و معناداری بین متغیرهای تحقیق وجود داشته و ظرفیت جذب دانش در رابطه بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، نقش میانجی دارد.

واژگان کلیدی: خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی، ظرفیت جذب دانش، عملکرد سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (sadeghi22@yahoo.com)

۲. استادیار مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

۳. دانشیار مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

٤. عضو هیأت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

مقدمه

امروزه سازمان‌ها با شرایط دشوار و مبهمی در کسب‌وکار مواجهه شده‌اند. بازار کار به‌شدت جهانی و رقابتی شده است و سازمان‌ها باید تغییرات مهمی در استراتژی‌های خود انجام دهند تا بتوانند در این شرایط رقابت کنند و عملکرد پایدار برای بقا داشته باشند. (Ale Ebrahim et al. 2010; Mohsin et al. 2013). بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع، عملکرد سازمان تابعی از منابع و قابلیت‌های سازمان است (Barney, 1991). امروزه سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان است (Dominguez, 2011) و برای پاسخ‌گویی نیازهای ذی‌نفعان در مقابل تغییرات سریع و مستمر محیط، وجود کارکنان دانشی از اهمیت زیادی برخوردار است (Malik, et al. 2010). لذا، وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی جهت رسیدن به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت، بهسازی منابع انسانی ضروری است (میرسپاسی، ۱۳۹۴). آموزش و توسعه منابع انسانی شایسته، به عملکرد سازمان‌ها در خصوص اجرای مؤثر مجموعه خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی وابسته خواهد بود. این خط‌مشی‌ها شامل انتخاب و استخدام کارکنان، جبران خدمات، تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری مشارکتی، آموزش و ارزیابی عملکرد است. ازاین‌رو، به‌کارگیری خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک روش نظام‌مند بسترساز گسترش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها ، بسیار ضروری است. از طرف دیگر از بین منابع سازمانی، دانش مهم‌ترین منبع قلمداد شده است. در بازارهای به‌سرعت در حال تغییر امروز، دانش در ایجاد فرصت‌های نوآوری و مزیت رقابتی شرکت‌ها نقش محوری دارد (Dong & Yang, 2016; Dong et al. 2017) و در محیط تجاری دانش‌محور امروز، کسب و استفاده از دانش خارجی برای ارتقای نوآوری و بهبود عملکرد برای سازمان‌ها اجباری است (Lane et al. 2001; Abecassis-Moedas & Mahmoud-Jouini, 2008). توانایی کشف دانش خارجی «ظرفیت جذب» نامیده می‌شود (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2012) و به‌عنوان یک چارچوب فرآیند برای نوآوری عمل می‌کند (Patterson & Ambrosini, 2015) ظرفیت جذب یک سازمان به توانائی‌های جذب تک‌تک افراد آن بستگی دارد اما ظرفیت جذب یک سازمان صرفاً مجموع توانائی‌های جذب افراد آن نیست، بلکه به «روابط بین مجموعه به‌هم‌پیوسته‌ای از قابلیت‌های فردی» بستگی دارد (Cohen & Levinthal, 1990)؛ بنابراین، ظرفیت جذب یک شرکت از همپوشانی ساختارهای دانش تک‌تک افراد و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

انتقال دانش در میان و درون واحدهای فرعی سازمان تشکیل می‌شود. زمانی که ظرفیت جذب فردی در سازمان مدنظر قرار می‌گیرد، تئوری‌های رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مطرح می‌گردند. در کنار برخورداری از ظرفیت جذب دانش، خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی نیز با تسهیل مدیریت دانش در راستای ترغیب اشتراک‌گذاری دانش از طریق سیستم‌های پاداش و بهبود دانش از طریق آموزش و توسعه، به موفقیت فرآیندها و فعالیت‌ها کمک می‌کنند (Turner et al. 2008; Kase et al. 2009). بدیهی است، هم خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و ظرفیت جذب دانش میزان قابل‌توجهی بر عملکرد تأثیرگذار باشد، اما ارتباط بین این سازه‌ها به‌ندرت موردسنجش قرارگرفته است (Chuang et al. 2010; Clark & Colling, 2005) و مشخص نیست کدام خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی برای مدیریت فرایندهای کاری و عملکرد سازمان‌ها مفید خواهد بود (Popaitoon & Siengthai, 2014). تابه‌حال تحقیقات بسیاری در خصوص ارتباط خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و همچنین رابطه بین ظرفیت جذب و عملکرد سازمانی انجام‌شده است اما در تحقیقات مذکور به بررسی رابطه این سه متغیر با یکدیگر و تبیین نقش هر یک در این رابطه توجه نشده است. لذا هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و ظرفیت جذب دانش و عملکرد سازمانی و تعیین نقش ظرفیت جذب دانش در رابطه بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی است. با توجه به اینکه شرکت‌هایی مانند شرکت گاز در کشور ایران از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و هزینه‌های بالایی را صرف آموزش و توسعه کارکنان خود می‌کنند محققان بر آن شدند تا به بررسی این تحقیق در شرکت گاز استان قم بپردازند.

مروی بر مبانی نظری، ادبیات و پیشینه تحقیق

خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی

یکی از ابزار اصلی سازمان‌ها که می‌توانند توانایی و رفتار افراد را تحت تأثیر قرار دهند از طریق سیستم مدیریت منابع انسانی است (Alfes, et al. 2013). هدف از مدیریت منابع انسانی آن است که سازمان را قادر سازد توسط افراد به موفقیت دست یابد و هدف اصلی آن کسب اثربخشی است و کوشش می‌شود با استفاده بهینه از منابع موجود، بیشترین قابلیت در جهت تحقق اهداف سازمان فراهم آید (یزدانی و عطافر، ۱۳۹۲).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

شرکت‌ها، خط‌مشی‌های مختلفی از مدیریت منابع انسانی و نظام‌ها را برای دستیابی به توانمندی‌های بالقوه کارکنان و تقویت مزیت رقابتی به کار می‌گیرند (Jackson & Schuler, 2000). یافته‌های دلانی و هوسیلد[1] (۱۹۹۶) نشان می‌دهد که استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، مشارکت و جبران خدمات به‌عنوان خط‌مشی‌های منابع انسانی به شمار می‌روند. از طرف دیگر پژوهش‌های انجام‌شده توسط لی و دیگران[2] (۲۰۱۰) نشان داد که آموزش و رشد، کار گروهی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات/پاداش، برنامه‌ریزی منابع انسانی و امنیت کارکنان، در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کارکنان مؤثر بوده و در انعطاف‌پذیری سازمان نقش بسزایی دارد. همچنین، کورشی[3] (۲۰۱۰) به طبقه‌بندی خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی شامل نظام استخدام، آموزش، نظام ارزیابی عملکرد، نظام جبران خدمات و مشارکت کارکنان می‌پردازد. «استخدام»، یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی بوده و به مدیران کمک می‌کند تا به جذب و انتخاب بهترین داوطلبان اقدام نمایند (Rehman, 2012). «آموزش»، به ترویج و توسعه، رشد و ایجاد تغییری در افراد گروه‌ها و تیم‌ها کمک می‌کند (Paul, 2009). «ارزیابی عملکرد» توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله است (Cascio, 1998). «جبران خدمات» نظام پاداشی است که سازمان‌ها در ازای انجام مشاغل مختلف و وظایف درون سازمان، برای افراد ایجاد می‌کنند (DeNisi & Griffin, 2001)؛ و درنهایت، «مشارکت» رویکرد مدیریتی پویا است که با به‌کارگیری عقل جمعی بر چالش‌ها فائق خواهد آمد (Kuokkanen & Jouko, 2003) بنابراین برای دستیابی به اهداف این مطالعه، ابعاد مختلفی ازجمله استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان و جبران خدمات و پاداش در نظر گرفته‌شده است.

عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی مفهوم کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (Neely et al, 2002) عملکرد سازمانی اشاره به پدیده‌ای دارد که باعث می‌شود برخی سازمان‌ها نسبت به برخی دیگر موفقیت بیشتری به دست آورند. مفهومی که توسط

1. Delaney & Huselid, 1996
2. Lee et al. 2010
3. Qureshi et al. 2010

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

محققان برای شرح یک پدیده واقعی به‌کاربرده می‌شود که به‌طور طبیعی قابل‌رؤیت نیست (Edwards & Bagozzi, 2000). در این تحقیق از متغیرهای عملکرد سازمانی چندگانه استفاده‌شده است (Chenhal & Longfield- Smith, 2007) که بر اساس فلسفه میزان ادراک از عملکرد سازمانی و با توجه به طیف ۵ مقیاس لیکرت (خیلی بد (۱) تا خیلی خوب (۵)) اندازه‌گیری می‌شود. از مواردی که در ادراک از عملکرد سازمانی تأثیرگذار هستند می‌توان به «کارایی» به مفهوم دستیابی سازمان به اهداف تعیین‌شده؛ «اثربخشی» به معنای دستیابی به اهداف سازمانی با بهره‌گیری از کمترین منابع؛ «توسعه» به مفهوم افزایش ظرفیت‌های سازمانی جهت استفاده از فرصت‌ها و مقابله با چالش‌ها؛ «رضایت‌مندی» یعنی تمامی ذی‌نفعان از قبیل شرکا، کارکنان و مشتریان از عملکرد سازمان رضایت داشته باشند و درنهایت «نوآوری» در تمام فرآیندها و محصولات به‌عنوان متغیرهای عملکرد سازمانی مطرح می‌شوند، اشاره کرد.

ظرفیت جذب دانش

مفهوم ظرفیت جذب از زمان پیدایش آن‌که بیش از بیست سال می‌گذرد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده (Park, 2011) و در این مدت دستخوش بازبینی و توسعه بسیاری قرارگرفته است (Lewin et al. 2011). ظرفیت جذب به‌عنوان کسب، جذب، انتقال و بهره‌برداری از دانش بیرونی تعریف‌شده است (Delmas et al. 2011; Chen et al. 2014) که منجر به فرایند یادگیری در مورد نوآوری‌های جدید می‌شود (Roberts et al. 2012; Liu et al. 2012). همچنین ظرفیت جذب را مجموعه‌ای از فرایندهای سازمانی و عملیاتی که شرکت‌ها کسب، جذب، انتقال و بهره‌برداری دانش برای تولید یک قابلیت سازمانی پویا که منجر به افزایش نتایج نوآوری می‌شود تعریف کرده‌اند (Zahra & George, 2002; Leal-Rodríguez, 2013). زمانی که به ظرفیت جذب دانش اشاره می‌شود دانش به‌عنوان دارایی مهم شرکت، برای خلق مزیت رقابتی تلقی می‌شود؛ اما توجه به این نکته ضروری است که سازمان‌ها به‌طور عادی با مشکلاتی در مدیریت و ارزیابی این دارایی مواجه هستند (Nonaka et al, 2008). مشکل زمانی افزایش می‌یابد که ویژگی‌های پنهان دانش مطرح شود. دانش سازمان یک دارایی پویا، وابسته و دائماً در حال تغییر است که همین امر بررسی و اندازه‌گیری آن را مشکل می‌کند (Harvey et al. 2010). همچنین این حقیقت وجود دارد که دانش در وهله نخست به افراد مربوط است و در گام بعد به کل سازمان برمی‌گردد؛ بنابراین نیازمند رویکردی هستیم که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

ظرفیت جذب دانش را نه‌فقط در سطح سازمان بلکه در سطح افراد آن سازمان نیز بررسی کند. در ادبیات انتقال دانش، ظرفیت جذب دریافتی، هر واحد یا فرد در سازمان به‌عنوان یک عنصر مهم در انتقال دانش درونی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Gupta & Govindarajan, 2000). افراد، ظرفیت جذب دانش متفاوتی دارند که این امر روی انتقال دانش سازمان اثر می‌گذارد. ظرفیت جذب شرکت یک مفهوم در سطح سازمانی است که در کارکنان آن شرکت نهفته و با آن‌ها همراه است (Minbaeva et al. 2003) ظرفیت جذب در این پژوهش به دو عامل توانایی (دانش پیشین) و انگیزه (شدت دانش) کارکنان برمی‌گردد. به‌منظور تسهیل در جذب حداکثری دانش در بخش‌ها یا کارکنان سازمان، هر دو جنبه از ظرفیت جذب باید وجود داشته باشد (Minbaeva et al. 2003; Tran et al. 2010). توانایی کارکنان به دو عامل زمینه آموزشی و کسب شغل مبتنی بر مهارت‌ها بستگی دارد و کارکنان توانمند می‌توانند به اثربخشی سازمان کمک کنند (Chiang, 2007). در هر شرکتی افراد به‌عنوان عاملان دانشی به کسب دانش، تسهیم یا مبادله دانش برای اجرای اهداف سازمانی اشتغال دارند (Tang et al. 2010). کارکنان انتقال‌دهنده به‌عنوان مکانیسم قدرتمندی برای تسهیل انتقال دانش در سازمان‌ها اهمیت دارند (Liao & Hu, 2007). همچنین انگیزه کارکنان به معنای تمایل به مشارکت در یک فعالیت خاص است و به پاداش‌های اقتصادی، رضایت درونی و روابط اجتماعی طبقه‌بندی می‌شود. چیانگ (۲۰۰۷) به این نتیجه رسید که انگیزش بالای کارکنان باعث بهبود انتقال دانش می‌شود و همچنین افراد توانمند اگر انگیزه کافی نداشته باشند ظرفیت جذب با موفقیت صورت نمی‌گیرد (Minbaeva et al. 2003).

رابطه بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و ظرفیت جذب

خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند ابزاری برای بهبود ظرفیت جذب در راستای بهبود نتایج عملکرد باشند؛ یعنی، خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند سهم ظرفیت جذب در دستیابی به عملکرد سازمانی را قوی‌تر کنند. همچنین جذب دانش را در افراد تسهیل می‌کنند و موجب اشتراک دانش در میان افراد می‌شود (Chuang et al. 2016). کولینس و اسمیث[1] (۲۰۰۶) در تحقیقی تأثیر مثبت خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی برای اشتراک دانش و مدیریت دانش را تائید

1. Collins & Smith, 2006

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

کرده‌اند. بر اساس این فرض، می‌توان انتظار داشت که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در توسعه ظرفیت‌های جذب فردی و سازمانی دارند (Chang et al. 2013) محققان دریافته‌اند که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی زمانی بسیار مؤثرند که سبب پرورش توانایی‌ها، انگیزه و فرصت کار کردن افراد شوند (Boxall & Purcell, 2003; Lepak et al. 2006; Gerhart, 2007). این نتیجه با فرا تحلیل‌های سابرامونی[1] (۲۰۰۹) نیز سازگار است. لیپاک و دیگران (۲۰۰۶) نیز به‌طور مشابه دریافته‌اند که: «حتی اگر کارکنان توانایی و انگیزه لازم برای کار در سمت‌های سازمانی را داشته باشند، سازمان باید فرصت‌های مناسب برای استفاده از مهارت‌های آن‌ها را فراهم کند.» آرگوت و دیگران[2] (۲۰۰۳) نیز اذعان کرده‌اند که توانایی، انگیزه و فرصت بهبوددهنده خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی است و می‌توانند سبب بهبود فرایند مدیریت دانش شوند. چوانگ و لیائو[3] (۲۰۱۰) نیز دریافته‌اند که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی به فرآیند کسب دانش و به اشتراک‌گذاری آن کمک کرده و نقش مهمی در ایجاد منابع و قابلیت‌های دانش دارند. اگرچه خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی به‌طورکلی ممکن است توانایی کارکنان و انگیزه کلی را افزایش دهد ولی به‌ندرت به‌طور مستقیم دانش درون‌سازمانی مربوطه را منتقل می‌کنند (Song, 2014). مطالعات متعدد نشان داده‌اند که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی در یکپارچه‌سازی دانش در میان کارکنان سازمان و شناسایی احتمالات لازم برای تغییر کمک می‌کنند (Söderlund & Bredin, 2006; Keegan et al. 2012). به‌عنوان‌مثال، خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند سبب بهبود توانایی ظرفیت جذب با افزایش مشارکت افراد و ایجاد انگیزه برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌های آموزشی گردد (Meng & Gallagher, 2012; Minbaeva et al. 2012). بر این اساس فرضیه زیر را در نظر می‌گیریم:

فرضیه H1: بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و ظرفیت جذب رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

1. Subramony, 2009
2. Argote et al. 2003
3. Chuang & Liao, 2010

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

رابطه بین ظرفیت جذب و عملکرد سازمانی

سئو و دیگران[1] (۲۰۱۱) اظهار داشتند ظرفیت جذب توانایی کارکنان برای تشخیص نوآوری، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و تشویق ایجاد دانش برای شرکت را توسعه می‌دهد و همچنین توانایی یک شرکت برای بهره‌برداری از دانش بیرونی با یادگیری اکتشافی (شناسایی و جذب دانش)، یادگیری تبدیلی (تحلیل و درک دانش) و یادگیری استخراجی (تغییر و به کار بردن دانش) را افزایش می‌دهد (Lane et al. 2006; Patton, 2014). تحقیقات نشان می‌دهد ظرفیت جذب بیشتر به افزایش توانایی‌های شرکت برای تبدیل و پیاده‌سازی دانش خارجی در درون سازمان است. ازاین‌رو، ظرفیت جذب، شیوه و به دست آوردن فرصت‌های کسب‌وکار شرکت را افزایش می‌دهد که می‌تواند به‌طور مستقیم عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار دهد (Teece et al. 1997; Cepeda & Vera, 2007; Wu.2010). سازمان‌ها با اقدامات خود در زمینه ایجاد انگیزه در کارکنان که به بهبود توانایی آن‌ها نیز منجر می‌شود می‌توانند بر رفتار آن‌ها اثر گذاشته و ارزش بیشتری در ایجاد و توسعه نوآوری داشته باشند (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸). در یک پژوهشی تحت عنوان اثرات مشخصات هوشمندی کار و ظرفیت جذب بر عملکرد شرکت توسط جورج و دیگران[2] (۲۰۰۱) انجام گرفت نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که ظرفیت جذب عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. گارسیا-مورالز و دیگران[3] (۲۰۰۷) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که ظرفیت جذب بر عملکرد، نوآوری و یادگیری تأثیر دارد و نقش مهمی در سازمان‌ها بازی می‌کند، زیرا با قادر ساختن شرکت‌ها برای شناسایی کسب، تحلیل، درک و اعمال خلاقانه دانش خارجی، به شرکت‌ها اجازه می‌دهد ارزش بیشتری به مشتریانشان ارائه کنند درنتیجه رضایت مشتری بالاتری حاصل می‌شود. نتایج حجم وسیعی از تحقیقات نشان می‌دهد ظرفیت جذب به‌طور مستقیم (Lichtenthaler, 2009) و غیرمستقیم (Lane et al. 2006) بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. ظرفیت جذب، شرکت‌ها را قادر می‌سازد به کیفیت جذاب محصولات و خدمات جدید برسند که در عوض منجر به خرید مکرر و ایجاد وفاداری و رضایت مشتری می‌شود (Cooper et al. 2005). توانایی شرکت برای پردازش اطلاعات بازار،

1. Seo et al, 2011
2. George et al. 2001
3. Garcia-Morales et al. 2007

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

عنصر مهمی در عملکرد سازمانی آن است (Hult et al. 2005). جانسن و دیگران[1] (۲۰۰۵) نشان دادند که تحت شرایط محیطی متغیر، نوآوری‌ها (اکتشافی و انتفاعی) به سودآوری مالی شرکت اضافه می‌کنند. شرکت‌ها به‌منظور ارتقای عملکرد خود باید همه ابعاد ظرفیت جذب را به‌طور هم‌زمان توسعه و مدیریت نمایند (Zahra & George, 2002). به‌طور خاص توانایی اکتساب و جذب دانش خارجی، شرکت را قادر به ایجاد مبنای دانش جدیدی می‌نماید که به ارائه عملکرد بهتر منجر می‌شود، مگر اینکه دانش جدید به‌صورت فرآیندها و فرآورده‌های دیگری مورد بهره‌وری قرار گیرد (Morgan & Turnell, 2003; Murray & Peyrefitte, 2007) درنتیجه، پژوهش ما از مقیاس چندبعدی مینبائوا و دیگران (۲۰۰۳)، برای بررسی اثر کلی ظرفیت جذب روی عملکرد شرکت و اثرات فردی آن استفاده می‌نماید. بر این اساس فرضیه زیر را در نظر می‌گیریم:

فرضیه H2: بین ظرفیت جذب و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

رابطه بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی

پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد (Tessema & Soeter, 2006; Rizov & Croucher, 2009; Lee et al. 2010; Huselid & Becker, 2011). خان[2] (۲۰۱۰) نشان دادند که رویکردی یکپارچه در به‌کارگیری خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی، موجبات افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارمندان را فراهم خواهد کرد و نتیجه این اقدامات ارتقای سطح عملکردی فردی و تیمی است. همچنین یافته‌های خان (۲۰۱۰) و کاتو[3] (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که اقدامات و خط‌مشی‌های مختلف مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی مؤثر است. مطالعات انجام‌شده در خصوص مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و کسب مزیت رقابتی یک سازمان اثرگذار است (Khan, 2010; Qureshi et al. 2010) و می‌تواند بر نتایج مختلف سازمانی مانند عملکردهای مالی (Arthur, 1994) و همچنین بر نتایج مربوط به کارکنان مانند مهارت، انگیزه، نگرش و رفتار تأثیر داشته باشد (Alfes, et al. 2013).

1. Jansen et al. 2005
2. Khan, 2010
3. Katou, 2008

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

اکاترینی[1] (۲۰۱۰) نیز وجود رابطه بین ماهیت سرمایه انسانی سازمان و خط‌مشی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان را مورد تائید قرار داد. به‌طور مشابه، پژوهش‌های هیوسلید[2] (۱۹۹۵) نشان داد که اثربخشی کارکنان، وابستگی زیادی به خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارکنان دارد. بدین ترتیب انتظار می‌رود که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور مطلوب عملکرد را تحت تأثیر قرار دهند (Huemann et al. 2007). مطالعات قبلی نشان داده‌اند خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی هنگامی مؤثرترین خواهد بود که افراد را ازنظر توانایی خود، انگیزه و فرصت اثربخشی پرورش دهد (Appelbaum et al. 2000; Boxall & Purcell, 2003; Gerhart, 2007; Lepak et al. 2006). همچنین پژوهش‌های مختلف در زمینه مؤلفه‌های خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت دارند؛ یعنی میان ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مؤثر و معنی‌دار وجود دارد (Qureshi et al. 2010; Khan, 2010). به‌عنوان‌مثال، میر و کیرستن[3] (۲۰۰۵) بیان نمودند که خط‌مشی‌های مختلف مدیریت منابع انسانی مکمل- آموزش رسمی و پرداخت‌های تشویقی- باعث افزایش ارزیابی عملکرد شده و منجر به بهبود بهره‌وری می‌شوند. همچنین میان آموزش و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد (Katou & Budhwar, 2006; Khan, 2010). همچنین با اعمال مدیریت مشارکتی، فرصت تبادل اطلاعات فراهم و بهبود عملکرد سازمانی تضمین می‌شود. تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان، باعث افزایش عملکرد سازمان می‌شود (Rizov & Croucher, 2009; Qureshi et al. 2010; Khan, 2010) و استخدام بهترین داوطلبان منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (Rehman, 2012). یافته‌های مایسون و بارت[4] (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند با پرداخت دستمزدهای رقابتی و پاداش‌های مناسب، علاوه بر جذب، انگیزش و نگهداری کارکنان، عملکرد و رشد شرکت‌ها را افزایش دهند. بر این اساس فرضیه زیر را در نظر می‌گیریم.

فرضیه H3: بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

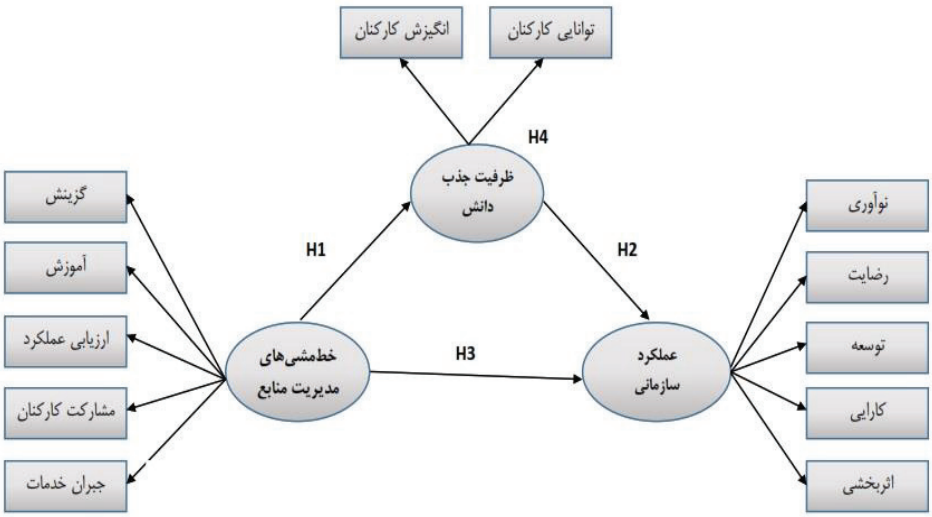
1. Ekaterini, 2010
2. Huselid, 1995
3. Meyer & Kirsten, 2005
4. Mayson & Barret, 2006

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

با توجه به نقش و اثر مثبتی که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر ظرفیت جذب دانش دارد (فرضیه H1) و با در نظر گرفتن این موضوع که از نتایج ظرفیت جذب دانش، ارتقای عملکرد در سازمان است (فرضیه H2)؛ و با توجه به نقش خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمانی (فرضیه H3) می‌توان فرضیه چهارم تحقیق را به شکل زیر بیان کرد:

فرضیه H4: ظرفیت جذب دانش در رابطه بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش متغیر میانجی را دارد.

بر این اساس مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش ازنظر تقسیم‌بندی بر مبنای هدف، از نوع کاربردی است و ازلحاظ نحوه گردآوری اطلاعات در زمره تحقیقات توصیفی جای می‌گیرد. روش جمع‌آوری داده از نوع میدانی است که جهت گردآوری اطلاعات برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از سه پرسشنامه محقق ساخته با بهره‌گیری از پرسشنامه‌های سینگ[1] (۲۰۰۴) و کورشی و

1. Singh, 2004

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

دیگران (۲۰۱۰) برای سنجش خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی، پرسشنامه‌های جیمنز-جیمنز و واله[1] (۲۰۱۱) و مورگان و استرونگ[2] (۲۰۰۳) برای سنجش عملکرد سازمانی و از پرسشنامه مینبائوا و دیگران (۲۰۰۳ و ۲۰۱۰) برای سنجش ظرفیت جذب استفاده شد. جامعه آماری تحقیق حاضر عبارت است از کلیه کارکنان رسمی شرکت گاز استان قم است که از دانش کافی در رابطه با سازمان خود برخوردار بوده و بر فعالیت‌های سازمان اشراف کامل داشتند که جمعیتی معادل ۱۳۲ نفر دارند. حجم نمونه بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران در سطح خطای ۰/۰۵ و P برابر با ۰/۵، حجم نمونه ۹۸ نفر تخمین زده شد. به دلیل اینکه احتمال می‌رفت برخی از پرسشنامه‌ها بازگشت داده نشود تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شد. نرخ بازگشت پرسشنامه بالاتر از ۹۰ درصد بود. مقیاس اندازه‌گیری متغیرها به‌صورت مقوله‌ای و بر اساس طیف ۵ مقیاس لیکرت است. روایی پرسشنامه به دو روش به دست آمد: در روش اول (تائید روایی پرسشنامه به شیوه متخصصین) پرسشنامه محقق ساخته که بر اساس پیشینه پژوهش طراحی‌شده است، در اختیار ۵ نفر از متخصصین حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و اصلاحات موردنظر ایشان اعمال شد. در شیوه دوم (تائید روایی پرسشنامه به شیوه روایی صوری)، پرسشنامه در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. با توجه به فهم کلیه عوامل مربوط به پرسشنامه از سوی پژوهشگران و پاسخگویی کامل به پرسش‌های به‌دست‌آمده، روایی پرسشنامه مورد تائید قرار گرفت. برای بررسی پایایی ابزار تحقیق، از آلفای کرونباخ و با کمک نرم‌افزار SPSS استفاده‌شده است. برای سؤال‌های مربوط به متغیرهای ظرفیت جذب، خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی و کل پرسشنامه به ترتیب برابر ۰/۸۳، ۰/۷۴، ۰/۸۹ و ۰/۸۷ است. با توجه به اینکه تمامی مقادیر برای آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ است، درنتیجه سازگاری مناسبی در پرسشنامه وجود دارد.

در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌ها و تعیین تأثیر متغیرهای مکنون از مدل‌سازی معادلات ساختاری، نرم‌افزار لیزرل استفاده‌شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری، رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای آشکار و متغیرهای مکنون و تحلیل چارچوب نظری و فرضیه‌های مربوط بدان بوده و فن تحلیلی نیرومندی از خانواده رگرسیون چند متغیری است که به پژوهشگر امکان می‌دهد تا مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌طور هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد (هومن،

1. Jiménez-Jiménez & Valle, 2011
2. Morgan & Strong, 2003

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

۱۳۸۴). از طریق این رویکرد می‌توان قابل‌قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع پیچیده آزمون کرد. ازآنجاکه اکثر متغیرهای موجود در این تحقیق به‌صورت مکنون هستند، استفاده از مدل‌سازی ساختاری در این پژوهش مناسب خواهد بود (Segares, 1997). ازاین‌رو در این پژوهش روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده‌شده است. در مدل ساختاری به روابط میان وزن‌های هر شاخص در مدل فرضیه‌ها توجه می‌شود. این وزن‌ها با توجه به داده‌های گردآوری‌شده از نمونه تبیین می‌شوند (Haenlein & Kaplan,2004). میزان تأثیرگذاری و مسیر اثر هر یک از متغیرها توسط تحلیل حاصل از نرم‌افزار لیزرل تعیین و مشخص می‌شود که معرف روابط نظری به‌دست‌آمده بین متغیرهای مکنون و آشکار بر اساس نتایج واقعی از جامعه تحقیق است. در مدل‌سازی معادلات ساختاری ازیک‌طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش (ازلحاظ برخورداری از برازش مناسب) بررسی می‌شود و از طرف دیگر معنی‌داری روابط در مدل برازش یافته آزمون می‌شوند. اگر شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل نسبت کای دو به درجه آزادی (df) مقادیر ۱ تا ۵، RMSEA کوچک‌تر از ۰/۱ و GFI, NNFI و NFI بزرگ‌تر از ۰/۹ و RMR کمتر از ۰/۰۵ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازش بسیار مناسبی دارد (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸: مترجم قاسمی، وحید).

تحلیل عاملی تأییدی و برازش مدل‌ها

قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش لازم است از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی انجام می‌شود که یکی از روش‌های قدیمی و معتبر علمی برای اندازه‌گیری روایی سازه است و روابط بین مجموعه‌ای از شاخص‌ها و عوامل را موردبررسی قرار می‌دهد و به برآورد بار عاملی می‌پردازد. درواقع در این تحلیل ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به‌دست‌آمده) و متغیرهای مشاهده‌شده (سؤالات یا شاخص‌ها) موردبررسی قرار می‌گیرد. تائید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به مقدار (T-Value) صورت می‌گیرد. درصورتی‌که این میزان کوچک‌تر از ۱/۹۶- و بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، این رابطه تائید می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

یافته‌های حاصل از روایی سازه شاخص‌های مربوط به عامل‌های اصلی مدل پژوهش

نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به سه عامل در جدول ۱ ارائه‌شده است. نتایج نشان داد که کلیه بارهای عاملی و شاخص‌هایی چون آماره T و R^2 در سطح قابل‌قبولی هستند. همه سؤالات مربوط به سه عامل دارای مقدار بار عاملی بالاتر از ۰/۵ هستند یعنی مقدار بار عاملی همه سؤالات قابل‌قبول است. همچنین مقدار T برای همه سؤالات بالاتر از ۱/۹۶ است که معنادار بودن کلیه روابط بین هر عامل با شاخص را نشان می‌دهد. همچنین، شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری مربوط به‌تمامی مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به هر عامل مناسب هستند؛ زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی (NC) در بازه مطلوب بین یک و پنج قرار دارد. مقدار RMSEA زیر ۰/۱ و RMR زیر ۰/۰۵ بوده و مقادیر سایر شاخص‌ها بالاتر از ۰/۹۰ است که همگی مقادیر مطلوبی هستند.

پیش از بررسی مدل کامل پژوهش برای بررسی اولیه فرضیات تحقیق از میزان ضریب همبستگی پیرسون در تحلیل رگرسیون استفاده می‌کنیم. نتایج مربوط به تحلیل رگرسیون در جدول ۲ ارائه‌شده است.

با توجه به نتایج تحلیل رگرسیون و ضریب همبستگی پیرسون، فرضیات یک تا سه تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد تائید شدند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۱. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های برازش مربوط به عامل‌های پژوهش

عامل	شاخص‌ها	سؤالات	آماره T	بار عاملی	R^2	شاخص‌های برازش
ظرفیت جذب دانش	توانایی	AC1	۶/۲۳	۰/۵۱	۰/۲۹	NC= 1.58 RMSEA= 0.081 NFI= 0.91 NNFI= 0.92 GFI= 0.91 RMR= 0.049
		AC2	۶/۹۵	۰/۷۰	۰/۴۹	
		AC3	۵/۲۵	۰/۵۶	۰/۳۱	
		AC4	۵/۸۱	۰/۶۱	۰/۳۷	
		AC5	۷/۳۰	۰/۷۲	۰/۵۲	
	انگیزش	AC6	۶/۰۱	۰/۵۵	۰/۳۰	
		AC7	۵/۹۰	۰/۶۱	۰/۳۸	
		AC8	۵/۶۴	۰/۵۹	۰/۳۵	
		AC9	۵/۸۶	۰/۶۱	۰/۳۷	
خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی	گزینش	HRM1	۱۵/۹۵	۰/۸۴	۰/۷۲	NC= 1.72 RMSEA= 0.081 NFI= 0.93 NNFI= 0.93 GFI= 0.92 RMR= 0.047
	آموزش	HRM2	۱۶/۱۷	۰/۸۵	۰/۷۵	
	ارزیابی عملکرد	HRM3	۱۴/۸۶	۰/۸۱	۰/۶۶	
	مشارکت کارکنان	HRM4	۱۱/۱۳	۰/۶۵	۰/۳۹	
	جبران خدمات	HRM5	۱۴/۱۸	۰/۷۸	۰/۶۱	
عملکرد سازمانی	نوآوری	PER1	۱۰/۰۳	۰/۸۲	۰/۶۸	NC= 2.02 RMSEA= 0.098 NFI= 0.94 NNFI= 0.95 GFI= 0.94 RMR= 0.039
	رضایت	PER2	۱۱/۲۷	۰/۸۹	۰/۷۹	
	توسعه	PER3	۹/۱۷	۰/۷۷	۰/۶۰	
	کارایی	PER4	۹/۳۶	۰/۸۰	۰/۶۴	
	اثربخشی	PER5	۶/۵۳	۰/۶۱	۰/۳۷	

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون

متغیر	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	مقدار آماره F	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون فرضیات
وابسته: ظرفیت جذب دانش مستقل: خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی	۰/۶۳۵**	۰/۴۰۵	۴۱۷/۷۲	۰/۰۰۰	فرضیه اول تائید شد
وابسته: عملکرد سازمانی مستقل: ظرفیت جذب دانش	۰/۷۳۳**	۰/۵۳۸	۴۶۰/۱۲۴	۰/۰۰۰	فرضیه دوم تائید شد
وابسته: عملکرد سازمانی مستقل: خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی	۰/۴۹۸**	۰/۲۴۸	۲۴۱/۳۵	۰/۰۰۰	فرضیه سوم تائید شد

برآورد و آزمون مدل ساختاری پژوهش (مدل کامل)

پس از اطمینان نسبی از قابل‌قبول بودن مدل‌های اندازه‌گیری حاضر در مدل ساختاری پژوهش می‌توانیم به برآورد و آزمون مدل مفهومی از طریق مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) بپردازیم. رویکرد SEM روش جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸). ازآنجاکه مدل مفهومی پژوهش درصدد بررسی روابط علی بین سه عامل است برای فراهم شدن امکان تحلیل هم‌زمان روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده‌شده است.

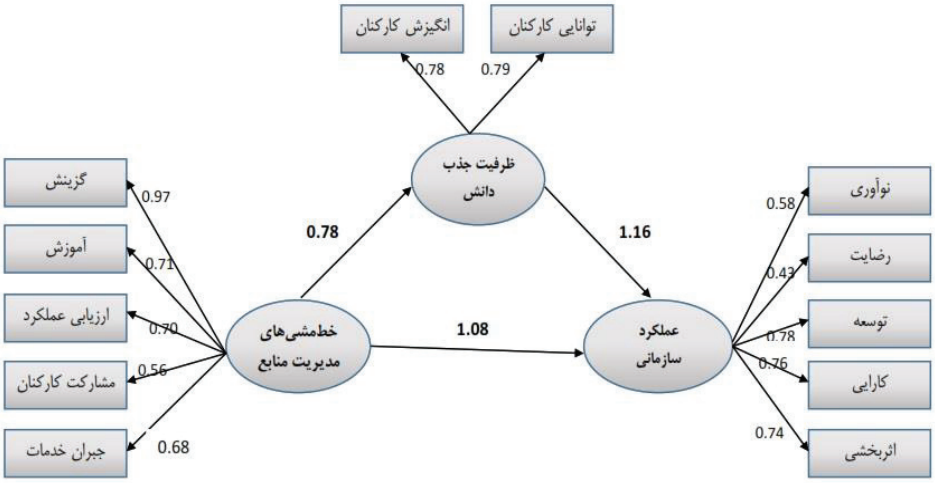
نتایج تحلیل مسیر و روابط علی بین متغیرهای اصلی پژوهش

برای تعیین میزان تناسب مدل تحلیل مسیر از شاخص‌های برازش مناسب استفاده شد. نتایج مربوط به برازش مدل کلی تحقیق در جدول ۳ ارائه‌شده است. نتایج مدل نشان می‌دهد که مدل تحلیل مسیر، مدل بسیار مناسبی است. کای دو به هنجار (۱/۱۷) در بازه قابل‌قبول یک و پنج قرارگرفته است. شاخص RMSEA برابر ۰/۰۳۹ که مقدار قابل‌قبولی است. شاخص RMR برابر ۰/۰۱۷ است که از مقدار بحرانی ۰/۰۵ کوچک‌تر است و سایر شاخص از مقدار بحرانی ۰/۹۱ بالاتر هستند؛ بنابراین مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اصلی پژوهش

شاخص برازش					
RMR	GFI	NNFI	NFI	RMSEA	NC
۰/۰۱۷	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۰۳۹	۱/۱۷



شکل ۲- تحلیل مسیر مدل کامل در حالت تخمین استاندارد (مدل تحلیلی پژوهش)

نتایج مربوط به متغیرهای مکنون که در شکل ۲ ارائه‌شده است نشان می‌دهد که میزان همبستگی بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و ظرفیت جذب دانش برابر با ۰/۷۸ و میزان همبستگی بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی مقداری برابر با ۱/۰۸ است. همچنین با توجه به نمودار، میزان همبستگی بین ظرفیت جذب دانش و عملکرد سازمانی برابر با ۱/۱۶ است. درنتیجه مداخله ظرفیت جذب دانش در رابطه بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی موردحمایت قرار گرفت و اثر مستقیم بین این دو ۱/۰۸ بوده و اثر غیرمستقیم آن ۱/۱۶ است. بر این اساس فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر نقش میانجی ظرفیت جذب دانش در خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی موردپذیرش قرار می‌گیرد.

نتایج مربوط به مقایسه بین متغیرهای مشاهده‌گر مربوط به متغیرهای مکنون نشان می‌دهد در بین متغیرهای مشاهده‌گر مربوط به عامل خط‌مشی‌های مدیریت منابع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

انسانی، متغیر گزینش دارای بالاترین درصد همبستگی و متغیر مشارکت کارکنان دارای پایین‌ترین میزان همبستگی است. در بین متغیرهای مشاهده‌گر مربوط عامل ظرفیت جذب دانش، متغیر توانایی دارای همبستگی بیشتر است و پس‌ازآن متغیر انگیزش قرار دارد. در بین متغیرهای مشاهده‌گر مربوط به عملکرد سازمانی، متغیر توسعه، میزان همبستگی بالاتری دارد و متغیر رضایت‌مندی دارای پایین‌ترین میزان همبستگی است.

بحث و نتیجه‌گیری

علی‌رغم افزایش کمی در تحقیقات مربوط به خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی، ظرفیت جذب دانش و عملکرد سازمانی بر متغیرهای سازمانی، هنوز ارتباط بین این متغیرها موردبررسی قرار نگرفته‌اند و بسیاری از پیامدهای آن‌ها به‌خوبی برای مدیران و کارکنان سازمانی روشن نشده است. به‌علاوه توجه به تأثیرات متقابلی که این متغیر می‌تواند با سایر متغیرهای سازمانی داشته باشد، نیز به‌خوبی موردبحث و بررسی قرار نگرفته است. به‌این‌ترتیب در این پژوهش سعی بر آن بوده که به روشن شدن برخی از این روابط کمک شود. لذا هدف این مطالعه، آزمون تأثیر خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و تبیین نقش میانجی ظرفیت جذب دانش در این رابطه است. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه اول نشان داد که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی موجب ارتقا ظرفیت جذب دانش می‌شود (با توجه به بار عاملی ۰/۷۸ با مقدار و ضریب همبستگی برابر با ۰/۶۳۵) این یافته از یک‌سو بر مطالعات چایوآنگ و دیگران (۲۰۱۶)؛ چنگ و دیگران (۲۰۱۳)، منگ و گالاگر (۲۰۱۲) و مینبائوا و دیگران (۲۰۱۲) منطبق است؛ یعنی خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند جذب دانش و اشتراک دانش در میان افراد را تسهیل کنند درنتیجه ظرفیت جذب را قوی‌تر می‌کنند.

نتایج مربوط به فرضیه دوم، تأثیر ظرفیت جذب دانش بر عملکرد سازمانی را تائید کرد (با توجه به بار عاملی با مقدار ۱/۱۶ و ضریب همبستگی برابر با ۰/۷۳۳). یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های مربوط به سپیدا و ویارا (۲۰۰۷)؛ تیس، پیزانو و شیون (۱۹۹۷)؛ وو (۲۰۱۰) مطابقت دارد. همچنین این یافته از نتایج تحقیقات مینبائوا و دیگران (۲۰۰۳ و ۲۰۱۰) حمایت می‌کند که توانایی و انگیزه کارکنان باعث افزایش انتقال دانش سازمانی شده که منجر به بهبود عملکرد و ارتقای نوآوری می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

یافته‌های مربوط به فرضیه سوم از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی حمایت می‌کند (با توجه به بار عاملی با مقدار ۱/۰۸ و ضریب همبستگی برابر با ۰/۴۹۸). مطالعاتی چون بیکر و هوسیلد (۲۰۱۱)؛ تسما و سوئتر (۲۰۰۶)؛ ریزف و کروچر (۲۰۰۹)؛ لی و دیگران (۲۰۱۰) و کورشی و دیگران (۲۰۱۰) رابطه مثبت و معنی‌دار بین خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را تائید می‌کنند.

درباره فرضیه چهارم تحقیق، نتایج نشان می‌دهد که خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی از طریق تأثیر مثبت و مستقیمی که بر ظرفیت جذب دانش دارد موجب بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی شود. بر همین اساس می‌توان با اجرای خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت گاز چون انتخاب و استخدام کارکنان، آموزش، ارزیابی عملکرد، تصمیم‌گیری مشارکتی و جبران خدمات، توانایی و انگیزه کارکنان را تقویت کرد که عملکرد سازمانی را با اطمینان بیشتری پیش‌بینی کرد.

نتایج درمجموع حکایت از تأثیر مثبت خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق ظرفیت جذب دانش دارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های گاز خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر عملکرد سازمانی در نظر گرفته و در جهت توسعه آن کوشا باشند. برنامه آموزش مناسب برای کارکنان در راستای بهبود مداوم مهارت‌های کارکنان سازمان، امری ضروری است. انجام ارزیابی عملکرد با توجه به خط‌مشی‌های مدیریت عملکرد انجام گیرد. عملکرد کارکنان بایستی بر اساساً بازخوردها و استانداردهای قابل‌سنجش ارزیابی شود. همچنین مدیران شرکت گاز با بهره‌گیری ازنظرهای کارکنان، راه را برای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری مسائل سازمانی هموار نمایند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مسائل سازمانی رضایت شغلی و تعهد کارکنان را تقویت خواهد کرد (Katou, 2008). همچنین مدیران شرکت گاز با توجه به توانایی و انگیزه کارکنان حرکت کرده و این متغیرها را نیز جزء عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمانی در نظر بگیرند و به‌طور فعال سرمایه انسانی سازمان خود را از طریق دامنه متنوعی از خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی به‌منظور تحریک ظرفیت آن‌ها در کسب، تسهیم و کاربرد دانش، مدیریت کنند. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده خود در این حوزه، جامعه‌های وسیع‌تری را در نظر گرفته و به‌صورت مقایسه نتایج خود را مورد تحلیل قرار دهند و تعدیل متغیرهایی مانند فرهنگ‌سازمانی، فناوری اطلاعات و سرمایه اجتماعی را نیز در نظر بگیرند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

منابع:

۱. برومند، مجتبی؛ رنجبری، مریم (۱۳۸۸)، «اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تأکید بر نقش مدیریت دانش»، نشریه توسعه انسانی پلیس، دوره ۶، شماره ۲۴، صص: ۴۱ -۵۴.

۲. شوماخر، رندال ای؛ لومکس، ریچارد جی (۱۳۸۸)، «مقدمه‌ای بر مدل‌سازی معادله ساختاری». ترجمه قاسمی، وحید. چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه شناسان.

۳. میر سپاسی، ناصر (۱۳۹۴)، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی‌سازی»، چاپ پنجم، تهران، انتشارات کتاب‌سرا.

۴. هومن، حیدر علی (۱۳۸۴)، «مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل»، چاپ سوم، تهران، انتشارات سمت.

5. Abecassis-Moedas, C.; Mahmoud-Jouini, S.B. (2008), "Absorptive capacity and source-recipient complementarity in designing new products: an empirically derived framework", **Journal of Product Innovation Management**, vol. 25, No. 5, pp. 473–490.

6. Ale Ebrahim, N. Ahmed, S., & Taha, Z. (2010), "SMEs; Virtual research and development (R&D) teams and new product development: A literature review [Review]", **International Journal of the Physical Sciences**, 5(7), 916–930.

7. Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013), "The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model", **The International Journal of Human Resource Management**, 24(2), 330–351.

8. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kallerberg, A.L. (2000), "**Manufacturing Advantage: Why High performance Work Systems Pay Off**", Cornell University Press, Itacha, New York.

9. Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003), "Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes", **Management Science**, 49(4), p 575.

10. Arthur, J. B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", **Academy of Management Journal**, 37, 670–687.

11. Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", **Journal of management**, 17(1), 99-120.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

12. Boxall, P., Purcell, J. (2003), "**Strategy and Human Resource Management**", First ed. Palgrave Macmillan.
13. Cascio W., F., (1998), "**Managing Human Resources**", Boston, McGraw Hill Publishing Company .
14. Chang, S., Gong, Y., Way, S. a., & Jia, L. (2013), "Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness", **Journal of Management**, 39(7), 1924–1951.
15. Chen, Y., Chang, C. & Lin, Y. (2014), "The determinants of green radical and incremental innovation performance: green shared vision, green absorptive capacity, and green organizational ambidexterity", **Sustainability**, 6, 7787–7806.
16. Chenhal, R. H., & Longfield- Smith, K. (2007), "Multiple Perspective of Performance Measures European", **Management Journal**, 25, 266-282.
17. Chiang, J.C.H. (2007), "**Subsidiary performance in MNCs: the influences of absorptive capacity and social capital on knowledge transfer**", Nova Southern University, Fort Lauderdale, FL, doctoral dissertation.
18. Chuang, C.H., & Liao, H. (2010), "Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers", **Personnel Psychology**, 63(1), 196-253.
19. Chuang, C.H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016), "Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge", **Journal of Management**, Vol 42, Issue 2, 524-554.
20. Chuang, C.-H., Jackson, S.E., Jiang, Y. (2010), "**Using team-based HRM systems and empowering leadership to support knowledge acquisition and sharing**", Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Best Paper Proceedings of the Academy of Management Annual Conference, pp. 1–6 .
21. Clark, I., Colling, T. (2005), "**The management of human resources in project management-led organizations**", Pers. Rev. 34, 178–191.
22. Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. (1990), "Absorptive Capacity:A New Perspective on Learning and Innovation", **Administrative Science Quarterly**, 35(1):128-152.
23. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006), "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms", **Academy of Management Journal**, 49(3), 544–560.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

24. Cooper MJ, Upton N. & Seaman S. (2005), " Customer relationship management: A comparative analysis of family and nonfamily business practices", **Journal of Small Business Management** 43(3): 242–256.
25. Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 39 No. 4, pp. 949-969.Denis, C. and Michel, T,(۲۰۱۱) .
26. Delmas, M.A., Hoffmann, V.H. & Kuss, M. (2011), "Under the tip of the iceberg: absorptive capacity, environmental strategy, and competitive advantage", **Business and Society**, 50, 116–154.
27. DeNisi, S.A. and Griffin, W.R. (2001),"**Human Resources Management**", Houghton Mifflin Company, New York, NY.
28. Dominguez, A.A. (2011), "The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image", **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, Vol. 15, No.4, pp.279 ± 298.
29. Dong, J.Q., McCarthy, K.J., Schoenmakers, W.W.M.E., (2017), "How central is too central? Organizing inter organizational collaboration networks for breakthrough innovation", **J. Prod. Innov. Manag**, (in press).
30. Dong, J.Q., Yang, C.-H., (2016), "Being central is a double-edged sword: knowledge network centrality and new product development in U.S. pharmaceutical industry", **Technol. Forecast. Soc. Chang**, 113 (1B), 379–385.
31. Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000), "On the nature and direction of relationships between constructs and measures", **Psychological Methods**, 5(2), 155-174.
32. Ekaterini, G. (2010), "Impact of Leadership Styles on four variables of Executive Workforces", **International Journal of Business and Management**, Vol. 5 No. 6, pp. 3-16.
33. G. Cepeda, D. Vera, (2007), "Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective", **Journal of Business Research**, Vol. 60, 426–437.
34. Garcia-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Liorens-Montes, F. J. (2007), "Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination", **Technology Analysis & Strategic Management**, 19(4), 527-558.
35. George, G., Zahra, S. A., Wheatley, K. K., & Khan, R. (2001), "The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

performance: a study of biotechnology firms", **The Journal of High Technology Management Research**, 12(2), 205-226 .

36. Gerhart, B. (2007), "**Perspectives on Organizational Fit**", First ed. Lawrence Erlbaum Associates, London New York.
37. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000), "Knowledge flows within multinational corporations", **Strategic Management Journal**, 21, 473-406.
38. Haenlein, M., Kaplan, A.M., (2004), "A beginner's guide to partial least squares analysis", **Understanding Statistics**, 3 (4), 283-297.
39. Harvey, G., Skelcher, C., Spencer, E., Jas, P., & Walshe, K. (2010), "Absorptive capacity in a non-market environment", **Public Management Review**, 12(1), 77-97.
40. Huemann, M., Keegan, A., Turner, J.R. (2007), "Human resource management in the project-oriented company: a review", **Int. J. Proj. Manag**, 25, 315–323.
41. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005), "Market orientation and performance: An integration of disparate approaches", **Strategic Management Journal**, 26(12), 1171–1181.
42. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011), "Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource", **Journal of Management**, 37(2),421-428.
43. Huselid, M.A. (1995), "The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Finance Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.38 No. 3, pp. 635-672.
44. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2000), "**Managing Human Resource, A Partnership Perspective**", Southern-Western College Publishing, London.
45. Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J.V.D., Volberda, H.W. (2005), "Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?", **Acad. Manag. J,** 48, 999–1015.
46. Jiménez-Jiménez, D., & Valle, R.S. (2011), "Innovation, organizational learning, and performance", **Journal of Business Research**, 64(4), 408-417.
47. Kase, R., Paauwe, J., Zupan, N. (2009), "HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective", **Hum. Resour. Manag,** 48, 615–639.
48. Katou, A. (2008),"Measuring the impact of HRM on organizational performance", **Journal of Industrial Engineering and Management**, Vol 1, No 2, pp. 119-142.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

49. Katou, A. and Budhwar, P. (2006), "The Effect of Human Resources Management Systems on Organizational Performance: Test of a Mediating Model", **International Journal of Human Resources Management**, Vol. 17 No. 7, pp. 1223-1253.
50. Keegan, A., Huemann, M., Turner, J.R., (2012), "Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in The Netherlands, Austria,the UK and the USA**", Int. J. Hum. Resour. Manag**. 23, 3085–3104.
51. Khan, M.A. (2010), "Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance ± an Empirical Study of oil and Gas Industry in Pakistan", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Vol. 24, pp. 157-175.
52. Kuokkanen L, Jouko K. (2003), "Promoting or Impeding Empowerment: Nurses Assessment of their Work Environment", **J Nurs Administration**.; 33:209-15.
53. Lane PJ., Salk JE., Lyles, MA., (2001), "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 11, pp. 39–61.
54. Lane, P.J., Koka, B.R. and Pathak, S. (2006), "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", **Academy of Management Review**, 31(4), 833–863.
55. Leal-Rodríguez, A.L., Leal-Millán, A., Roldán-Salgueiro, J.L., Ortega-Gutiérrez, J., (2013), "Knowledge management, relational learning and the effectiveness of innovation outcomes", **Serv. Ind. J**. 33, 1294–1311.
56. Lee, F. H., Lee, F.-Z. And Wu, W.-Y. (2010), "The Relationship between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan", **The International Journal of Human Resource Management**, 21(9):1351-1372.
57. Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., Harden, E.E. (2006), "A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research", **Res. Pers. Hum. Resour. Manag**. 25, 217–271.
58. Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011), "Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines", **Organization Science**, 22(1), 81–98.
59. Liao S.H & Hu T.C. (2007), "Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry", **Technovation**, Vol. 27, pp. 402-411.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

60. Lichtenthaler, U. & Lichtenthaler, E. (2012), "Technology transfer across organizational boundaries: Absorptive capacity and desorptive capacity", **California Management Review**, 53(1): 154-170.
61. Lichtenthaler, U. (2009), "Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes", **Academy of Management Journal**, Vol. 52, No. 4, pp.822-846.
62. Liu, Hefu, Ke, Weiling, Wei, Kwok Kee, Hua, Zhongsheng. (2012), "The Impact of IT Capabilities on Firm Performance: The Mediating Roles of Absorptive Capacity and Supply Chain Agility", **Decision Support Systems**, 54(3):1452–1462.
63. Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B. and Danish, R.Q. (2010), "Job Satisfaction and Organization Commitment of University Teachers in Public Sectors of Pakistan", **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 6, pp. 17-26.
64. Mayson, S. and Barret, R. (2006), "The Science and Practices of Human Resources Management in Small Firms", **Human Resources Management Review**, Vol. 16 No. 4, pp.447-455.
65. Meng, X., Gallagher, B., (2012), "The impact of incentive mechanisms on project performance", **Int. J. Proj. Manag**. 30, 352–362.
66. Meyer, M. and Kirsten, M. (2005), "**Introduction to Human Resource Anagement**", New Africa Books (Pvt) Ltd, Claremont, CA.
67. Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Jeong, H. (2003), "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM", **Journal of International Business Studies**, 34(6), 586-599.
68. Minbaeva, D.B., Mäkelä, K., Rabbiosi, L., (2012), "Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms", **Hum. Resour.Manag**. 51, 387–405.
69. Mohsin, M., Bashir, M. and Latif, A. (2013), "The effect of information technology support on innovation concepts: A study of textile sector in Pakistan", **International Journal of Academic Research and Social Sciences**, 3(3), 105-112.
70. Morgan RE, Strong CA. (2003), "Business performance and dimensions of strategic orientation", **Journal of Business Research**, 56: 163–176.
71. Morgan, R. and C. Turnell, (2003), "Market-based organizational learning and market performance gains", **British Journal of Management**, 14: 255–274.
72. Murray, S. and J. Peyrefitte, (2007), "Knowledge type and communication media choice in the knowledge transferprocess", **Journal of Managerial Issues**, 19: 111–133.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

73. Neely, A. D.; Adams, C., & Kennerley, M. (2002), "**The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships**", Financial Times/Prentice Hall, London.
74. Nonaka I., Toyama R., and Hirata T. (2008), "**Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-based Firm**", New York: Palgrave Macmillan.
75. Park, B. I. (2011), "Knowledge transfer capacity of multinational enterprises and technology acquisition in international joint ventures", **International Business Review**, 20(1), 75-87.
76. Patterson, W. & Ambrosini, V. (2015), "Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms", **Technovation**, 36, 77-89.
77. Patton, D. (2014), "Realizing Potential: The Impact of Business Incubation upon the Absorptive Capacity of New Technology Based Firms", **International Small Business Journal**, 32(8): 897–917.
78. Paul, L. (2009), "Action Theory and the Training and Performance Application: Performance Templates", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 41, No. 5, pp. 270-279.
79. Popaitoon, S., Siengthai, S. (2014), "The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies", **International Journal of Project Management**, 32, 908–920.
80. Qureshi, M.T., Ayisha, A., Mohammad, A.K., Rauf, A.S. and Syed, T.H. (2010), "Do Human Resource Management Practices have an Impact on Financial Performance of Banks? ", **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No. 7, pp. 1281-1288.
81. Rehman, S. (2012), "A Study of Public Sector Organizations with Respect to Recruitment, Job Satisfaction and Retention", **Global Business & Management Research**, Vol. 4, No. 1, pp.76-88.
82. Rizov, M. and Croucher, R. (2009), "Human Resource Management and Performance in European Firms", **Cambridge Journal of Economics**, Vol. 33, No. 2, pp. 253-272.
83. Roberts N., Galluch, P. S., Dinger, M., Grover V. (2012), "Absorptive capacity and information systems research: review, synthesis, and directions for future research", **MIS Quarterly**, 36(2):625-648.
84. Segares, A. (1997), "Assessing the Unidimensionality of Measurement: Paradigm & Illustration Within the Context of Information System", **International Journal of Management Science**, 25(1), 8.
85. Seo, Y.W., Chae, S.W., Lee, K.C., (2011), "**The impact of creative self-efficacy, IT support, and knowledge on individual creativity through absorptive**

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]

capacity. In: U-and E-Service, Science and Technology", Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 177–186.

86. Singh, K. (2004), "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India: Asia Pacific", **Journal of Human Resources**, Vol. 42, No.3, pp.301-317.
87. Söderlund, J., Bredin, K., (2006), "HRM in project-intensive firms: changes and challenges", **Hum. Resour. Manag**. 45, 249–265.
88. Song, J. (2014), "Subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer within multinational corporations", **Journal of International Business Studies**, 45(1), 73–84.
89. Subramony, M., (2009), "A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance", **Hum. Resour. Manag**. 48, 745–768.
90. Tang, F, Mu, J, & MacLachlan, D.L. (2010), "Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer", **Expert Systems with Applications: An International Journal**, Vol. 37, pp.1586-1593.
91. Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", **Strategic Management Journal**, 18: 509-534 .
92. Tessema, M. and Soeter, J. (2006), "Challenges and Prospects of HRM in Developing Countries: Testing the HRM-Performance Link in Eritrean Civil Service", **The International Journal of Human Resource Management**, 17(1), 30-42.
93. Tran, Y., Mahnke, V. & Ambos, B. (2010), "The Effect of Quantity, Quality and Timing of Headquarters-initiated Knowledge Flows on Subsidiary Performance", **Manag Int Rev**, Vol. 50, pp. 493–511.
94. Turner, R.J., Huemann, M., Keegan, A. (2008), "**Human Resource Management in the Project-oriented Organization**", Project Management Institute, USA.
95. Y. Wu, (2010), "Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility", **Journal of Business Research**, 63 (1), 27–31.
96. Zahra, S. A. and George, G. (2002), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension", **Academy of Management Review**, 27(2): 185–203.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05]