

Theoretical Foundations of Innovation-Based Human Resource Development in Knowledge-Based Companies

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Revised:**Accepted:****Keywords:**

HumanResource
Development (HRD),
Creativity and
Innovation, Learning
Culture, Knowledge-
Based
Companies,Thematic
Analysis Method

Purpose:With the rapid growth of technological businesses and the expansion of the knowledge-based economy, the demand for innovative human resources has significantly increased. However, a comprehensive and integrated framework for the development of innovation-based human resources in knowledge-based companies has not yet been sufficiently addressed. Therefore, this study aims to design and present a framework for the development of innovation-driven human resources in knowledge-based companies. **Method:** This applied and developmental study was conducted using a descriptive qualitative approach based on thematic analysis. The statistical population consisted of managers of knowledge-based companies. Participants were selected through purposive and convenience sampling. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. **Findings:**The analysis led to the identification of 39 initial themes. Based on these themes, a comprehensive framework for innovation-based human resource development was developed, consisting of three main dimensions: requirements, mechanisms, and outcomes. The requirements include temporary empowerment, reciprocal risk-taking, and a learning-oriented organizational culture. The mechanisms involve managerial roles and innovation-driven training. The outcomes encompass the development of creative human resources and organizational transformation. **Conclusion:** The proposed framework provides a structured and context-based model for fostering innovation-oriented human resources in knowledge-based companies. By addressing key requirements and implementing appropriate mechanisms, organizations can enhance creativity and achieve sustainable transformation in competitive knowledge-based environments.

=

=

-

-

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ های مقاله:

تاریخ بازنگری:

تاریخ پذیرش:

کلیدواژه:

توسعه منابع انسانی،
خلاقیت و نوآوری،
فرهنگ یادگیری،
شرکت های دانش
بنیان، روش تحلیل
مضمون.

هدف: رشد روزافزون کسب و کارهای فناورانه و اقتصاد دانش بنیان، نیاز سازمان ها به نیروی انسانی خلاق و نوآور را افزایش داده است. با این حال، تاکنون چهارچوبی جامع و بدون محدودیت برای توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت های دانش بنیان تدوین نشده است. پژوهش حاضر با هدف ارائه چنین چهارچوبی انجام شده و در دسته تحقیقات کاربردی و توسعه ای قرار می گیرد.

روش: این مطالعه به روش توصیفی و با بهره گیری از تحلیل مضمون انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران شرکت های دانش بنیان بوده و نمونه ها به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. جمع آوری داده ها از طریق مصاحبه های عمیق صورت گرفت.

یافته ها: نتایج نشان داد که ۳۹ مضمون اولیه شناسایی شد و چهارچوب توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در سه بعد الزامات، سازوکارها و پیامدها ارائه شد. الزامات شامل اختیارات مقطعی، ریسک متقابل، فرهنگ سازمانی یادگیرنده است. سازوکارها شامل نقش های مدیریتی و آموزش های نوآورمحور است. پیامدها نیز شامل منابع انسانی خلاق و تحول سازمانی می باشد.

نتیجه: توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری، زمانی اثربخش است که به عنوان رویکردی راهبردی و یکپارچه با مدیریت دانش، فرهنگ یادگیری و ظرفیت های روان شناختی کارکنان طراحی شود. نوآوری سازمانی حاصل تعامل همزمان ساختارهای منابع انسانی و سرمایه انسانی دانش محور است. اشتراک دانش و رهبری تحول آفرین، بستر اصلی تبدیل ایده ها به ارزش سازمانی محسوب می شوند. در نهایت، سازمان ها باید که توسعه منابع انسانی را

در دهه‌های اخیر، تغییرات شتابان فناورانه، گسترش اقتصاد دانش‌بنیان و افزایش پیچیدگی محیط رقابتی، ماهیت عوامل ایجادکننده مزیت رقابتی سازمان‌ها را دستخوش تحول اساسی کرده است. در اقتصاد مبتنی بر دانش، سازمان‌ها دیگر صرفاً بر منابع فیزیکی، سرمایه مالی یا فناوری‌های موجود برای دستیابی به برتری رقابتی تکیه نمی‌کنند، بلکه توانایی آن‌ها در خلق دانش جدید، یادگیری مستمر، نوآوری و توسعه قابلیت‌های انسانی به یکی از مهم‌ترین منابع ارزش‌آفرینی تبدیل شده است. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، سازمان زمانی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند که دارای منابعی ارزشمند، کمیاب، دشوار برای تقلید و غیرقابل جایگزین باشد؛ در این میان، سرمایه انسانی دانش‌محور یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها محسوب می‌شود (Cooke, 1991; Barney, 2024). همچنین، دیدگاه دانش‌بنیان سازمان بر این موضوع تأکید دارد که دانش و توانایی سازمان در خلق و بهره‌برداری از آن، اساس شکل‌گیری قابلیت‌های رقابت‌در محیط‌های پویا است (Grant, 1996).

در چنین شرایطی، شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نمودهای اقتصاد مبتنی بر دانش، بیش‌از هر زمان دیگری به سرمایه انسانی متخصص، خلاق و نوآور وابسته هستند. برخلاف سازمان‌های سنتی که بخش قابل توجهی از ارزش‌آفرینی آن‌ها از طریق منابع فیزیکی و فرآیندهای استاندارد ایجاد می‌شود، شرکت‌های دانش‌بنیان عمدتاً بر توانایی کارکنان در تولید ایده، حل مسائل پیچیده، توسعه فناوری و تبدیل دانش به محصولات و خدمات جدید متکی هستند. بنابراین، کیفیت و قابلیت‌های منابع انسانی در این شرکت‌ها نه تنها یک عامل پشتیبان، بلکه بخش مهمی از فرآیند خلق ارزش و نوآوری سازمانی محسوب می‌شود (Teece, 2018). همزمان با این تغییرات، مفهوم توسعه منابع انسانی نیز از یک رویکرد سنتی مبتنی بر آموزش و ارتقای مهارت‌های فردی، به یک رویکرد راهبردی و سازمان‌محور تحول یافته است. در رویکردهای جدید، توسعه منابع انسانی به‌عنوان فرآیندی برای ایجاد قابلیت‌های یادگیری، توسعه دانش، تقویت خلاقیت، افزایش مشارکت کارکنان و ایجاد ظرفیت‌های جدید سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. این تحول نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای دستیابی به نوآوری پایدار، نیازمند نظام‌هایی هستند که بتوانند میان توسعه کارکنان، یادگیری سازمانی و اهداف نوآورانه ارتباط برقرار کنند (Swanson & Holton, 2009; Garavan et al., 2022).

مفهوم نوآوری نیز در سال‌های اخیر از تولید محصول یا فناوری جدید فراتر رفته و به مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمانی برای ایجاد، جذب، ترکیب و استفاده از دانش تبدیل شده است. در این دیدگاه، نوآوری نتیجه تعامل میان افراد، ساختارها، فرهنگ سازمانی و نظام‌های مدیریتی است و نمی‌توان آن را صرفاً به فعالیت‌های تحقیق و توسعه محدود کرد. از این منظر، نقش منابع انسانی در نوآوری تنها به حضور کارکنان متخصص محدود نمی‌شود، بلکه به توانایی سازمان در ایجاد محیطی برای یادگیری، اشتراک دانش، تجربه‌گرایی و تبدیل ایده‌ها به ارزش سازمانی وابسته است (Crossan & Apaydin, 2010; Ferreira et al., 2022). پژوهش‌های اخیر در حوزه مدیریت منابع

انسانی راهبردی نیز نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که رویکردهای توسعه‌ای خود را با اهداف نوآوری همسو می‌کنند، از ظرفیت بیشتری برای ایجاد قابلیت‌های پویا و پاسخگویی به تغییرات محیطی برخوردارند. اقداماتی مانند توسعه شایستگی‌های جدید، مدیریت استعداد، ایجاد فرصت‌های یادگیری، تقویت همکاری‌های دانشی و حمایت از رفتارهای نوآورانه کارکنان، از جمله عواملی هستند که می‌توانند زمینه ارتقای توان نوآوری سازمان را فراهم کنند (Jiang et al., 2012).

با این حال، صرف وجود این اقدامات نمی‌تواند تضمین‌کننده شکل‌گیری یک نظام اثربخش توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری باشد، زیرا موفقیت آن‌ها به شرایط سازمانی، زمینه فعالیت و نحوه پیاده‌سازی آن‌ها وابسته است. در همین راستا، پژوهش‌های جدید بر ضرورت بازنگری در مفهوم توسعه منابع انسانی و حرکت از مجموعه‌ای از فعالیت‌های پراکنده به سمت یک نظام یکپارچه و راهبردی تأکید کرده‌اند. (Adhi (2026 بیان می‌کند که آموزش و توسعه منابع انسانی زمانی می‌تواند به ایجاد قابلیت‌های سازمانی و افزایش سازگاری سازمان منجر شود که در قالب یک سیستم منسجم توسعه منابع انسانی و در ارتباط با سایر مؤلفه‌های سازمانی مورد توجه قرار گیرد، نه اینکه صرفاً به عنوان یک فعالیت مستقل آموزشی دیده شود. همچنین Tenakwah و Otchere-Ankrah (2026 نشان می‌دهند که در محیط‌های فناورانه و متحول، توسعه سرمایه انسانی نیازمند چارچوبی چندبعدی است که یادگیری مستمر، توسعه قابلیت‌ها، ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و مدیریت تغییر را به صورت هماهنگ در بر گیرد.

این یافته‌ها نشان می‌دهد که هنوز نیاز به پژوهش‌هایی وجود دارد که بتوانند ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای شکل‌گیری توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری را به صورت جامع تبیین کنند. شرکت‌های دانش‌بنیان به دلیل ویژگی‌های خاص خود، از جمله وابستگی شدید به دانش تخصصی، عدم قطعیت فناورانه، سرعت بالای تغییرات و اهمیت بالای سرمایه انسانی، نیازمند الگوهای متفاوتی از توسعه منابع انسانی هستند. در این شرکت‌ها، کارکنان صرفاً دریافت‌کننده برنامه‌های توسعه‌ای نیستند، بلکه خود به عنوان تولیدکنندگان دانش و مشارکت‌کنندگان اصلی در فرآیند نوآوری عمل می‌کنند. بنابراین، توسعه منابع انسانی در این سازمان‌ها باید بتواند شرایطی ایجاد کند که افراد نه تنها مهارت‌های تخصصی خود را ارتقا دهند، بلکه توانایی یادگیری، سازگاری، خلق ایده و مشارکت در فرآیندهای نوآورانه را نیز توسعه دهند (Nonaka & Takeuchi, 1995; Teece, 2007).

با وجود اهمیت روزافزون این موضوع، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که هنوز شناخت جامعی از چگونگی شکل‌گیری توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان وجود ندارد. بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود، رابطه میان برخی اقدامات منابع انسانی و نتایج نوآوری را بررسی کرده‌اند، اما کمتر به ماهیت یکپارچه این پدیده و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر آن پرداخته‌اند. به بیان دیگر، ادبیات موجود بیشتر به این پرسش پاسخ داده است که «کدام اقدامات منابع انسانی می‌توانند نوآوری را افزایش دهند؟» اما درباره اینکه «این اقدامات در چه شرایطی، از چه مسیرهایی و با چه منطق سازمانی می‌توانند به توسعه ظرفیت نوآوری منجر شوند؟» هنوز نیاز به پژوهش‌های عمیق‌تر وجود دارد. ادامه مقدمه‌هایی از مهم‌ترین خلأهای موجود در ادبیات، محدود بودن مطالعات پیشین به بررسی

بخشی از ابعاد مدیریت منابع انسانی و نوآوری است. بسیاری از پژوهش‌ها بر تأثیر متغیرهایی مانند آموزش، توانمندسازی، نظام پاداش، مدیریت استعداد یا رهبری بر عملکرد نوآورانه تمرکز کرده‌اند، اما توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری مفهومی فراتر از مجموعه‌ای از اقدامات منفرد است و نیازمند درک یک نظام به هم پیوسته از عوامل انسانی، سازمانی و محیطی است (Jiang et al., 2012؛ Cooke et al., 2022) در واقع، نوآوری سازمانی زمانی می‌تواند به صورت پایدار شکل گیرد که سازمان علاوه بر برخورداری از افراد توانمند، بتواند شرایط لازم برای یادگیری، تعامل دانشی، خلق ایده و به کارگیری دانش را نیز فراهم سازد.

مطالعات اخیر نیز بر این موضوع تأکید دارند که رابطه میان توسعه منابع انسانی و نوآوری، رابطه‌ای مستقیم و تک بعدی نیست، بلکه از طریق مجموعه‌ای از سازوکارهای سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد. Wang et al. (2025) نشان دادند که مدیریت منابع انسانی راهبردی از طریق تقویت یادگیری سازمانی و تاب‌آوری، زمینه توسعه قابلیت نوآوری را فراهم می‌کند و این رابطه تحت تأثیر شرایط پویای محیطی قرار دارد. همچنین Meacham et al. (2025) تأکید کردند که در محیط‌های همراه با عدم قطعیت، اثربخشی نظام‌های منابع انسانی به توانایی سازمان در ایجاد قابلیت‌های پویا، انعطاف‌پذیری و بازآرایی مداوم منابع انسانی وابسته است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای درک توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری، نیازمند رویکردی یکپارچه هستیم که تعامل میان عوامل انسانی، سازمانی و محیطی را مورد توجه قرار دهد.

شکاف دیگر در پژوهش‌های موجود، غلبه نگاه ایستا به توسعه منابع انسانی است. در بسیاری از مطالعات، توسعه منابع انسانی به عنوان مجموعه‌ای از برنامه‌های آموزشی یا فعالیت‌های مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است، در حالی که محیط‌های دانش‌بنیان نیازمند رویکردی پویا هستند که بتواند تغییرات مستمر فناوری، نیازهای جدید شغلی و تحول قابلیت‌های سازمانی را در نظر بگیرد. نظریه قابلیت‌های پویا بیان می‌کند که سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری خود باید توانایی ایجاد، توسعه و بازآرایی منابع و قابلیت‌های خود را داشته باشند (Teece, 2007؛ Teece, 2018) بر این اساس، توسعه منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان باید به عنوان فرآیندی مستمر برای ایجاد و نوسازی قابلیت‌های انسانی مورد توجه قرار گیرد.

مطالعات اخیر نیز بر ضرورت نگاه پویا به توسعه منابع انسانی در محیط‌های متحول تأکید کرده‌اند. Zirinig et al. (2026) نشان دادند که دانش ضمنی کارکنان و مشارکت آن‌ها در فرآیندهای سازمانی می‌تواند به توسعه قابلیت‌های پویا و تقویت ظرفیت نوآوری سازمان کمک کند؛ موضوعی که نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی فراتر از آموزش‌های رسمی و برنامه‌های ثابت بوده و نیازمند ایجاد بسترهای مستمر یادگیری و خلق دانش است. همچنین Stoeber و Kanbach (2025) بیان کردند که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و رقابتی از طریق توسعه قابلیت‌های پویا و تعاملات دانشی می‌توانند توانایی خود را برای نوآوری و سازگاری افزایش دهند. بنابراین، بررسی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری نیازمند رویکردی پویاست که توانایی سازمان در ایجاد، توسعه و بازآرایی قابلیت‌های انسانی را مورد توجه قرار دهد.

از سوی دیگر، مطالعات انجام‌شده در زمینه منابع انسانی و نوآوری عمدتاً در سازمان‌های بزرگ و اقتصادهای توسعه‌یافته انجام شده‌اند. این در حالی است که شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های نهادی متفاوت، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با چالش‌هایی مانند محدودیت منابع، رقابت برای جذب متخصصان، عدم قطعیت بازار و نیاز به سازگاری سریع با تغییرات فناورانه مواجه هستند. بنابراین، یافته‌های پژوهش‌های پیشین ممکن است بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های زمینه‌ای این شرکت‌ها قابلیت تعمیم کامل نداشته باشند. این موضوع، ضرورت انجام مطالعاتی را که بتوانند توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری را در بستر واقعی شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی کنند، برجسته می‌سازد.

تازه‌ترین پژوهش‌های اخیر نیز نشان می‌دهند که اثرگذاری نظام‌های توسعه منابع انسانی و ارتباط آن‌ها با نوآوری، به شدت تحت تأثیر زمینه سازمانی، ویژگی‌های صنعت و شرایط محیطی قرار دارد. (Sheehan et al. (2025 نشان دادند که در کسب‌وکارهای دانش‌محور، رابطه میان سرمایه‌گذاری‌های آموزشی و نوآوری از طریق سرمایه انسانی سازمانی و فضای اشتراک دانش شکل می‌گیرد؛ بنابراین، نتایج حاصل از یک زمینه سازمانی نمی‌تواند بدون توجه به شرایط خاص سایر محیط‌ها تعمیم یابد. همچنین پژوهش‌های انجام‌شده در شرکت‌های نوآور دانش‌محور در اروپا نشان می‌دهد که سازمان‌های مبتنی بر دانش به دلیل وابستگی بالا به تخصص کارکنان و فرآیندهای خلق دانش، نیازمند الگوهای خاص توسعه منابع انسانی هستند. بر این اساس، بررسی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در بستر شرکت‌های دانش‌بنیان و با توجه به ویژگی‌های محیطی و نهادی آن‌ها، یک ضرورت پژوهشی محسوب می‌شود.

علاوه بر شکاف‌های نظری و زمینه‌ای، محدودیت‌های روش‌شناختی نیز در ادبیات این حوزه قابل مشاهده است. بخش زیادی از مطالعات موجود با رویکردهای کمی و بر اساس مدل‌های از پیش تعیین‌شده انجام شده‌اند. اگرچه این مطالعات در آزمون روابط میان متغیرها ارزشمند هستند، اما در کشف ابعاد جدید، مفاهیم نوظهور و روابط پیچیده میان عوامل انسانی و سازمانی محدودیت دارند. در موضوعاتی مانند توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری که دارای ماهیتی چندبعدی و وابسته به تجربه‌های سازمانی است، استفاده از رویکردهای اکتشافی می‌تواند به شناخت عمیق‌تر پدیده و توسعه چارچوب‌های نظری کمک کند. (Creswell & Poth, 2018)

مطالعات اخیر نیز نشان می‌دهند که پیچیدگی رابطه میان مدیریت منابع انسانی و نوآوری، نیازمند عبور از مدل‌های خطی و ساده‌انگارانه و استفاده از رویکردهایی است که بتوانند فرآیند شکل‌گیری این پدیده را در بستر واقعی سازمان‌ها آشکار سازند. (Timming et al. (2025 تأکید می‌کنند که تحول نقش منابع انسانی در سازمان‌های نوین، نیازمند بازنگری در چارچوب‌های سنتی و توسعه دیدگاه‌های جدید برای تبیین نقش منابع انسانی در نوآوری است. همچنین Carreira (2026 نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی نوآوری‌محور در سازمان‌های نوپا طی مراحل مختلفی تکامل می‌یابد و شناخت این مسیرهای تحول نیازمند بررسی عمیق فرآیندها و الگوهای سازمانی

است. بنابراین، همچنان نیاز به پژوهش‌های اکتشافی وجود دارد که بتوانند مؤلفه‌ها، روابط و سازوکارهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری را از طریق یک رویکرد جامع شناسایی و تبیین کنند.

بر این اساس، ضرورت انجام پژوهش حاضر از دو جنبه نظری و کاربردی قابل تبیین است. از منظر نظری، این پژوهش می‌تواند به توسعه ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی از طریق ارائه فهمی جامع‌تر از رابطه میان سرمایه انسانی و نوآوری کمک کند. در حالی که مطالعات پیشین اغلب بر اثرگذاری اقدامات خاص منابع انسانی بر خروجی‌های نوآوری تمرکز داشته‌اند، بررسی یکپارچه این پدیده می‌تواند شناخت دقیق‌تری از چگونگی شکل‌گیری ظرفیت‌های انسانی مورد نیاز برای نوآوری ارائه دهد. از منظر کاربردی نیز، شناخت ابعاد مختلف توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری می‌تواند مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان را در طراحی نظام‌های توسعه‌ای متناسب با شرایط محیطی و نیازهای آینده یاری کند.

شواهد قوی نیز نشان می‌دهند که یکی از چالش‌های اصلی در ادبیات توسعه منابع انسانی و نوآوری، نبود تبیین روشن از سازوکارهایی است که از طریق آن‌ها اقدامات منابع انسانی به ایجاد قابلیت‌های نوآورانه منجر می‌شوند. Karman (2025) تأکید می‌کند که برای درک اثرگذاری نظام‌های منابع انسانی، توجه به فرآیندهای میانجی و شرایط زمینه‌ای ضروری است و بررسی روابط مستقیم میان اقدامات منابع انسانی و نتایج سازمانی نمی‌تواند پیچیدگی این پدیده را به‌طور کامل توضیح دهد. همچنین Tomer و Tyagi (2026) نشان می‌دهند که ادبیات مدیریت منابع انسانی نوآورانه همچنان نیازمند چارچوب‌های یکپارچه‌ای است که بتواند تعامل میان عوامل انسانی، سازمانی و فناورانه را در شکل‌گیری نوآوری تبیین کند. بنابراین، شناسایی مسیرها و سازوکارهای شکل‌گیری توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری، همچنان یک خلأ پژوهشی مهم محسوب می‌شود.

بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف واکاوی و تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام شده است. تلاش اصلی این پژوهش، دستیابی به درکی عمیق از این پدیده و شناسایی مؤلفه‌هایی است که می‌توانند در شکل‌گیری و تقویت آن نقش داشته باشند. این مطالعه با تمرکز بر بستر شرکت‌های دانش‌بنیان، در پی پاسخ به این مسئله است که توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری چگونه قابل تبیین است و چه عواملی در شکل‌گیری و اثربخشی آن نقش دارند. در مجموع، با توجه به اهمیت فزاینده دانش، فناوری و نوآوری در اقتصاد معاصر، توجه به نقش راهبردی منابع انسانی در ایجاد قابلیت‌های نوآورانه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. توسعه دانش در این حوزه می‌تواند علاوه بر غنای مبانی نظری مدیریت منابع انسانی، به سازمان‌های دانش‌بنیان در مسیر ایجاد ظرفیت‌های پایدار برای نوآوری و رقابت‌پذیری کمک کند.

مبانی نظری پژوهش

توسعه منابع انسانی (Human Resource Development) مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده سازمانی است که با هدف ارتقای دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان انجام می‌شود. این مفهوم شامل آموزش و توسعه کارکنان، توسعه مسیر شغلی، مدیریت استعدادها، یادگیری سازمانی و ایجاد شرایط لازم برای رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان است. (Obazuaye, 2024; Imran & Haroon, 2025)

پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیریت دانش و به‌ویژه اشتراک دانش ضمنی نقش مهمی در تقویت خلاقیت و رفتار نوآورانه دارد (Tian, J., Nakamori, Y., & Wierzbicki, A. P., 2019). شیوه‌های منابع انسانی مبتنی بر دانش با تقویت سرمایه اجتماعی و فرهنگ یادگیری، عملکرد نوآورانه سازمان را ارتقا می‌دهند (Practice Article, 2021). همچنین، اشتراک دانش در بستر فرهنگ سازمانی حمایتی به‌طور مستقیم با عملکرد نوآورانه سازمان مرتبط است (Lee et al., 2023). در مجموع، چارچوب نظری توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری بر این اصل استوار است که منابع انسانی عامل اصلی خلق قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌ها هستند (Imran & Haroon, 2025; Yudhawan, 2024; Practice Article, 2021; Lee et al., 2023).

در رویکردهای نوین مدیریت، توسعه منابع انسانی دیگر صرفاً به آموزش‌های شغلی محدود نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک فرآیند راهبردی برای ایجاد، حفظ و توسعه سرمایه انسانی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. در این رویکرد، کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های فکری سازمان شناخته می‌شوند و توسعه توانمندی‌های آنان نقش مهمی در ایجاد مزیت رقابتی، یادگیری سازمانی و افزایش ظرفیت نوآوری دارد. سازمان‌ها از طریق توسعه منابع انسانی می‌توانند قابلیت‌های کارکنان را ارتقا داده، ظرفیت یادگیری سازمانی را افزایش داده و زمینه سازگاری با تغییرات محیطی، فناوری و تحولات بازار را فراهم کنند. همچنین، در محیط‌های کسب‌وکار پویا و دانش‌محور، توسعه مهارت‌ها، مدیریت استعدادها، توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر از عوامل کلیدی دستیابی به عملکرد پایدار سازمانی محسوب می‌شوند. مطالعات جدید نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی باید با نیازهای آینده سازمان، تحول دیجیتال و تغییرات مهارتی نیروی کار هم‌سو شود؛ زیرا کارکنان توانمند، یادگیرنده و خلاق نقش اساسی در تولید دانش، نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند (Harney & Gubbins, 2024; Borg et al., 2025).

در مقابل، رویکرد سنتی توسعه منابع انسانی به دیدگاهی اشاره دارد که در آن توسعه کارکنان عمدتاً به‌عنوان فرآیندی برای انتقال دانش، آموزش مهارت‌های مورد نیاز شغل و بهبود عملکرد وظایف جاری سازمان در نظر گرفته می‌شود. در این رویکرد، آموزش یک فعالیت برنامه‌ریزی شده برای کاهش شکاف مهارتی کارکنان است و هدف اصلی آن افزایش توانایی افراد برای انجام بهتر مسئولیت‌های شغلی موجود است، نه ایجاد قابلیت‌های جدید برای نوآوری و تحول سازمانی (Garavan et al., 2021). در این دیدگاه، سازمان معمولاً نیازهای آموزشی را بر اساس الزامات فعلی شغل تعیین کرده و کارکنان بیشتر نقش دریافت‌کننده دانش و مهارت را ایفا می‌کنند. تمرکز اصلی بر آموزش‌های رسمی، افزایش مهارت‌های فنی، استانداردسازی توانمندی‌ها و رفع نیازهای کوتاه‌مدت شغلی است.

یکی از مفاهیم کلیدی در ارتباط میان توسعه منابع انسانی و عملکرد سازمانی، نوآوری (Innovation) است. نوآوری به فرآیند ایجاد، توسعه و به کارگیری ایده‌ها، دانش یا روش‌های جدید گفته می‌شود که منجر به تولید ارزش اقتصادی، بهبود عملکرد سازمانی یا ارائه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید می‌گردد. نوآوری تنها به تولید یک ایده جدید محدود نمی‌شود، بلکه شامل تبدیل دانش و ایده‌های خلاقانه به کاربردهای عملی و قابل بهره‌برداری در سازمان است. (OECD, 2018)

در سازمان‌های امروزی، به‌ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان، نوآوری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود؛ زیرا سازمان‌ها از طریق نوآوری می‌توانند با تغییرات محیطی سازگار شده، فناوری‌های جدید را توسعه داده و نیازهای متغیر بازار را پاسخ دهند. در دیدگاه‌های جدید، نوآوری حاصل تعامل میان دانش، یادگیری سازمانی، سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از خلاقیت است. بنابراین، توسعه منابع انسانی نقش مهمی در ایجاد ظرفیت نوآوری دارد؛ زیرا کارکنانی که از دانش، مهارت و توانمندی کافی برخوردار باشند، قادرند ایده‌های جدید تولید کرده، دانش را به اشتراک گذاشته و در فرآیندهای نوآورانه سازمان مشارکت کنند (Nonaka & Takeuchi, 1995; Crossan & Apaydin, 2010).

نوآوری در سازمان‌ها دارای ابعاد مختلفی است که شامل نوآوری محصول، نوآوری فرآیند، نوآوری سازمانی و نوآوری باز می‌شود. نوآوری محصول به ایجاد محصولات یا خدمات جدید و یا بهبود ویژگی‌های محصولات موجود اشاره دارد. نوآوری فرآیند شامل بهبود روش‌های تولید، ارائه خدمات و فعالیت‌های سازمانی با هدف افزایش کارایی است. نوآوری سازمانی به استفاده از روش‌های جدید مدیریتی، ساختاری و ارتباطی در سازمان اشاره دارد. همچنین، نوآوری باز رویکردی است که در آن سازمان‌ها علاوه بر منابع داخلی، از دانش و ظرفیت‌های بیرونی مانند دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی، مشتریان و شرکای تجاری برای توسعه نوآوری استفاده می‌کنند (Bogers et al., 2024; Chesbrough & Bogers, 2025).

ارتباط توسعه منابع انسانی و نوآوری نشان می‌دهد که توسعه قابلیت‌های انسانی یکی از پیش‌شرط‌های اصلی شکل‌گیری ظرفیت نوآوری در سازمان‌ها است. کارکنانی که از دانش، مهارت و انگیزه کافی برخوردار باشند، توانایی بیشتری در ارائه ایده‌های جدید، حل مسائل پیچیده و مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه دارند. همچنین، بر اساس نظریه سرمایه انسانی و قابلیت‌های پویا، سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان موجب تقویت قابلیت‌های سازمانی و افزایش توانایی سازمان برای یادگیری، سازگاری و نوآوری در محیط‌های متغیر می‌شود. (Foss & Saebi, 2024)

توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری رویکردی است که در آن فرآیندهای توسعه کارکنان با هدف افزایش ظرفیت نوآوری سازمان طراحی می‌شوند. در این رویکرد، سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنانی را پرورش دهند که توانایی تولید ایده‌های جدید، یادگیری مستمر، حل مسائل پیچیده، خلاقیت، ریسک‌پذیری و استفاده از فناوری‌های نوین را داشته باشند. این رویکرد، توسعه کارکنان را به‌عنوان عاملی راهبردی برای ایجاد قابلیت‌های نوآورانه و افزایش سازگاری سازمان با تغییرات محیطی در نظر می‌گیرد. (Kraus et al., 2024)

مؤلفه‌های اصلی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری شامل آموزش و یادگیری نوآورانه، مدیریت استعدادهای نوآور، توانمندسازی کارکنان، فرهنگ سازمانی نوآور و مدیریت دانش است. این مؤلفه‌ها با تقویت قابلیت‌های فردی و سازمانی، زمینه پرورش کارکنانی خلاق، یادگیرنده و فناورمحور را فراهم کرده و موجب افزایش ظرفیت نوآوری و سازگاری سازمان با تحولات محیطی می‌شوند. (Shahiduzzaman, 2025)

مفهوم شرکت‌های دانش‌بنیان

شرکت‌های دانش‌بنیان (Knowledge-Based Companies) سازمان‌هایی هستند که فعالیت اصلی آنها بر پایه تولید، توسعه، تجاری‌سازی و بهره‌برداری از دانش و فناوری‌های نوین شکل گرفته است. این شرکت‌ها با اتکا به سرمایه انسانی متخصص، فعالیت‌های تحقیق و توسعه، قابلیت‌های فناورانه و مدیریت دانش، نقش مهمی در ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه ایفا می‌کنند. ویژگی‌های اصلی شرکت‌های دانش‌بنیان شامل اتکا به دانش و تخصص کارکنان، اهمیت بالای تحقیق و توسعه، سرعت بالای تغییرات فناوری، نیاز مستمر به یادگیری و نوآوری و وابستگی زیاد به سرمایه انسانی متخصص است. (Rammer & Schubert, 2025)

نقش منابع انسانی در موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان

در شرکت‌های دانش‌بنیان، منابع انسانی مهم‌ترین عامل ایجاد ارزش محسوب می‌شود؛ زیرا دانش، تجربه، مهارت و خلاقیت کارکنان منبع اصلی تولید دانش و شکل‌گیری نوآوری است. بنابراین، مدیریت و توسعه منابع انسانی در این شرکت‌ها باید بر ایجاد محیط‌های یادگیرنده، حفظ متخصصان، تقویت انگیزش، اشتراک دانش و افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های نوآورانه تمرکز داشته باشد. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی با تقویت خلاقیت کارکنان، ایجاد فضای نوآورانه و افزایش قابلیت‌های سازمانی، نقش مهمی در ارتقای عملکرد شرکت‌های فناور و دانش‌محور ایفا می‌کند. (Li, 2025)

پیشینه پژوهش

توسعه منابع انسانی (HRD) به عنوان یکی از ارکان اساسی مدیریت معاصر، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای ظرفیت نوآوری سازمان‌ها ایفا می‌کند. در اقتصاد دانش‌بنیان، سرمایه انسانی به عنوان منبعی استراتژیک شناخته می‌شود که از طریق تقویت مهارت‌ها، یادگیری مستمر و ایجاد فرهنگ نوآورانه می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها فراهم آورد. در این چارچوب، توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری فراتر از آموزش‌های سنتی عمل کرده و مجموعه‌ای از راهبردها، سازوکارها و فرآیندها را دربرمی‌گیرد که با هدف افزایش توان خلق ارزش و ایده‌پردازی کارکنان طراحی می‌شوند (Rustiana et al., 2025)

از منظر نظری، دیدگاه منبع‌محور (Resource-Based View) تأکید می‌کند که منابع انسانی واجد دانش، مهارت و قابلیت‌های منحصر به فرد می‌توانند منشأ ایجاد ارزش و نوآوری در سازمان باشند. در این میان، مدیریت

دانش به عنوان سازوکاری کلیدی برای تسهیل انتقال تجربه، یادگیری سازمانی و تقویت فرآیندهای نوآورانه شناخته می‌شود (Arditi, D., et al., 2024).

یکی از ابعاد مهم در توسعه منابع انسانی نوآور، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال است. دیجیتالیزاسیون فرآیندهای منابع انسانی، استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش الکترونیکی، آموزش‌های برخط و تحلیل داده‌های سرمایه انسانی، ظرفیت سازمان‌ها را در توسعه مهارت‌ها و تسریع نوآوری افزایش می‌دهد (Argawal, R., & Woolley, A., 2024). همچنین، نوآوری در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نظیر بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و ایجاد نظام‌های انگیزشی نوین، به شکل‌گیری رفتارهای کاری نوآورانه منجر می‌شود (Chamakiwis, P., et al. 2024).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هم‌افزایی میان مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی، زمینه ارتقای توانمندی‌های فردی، تیمی و سازمانی را فراهم ساخته و از طریق یادگیری پویا و شبکه‌های همکاری، عملکرد و انعطاف‌پذیری سازمانی را بهبود می‌بخشد (Arditi, D., et al., 2024). در سطح کلان‌تر، ادبیات بین‌المللی بر ضرورت طراحی چارچوب‌های استراتژیک برای یکپارچه‌سازی توسعه منابع انسانی و نوآوری تأکید دارد. این چارچوب‌ها باید سیاست‌ها، ساختارها و فرهنگ سازمانی را در راستای اهداف نوآورانه همسو سازند. ایجاد فرهنگی مبتنی بر یادگیری مستمر، حمایت مدیریتی و مشارکت فعال کارکنان، پیش‌شرط موفقیت در پیاده‌سازی HRD نوآورانه محسوب می‌شود. (Douglas, S., & Haley, G. 2024)

در پژوهش‌های داخلی نیز به نقش توسعه منابع انسانی در ارتقای نوآوری توجه شده است. نتایج مطالعه‌ای در زمینه الگوی مدیریت منابع انسانی برای شرکت‌های دانش‌بنیان و نوآور را با رویکرد ترکیبی نشان داد هشت کارکرد اصلی و ۵۱ وظیفه برای مدیران منابع انسانی در این شرکت‌ها است. مهم‌ترین کارکردها در حوزه‌های جبران خدمات، آموزش، تیم‌سازی، ارزیابی عملکرد و مدیریت استعداد قرار دارند (خدامی و همکاران ۱۴۰۱). همچنین پژوهشی دیگر بیان می‌کند که بین خلاقیت کارکنان با نوآوری سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان رابطه مثبت وجود دارد. (ترکیان تبار و آسایش ۱۴۰۱)

به‌طور کلی، توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری رویکردی چندبعدی و راهبردی است که دانش، مهارت، فناوری و فرهنگ سازمانی را در یک چارچوب منسجم ادغام می‌کند. این رویکرد ضمن ارتقای قابلیت‌های درونی سازمان، توان پاسخگویی به تغییرات محیطی را افزایش داده و زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود. (Rustiana et al., 2025; Shiferaw & Birbirs, 2025) بر این اساس، ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال، تقویت فرهنگ نوآورانه و تدوین سیاست‌های حمایتی در حوزه منابع انسانی، از الزامات اساسی موفقیت سازمان‌ها در محیط پرتلاطم کنونی به شمار می‌آید.

جمع بندی و سهم یاری پژوهش

نتایج بررسی پیشینه تحقیق نشان داد تاکنون در تحقیقات پیشین به توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان پرداخته نشده است و شکاف تحقیقاتی در این زمینه مشهود است. لذا تفاوت تحقیق حاضر

نسبت به تحقیقات پیشین در ارائه چهارچوبی برای توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان است.

روش پژوهش

با توجه به ماهیت مسئله پژوهش و هدف اصلی آن، یعنی شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان، پژوهش حاضر از نظر رویکرد در زمره پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. پژوهش‌های کیفی زمانی به کار گرفته می‌شوند که هدف پژوهشگر دستیابی به درک عمیق از یک پدیده، شناسایی ابعاد ناشناخته و استخراج الگوها و مفاهیم نهفته در داده‌های تجربی باشد. (Creswell & Poth, 2018) از آنجا که توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از عوامل سازمانی، مدیریتی و محیطی است، رویکرد کیفی امکان شناخت عمیق‌تر این پدیده و استخراج مؤلفه‌های آن را فراهم می‌کند. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج آن می‌تواند در طراحی و بهبود نظام‌های توسعه منابع انسانی، فرآیندهای جذب، توسعه، نگهداشت و توانمندسازی کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان و سایر سازمان‌های نوآور مورد استفاده مدیران و سیاست‌گذاران قرار گیرد. همچنین، این پژوهش با رویکرد استقرایی انجام شده است؛ بدین معنا که مفاهیم، مقوله‌ها و مضامین اصلی از طریق تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های کیفی استخراج شده‌اند.

از نظر مبانی فلسفی، پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم تفسیری است. در این پارادایم، واقعیت اجتماعی حاصل تعاملات، تجربیات و برداشت‌های افراد تلقی می‌شود و پژوهشگر می‌کوشد با تفسیر دیدگاه‌ها و تجربیات مشارکت‌کنندگان، درک عمیقی از پدیده مورد مطالعه به دست آورد. (Guba & Lincoln, 1994) بر همین اساس، دیدگاه‌ها و تجربیات مدیران و خبرگان شرکت‌های دانش بنیان در زمینه توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری بررسی شد. به منظور دستیابی به شناختی عمیق از موضوع پژوهش، از راهبرد پژوهش کیفی اکتشافی با استفاده از تحلیل مضمون بهره گرفته شد. این راهبرد امکان شناسایی، تحلیل و تبیین الگوهای مفهومی موجود در داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را فراهم می‌کند و برای پژوهش‌هایی که هدف آن‌ها استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و چارچوب‌های مفهومی است، رویکردی مناسب محسوب می‌شود.

روش گردآوری داده‌ها

داده‌های پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. در مرحله نخست، با بررسی منابع علمی، مقالات، کتاب‌های تخصصی و پژوهش‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی، مدیریت نوآوری و شرکت‌های دانش بنیان، چارچوب اولیه مفاهیم پژوهش استخراج شد. سپس به منظور تکمیل، تعمیق و اعتباربخشی به یافته‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مدیران شرکت‌های دانش بنیان انجام گرفت.

مصاحبه نیمه‌ساختاریافته این امکان را فراهم می‌کند که پژوهشگر ضمن برخورداری از چارچوب مشخص پرسش‌ها، زمینه کافی برای کشف تجربیات، دیدگاه‌ها و مفاهیم جدید مشارکت‌کنندگان را داشته باشد (Kvale & Brinkmann, 2009).

در این پژوهش، موضوعاتی نظیر عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری، فرآیندهای مدیریتی، جذب و نگهداشت کارکنان خلاق، توانمندسازی سرمایه انسانی و الزامات ایجاد محیط نوآورانه مورد بررسی قرار گرفت.

جامعه پژوهش، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه پژوهش شامل خبرگان، مدیران و فعالان حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان و زیست‌بوم نوآوری بود. مشارکت‌کنندگان افرادی بودند که دارای تجربه اجرایی یا دانش تخصصی در زمینه مدیریت منابع انسانی، نوآوری و فعالیت در شرکت‌های دانش‌بنیان بودند.

نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد. در پژوهش‌های کیفی، انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس میزان ارتباط، تجربه و توانایی ارائه اطلاعات غنی درباره موضوع پژوهش صورت می‌گیرد (Patton, 2015). بر همین اساس، افرادی انتخاب شدند که دارای سابقه فعالیت در شرکت‌های دانش‌بنیان، تجربه مدیریتی، آشنایی با فرآیندهای نوآوری یا تخصص دانشگاهی مرتبط بودند.

فرآیند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع داده‌ها (Data Saturation) ادامه یافت؛ به گونه‌ای که پس از انجام ۹ مصاحبه، داده‌های جدید منجر به استخراج کد یا مفهوم تازه‌ای نشد و تکرار مفاهیم مشاهده گردید. بنابراین، اشباع داده‌ها حاصل شد و فرآیند گردآوری داده‌ها پایان یافت.

روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) و بر اساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. این مراحل شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش نهایی است.

در فرآیند تحلیل، ابتدا متن مصاحبه‌ها به‌طور کامل پیاده‌سازی و چندین بار مطالعه شد. سپس واحدهای معنایی مرتبط شناسایی و کدگذاری اولیه صورت گرفت. در ادامه، کدهای مشابه در قالب مضامین سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند و در نهایت، مضامین فراگیر مرتبط با توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری استخراج گردید.

بر اساس رویکرد شبکه مضامین (Attride-Stirling, 2001)، یافته‌ها در سه سطح شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر طبقه‌بندی شدند. مضامین پایه بیانگر مفاهیم اولیه استخراج‌شده از داده‌ها، مضامین سازمان‌دهنده حاصل ترکیب مضامین پایه و مضامین فراگیر نشان‌دهنده مفاهیم کلان و ابعاد اصلی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری بودند.

اعتبار و قابلیت اعتماد پژوهش

در پژوهش‌های کیفی، کیفیت یافته‌ها بر اساس معیارهای قابلیت اعتماد ارزیابی می‌شود. گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) چهار

معیار باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری را برای سنجش کیفیت پژوهش‌های کیفی معرفی کرده‌اند.

در پژوهش حاضر، به‌منظور افزایش باورپذیری یافته‌ها، کدگذاری اولیه و مضامین استخراج‌شده توسط یکی از خبرگان آشنا با روش تحقیق کیفی مورد بازبینی قرار گرفت. همچنین برای سنجش میزان توافق میان کدگذاران، حدود ۳۰ درصد از مصاحبه‌ها به‌صورت مستقل توسط ارزیاب دوم کدگذاری شد و میزان توافق از طریق ضریب کاپای کوهن محاسبه گردید. (Cohen, 1960) نتایج نشان داد مقدار ضریب کاپا برابر با ۹۰۳/۰ و سطح معناداری برابر با ۰۰۱/۰ است. با توجه به اینکه مقدار کاپا بیش از ۷۰/۰ است، میزان توافق میان کدگذاران در سطح بسیار مطلوب ارزیابی شد و قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

نقطه پایان فرآیند روش تحلیل مضمون نیز تهیه گزارشی از محتوا و معانی الگوها و مضامین در داده‌ها است. اما مهمترین و اصلی‌ترین بخش در روش تحلیل مضمون، فرایند کدگذاری است.

کدگذاری باز و ایجاد کدهای اولیه

پژوهشگر بعد از مطالعه داده‌های مربوط به مصاحبه‌ها و همچنین داده‌های ثانویه، اقدام به کدگذاری باز نمود. به این شکل که بعد از خواندن هر بخش، در صورت وجود نکته‌ای خاص، یک یا چند کد به نکته اختصاص یافت.

جدول ۱: نتایج مرحله کدگذاری باز

ردیف	کد اولیه (کد باز)	سند (مرجع)	فراوانی
۱	انعطاف‌پذیری در ساختار سیستم پاداش	مصاحبه ۱ و ۲، ۳، ۵ و ۶	۵
۲	جذب نخبگان به عنوان نیروی انسانی	مصاحبه ۱، ۳، ۴ و ۷	۴
۳	توجه ویژه عوامل انگیزشی برای توسعه کارکنان مستعد و خلاق	مصاحبه ۲، ۴، ۵ و ۶	۴
۴	آموزش مناسب با هدف توسعه منابع انسانی نوآور	مصاحبه ۲ و ۳، ۹	۳
۵	توجه به تناسب سمت شغلی با توانایی کارکنان	مصاحبه ۱، ۲، ۴ و ۵	۴
۶	استراتژی مشخص برای توسعه و نگهداشت منابع انسانی خلاق	مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷	۷
۷	مدیریت فرایند و استراتژی شناسایی و پرورش استعدادها برای قرارگیری در نقش‌های مهم شرکت‌های دانش‌بنیان به هنگام نیاز	مصاحبه ۵	۱

۸	توسعه کارکنان مستعد برای سمت‌های کلیدی شرکت	مصاحبه ۳ و ۷	۲
۹	افزایش اختیار عمل شرکت‌های دانش‌بنیان در طراحی دوره‌های آموزشی	مصاحبه ۲، ۴، ۵ و ۶	۴
۱۰	استانداردسازی در پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد کارکنان	مصاحبه ۱، ۳، ۴، ۵ و ۷	۵
۱۱	دادن استقلال عمل به کارکنان جهت خلق نوآوری	مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷	۷
۱۲	ارزیابی مستمر توانایی نوآوری کارکنان	مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶	۵
۱۳	توجه به توانایی القای انگیزش کاری برای توسعه کارکنان نوآور	مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷	۷
۱۴	حمایت ویژه مدیران شرکت از توسعه منابع انسانی با هدف خلق نوآوری	مصاحبه ۳، ۴، ۶ و ۷	۴
۱۵	سنجش میزان قدرت شرکت دانش‌بنیان در جانشین پروری	مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷	۷
۱۶	ایجاد فرهنگ مؤثر یادگیری سازمانی در شرکت	مصاحبه ۱، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹	۷
۱۷	انعطاف پذیری چهارچوب ارزیابی عملکرد کارکنان	مصاحبه ۳	۱
۱۸	توجه به لزوم اعطای پاداش بابت تعهد نیروی انسانی به نوآوری بودن	مصاحبه ۱ و ۶	۲
۱۹	اجازه مشارکت بیشتر به کارکنان برای خلق نوآوری	مصاحبه ۲، ۴، ۵، ۶، ۹	۵
۲۰	تمایل کارکنان به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌های کلیدی شرکت	مصاحبه ۱، ۲، ۳ و ۵	۴
۲۱	تمایل کارکنان به خلق ایده‌های جدید و راه‌حل‌های نوآورانه برای حل مسائل و ایجاد ارزش	مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶	۶
۲۲	برنامه‌های مدیریتی هدفمند برای پرورش و بهره‌برداری از قابلیت‌های نوآورانه کارکنان	مصاحبه ۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹	۷
۲۳	تدوین برنامه‌هایی برای شناسایی، تشویق و حمایت از ایده‌های نوآورانه کارکنان	مصاحبه ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۶
۲۴	فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مداوم و توسعه مهارت‌های لازم برای نوآوری در کارکنان	مصاحبه ۱، ۳، ۴ و ۷	۴
۲۵	فراهم کردن ابزارها، منابع و حمایت‌های لازم برای تبدیل ایده‌های کارکنان به محصولات و خدمات جدید	مصاحبه ۲، ۳، ۵ و ۷	۴

۲۶	بررسی نیازمندی‌های انسانی سازمان برای دستیابی به نوآوری	مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶	۶
۲۷	وجود تناسب میان عملکرد و جبران ایده‌های نوآورانه کارکنان	مصاحبه ۱ و ۶	۲
۲۸	پر کردن شکاف‌های مهارتی و بهبود فرهنگ محیط کار نوآورانه	مصاحبه ۲، ۵ و ۷	۳
۲۹	اشتیاق مدیران به مشارکت کارکنان در امور کلیدی	مصاحبه ۲، ۴، ۵ و ۶	۴
۳۰	توجه کافی به تناسب دوره‌های آموزشی با توسعه منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان	مصاحبه ۱ و ۳	۲
۳۱	همکاری مداوم شرکت‌های دانش‌بنیان با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی معتبر	مصاحبه ۴	۱
۳۲	نظارت دقیق مدیران بر دوره‌های آموزشی جهت توسعه منابع انسانی	مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۴ و ۷	۵
۳۳	افزایش تعامل با مراکز آموزشی معتبر	مصاحبه ۱ و ۶	۲
۳۴	جمع‌آوری دانش و اشتراک‌گذاری آن بین نیروی انسانی شرکت	مصاحبه ۱، ۲، ۳ و ۵	۴
۳۵	تلاش کارکنان برای یادگیری شیوه‌های جدید و نوآورانه انجام امور	مصاحبه ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶	۶
۳۶	ارائه راهنمایی‌های موثر و اثربخش برای توسعه منابع انسانی توسط مدیران شرکت	مصاحبه ۳، ۴، ۶ و ۷	۴
۳۷	امکان ارتقاء و پیشرفت شغلی برای منابع انسانی خلاق	مصاحبه ۲، ۴ و ۷	۳
۳۸	رفتار سازمانی مبتنی بر تسهیل و انتقال دانش	مصاحبه ۱، ۳، ۴ و ۷	۴
۳۹	توجه به توانایی انجام کارهای متنوع توسط کارکنان (نقش‌های حرفه‌ای)	مصاحبه ۳ و ۶	۲

نتایج نشان می‌دهد که تعداد ۳۹ مضمون اولیه (کد باز) در مرحله اول کد گذاری شناسایی شده است. بیشترین فراوانی یا تکرار کدهای در مصاحبه‌های انجام شده مربوط به مضامین زیر بود که به نوعی در تمام مصاحبه‌ها مورد تأکید مصاحبه شوندگان قرار گرفتند:

- (۱) استراتژی مشخص برای توسعه و نگهداشت منابع انسانی خلاق
- (۲) دادن استقلال عمل به کارکنان جهت خلق نوآوری
- (۳) توجه به توانایی القای انگیزش کاری برای توسعه کارکنان نوآور
- (۴) سنجش میزان قدرت شرکت دانش‌بنیان در جانشین پروری

- (۵) ایجاد فرهنگ مؤثر یادگیری سازمانی در شرکت
- (۶) برنامه های مدیریتی هدفمند برای پرورش و بهره برداری از قابلیت های نوآورانه کارکنان.

دلیل اهمیت تأکید مصاحبه شوندگان بر این مؤلفه ها به اهمیت عملکرد مدیران شرکت های دانش بنیان در زمینه نظام جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان و توجه به نظام جانشین پروری در صورت نیاز به خروج کارکنان و جذب نیروهای خلاق برای انجام امور، ایجاد فضای مشارکت آنان در تصمیم گیری های کلیدی و دادن استقلال عمل لازم به آنها و داشتن برنامه های مدیریتی هدفمند برای پرورش و بهره برداری از قابلیت های نوآورانه کارکنان است که نشان می دهد در این زمینه تصمیمات و برنامه های مدیران بسیار کلیدی و حیاتی است تا بتوانند در توسعه منابع انسانی خلاق و نوآور، عملکرد مؤثرتری داشته باشند.

کدگذاری محوری و شناخت مضامین محوری و شناسایی عوامل مدل تحقیق

در این مرحله با مقایسه کدهای باز و مشاهده شباهت و الگوی خاص بین آنها، یک کد محوری تعریف شده است. در جدول 2 نتایج مرحله کدگذاری محوری و شناسایی مضامین محوری و عوامل مدل تحقیق ارائه شده است:

جدول ۲ نتایج مرحله کدگذاری محوری و شناسایی مضامین محوری و عوامل مدل تحقیق

مضامین محوری (عوامل مدل)	مضامین اولیه (مؤلفه ها)
استراتژی جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان خلاق و نوآوری	جذب نخبگان به عنوان نیروی انسانی
	استراتژی مشخص برای توسعه و نگهداشت منابع انسانی خلاق
	امکان ارتقاء و پیشرفت شغلی برای منابع انسانی خلاق
نظام و استراتژی جانشین پروری	مدیریت فرایند و استراتژی شناسایی و پرورش استعدادها برای قرارگیری در نقش های مهم شرکت های دانش بنیان به هنگام نیاز
	توسعه کارکنان مستعد برای سمت های کلیدی شرکت
	سنجش میزان قدرت شرکت دانش بنیان در جانشین پروری
	توجه ویژه عوامل انگیزشی برای توسعه کارکنان مستعد و خلاق
انگیزش و رضایت شغلی برای توسعه منابع انسانی نوآور	توجه به توانایی القای انگیزش کاری برای توسعه کارکنان نوآور
	آموزش مناسب با هدف توسعه منابع انسانی نوآور
اثربخشی سیستم آموزش برای توسعه منابع انسانی	افزایش اختیار عمل شرکت های دانش بنیان در طراحی دوره های آموزشی
	توجه کافی به تناسب دوره های آموزشی با توسعه منابع انسانی شرکت های دانش بنیان
	همکاری مداوم شرکت های دانش بنیان با دانشگاه ها و مراکز آموزشی معتبر
	نظارت دقیق مدیران بر دوره های آموزشی جهت توسعه منابع انسانی

افزایش تعامل با مراکز آموزشی معتبر	
اجازه مشارکت بیشتر به کارکنان برای خلق نوآوری	فرهنگ مشارکت کارکنان
تمایل کارکنان به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌های کلیدی شرکت	
تمایل کارکنان به خلق ایده‌های جدید و راه حل‌های نوآورانه برای حل مسائل و ایجاد ارزش	
ایجاد فرهنگ مؤثر یادگیری سازمانی در شرکت	فرهنگ یادگیری در شرکت
فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مداوم و توسعه مهارت‌های لازم برای نوآوری در کارکنان	
تلاش کارکنان برای یادگیری شیوه‌های جدید و نوآورانه انجام امور	
جمع آوری دانش و اشتراک گذاری آن بین نیروی انسانی شرکت	عملکرد مدیریت دانش در شرکت
رفتار سازمانی مبتنی بر تسهیل و انتقال دانش	
ارزیابی مستمر توانایی نوآوری کارکنان	
انعطاف پذیری چهارچوب ارزیابی عملکرد کارکنان	ارزیابی صحیح عملکرد برنامه های توسعه کارکنان و خلاقیت آنها
پر کردن شکاف‌های مهارتی و بهبود فرهنگ محیط کار نوآورانه	
دادن استقلال عمل به کارکنان جهت خلق نوآوری	
حمایت ویژه مدیران شرکت از توسعه منابع انسانی با هدف خلق نوآوری	برنامه‌ریزی هدفمند مدیران شرکت برای توسعه منابع انسانی
برنامه‌های مدیریتی هدفمند برای پرورش و بهره‌برداری از قابلیت‌های نوآورانه کارکنان	
تدوین برنامه‌هایی برای شناسایی، تشویق و حمایت از ایده‌های نوآورانه کارکنان	
فراهم کردن ابزارها، منابع و حمایت‌های لازم برای تبدیل ایده‌های کارکنان به محصولات و خدمات جدید	
بررسی نیازمندی‌های انسانی سازمان برای دستیابی به نوآوری	
ارائه راهنمایی‌های موثر و اثربخش برای توسعه منابع انسانی توسط مدیران شرکت	
انعطاف پذیری در ساختار سیستم پاداش	
استانداردسازی در پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد کارکنان	اثربخشی ساختار و سیستم تخصیص پاداش
توجه به لزوم اعطای پاداش بابت تعهد نیروی انسانی به نوآور بودن	
توجه به تناسب سمت شغلی با توانایی کارکنان	
وجود تناسب میان عملکرد و جبران ایده‌های نوآورانه کارکنان	عملکرد مدیران در رعایت تناسب شغلی

توجه به توانایی انجام کارهای متنوع توسط کارکنان (نقش‌های حرفه‌ای)	
---	--

طبق جدول 2 و نتایج بخش کد گذاری محوری، کدهای اولیه بر اساس کدهای محوری زیر دسته‌بندی شدند که شامل ۱۱ دسته مضمون محوری (سازمان‌دهنده) بود که عوامل اصلی مدل تحقیق هستند:

- (۱) استراتژی جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان خلاق و نوآوری
 - (۲) نظام و استراتژی جانشین‌پروری
 - (۳) انگیزش و رضایت شغلی برای توسعه منابع انسانی نوآور
 - (۴) اثربخشی سیستم آموزش برای توسعه منابع انسانی
 - (۵) فرهنگ مشارکت کارکنان
 - (۶) فرهنگ یادگیری در شرکت
 - (۷) عملکرد مدیریت دانش در شرکت
 - (۸) ارزیابی صحیح عملکرد برنامه‌های توسعه کارکنان و خلاقیت آنها
 - (۹) برنامه‌ریزی هدفمند مدیران شرکت برای توسعه منابع انسانی
 - (۱۰) اثربخشی ساختار و سیستم تخصیص پاداش
 - (۱۱) عملکرد مدیران در رعایت تناسب شغلی.
- در بخش بعد و مرحله کدگذاری انتخابی، ابعاد مدل نیز شناسایی شدند.

کدگذاری انتخابی

در جدول ۳ نتایج کدگذاری انتخابی و تعیین مضامین فراگیر (ابعاد مدل) ارائه شده است:

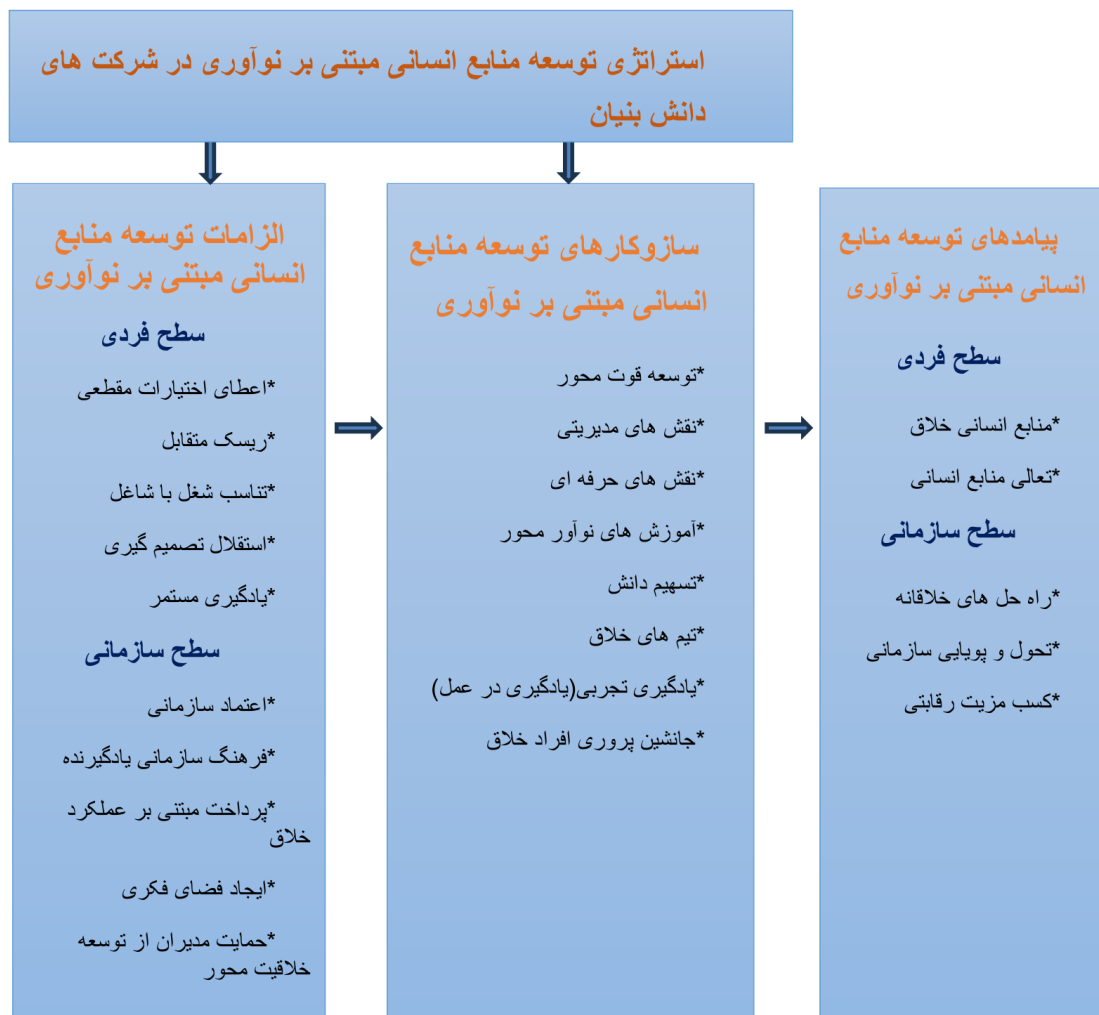
جدول 3 نتایج کدگذاری انتخابی و تعیین مضامین فراگیر

مضامین اولیه	مضامین محوری (سازمان‌دهنده)	مضامین فراگیر
جذب نخبگان به عنوان نیروی انسانی	استراتژی جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان خلاق و نوآوری	برنامه‌ریزی برای تأمین منابع انسانی خلاق و نوآور
استراتژی مشخص برای توسعه و نگهداشت منابع انسانی خلاق		
امکان ارتقاء و پیشرفت شغلی برای منابع انسانی خلاق		
مدیریت فرایند و استراتژی شناسایی و پرورش استعدادها برای قرارگیری در نقش‌های مهم شرکت‌های دانش‌بنیان به هنگام نیاز	نظام و استراتژی جانشین پروری	
توسعه کارکنان مستعد برای سمت‌های کلیدی شرکت		
سنجش میزان قدرت شرکت دانش‌بنیان در جانشین پروری		
آموزش مناسب با هدف توسعه منابع انسانی نوآور		

افزایش اختیار عمل شرکت‌های دانش‌بنیان در طراحی دوره‌های آموزشی	اثر بخشی سیستم آموزش برای توسعه منابع انسانی	ارزیابی آموزش و توسعه منابع انسانی نوآور	
توجه کافی به تناسب دوره‌های آموزشی با توسعه منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان			
همکاری مداوم شرکت‌های دانش‌بنیان با دانشگاه و مراکز آموزشی معتبر			
نظارت دقیق مدیران بر دوره های آموزشی جهت توسعه منابع انسانی			
افزایش تعامل با مراکز آموزشی معتبر			
جمع آوری دانش و اشتراک‌گذاری آن بین نیروی انسانی شرکت	عملکرد مدیریت دانش در شرکت	فرهنگ مشارکت کارکنان	
رفتار سازمانی مبتنی بر تسهیل و انتقال دانش			
اجازه مشارکت بیشتر به کارکنان برای خلق نوآوری	فرهنگ یادگیری در شرکت		فرهنگ سازمانی
تمایل کارکنان به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌های کلیدی شرکت			
تمایل کارکنان به خلق ایده‌های جدید و راه‌حل‌های نوآورانه برای حل مسائل و ایجاد ارزش			
ایجاد فرهنگ مؤثر یادگیری سازمانی در شرکت	فرهنگ یادگیری در شرکت	فرهنگ سازمانی	
فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مداوم و توسعه مهارت‌های لازم برای نوآوری در کارکنان			
تلاش کارکنان برای یادگیری شیوه‌های جدید و نوآورانه انجام امور			
انعطاف‌پذیری در ساختار سیستم پاداش	اثر بخشی ساختار و سیستم تخصیص پاداش		نظام پاداش و ایجاد انگیزه برای کارکنان
استانداردسازی در پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد کارکنان			
توجه به لزوم اعطای پاداش بابت تعهد نیروی انسانی به نوآور بودن	انگیزش و رضایت شغلی برای توسعه منابع انسانی نوآور	نظام پاداش و ایجاد انگیزه برای کارکنان	
توجه ویژه عوامل انگیزشی برای توسعه کارکنان مستعد و خلاق			
توجه به توانایی القای انگیزش کاری برای توسعه کارکنان نوآور			
ارزیابی مستمر توانایی نوآوری کارکنان			عملکرد مدیران

شرکت‌های دانش‌بنیان	ارزیابی صحیح عملکرد برنامه های توسعه کارکنان و خلاقیت آنها	انعطاف پذیری چهارچوب ارزیابی عملکرد کارکنان پر کردن شکاف‌های مهارتی و بهبود فرهنگ محیط کار نوآورانه
		دادن استقلال عمل به کارکنان جهت خلق نوآوری
		حمایت ویژه مدیران شرکت از توسعه منابع انسانی با هدف خلق نوآوری
		برنامه‌های مدیریتی هدفمند برای پرورش و بهره‌برداری از قابلیت‌های نوآورانه کارکنان
	برنامه‌ریزی هدفمند مدیران شرکت برای توسعه منابع انسانی	تدوین برنامه‌هایی برای شناسایی، تشویق و حمایت از ایده‌های نوآورانه کارکنان
		فراهم کردن ابزارها، منابع و حمایت‌های لازم برای تبدیل ایده‌های کارکنان به محصولات و خدمات جدید
		بررسی نیازمندی‌های انسانی سازمان برای دستیابی به نوآوری
		ارائه راهنمایی‌های موثر و اثربخش برای توسعه منابع انسانی توسط مدیران شرکت
		توجه به تناسب سمت شغلی با توانایی کارکنان
	عملکرد مدیران در رعایت تناسب شغلی	وجود تناسب میان عملکرد و جبران ایده‌های نوآورانه کارکنان
		توجه به توانایی انجام کارهای متنوع توسط کارکنان (نقش‌های حرفه‌ای)

در نهایت بر اساس بازبینی کدها توسط اساتید راهنما و مشاور و همچنین بررسی نتایج توسط خبرگان و مشارکت‌کنندگان، مدل پژوهش به صورت زیر طراحی شد:



شکل مربوط - چهارچوب استراتژی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت های دانش بنیان.

نتایج به دست آمده از الگوی کیفی تحقیق نشان می دهد بر اساس نظر خبرگان و مدیران شرکت های دانش بنیان توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت های دانش بنیان بر اساس ۳ بعد قابل تحلیل است.

اعتباریابی نتایج:

در این پژوهش جهت تعیین روایی نتایج از ابزار ارزیابی حیاتی گلین استفاده شد. همچنین جهت تعیین پایایی نتایج از روش پایایی ارزیاب ها استفاده شد، به این صورت که برای کنترل مضامین استخراجی از سوی پژوهشگر از نظرات یکی از خبره ها استفاده شد. برای ارزیابی میزان توافق میان دو مصاحبه شونده از شاخص کاپای کوهن استفاده گردید. ضریب کاپا، عددی میان ۱- تا ۱+ است که هر چه به ۱+ نزدیکتر باشد بیانگر وجود توافق مستقیم است و اندازه های نزدیک به صفر عدم موافقت بین دو ارزیاب را نشان می دهند و مقادیر کمتر از ۰/۴ توافق ضعیف و بالای ۰/۷ توافق خوب بین ارزیاب ها را نشان می دهد.

در جدول ۴ نتایج ارزیابی پایایی نتایج الگو با استفاده از نرم افزار SPSS ارائه شده است:

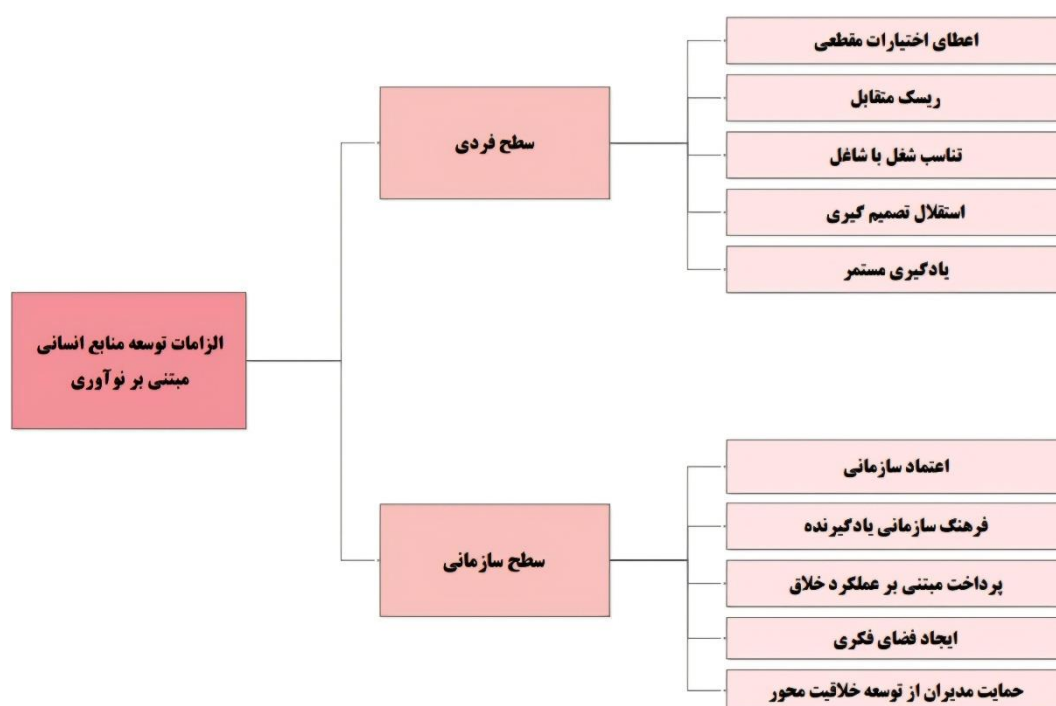
مقادیر اندازه توافقی در خصوص نتایج به دست آمده

عدد معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	نتایج ارزیابی
۰/۰۰۱	۰/۰۸	۰/۹۰۳	کاپای مقدار توافق
		۵۷	تعداد موارد معتبر

نتایج جدول 4 نشان داد عدد معناداری ۰/۰۰۱ (کمتر از ۰/۰۵) و معنادار بدست آمده است. مقدار ضریب کاپای محاسبه شده ۰/۹۰۳ شده است که بیشتر از مقدار ۰/۷ می باشد و نشانگر توافق مطلوب بین دو خبره انتخاب شده در این بخش را نشان می دهد و اعتبار نتایج به دست آمده نیز تأیید شد.

تحلیل یافته ها

نتایج پژوهش منجر به ارائه چهارچوب توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت های دانش بنیان شد که

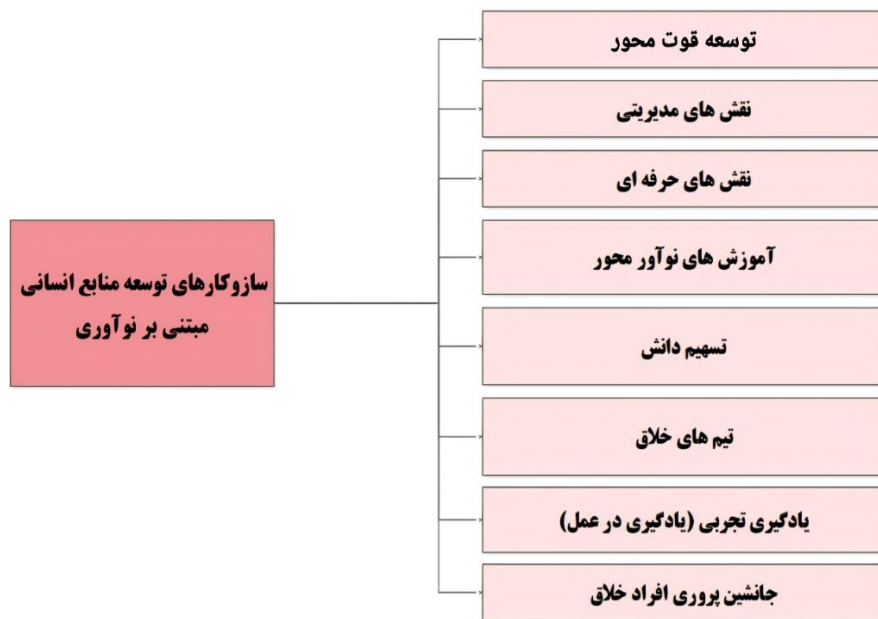


در برگیرنده فرایند، ویژگی ها و سازوکارهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت های دانش بنیان است و به شکل زیر دسته بندی شدند:

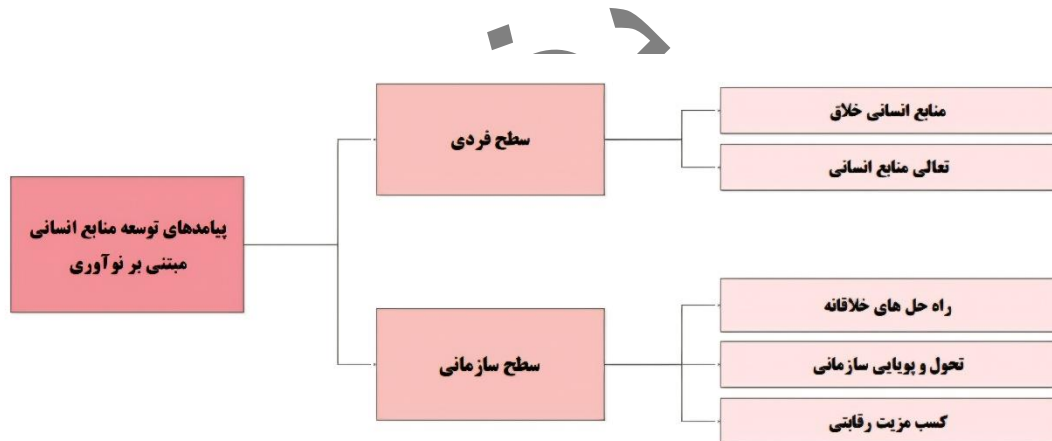
بعد اول: الزامات توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری

نمودار ۱ نمودار فرایندی بعد اول الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت های دانش بنیان

بعد دوم: سازوکارهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری



نمودار ۲ نمودار فرایندی بعد دوم الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت های دانش بنیان



بعد سوم: پیامدهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری

نمودار ۳ نمودار فرایندی بعد سوم الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری در شرکت های دانش بنیان

نتیجه و پیشنهاد

بررسی ادبیات اخیر نشان می دهد که توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری زمانی اثربخش است که به عنوان رویکردی راهبردی و یکپارچه طراحی شود. نوآوری سازمانی حاصل تعامل همزمان ساختارهای منابع انسانی، مدیریت دانش و ظرفیت های روان شناختی کارکنان است. یافته های گوها و همکاران (Guha et al., 2025). نشان می دهد که شیوه های منابع انسانی با مشارکت بالا، در تعامل با اشتراک دانش و رهبری تحول آفرین، ظرفیت نوآوری کارکنان را تقویت می کند. این پژوهش تأکید دارد که اجرای رویه های منابع انسانی بدون ایجاد بستر دانشی، به نوآوری پایدار منجر نمی شود.

در امتداد این دیدگاه، آسلی و همکاران (Asli et al., 2024) نشان می‌دهند که سرمایه روان‌شناختی کارکنان نقش میانجی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و رفتار نوآورانه دارد. در حالی که مطالعات ساختاری بر سازوکارهای سازمانی تأکید دارند، این پژوهش ابعاد روانی و انگیزشی نوآوری را برجسته می‌سازد. بدین ترتیب، نوآوری سازمانی نتیجه تعامل ساختارهای رسمی منابع انسانی و ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان است.

همچنین، پژوهش منتشر شده در (Forecasting & Social Change (2023) بیان می‌کند که مدیریت دانش به‌عنوان حلقه اتصال میان عملکرد منابع انسانی و نوآوری سازمانی عمل می‌کند. توسعه دانش سازمانی نه تنها پیامد شیوه‌های منابع انسانی است، بلکه به‌عنوان قابلیت پویا، زمینه ساز نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. این دیدگاه با نتایج گوها و همکاران (۲۰۲۵) هم‌راستا است و بر نقش مدیریت دانش در سطح سازمانی نوآوری تأکید دارد.

در ادامه، پژوهش سیدیک و همکاران (Siddique et al., 2025) نقش تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی را برجسته می‌کند. برخلاف رویکردهای سنتی که بر آموزش و رفتار کارکنان تمرکز دارند، این پژوهش نشان می‌دهد که دیجیتال سازی فرآیندهای منابع انسانی و تحلیل داده‌ها می‌تواند تصمیم‌گیری راهبردی را بهبود بخشد و نوآوری ساختاری را تقویت کند. بدین ترتیب، ابعاد فناورانه و داده‌محور به‌عنوان مکمل ابعاد انسانی و دانشی در توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری مطرح می‌شوند.

در جمع‌بندی، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری نیازمند رویکردی یکپارچه است که ابعاد دانشی، روان‌شناختی، ساختاری و فناورانه را به‌صورت هم‌زمان در نظر بگیرد. سازمان‌هایی که این ابعاد را مدیریت کنند، قادر خواهند بود در محیط‌های پیچیده و متغیر، مزیت رقابتی پایدار و قابلیت نوآوری مستمر ایجاد نمایند.

منابع

- ترکیان تبار، م.، و آسایش، ف. (۱۴۰۱). بررسی رابطه خلاقیت کارکنان با نوآوری سازمانی در شرکت های دانش بنیان (مطالعه موردی: استان تهران). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۲(۲)، ۱۷۳-۱۹۰.
- خادمی کله‌لو، م.، صاحبکار خراسانی، س. م. (۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی شرکت های دانش بنیان و نوآور. پژوهش های مدیریت در ایران، ۲۶(۳).

Adhi, Y. S. (2026). Training and development as a strategic pillar of human resource development: Integration, impact, and innovation in modern organizations. Institutre Journal.

Agarwal, R., & Woolley, A. (2024). Human resource planning for innovation and organizational adaptability. Journal of Organizational Behavior.

Arditi, D., et al. (2024). Talent acquisition and innovation-driven human resource strategies. *International Journal of Human Resource Management*.

Asli, M., Farooqi, R., & Khan, T. (2024). Psychological capital, transformational leadership, and innovative work behavior: Evidence from knowledge-intensive organizations. *Journal of Knowledge Management*, 28(7), 1456–1472. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2024-0215>

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2024). Open innovation: Research, practices, and policies for the future of innovation ecosystems. *Research Policy*.

Borg, J., Scott-Young, C. M., & Bartram, T. (2025). A review of graduate work readiness literature: A conceptual exploration of the implications for HRM research and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63, e70012.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Carreira, L. L. D. (2026). How does innovation-oriented human resource management evolve in startups? *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2025-0441>

Chamakiwis, P., et al. (2024). Succession planning and organizational knowledge retention. *Human Resource Development Quarterly*.

Chesbrough, H., & Bogers, M. (2025). Expanding innovation ecosystems through open innovation: New perspectives on collaboration and knowledge exchange. *California Management Review*.

Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37–46.

Cooke, F. L., Liu, M., Liu, L., & Chen, C. (2022). Human resource management and innovation performance: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 33(15), 1–29.

Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2024). Strategic human resource management and innovation: A review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100925. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100925>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.

Douglas, S., & Haley, G. (2024). Connecting organizational learning strategies to organizational resilience. *Development and Learning in Organizations*, 38(1), 12–15. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2023-0018>

Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2022). Dynamic capabilities, innovation and organizational performance: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1187–1200.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2024). Dynamic capabilities and innovation: The role of organizational learning and human resource development. *Research Policy*.

Fostering firm innovativeness. (2023). *Technological Forecasting & Social Change*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248723000498>

Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A review of the literature and future research agenda. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 475–496.

Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2022). Human resource development and organizational capability building in changing environments. *Advances in Developing Human Resources*, 24(3), 223–240.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications.

Harney, B., & Gubbins, C. (2024). Human resource development (HRD) meets human resource management (HRM): A skills-based agenda for a fragile world order. *Advances in Developing Human Resources*, 26(4), 160–178.

Imran, M., & Haroon, M. (2025). Bridging knowledge and innovation: A systematic literature review on knowledge sharing, innovative work behavior, and organizational innovation in the context of human resource development. *Insights: Journal of Life and Social Sciences*, 3(12), 94–110.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.

Jørgensen, F., Becker, K., & Matthews, J. (2025). The HRM practices of innovative knowledge-intensive firms. *International Journal of Human Resource Management*.

Karman, A. (2025). Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101060. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101060>

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2024). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.

Lee, C.-C., Yeh, W.-C., & Luo, Y.-C. (2023). Knowledge sharing and innovation performance: The role of organizational culture and human capital. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 707.

Li, T. (2025). How high-performance human resource practices foster employee creativity: Evidence from R&D technicians. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 786.

Malik, A., Budhwar, P., Patel, C., & Srikanth, N. R. (2023). Artificial intelligence, human resource management and innovation: The future of work. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100915.

Meacham, H., Ferrer, J., Holland, P., & Kulesza, C. (2025). From disaster to discovery: How dynamic capabilities can inform human resource management practices in a

VUCA environment. *Personnel Review*, 55(3), 869–882. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2024-0123>

Mélanie, E. (2025). Human resource management practices as drivers of innovation, workforce development, and organizational sustainability. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 1–6.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Obazuaye, C. O. (2024). Defining human resource development: An integrative literature review. *European Journal of Training and Development*.

OECD. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. OECD Publishing.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.

Practice article. (2021). Knowledge-based human resource management practices and innovation performance: The role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 100830.

Rammer, C., & Schubert, T. (2025). *Unternehmensdynamik in der Wissenswirtschaft in Deutschland 2023: Studie zum deutschen Innovationssystem*. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI).

Rustiana, E., Kismartini, & Herawati, A. R. (2025). Innovation and knowledge management for human resource development. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.

Seeck, H., & Diehl, M. R. (2022). A literature review on HRM and innovation: Revisiting the role of human resources in innovation processes. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100857.

Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51.

Sheehan, M., Garavan, T., & Morley, M. (2025). Training investments and innovation gains in knowledge-intensive businesses: The role of firm-level human capital and knowledge sharing climate. *Human Resource Management Journal*, 35(3), 667–686. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12586>

Siddique, K., Qureshi, H., & Tahir, M. (2025). Technology-driven HR practices and innovation: A study on digital transformation in human resource management. *Sustainability*, 17(13), 5784.

Stoeber, T., & Kanbach, D. K. (2025). Innovating beyond boundaries: Enhancing firms' dynamic capabilities through open innovation. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00510-y>

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

Tenakwah, E. S., & Otchere-Ankrah, B. (2026). Building sustainable AI-augmented organisations: A strategic framework for long-term workforce transformation.

Tian, J., Nakamori, Y., & Wierzbicki, A. P. (2019). Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 76–92.

Timming, A. R., Fan, D., Liu, Y., Kumar, V., & Neck, H. (2025). The changing role of human resource management as a driver of innovation in new organizational forms. *British Journal of Management*, 36, 500–510. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12908>

Tomer, T., & Tyagi, P. (2026). Innovative approaches to sustainability in human resource management: A review of strategies, challenges, and future directions. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 15(2), 724–742. <https://doi.org/10.51583/IJLTEMAS.2026.15020000063>

Wang, J., Zhang, J., & Zhao, Y. (2025). Strategic HRM and SME innovation: A chain mechanism of learning-resilience pathway and nonlinear environmental dynamism. *Frontiers in Psychology*, 16, 1584489. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1584489>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.

Zirrig, C., Ruiner, C., & Jungtäubl, M. (2026). When outsiders are in and insiders are out: Unveiling the role of executant tacit knowledge in fostering dynamic capabilities in Germany. *Journal of the Knowledge Economy*, 17, 6017–6049. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02773-y>

مقاله
پذیرش شده