

## ارتقای عملکرد کسب‌وکار از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی و

### سرمایه انسانی: نقش میانجی دوستوانی نوآوری

محمدجواد نائیجی<sup>۱</sup>، محمد خدابخشی<sup>۲</sup>، سیما محمدبیگی کاسوایی<sup>۳</sup>

#### چکیده

**زمینه و هدف:** با توجه به نقش حیاتی منابع انسانی در ارتقای عملکرد کسب‌وکار، در این پژوهش به مطالعه تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی بر عملکرد شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی با در نظر گرفتن نقش میانجی دوستوانی نوآوری پرداخته می‌شود.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی بود که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۵۵ شرکت به عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه‌های تحقیق میان مدیران ارشد این شرکت‌ها توزیع شد. برای آزمون پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای بررسی روایی از روایی‌های همگرا و واگرا استفاده شد. تحلیل داده‌ها بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری و آزمون بوت استراپ و با استفاده از نرم‌افزارهای اسپاس‌اس و اسمارت‌پی‌ال‌اس انجام شده است.

**یافته‌ها:** نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که سرمایه انسانی و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر معناداری دارند. همچنین دوستوانی نوآوری در تأثیر اقدامات منابع انسانی و سرمایه انسانی بر عملکرد کسب‌وکار نقش میانجی دارد.

**نتیجه‌گیری:** تمرکز بر دانش تخصصی کارکنان و استفاده از این دانش در مسیر توسعه نوآوری یکی از الزامات بهبود عملکرد شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی است. از این‌رو، شرکت‌ها باید منابع را به صورت متعادل به هر دو نوع پروژه‌های کشف و بهره‌برداری از نوآوری تخصیص دهند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، سرمایه انسانی، دوستوانی، حمل‌ونقل، اکتشاف و بهره‌برداری

۱. استادیار، گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهیدبهشتی، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهیدبهشتی، تهران، ایران

۳. کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهیدبهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۶/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۱/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: محمد خدابخشی

E-mail: mohkhodabakhsh@yahoo.com

## مقدمه

ارتقای عملکرد سازمان از طریق قابلیت‌های منابع انسانی یکی از محورهای پژوهشی در حال رشد است و در سال‌های اخیر، مطالعات زیادی در این خصوص انجام شده است. در این مطالعات، تمرکز بر منابع انسانی به عنوان یکی از پایدارترین و کم‌هزینه‌ترین راهکارهای بهبود عملکرد شناخته شده است. بیشتر این پژوهش‌ها بر اساس دیدگاه منبع‌محور<sup>۱</sup> انجام شده‌اند که اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر بهبود ویژگی‌های کارکنان همچون مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارها و همچنین تقویت عملکرد سازمانی مؤثر دانسته‌اند (بوکسال و پارسل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در دیدگاه منبع‌محور، اقدامات مدیریت منابع انسانی باید هم‌راستا با تقویت سرمایه انسانی صورت گیرد. سرمایه انسانی مشتمل بر مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های افراد سازمان (کاف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲)، منبع اصلی مزیت رقابتی در محیط‌های متلاطم است و مطالعات متعددی تأثیر آن بر عملکرد را تأیید کرده‌اند (کمپل و همکاران، ۲۰۱۲؛ سابرومانی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). برای مثال، تحقیقات ون‌اش<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که توجه به نیازهای منابع انسانی با ایجاد جو خلاقانه بر عملکرد مالی و عملکرد کارکنان مؤثر است. همچنین استخدام متناسب با اهداف سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری، استراتژی‌های منعطف مبتنی بر عملکرد و آموزش‌های تخصصی از جمله اقدامات مدیریت منابع انسانی هستند که تأثیرشان بر عملکرد تأیید شده است (یوهانسن و سوا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

با وجود این شواهد پژوهشی، در خصوص تأثیر سرمایه انسانی و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد و نحوه‌ی این تأثیرگذاری توافق کمی وجود دارد. همان‌گونه که کروک و همکاران (۲۰۰۸) بیان کرده‌اند بیشترین تأثیر توانمندی‌های منابع انسانی بر عملکرد از عوامل میانجی ناشی می‌شود. به عبارت دیگر، اقدامات منابع انسانی در صورتی به ارتقای عملکرد منجر می‌شود که بتواند بر متغیرهای زمینه‌ساز عملکرد تأثیر بگذارد. یکی از این متغیرها، نوآوری است که نقشی حیاتی در بهبود عملکرد ایفا می‌کند و نقش میانجی آن در چندین مطالعه معتبر تأیید شده است؛ اما آنچه در این پژوهش‌ها کمتر بدان پرداخته شده است، تفکیک دو بعد متمایز و البته به ظاهر متناقض نوآوری است که تحت عنوان دوسوتوانی نوآوری شامل نوآوری اکتشافی و

1. Resource-based view
2. Boxal & Purcell
3. Coff
4. Subramony
5. van Esch
6. Johansen & Sowa

نوآوری بهره‌بردارانه شناخته می‌شود. نوآوری اکتشافی بیشتر به فعالیت‌هایی همچون جستجوی ایده‌ها و کشف و پایش فرصت‌های جدید مرتبط است. با این حال، بهره‌برداری شامل فعالیت‌هایی چون تولید، بهره‌وری و پیاده‌سازی است (هرهوسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). اهمیت در نظر گرفتن هم‌زمان دو بعد نوآوری از آنجا نشأت می‌گیرد که برخی شرکت‌ها به علت عدم موفقیت در ایجاد توازن میان آن‌ها دچار کاهش عملکرد و حتی شکست می‌شوند. برخی شرکت‌های بزرگ با اهرم قرار دادن منابع گسترده‌شان از مزیت‌های رقابتی استفاده می‌کنند، اما در بلندمدت در برابر رقبایی شکست می‌خورند که بر نوآوری‌های بنیادین سرمایه‌گذاری کرده‌اند. در مقابل، برخی شرکت‌هایی که بر نوآوری‌های مستمر تأکید می‌کنند قادر به بهره‌گیری از مزایای آن‌ها در بازار نیستند و درگیر چرخه‌ی نوآوری برای نوآوری می‌شوند (نائیجی و سیادت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). برای این شرکت‌ها، نوآوری به جای وسیله به عنوان هدف مطرح می‌شود و در خلق ارزش واقعی از نوآوری باز می‌مانند. از این‌رو، شرکت‌ها باید به هر دو جنبه‌ی نوآوری توجه کنند.

در نظر گرفتن قابلیت‌های دوسوتوان در صنعت حمل‌ونقل از اهمیت دوچندانی برخوردار است. این صنعت یکی از محرک‌های توسعه اقتصادی است و برنامه‌ریزی مناسب و ساماندهی مناسب زیرساخت‌های حمل‌ونقل باعث کاهش هزینه‌های بهره‌برداری و تولید می‌شود (امیری خوره<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). نتایج این تحقیق می‌تواند به عنوان راهکاری برای حل مسائل شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی در ایران به کار گرفته شود. نخست اینکه عملکرد شرکت‌های حمل‌ونقل به شدت تحت‌تأثیر عوامل محیطی و روابط ایران با سایر کشورها است. با توجه به تلاطم‌های زیادی که در این روابط وجود دارد، پیش‌بینی وضعیت‌های آتی و به تبع آن برنامه‌ریزی در این صنعت دشوار است (نائیجی و عباسعلی‌زاده، ۲۰۱۰). دوم اینکه، به علت پیچیدگی بالای فرایندهای حمل‌ونقل مانند تنوع فعالیت‌ها و لزوم اشراف به قوانین بین‌المللی و ملی، نیروی انسانی متخصص نقش زیادی در موفقیت شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی ایفا می‌کنند. سوم اینکه، رقابت بالایی در صنعت حمل‌ونقل وجود دارد و با توجه به وجود نظام تعرفه‌گذاری، ارائه‌ی ایده‌های نوآورانه و اجرای آن‌ها در این صنعت دشوار است. البته به همین میزان، موفقیت نوآوری در این شرکت‌ها امکان بیشتری برای اثرگذاری بر عملکرد دارد.

---

1. Herhausen  
2. Naeiji & Siadat  
3. Amiri Khorheh

با توجه به شکاف نظری موجود و اهمیت منابع انسانی در عملکرد شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر سرمایه انسانی و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کسب‌وکار با تمرکز بر نقش میانجی دوستوانی نوآوری می‌پردازد.

## پیشینه پژوهش

### سرمایه انسانی

واژه سرمایه انسانی به دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی<sup>۱</sup> اشاره دارد که در یک فرد یا سازمان وجود دارد و شامل جنبه‌های ضمنی و آشکاری است که تقلید از آن‌ها دشوار است. سرمایه انسانی بیانگر شایستگی‌ها، دانش، ویژگی‌های اجتماعی و شخصیتی لازم برای ایجاد ارزش اقتصادی است. این سرمایه، دید جامعی از انسان فعال اقتصادی با در نظر گرفتن پیچیدگی‌های بیولوژیکی، اجتماعی، روانشناسی و فرهنگی ارائه می‌دهد (دیاز-فرناندز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در تعاریف اولیه، سرمایه انسانی به عنوان خروجی سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی و نرخ بازده افراد و به عنوان یک سازه سطح فردی دیده می‌شد (شولتز<sup>۳</sup>، ۱۹۷۴). در این تعاریف، سرمایه انسانی در بیشتر موارد شامل ابعادی مانند دانش، تجربه، انگیزه، مهارت‌ها و توانایی‌های فردی بود. در تعاریف بعدی، سرمایه انسانی به عنوان یک مفهوم سطح سازمانی و بیانگر توانایی یک شرکت برای تولید سرمایه فکری به کار گرفته شد. سرمایه‌های انسانی منبع اصلی کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها و مکمل منابع مالی دانسته می‌شوند (بون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). برای آنکه بتوان از این سرمایه‌های فکری برای ارزش‌آفرینی بهره گرفت، باید سازوکارهایی در بخش منابع انسانی طراحی کرد تا کارکنان بتوانند دانش آشکار و ضمنی خود را به راحتی به اشتراک بگذارند. این قابلیت در بخش منابع انسانی به عنوان یک سیستم اطلاعاتی نیز عمل می‌کند و به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی کمک می‌کند.

1. Knowledge, skills, and abilities (KSAs)

2. Diaz-Fernandez

3. Schultz

4. Boon

کانگ و اسنل (۲۰۰۹) میان دو جنبه‌ی سرمایه انسانی عمومی و تخصصی تمایز قائل شده‌اند. سرمایه انسانی عمومی بیانگر آن دسته از نیروهای انسانی یک شرکت است که در زمینه‌های مختلف دارای دانش و قابلیت‌های یادگیری هستند و البته در هیچ‌یک از این زمینه‌ها عمیق نیستند. از این‌رو، این سرمایه مستعد یادگیری اکتشافی و به دنبال کشف، درک، ترکیب و به کارگیری دانش جدید است. سرمایه انسانی عمومی در برخورد با مسائل پیچیده که نیازمند ابتکار و استقلال است بهتر عمل می‌کند. در مقابل، سرمایه‌های انسانی تخصصی، دانش عمیقی در زمینه‌های خاصی دارند و قادرند از این دانش برای حل مسائل اجرایی استفاده کنند. این نوع سرمایه انسانی در امور بروکراتیک، کنترلی و تکراری که به طور معمول در فناوری‌ها و بازارهای ایستا رخ می‌دهد مناسب است.

### اقدامات مدیریت منابع انسانی قابلیت‌محور

مدیریت منابع انسانی به دنبال استفاده اثربخش از نیروی انسانی در راستای اهداف سازمان است و شامل فعالیت‌های متنوعی مانند تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان، برنامه‌ریزی نیازهای نیروی کار، انتخاب کارکنان، گرایش و آموزش کارکنان جدید، حقوق و دستمزد، آموزش و پرورش کارمندان، تعهدات کارکنان و همچنین ایجاد یک محیط کاری منصفانه و مطمئن می‌باشد (فراریز و همکاران، ۲۰۱۹). در مدیریت منابع انسانی سه رویکرد محوری شامل انگیزه، فرصت و قابلیت وجود دارد. در این تحقیق به دو دلیل از رویکرد قابلیت‌محور استفاده می‌شود. نخست اینکه بر اساس دیدگاه منبع‌محور، منابع مرتبط با مدیریت منابع انسانی یک شرکت بیشتر به نوآوری و عملکرد کمک می‌کند. دوم اینکه پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد قابلیت‌محوری در شکل‌گیری جو اجتماعی سازمان، اثربخش‌تر عمل می‌کند و تأثیر بیشتری بر دوسوتوانی دارد (پریو و سانتانا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). از نظر ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) رویکرد قابلیت‌محور از چند ویژگی مهم برخوردار است. نظام پرداخت در این رویکرد درونی است و از مشوق‌های درون‌شغلی مانند استقلال و اختیار عمل برای انگیزش استفاده می‌شود. همچنین، به جای تأکید بر توانایی یا عملکرد بر تلاش کارکنان تأکید می‌شود و برای دستیابی به بهترین پاداش به کارکنان، رویه‌های ارزشیابی شغلی به دقت و با رعایت انصاف شکل می‌گیرد. رویکرد قابلیت‌محور بر خلاف رویکردهای سنتی بر مهارت‌های شغلی متمرکز است و آن‌ها را از وظایف مهم‌تر می‌داند.

## دوستوانی نوآوری

واژه دوستوانی از ترکیب دو واژه لاتین (Ambi) به معنای دوسو یا دودست و (Dexterity) به معنای مهارت و چابکی تشکیل شده است و در ادبیات انگلیسی، به افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را داشته باشند دوستوان گفته می‌شود. در مفهوم سازمانی، دوستوانی بیانگر ایجاد تعادل میان دو قابلیت به‌ظاهر متناقض در سازمان است (هارمانچیگلو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در این راستا، دوستوانی نوآوری بیانگر توانایی یک سازمان برای مدیریت هم‌زمان نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه است. اکتشاف بیشتر به فعالیت‌هایی چون نوآوری، کشف فرصت‌های جدید و تنوع اشاره دارد، ولی بهره‌برداری شامل مواردی چون تولید، بهره‌وری، پیاده‌سازی و عملکرد می‌شود (کانتارلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). با وجود اهمیت هر دو نوع نوآوری، مدیریت هم‌زمان آن‌ها آسان نیست، زیرا این دو از لحاظ ساختار، فرایند، شایستگی‌های مورد نیاز و منطق بنیادین متفاوت‌اند. برای مثال اکتشاف، فعالیت‌های بیش‌فعال و ابتکاری را در برمی‌گیرد و بر یادگیری از طریق آزمون و خطا تمرکز می‌کند، در حالی که بهره‌برداری بیشتر بر فرایندهای اجرایی و حفظ ثبات کلی سازمان متمرکز است. علاوه بر این، بهره‌برداری بر اساس گذشته سازمان عمل می‌کند، ولی اکتشاف بیشتر بر آینده‌ای تمرکز می‌کند که می‌تواند به طور کامل از گذشته متفاوت باشد (ژو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

## عملکرد کسب‌وکار

عملکرد یکی از مهم‌ترین خروجی‌های مورد انتظار سازمان است و به‌طور کلی با اثربخشی، کارایی، رضایت کارکنان و مشتریان، نوآوری، کیفیت محصولات و خدمات و توانایی دستیابی به نیروی انسانی اندازه‌گیری می‌شود (مارتین-روجا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). با وجود اهمیت عملکرد، در خصوص ابعاد و شاخص‌های سنجش آن توافق نظر کاملی وجود ندارد و طبقه‌بندی‌ها و ابعاد بسیار متنوعی برای سنجش عملکرد ارائه شده است. در یکی از رایج‌ترین طبقه‌بندی‌ها، ابعاد عملکرد به دو دسته شاخص‌های ذهنی و عینی قابل تقسیم شده است. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، بر اساس داده‌های واقعی و در بیشتر موارد

---

1. Harmancioglu  
2. Cantarello  
3. Zhou  
4. Martin-Rojas

کمی است. از جمله شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی می‌توان به بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری، سود هر سهم و بازده سهام اشاره کرد. شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شامل شاخص‌های مبتنی بر قضاوت گروه‌های ذینفع سازمان است. از جمله این شاخص‌ها، رضایت مشتریان، رضایت کارکنان و موفقیت در ارائه محصولات جدید است (هریس و موس‌شولدر، ۲۰۱۳).

طبقه‌بندی رایج دیگر استفاده از دو بعد مالی و غیر مالی است. عملکرد مالی سازمان خود از دو دسته شاخص‌های حسابداری و اقتصادی تشکیل می‌شود که شاخص‌های حسابداری مبتنی بر داده‌های حسابداری مانند سود، رشد سود، سود تقسیمی، جریان‌های نقدی، سود هر سهم و نسبت‌های مالی مثل بازگشت سرمایه است. در حالی که در معیارهای اقتصادی، عملکرد شرکت با توجه به قدرت کسب سود از دارایی‌های موجود و سرمایه‌گذاری بالقوه و بر اساس نرخ بازده و نرخ هزینه سرمایه ارزیابی می‌شود. ارزش افزوده اقتصادی، ارزش افزوده بازار و ارزش اقتصادی تعدیل‌شده، برخی از شاخص‌های اقتصادی عملکرد هستند (سیدات<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). شاخص‌های عملکرد غیرمالی برای اندازه‌گیری میزان موفقیت سازمان در تحقق اهداف استراتژیک و تأمین نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی استفاده می‌شوند. زمانی که همانند پژوهش حاضر، ابعاد عملکرد مالی سازمان به دلایل مختلف در دسترس نباشد، از شاخص‌های غیرمالی استفاده می‌شود.

### تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی بر عملکرد

تلاش‌های نظری برای شناسایی ارتباط میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد از سابقه‌ای طولانی برخوردار است، زیرا نیروی انسانی توانمند با توجه به سرعت بالای تغییرات محیطی، کمیاب و غیرقابل تقلید است که سبب می‌شود به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی به‌ویژه در محیط‌های دانش‌محور مطرح باشد (مونترو-سانچز و سوریانو، ۲۰۱۱). این تلاش‌ها با این منطوق صورت می‌گیرد که اقدامات منابع انسانی که در اصل ماهیت بلندمدت دارند می‌تواند توانائی، انگیزش و فرصت‌های کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمان افزایش دهند. در اینکه کدام‌یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی و چگونه بر عملکرد

1. Saidat

2. Montoro-Sánchez & Soriano

کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد، دو جریان کلی وجود دارد. بر مبنای جریان نخست، یک سری اقدامات عمومی وجود دارد که می‌تواند در تمامی کسب‌وکارها به بهبود عملکرد منجر شود. در مقابل، بر اساس دیدگاه ساینر این اقدامات باید متناسب با هر سازمانی طراحی و تعریف شود. این رویکرد بیشتر بر مبنای «بهترین اقدام<sup>۱</sup>» و «بهترین تناسب<sup>۲</sup>» عمل می‌کند و نیازمند مطالعات موردی است (پارسل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

رویکرد تحقیق حاضر، پیگیری جریان نخست یعنی یافتن آن دسته از اقدامات مدیریت منابع انسانی است که در شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی به بهبود عملکرد منجر می‌شود. با مرور ادبیات منابع انسانی برای بهبود عملکرد، سه دسته اقدام شامل آموزش مهارت‌های شغلی، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای و پرداخت مبتنی بر مهارت قابل شناسایی است. ارزیابی عملکرد توسعه‌ای به کارکنان اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند، اهداف عملکردی خود را تعیین کنند و در مواجهه با شرایط غیرقابل پیش‌بینی که مستلزم خلاقیت است، راهکارهای مناسبی بیابند. برای آنکه ارزیابی عملکرد بتواند به توسعه فردی و سازمانی کمک کند توجه به دو نکته ضروری است. نخست اینکه ارزیابی، اولویت را به تلاش و فعالیت‌های نه توانایی یا عملکرد کارکنان صورت گرفته بدهد؛ به عبارت دیگر، خواستن از توانستن مهم‌تر است و با تقویت تلاش‌های فردی می‌توان ارتقای عملکرد سازمانی را به دست آورد (باباشاهی و همکاران، ۲۰۱۴). دوم اینکه، برای جذب استعدادها برتر، راه‌اندازی پرداخت رقابتی ضروری است. پرداخت مشوق‌ها باعث ارتقاء همکاری، تعهد، تسهیم دانش و رفتارهای داوطلبانه‌ی کارکنان می‌شود که در نهایت، به بهبود عملکرد می‌انجامد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

مطالعات سنتی در سرمایه انسانی بر تحصیلات و آموزش و تأثیر آن‌ها بر عملکرد متمرکز بودند و نتایج متناقضی گزارش کردند؛ اما در تعاریف جدید، این سرمایه گسترده‌ی وسیعی دارد و شامل تمامی ابعاد دانش و مهارت می‌شود. با ارائه‌ی نظریه منبع‌محور<sup>۴</sup> مبنای نظری لازم برای تشریح چرایی و چگونگی تأثیر سرمایه انسانی عالی بر مزیت‌های عملکردی پایدار فراهم شد. زمانی که منابع با ارزش به‌سرعت و به‌صورت همیشگی در اختیار شرکت باشد، امکان دستیابی به عملکرد بالاتر از متوسط فراهم می‌شود. در غیر این صورت،

1. Best practice

2. Best fit

3. Purcell

4. Resource based theory (RBT)

رقبا به راحتی منابع را خریداری و کسب هرگونه مزیتی را دشوار می‌کنند. چادویک<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) اهمیت سرمایه انسانی در عملکرد را ناشی از نقش آن در هماهنگی سایر منابع سازمانی می‌داند. به عبارت دیگر، سرمایه انسانی هوشمندترین منبع در اختیار سازمان است و در عمل، مدیریت سایر منابع دیگر سازمان را نیز بر عهده دارد. با توجه به این شواهد پژوهشی، دو فرضیه نخست پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۱: اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۲: سرمایه انسانی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر مثبت دارد.

### نقش میانجی دوسوتوانی نوآوری

در ادبیات نوآوری، تعاریف متعددی برای دوسوتوانی ارائه شده است. در یکی از پر استنادترین منابع، اوریلی و تاشمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) دوسوتوانی را معادل مدیریت تناقض‌ها و ایجاد تعادل میان مفاهیم به ظاهر متضاد دانسته‌اند. بر اساس این دیدگاه، یک سازمان دوسوتوان توانایی مدیریت هر دو نوع نوآوری تدریجی و بنیادین را دارد و با ایجاد ساختارهای منعطف، فرهنگ سازمانی باز-بسته و ارزش‌های مشترک در سراسر سازمان، امکان استفاده هم‌زمان از مزیت‌های رفتار نوآورانه‌ی مبتنی بر جسارت و محافظه‌کاری را می‌دهد. در سیر تحول دوسوتوانی نوآوری، این مفهوم به عنوان ایجاد تعادل میان نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه مورد استفاده قرار گرفت که در بیشتر مطالعات، همین تعریف مبنا قرار گرفت. همان‌گونه که مارچ<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) بیان می‌کند اکتشاف بیشتر به فعالیت‌هایی همچون نوآوری، کشف فرصت‌های جدید و تنوع مرتبط است. با این حال بهره‌برداری شامل مواردی چون تولید، بهره‌وری، پیاده‌سازی و عملکرد می‌شود (حمدی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). باید توجه داشت که مدیریت هم‌زمان نوآوری اکتشافی و نوآورانه دشوار است، زیرا این دو از لحاظ ساختار، فرایند، شایستگی‌های مورد نیاز و پس‌زمینه‌های استدلالی تفاوت‌های اساسی دارند و مفهوم تعادل، زمانی که از نظریه به عمل تبدیل می‌شود می‌تواند با شکست مواجه شود (نائیجی و خراسانی، ۱۳۹۵).

1. Chadwick

2. O'Reilly and Tushman

3. March

4. Hamady

در ادبیات نوآوری، دوستوانی یکی از پیامدهای اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی و یکی از پیش‌بین‌های عملکرد فرض می‌شود. کانگ و اسنل (۲۰۰۹) سرمایه انسانی را شرط لازم برای دوستوانی می‌دانند، زیرا دوستوانی نیازمند کارکنان ماهر و خلاق است که قادر به انجام وظایف چندگانه و حتی متناقض هستند و این قابلیت چیزی جز همان مفهوم سرمایه‌های انسانی توانمند نیست. در ادامه‌ی این مسیر، کوستوپولوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) انواع سرمایه‌های فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی را بر دوستوانی نوآوری و دوستوانی را بر عملکرد مؤثر دانسته‌اند. در این مطالعه، اقدامات مدیریت منابع انسانی نقش تعدیل‌گر را ایفا می‌کنند و بر رابطه‌ی سرمایه انسانی و دوستوانی تأثیر می‌گذارند. شواهد مشابهی توسط پرتو و ساتانانا (۲۰۱۲) گزارش شده است که اقدامات مدیریت منابع انسانی در سه بعد ارتقای توانایی، ارتقای انگیزش و ارتقای فرصت، زمینه‌ساز ایجاد جوی اجتماعی می‌شود که قابلیت‌های دوستوانی را افزایش می‌دهد و در نهایت دوستوانی بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد.

دوستوانی نوآوری به پیامدهای سازمانی زیادی مرتبط است. اهمیت دوستوانی نوآوری نه تنها در اقتصادهای مبتنی بر بازار، بلکه در اقتصادهای در حال ظهور مانند چین و روسیه به تأیید رسیده است و شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی به تقویت هم‌زمان قابلیت‌های اکتشافی و اجرایی رو می‌آورند (شیروکوا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ فو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). نوآوری دوستوان در سنجش دقیق‌تر مخاطره و بازده اقتصادی به شرکت‌ها کمک می‌کند و سبب می‌شود هم از فرصت‌های جذاب بازار برای کارآفرینی بهره‌برداری کنند و هم از مخاطرات احتمالی که خطر زیان و حتی ورشکستگی را به همراه دارند، غفلت نکنند (جانی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

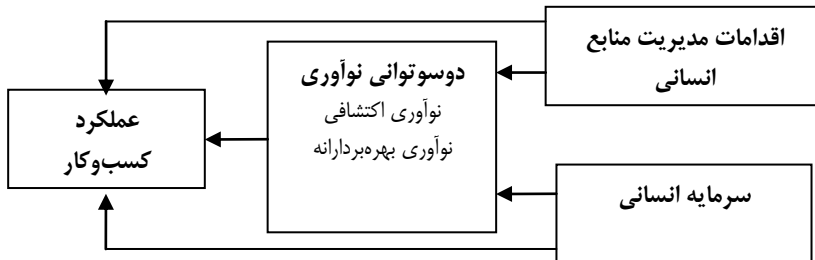
توانایی اصلی دوستوانی در ارزش‌آفرینی در محیط‌های پویا از طریق ترکیب هم‌زمان کشف و شناسایی فرصت‌ها است. در یکی از مطالعات در شرکت‌های بزرگ مشخص شد که ۹۰ درصد از شرکت‌های دوستوان، در دستیابی به اهدافشان موفق بودند (اریلی و تاشمن، ۲۰۰۴). رایش و بریکینگ‌شو<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) با ارائه مدلی، شاخص‌های مالی، رشد و بازار را به عنوان پیامدهای عملکردی نوآوری دوستوان معرفی کردند. آن‌ها اعتقاد دارند علت وجودی نظریه

1. Kostopoulos  
 2. Shirokova  
 3. Fu  
 4. Junni  
 5. Raisch & Birkinshaw

دوستوانی، عدم توانایی بیشتر فعالیت‌های نوآورانه برای ارزش آفرینی در محیط‌های پویا است؛ زیرا علی‌رغم اینکه کشف و شناسایی فرصت‌ها در قلب نوآوری جای دارد، ولی نوآوری در مرحله به کارگیری فرصت‌ها چندان نمی‌تواند ارزش خلق کند. افزودن قابلیت‌های به کارگیری فرصت‌ها به مفهوم سنتی نوآوری سبب می‌شود شرکت‌ها علاوه بر کسب موقعیت مناسب در مواجهه با تغییرات محیطی به مزیت‌های رقابتی پایدار دست یابند. وانگ و رفیق<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان «فرهنگ سازمانی دوستوان، دوستوانی بافتی و نوآوری محصول جدید: مطالعه تطبیقی میان شرکت‌های با فناوری بالای چینی و انگلیسی» مدلی ارائه دادند که بر اساس آن، نوآوری دوستوان با ایجاد شایستگی‌های اکتشاف و بهره‌برداری سبب بهبود عملکرد توسعه محصول جدید در سه محور نوآوری بنیادین، نوآوری تدریجی و سرعت عرضه محصول به بازار می‌شود. نکته قابل توجه این بود که دوستوانی نوآوری تفاوت معناداری میان دو کشور چین و انگلستان با بافت فرهنگی متفاوت نداشته است.

- با توجه به این شواهد پژوهشی، فرضیه سوم و چهارم به صورت زیر ارائه می‌شود:
- فرضیه ۳: دوستوانی نوآوری در رابطه‌ی اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد کسب‌وکار نقش میانجی دارد.
- فرضیه ۴: دوستوانی نوآوری در رابطه‌ی سرمایه انسانی و عملکرد کسب‌وکار نقش میانجی دارد. در راستای این فرضیه‌های اصلی، ۴ فرضیه فرعی تحقیق مبتنی بر تفکیک متغیر میانجی دوستوانی نوآوری به دو بعد نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه به شرح زیر ارائه می‌شود:
- فرضیه ۳ (الف): نوآوری اکتشافی در رابطه‌ی اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد کسب‌وکار نقش میانجی دارد.
- فرضیه ۳ (ب): نوآوری اکتشافی در رابطه‌ی سرمایه انسانی و عملکرد کسب‌وکار نقش میانجی دارد.
- فرضیه ۴ (الف): نوآوری بهره‌بردارانه در رابطه‌ی اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد کسب‌وکار نقش میانجی دارد.
- فرضیه ۴ (ب): نوآوری بهره‌بردارانه در رابطه‌ی سرمایه انسانی و عملکرد کسب‌وکار نقش میانجی دارد.

بر اساس فرضیه‌های فوق الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه می‌شود. بخشی از این الگو مبتنی بر پژوهش دیاز-فرناندز و همکاران (۲۰۱۷) است که تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی را بر دوستوانی بررسی کردند؛ اما همان‌گونه که پریتو و سانتانا (۲۰۱۲) عنوان می‌کنند دوستوانی نه یک پیامد بلکه یک توانمند ساز است و باید تأثیر آن بر پیامدهای سازمانی مورد توجه قرار گیرد؛ این در حالی است که در پژوهش‌های پیشین عوامل مؤثر بر دوستوانی یا پیامدهای دوستوانی بررسی شده است. برای توسعه نظری الگوهای موجود، نقش میانجی دوستوانی در رابطه‌ی منابع انسانی و عملکرد بررسی می‌شود. بر اساس این رویه، نقش هم‌زمان اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی در دوستوانی و تأثیر دوستوانی بر عملکرد در نظر گرفته می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل آن دسته از شرکت‌های عضو انجمن صنفی حمل‌ونقل بین‌المللی ایران است که حداقل دارای ۲۰ سال پیشینه و ۳۰ کارمند هستند. با توجه به تنوع شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی این محدودیت به همگن بودن جامعه آماری کمک می‌کند. بر اساس فهرست انجمن صنفی، ۶۳ شرکت به عنوان جامعه آماری شناسایی شدند که با استفاده از روش کوکران، حجم نمونه به تعداد ۵۴ شرکت به دست آمد و تعداد ۵۵ پرسشنامه میان مدیران ارشد این شرکت‌ها توزیع شد. علت انتخاب مدیران ارشد برای پاسخگویی، اشراف آن‌ها به ویژگی‌های منابع انسانی و عملکرد شرکت است. با توجه به دسترسی به فهرست شرکت‌های مورد بررسی، نمونه‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب شدند.

در جدول ۱، توزیع فراوانی جامعه آماری به تفکیک دو متغیر شامل سابقه‌ی کسب و کار و تعداد کارکنان گزارش شده است. همان‌گونه که این جدول نشان می‌دهد، ۶۰ درصد از کسب و کارهای مورد بررسی از ۴ تا ۹ سال سابقه برخوردارند. همچنین، نزدیک به نیمی از شرکت‌ها، کمتر از ۳۰ کارمند داشته‌اند. کمترین فراوانی میان شرکت‌هایی مشاهده می‌شود که بیش از ۹۰ کارمند داشته‌اند.

جدول ۱. توزیع فراوانی نمونه‌ها از نظر سابقه و تعداد کارکنان

مشخصه‌ها		تعداد	درصد
سابقه کسب و کار	کمتر از چهار سال	۱۱	۲۰
	بین چهار تا نه سال	۳۳	۶۰
	بیش از نه سال	۱۱	۲۰
تعداد کارکنان	کمتر از ۳۰ نفر	۲۷	۴۹/۰۹
	بین ۳۰ تا ۶۰ نفر	۱۲	۱۲/۸۲
	بین ۶۱ تا ۹۰ نفر	۱۰	۱۸/۱۸
	بیشتر از ۹۰ نفر	۶	۱۰/۹۱

در این پژوهش از ابزار پرسشنامه در قالب طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس پرسشنامه‌های استاندارد و مطالعات پیشین طراحی شد. در جدول ۲، منابع این پرسشنامه‌ها به همراه میانگین و انحراف معیار هر یک از متغیرها گزارش شده است.

جدول ۲. منابع پرسشنامه‌ها، میانگین، انحراف معیار و ضرایب آلفای کرونباخ متغیرها

ردیف	متغیر	تعداد سؤال	میانگین	انحراف معیار	منابع
۱	سرمایه انسانی	۱۱	۳/۷۵	۱/۵۲	دباز-فرناندز و همکاران (۲۰۱۷)
۲	اقدامات مدیریت منابع انسانی	۵	۳/۰۸	۱/۲۶	دباز-فرناندز و همکاران (۲۰۱۷)
۳	دوست‌توانی نوآوری	۶	۳/۰۴	۱/۱۱	تاشمن و اوریلی (۱۹۹۶)
۴	عملکرد کسب و کار	۶	۳/۰۸	۱/۳۶	دباز-فرناندز و همکاران (۲۰۱۷)

برای سنجش روایی گویه‌های پرسشنامه از نسبت روایی محتوایی (CVR) <sup>۱</sup> لاوشه <sup>۲</sup> (۱۹۷۵) استفاده شد. لاوشه پیشنهاد می‌کند که هر گویه یا پرسش در اختیار مجموعه‌ای از ارزیابان یا داوران قرار گیرد و پرسیده شود که آیا این گویه برای سنجش سازه مورد نظر «اساسی یا سودمند» هست یا خیر؟ اگر حاصل تقسیم تعداد پاسخ‌های مثبت به کل پاسخ‌ها که همان CVR است، بیشتر از ۰/۴۲ باشد (در ازای ۲۰ نفر شرکت کننده)، روایی گویه تأیید می‌شود. بر اساس جدول ۳، ضریب CVR برای همه متغیرها بیش از ۰/۴۲ است، از این رو پرسشنامه تحقیق از روایی محتوایی لازم برخوردار است و نیازی به حذف هیچ‌یک از سؤال‌ها نبوده است.

جدول ۳. نسبت روایی محتوای (CVR) مربوط به سؤال‌های پرسشنامه

نتایج	CVR (%)	نظر خبرگان		گویه‌ها	متغیرها	ردیف
		سودمند	غیر سودمند			
پذیرش	۹۰	۱۹	۱	بهبود فعالیت‌های جاری	سرمایه انسانی	۱
پذیرش	۱۰۰	۲۰	۰	رفع نواقص فعالیت‌های جاری	سرمایه انسانی	۲
پذیرش	۷۰	۱۷	۳	تقویت روابط بین فردی	سرمایه انسانی	۳
پذیرش	۵۰	۱۵	۵	افزایش سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی	سرمایه انسانی	۴
پذیرش	۵۰	۱۵	۵	افزایش بهره‌وری بلنمدت	سرمایه انسانی	۵
پذیرش	۶۰	۱۶	۴	توسعه دانش تخصصی	سرمایه انسانی	۶
پذیرش	۶۰	۱۶	۴	مهارت در حوزه‌های دانشی	سرمایه انسانی	۷
پذیرش	۱۰۰	۲۰	۰	توانایی ارزیابی شرایط پیشرو	سرمایه انسانی	۸
پذیرش	۱۰۰	۲۰	۰	تخصص کارکنان	سرمایه انسانی	۹
پذیرش	۱۰۰	۲۰	۰	مهارت‌های چندگانه کارکنان	سرمایه انسانی	۱۰
پذیرش	۹۰	۱۹	۱	توانایی کشف و به‌کارگیری دانش جدید	سرمایه انسانی	۱۱
پذیرش	۹۰	۱۹	۱	تأکید بر عوامل درونی جبران خدمت	مدیریت منابع انسانی قابلیت محور	۱۲

1. Content Validity Ratio (CVR)

2. Lawshe

نتایج	CVR (%)	نظر خبرگان		گویه‌ها	متغیرها	ردیف
		غیر سودمند	سودمند			
پذیرش	۱۰۰	۰	۲۰	تمرکز بر تلاش و فعالیت به جای توانایی یا عملکرد	مدیریت منابع انسانی قابلیت محور	۱۳
پذیرش	۹۰	۱	۱۹	تأکید بر رویه‌های ارزشیابی شغلی	مدیریت منابع انسانی قابلیت محور	۱۴
پذیرش	۸۰	۲	۱۸	تسلط بر مهارت‌های شغلی	مدیریت منابع انسانی قابلیت محور	۱۵
پذیرش	۸۰	۲	۱۸	تأکید بر مهارت‌ها	مدیریت منابع انسانی قابلیت محور	۱۶
پذیرش	۱۰۰	۰	۲۰	تلاش تهاجمی برای اقدامات مخاطره‌آمیز	دوستوانی نوآوری	۱۷
پذیرش	۶۰	۴	۱۶	مهارت‌های جدید برای نوآوری	دوستوانی نوآوری	۱۸
پذیرش	۵۰	۵	۱۵	راه‌های خلاقانه برای برآوردن نیازهای مشتری	دوستوانی نوآوری	۱۹
پذیرش	۶۰	۴	۱۶	به‌روز کردن دانش و مهارت‌های فعلی	دوستوانی نوآوری	۲۰
پذیرش	۱۰۰	۰	۲۰	ارتقای فناوری‌ها برای بهبود بهره‌وری اقدامات فعلی	دوستوانی نوآوری	۲۱
پذیرش	۸۰	۲	۱۸	تلاش برای جلب رضایت مشتریان	دوستوانی نوآوری	۲۲
پذیرش	۱۰۰	۰	۲۰	نتایج عینی مالی	عملکرد کسب و کار	۲۳
پذیرش	۱۰۰	۰	۲۰	نتایج عینی غیرمالی	عملکرد کسب و کار	۲۴
پذیرش	۹۰	۱	۱۹	دستیابی به اهداف استراتژیک	عملکرد کسب و کار	۲۵
پذیرش	۸۰	۲	۱۸	جریان سودآوری در سال‌های گذشته	عملکرد کسب و کار	۲۶
پذیرش	۱۰۰	۰	۲۰	یادگیری کارکنان	عملکرد کسب و کار	۲۷
پذیرش	۹۰	۱	۱۹	رضایت کارکنان	عملکرد کسب و کار	۲۸

## یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، آزمون تأثیرات متغیرها بر یکدیگر است، از روش آماری معادلات ساختاری استفاده شد و بر اساس آن، اثرات مستقیم و غیر مستقیم و نقش متغیرهای میانجی بر عملکرد کسب‌وکار با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و smartPLS-3.2 مورد سنجش قرار گرفت. آزمون‌های برازش بخش اندازه‌گیری، شامل تحلیل پایایی و روایی سازه‌ها و ابزار پژوهش است. برای بررسی پایایی سازه‌ها، از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد. مقدار قابل قبول برای این دو معیار، معادل ۰/۷ است (هیر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). در جدول ۴، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی آمده است که بیانگر پایایی قابل قبول تمامی متغیرهای تحقیق است.

برای بررسی روایی همگرا از متوسط واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> (AVE) استفاده شد. این شاخص، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را می‌سنجد و بالاتر بودن میزان آن، بیانگر برازش مناسب‌تر مدل تحقیق است. حد قابل قبول برای AVE، ۰/۵ در نظر گرفته شده است و بر اساس نتایج آن برای این تحقیق، کلیه متغیرها از روایی همگرای مناسبی برخوردارند. معیار دیگر برای تأیید روایی همگرا آن است که پایایی ترکیبی هر یک از عوامل، بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراجی آن باشد (CR > AVE). مقایسه ستون‌های پایایی ترکیبی و AVE در جدول ۴ بیانگر بزرگ‌تر بودن پایایی ترکیبی تمامی متغیرها از مقدار AVE و تأیید روایی همگرا است.

جدول ۴. پایایی متغیرهای تحقیق بر مبنای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
سرمایه انسانی	۰/۸۷۱	۰/۹۰۰	۰/۵۷۴
اقدامات مدیریت منابع انسانی	۰/۷۶۸	۰/۸۴۲	۰/۵۱۹
دوستوانی نوآوری	۰/۸۴۹	۰/۸۸۸	۰/۵۷۰
عملکرد کسب‌وکار	۰/۷۶۶	۰/۸۳۲	۰/۵۴۹

1. Hair

2. Average Variance Extracted

برای بررسی روایی و اگرایی سازه‌ها، از ملاک فورنل - لارکر استفاده می‌شود. بر اساس این ملاک، جذر AVE یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها باشد. در جدول ۵، جذر AVE به همراه همبستگی میان سازه‌ها گزارش شده است که نتایج آن، نشان‌دهنده‌ی روایی و اگرایی قابل قبول متغیرهای پژوهش است (هیر و همکاران، ۲۰۱۳).

جدول ۵. ماتریس همبستگی و جذر میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرهای پژوهش

متغیرها	سرمایه انسانی	اقدامات مدیریت منابع انسانی	دوستوانی نوآوری	عملکرد کسب‌وکار
سرمایه انسانی	۰/۷۵۷			
اقدامات مدیریت منابع انسانی	۰/۶۸۷	۰/۷۲۰		
دوستوانی نوآوری	۰/۶۸۰	۰/۶۴۰	۰/۷۵۵	
عملکرد کسب‌وکار	۰/۵۸۹	۰/۶۷۸	۰/۶۴۶	۰/۷۴۱

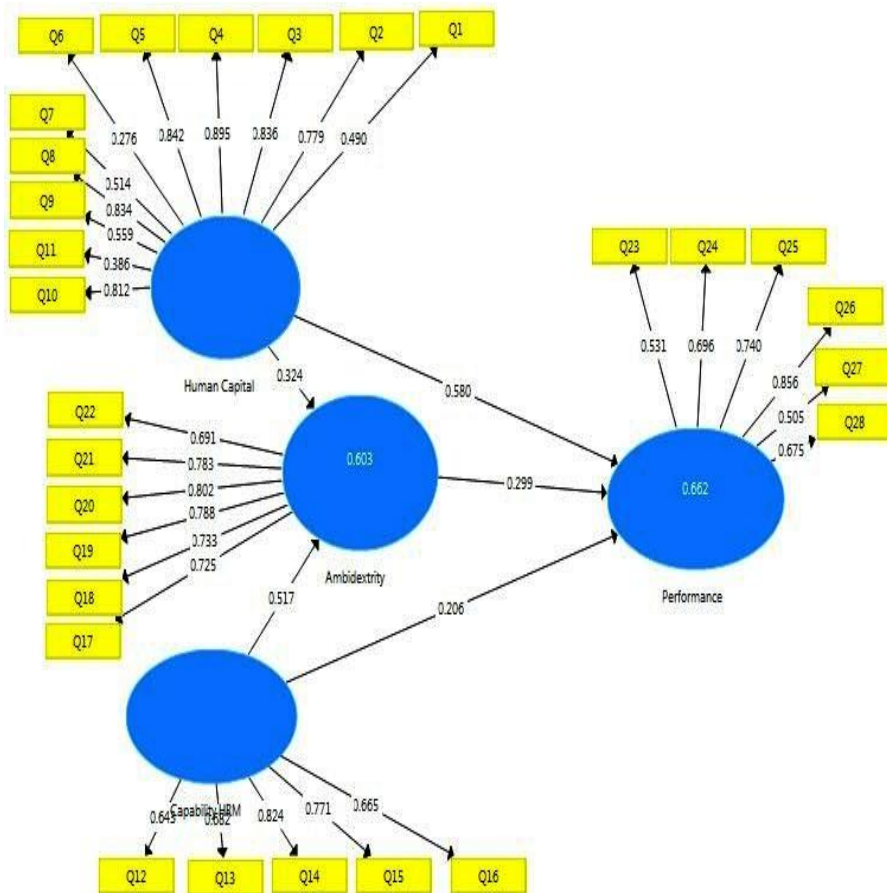
برای سنجش نیکویی برازش کلی مدل، تننهاوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) شاخص<sup>۲</sup> GOF را پیشنهاد دادند. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این شاخص از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.553 \times 0.632} = .591$$

متوسط اشتراک<sup>۳</sup> معادل AVE هر یک از متغیرهاست که مقدار متوسط AVE متغیرها برابر ۰/۵۵۳ برآورد شد. همچنین متوسط<sup>۲</sup> R<sup>۲</sup> تمامی متغیرهای درون‌زا نیز برابر ۰/۶۳۲ محاسبه شد. شاخص GOF کمتر از ۰/۱ را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳۶ را بزرگ قلمداد می‌کنند. با در نظر گرفتن این معیارها، شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/۵۹۱ به دست آمد که از اندازه‌های بزرگ به شمار می‌رود. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی از برازش بسیار مناسبی برخوردار است.

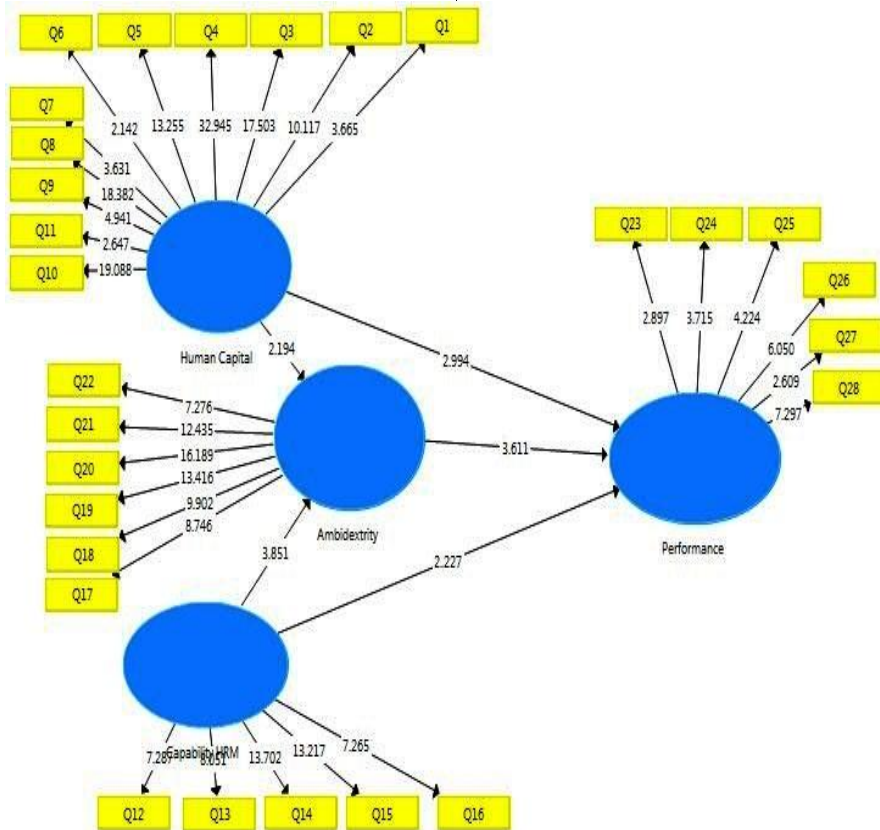
1. Tenenhaus  
2. Goodness-of-fit  
3. Gefen & Straub

شکل ۲ و ۳ مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق و شکل ۴ و ۵ مدل ساختاری فرضیه‌ها به تفکیک متغیر میانجی (دوستوانی نوآوری) را در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری نشان می‌دهد. در شکل ۲ مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است. این شکل بیانگر این است که بیشترین تأثیر مربوط به مسیر سرمایه انسانی بر عملکرد با ضریب  $0/580$  است. ضرایب سایر روابط میان متغیرها دامنه تغییرات کمتری دارند و از ضریب  $0/206$  برای تأثیر قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تا ضریب  $0/517$  برای تأثیر قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی بر دوستوانی نوآوری در نوسان است.



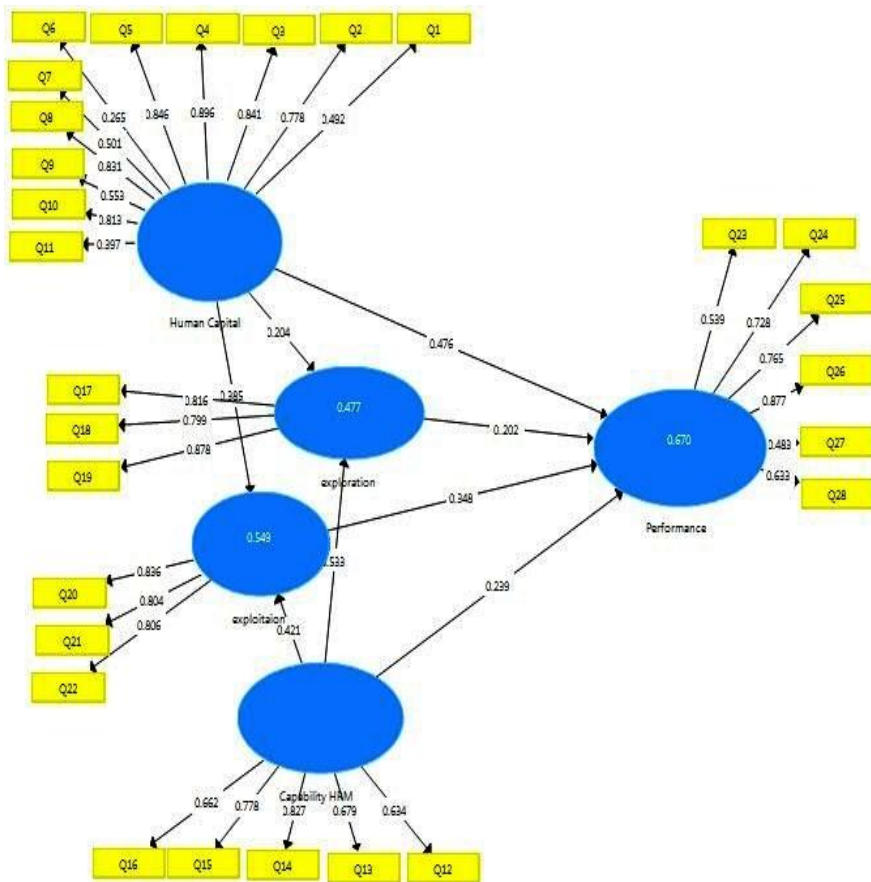
شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق در حالت ضرایب استاندارد

شکل ۳ مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی را در حالت معناداری نشان می‌دهد. از آنجایی که اعداد معناداری در مسیر روابط بین متغیرها در بازه  $1/96$  تا  $1/96$  قرار ندارد، تمامی فرضیه‌های اصلی تحقیق تأیید می‌شود. همچنین اعداد معناداری بارهای عاملی گویه‌ها در این بازه قرار ندارند که بیانگر تأیید روایی عاملی تمام گویه‌ها است.



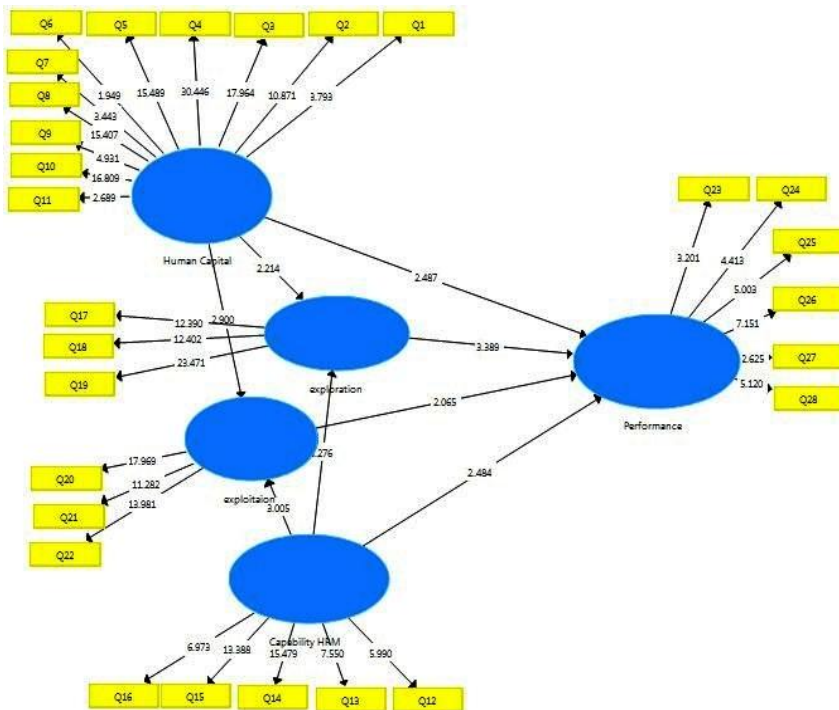
شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق در حالت معناداری

در شکل ۴، مدل ساختاری در حالت ضرایب مسیر به تفکیک دو بعد نوآوری دوستوان شامل نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه آمده است. نتایج این شکل نشان می‌دهد تأثیر این دو بعد بر عملکرد کسب‌وکار همانند تأثیر نوآوری کلی معنادار است.



شکل ۴. مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق با تفکیک متغیر میانجی در حالت ضرایب استاندارد

در شکل ۵، نتایج مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی در حالت معناداری گزارش شده است. همان‌گونه که این شکل نشان می‌دهد، اعداد معناداری تمامی مسیرها در خارج از بازه  $1/96 - 1/96$  قرار گرفته است، بنابراین، فرضیه‌های فرعی مبنی بر تأثیر مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی بر دو بعد نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه و تأثیر این دو بعد بر عملکرد کسب‌وکار مورد تأیید قرار می‌گیرد.



شکل ۵. مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق با تفکیک متغیر میانجی در حالت اعداد معناداری

خلاصه‌ای از نتایج تحلیل فرضیه‌ها که از شکل‌های ساختاری استخراج شده است در جدول ۶ آمده است. همان‌گونه که این جدول نشان می‌دهد از آنجایی‌که ارزش  $t$  برای هیچ یک از روابط تعریف‌شده در محدوده‌ی  $1/96$  و  $-1/96$  قرار نگرفته است، تمامی فرضیه‌های تحقیق تأیید می‌شود.

جدول ۶. ضرایب مسیر و مقادیر  $t$  برای روابط میان متغیرهای تحقیق

نتیجه مسیر	مقدار $t$	ضریب مسیر	مسیر روابط	فرضیه‌های مربوط به مسیره‌ای اصلی
تأیید	۲/۲۲۷	۰/۲۰۶	اقدامات مدیریت منابع انسانی - عملکرد	۱
تأیید	۲/۹۹۴	۰/۵۸۰	سرمایه انسانی - عملکرد	۲

برای آزمون نقش میانجی نوآوری، از آزمون بوت‌استرپ<sup>۱</sup> استفاده شده است. در جدول ۷، نتایج خروجی نرم‌افزار IBM SPSS برای این آزمون در قالب مقادیر ضریب تأثیر، خطای استاندارد، حد بالا و حد پایین گزارش شده است. با توجه به اینکه محدوده حد بالا و پایین عدد صفر را در برنگرفته است، نقش میانجی نوآوری در رابطه‌ی اقدامات مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی با موفقیت عملکرد کسب‌وکار مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۷. نتایج آزمون بوت‌استرپ برای متغیرهای میانجی

فرضیه‌ها	مسیر روابط	ضریب تأثیر	خطای استاندارد	فاصله اطمینان	
				پایین	بالا
۳	اقدامات مدیریت منابع انسانی - دوستوانی نوآوری - عملکرد کسب‌وکار	۰/۲۴۹	۰/۱۱۱	۰/۰۲۴	۰/۴۱۹
۴	سرمایه انسانی - دوستوانی نوآوری - عملکرد کسب‌وکار	۰/۲۳۰	۰/۱۱۹	۰/۰۵۵	۰/۴۱۲
۳ (الف)	اقدامات مدیریت منابع انسانی - نوآوری اکتشافی - عملکرد کسب‌وکار	۰/۱۶۲	۰/۰۹۵	۰/۰۵۳	۰/۱۲۸
۳ (ب)	سرمایه انسانی - نوآوری اکتشافی - عملکرد کسب‌وکار	۰/۱۰۴	۰/۰۹۹	۰/۱۷۳	۰/۲۲۳
۴ (الف)	اقدامات مدیریت منابع انسانی - نوآوری بهره‌بردارانه - عملکرد کسب‌وکار	۰/۲۶۳	۰/۱۰۲	۰/۰۷۲	۰/۴۶۷
۴ (ب)	سرمایه انسانی - نوآوری بهره‌بردارانه - عملکرد کسب‌وکار	۰/۲۲۴	۰/۱۱۰	۰/۰۲۶	۰/۴۵۶

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق، بررسی تأثیر سرمایه انسانی و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کسب‌وکار با استفاده از متغیر میانجی دوسوتوانی نوآوری بوده است. پس از مرور ادبیات و ارائه فرضیه‌ها در قالب مدل مفهومی تحقیق، داده‌های آماری از شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی گردآوری و مدل تحقیق مورد آزمون قرار گرفت. بر اساس نتایج پژوهش، فرضیه اول مبنی بر تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کسب‌وکار تأیید شده است. اقدامات مدیریت منابع انسانی در این تحقیق مبتنی بر سه اقدام آموزش مهارت‌های شغلی، ارزیابی عملکرد رفتاری و پرداخت مبتنی بر شغل بوده است که در مبنای نظری نیز شواهدی مبنی بر تأثیر این اقدامات بر عملکرد کسب‌وکار مشاهده شده بود. با توجه شاخص‌های این اقدامات در بعد ارزیابی عملکرد کارکنان، شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی باید بر اهداف و نتایج متمرکز شوند و عملکرد را به فرایندهای صحیح انجام کار تقلیل ندهند. همچنین به صورت هم‌زمان به عملکرد فردی و گروهی توجه کنند، در محتوای ارزیابی، نوآوری و رفتارهای مخاطره‌پذیر را در نظر بگیرند و شاخص‌ها را در چارچوب زمانی بلندمدت‌تری نسبت به مدل‌های سنتی ارزیابی کنند و در نهایت، به کارکنان فرصت بیشتری برای ابراز وجود بدهند. برای آنکه اقدامات منابع انسانی به عملکرد بهتر بینجامد باید پرداخت مبتنی بر عوامل درونی و نه پاداش‌های بیرونی باشد. این امر به ویژه در مورد بخش‌های ستادی شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی که دارای نیروی انسانی بسیار تخصصی و توانمند هستند، اهمیت دارد. کارکنان این شرکت‌ها از فرصت‌های قابل‌توجهی برای کار در شرکت‌های رقیب و حتی شرکت‌های حمل‌ونقل سایر کشورها برخوردارند و اگر تنها بر مشوق‌های بیرونی تأکید شود، امکان ترک خدمت بالا خواهد بود. برای بهبود عملکرد باید بر افزایش مهارت‌ها با استفاده از آموزش و پرداخت تأکید شود. در این راستا، مهارت باید عامل مهم‌تری نسبت به وظایف کاری دانسته شود. این نتایج با پژوهش‌های دیاز-فرناندز و همکاران (۲۰۱۷) همسو است که تمرکز بر مهارت‌ها را مهم‌تر از وظایف دانسته‌اند. همچنین نتایج تحقیق را می‌توان تأییدی بر مطالعه‌ی توفیدی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) دانست که منابع انسانی را فراتر از مفاهیم سنتی در این حوزه تعریف کردند و با استفاده از نظریه‌ی بازشناسی<sup>۲</sup> بر لزوم هویت‌بخشی به نیروی انسانی تأکید می‌کنند.

---

1. Tweedie

2. Recognition theory

با توجه به تأثیر سرمایه انسانی بر عملکرد، آن دسته از شرکت‌های حمل‌ونقلی که از نیروی انسانی با دانش بالا برخوردارند، امکان دستیابی به عملکرد بهتری خواهند داشت. سرمایه انسانی در این تحقیق با چندین شاخص مانند در اختیار داشتن مهارت‌های تخصصی، توانایی تفسیر شرایط و توانایی کسب دانش جدید سنجیده شده است. شرکت‌های حمل‌ونقل با محیط پویایی مواجه هستند که بسیاری از تصمیمات ستادی که برای موفقیت شرکت مهم هستند نیازمند تصمیم‌گیری سریع است و در این شرایط، ساختارهای وظیفه‌ای و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز پاسخگو نخواهند بود. از این‌رو، اعتماد به نیروی انسانی دانشی و متخصص که به علت بهره‌مندی از مهارت‌های چندگانه قادر به اخذ تصمیمات باکیفیت است به‌عنوان یک راهکار در این‌گونه شرکت‌ها استفاده می‌شود. این نتایج با چندین مطالعه‌ی دیگر مانند کروک و همکاران (۲۰۱۱) و نواز (۲۰۱۹) سازگار است که میان سرمایه انسانی و ابعاد مختلف عملکرد به ویژه عملکرد مالی رابطه‌ای مستقیم یافتند.

در خصوص نقش میانجی دوسوتوانی نوآوری، نتایج تحقیق بیانگر نقش میانجی نوآوری کلی و تأثیر هر دو بعد دوسوتوانی شامل نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه بود؛ به عبارت دیگر، نوآوری هم از ابعاد مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی تأثیر می‌پذیرد و هم بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. همان‌گونه که پیشتر اربلی و تاشمن (۲۰۱۳) بیان کردند از سازمان‌های دوسوتوان نسبت به سازمان‌هایی که از این قابلیت برخوردار نیستند، انتظار عملکرد بیشتری می‌رود. دوسوتوانی در شرکت‌های حمل‌ونقل بین‌المللی به مدیران اجازه می‌دهد در عین تمرکز بر استفاده از قابلیت‌ها و فرصت‌های موجود، بخشی از تلاش شرکت را صرف شناسایی فرصت‌های جدید کنند. در سنجش دوسوتوانی، برخی شاخص‌ها مانند اقدامات تهاجمی مخاطره‌آمیز و تمرکز روی بهره‌وری از طریق ارتقای فناوری، بیانگر نوآوری بهره‌بردارانه و برخی دیگر مانند تأمین خلاقانه نیازهای مشتریان و توسعه مهارت‌های جدید برای نوآوری بیانگر نوآوری اکتشافی است. فعالیت‌های بهره‌بردار بر جنبه‌های اجرایی در موفقیت نوآوری و بهبود فرایندها و سازوکارهای همکاری تمرکز دارد. بر اساس دیدگاه چانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) این فعالیت‌ها تأثیر مستقیم و سریعی بر عملکرد کسب‌وکار دارند، در حالی که فعالیت‌های اکتشافی اثرات بلندمدت‌تری دارند و گاهی برای موفقیت نتایج آن‌ها باید مدت‌ها انتظار کشید. بر اساس نتایج این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی به شرح زیر ارائه می‌شود:

بر اساس تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد، به شرکت‌های حمل و نقل بین‌المللی پیشنهاد می‌شود در سیستم پاداش بیشتر بر عوامل درونی شغل تأکید کنند. همچنین خرده‌سیستم پاداش به نحوی طراحی شود که توان تعیین ارزش واقعی مشارکت کارکنان در موفقیت سازمان را داشته باشد و با میزان مشارکت کارمند در دستیابی به اهداف سازمان مرتبط باشد. در این راستا بهتر است میزان تلاش و فعالیت افراد، به عنوان عاملی حتی مهم‌تر از توانایی یا عملکرد افراد مد نظر قرار گیرد.

با توجه به تأثیر مستقیم سرمایه انسانی بر عملکرد کسب و کار پیشنهاد می‌شود نهادهای متولی قانون‌گذاری، هدایت، کنترل و بازرسی شرکت‌های حمل و نقل (مانند راه آهن جمهوری اسلامی ایران، وزارت راه، سازمان هواپیمایی کشوری، سازمان بنادر و کشتیرانی و سندیکای شرکت‌های حمل و نقل بین‌المللی) اقدام به فرهنگ‌سازی برای سرمایه‌گذاری بر روی فعالیت‌هایی کنند که ارتقادهنده روابط بین فردی، توسعه دانش تخصصی و ارتقای مهارت‌های چندگانه کارکنان در آن شرکت‌ها است.

با توجه به لزوم تجهیز شرکت‌های حمل و نقل به مهارت‌های جدید برای نوآوری پیشنهاد می‌شود وزارت راه به عنوان ارگان مسئول در صدور مجوز تأسیس شرکت‌های حمل و نقل، با تشکیل دوره‌های تخصصی یا الزام به اخذ گواهینامه‌ی دوره‌های تخصصی برای مؤسسان، سرمایه‌های انسانی و به تبع آن زمینه‌های بروز و توسعه نوآوری را در این صنعت تقویت کند. این امر به ویژه در زمینه حمل و نقل زمینی دارای اهمیت است، زیرا اغلب مؤسسان این بخش از صنعت حمل و نقل بین‌المللی رانندگان با سابقه خودروهایی سنگین هستند و به طور معمول آشنایی چندانی با مباحث مدیریتی و روش‌های علمی بهره‌وری و عملکرد ندارند. این امر در شرایط موجود باعث شده است بسیاری از مدیران شرکت‌های حمل و نقل، تنها به گاراژداری یا کارگزاری حمل و نقل اکتفا کرده و ضمن پرهیز از برنامه‌ریزی در امور حمل و نقل، تنها در اندیشه بازاریابی برای کسب بار از مراکز تولید یا واردات باشند. به مدیران این شرکت‌ها که به طور معمول بر فعالیت‌های اجرایی و بهره‌بردارانه متمرکز هستند پیشنهاد می‌شود بخشی از منابع یا سرمایه‌ی شرکت را به فعالیت‌های اکتشافی مانند تشخیص فرصت‌های ارزش‌آفرین و توسعه خدمات جدید در صنعت حمل و نقل اختصاص دهند تا از رقابت با شرکت‌های نوپای دارای مؤسسان و مدیران روزآمدتر عقب نمانند.

مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق عدم استفاده از داده‌های عینی<sup>۱</sup> به ویژه در مورد متغیر عملکرد بود. دومین محدودیت تحقیق، به نو بودن مفهوم دوستوانی نوآوری و تعاریف پراکنده‌ی آن مربوط است. با این وجود، روایی و پایایی قابل قبولی برای پرسشنامه تحقیق به دست آمد. در ادامه تحقیق حاضر، دو مسیر پژوهشی به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود. نخست، توسعه نظری سازه‌ی دوستوانی نوآوری و به‌ویژه مفهوم کلیدی تعادل در نوآوری است. با وجود مطالب فراوان در مورد اهمیت تعادل میان اکتشاف و بهره‌برداری، نحوه‌ی ایجاد، سنجش و سازوکارهای فرایندی تعادل نوآورانه کمتر مورد توجه قرار گرفته است. دوم اینکه اقدامات مدیریت منابع انسانی در تحقیق حاضر به صورت کلی و در قالب یک سؤال برای هر اقدام سنجیده شده است. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی مانند جذب، آموزش و توسعه و جبران خدمات، به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گیرد، زیرا سازوکارهای تأثیرگذاری هر یک از اقدامات منابع انسانی بر عملکرد می‌تواند متفاوت باشد.

## منابع

- احمدی، پرویز. نائیجی، محمدجواد؛ و باباشاهی، جبار. (۱۳۹۱). زیرسامانه‌های منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی: تبیین الگویی در صنعت نفت ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. (۱)، ۲۰-۱.
- نائیجی، محمدجواد؛ و خراسانی، الهام. (۱۳۹۵). نقش کارآفرینی راهبردی در ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش عمومی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲۵، ۱۲۶-۱۰۹.
- Amiri Khorheh, M., Moisiadis, F. & Davarzani, H. (2015). Socio-environmental performance of transportation systems. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 26(6), 826-851.
- Babashahi, J., Naeiji, M.J. & Parvin, A. (2014). Using Internal Marketing Initiatives for Promoting Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Innovation Supporting Environment. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(4), 307-317.
- Boon, C. Eckardt, R., Lepak, D.P. & Boselie, P. (2018) Integrating strategic human capital and strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. 3<sup>rd</sup> edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Campbell, B.A., Coff, R. and Kruscynski, D. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Cantarello, S., Martinn, A. & Nosella, A. (2012). A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 28-48.
- Chadwick, C. (2017). Toward a More Comprehensive Model of Firms' Human Capital Rents. *Academy of Management Review*, 42(3), 499-519.
- Chung, H.F., Yang, Z. & Huang, P.H. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. *Journal of Business Research*, 68, 1216-1224
- Coff, R.W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse on corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28, 107-128.
- Crook, T. R., Ketchen, D.J., Combs, J.G. and Todd, S.Y. (2008), Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 1141-1154.
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S. Valle-Cabrer, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective, *Business Research Quarterly*, 20, 63-77.
- Ferraris, A., Erhardt, N. & Bresciani, S. (2019). Ambidextrous work in smart city project alliances: unpacking the role of human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 680-701.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J. & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 6, 52-70.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SE)*. Sage Publications, Inc.
- Hammady, A.D.R., Jimenez-Jimenez, D., & Martinez-Costa, M. (2013). Managing knowledge for a successful competence exploration. *Journal of Knowledge Management*, 17 (2), 195-207.
- Harmancioglu, N., Sääksjärvi, M., Hultink, E.J. (2019). *Industrial Marketing Management, Cannibalize and combine? The impact of ambidextrous innovation on organizational outcomes under market competition*, In Press, Available online 17 September.
- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*. 69(7), 2585-2593.
- Johansen, M.S., & Sowa, J.E. (2019). Human resource management, employee engagement, and nonprofit hospital performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 29, 549-567.

- Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V., & Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27, 299-312.
- Kang, S.C. & Snell, S.A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
- Kostopoulos, K.C., Bozionelos, N. & Syrigos, E. (2015). Ambidexterity and Unit Performance: Intellectual Capital Antecedents and Cross-Level Moderating Effects of Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 54, 111-132.
- Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28, 563-575.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in generational Learning. *Organization Science*, 2, 71-86.
- Martin-Rojas, R., Garcia-Morales, V. J., & Gonzalez-Alvarez, N. (2019). Technological antecedents of entrepreneurship and its consequences for organizational performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 147, 22-35.
- Montoro-Sánchez, A., & Soriano, D.R. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1), 6-13.
- Naeiji, M.J., & Abbasalizadeh, M. (2010). Emotional intelligence, cultural intelligence, affectivity and entrepreneurial behaviors: Evidence from Iran SMEs. *First International Conference on Entrepreneurship*, Tehran, Iran.
- Naeiji, M.J., & Siadat, S.H. (2019). Developing a measurement for strategic entrepreneurship by linking its dimensions to competitiveness in knowledge-based firms. *International Journal of Business Innovation and Research*, 18(1), 1-18.
- Nawaz, T. (2019). Exploring the Nexus Between Human Capital, Corporate Governance and Performance: Evidence from Islamic Banks. *Journal of Business Ethics*, 157 (2), 567-587.
- O'Reilly, C.A., and Tushman, M.L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82, 74-83.
- Prieto, I. M., & Santana, P. P. M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.
- Purcell, J. (2006). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34, 375-409.
- Schultz, T.W. (1974). *Economics of the Family: Marriage, Children, and Human Capital*, NBER Books, National Bureau of Economic Research, Inc.

- Shirokova, G., Vega, G. & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical perspectives on international business*, 9(1/2), 173-203.
- Saidat, Z., Silva, M. and Seaman, C. (2019). The relationship between corporate governance and financial performance: Evidence from Jordanian family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 54-78.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C. & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83, 120-129.
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1996). The Ambidextrous Organization. *Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, 38/4, 8-30.
- Tweedie, D. David Wild, D., Carl Rhodes, C., and Martinov-Bennie, N. (2019). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 21, 76-96.
- van Esch, E. Wei, L.Q. & Flora F. T. Chiang, F.F.T. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.
- Wang, C. L. & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-Tech Firms, *British Journal of Management*, 25, 58-76.
- Zhang, J.A., Edgar, F., Geare, A. and O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.
- Zhou, S., Zhou, A., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747.

