



## نقش نوآوری در تدوین استراتژی در صنایع بزرگ (مطالعه موردی: شرکت پارس خودرو)

محمدجواد گلزاده<sup>۱\*</sup>

جمشید عدالتیان شهریار<sup>۲</sup>

### چکیده

این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر تاثیر نوآوری بر تدوین استراتژی سازمان پرداخته و همچنین روابط بین این عوامل را مورد مطالعه قرار می‌دهد. در واقع مدل مفهومی پژوهش به‌طور مشخصی در پی بررسی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی سازمان است. جامعه آماری شامل کارمندان شرکت پارس خودرو است. پاسخ‌دهندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه از میان پاسخ‌دهندگان به‌دست آمد. از مجموع ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۶۵ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفتند. مدل معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزار ایموس برای بررسی روابط میان سازه‌های این پژوهش به‌کار گرفته شد. یافته‌های پژوهش بیان می‌دارند که نوآوری سازمانی تأثیر مستقیمی بر تدوین استراتژی سازمان دارد.

**واژگان کلیدی:** موفقیت استراتژی سازمان، نوآوری سازمانی، معادلات ساختاری.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۱۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۰۲

۱. دانش‌آموخته مقطع کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

moh.golzadeh.mng@iauctb.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

## ۱. مقدمه

نوآوری به تلاش‌های یک شرکت برای یافتن فرصت‌های جدید و راه‌حل‌های نو گفته می‌شود (Balan et al, 2010). نوآوری‌ها برای رشد بقای سازمان‌ها ضروری هستند و امروزه عامل بسیار مهمی برای آینده یک شرکت به حساب می‌آیند (Cerne et al, 2012). آنچه در بحث خلاقیت و نوآوری بسیار مهم و اساسی است این است که اگر این بحث در سازمان نهادینه شود، می‌تواند موجب بهبود فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۱</sup> در سازمان شود (ملکی و همکاران، ۱۳۸۴). از طرفی نوآوری استراتژیک هم یک نگرش کل‌نگر سیستماتیک است که روی ایجاد نوآوری‌های گسسته تمرکز دارد. نوآوری زمانی استراتژیک می‌شود که یک فرایند تکرارپذیر عمدی داشته باشد که تفاوت مشخصی را در انتقال ارزش به مشتریان، مصرف‌کنندگان، شرکا و بنگاه ایجاد نماید. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند ایده‌های نو و بدیع هستند. ایده‌های نو و بدیع همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند. ظهور نوآوری نه تنها سازمان‌ها را قادر می‌سازد نسبت به رقبا مزیت رقابتی به‌دست آورند؛ بلکه ابزار سودمندی را برای ارتقای عملکرد سازمانی<sup>۲</sup> ارائه می‌کند (Parnell, and Carraher, 2002). علی‌رغم اهمیت نوآوری به دلایل مختلف، تاکنون کمتر به مطالعه و پژوهش بنیادی و برنامه‌ریزی برای نوآوری در کشور پرداخته شده است؛ در حالی که به شدت به نسل خلاق و نوآور نیازمند است. تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی بر کسی پوشیده نیست. برنامه‌ریزی استراتژیک را کوششی نظام‌یافته برای اجرای استراتژی‌های اصلی سازمان و به‌کارگیری آن را در جهت تحقق مقاصد سازمان می‌دانند که اهداف سازمان را با توجه به رسالت آن تعیین و از طریق مطالعات محیطی، فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط ضعف و قوت سازمان را شناسایی نموده تا به اهداف واقع‌بینانه‌تری رسیده و در نهایت اهداف شناسایی شده را به اجرا در آورد (خراسانی و همکاران، ۱۳۸۸). اهداف این پژوهش، تعیین تاثیر میان نوآوری و موفقیت انواع استراتژی سازمان است که در نهایت منجر به تدوین استراتژی‌های مناسب برای رسیدن به اهداف سازمان شود؛ لذا موضوعی که این پژوهش با آن مواجه است این است که عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی سازمان، کدام هستند و همچنین تحلیل روابط بین این عوامل است. همچنین بررسی متغیر خلاقیت با مولفه‌های تجهیزات، فرآیند، محصول، خدمات، بازاریابی، مدیریت و رهبری، سازمانی به‌عنوان متغیرهای مستقل که به‌طور غیر مستقیم بر موفقیت انواع استراتژی سازمانی با زیرمولفه‌های تهاجمی، تدافعی، رقابتی، محافظه‌کارانه تاثیرگذار است.

---

1. Strategic Planing  
2. Organization Performance

## ۲. چارچوب نظری پژوهش

**خلاقیت:** خلاقیت همواره مفهومی اسرارآمیز، گسترده و پیچیده بوده است که تقریباً در همه سطوح زندگی روزانه از جمله در قلمروهای پرورشی، فرهنگی و علمی و همچنین اقتصاد و شغل ما نفوذ کرده است (Fink et al, 2007). تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل‌دهنده آن بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد؛ ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد<sup>۱</sup> ایجاد شده است. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌دانست (شهرآرای و مدنی‌پور، ۱۳۹۲). در ادامه صاحب‌نظران زیادی تعاریفی از خلاقیت ارائه داده‌اند که نشان از متنوع بودن ابعاد این مفهوم است. رایبیز خلاقیت را به معنای توانایی ترکیب اندیشه‌ها و نظرات در یک روش منحصر به فرد با ایجاد پیوستگی بین آن‌ها بیان می‌کند (Rabinz, 2009).

- خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان.  
 - خلاقیت به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.  
 - خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک خیال یا اندیشه جدید (در بحث مدیریت نظیر به وجود آوردن یک محصول جدید است).  
 خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین (نوده، ۱۳۹۱).

### مراحل فرآیند خلاقیت:

فرآیند خلاقیت از مراحل زیر تشکیل شده است:

**جذب<sup>۲</sup>:** فریفته شدن نسبت به یک موضوع

**الهام<sup>۳</sup>:** همان مرحله‌هایی که میگوئیم آری.

**آزمایش<sup>۴</sup>:** در این مرحله ایده به وجود آمده آزمایش می‌شود تا این که معلوم شود مفید و مولد است یا خیر؟

**پالایش<sup>۵</sup>:** ایده به منظور کاربردی کردن و مصرف عملی آن اصلاح می‌شود.

**ارائه و فروش<sup>۶</sup>:** مرحله‌ای است که اکثر خلاقیت‌ها را خنثی و ناکام می‌کند. باید مدیران ایده‌ها

---

1. Gilford  
 2. Absorption  
 3. Ah.Ha  
 4. Inspiration  
 5. Repinement  
 6. Selling

را خریده و یا قبول نمایند و سپس به مشتریان سازمان عرضه کنند (فرهمند، ۱۳۸۱).  
**نوآوری:** یکی از مشکلات اولیه در خصوص نوآوری، تعریفی دقیق از نوآوری است. این موضوع در تمام تعاریف نوآوری رایج است و عمومیت دارد که نوآوری چیزی جدید یا نوین می‌باشد. جدا از جدید بودن، تعاریف از لحاظ دیدگاه و کاربرد دانشگاهی با هم فرق می‌کنند (Guijarro, 2009). شومپتر<sup>۱</sup> (۱۹۴۳) اولین کسی بود که نوآوری را در قالب مفهوم علمی آن مطرح کرد. وی نوآوری را به‌عنوان یک تغییر برگشت‌ناپذیر و تاریخی در مسیر انجام کارها و تخریب خلاقانه توصیف می‌کند. در اینجا نوآوری‌ها به‌عنوان خلاقیت‌های جدید به لحاظ اهمیت اقتصادی تعریف می‌شوند که برای نخستین بار توسط شرکت‌ها اجرا می‌شوند (Dobni, 2008).

**انواع نوآوری:** طبقه‌بندی‌های مختلفی برای نوآوری وجود دارد؛ رایج‌ترین این طبقه‌بندی‌ها، سه نوع نوآوری برای تمایز بخش دولتی و خصوصی است: نوآوری در فرآیند، نوآوری در محصول یا خدمت و نوآوری در مفاهیم راهبرد یا کسب‌وکار. در مطالعات انجام‌شده، دو نوع دیگر نوآوری در زمینه ارائه خدمات دولتی و تعاملات درون‌سازمانی وجود داد. نوآوری در حوزه راهبرد یا سیاست به مأموریت‌ها، اهداف، راهبردهای جدید اشاره دارد. نوآوری در محصول یا خدمت نیز منجر به تغییراتی در شکل یا طرح محصولات یا خدمات می‌شود. نوآوری در ارائه خدمت یا محصول به روش‌های جایگزین برای ارائه خدمات، نحوه تولید محصولات یا تعامل با مشتریان می‌پردازد. نوآوری در فرآیند به‌عنوان یک اقدام مهم در سازمان، نتیجه بهبود مستمر کیفیت است و بیانگر سیاست‌ها، اشکال سازمانی و رویه‌های جدید داخلی است که برای پشتیبانی از نوآوری لازم است. نوآوری در تعاملات درون‌سازمانی، روش‌های جدید یا بهبود یافته در تعامل با سایر عوامل تولید، پایگاه‌های دانشی، یا تغییر در نحوه حاکمیت یا اداره سازمان است (امیر حسینی، ۱۳۸۴).

**سطوح نوآوری:** روش دیگر برای درک نوآوری به سطوح مختلف آن مربوط می‌شود که منعکس‌کننده درجات متفاوت اثرگذاری نوآوری است. در رایج‌ترین سطح‌بندی نوآوری، طیفی از نوآوری تدریجی<sup>۲</sup>، نوآوری رادیکال<sup>۳</sup> و نوآوری سیستماتیک یا تحولی<sup>۴</sup> مطرح است. مفاهیم انواع نوآوری از نظر سطح و میزان تأثیر به ترتیب زیر است:

نوآوری تدریجی: این نوآوری نشان‌دهنده تغییرات خرد و کوچک در فرآیندها و خدمات موجود است. این نوآوری‌ها از نظر ماهیت و طبیعت نوآوری تدریجی محسوب می‌شوند و ممکن است

---

1. Shompiter  
 2. Incremental Innovation  
 3. Radical Innovation  
 4. Transformative

تغییرات نسبی در نحوه طراحی ساختار سازمانی و روابط درون سازمانی و برون سازمانی را نیز شامل شوند. به هر حال نوآوری‌های تدریجی به دلیل ایجاد بهبودهای کوچک اما مستمر و تدریجی در خدمات بخش دولتی و نیز پشتیبانی از سازماندهی خدمات برای برآورده ساختن نیازهای مردم و ایجاد ارزش برای پول حیاتی هستند.

نوآوری رادیکال: این نوع از نوآوری‌ها کمتر اتفاق می‌افتند. در این نوآوری، محصولات و خدمات جدید یا روش‌های بنیادین انجام کارها طراحی و توسعه می‌یابند. این نوآوری‌های رادیکال بهبودهای اساسی و مهم در عملکرد سازمان برای پاسخگویی به انتظارات کاربران خدمات، ایجاد می‌شود.

نوآوری تحولی یا سیستماتیک: این نوآوری‌ها به ندرت اتفاق می‌افتد. در این نوآوری، ایجاد ساختارهای جدید، سازماندهی جدید، تحول در بخش‌ها و تغییرات چشمگیر در ارتباطات سازمانی مدنظر است. این نوآوری‌ها نوعاً تأثیرات وسیع و بنیادین آن مستلزم تغییرات اساسی در چیدمان سازمانی، فرهنگی و اجتماعی است (Price, 2008).

### مدل‌های نوآوری سازمانی

**مدل آبرنسی کلارک<sup>۱</sup>:** این مدل، علت این که چرا شرکت‌های فعلی ممکن است در مواجهه با برخی نوآوری‌های بنیادی، موفق‌تر از شرکت‌های جدید عمل کنند را تشریح می‌کند. این مدل پیشنهاد می‌کند که عملاً دو نوع دانش وجود دارد که یک نوآوری را پدید می‌آورد، دانش بازاری و دانش فن‌آورانه. بدین ترتیب، قابلیت‌های فن‌آورانه شرکت می‌تواند منسوخ شود؛ در حالی که قابلیت‌های بازار دست‌نخورده باقی بماند. اگر چنین قابلیت‌های بازاری مهم و دستیابی به آن‌ها کار دشواری باشد، در این صورت، شرکتی که قابلیت‌های فن‌آورانه آن از بین رفته باشد، می‌تواند از قابلیت‌های بازاری به جهت برتری برای شرکت استفاده کند. مدل مورد بحث با تمرکز، نوآوری‌ها را براساس تأثیر آن‌ها بر دانش بازاری و فن‌آورانه سازنده‌ها طبقه‌بندی می‌کند. زمانی نوآوری منظم است که بتواند قابلیت‌های بازاری و فن‌آورانه موجود سازنده را حفظ کند و هنگامی مناسب است که قابلیت‌های فن‌آورانه را حفظ و قابلیت‌های بازاری را منسوخ نماید و زمانی معماری محسوب می‌شود که هم قابلیت‌های بازاری و هم فن‌آورانه منسوخ شوند. نکته‌ای که در این مدل مطرح است این است که دانش بازاری می‌تواند به همان اندازه دانش فن‌آوری حائز اهمیت باشد (محمدی، ۱۳۸۵).

1. Abernathy-Clark

**مدل هندرسون کلارک<sup>۱</sup>:** هندرسون و کلارک در مورد این که چرا برخی از شرکت‌های فعلی در ارتباط با نوآوری‌های تدریجی مشکلات زیادی دارند بحث کرده‌اند. آن‌ها با استفاده از تحقیقات خویش اعلام نمودند از آنجا که کالاها معمولاً با استفاده از مؤلفه‌های مرتبط با یکدیگر ساخته می‌شوند، تولید آن‌ها نیز مستلزم دو نوع دانش است که عبارت‌اند از: دانش مؤلفه‌ها و دانش ارتباطات بین آن‌ها که به‌عنوان دانش معماری از آن یاد می‌کنند. بدین ترتیب، نوآوری می‌تواند بر دانش مؤلفه‌ها یا دانش معماری و یا هر دو آن‌ها تأثیرگذار باشد و با توجه به شرکتی که آن‌ها را به کار می‌گیرد، نتایج متفاوتی از خود برجای می‌گذارد. این محققان در بحث خود پیرامون توصیف چهار نمونه از مؤلفه‌های نوآوری اظهار می‌دارند: «چنانچه نوآوری هم دانش مؤلفه‌ها و هم دانش معماری را ارتقا بخشد، این نوآوری تدریجی نامیده می‌شود. چنانچه نوآوری دانش مؤلفه‌ها و ساختمانی را از بین ببرد، این نوآوری بنیادی نامیده می‌شود. در آخرین مرحله از نوآوری که دانش مؤلفه‌ها از بین برود؛ اما دانش معماری ارتقا یابد، این نوع نوآوری، پودمانی نامیده می‌شود. ممکن است اشتباهاً به‌جای نوآوری تدریجی، نوآوری معماری مطرح شود؛ در حالی که دانش مؤلفه‌ها جهت بهره‌برداری از نوآوری‌ها تغییر نکرده است؛ بلکه دانش معماری تغییر کرده است. غالباً دانش معماری ضمنی و تلویحی است و در خط‌مشی‌ها و امور جاری سازمان گنجانیده شده است که امکان تغییرات و پاسخگویی به آن‌ها را دشوار می‌سازد (محمدی، ۱۳۸۵).

**استراتژی:** استراتژی به مثابه طرح، بر نقش رهبری آگاهانه و ضرورت توجه به مقاصد قبلی تأکید دارد، الگو به عمل تأکید دارد و این که استراتژی‌ها می‌توانند بدون قصد قبلی ظاهر شوند. موقعیت، مفهوم زمینه را معرفی می‌کند و این که استراتژی در بیرون سازمان هم ریشه دارد و دیدگاه به ما یادآور می‌سازد که در شناخت استراتژی به جنبه خرد جمعی موجود در سازمان توجه کنیم (Mintzberg and Waters, 1985).

**مدیریت استراتژیک:** مدیریت استراتژیک، مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک جامعه، یک سازمان و حتی یک خانواده را تعیین می‌کند. مدیریت استراتژیک عبارت از بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی)، تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت)، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل است؛ بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه بر نقاط ضعف و قوت محیط داخلی تأکید دارد (Hanger et al, 2008).

1. Henderson -Clark

**استراتژی‌های مایلز و اسنو:** دسته‌بندی مایلز<sup>۱</sup> و اسنو<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) از استراتژی عمومی اولین رویکردی بود که در تحقیقات به وجود آمد. نتایج کار تحقیقی تجربی آن‌ها در چهار صنعت، چهار نوع دسته‌بندی استراتژیک را نشان می‌داد. این چهار دسته عبارت بودند از: آینده‌نگران<sup>۳</sup> (پیشگام؛ مهاجم؛ محافظه‌کار) و مدافعان<sup>۴</sup> (تدافعی) و تحلیل‌گران<sup>۵</sup> (تدافعی؛ مهاجم؛ رقابتی؛ حسابگر) و واکنش‌دهندگان<sup>۶</sup> شرکت‌های آینده‌نگر از طریق ابداع و نوآوری به بازارهای جدید چشم دارند. این سازمان‌ها به شکل مداوم در جست‌وجوی فرصت‌های جدید در بازار بوده و به شکل منظم راهکارهای جدید در پاسخ به روندهای جدید محیطی را می‌آزمایند. این گروه عمدتاً پیشگامان در توسعه و ایجاد محصولات جدید هستند.

مدافعان بر بازار تولید محدود تمرکز می‌کنند. در واقع تاکید بر روند تولید قیمت را کاهش می‌دهد. این گروه از شرکت‌ها، دیدی محافظه‌کارانه در ارتباط با توسعه محصولات جدید داشته و سعی در حفظ موقعیت امن خود در بخش محدودی از بازار دارند. آن‌ها به‌طور عمده به رقابت در قیمت و کیفیت می‌پردازند و تمایل کمتری به رقابت در محصولات و بازارهای جدید دارند. مدافعان توجه اصلی خود را بر بهبود کارایی فرآیندهای عملیاتی موجود خود، متمرکز می‌کنند. تحلیل‌گران تلاش می‌کنند تا با کارایی هزینه بالا عمل کنند؛ در حالی که بر منحنی نوآوری باقی می‌مانند. این گروه حالت میانه‌ای از دو گروه قبلی هستند و برخی از خصوصیات هر دو دسته را دارا می‌باشند. آن‌ها سعی در حفظ موقعیت خود در بازار اصلی داشته (همانند مدافعان) و در همین حال در پی محصولات و بازارهای جدید هستند (همانند آینده‌نگران). اگرچه این گروه به‌ندرت پیشرو در ایجاد و توسعه بازار و محصولات هستند. آن‌ها به دقت ایده‌های جدید رقبا را بررسی می‌کنند و به سرعت آن دسته از ایده‌هایی را که محتمل‌ترند را اتخاذ می‌نمایند. واکنش‌دهندگان نیز تنها زمانی شرایط خود را تغییر می‌دهند که توسط نیروهای خارجی مجبور به انجام این کار شوند. مدیران ارشد این سازمان‌ها هر از چندگاهی تغییرات و عدم اطمینان را در محیط پیرامون خود درک می‌کنند؛ اما اغلب دارای استراتژی مشخص و سازگاری نیستند. این گروه به‌ندرت دست به اصلاح و تغییرات در جهت تطابق با محیط می‌زنند، مگر آنکه محیط سازمان آن‌ها را تحت فشار قرار دهد (Hanger et al, 2008).

- 
1. Miles
  2. Snow
  3. Prospectors
  4. Defenders
  5. Analysers
  6. Reactors

**پیشینه داخلی:** رضایی دولت‌آبادی، بهارستان، محمدی صدر (۱۳۹۱)، به تحلیل ارتباط فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگ نوآورانه و ابداع در صنایع غذایی کرمان (مورد مطالعه: شرکت‌های زمزم، روغن و پگاه کرمان) پرداخته‌اند. هدف از پژوهش حاضر با هدف ارائه و آزمودن مدل توسعه قابلیت نوآوری بر اساس تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی در صنایع غذایی کرمان است. یافته‌های نتایج تحلیل مسیر نشان داد که کسب اطلاعات، تفسیر اطلاعات، تغییرات رفتاری و شناختی و فرهنگ نوآورانه به‌طور غیرمستقیم بر نوآوری اجرایی و به‌طور مستقیم بر نوآوری فنی تأثیرگذار هستند. در پایان پیشنهادهایی نیز ارائه شده است.

محمدکاظمی، جعفری‌مقدم و سهیلی (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت)» به بررسی و شناسایی تأثیر جو سازمانی بر نوآوری پرداختند. نتایج نشان داد اگرچه از میان هفت متغیر جو سازمانی (با بررسی ضرایب معناداری برای روابط مفروض شده) تنها تأثیر چهار متغیر تعهد سازمانی، ریسک‌پذیری، کار گروهی و ارتباطات سازمانی بر نوآوری تأیید شد؛ اما بین جو سازمانی و نوآوری رابطه همبستگی مستقیم و مثبتی وجود دارد.

**پیشینه خارجی:** اوزکورت<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۳)، نقش نوآوری در رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شرکت تأثیر فرهنگ سازمانی بر روابط میان فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که در بخش بانکداری، فرهنگ سازمانی و نوآوری یک اثر مستقیم و مثبت بر ابعاد عملکرد شرکت دارند.

سرنی<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۲)، در پایان‌نامه دکتری خود با عنوان «فرهنگ یادگیری و نوآوری سازمانی در شرکت‌های ترکیه» به بررسی تأثیر متغیرهای یادگیری، نوآوری و خلاقیت بر نحوه فعالیت شرکت‌های ترکیه‌ای پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآورانه رابطه مثبت بسیار قوی وجود دارد و همچنین ارتباط غیرمستقیمی بین فرهنگ یادگیری سازمانی و نوآوری از طریق فرهنگ نوآورانه نیز وجود دارد.

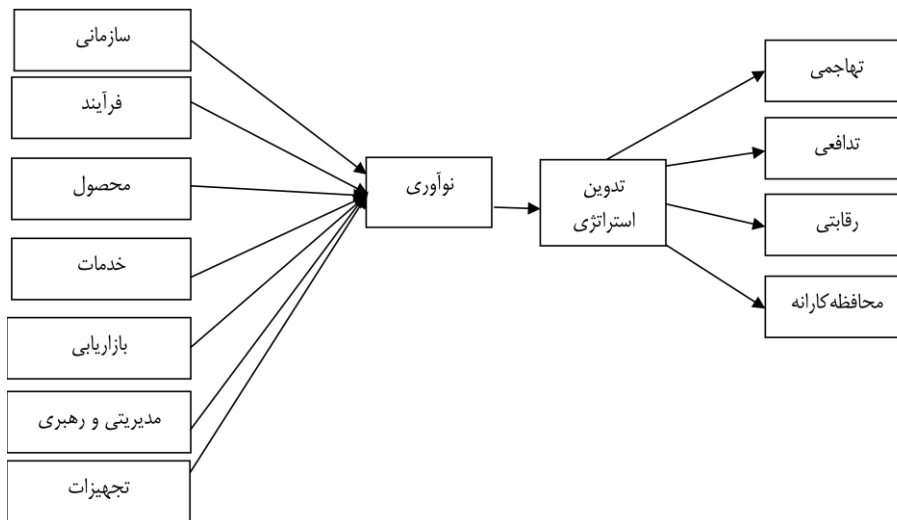
سونه<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، مقاله‌ای با عنوان «شیوه‌های مدیریتی، شرایط برای خلاقیت و نوآوری و فرهنگ نوآوری و عملکرد - محور در دولت‌های محلی نگارش کرد. وی در پژوهش خود به بررسی رابطه شیوه‌های رهبری و جو سازمانی با خلاقیت و نوآوری پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که متغیر سبک رهبری مدیران با متغیرهای خلاقیت و نوآوری کارکنان رابطه مثبت، مستقیم و معنادار دارد. همچنین متغیر جو سازمانی اثر مثبت و معنادار بر متغیرهای خلاقیت و

1. Ozkot  
2. Cerni  
3. Sone



نوآوری دارد. یعنی هرچه سبک‌های رهبری و جو سازمانی مناسب‌تر و حامی فرهنگ خلاقیت و نوآوری باشد، نوآوری در آن سازمان نیز افزایش می‌یابد.

سن کارسیل و الیزابت مک میلان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، در تحقیقی با عنوان «نوآوری در سازمان‌هایی با سیستم‌های پیچیده» به ارزش والای نوآوری در توسعه و پیشرفت تأکید کرده‌اند. طبق نتایج مبانی نظری نوآوری به معنای استراتژیکی آن از سال ۱۹۹۱ به بعد فرق کرده است و اگر در یک اصطلاح کوتاه آن‌را توصیف کنیم آن؛ یک فعالیت سازمانی منوط به فرهنگ سازمانی است. کارسیل و مک میلان با انجام پیمایشی میان چند شرکت صنعتی بزرگ فرهنگ پذیرای خلاقیت در سازمان را مهمترین عامل نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌دانند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (منبع: مایلز و اسنو (با تغییراتی توسط محقق))

### فرضیه‌های پژوهش:

- فرضیه اصلی: نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی:

- نوآوری سازمانی بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.
- نوآوری فرایند بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.
- نوآوری محصول بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.
- نوآوری خدمات بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.

1. Sen karsiel & macmilan

- نوآوری بازاریابی بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.
- نوآوری مدیریتی بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.
- نوآوری تجهیزات بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.
- نوآوری بر تدوین استراتژی تهاجمی سازمان تاثیر دارد.
- نوآوری بر تدوین استراتژی تدافعی سازمان تاثیر دارد.
- نوآوری بر تدوین استراتژی رقابتی سازمان تاثیر دارد.
- نوآوری بر تدوین استراتژی محافظه کارانه سازمان تاثیر دارد.

### ۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی علی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان و کارمندان بخش ستادی شرکت پارس خودرو هستند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده جامعه ۲۶۵ نفر انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به متغیر استراتژی و نوآوری از پرسش‌نامه مدل استراتژی مایلز و اسنو<sup>۱</sup> استفاده شده است. پایایی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ برای پرسشنامه (۰/۹۵) تعیین شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری) انجام شد.

### ۴. یافته‌های پژوهش

به منظور ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی از طریق روش حداقل درست نمایی، لازم است داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار باشند. در این پژوهش در جدول ۱، با توجه به این که مقادیر تمام متغیرهای مشاهده شده برای آماره کشیدگی پایین‌تر از ارزش عددی ۷ است؛ بنابراین توزیع متغیرها نرمال می‌باشد (So et al., 2013).

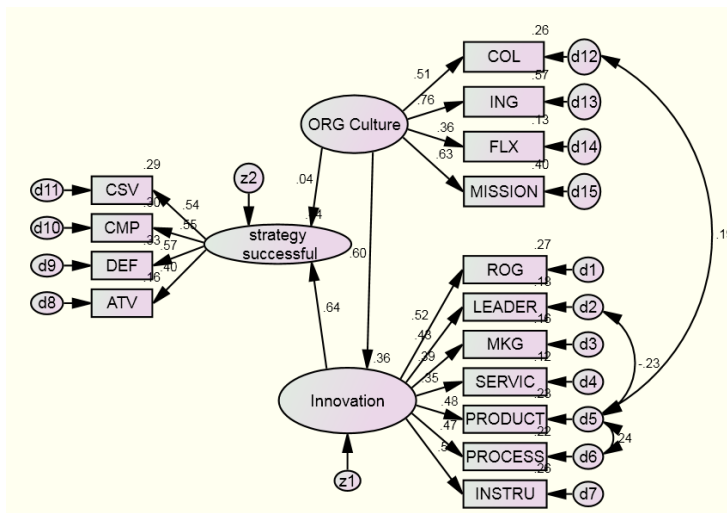
---

1. Mailez & snova

جدول ۱: بررسی توزیع نرمال متغیرهای مشاهده شده

| نسبت بحرانی | چولگی  | نسبت بحرانی | کشیدگی | متغیرهای مشاهده شده |
|-------------|--------|-------------|--------|---------------------|
| -۲/۷۴۰      | -۱/۰۰۳ | -۱/۲۶۸      | -۰/۲۳۲ | گویه ۱۳             |
| -۲/۸۵۵      | -۱/۰۴۶ | ۰/۸۰۳       | ۰/۱۴۷  | گویه ۱۴             |
| -۲/۳۳۳      | -۰/۸۵۱ | -۱/۱۸۴      | -۰/۲۱۷ | گویه ۱۵             |
| -۱/۳۶۰      | -۰/۴۹۸ | -۴/۲۴۹      | -۰/۷۷۸ | گویه ۷              |
| -۲/۵۷۳      | -۰/۹۴۲ | -۲/۵۰۹      | -۰/۴۵۹ | گویه ۸              |
| -۲/۸۱۳      | -۱/۰۳۰ | -۱/۱۱۳      | -۰/۲۰۴ | گویه ۹              |
| -۲/۸۲۳      | -۱/۰۳۴ | -۰/۶۵۳      | -۰/۱۲۰ | گویه ۱۰             |
| -۲/۹۴۷      | -۱/۰۷۹ | -۰/۲۹۷      | -۰/۰۵۴ | گویه ۱۱             |
| -۳/۰۲۷      | -۱/۱۰۸ | -۲/۲۴۴      | -۰/۴۱۱ | گویه ۱۲             |
| -۲/۸۴۱      | -۱/۰۴۰ | -۳/۱۶۰      | -۰/۵۷۸ | گویه ۱              |
| -۲/۵۱۱      | -۰/۹۱۹ | -۳/۲۹۳      | -۰/۶۰۳ | گویه ۲              |
| -۲/۹۷۶      | -۱/۰۹۰ | -۱/۹۹۸      | -۰/۳۶۶ | گویه ۳              |
| -۱/۵۱۳      | -۰/۵۵۴ | -۴/۱۰۱      | -۰/۷۵۱ | گویه ۴              |
| -۲/۴۷۴      | -۰/۹۰۶ | -۳/۳۴۳      | -۰/۶۱۲ | گویه ۵              |
| -۲/۹۵۹      | -۱/۰۸۴ | -۲/۲۴۹      | -۰/۴۱۲ | گویه ۶              |

به منظور تعیین اعتبار شاخص‌های هر متغیر و تفاوت میان متغیرها با یکدیگر از تحلیل عاملی تایید استفاده می‌شود و برای هر متغیر یک تحلیل عاملی تاییدی گرفته می‌شود و سپس برای کل مدل یک تحلیل عاملی تاییدی کلی نیز تبیین می‌شود. برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی و مدل مسیر، چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی، شاخص‌های نیکویی برازندگی در جدول ۲ نشان داده شده است. نسبت کای اسکور به درجه آزادی پایین‌تر از ۳ است؛ بنابراین مدل از برازش خوبی برخوردار است؛ اما از آنجاکه این شاخص تحت تاثیر نمونه است باید برای تعیین نیکویی به بررسی شاخص‌های تطبیقی و مقتصد هم پرداخت. شاخص CFI و RMSEA با توجه به این که از حد مطلوب برخوردار نیستند؛ بنابراین باید مدل را اصلاح کرد.



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری استاندارد شده

جدول ۲: شاخص‌های برازش

| شاخص‌های برازش                          | حد مطلوب       | حد مدل پژوهشی |
|---|----------------|---------------|
| CMIN/DF (نسبت کای اسکوار به درجه آزادی) | کمتر از ۳      | ۱/۹۳۹         |
| CFI                                     | بالاتر از ۰/۹۰ | ۰/۹۱۶         |
| RMSEA                                   | کمتر از ۰/۰۸   | ۰/۰۴۸         |
| IFI                                     | بالاتر از ۰/۹۰ | ۰/۹۱۸         |
| NFI                                     | بالاتر از ۰/۹۰ | ۰/۹۰۱         |

جدول ۳: نتایج معناداری و بارهای عاملی گویه‌ها

| ردیف | گویه‌ها                | برآورد تخمین زده شده | خطای استاندارد | نسبت بحرانی | سطح معناداری | بارهای عاملی |
|------|------------------------|----------------------|----------------|-------------|--------------|--------------|
| ۱    | استراتژی تهاجمی        | ۱/۰۰۰                | ---            | ---         | ---          | ۰/۵۱۴        |
| ۲    | استراتژی دفاعی         | ۰/۸۶۳                | ۰/۱۶۲          | ۵/۳۴۴       | ***          | ۰/۵۱۰        |
| ۳    | استراتژی رقابتی        | ۰/۸۷۲                | ۰/۱۷۰          | ۵/۱۲۲       | ***          | ۰/۴۸۱        |
| ۴    | استراتژی محافظه کارانه | ۱/۱۹۳                | ۰/۲۰۰          | ۵/۹۷۱       | ***          | ۰/۶۱۴        |
| ۵    | نوآوری سازمانی         | ۱/۰۰۰                | ---            | ---         | ---          | ۰/۵۲۳        |
| ۶    | نوآوری مدیریتی و رهبری | ۱/۱۱۸                | ۰/۱۸۵          | ۶/۰۲۱       | ***          | ۰/۴۴۶        |
| ۷    | نوآوری بازاریابی       | ۰/۹۴۰                | ۰/۱۶۶          | ۵/۶۷۵       | ***          | ۰/۴۰۴        |
| ۸    | نوآوری خدمات           | ۰/۵۲۸                | ۰/۱۰۴          | ۵/۰۸۰       | ***          | ۰/۳۳۶        |
| ۹    | نوآوری محصول           | ۰/۸۶۷                | ۰/۱۴۱          | ۶/۱۶۹       | ***          | ۰/۴۶۶        |
| ۱۰   | نوآوری فرایند          | ۰/۸۳۳                | ۰/۱۳۱          | ۶/۳۵۳       | ***          | ۰/۴۵۶        |
| ۱۱   | نوآوری تجهیزات         | ۰/۲۶۲                | ۰/۱۸۱          | ۶/۹۷۹       | ***          | ۰/۵۲۷        |

در جدول ۳، سطح معناداری همه گویه‌ها کمتر از ۰/۰۵ است؛ از طرفی بارعاملی گویه‌ها که باید بالاتر از ۰/۳ باشد. گویه‌ها نیز دارای بارعاملی بیشتر از ۰/۳ هستند که نشان از مناسب بودن

رابطه گویه با متغیر متناظرش است. همان‌طور که مشاهده می‌شود در جدول ۳، گویه‌هایی که ثابت فرض شده‌اند، نسبت بحرانی و سطح معناداری آن‌ها خالی است و علت آن است که به منظور این که مدل تبدیل به مدل فرامشخص شود و امکان انجام معادلات ساختاری وجود داشته باشد، باید درجه آزادی مدل مثبت باشد که به همین علت نرم‌افزار به‌طور خودکار بعضی از گویه‌ها را ثابت فرض می‌کند. در جدول ۳، بارهای عاملی نشان‌دهنده رابطه گویه با متغیر خودش می‌باشد که هرچقدر این رابطه از شدت بالاتری برخوردار باشد، نشان‌دهنده اهمیت آن گویه برای متغیرش است. در جدول ۴، نتایج شاخص‌های برازش مدل اصلاح‌شده به شرح زیر است.

جدول ۴: شاخص‌های برازش

| شاخص‌های برازش                          | حد مطلوب       | حد مدل پژوهشی |
|---|----------------|---------------|
| CMIN/DF (نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی) | کمتر از ۳      | ۲/۳۱۳         |
| CFI                                     | بالاتر از ۰/۹۰ | ۰/۸۷۹         |
| RMSEA                                   | کمتر از ۰/۰۸   | ۰/۰۵۷         |
| IFI                                     | بالاتر از ۰/۹۰ | ۰/۹۰۱         |

نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی کمتر از ۳ است؛ بنابراین مدل از برازش خوبی برخوردار است. برای تعیین نیکویی نیازمند بررسی شاخص‌های تطبیقی و مقتصد است که در ادامه می‌آید. شاخص CFI و RMSEA با توجه به این که حد مطلوب را برخوردارند و همان‌طور که مشاهده می‌شود، برازش نیکویی مدل ساختاری از حد مطلوب بالاتر است که این باعث می‌شود که مدل نیاز ی به اصلاح نداشته باشد.

جدول ۵: بررسی روابط میان متغیرهای بیرونی با درونی

| متغیر بیرونی | متغیر درونی     | برآورد تخمین زده شده | نسبت بحرانی | سطح معناداری | ضریب تاثیر | نتیجه فرضیه |
|--------------|-----------------|----------------------|-------------|--------------|------------|-------------|
| نوآوری       | موفقیت استراتژی | ۰/۰۲۷                | ۲/۳۴۴       | ۰/۷۳۱        | ۰/۰۳۸      | تایید       |

در جدول ۶، ضریب تعیین قابل مشاهده است که هر متغیر چه مقدار توسط متغیر مستقل تبیین شده است.

جدول ۶: ضریب تعیین میان متغیرهای بیرونی

| متغیرهای درونی  | ضریب تعیین |
|-----------------|------------|
| نوآوری          | ۰/۳۶       |
| موفقیت استراتژی | ۰/۴۴       |

کاربرد ضریب تعیین را می‌توان در برازش مدل و اینکه آیا متغیرهای مستقل انتخاب شده در پژوهش به‌خوبی توانسته‌اند متغیر وابسته را تبیین کنند یا خیر، به‌کار برد. هرچقدر این شاخص بالاتر باشد، نشان‌دهنده برازش بهتر مدل است و همچنین نشان می‌دهد که متغیر وابسته تحت علت متغیرهای مستقل بیشتر است. در این مدل پژوهش با توجه به مقادیر بالای ضریب تعیین می‌توان به برازش مدل ساختاری استناد کرد و همچنین این طور تفسیر کرد که متغیرهای وابسته بیشترین وابستگی را به متغیرهای مستقل خود دارند.

در ادامه نتایج فرضیه پژوهش گزارش می‌شود:

فرضیه: نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد.

با توجه به جدول ۵، به سطح معناداری تاثیر نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان که بالاتر از ۰/۰۵ است و نسبت بحرانی برابر با ۲/۳۴۴ است؛ بنابراین فرضیه صفر رد شده و فرضیه پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می‌شود؛ بنابراین نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر مستقیم دارد.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج فرضیه تحقیق که بیان می‌دارد نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد. نتیجه‌ای که حاصل شده بیانگر آن است که خلاقیت بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد. همان‌گونه که بیان شد، نوآوری کلید موفقیت سازمان‌ها است؛ لذا باید راهکارهای مناسبی را برای بهبود و ارتقای این مسیر جست‌وجو کرد تا بتوان سازمان‌ها را در جهت تغییر هدافمند و موفقیت در بازار پویای امروزه یاری رساند. پرویز احمدی در پژوهشی با عنوان «ارتباط استراتژیک موثر بر نوآوری سازمانی» به بیان تاثیر رابطه میان نوآوری و استراتژی‌های سازمان پرداختند. در این تحقیق، اولویت اول بررسی وجود نوآوری سازمانی در شرکت مذکور در تاریخ تدوین این پژوهش است. اولویت دوم با بررسی عامل ارتباط استراتژیک موثر بر نوآوری سازمانی است و اولویت سوم در این تحقیق با بررسی تفاوت نظرات و نگرش‌های گروه‌های طراحی و مهندسی و تحقیق و توسعه، فروش و بازاریابی است، با این هدف که اطلاعاتی در زمینه تفاوت‌های نگرش‌های نیروی انسانی که عمده‌ترین منبع توسعه محصول و نوآوری هستند به مدیران سطوح بالا جهت به‌کارگیری در تصمیم‌گیری‌های آتی ارائه شود. این تحقیق در پی سنجش میزان

اهمیت یکی از متغیرهایی است که آندریاس هرمن، ترستن تامزاک و رنه بفورث در نتایج تحقیق خود به عنوان Innovation Product of Determinants در سال ۲۰۰۶ منتشر کردند. این سه محقق که نتایج تحقیق خود را در مجله مدیریت نوآوری به چاپ رساندند، بیشتر در پی سنجش شاخص‌های موثر بر نوآوری، تقریباً در ۵۳ شرکت آلمانی، انگلیسی و فرانسوی و البته به قصد مقایسه آن‌ها، بوده‌اند. شرکت‌هایی که پروژه‌های عرضه محصول جدید و سابقه عرضه محصول جدید به بازار نیز داشتند. عمده هدف آن‌ها سنجش و بررسی تعیین‌کننده‌های نوآوری بوده است نه سنجش وجود نوآوری؛ بنابراین می‌توان این‌گونه بیان نمود که مدیریت باید یک دید استراتژیک در رابطه با نوآوری در سازمان تثبیت کند که آن را به یک عنصر مرکزی قابل دسترس و یک ابزار ارزشمند برای دستیابی به نتایج بلندمدت تبدیل نماید و نقش یک رهبر را در فرآیند تغییر ایفا کند و مسؤلیت ایجاد سازمانی را به‌عهده بگیرد که توانایی بازسازی خود و مواجهه با چالش‌های نو را داشته باشد. قابلیت نوآوری و خلاقیت بر پایه وجود یک ضمیر جمعی است که کمک می‌کند سازمان به‌عنوان سیستم نگرینسته شود که هر عضو باید به‌منظور دستیابی به نتیجه رضایت‌بخش همکاری نماید. یک بخش کلیدی در استراتژی‌های سازمانی، گسترش دانش سازمان بر پایه انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش است که به‌صورت فردی کسب شده است. استراتژی اهداف کلان و برنامه‌های بلندمدت سازمان‌ها را مشخص می‌کند؛ بنابراین سازمان باید بر نوآوری تمرکز نماید. کلید اصلی، تدوین استراتژی‌های موثر و اثرگذار با رویکرد نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها است.

### پیشنهادها

– با توجه به فرضیه اول تحقیق که بیان می‌دارد فرهنگ سازمانی بر نوآوری کارکنان تاثیر دارد، پیشنهاد می‌شود که فرآیند و نظام نوآوری در راستای فرهنگ سازمان، مستندسازی شود؛ به‌نحوی که هریک از افراد و یا کارکنان سازمان، آن را درک نموده و نقش خویش را نیز به روشنی در این فرآیند دریابند.

– با توجه به نتایج فرضیه دوم تحقیق که بیان می‌دارد نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد، پیشنهاد می‌شود مدیریت باید یک دید استراتژیک در رابطه با نوآوری در سازمان تثبیت کند که آن را به یک عنصر مرکزی قابل دسترس و یک ابزار ارزشمند برای دستیابی به نتایج بلندمدت تبدیل نماید و نقش یک رهبر را در فرآیند تغییر ایفا کند و مسؤلیت ایجاد سازمانی را به‌عهده بگیرد که توانایی بازسازی خود و مواجهه با چالش‌های نو را داشته باشد. قابلیت نوآوری و خلاقیت بر پایه وجود یک ضمیر جمعی است که کمک می‌کند سازمان به‌عنوان سیستم نگرینسته شود که هر عضو باید به‌منظور دستیابی به نتیجه رضایت‌بخش همکاری نماید. یک

بخش کلیدی در استراتژی‌های سازمانی، گسترش دانش سازمان بر پایه انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش است که به صورت فردی کسب شده است. استراتژی اهداف کلان و برنامه‌های بلندمدت سازمان‌ها را مشخص می‌کند؛ بنابراین سازمان باید بر نوآوری تمرکز نماید. کلید اصلی، تدوین استراتژی‌های موثر و اثرگذار با رویکرد نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها است.

- با توجه به نتایج فرضیه سوم تحقیق که بیان می‌دارد فرهنگ سازمانی بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیر دارد؛ بنابراین فرهنگ سازمانی به عنوان مفهوم جامعی است که اعتقادات، ایدئولوژی، سنت، هنجار، رسوم، دانش و فن‌آوری را در بر می‌گیرد. فرهنگ سازمانی یک عامل اصلی است که رفتار سازمان و اعضای آن را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد؛ به‌طور کلی فرهنگ سازمانی، عملیات استراتژیک و استراتژی‌های موفق در سازمان‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و موفقیت سازمان را به همراه دارد؛ بنابراین مدیران باید به‌طور فعال، استراتژی‌هایی که برای اهداف سازمان است را براساس فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های سازمانی طراحی و تدوین نمایند تا در بلندمدت با فرهنگ سازمانی در هم آمیزد؛ زیرا اگر این مقوله مهم تلقی نشود، تبدیل به ضد فرهنگ شده و برای سازمان‌ها تهدید محسوب می‌شود.

### پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- پیشنهاد می‌شود تحقیق حاضر در سازمان‌ها و سایر شرکت‌های داخلی نیز بررسی شود.
- پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر گسترش فرهنگ نوآورانه در سازمان‌های اداری بررسی شود.
- پیشنهاد می‌شود عوامل و متغیرهای سازمانی دیگر مانند فرهنگ سازمانی و خلاقیت و نوآوری سازمانی و استراتژی بررسی شود.
- پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی، مطالعات بین فرهنگی و بررسی دیدگاه‌های مدیران سازمان‌های کشورهای مختلف در ارتباط با افزایش خلاقیت و نوآوری در جهت افزایش تولیدات فرهنگی را مد نظر قرار داده و مورد بررسی قرار دهند.



## منابع

۱. گریفین، ر. و مورهد، گ. (۱۳۹۰). *رفتار سازمانی*، (سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده)، چاپ شانزدهم.
۲. ملکی، محمدرضا و همکاران (۱۳۸۴). «رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید صدوقی یزد؛ (۱۳۸۷)»، *نشریه علمی و پژوهشی مدیریت سلامت*، دوره هشتم، شماره ۲۲.
۳. فقهی، فرهمند، (۱۳۸۱). *مدیریت پویایی سازمان*، انتشارات فروزش، چاپ اول.
۴. امیر حسینی، خسرو (۱۳۸۴). *خلاقیت و نوآوری (مبانی، اصول و تکنیک‌ها)*، تهران: انتشارات عارف کامل.
۵. نوده، فاطمه (۱۳۹۱). «ضرورت کارآفرینی سازمانی با تاکید بر رویکردهای خلاقیت و نوآوری سازمانی»؛ کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارهای دانش بنیان.
6. Balan, Peter, Lindsay, Noel (2010). Innovation capability and entrepreneurial orientation dimensions for Australian hotels: an empirical study, Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
7. Cerne. M., Jaklic. M., Skerlavaj. M., Aydinlik. A. U., Polat. D. D. (2012). "Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms". **Journal of Management & Organization**, 18(2): 193-219.
8. Dobni, C. B. (2008). "Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis". **European Journal of Innovation Management**, 11(4), 539-559.
9. Guijarro, A. M., Garcia, D. and Auken, V. A. (2009). "Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs", **Journal of Small Business Management**, 47(4): 465-488.
10. Hall, pippa, (2005). "Inter professional teamwork: professional cultures as barriers", **journal of inter professional care**. 19(1): 188-196.
11. Mansury, M. A., & Love, J. H. (2008). "Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis". **Tec novation**, 28(1-2), 52-62.
12. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". **Strategic Management Journal**, 26, 257-272.
13. Park, J Kim, T. (2009). "Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention"?, **Leadership in Health Services**, 22: 20-38.
14. Parnell, J. and Carraher, S. (2002). "The role of effective resource utilization in strategy's impact on performance", **International Journal of Commerce and Management**, 13(3): 34.
15. Price Water House Coopers, (2008). INNOV4EP: Developing an Innovation Management Strategy for the European Parliament, <http://www.ft.dk>.
16. Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). "Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence". **Technovation**, 27(9): 514-532.
17. Fink, A., Benedek, M., Grabner, R. H., Staudt, B., & Neubauer, A. C., (2007). "Creativity meets neuroscience: Experimental tasks for the neuroscientific study of creative thinking". **Methods**, 42(1), 68-76.