

## مدل سازی قابلیت نوآوری سازمانی

مهدی حقیقی کفاش<sup>۱</sup>، بهمن حاجی پور<sup>۲</sup>، نادر مظلومی<sup>۳</sup>، مصطفی مؤمنی<sup>۴</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۴/۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۲۰

## Framework of Organizational Innovation Capability

Mehdi Haghghi kafash<sup>1</sup>, Bahman Hajipour<sup>2</sup>, Nader Mazloumi<sup>3</sup>, \*Mostafa Momeni<sup>4</sup>

1. Associate Professor of Public Management and Accounting, Tabatabai Allama University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor of Public Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor of Public Management and Accounting, Tabatabai Allama University, Tehran, Iran.

4. Ph.D. Student of Business Management, Tabatabai Allama University, Tehran, Iran.

Received: (10/March/2016)

Accepted: (1/May/2015)

### Abstract

Recent research shows that one of the most dynamic capabilities that lead to the strongest competitive advantage in the organizations is the innovation capability. The innovation capability is associated with other organizational capabilities. So, many organizations have focused on the need to identify innovation capabilities and resources or strengths in relation to external opportunities and threats according to inside-out view because innovation capability has consistently been defined as a new service, a new product, a new technology, or a new administrative practice and process. Developing the innovation capability as an important aspect of dynamic capabilities of a firm is an important research project and it can help to achieve competitive advantage in this rapidly changing world. This research focuses on recognition of the aspects of innovation capability and proposes a conceptual model based on a qualitative Meta-Analysis of academic literature on organisations innovation capability. This is proposed for the development of the concept of innovation capability in the organizations and this paper includes an expert based validation in three rounds of the Delphi method. And for the purpose of a better appreciation of the relationship dominating the factors of the conceptual model, it has distributed the questionnaire in Iranian companies that accepted in the Securities and Exchange Organization. This research proposed a direct relationship between Innovation Capability and three main capabilities that is called Structural Capability, Personnel Capability and Operational Capability. Also, it offers the most important indices which directly influence and are related to the Innovation Capability.

### Keywords

Innovation Capability, Personnel Capability, Structural Capability, Operational Capability, Big Organizations

### چکیده

مطالعات مختلف حوزه مدیریت راهبردی نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمانی که منجر به ایجاد برتری رقابتی پایدار در عرصه کسب‌وکار می‌شود، قابلیت نوآوری است. از این رو سازمان‌ها در پی کشف و یافتن سازوکاری برای ایجاد، استقرار و نهادینه‌سازی قابلیت نوآوری در سازمان‌شان هستند، که این کار البته مستلزم شناخت عوامل اثرگذار بر این قابلیت مهم است. این پژوهش ضمن مطالعه عمیق و متقنانه در مبانی و ادبیات علمی این حوزه، دریافته است که قابلیت نوآوری به قابلیت‌های دیگری در سازمان وابسته است که بستر شکل‌گیری آن را ایجاد می‌کنند. قابلیت عملیاتی، قابلیت انسانی و قابلیت ساختاری، سه قابلیت مهمی هستند که در شکل‌گیری قابلیت نوآوری در سازمان بیشترین ایفای نقش را بر عهده دارند. این پژوهش ضمن تأیید رابطه مستقیم میان قابلیت نوآوری و این سه قابلیت، مؤلفه‌های مؤثر بر هر یک از این قابلیت‌ها را استخراج نموده است تا نشان دهد که الگوی نهایی قابلیت نوآوری در سازمان به سه بُعد و نه مؤلفه و بیست‌ودو شاخص وابستگی مستقیم و معنادار دارد. همچنین این شاخص‌ها در پنجاه‌ویچ شرکت بزرگ و فعال در صنایع مختلف مورد نظرخواهی قرار گرفته تا بدین وسیله میزان اثرگذاری و اهمیت هر یک از این شاخص‌ها سنجیده شود.

### واژه‌های کلیدی

قابلیت‌های سازمانی، قابلیت نوآوری، قابلیت عملیاتی، قابلیت ساختاری، قابلیت انسانی.

\*Corresponding Author: Mostafa Momeni

E-mail: [m.momeni@atu.ac.ir](mailto:m.momeni@atu.ac.ir)

\* نویسنده مسئول: مصطفی مومنی

## مقدمه

الزام‌های امروز جهان بسیار متفاوت از گذشته است و باید تصریح نمود که حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی دنیای امروز، راهی جز کسب مزیت رقابتی برای ایشان باقی نمی‌گذارد (بارنی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی ندارند. تبیین فرایندی که منجر به بروز مزیت رقابتی شود، در بلندمدت روشی قابل اتکا برای حفظ و تداوم حضور در صنعت می‌شود (پاراهالاد و همیل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).

بدیهی است که رسیدن به این هدف، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی مزیت رقابتی می‌تواند در طراحی و اجرای الگوها و روش‌های کارآمد رقابتی با هدف نیل به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها بسیار مؤثر و راهگشا باشد (مهری، ۱۳۸۲) البته مزیت رقابتی یک سازمان در پی ایجاد قابلیت‌های محوری آن حاصل می‌شود (هانت و مورگان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). از این رو چالش عمده‌ای که یک شرکت با آن مواجه است تعیین منشأ قابلیت‌های سازمانی است که مزیت رقابتی پایدار یک شرکت را ساخته و ارتقاء می‌دهد (رافایی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). تاکنون هم از حیث نظری و هم عملی این بحث مطرح بوده است که منابع و قابلیت‌ها واقعاً چگونه ایجاد شده‌اند؟ این پژوهش در پی بررسی‌های خود دریافته است که قابلیت نوآوری نیز از این قاعده مستثنی نبوده و هم از جنبه نظری و هم جنبه عملی نیازمند بررسی جامع است.

از سوی دیگر آمارهای جهانی برآورد نوآوری و رشد نوآوری، وجود خلاء جدی در میان سازمان‌های ایرانی برای توسعه قابلیت نوآوری را یادآور می‌شود (موسسه بلومبرگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). قرین به اینکه در پی مشاهدات مختلف اهالی علم مدیریت در کشور، تأکید بر عدم وجود سازوکار جدی در میان سازمان‌های ایرانی برای نوآوری به عنوان یک قابلیت پویا و مستمر آشکار است و بسیاری از صنایع علی‌رغم داشتن پشتوانه تولیدی مناسب، وضعیتی مشابه سایر سازمان‌های ایرانی دارد (اصغریور و همکاران، ۱۳۹۱). از این رو توجه به موضوع الگوسازی قابلیت نوآوری ضرورتی انکارناپذیر است تا شاید از این رهیافت با رویکردی کیفی، الگوسازی متناسبی با

شرایط ایران شکل بگیرد. در حقیقت این پژوهش به دنبال یافتن عوامل اثرگذار بر قابلیت نوآوری در سطح سازمان است که توجه خاص خود را بر سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ معطوف داشته است. به عبارت دیگر این پژوهش به دنبال پاسخ این سؤال است که قابلیت نوآوری در سطح سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ چگونه شکل می‌گیرد؟ این عوامل چه هستند؟ روابط متقابل هر یک از این عوامل بر یکدیگر چگونه است؟ و تأثیر هر یک از این عوامل بر قابلیت نوآوری به چه میزان است؟

## مبانی نظری

**قابلیت‌های سازمانی.** قابلیت‌های سازمانی توسط پاراهالاد و همیل مبتنی بر تئوری منبع محور عرضه شد (پاراهالاد و همیل، ۱۹۹۰) و هفت سال بعد، تیس و همکارانش مقاله‌ای را با عنوان قابلیت‌های پویا منتشر نمودند که به سرعت در فضای مدیریت راهبردی انتشار یافت و جریان مهمی را در این حوزه به حرکت درآورد (پایگاه اطلاعاتی‌ای بی‌آی اینفورم). قابلیت‌ها به مهارت‌های سازمانی برای هماهنگی منابع در استفاده مولد و بهره‌ور اطلاق می‌شود. قابلیت‌ها نامشهودند و نه تنها در افراد بلکه در رویه‌های سازمانی هم وجود دارند (کولیس و مونتگومری<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷). البته قابلیت‌ها زمانی ارزشمندند که منجر به مزیت رقابتی برای سازمان شوند. مزیت رقابتی در محیط پویا صرفاً به ترکیب بهینه منابع ختم نمی‌شود بلکه نیازمند ترکیب قابلیت‌ها با یکدیگر و همچنین تغییر و به روز رسانی قابلیت‌های فعلی است (شان و جولی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

برخی مطالعات پژوهشگران نشان داده است که قابلیت‌ها بهترین منشأ برای مزیت رقابتی پایدار است به نحوی که با توجه به جنبه‌های در حال تغییر محیط و جنبه‌های قابل اتکای منابع داخل سازمان، نیل و حفظ مزیت رقابتی پایدار را تضمین نموده است (تیس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). قابلیت‌ها دارای دو بعد اساسی هستند؛ صلاحیت فنی که بر بعد ضرورت قابلیت در داخل سازمان تأکید می‌کند (تیس، ۱۳۹۰) و صلاحیت تکاملی یا خارجی که به مسیر پیش رو در جهت اینکه قابلیت چقدر امکان محقق کردن اهداف سازمان را دارد، توجه می‌کند (هلفت و دیگران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷).

1. Barney
2. Prahalad & Hamel
3. Hunt & Morgan
4. Raffai
5. Bloomberg

6. Collis & Montgomery
7. Shan & Jolly
8. Teece
9. Helfat et al.

گذاشتن بر روی منابع و توانمندی‌های درونی و بیرونی است (آسینک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶) و توصیف دیگری نشان می‌دهد که قابلیت نوآوری از طریق فعالیت‌های نوآوری بر پایه تمرین و ممارست قابل دسترس است (پالانن و دیگران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹).

در عرصه سازمان‌ها، قابلیت نوآوری فرایندی است که وضع موجود و حفظ و نگهداری آن از طریق تفکر و نگرش جدید به محتوای فرایندها و تغییر در ترکیب سه عامل فناوری، محیط و سازمان مورد چالش قرار می‌دهد (پیراسته فرد، ۱۳۸۰). همچنین قابلیت‌های نوآوری به درجات مختلفی از تجمع فناوری‌های مرتبط و کارایی‌های مختلف در فرایند جست‌وجوی نوآورانه مرتبط است و عملکردی حیاتی از شرکت است که توانایی شناسایی ارزش اطلاعات خارجی جدید، جذب آن و استفاده از آن در اهداف تجاری شرکت را فراهم می‌کند (فورسمن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱).

گیسون و اسکارزینسکی قابلیت نوآوری را به چهار مقوله تقسیم می‌کنند: رهبری و سازمان‌دهی، انسان و مهارت‌ها، فرایند و ابزار، و فرهنگ و ارزش‌ها (اسکارزینسکی و گیسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸) همچنین استاهل و همکارانش چهار عنصری که می‌تواند پشتیبان و یا مانع نوآوری شود را فهرست نموده‌اند: انسان (کارکنان) و اطرافیان آنان، محیط فیزیکی، الگوهای ذهنی، ساختارهای قدرت و تصمیم‌گیری (استاهل و دیگران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴). برخی دیگر نیز قابلیت نوآوری را محصول دانش و تجربه منابع انسانی (رافایی، ۲۰۱۴) که از طریق خلاقیت و خُبرگی علمی ایجاد و قابلیت انجام عملی و اجرایی داشته باشد، میسر می‌دانند (آرمبراستر و دیگران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸).

سائونیا و اوکو تحت قالب نظریه سیستمی، الگوی ارزیابی قابلیت نوآوری و اثر آن را معرفی نموده است که در حقیقت پتانسیل نوآوری در سازمان که از افراد (منابع انسانی) حاصل می‌شود، را به عنوان ورودی سیستم قابلیت نوآوری تلقی می‌نماید و فعالیت‌ها و رویه‌ها (منابع ساختاری) که به عنوان فرایند نوآوری ذکر نموده، را مرکز عملیات نوآوری در این سیستم تبیین نموده است و البته نتایج فعالیت‌های نوآوری را هنگامی که منجر به دستیابی به اهداف کسب‌وکار شود را خروجی سیستم نوآوری در سازمان برمی‌شمارد (سائونیا و

**قابلیت نوآوری.** نوآوری فرایندی است در طی آن قابلیت‌ها باید تجدید و تقویت شوند، تقسیم منابع تغییر یابند، سازمان‌دهی مورد تجدید نظر قرار گیرد و راهبرد مجدداً ارزیابی شود (لوالیه و تلیه، ۱۳۸۵). دست یافتن به نوآوری نوعی شانس نیست بلکه لازم است که سازمان نوآوری را به عنوان بخشی از راهبردش پیگیری نماید (زاویلاسک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). از همین رو توجه به قابلیت نوآوری به عنوان یک تعهد سیستماتیک سازمانی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. قابلیت نوآوری یک مکانیسم کلیدی برای خود بازاری در درون سازمان و محصولات آن ایجاد می‌کند. قابلیت نوآوری بهره‌وری جریان اصلی فعالیت‌های سازمانی و خلاقیت جریان جدید را با هم هماهنگ می‌کند. این امر بیشتر از طریق اهرم پایه دانش به دست می‌آید (کوهن و لوینتهال<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰) بنابراین قابلیت نوآوری به عنوان قابلیت انتقال مداوم دانش و ایده‌ها به محصولات، فرایندها و سیستم‌های جدید هست که به نفع شرکت و سهامداران آن است و سازمان‌هایی که این قابلیت را به خوبی پیاده می‌کنند، درک خواهند کرد که قابلیت نوآوری بر تمام جوانب سازمان از سیستم ارزش اصلی تا اقدامات و رفتارهایی که به صورت روزانه انجام می‌شود، سایه افکنده است (لاوسان و سامسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱).

قابلیت نوآوری یک سازمان می‌تواند به عنوان استعدادی برای تولید محصولات و ایجاد فرایندهای خلاقانه در نظر گرفته شود (یلپهروا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). قابلیت نوآوری مرکب از فرایندهای اصلی در داخل یک نظام است که از تجارب دیگر نمی‌تواند جدا باشد. قابلیت نوآوری و ابداع شامل دارایی غیرملموس یک نظام و توانایی استخراج این سرمایه به صورتی که این نظام به طور مداوم قادر به تولید نوآوری‌های جدید باشد، است (چاپمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶) قابلیت نوآوری را به عنوان قدرت و توانایی برای تغییر ماهیت مداوم دانش و تجربیات به محصولات، فرایندها و سیستم‌هایی برای سوددهی شرکت و سهام‌داران، تعریف می‌کنند (سائونیا و اوکو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). قابلیت نوآوری و ابداع خلاقانه، انرژی پیش برنده‌ای است برای تولید و بررسی تصورات و عقاید جدید بنیادی و همچنین توسعه بخشیدن آنها به نوآوری‌های تأثیرگذار و قابل عرضه، و تأثیر

7. Assink  
8. Paalanen & et al.  
9. Forsman  
10. Skarzynski & Gibson  
11. Stahle & et al.  
12. Armbruster & et al.

1. Zawislak & et al.  
2. Cohen & Levinthal  
3. Lawson & Samson  
4. Yliherva  
5. Chapman  
6. Saunila & Ukko

منظور درک عمیق قابلیت نوآوری، ضمن نقد و بررسی مبانی تئوریک، ادبیات نظری و الگوی مفهومی مورد نیاز خود را تدارک نموده است. پس از استخراج الگوی مفهومی پژوهش، پنل خبرگان متشکل از بیست نفر اساتید دانشگاهی که در رشته مدیریت راهبردی و یا رشته‌های مرتبط با موضوع نوآوری سازمانی متخصص بوده‌اند، شکل گرفت که به شیوه گلوله برفی شناسایی شده بودند. فرایند دلفی این پژوهش در سه مرحله انجام شد و پس از سه مرحله، اشباع نظری در پی اجماع اعضای پنل حاصل شد. مرحله اول دلفی به صورت مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد تا ضمن برطرف شدن اشکالات وارد بر روش دلفی، تمرکز بیشتری بر موضوع پژوهش حاصل شود. مرحله دوم و سوم دلفی هم به شیوه پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز خود را جمع‌آوری نمود. میزان مشارکت اعضای پنل بالغ بر ۹۰ درصد بود که سطح قابل اطمینانی از همراهی و همکاری ایشان را اعلان می‌دارد.

پس از استخراج الگوی نهایی، جهت تبیین میزان اهمیت و روابط حاکم بر شاخص‌ها و مؤلفه‌ها، نظرخواهی از طریق پرسشنامه از ۵۵ شرکت بزرگ صورت گرفت که حجم نمونه از مجموع ۴۳۵ شرکت پذیرفته شده در بورس از طریق فرمول‌های آماری تعیین شده است. علت تعیین شرکت‌های پذیرفته شده در بورس به عنوان جامعه آماری، بزرگ بودن این شرکت‌ها در مقیاس سایر سازمان‌ها و شرکت‌هاست، چرا که برخی از مفاهیم مورد اشاره این تحقیق در سازمان‌ها و شرکت‌های کوچک بی‌معنی و نامفهوم تلقی می‌شود.

### یافته‌های تحقیق

الگوی اولیه استخراج شده از نقد و بررسی ادبیات علمی موجود در پایان مرحله اول و دوم دلفی دچار تغییراتی شد که نتایج مراحل دلفی در خصوص بُعد و مؤلفه به شرح جدول ۱ طبقه‌بندی شده است. بدین معنا که عامل قابلیت انسانی از محتوای قابلیت ساختاری خارج و همچنین ظرفیت دانش محوری به دو حوزه ظرفیت دانش فردی و ظرفیت دانش سازمانی طبقه‌بندی شد. همچنین ظرفیت فرهنگی از ذیل ظرفیت مدیریتی مستقل و مؤلفه جدیدی به نام ظرفیت ارتباطی به مؤلفه‌های مطرح شده اضافه شد.

نتایج آماری حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مراحل دلفی که منجر به تولید الگوی توسعه قابلیت نوآوری در سطح سازمان شد، در جدولی به صورت مجزا ارائه شده است. لازم به توضیح است که میانگین‌های ارائه شده در این جدول مربوط به میانگین وزنی طیف لیکرت پنج‌خانه‌ای است که در مرحله اول

اوکو، ۲۰۱۲). آلن آفواه نوآوری را به سه دسته کلی با عناوین فناورانه، بازار و سازمانی طبقه‌بندی می‌کند. نوآوری فناورانه بیانگر ارتباطات بین اجزاء، روش‌ها، فرایندها و تکنیک‌هایی است که در محصول یا خدمت استفاده می‌شوند و ممکن است به نوآوری سازمانی نیاز داشته باشد. همچنین نوآوری می‌تواند در محصول، فرایند یا خدمت باشد. نوآوری در محصول یا خدمت باید مبتنی بر محصول جدیدی باشد که هدف آن رضای بخشی از نیازهای بازار است. نوآوری در فرایند هم با مکانیسم جریان‌های کار، اطلاعات و تجهیزات مورد استفاده در تولید محصول یا خدمت، تبیین می‌شود. نوآوری بازار هم شامل دانش جدید در کانال‌های توزیع، محصول و کاربردها برای انتظارات، ارزش، نیازها و خواسته‌های مشتریان است و هدف اصلی آن بهبود آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع و ترفیع) است. نوآوری بازار به بازاریابی محصولات جدید و کلیه فعالیت‌هایی که به نحوی مرتبط با توسعه محصول جدید است توجه می‌کند این فعالیت ممکن است شامل قسمت‌های بازار، پذیرش محصول در بازارهای مختلف و تبلیغات باشد (آفواه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

البته برخی دیگر قابلیت نوآوری را محصول قابلیت‌های فناورانه، قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های عملیاتی و قابلیت‌های معاملات سازمان در بستر راهبردهای سازمانی می‌دانند (زاولاسک و دیگران، ۲۰۱۲). آگیون و همکارانش نیز اقدام به اندازه‌گیری نوآوری در سازمان کرده‌اند تا آن را با میزان رقابت بسنجند. ایشان ضمن بررسی هزینه‌های تحقیق و توسعه و میزان سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه و همچنین فراوانی تعداد اختراعاتی ثبت شده به اندازه‌گیری نوآوری اهتمام ورزیده‌اند (آگیون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

با این اوصاف، علی‌رغم وجود الگوهای متنوع و وافر در این حوزه، به دلیل بخشی‌بودن اکثر این الگوها و عدم توجه همه جانبه و کامل و همچنین رویکردهای غیر نظام‌مند و تک‌بعدی و وجود تناقض‌های داخلی در بعد نظری، همچنان الگویی جامع که پاسخگوی عملی در ایجاد و توسعه قابلیت نوآوری در سطح سازمان باشد، در دست نیست.

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع پژوهش‌های به روش کیفی، برای کشف، توصیف، تشریح و الگوسازی موضوع پژوهش است که به

1. Afuah  
2. Aghion et al.

مربوط به میانگین وزنی طیف لیکرت پنج‌خانه‌ای است که در پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته است.

پس از اتمام مراحل دلفی و توافق نظری بر عوامل اثرگذار بر توسعه قابلیت نوآوری در سطح سازمان، این پژوهش جهت یافتن میزان اثرگذاری عوامل و روابط حاکم بر آنها، پرسشنامه‌ای متشکل از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد بررسی پژوهش، در ۵۵ سازمان و شرکت بزرگ پذیرفته شده در بورس توزیع کرد. پس از توزیع کامل پرسشنامه، تعداد ۴۳ شرکت به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. برخی از شرکت‌ها بیش از یک پرسشنامه تکمیل نمودند که نتایج مربوطه پس از اخذ میانگین، در یک پرسشنامه خلاصه شد و در نهایت هر شرکت تنها یک نماینده در ارزیابی نهایی داشته است. در نتیجه میزان مشارکت شرکت‌های مخاطب بالغ بر ۸۰ درصد بوده است. همچنین آلفای کرونباخ حاصل از نتایج پرسشنامه برابر با ۰/۹۰۱ است که حکایت از سطح قابل اعتمادی دارد. نتایج وزنی میانگین نتایج حاصل از ارزیابی شاخص‌ها در این بررسی میدانی، نشان از تأیید اجماع نظری نتایج دلفی بوده است. این نتایج به صورت جدول ۳ خلاصه شده است. مجدداً لازم به ذکر است که میانگین‌های آماری ارائه شده حاصل از طیف پنج‌خانه‌ای لیکرت بوده است.

و دوم دلفی مورد پرسش قرار گرفته و در مرحله سوم دلفی نسبت به تأیید نهایی عوامل بُعد و مؤلفه به صورت تأیید یا رد پرسش شده است که برآیند مربوطه در جدول ۱ منعکس شده است.

در خصوص قابلیت انسانی لازم به توضیح است که این قابلیت در پایان راند اول و در طی سؤالات مصاحبه به روش کدگذاری از میان داده‌های مصاحبه‌ها استخراج و نام این قابلیت به پیشنهاد برخی از اعضای پنل، قابلیت منابع انسانی (انسانی) تعیین شد.

البته برخی از ابعاد مورد نظر قابلیت انسانی، در تعاریف ذیل قابلیت ساختاری گنجانده شده بود که بنا به رأی خبرگان پنل و به جهت اعلان اهمیت آن به صورت مستقل تحت عنوان قابلیت انسانی طرح شد. همچنین در خصوص ظرفیت دانش محوری، پس از مرحله اول دلفی، بنا به پیشنهاد و رأی خبرگان، به دو بخش عمده ظرفیت دانش فردی و ظرفیت دانش سازمانی تفکیک شد. در نهایت و بنا به پیشنهاد اعضای پنل خبرگان این پژوهش، عنوان ظرفیت عملیاتی به ظرفیت پشتیبانی تغییر نام داد تا با اجزاء و شاخص‌های تحت کنترل خود، تطابق مفهومی بیشتری داشته باشد. نتایج مراحل دلفی در خصوص شاخص‌های قابلیت نوآوری به شرح جدول ۲ طبقه‌بندی شده است. لازم به توضیح مجدد است که میانگین‌های ارائه شده در این جدول نیز

جدول ۱. نتایج مراحل دلفی عوامل اثرگذار بر قابلیت نوآوری (بُعد و مؤلفه)

عوامل مؤثر بر قابلیت نوآوری	راند اول دلفی	راند دوم	راند سوم
قابلیت انسانی	-	۴/۵۵	تأیید
قابلیت ساختاری	۴/۷۲	۴/۲۷	تأیید
قابلیت عملیاتی	۳/۸۸	۴/۱۱	تأیید
ظرفیت یافت فرصت محیطی	۴/۷۲	۴/۲۲	تأیید
ظرفیت ساخت ایده	۴/۷۲	۴/۳۳	تأیید
ظرفیت دانش محوری	۴/۵۵	-	-
ظرفیت دانش فردی	-	۴/۲۷	تأیید
ظرفیت دانش سازمانی	-	۴/۳۸	تأیید
ظرفیت مدیریتی	۴/۷۲	۴/۲۷	تأیید
ظرفیت فرهنگی	-	۴/۱۶	تأیید
ظرفیت ارتباطی	-	۴/۳۳	تأیید
ظرفیت عملیاتی	۳/۹۴	-	-
ظرفیت پشتیبانی	-	۴/۱۱	تأیید
ظرفیت فناورانه	۳/۷۲	۳/۹۴	تأیید
ظرفیت جابجایی	۲/۸۸	-	-

مؤلفه

نوآوری را به عنوان یک عنصر فرا سیستمی در هر بخشی که قابلیت ورود داشته باشد، وارد نموده و شرایط و نیازهای نوآوری را بدون توجه به محل استقرارش بیان نموده است. در واقع این نگاه، قابلیت نوآوری را آن‌چنان توصیف کرده که با ایجاد شرایط لازم برای استقرارش، امکان استقرار در هر یک از خرده سیستم‌های سازمانی را می‌یابد.

**الگوی قابلیت نوآوری.** با توجه به ادبیات علمی مرور شده به نظر می‌رسد دو نوع رویکرد به قابلیت نوآوری وجود دارد؛ الف) رویکردی که قابلیت نوآوری را در نگاه سیستمی به عنوان یکی از بخش‌های سیستم سازمان فرض نموده و الگوهای خود را مبتنی بر داده‌ها و ستانده‌ها با لحاظ نمودن فرآیندی داخلی که منجر به نوآوری شود، تدارک نموده است. ب) رویکردی که قابلیت

**جدول ۲.** نتایج مراحل دلفی عوامل اثرگذار بر قابلیت نوآوری (شاخص‌ها)

نتیجه	میانگین	شاخص	مؤلفه	بُعد
تائید	۴/۲۲	پیمایش محیط کسب‌وکار	ظرفیت یافت فرصت محیطی	قابلیت انسانی
تائید	۴/۵۵	دقت، توجه، هوشمندی		
تائید	۴/۷۷	خلاقیت	ظرفیت ساخت ایده	
تائید	۴/۰۵	عملیاتی‌بودن		
تائید	۴/۵۰	دانش	ظرفیت دانش فردی	
تائید	۴/۴۴	تجربه		
تائید	۴/۶۱	راهبرد و اهداف	ظرفیت مدیریتی	قابلیت ساختاری
تائید	۴/۴۴	سبک مدیریت و رهبری		
تائید	۴/۰۵	ثبات مدیریت		
تائید	۴/۱۱	دسترسی به منابع		
تائید	۴/۰۵	انعطاف	ظرفیت فرهنگی	
تائید	۴/۰۵	تنوع		
تائید	۴/۵۰	ریسک‌پذیری		
تائید	۴/۱۶	شبکه ارتباطات	ظرفیت ارتباطی	قابلیت سازمانی
تائید	۴/۳۸	همکاری و تعامل		
تائید	۴/۶۶	یادگیری سازمانی	ظرفیت دانش سازمانی	
تائید	۴/۳۳	جذب و انباشت دانش		
تائید	۴/۴۴	گردش اطلاعات		
تائید	۴/۴۴	پژوهش و توسعه	ظرفیت فناورانه	
تائید	۴/۱۶	فناوری جدید		
تائید	۳/۸۳	لجستیک	ظرفیت پشتیبانی	
تائید	۳/۹۴	شرایط مکان کاری		

استقرار در بخش‌های سازمانی موجب از البته قابلیت نوآوری هم به قابلیت‌های دیگری در سازمان وابسته است که نتایج می‌دارد که قابلیت نوآوری در سازمان به سه بُعد و نه مؤلفه و بیست و دو شاخص وابستگی مستقیم و معنادار دارد.

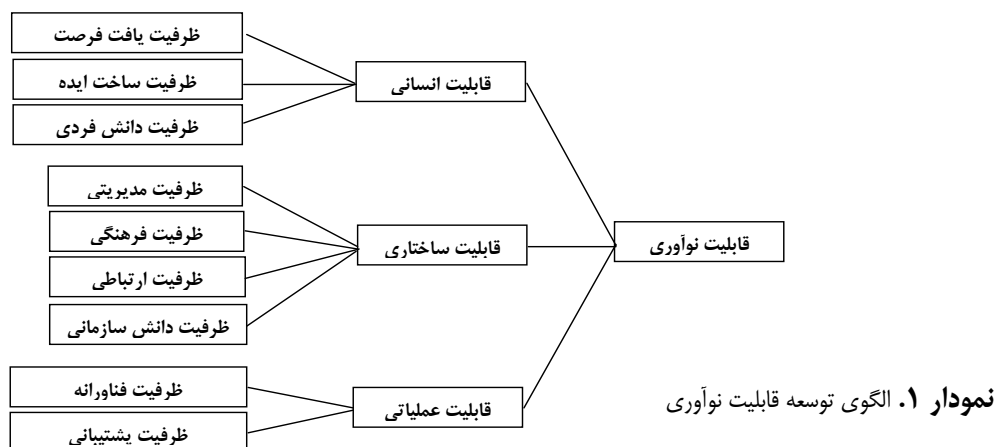
سیستمی به قابلیت نوآوری می‌تواند مورد پذیرش بیشتری قرار گیرد چرا که توجه به قابلیت نوآوری به عنوان بخشی از یک سیستم (سازمان) متضمن بقای آن در فرآیندهای جدی سیستم (سازمان) می‌شود تا بدین وسیله گریزپذیری از عدم

**جدول ۳. نتایج بررسی میدانی عوامل اثرگذار بر قابلیت نوآوری (شاخص‌ها)**

بُعد	مؤلفه	شاخص	میانگین	نتیجه
قابلیت انسانی	ظرفیت یافت فرصت محیطی	پیمایش محیط کسب‌وکار	۴/۳۴	تأیید
		دقت، توجه، هوشمندی	۳/۹۷	تأیید
		خلاقیت	۴/۴۶	تأیید
	ظرفیت ساخت ایده	عملیاتی بودن	۳/۹۳	تأیید
		دانش	۴/۲۰	تأیید
		تجربه	۴/۱۳	تأیید
قابلیت ساختاری	ظرفیت مدیریتی	راهبرد و اهداف	۴/۲۰	تأیید
		سبک مدیریت و رهبری	۴/۴۸	تأیید
		ثبات مدیریت	۴	تأیید
	ظرفیت فرهنگی	دسترسی به منابع	۴/۰۲	تأیید
		انعطاف	۳/۶۵	تأیید
		تنوع	۳/۲۵	تأیید
قابلیت عملیاتی	ظرفیت ارتباطی	ریسک‌پذیری	۴/۲۵	تأیید
		شبکه ارتباطات	۳/۷۴	تأیید
		همکاری و تعامل	۳/۶۵	تأیید
	ظرفیت دانش سازمانی	یادگیری سازمانی	۴/۱۶	تأیید
		جذب و انباشت دانش	۴/۲۰	تأیید
		گردش اطلاعات	۳/۹۳	تأیید
ظرفیت فناورانه	پژوهش و توسعه	۴/۳۰	تأیید	
	فناوری جدید	۴/۲۵	تأیید	
	لجستیک	۳/۷۶	تأیید	
ظرفیت پشتیبانی	شرایط مکان کاری	۳/۳۲	تأیید	

می‌دارد که قابلیت نوآوری در سازمان به سه بُعد و نه مؤلفه و بیست‌ودو شاخص وابستگی مستقیم و معنادار دارد.

پژوهش حاصل از فرا ترکیب و دلفی نشان می‌دهد که رابطه مستقیم میان قابلیت نوآوری و قابلیت عملیاتی، قابلیت انسانی و قابلیت ساختاری وجود دارد. الگوی نهایی این پژوهش بیان



**قابلیت عملیاتی.** الگوی قابلیت نوآوری به ساخت یک چارچوب نظری می‌پردازد که می‌تواند موفقیت نوآوری مدیران را بیشتر تحت تاثیر قرار دهد. به عبارت دیگر قابلیت نوآوری، آنها را بهبود می‌بخشد. مدیریت نوآوری شامل چارچوب‌های

**تبیین نظری الگو.** قابلیت نوآوری به قابلیت‌های دیگری در سازمان وابسته است که این پژوهش آنها را در سه دسته قابلیت عملیاتی، قابلیت ساختاری و قابلیت انسانی طبقه‌بندی نموده است.

(گان و و ما<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳) و برخی آن را مکانیسم ساختاری سازمان برای تحقق نوآوری برمی‌شمارند (لیچتنهالر ارنست<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

**قابلیت انسانی.** بسیاری از محققان بر این باورند که چرخه نوآوری همواره توسط کارکنان و در پناه دانش و تجربه فردی، هوش و استعداد و خلاقیت‌های ایشان در ارائه و پرورش ایده به حرکت درمی‌آید اسمیت و دیگران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸؛ ساونینلا و اوکو، ۲۰۱۲؛ رافایی، ۲۰۱۴).

سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در حوزه کسب و کار نیازمند توسعه توانمندی و قابلیت‌های جدید و خاص در منابع انسانی خود برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید محیطی هستند (فیلیپس و دیگران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵) چرا که همواره شرکت‌هایی که استعداد بیشتری برای موفقیت بهره‌برداری از ایده‌های جدید از خود نشان می‌دهند، می‌توان گفت که دارای قابلیت نوآوری بیشتری نسبت به رقیب هستند (فرانسیس و بسانت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵) پس اولین گام در فرآیند نوآوری، یافتن، در نظر گرفتن و ایجاد فرصت‌های نوآوری برای سازمان است که این مهم توسط کارکنان و مدیران خلاق حاصل می‌شود (لیچتنهالر و ارنست، ۲۰۱۲) تا جایی که حتی می‌توان گفت مهم‌تر از قابلیت‌های فناورانه، ارائه راه‌های نوآورانه قابل اجرا مرکز ثقل قابلیت نوآوری هر سازمان است (زاویلاسک و دیگران، ۲۰۱۲). ایده یابی و ایده پروری شامل دو مرحله عمده است؛ الف) تدبیر ایده‌هایی به عنوان سرنخ‌های ممکن و ب) انتخاب بین ایده‌های حاصله، افزودن ایده‌های دیگر و به جریان انداختن مجدد از طریق تغییر و ترکیب ایده‌ها (اسبورن، ۱۳۷۱). البته برای فعالیت‌های ایده‌پردازی، خلاقانه‌تر شدن کارکنان کافی نیست؛ بلکه باید کل فرایند نحوه بررسی، توسعه، یکپارچه سازی و پیاده سازی ایده در نظر گرفته شود (بورجسان و المکویست<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱).

**اولویت بندی شاخص‌ها.** جهت دریافت و فهم بهتر رتبه اهمیت هر یک از شاخص‌های اثرگذار بر توسعه قابلیت نوآوری بر اساس آراء و نظرات مخاطبان پیمایش، می‌توان جدول ۴ را ملاحظه نمود.

متعدد است که نوآوری‌های فنی و عملیاتی بخش عمده‌ای از آن را تشکیل می‌دهد (چپسا و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶) برای مثال فرایند توسعه محصول جدید و اجرای نوآوری‌های تولید (کلارک و فوجیموتو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱) به این موضوع اشاره دارند.

قابلیت عملیاتی سازمان که با تمرکز بر فعالیت‌های اصلی و عملیاتی سازمان به پیشبرد اهداف سازمانی کمک می‌کند، تحت تأثیر مستقیم فناوری قرار دارد. در میان مجموعه‌ای از قابلیت‌هایی که تمام شرکت‌ها برای ایجاد محصولات و خدمات متفاوت استفاده می‌کنند، قابلیت‌های فناورانه و عملیاتی جایگاه برجسته‌ای را در مطالعات مختلف به خود اختصاص داده است. ظرفیت فناوری شرکت، همان توانایی شرکت در استفاده از فناوری (اختراع ثبت شده مهندسان ماهر، سهم علم و دانش در واحدهای تخصصی و غیره) و ترکیب و ترکیب دوباره اجزاء، ارتباط بین اجزاء، روش‌ها، فرآیندها و تکنیک‌ها تعریف می‌شود (آفواه، ۲۰۰۲). بسیاری از مطالعات پیرامون قابلیت عملیاتی در نوآوری در کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهند که اقتصادهایی که به تازگی صنعتی شده‌اند در ابتدا فناوری ملل توسعه یافته را جذب می‌کنند و سپس به تدریج، قابلیت فناورانه و عملیاتی خود را توسعه می‌دهند (داگسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ شان و جولی، ۲۰۱۳).

**قابلیت ساختاری.** در خصوص ضرورت ساختارهای مناسب برای قابلیت نوآوری یک توافق همگانی وجود دارد (ساونینلا همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) چرا که قابلیت ساختاری در تدارک قابلیت نوآوری سازمانی ایفای نقشی اثرگذار دارد و در این راستا سازمان‌ها باید از ساختارها و فرآیندهای سازمانی خود برای توسعه قابلیت‌های جدید و یا بازسازی قابلیت‌های موجود بیشترین بهره را بگیرند (کولارلی اوکونر و دی‌مارتینو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). قابلیت ساختاری بیان می‌دارد که علاوه بر عامل فناورانه و عملیاتی، تغییرات ساختاری، فرآیندی و رویه‌ای سازمان در جهت ایجاد قابلیت‌هایی که موجب تسری قابلیت نوآوری در سازمان می‌شود، برای کسب موفقیت (مزیت رقابتی) نقش مهمی را ایفا می‌کند. برخی آن را قابلیت تشکیل ساختار سازمانی تثبیت شده برای تعدیل کار همه فعالیت‌ها در جهت اهداف مشترک به منظور تأثیر بر سرعت فرایند نوآورانه از طریق زیرساخت برای پروژه‌های توسعه‌ای، تعریف می‌کند

6. Guan & Ma  
7. Lichtenthaler & Ernst  
8. Smith & et al.  
9. Phillips & et al.  
10. Francis & Bessant  
11. Börjesson & Elmquist

1. Chiesa & et al.  
2. Clark, K.B. & Fujimoto  
3. Dodgson  
4. Saunila & et al.  
5. Colarelli O'Connor & DeMartino



جدول ۴. رتبه اهمیت شاخص‌های اثر گذار بر قابلیت نوآوری بر اساس پیمایش

رتبه اهمیت	شاخص	مؤلفه	بُعد
۱	سبک مدیریت و رهبری	ظرفیت مدیریتی	قابلیت ساختاری
۲	خلاقیت	ظرفیت ساخت ایده	قابلیت انسانی
۳	پیمایش محیط کسب‌وکار	ظرفیت یافت فرصت محیطی	قابلیت انسانی
۴	پژوهش و توسعه	ظرفیت فناورانه	قابلیت عملیاتی
۵	فناوری جدید	ظرفیت فناورانه	قابلیت عملیاتی
۵	ریسک‌پذیری	ظرفیت فرهنگی	قابلیت ساختاری
۶	دانش کارکنان	ظرفیت دانش فردی	قابلیت انسانی
۶	جذب و انباشت دانش	ظرفیت دانش سازمانی	قابلیت ساختاری
۶	راهبرد و اهداف	ظرفیت مدیریتی	قابلیت ساختاری
۷	یادگیری سازمانی	ظرفیت دانش سازمانی	قابلیت ساختاری
۸	تجربه	ظرفیت دانش فردی	قابلیت انسانی
۹	دسترسی به منابع	ظرفیت مدیریتی	قابلیت ساختاری
۱۰	ثبات مدیریت	ظرفیت مدیریتی	قابلیت ساختاری
۱۱	دقت، توجه، هوشمندی	ظرفیت یافت فرصت محیطی	قابلیت انسانی
۱۲	گردش اطلاعات	ظرفیت دانش سازمانی	قابلیت ساختاری
۱۳	عملیاتی بودن	ظرفیت ساخت ایده	قابلیت انسانی
۱۳	لجستیک	ظرفیت پشتیبانی	قابلیت عملیاتی
۱۴	شبکه ارتباطات	ظرفیت ارتباطی	قابلیت ساختاری
۱۵	همکاری و تعامل	ظرفیت ارتباطی	قابلیت ساختاری

فرصت‌های محیطی)، ساخت ایده و دانش فردی کارکنان وابسته است. همچنین بررسی میدانی که به شیوه نظرخواهی از شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ پذیرفته شده در بورس صورت گرفته، نشان می‌دهد که ۲۲ شاخص مؤثر بر قابلیت نوآوری هریک به چه میزان در ایجاد و توسعه قابلیت نوآوری در شرکت‌های بزرگ نقش آفرین هستند. بر اساس نتایج حاصل از اولویت‌بندی بر اساس میانگین وزنی شاخص‌ها، سبک مدیریتی و رهبری مدیران که منبعث از ظرفیت مدیریتی است، بیشترین نقش آفرینی را در ایجاد و توسعه قابلیت نوآوری در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ ایرانی دارد. البته واضح است که مدیریت و تصمیمات مدیریتی همواره بستر ساز اصلی برای این مهم هستند اما اینکه به عنوان مهم‌ترین عامل در شرکت‌های بزرگ ارزیابی شود، نشان از مدیر محور بودن تمام فرایندهای نظری و اجرایی سازمان‌های بزرگ ایرانی دارد. پررنگ بودن نقش مدیران ضمن آنکه می‌تواند بستر ساز شکل‌گیری و حرکت نیروها در جهت خواست مدیران سازمان باشد، ولی عاملی در جهت ایجاد مانع در جهت نوآوری است چرا که پله بعد از اثرگذاری تام، تبعیت تام است که منجر به کانالیزه شدن برنامه، کار و فعالیت‌ها و

### بحث و نتیجه گیری

قابلیت نوآوری موتور محرک سازمان‌ها در تجمیع قابلیت‌های پویا برای دست یافتن به مزیت رقابتی پایدار است. قابلیت نوآوری روح حاکم بر فرایندهای سازمانی است که به صورت نظام‌مند سازمان را به سمت نوآوری پیش می‌راند و از همین رو به عنوان یک قابلیت پویای سازمانی شناسایی می‌شود. این پژوهش به واسطه رویکرد کیفی خود در الگوسازی جامع متناسب با شرایط بومی اقدام به طراحی الگوی توسعه قابلیت نوآوری در سطح سازمان نموده است تا از این رهیافت بتواند وضعیت نامطلوب نوآوری سازمانی شرکت‌های ایرانی را بهبود بخشد و بیان می‌دارد که قابلیت نوآوری به قابلیت‌های دیگری در سازمان وابسته است و آنها را در سه دسته قابلیت‌های عملیاتی، ساختاری و انسانی طبقه‌بندی نموده است. قابلیت عملیاتی به‌طور مستقیم به ظرفیت فناورانه و ظرفیت پشتیبانی وابسته است و قابلیت ساختاری به چهار ظرفیت مدیریتی، فرهنگی، ارتباطی و دانش سازمانی مربوط است. قابلیت انسانی نیز به سه ظرفیت رصد محیطی (یافت

به پیمایش محیطی و تجربه محوری کارکنان ضرورت می‌یابد. لازم به ذکر است که مشکل عمده بروز نوآوری در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ پذیرفته شده در بورس، مشکلات عدیده در عدم امکان ظهور در بازارهای جهانی و صادراتی است (علاوه بر بازارهای داخلی). نظر به اینکه مشاهدات مختلف هم ضعف عمده شرکت‌های ایرانی در عرصه بازارهای جهانی را به ذهن متبادر می‌کند. از این رو پیشنهاد می‌شود وزارت صنعت، معدن و تجارت نسبت به راه‌اندازی مرکزی جهت تحقیق و توسعه مشترک (به تفکیک صنایع مختلف) اهتمام ورزد تا این مشکل به صورت عمومی از طریق خدمات دولتی برای تحقق نوآوری، بسترسازی شود. پژوهش حاضر با هدف توسعه قابلیت نوآوری در سطح سازمان، سعی کرد تا فهم جامع و چندبعدی نسبت به مفهوم قابلیت نوآوری ایجاد کند. این پژوهش البته خط سیر پژوهش‌های گذشته برخی از محققانی چون زاویلاسک (۲۰۱۲ و ۲۰۱۳)، اشنایدر (۲۰۱۳)، سائونیللا (۲۰۱۲ و ۲۰۱۴) و رافایی (۲۰۱۴) را پی گرفته است تا از این رهگذر اقدام به توسعه ادبیات علمی این حوزه از علم مدیریت راهبردی نماید. لازم به ذکر است که کشف، دریافت و فهم دقیق قابلیت‌های سازمانی زمانی بهتر تبیین می‌شود که داده‌های پژوهش از طریق مشاهده مشارکتی محقق در سازمان‌های مربوطه جمع‌آوری شود و مخصوصاً هنگامی که صنعت خاصی مورد مطالعه باشد، ضرورت مشاهده مشارکتی محقق بیشتر ضروری می‌شود. اما محدودیت اصلی این پژوهش امکان مشاهده مشارکتی محقق را مانع شده است چرا که فضای فعلی سازمان‌ها و شرکت‌های فعال امکان ورود محققان به فرایندهای تولیدی و سازمانی شرکت‌ها را نمی‌دهد تا از این رهگذر، شرکت‌ها اطمینان بیشتری از محرمانه بودن قابلیت‌های خود فراهم آورند و تصور می‌کنند که این امر موجب تسری اطلاعات و کپی‌برداری سایرین از قابلیت‌هایشان می‌شود. لذا به پژوهش‌های دیگر پیشنهاد می‌شود با ادامه مسیر این پژوهش به روش‌های مختلف موجب توسعه بیشتر این دانش کاربردی شوند. این مهم البته اگر با مشاهده مشارکتی محقق به روش مورد کاوی انجام شود، احتمالاً نتایج دقیق‌تری خواهد داشت.

حتی اذهان کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، پیمایش این تحقیق اذعان داشته است که نوآوری در بستر فرهنگی شکل می‌گیرد. جنبه ریسک‌پذیری فرهنگ - که مطالعات مهمی را در دیگر حوزه‌ها به خود اختصاص داده - نقش مؤثری در این خصوص ایفا می‌کند. اگر سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ از فرهنگ ریسک‌پذیری برخوردار باشند، زیرساخت مناسبی برای ایجاد و توسعه قابلیت نوآوری دارند. بنابراین پیشنهاد می‌شود فرهنگ سازمانی به سمت توسعه ریسک‌پذیری سوق پیدا کند. لازم به توضیح است که فرهنگ‌سازی امری زمان‌بر است اما اگر از آن غافل شوند، دیر یا زود زیرساختی اساسی برای نوآوری را از دست خواهند داد. علاوه بر این، بر اساس نتایج حاصل از اولویت‌بندی شاخص‌ها، قابلیت انسانی اهمیت فوق‌العاده‌ای را در تبیین و توسعه قابلیت نوآوری دارد. لازم به ذکر است بر اساس مشاهدات صورت گرفته، سه گروه عمده به عنوان منابع انسانی فعال در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ ایرانی قلمداد می‌شوند. گروه اول کارگران خطوط تولید که عموماً دانش اندک و تجربه‌های سطحی دارند. گروه دوم کارکنان اداری و کارشناسان عمومی که وظایف ستادی و غیرتخصصی سازمان یا شرکت را بر عهده دارند و به تبع این دو گروه مخاطب توصیه‌ها و پیشنهادهای این تحقیق نیستند. گروه سوم کارشناسان، مهندسان، متخصصان و مدیران که عموماً در بخش‌های فنی، تحقیق و توسعه، کنترل کیفیت و بخش‌های بازرگانی فعال هستند که مخاطب اصلی پیشنهادهای این تحقیق در موضوع قابلیت انسانی هستند.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و شرکت‌هایی که قصد دارند در توسعه قابلیت نوآوری خود تلاش کنند، توجه و اهتمام ویژه به قابلیت انسانی خود داشته باشند بدین نحو که در جهت خلاق‌تر و دقیق‌تر شدن کارکنان خود (گروه سوم) اهتمام ورزند تا ضمن یافتن فرصت‌های نوآورانه در محیط، در جهت خلق ایده جدید بکوشند. این مهم البته با زیرساخت دانش کارکنان محقق می‌شود که برای این منظور بازچینش کارکنان بر اساس دانش کاربردی و روز، بسیار با اهمیت است. البته این پیشنهاد برای شرکت‌هایی که نسبت به تولید ایده‌های نوآورانه اهتمام دارند توجه بیشتر بر خلاقیت و دانش کارکنان است و در خصوص سازمان‌هایی که برنامه‌های نوآورانه خود را مبتنی بر جذب از محیط پیش می‌برند، توجه

## منابع

ص ۶۳  
اصغرپور، حسین، فلاحی، فیروز، دهقانی، علی (۱۳۹۱). «تأثیر

اسبورن، الکس (۱۳۷۱). *پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت*. ترجمه حسن قاسم‌زاده. تهران: انتشارات نیلوفر.

فصلنامه توسعه مدیریت، سال نهم، شماره ۳۲، ص ۱.  
 لوالیه، توماس،، تلیه، آلبرت (۱۳۸۵). مدیریت نوآوری، مترجم  
 منوچهر انصاری و امیر ساسان خیرخواه. تهران: انتشارات  
 سازمان مدیریت صنعتی.  
 مهری، علی (۱۳۸۲). «نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی  
 پایدار». ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۰.  
 پایگاه اطلاعاتی ای بی آی اینفورم؛

نوآوری بر سهم بازار در صنایع غذایی و آشامیدنی  
 ایران». *مجله اقتصاد و توسعه کشاورزی (علوم و صنایع  
 کشاورزی)*، شماره ۳، ص ۲۰۴.  
 تیس، دی. جی. (۱۳۹۰). *قابلیت‌های پویا و مدیریت  
 استراتژیک*. مترجم عباسعلی حاجی کریمی و الهه  
 شهبایی. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به  
 موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. ص ۷.  
 پیراسته فرد، سعید (۱۳۸۰). «موانع نوآوری در سازمان».

ABI/Inform Global [www.proquest.umi.com/pq-dweb/50 Most Innovative Countries; By Bloomberg Rankings, Feb 1, 2013, \(http://www.bloomberg.com\)](http://www.proquest.umi.com/pq-dweb/50%20Most%20Innovative%20Countries%3B%20By%20Bloomberg%20Rankings%2C%20Feb%201%2C%202013%2C%20http://www.bloomberg.com) .

Afuah, A. (2002). "Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 23 (2).

Afuah, A. (2003). *Innovation management: Strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University Press, 2nd edition.

Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howitt, P. (2005). "Competition and Innovation: an Inverted-U Relationship". *the Quarterly Journal of Economics*, May, 701-728.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). "Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys". *Technovation*, 28 (10), 644-657.

Assink, M. (2006). "Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model". *European Journal of Innovation Management*.

Barney, J. B. (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17.

Börjesson, S., Elmquist, M. (2011). "Developing Innovation Capabilities: A Longitudinal Study of a Project at Volvo Cars". *Creativity and Innovation Management*, 20 (3), 176.

Chapman, M. (2006). "Building an innovative organization: consistent business and technology integration". *Strategy and Leadership*, 34 (4), 32-8.

Chiesa, V., Coughlan, P. & Voss, C.A. (1996). "Development of a technical innovation

audit". *Journal of Product Innovation Management*, 13, 105-136.

Clark, K.B., & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Cohen, J., Levinthal, D.A. (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35 (1).

Colarelli O'Connor, G., DeMartino, R. (2006). "Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of Management Systems in Large Firms". *Journal of Product Innovation Management*, 23, 475-97.

Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1997). *Corporate Strategy: Resources and Scope of the Firm*. Chicago: Irwin.

Dodgson, M. (2009). "Asia's national innovation systems: Institutional adaptability and rigidity in the face of global in-novation challenges". *Asia Pacific Journal of Management*, 26 (3), 589-602.

Forsman, H. (2011). "Innovation capacity and innovation development in small enterprises; a comparison between the manufacturing and service sectors". *Research Policy*, 40 (5), 739-750.

Francis, D., Bessant, J. (2005). Targeting Innovation and Implications for Capability Development. *Technovation*, 25, 171-183.

Guan, J., Ma, N. (2003). "Innovative capability and export performance of Chinese firms". *Technovation Journal*, 23 (9), 737-747.

Helfat, C. E. et al. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell.

Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, 59.

Lawson, B., Samson, D. (2001). "Developing Innovation Capability in organizations: a

- dynamic capability approach". *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.
- Lichtenthaler, U., Ernst, H. (2012). "The performance implications of dynamic capabilities: The case of product innovation". *Journal of Product Innovation Management*, 1.
- Paalanen, A., Kujansivu, P. & Parjanen, S. (2009). *Measuring the effects of an innovation focused intervention*. Proceedings of the XX ISPIM Future of Innovation Conference in Vienna, 21-24 June.
- Phillips, W., Noke, H., Bessant, J. & Lamming, R. (2005). "Beyond the Steady State: Managing Discontinuous Product and Process Innovation". *International Journal of Innovation Management*, 10, 175-196.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Raffai, C. (2014). Investigating the Innovation Capability Maturity of Rural Accommodation Service Providers. University of Pannonia. PhD Dissertation. 8-28.
- Saunila, M., Ukko, J. (2012). "A Conceptual Framework for the Measurement of Innovation Capability". *Baltic Journal of Management*. 7 (4).
- Saunila, M., Ukko, J., & Rantanen, H. (2012). *Innovation Capability and Its Measurement in Finnish SMEs, Practice-based innovation: Insights, applications and policy implications*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 417-435.
- Shan, J., Jolly, D. R. (2013). "Technological innovation capabilities, product strategy, and firm performance: The electronics industry in China". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30, 159-172.
- Skarzynski, P., Gibson, R. (2008). *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*. Boston: Harvard Business School Press.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P. & Vandermeer, R., (2008). "Factors influencing an organization's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model". *International Journal of Innovation Management*, 12 (4), 655-676.
- Stahle, P., Sotarauta, M. & Poyhonen, A. (2004). *Leadership of Innovative Environments and Organizations*. Helsinki.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. London: Oxford University Press
- Yliherva, J. (2004). *Management model of an organization's innovation capabilities; development of innovation capabilities as part of the management system*. Dissertation, Department of Industrial Engineering and Management, University of Oulu.
- Zawislak, P.A., Alves, A.C., Tello-Gamarra, J.T., Barbieux, D. & Reichert, F.M. (2013). "Influences of the Internal Capabilities of Firms on their Innovation Performance: A Case Study Investigation in Brazil". *International Journal of Management*, 30(20), 329-348.