

مروری کلی بر جنبه‌های مختلف نوآوری سازمانی

فرهاد توکلی فر^۱، احمد رضا شکرچی زاده^۲

^۱ گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

Farhad.tav@gmail.com

^۲ گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران (نویسنده مسئول)

ahmad_shekar@yahoo.com

چکیده:

پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر نوآوری سازمانی دارند نسبت به دیگر سازمان‌ها موفق‌ترند. به همین دلیل در چند دهه اخیر، توجه به نوآوری سازمانی به یک ضرورت غیرقابل اجتناب تبدیل شده است چرا که سازمان‌ها از طریق نوآوری سازمانی می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود را بهبود و توسعه دهند. از مهم‌ترین دلایل توجه به نوآوری سازمانی افزایش بهره‌وری سازمانی، توسعه و بهبود عملکرد سازمانی، رشد اقتصادی و ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد. و نوآوری سازمانی خود به سه نوع نوآوری تولید و خدمات، نوآوری فرآیندی و نوآوری‌های اداری تقسیم می‌شوند. که نوآوری تولید بر نوآوری در ارائه کالاها و خدمات جدید، نوآوری فرآیندی به تدوین روش‌ها و فرآیندهای جدید و بهبود یافته در ارائه کالا و خدمات و نوآوری اداری نیز به سیاست‌ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد. تحقیقات زیادی حول عوامل مؤثر و مشوق در تحقق نوآوری سازمانی صورت گرفته است و در این خصوص متغیرهای زیادی مورد شناسایی قرار گرفته است. این متغیرها و عوامل را می‌توان به سه دسته کلی (فردی، سازمانی و منابع انسانی) تقسیم بندی نمود.

کلمات کلیدی: نوآوری سازمانی، نوآوری تولیدی، نوآوری فرآیندی، نوآوری اداری، مدل‌های نوآوری

۱- مقدمه

در عصر حاضر تغییر جزء واقعیت‌های اجتماعی است که باید آن را پذیرفت و با آن همسو شد. سرعت تغییر در دو سه دهه‌ی اخیر به قدری افزایش یافته که بسیاری از مدیران سازمان‌ها را غافلگیر کرده است. نکته‌ی مهم این است که در فرایند تغییرات، به ویژه تغییرات تکنولوژیکی و تکنولوژی اطلاعات و ضرورت رقابت و بقای سازمانی، باید تغییرات را پذیرفت و با آن همسو شد. تغییر که پیشینه‌ای به قدمت شروع زندگی انسان دارد، امروزه بیش از پیش وارد مباحث مهم سازمان‌ها شده است، در واقع اهمیت تغییر و ضرورت همسویی با آن جزو وظایف اصلی مدیریت، به ویژه در سازمان‌های پویا به شمار می‌رود. عامل مؤثر در این امر محیط است، در حقیقت تغییر در خواسته‌های مشتریان و تغییر در فناوری را می‌توان مهم‌ترین عامل در توجه به مسئله‌ی تغییر و نوآوری در نظر گرفت، نوآوری نیز تحت تأثیر محیط خارج سازمان و مزیت رقابتی است که سازمان‌ها می‌کوشند برای بقا و افزایش سهم خود در بازار آن را جدی بگیرند (۱۸). سازمان برای دستیابی به اهداف خود، با محیط اطرافش در تعامل است. این محیط شامل مجموعه‌ای از سهامداران، مشتریان، رقبا، مؤسسه‌های مالی، بازارها و دولت می‌باشد. هر کدام از این عوامل می‌تواند برای سازمان تهدید یا فرصتی را به وجود آورد. بدین ترتیب سازمان برای بقای خود، باید همواره این موارد را در نظر گیرد و یک سازمان زمانی با محیط خود را وفق خواهد داد که مدیریت قادر به طراحی راهبردهای صریح و نظام‌مند باشد. برای تحقق چنین اقداماتی نیاز به هماهنگی و انعطاف‌پذیری در سیستم‌های سازمان می‌باشد. اگر تغییرات سازمانی به موقع صورت نگیرد، منجر به آسیب‌پذیری و به دنبال آن تغییرات اساسی در سازمان می‌شود (۲۱). تحول سازمانی، کوششی است، برنامه‌ریزی شده، سراسری در سازمان، تحت نظارت مدیریت عالی سازمان به منظور تأمین سلامت و اثربخشی سازمان از راه دخالت‌های برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمانی با بهره‌گیری از دانش علوم رفتاری. اغلب، تحول سازمانی از طریق "مداخله" انجام می‌شود که شامل فعالیت‌هایی است که مستلزم همکاری یک تسهیل‌کننده مجرب و اعضای مؤثر سازمان می‌باشد (۳۹). برنامه‌ی تحول در توسعه‌ی سازمان، عبارت است از توالی فعالیت‌ها، عملیات و رویدادها با هدف کمک به سازمان در بهبود عملکرد و اثربخشی آن. برنامه‌های تحول در توسعه‌ی سازمان متنوع است و شامل برنامه‌های استاندارد شده‌ای است که در بسیاری از سازمان‌ها توسعه یافته است چهار قسمت، فرایندهای انسانی، فن ساختاری، مدیریت منابع انسانی و راهبردی را شامل می‌شود و ایجاد نوآوری یکی از اساسی‌ترین زیرساخت‌های برنامه‌ی تحول است (۱۴). گرچه رشد سازمانی خود گهگاه نیازمند به انجام دگرگونی‌های ناپیوسته است، یک فرایند عمده به چرخه‌ی نوآوری و جویبار نوآوری نیازمند است و چرخه‌ی نوآوری، خواه در زمینه تراشه‌های رایانه‌ای باشد یا خودرو و... به صورت نوآوری فزاینده آغاز می‌گردد. نوآوری بستر پیروزی در پی شناساندن سازوکار (مکانیزم)، چرخه نوآوری و جویبار نوآوری است تا مدیران بتوانند به کمک انجام دگرگونی‌های ناپیوسته در سازمان، به امتیازهای ناشی از آن‌ها برسند (۵).

۲- تعاریف نوآوری

نوآوری از ریشه‌ی لاتین آن، nova، یا جدید (new) آشکار می‌گردد. اد رابرتز، استاد دانشگاه ام. آی. تی نوآوری را اختراع به اضافه‌ی بهره‌برداری تعریف کرده است. نوآوری، تجسم، ترکیب یا تلفیق دانش، در تولیدات، فرایندها یا در خدمات اصلی، مربوط و با ارزش جدید است (۹). نوآوری عبارت است از معرفی ایده رفتار یا محصولی جدید؛ چیزی که به تازگی معرفی شده باشد. نوآوری ابزار خاص کارآفرینان است؛ ابزاری که توسط آن می‌توان به یک فرصت برای کسب و کار یا خدمت متفاوت دست یافت. نوآوری و تغییر ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در بهسازی سازمان به حساب می‌آید. نوآوری یک نظام مدیریتی است که بر رسالت‌های سازمان تأکید دارد، به دنبال فرصت‌های استثنائی است و تعیین می‌کند که آیا مناسب مسیر استراتژیک سازمان است یا خیر، معیارهای موفقیت را معلوم می‌کند و نیز به دنبال فرصت‌های جدید است. دراکر بر این باور است که نوآوری موفق مستلزم کار سخت متمرکز و هدفمند است، نوآوری یک عامل اساسی در ایجاد رقابت در سطح جهانی است که منجر به رشد سازمانی می‌شود، موفقیت آینده را دربر دارد و همانند موتور است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که در اقتصاد جهانی از کارایی مستمری برخوردار شوند (۱). نوآوری یک فرایند است که در این فرایند ابتدا اجازه می‌دهد تصورش به آسمان‌ها صعود کند، سپس آن را به زمین می‌آورد و مهندسی می‌کند (مهندسی ایده) تا تبدیل به ایده شود، سپس ایده‌ها را از طریق مدیریت ایده به ایده‌های عملی و مفید و مناسب تبدیل می‌کند. خلاقیت به دنبال آن ایده‌ها را به کالا، خدمات و فرایندهای جدید یا توسعه یافته در بازار تبدیل می‌کند و فرایند نوآوری خاتمه می‌یابد. به عبارتی خلاقیت لازمه‌ی نوآوری است اما باید توجه داشت که از خلاقیت تا نوآوری راهی طولانی در پیش است که معمولاً این راه را افراد کارآفرین تسهیل می‌کنند (۳). تغییر، ایجاد هر چیزی است که به گذشته تفاوت داشته باشد. اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. پس نوآوری نوعی تغییر است اما هر تغییری را نمی‌توان نوآوری نامید. نوآوری یا ابداع، تغییری بدیع و تازه است که براساس اندیشه‌های نو که سابقه قبلی نداشته بوجود می‌آید و از این رو اگرچه نوآوری تغییر است، اما هر تغییری نوآوری نیست (۷). نوآوری عبارت است از فرایند اجرای

خلاقیت یا به عبارتی تحقق بخشیدن و عملیاتی کردن ایده های نو و به طور کلی تبدیل خلاقیت به ایده های عینی. بنابراین خلاقیت منشأ و پیش شرط قطعی نوآوری است (۱۶).

۳- درجات مختلف نوآوری

نوآوری، تنها ایده ی زیربنایی مشترک در همه ی اشکال کارآفرینی سازمانی است، با این که نوآوری یک شرط کافی در کارآفرینی تلقی نمی شود؛ اما برخی مدعی هستند که، بدون نوآوری، کارآفرینی سازمانی هم وجود نخواهد داشت. (۵۱) جدول یک، نشان دهنده ی درجات مختلفی از نوآوری هستند.

درجات مختلف نوآوری	منبع
یک فرد یا یک گروه، یک ایده ی تولیدی جدید را درون یک سازمان معرفی کرده واز آن حمایت می کند.	Kuratko, ۱۹۹۳
یک سازمان، یک محصول جدید یا یک ترکیب بازاری جدید از خدمات را درون سازمان و اضافه بر وضعیت فعلی مورد بهره برداری قرار می دهد.	Shane, ۲۰۰۰
یک سازمان، برای ارایه ی یک محصول یا خدمت جدید، یک گواهی ابداع کسب می کند.	Sathe, ۱۹۸۹
سازمان، یک محصول یا یک فرصت بازاری را به سازمان یا فرد دیگری می فروشد.	Shane, ۲۰۰۰
سازمان، محصولات و خدمات جدیدی را جایگزین محصولات و خدمات فعلی خود می کند.	Drucker, ۱۹۸۵
سازمان، یک واحد کسب و کار راهبردی را منحل کرده و به جای آن، یک واحد جدید یا یک واحد خریداری شده را مستقر می کند.	Sathe, ۱۹۸۹

جدول یک: درجات مختلف نوآوری

جلوه های یادشده از نوآوری کاملاً از هم متمایز نیستند و ممکن است همراه با هم درون یک سازمان واحد وجود داشته باشند.

۳- نوآوری سازمانی

نوآوری، یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تأکید دارد، به دنبال فرصت های استثنائی است، معیارهای موفقیت را معلوم می کند و به دنبال فرصت های جدید است. نوآوری عاملی اساسی در ایجاد رقابت در سطح جهانی است که منجر به رشد سازمانی می شود و موفقیت آینده را در بر دارد (۱۳). مارا و لاکیس، نوآوری های سازمانی را بر اساس محصول، فرایند و نوآوری های اجرایی بررسی کرده اند. پژوهشگران دریافتند که اکثر تحقیقات در زمینه ی نوآوری، بر نوآوری محصول در شرکت های تولیدی تأکید دارند (۱). نوآوری سازمانی عبارت است از فرایند اجرای خلاقیت سازمان، یا به عبارتی تحقق بخشیدن و عملیاتی کردن ایده ها و طرح های نوین سازمانی (۱۶). نوآوری سازمانی اختراع تازه ای از دانش یا توسعه اطلاعات تازه نظیر مفهوم، تئوری یا فرضیه است؛ به عبارت دیگر نوآوری سازمانی به معنای چیزی جدید برای استفاده است. نوآوری سازمانی مستلزم تبدیل ایده به اشکال قابل استفاده ی سازمانی است و این ایده برای پیشبرد عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد (۳۲، ۴). نوآوری سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در عملیات سازمانی است که برای کل سازمان جدید و نو است. تحقق فناوری نو یا اقدامات جدید مدیریتی بر حسب محصولات جدید یا فرایندهای نو صورت می گیرد. محصولات جدید شامل محصولات محسوس و خدمات نامحسوس و فرایندهای جدید شامل فرایندهای مستقیم و عملیات پشتیبانی در سازمان است (۴).

۳-۱- تاریخچه نوآوری سازمانی

مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است، مطابق نظر دی جونگ این مفهوم را اولین بار شومپتر در سال ۱۹۳۴

مطرح کرده که به عنوان فرایند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرایندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد دانشمندان مختلفی به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقاء طولانی مدت سازمان ها پرداخته اند و نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان ها در نظر گرفته شده است. کانتر (۱۹۸۹) نوآوری سازمانی را فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسئله می خواند و معتقد است که نوآوری شامل ایده، پذیرش و اجرای آن است (۸). نوآوری سازمانی به طور کلی شکل گیری ایده، پذیرش و پیاده سازی ایده های جدید در فرایندها، محصولات و خدمات و میل به تغییر از طریق اتخاذ تکنولوژی ها، منابع، مهارت ها و سیستم های مدیریتی جدید است. باریقه و همکاران معتقدند که نوآوری به عنوان خلق دانش جدید و ایده های کسب و کار برای تسهیل محصولات جدید، با هدف بهبود فرایند های کسب و کار داخلی، ساختار و کشش بازار به سوی محصولات و خدمات است (۱۷).

۳-۲- سنخ شناسی نوآوری سازمانی

با عنایت به بررسی پیشینه موضوع ملاحظه می شود که تاکنون مطالعات اندکی، چه به صورت مفهومی و چه به صورت روش شناختی در مورد نوآوری سازمانی انجام شده است. به زعم آرمبروستر و همکاران (۲۰۰۸) نوآوری سازمانی مشتمل بر تغییرات در ساختار و فرایندهای یک سازمان جهت به کارگیری مفاهیم جدید مدیریتی، کاری و عملیاتی مانند به کارگیری گروه ها در تولید، مدیریت زنجیره تأمین و سیستم های مدیریت کیفیت می باشد. از این رو مطابق یافته های باکر و همکاران (۲۰۰۵) نوآوری سازمانی به منزله کاربرد ایده هایی که برای شرکت جدیدند، تعریف شده است. خواه اینکه جدید بودن در محصولات، فرایندها، نظام های مدیریتی و یا در فعالیت های بازاریابی نمایان باشند. در بررسی مطالعات پیرامون نوآوری سازمانی محققان موارد زیر را شناسایی کرده اند

ردیف	ابعاد مورد تأکید	محقق
۱	خصیصه های ساختاری (شامل، نوآوری محصول و فرایندهای فنی)	بارن و استالکر (۱۹۹۶)، مینتزبرگ (۱۹۷۸) تیس (۱۹۹۸)
۲	تغییر سازمانی و توسعه (شامل، مدل های تغییرات سازمانی و چگونگی ایجاد آن)	گرینر (۱۹۶۷)، هانان و فریمن (۱۹۷۷) مری (۱۹۸۶)
۳	چگونگی پدیدار شدن، توسعه یافتن و رشد نوآوری سازمانی (شامل شناخت، یادگیری و خلاقیت سازمانی)	آرگریس و شون (۱۹۸۷)، دانکانویس (۱۹۷۹)، آموبیل (۱۹۸۸)
۴	نوآوری فنی (شامل تکنولوژی ها، تولیدات و خدمات جدید و اتخاذ روش های جدید و بهبود یافته) و نوآوری اداری (شامل رویه ها، سیاست ها و اشکال سازمانی جدید)	دامن پور (۱۹۹۱)، جیمنز و سگارا (۲۰۰۸)
۵	سطح ابتکار (شامل فعالیتهای مرتبط با درک مسئله، گردآوری اطلاعات، صورت بندی نگرش ها و دستیابی به منابع برای تصمیم گیری) و سطح اجرا (شامل اقدامات مرتبط با جرح و تعدیل در نوآوری و سازمان، به کارگیری اولیه و استفاده دائم از نوآوری)	گویال و آخیلیش (۲۰۰۷)
۶	خصیصه های ساختاری، تغییر سازمانی و توسعه، چگونگی ظهور، پدیدار شدن و رشد نوآوری	آرمبروستر (۲۰۰۸)

جدول دو: سنخ شناسی نوآوری سازمانی

همه این تحقیقات (جدول دو) نوآوری سازمانی را به عنوان یک ساز و کار لازم جهت ارائه تکنولوژی های جدید، یا به عنوان پیشایندهای برای موفقیت نوآوری محصول یا فرایند فنی شناسایی کرده اند، آن ها در تلاش برای فهم اینکه چگونه و تحت چه شرایطی سازمان ها تغییر می کنند، هستند؛ اما به مشارکت آنها در زمینه عملکرد برتر سازمانی و رقابت پذیری اصلاً توجهی نشده است.

۳-۳- مولفه های نوآوری سازمانی

- نوآوری تولیدی (بنیادی و توسعه ای) :

نوآوری تولیدی فراهم کننده ابزاری برای تولید است (۳۸)، که به توسعه و ارائه تولیدات و خدمات جدید و بهبود یافته اشاره دارد. در واقع می توان گفت که منظور از نوآوری تولیدی این است که تا چه حد سازمان در ارائه خدمات جدید، اختصاص منابع مالی به تحقیق و توسعه و مواردی از این قبیل پیشتاز است (۸). نوآوری بنیادی به تغییر نگرش مدیران و تقویت منابع دانش فنی سازمان و نوآوری توسعه ای بر پیچیدگی

ساختار و عدم تمرکز تأکید دارد. هنگامی که سازمان ها محصول تازه ای را تولید می کنند و فرایندهای مدیریتی را بهبود می بخشند، آن ها به انگیزه و استعداد سرمایه انسانی برای خلق ایده های تازه، توسعه رویکردهای نوآوری و ایجاد فرصت های تازه نیاز دارند (۳۳،۴).

• نوآوری فرایندی (محصول و فرایند) :

نوآوری فرایندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه جویی هزینه ها فراهم می کند (۴۵) و در بر گیرنده ی اتخاذ روش های جدید یا بهبود یافته ی تولید، توزیع یا تحویل خدمت است. در واقع منظور از نوآوری فرایندی این است که تا چه میزان سازمان تکنولوژی های جدید را به کار می گیرد و روش های جدید انجام کار را به بوته ی آزمایش می گذارد (۱۷). سازمان عموماً از این دو نوع نوآوری برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده می کند. نوآوری محصول به "تولید محصولات تازه یا پاسخ به یک مصرف کننده خارجی یا نیاز بازار" اطلاق می شود و نوآوری های فرایندی در واقع، "عناصر جدیدی هستند که در تولیدات یا فعالیت های خدماتی سازمانی به کار می روند. (۳۲،۴)

نوآوری اداری (اداری و فنی) :

نوآوری اداری به رویه ها، سیاست ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد (۴۶). در واقع منظور از نوآوری اداری این است که تا چه میزان مدیران سازمان از سیستم های نوین مدیریتی و... در اداره کردن استفاده می کنند (۱۷). تمایز بین نوآوری های اداری و فنی بر ساختار اجتماعی استوار است. نوآوری اداری با تغییر در ساختار سازمانی و فرایندهای اداری سروکار دارد، به صورتی که نوآوری سازمان اداری ارتباط نزدیکی با فعالیت های اداری سازمان و ارتباط غیر مستقیمی با فعالیت های کاری سازمان دارد. نوآوری فنی با تغییر در محصول، خدمات و فناوری فرایند تولید ارتباط دارد، این نوع نوآوری سازمانی مستقیماً با فعالیت های کاری یک سازمان سروکار دارد و با تغییرات در محصولات و فرایندها ارتباط دارد. (۳۲،۴)

۳-۴- عوامل مؤثر بر شکل گیری نوآوری سازمانی

تحقیقات زیادی حول متغیرهای پیش بین نوآوری سازمانی صورت گرفته است. پس از مطالعه ی تحقیقات و کارهای عملی انجام شده در زمینه ی نوآوری سازمانی و مدل های ذکر شده دراین خصوص رابطه ی نوآوری سازمانی با متغیرهای متعددی مورد شناسایی قرار گرفت. از جمله این متغیرها می توان : سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری، فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت و... اشاره کرد. به طور کلی عوامل و پارامترهای مؤثر بر فرایندهای نوآوری سازمان ها را می توان به دو گروه تفکیک کرد :

الف) عوامل درونی سازمان

ب) عوامل بیرونی سازمان

عوامل درونی را "موتور نوآوری" نام نهاده اند، که شامل سیستم پیچیده ی عوامل داخلی تأثیرگذار بر فرایند نوآوری می شود. عوامل داخلی نیز شامل توانایی و قابلیت یادگیری سازمان ها برای توسعه و خلق محصول و فرایندهای جدید است.

همچنین عوامل خارجی، توانایی هایی است که قدرت رقابت و عرضه متناسب با نیاز مشتریان و ذی نفعان را گسترش می دهد.

ترستن تامزاک و رنه بفررت، در نتایج تحقیق، عوامل داخلی مؤثر بر نوآوری را توان تکنولوژیک سازمان، تمایل مدیران و کارکنان به رها کردن دانش موجود خود، ارتباط استراتژیک سازمان با مشتریان، تأمین کنندگان و رقبا، عدم سرمایه گذاری خاص بر روی تکنولوژی های قبلی، تمرکز بر خواسته های مشتریان، تمرکز بر بازار با تکیه بر شایستگی های اساسی، بازاریگرایی سازمان و قابلیت یادگیری سازمان اعلام کرده اند (۶).

تحقیق حضوری و خداحسینی (۱۳۸۴) نشان داد که به جز عامل ساختار، کلیه ی عوامل درون سازمانی (مدیریت میانی، فرهنگ سازمانی، پاداش به کارکنان) بر نهادینه کردن نوآوری در سازمان های دولتی تأثیر دارد و همچنین نتایج نشان داد که عامل تعداد قوانین و مقررات کنترل شده بر نهادینه شدن نوآوری تأثیر منفی داشته است و ارتباطات با سازمان های مشابه خارجی موجب تقویت نهادینه شدن نوآوری در سازمان های دولتی خواهد شد (۸). مشبکی و پوپا (۱۳۸۷) در پژوهشی نشان دادند که ابعاد ارتباط الهام بخش، رهبری پشتیبان و ملاحظه فردی از رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت معنی داری به عنوان یکی از خروجی های تولیدی شرکت و زنجیره ی عرضه دارد، ولی رهبری تبدالی تأثیر معناداری ندارد (۱۷).

گارسا مورالزو همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که متغیرهای راهبردی (تسلط شخصی، رهبری تحول آفرین، چشم انداز مشترک، محیط و اندازه ی سازمان) بر نوآوری و یادگیری سازمانی اثر می گذارند (۱۷). هاشمی و همکارانش (۱۳۸۸) در پژوهشی نشان دادند که بین انواع سبک تفکر و خلاقیت و نوآوری رابطه معنادار وجود دارد و نیز سبک تفکر عمل گرایی بیشترین رابطه مثبت را با نوآوری سازمانی داراست (۱۹). در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری در تفسیر و مدیریت منطقه ۱۹ تهران، بین سرعت و میزان یادگیری سازمانی و تغییر و نوآوری سازمانی همبستگی بسیار بالایی وجود دارد (۵۲).

۳-۵- مراحل فرایند نوآوری سازمانی

سارن، ضمن مطالعه مدل های مربوط به فرایند نوآوری سازمانی، آن ها را در پنج نوع طبقه بندی می نماید که به شرح ذیل می باشد:

۱- مدل های بخش های مختلف سازمانی : برخی محققین از جمله ربرتسون (۱۹۷۴)، فرایند نوآوری سازمانی را از دیدگاه بخش های مختلف سازمان که وظیفه و مسؤولیت هر مرحله را به عهده دارند تقسیم می نمایند. برای مثال فرایند نوآوری از بخش های زیر می گذرد :

- (۱-۱) بخش تحقیق و توسعه
- (۲-۱) طراحی
- (۳-۱) مهندسی
- (۴-۱) تولید
- (۵-۱) بازاریابی

با توجه به این مدل، نوآوری ابتدا به صورت ایده از بخش های مختلف می گذرد تا اینکه نهایتاً به عنوان یک محصول جدید وارد بازار شود

۲- مدل های مراحل فعالیت : اکثر محققین، فرایند نوآوری سازمانی را با استفاده از مدل های مراحل فعالیت تحلیل می نمایند (دفت، ۱۹۸۹ ؛ آمابیل، ۱۹۸۸ ؛ کانتر، ۱۹۸۸ ؛ مک تاویش، ۱۹۷۶ و باکر، ۱۹۷۴ ؛ فرن لوند و گرنس ترند، ۱۹۷۷۸). در این سری مدل ها، فرایند نوآوری سازمانی، بر حسب فعالیت های ضروری آن، در مراحل مختلف تقسیم می شود. کامینگز و او کانل (۱۹۷۸)، فرایند نوآوری سازمانی را شامل، جستجو برای یافتن منبع مشکل، ارائه طرح های مختلف ابتکاری جهت رفع مشکل، ارزیابی راه حل های ابتکاری و طرح های نو، انتخاب و شروع یک یا چند سری از راه حل ها و پذیرش و روتین نمودن آن ها می دانند.

۳- مدل های مراحل تصمیم گیری : برخی محققین (مور و کوپر، ۱۹۷۹ ؛ رابین استین و اتتیل، ۱۹۷۹) فرایند نوآوری سازمانی را به یک سری تصمیم های متوالی تقسیم می نمایند که در هر مرحله با یک نوع تصمیم گیری، مشخص می شود و این فرایند را شامل، جمع آوری اطلاعات به منظور کاهش ابهام ها، ارزیابی اطلاعات، تصمیم گیری و تعیین و تعریف عوامل کلیدی و ابهام های باقیمانده می داند.

۴- مدل های فرایند تبدیل : در این سری مدل ها، نوآوری به عنوان سیستمی از صادره و وارده تلقی می شود تا یک فرایند منظم منطقی. در چارچوب چنین مدلی، نوآوری تکنولوژیکی به عنوان فرایند تبدیل وارده هایی مانند مواد خام، دانش علمی و نیروی کار به صادره هایی مانند کالاهای جدید در نظر گرفته می شود. وارده های مدل های فرایند تبدیل، می تواند به شکل فعالیت، اطلاعات در بخش های مختلف سازمان وجود داشته باشد. هر واحد سازمانی به عنوان استفاده کننده وارده های مختلف و نیز صادرکننده برخی فعالیت ها و اطلاعات می باشد تا نهایتاً سازمان در این فرایند تبدیل بتواند کالای جدیدی را عرضه نماید.

۵- مدل های واکنشی : محققینی مانند، وایزلی و بیکر، (۱۹۶۷)، نوآوری را به عنوان واکنش و پاسخ سازمان به محرک های بیرونی و درونی تلقی می کنند. همان طور که دیدیم نوآوری در محیط های متغیر و متلاطم به عنوان یکی از اساسی ترین ابزارهای تطابق می باشد و واکنشی اجتناب ناپذیر برای محرکاتی است که در درجه اول از محیط خارجی بر سازمان تحمیل می شود و نیز فشارهایی که از محیط داخلی سازمان برای تجدید نظر و بازسازی و نوآوری روش ها و فرایندهای کاری تحمیل می شود. پاسخ واکنشی سازمان به محرکات داخلی و خارجی برای بهبود نوآوری، همواره متناسب با آن محرکات است و مراحل، وجود محرک های فردی در سازمان برای ایجاد ایده های جدید، مفهوم سازی یک ایده برای نوآوری، ارائه طرح برای توسعه و پذیرش نوآوری را شامل می گردد. (۱۱)

۳-۶- مدل های نوآوری سازمانی

انواع مدل های نوآوری در سازمان عبارتند از:

۱- مدل فشار تکنولوژی : این مدل که قدیمی ترین مدل نوآوری سازمانی است بیشتر براساس فلسفه "تولیدگرایی" گرفته است. بدین معنی که "هرچه تولید کنیم می توانیم بفروشیم". بنابراین، ابتدا ایده ای در واحد تحقیق و توسعه خلق و به نمونه محصولی جدید تبدیل می شود، سپس وارد فرایند تولید می گردد، به دنبال آن بازاریابی گردیده و نهایتاً به نیازهای بازار پی می برند. نتیجه چنین مدلی این بود که ۸۰٪ از محصولات جدید در بازار شکست خوردند و فقط ۲۰٪ توانستند موفق شوند.

۲- مدل جذب بازار: بعداز شکست مدل "فشار تکنولوژی" که می خواست با فشار تکنولوژیکی و دانش تخصصی واحد تحقیق و توسعه، فروش را بالا ببرد، تولیدکنندگان متوجه اهمیت و نقش نیازها و خواسته های مشتریان شدند و به بازاریابی و تحقیقات بازار روی آوردند. به عبارت

دیگر مدل جذب بازار براساس فلسفه "بازارگرایی" شکل گرفت، بنابراین ابتدا نیاز بازار را شناختند و بعد از بازاریابی به طراحی و ساخت محصول دست زدند. آمار نشان می دهد ۸۰٪ از محصولات جدید موفق، از این مدل استفاده کرده‌اند. اما این مدل نیز مسائل و مشکلاتی به همراه داشت از جمله این که تولیدکننده بعد از تحقیقات بازار و بازاریابی، هنگام طراحی و ساخت متوجه بسیاری از کمبودها و ناسازگاری ها می شد.

۳- مدل یکپارچه : مطالعات مدل جذب بازار باعث شد که مدل یکپارچه شکل گیرد، این مدل که محیط سازمانهای نوآور بهترین بستر برای اجرای آن است و کارآفرینان در آن نقش محوری دارند، مدلی است که مدل جذب بازار و فشار تکنولوژی را با سایر امکانات و ظرفیت های سازمان یکپارچه وسازگار می کند. ابتدا کارآفرینان سازمان فرصت های بازار و تکنولوژیکی را کشف می کنند، سپس باتوجه به نواقص، واکنش ها و دفاع های بازار، نیازهای بازار را تشخیص می دهند و ازطرف دیگر ابزار و وسایل موردنیاز را با نیازهای بازار یکپارچه می کنند و در مرحله بعدی امکانات مالی، مدیریتی، اندازه سازمان و سایر ملاحظات را با نیازهای یکپارچه شده فوق سازگار می کنند. کارآفرینان به عنوان عامل کلیدی این مدل، باعث یکپارچگی و سازگاری مدل های جذب بازار و فشار تکنولوژی می شوند و به این ترتیب مشکلات این دو مدل را همزمان باموانع مالی، اداری، مدیریتی و ساختاری سازمان برطرف می کنند. اصولاً خلاقیت و نوآوری قادر به تبلور در محیط نامناسب و نامطلوب نخواهدبود. در محیط نامطلوب برای پرورش خلاقیت از اندیشه های نو انتقاد می شود و تمایلات دگرگونی و تغییر با مقاومت و ممانعت مواجه می شود. هدایت و اراده تلاشهای خلاق که درجهت نیل به اهداف سازمانی باشد بستگی به ایجاد فضای سازمانی مناسب و مستعد دارد. در این زمینه یکی از صاحب نظران می گوید "هر سازمان باید به نحوی فضای مساعد برای آدم های خلاق، مبتکر و مصمم به وجود آورد که این ها دشمنان قسم خورده کار یکنواخت و وضع موجودند و همواره آماده اند تا با نوآوری و ارائه راه های بهتر انجام کارها، وضع موجود را برهم زنند.(۴۰)

۷-۳- دیدگاه های نوآوری سازمانی

بهبودی سازمان کوششی برنامه ریزی شده از سوی مدیریت ارشد سازمان، با هدف بهبود در عملکرد سازمان است که پیشینه‌ی آن به مطالعات هاتورن در سال های ۱۹۲۷-۱۹۳۲ می رسد، در این خصوص توجه به جنبه های انسانی نقش اساسی را داراست و سعی می شود به تغییر نگرش، ارزش ها و اقدامات مدیریتی در جهت بهبود و افزایش سطح عملکرد سازمان منجر گردد و هدف نهایی این است که ساختاری به محیط سازمان بدهد که مدیران و کارکنان بتوانند حداکثر مهارت و توانایی خود را در نیل به اهداف سازمان به کار برند و در نهایت بهسازی محیط با ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان، فوونی برای بهبود در انجام وظایف و اثربخشی سازمان هاست و تغییر در سازمان ها باید به صورت هنجار درآید، نه عاملی به عنوان زنگ خطر (۱۸). در اقتصاد جدید، واحد تجزیه و تحلیل نوآوری، محصول یا فناوری نیست، بلکه مفهوم کسب و کار، دادن تنوع استراتژیک بیش تر به یک نوع صنعت یا قلمرو رقابتی است. نوآوری مفهوم کسب و کار، کلید خلق ثروت جدید است، این نوع نوآوری، مادر نوآوری هاست و مبانی رقابت در یک صنعت یا قلمرو را تغییر می دهدکه این مدل نوآوری کسب و کار، کارایی، یگانگی، تناسب و تقویت کننده های سود را شامل می شود (۲۳). بسیاری از پزشکان و استادان دانشگاه در حال حاضر تأیید می کنند که نوآوری فرد، به دستیابی به موفقیت سازمان کمک می کند (۳۷). به منظور واقعیت بخشیدن به یک جریان پیوسته از نوآوری، کارکنان به دو بعد تمایل و توانایی به نوآوری نیاز دارند. نوآوری فردی یک مرکز است برای شناخته شدن چندین اصل مدیریتی، از جمله، مدیریت کیفیت (۱۲). نوآوری به مثابه‌ی فرایندی است که با دو عمل خلاقانه‌ی خلق ایده و شناخت فرصت شروع می شود، در عمل اول شخص، بینش خود را در مورد مسئله ای جدید، گسترش می دهد. به هر حال، در اغلب موارد، بینش ها الهام گرفته از یک مسئله یا یک فرصت اند. هنگامی که فرصت شناسایی شد، فکر باید به سمتی شکل گیرد که بتواند توسط تصمیم گیرندگانی که نیاز به پاسخ به سؤالات متعددی دارند، ارزیابی شود. تنها افراد خلاق و باهوش قادر به ارائه‌ی ایده های نوآورانه هستند، نوآوری برآمد فرایند خلاقیت است و شناختن و اجرای یک ایده جدید را شامل می شود و شامل دو نوع افزایشی و بنیادی می باشد، نوآوری افزایشی عمدتاً برای بهره‌برداری از اشکال موجود است، همچنین، چیزی را که هم اکنون وجود دارد را بهبود می بخشد یا فناوری موجود را برای به کار بردن در جهت اهداف دیگر، بازاریابی می کند، در این معنا، نوآوری در حاشیه هاست. در نقطه‌ی مقابل، نوآوری بنیادی، چیزی جدید برای جهان، از فناوری یا روش های موجود است. اصطلاحات نوآوری کشفی و نوآوری ناپیوسته، اغلب به عنوان مترادف برای نوآوری بنیادی به کار می روند، مسیر نوآوری، به طور کلی با دوره های طولانی نوآوری افزایشی که با نوآوری های کمیاب بنیادی تقطیع شده است، مشخص می شود (۹). بخش عمده ای از تحقیقات رفتاری در رفتارهای نوآورانه بر خلاقیت متمرکز است، نقش رهبران، بازی در فعال کردن و تقویت رفتارهای نوآورانه‌ی کارکنان در دو حوزه‌ی تولید ایده و برنامه های کاربردی است و رفتار نوآورانه‌ی کارکنان تا حد زیادی به تعامل آنها با دیگران در محل کارشان وابسته است (۵۱).

ژوزف شومپیتر، اقتصاددان معروف، تأکید می کند که کارکرد اصلی کارآفرینان، نوآوری است. طبق گفته های شومپیتر این نوآوری است که کارآفرینان را از دیگران متمایز می نماید. شومپیتر ادعا می کند که کارآفرینان، نوآوری را از طریق ارائه‌ی کالاهای جدید، روش های تولید جدید،

گشایش بازارهای جدید، یافتن منابع اولیه جدید و ایجاد انواع جدید سازمان های صنعتی انجام می دهند. این دیدگاه نشان می دهد که کارآفرینان، قربانیان محیط نیستند بلکه این محیط است که توسط کارآفرینان دچار تحول می شود و عقیده براین است که لزومی ندارد که همه ی کارآفرینان نوآوری کنند، کارآفرینی، بسیج منابع، پذیرش خطر و به دست آوردن بازار است. هر چند نوآوری هسته ی اصلی بیشتر استراتژی های کسب و کار را تشکیل می دهد، نوآوری به خودی خود به موفقیت منجر نمی شود و یک ایده و یا نوآوری تنها به یکی از طرق، خلق اشکال جدید ارزش، افزودن بر ارزش، کاهش هزینه ها، ایجاد بازارها به موفقیت منجر خواهد شد (۱۵). جروئن، جونگ و هارتوگ (۲۰۰۷)، بیان می کنند که رهبران در تحریک نوآوری فردی، نقش پر اهمیتی را ایفا می کنند و نتایج مطالعات نوآورانه ی مختلف تأثیر رفتار رهبر را با استفاده از مدل توسعه بر عملکرد کارکنان من جمله اثربخشی، بهره وری را نشان می دهد رفتار نوآورانه را می توان به عنوان یک موضوع چند بعدی دیده شود که سازه ای فراگیر است که دربرگیرنده ی تمام رفتارهایی است که کارکنان از طریق آن می توانند به فرایند نوآوری کمک کنند و حتی جان و همکاران، ۱۹۹۷، خود رهبری را به عنوان یک سابقه ای از نوآوری فردی بیان نموده اند و دادن استقلال عملیاتی به کارکنان تشویق یک فرهنگ نوآورانه است. پوچیو و چیمنتو (۲۰۰۱) در آمریکا نشان دادند که مردم تمایل بیشتری به سبک نوآورانه ی خلاقیت نشان می دهند. چنین وضعیتی در بین مردم آرژانتین (گونزالز، ۲۰۰۳) و سنگاپور (راموس، ۲۰۰۵) مشاهده شده است (۱۰).

۳-۸- موانع خلاقیت و نوآوری

موانع معمولاً زمانی ملموس می شوند که قدرت نیروهای پیش برنده نسبت به نیروهای بازدارنده کاهش یابد در مباحث اجتماعی و انسانی به ندرت می توان ریشه موانع را به مورد خاصی نسبت داد و عمدتاً حاصل، علل و اسبابی است که تفکیک آن ها مثل علوم طبیعی به راحتی مقدور نیست، موانع خلاقیت و نوآوری را می توان مثل موانع هر پدیده دیگر اجتماعی در دو بعد کلان و خرد دید که موانع به شرح زیر می باشد:

۱- موانع تاریخی : این دسته از عوامل شامل مفاهیمی از مثال های تاریخی، از گفته افلاطون که تاریخ تکرار می شود یا مشاجره ای که بشر از قرن ها پیش از نظر مذهبی با آن مواجه بوده که همه چیز را به تقدیر نسبت می داده و نقش اختیار را به کلی نفی می نموده است، این ها فقط چند نمونه از وقایع تاریخی هستند که تسلط خارجی بر رفتار انسان نمایان است، پیشرفت های تکنولوژی در گذشته نزدیک و نیز در زمان حال در مردم عادی این تصور را به وجود آورده است که آن ها کنترل چندانی بر زندگی خود ندارند و یا اگر هم دارند این تأثیر بسیار ناچیز است.

۲- موانع بیولوژیک : در این که آن ها در میزان هوش، نقش اساسی به عهده دارند جای شک نیست اما در مورد هوش خلاق، توسل به عوامل ارثی و ژنتیک به عنوان تنها عامل، اغلب یک بهانه است تا یک واقعیت عینی.

۳- موانع فیزیولوژیکی : این موانع ممکن است بر اثر ضرباتی که از بیماری ها و تصادفات مختلف بر مغز وارد می شود به وجود آیند یا ممکن است فردی دارای نقص بدنی باشد که به طریقی جلو خلاقیت او را سد کند. علی رغم این گفتار جان میلتون شاعر مشهور انگلیسی کور و بتهوون کر بوده است.

۴- موانع اجتماعی : تاریخ نشان داده است که هرگاه افراد، قدرت خود را در زندگی از دست می دهند، جامعه ای که آن ها در آن قرار دارند. برای پذیرش رهبری خودکامه مساعد می گردد. در چنین حالتی، رهبر خود را طرفدار نرم های گروه نشان می دهد و این نیاز را در خود احساس می کند تا از آن محافظت کند. جاذبه هایی از این قبیل برای تشکیل گروه و حقی که گروه برای حفظ خود قائل است در موارد زیاد حضور خود را نشان داده است. محیط اجتماعی در پرورش استعداد های خلاق و منحصر به فرد افراد خود عامل مهمی به حساب می آید. ابزار خلاقیت ها و ابداعات ایجاد می کند که افراد ریسک کنند. بنابراین اگر گروهی که به آن وابسته هستیم نسبت به این خلاقیت ها واکنش منفی از خود نشان دهد، این کار ممکن است باعث شود که ما خود را از آن چه واقعاً هستیم کم تر احساس کنیم.

✓ موانع روانی : مهم ترین و شایع ترین موانع در پرورش تفکر خلاق، موانع روانی است که اهمیت آن به مراتب بیشتر از موانع تاریخی، بیولوژیکی، فیزیولوژیکی و اجتماعی است. موانع ذکر شده پیشین عمدتاً خارجی هستند زیرا اکثراً از بیرون به فرد تحمیل می شوند. تعداد زیادی از آن ها برای کسانی که دنبال بهانه ای جهت عدم خلاقیت خود می گردند، دلایل خوبی به شمار می روند. این که برخی از مردم خود را با این دلیل قانع می سازند که نیروهای خارجی هرگز نگذاشته اند تا خلاقیت خود را نشان دهند، در واقع به بهانه ای متوسل می شوند که به خودی خود یک مانع روانی به حساب می آیند.

✓ موانع کلان ساختاری : شیوه ساختاری روابط بنیادین علمی و صنعتی در کشورهای پیشرفته و جهان سوم به شدت مغایرت دارد و روابط متقابل نهادهای بنیادین در کشورهای پیشرفته سیال و دو سویه است در صورتی که این روابط در کشورهای جهان سوم منقطع و

گسسته است و این بدان معنی است که حوزه های نهادی بدون توجه به شرائط و موقعیت نهاد بنیادی دیگر، ادامه فعالیت داده واز امکانات و پتانسیل هم دیگر قادر به استفاده نیستند (۲).

۴- نتیجه گیری

با ورود سازمان ها به عصر اطلاعات و رویارویی آنها با تغییرات و تحولات شگرفی که در محیط آنها روی داده و همچنین به دلیل بی ثباتی و تغییر پذیری و غیرقابل پیش بینی بودن این تغییرات، حفظ مزیت رقابتی، افزایش بهره وری و رشد و توسعه آنها منوط به استفاده از فرصت ها در رقابت با سایر سازمان هاست. استفاده از این فرصت ها نیز تنها در سایه تحلیل و بررسی دقیق محیط و شناخت کلی نسبت به آن امکان پذیر است. بنابراین سازمان ها با تحلیل و

بررسی محیط و شناخت نسبت به آن، واکنش های متفاوتی نسبت به این شرایط از خود بروز می دهند. به بیان دیگر سازمان ها در این شرایط ناهمگون و غیرقابل پیش بینی یا می توانند مطیع محض شرایط محیطی و بیرونی باشند و فقط نسبت به تغییرات آنها واکنش نشان دهند یا اینکه سازمان ها، خود باعث ایجاد تغییرات در محیط شده و آن را در راستای اهداف و رسالت خود هدایت کنند. تحقق این شرایط و همگام کردن محیط با خود نیز تنها در سازمان هایی به وقوع خواهد پیوست که در آنها فرهنگ پیشرفت و نوآوری نهادینه و به افکار و ایده های نو و ابتکاری اعضای سازمان اهمیت داده می شود. در شرایط دنیای امروز اگر سازمانی برای نوآوری اقدام جدی انجام ندهد به حتم با شکست مواجه خواهد شد، زیرا توسعه علم و تکنولوژی و ورود کالا و تولیدات جدید به قدری زیاد است که سازمان های غیر پویا و بدون نوآوری، خیلی سریع از صحنه رقابت خارج شده و امکان تأثیرگذاری و مقابله با مسائل جدید را از دست می دهند و تبدیل به سازما نهایی بسته و ایزوله می شوند که این عامل سبب عقب ماندن سازمان و عدم انجام موفقیت آمیز مأموریت های سازمانی آن می گردد.

۵- منابع

- ۱- آشتیانی، پ و پیرمحمدی، ف (۱۳۸۷)، نوآوری سازمانی در شرکت های کوچک و متوسط، تدبیر، شماره ۱۹۹.
- ۲- آقایی فیشانی، ت (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسان ها و سازمان ها، تهران: توسعه.
- ۳- احمدی، پ و نصیری واحد، ن (۱۳۸۶). "ارتباط استراتژیک مؤثر بر نوآوری سازمانی". ماهنامه تدبیر ۳۸، شماره ۱۸۶.
- ۴- بهرامی، س؛ رجایی پور، س؛ حسینی، ت؛ بختیار نصرآبادی، ح و یارمحمدیان، م (۱۳۹۰)، تحلیل روابط چندگانه سرمایه فکری و نوآوری سازمانی در آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۲۵-۵۰.
- ۵- تاشمن، م و اریلی سوم، چ؛ ترجمه رضایی نژاد، ع (۱۳۸۳)، نوآوری بستر پیروزی (راهنمای کاربردی در رهبری و دگرگونی و نوسازی سازمانی، تهران: رسا.
- ۶- تولایی، ر؛ اعظمی، ا و رفیعیان، م؛ نوآوری منابع انسانی و شکوفایی سازمان، مدیریت منابع انسانی، چالش ها و راهبردها، گروه پژوهش های فرهنگی، اجتماعی، ۲۲۲-۱۹۰.
- ۷- جوانمرد، ح و سخایی، ف (۱۳۸۸)، "رابطه ی مهارت های فردی، یادگیری سازمانی و نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی"، فصلنامه ی بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۲.
- ۸- چوپانی، ح؛ زارع خلیل، م؛ قاسمی، ع و غلام زاده، ح (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین سرمایه فکری با نوآوری سازمانی، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۱.
- ۹- دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد، ترجمه ایران نژاد پاریزی، م و چرخچی، ر (۱۳۸۹) مدیریت خلاقیت و نوآوری، رکسانه، تهران، نشرمدیران، ۱۷۸.
- ۱۰- دعائی، ح و کفاشیان، م (۱۳۸۹)، رهبری خلاق در سازمان، مشهد، بیان هدایت نور، ۱۳۰.
- ۱۱- سلطانی تیرانی، ف (۱۳۷۸)، نهادی کردن نوآوری در سازمان، تهران، رسا.
- ۱۲- سنگه، پ و همکاران (۱۳۹۰)، ترجمه خادمی گراشی، م؛ سلطانی، م و رستگار، ع (۱۳۸۷)، پنجمین فرمان در میدان عمل: استراتژی ها و ابزارهای سازمان یادگیرنده، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران، آسیا.
- ۱۳- شهابی، م و جلیلیان، ح (۱۳۹۰). "بررسی روابط میان اینرسی دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی، فصلنامه ی علمی - پژوهشی مدیریت و منبع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره ۸.

- ۱۴- کامینگز، ت.ج و جی ورلی، ک؛ مترجم، برارپور، ک (۱۳۸۴)، تحول و توسعه سازمان، شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سایکو)، تهران، فراز اندیش سبز، ۷۵۲.
- ۱۵- گلایزدیل، گ؛ مترجم، مرادی، م (۱۳۹۰)، فرصت های کارآفرینی: زمان مناسب، مکان مناسب، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۳۲۶.
- ۱۶- گلستان هاشمی، س.م (۱۳۸۸)، "خلاقیت و نوآوری سازمانی و فناوریانه"، رهیافت ۸۴، شماره بیست و ششم.
- ۱۷- میرکمالی، س.م؛ نارنجی ثانی، ف و اعلامی، پ (۱۳۹۰)، "بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی"، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶.
- ۱۸- نجف بیگی، ر (۱۳۸۸)، مدیریت تغییر: نگاهی به نظام اداری ایران، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- ۱۹- نیک پور، ا و شریعت، ح (۱۳۸۹)، بررسی تطبیقی هوش هیجانی و نوآوری سازمانی در بین مدیران بخش خصوصی و دولتی شهر تهران، پژوهش های مدیریت سال سوم، شماره دهم، ۱۴۳-۱۲۹.
- ۲۰- یاسمی نژاد، پ؛ گل محمدیان، م و یوسفی، ن (۱۳۹۰)، رابطه‌ی سلامت معنوی با درگیری شغلی در اعضاء هیأت علمی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره سوم، شماره ۱۲۵: ۸-۱۱۰.
- ۲۱- Abdul Kohar U.H et al. (۲۰۱۲). The Cultivation of Organizational Innovation amongst Malaysian Bumiputera (Indigenous) ICT-Based Small Firms, Procedia - Social and Behavioral Sciences ۴۰. ۳۵۸-۳۶۳.
- ۲۲- Agarwal M & Sharma A. (۲۰۱۰). Relationship of Workplace Factors and Job Involvement of Healthcare Employees with Quality of Patient Care in Teaching and Non-teaching Hospitals, Psychol Stud ۵۵(۴). ۳۷۴-۳۸۵.
- ۲۳- Alberto J, Arango c & Victor J, Garsia M & Eulogio c. (۲۰۰۷). "Leadership and organizational learnings rol on innovation and performance: Lessons From Spain, Industrial Marketing Management, No. ۳۶, ۳۴۹-۳۵۹.
- ۲۴- Alegre J & Chiva R. (۲۰۰۸). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test, Technovation ۲۸. ۳۱۵-۳۲۶.
- ۲۵- Aryee S. (۱۹۹۴). Job involvement: An analysis of its determinants among male and female Teachers. Revue canadienne des science del' Administration, [۲, ۱۱, ۲۰۰۸].
- ۲۶- Blanch A, Aluja A. (۲۰۱۰). Job involvement in a career transition
- ۲۷- Brown S. P. (۱۹۹۶). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. Psychological Bulletin, ۱۲۰, ۲۳۵-۲۵۵.
- ۲۸- Camisón C & López A.V. (۲۰۱۱). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage Industrial Marketing Management ۴۰. ۱۲۹۴-۱۳۰۴.
- ۲۹- Cheng C.H. (۲۰۱۱). A study of critical factors of the job involvement for hotel employees—Taking hotels in Taiwan as an example, International Journal of Hospitality Management ۳۰, ۹۹۰-۹۹۶.
- ۳۰- Cheng C.H. (۲۰۱۱). A study of critical factors of the job involvement for hotel employees—Taking hotels in Taiwan as an example, International Journal of Hospitality Management ۳۰. ۹۹۰-۹۹۶.
- ۳۱- Clarke S & Robertson I.T. (۲۰۰۵). A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-
- ۳۲- Damanpour F & Evan W. M. (۱۹۸۴). Organizational innovation and performance: the problem of "Organizational Lag". Administrative Science Quarterly, ۲۹, ۳۹۲-۴۰۹.
- ۳۳- Diefendorff J.M. (۲۰۰۲). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting Organizational citizenship behaviors and job performance, Journal of Organizational Behavior, ۲۳, ۹۳-۱۰۸.
- ۳۴- Felstead A & Gallie D. (۲۰۰۴). For better or worse? Nonstandard jobs and high involvement work systems. The International Journal of Human Resource Management, ۱۵ (۷). ۱۲۹۳-۱۳۱۶.
- ۳۵- Garcia v.m. (۲۰۰۸). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level organizational learning in the pharmaceutical sector. Journal of Organizational Change Management Vol. ۲۱ No. ۲. ۱۸۸-۲۱۲.

- ۳۶- Garcia V.J , M et al(۲۰۰۶)." Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning, Teaching and Teacher education ۲۲. ۴۷۸-۵۰۲.
- ۳۷- García Morales CV.J et al.(۲۰۱۲). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation ,Journal of Business Research ۶۵,۱۰۴۰-۱۰۵۰.
- ۳۸- Hakanen J.J ,Schaufeli W.B.(۲۰۱۲). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction?A three-wave seven-year prospective study Journal of Affective Disorders ۱۴۱ , ۴۱۵-۴۲۴.
- ۳۹- Hameed M.A et al.(۲۰۱۲).A meta-analysis of relationships between organizational characteristics and IT innovation adoption in organizations ,Information & Management ۴۹. ۲۱۸-۲۳۲.
- ۴۰- Haun S et al .(۲۰۱۱). Objective work-nonwork conflict: From incompatible demands to decreased work role performance , Journal of Vocational Behavior ۷۹. ۵۷۸-۵۸۷.
- ۴۱- Hung et al & R.Y.Y et al.(۲۰۱۱) . Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry , International Business Review ۲۰ .۲۱۳-۲۲۵.
- ۴۲- Jafary P et al .(۲۰۱۲). " the relationship among organizational learning climate , organizational learning and teachers self efficacy " , procedia – social and behavioral sciences ۴۷. ۲۲۱۲- ۲۲۱۸.
- ۴۳- Jeroen P.J & de Jong D & Hartog N.D .(۲۰۰۷). " How leader influence employees innovative behavior " , European Journal of Innovation Management , Vol.۱۰. No.۱, ۴۱-۶۴.
- ۴۴- Jiang X & li Y. (۲۰۰۸). "the relationship between organizational learning and firms financial performance in strategic alliances:Contingency approach " , Journal of world business ۴۳. ۳۶۵-۳۷۹.
- ۴۵- Jime´nez D and Sanz Valle R.(۲۰۱۱). (fostering innovation): The role of market orientation and organizational learning. European Journal of ۶۶-Innovation. Management Vol. ۱۱ No. ۳, ۲۰۰۸. ۳۸۹-۴۱۲.
- ۴۶- Jimenez D & Sanz Valle R .(۲۰۱۱) . " Innovation , Organizational learning , and performance " , Journal of business Research ۶۴. ۴۰۸-۴۱۷.
- ۴۷- Kong H.(۲۰۱۲).Relationships among work-family supportive supervisors, careercompetencies, and job involvement , International Journal of Hospitality Management .
- ۴۸- Kun N .(۲۰۰۶). Institutional evaluation and its influence on organizational learning, Aslib proceedings : New Information perspectives, aV.I.۵۹ No.۱,۲۰۰۵,۲۵.
- ۴۹- Liao S.h et al. (۲۰۰۸)l. Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation Technovation ۲۸. ۱۸۳-۱۹۵ .
- ۵۰- Liao S.h et al.(۲۰۰۸). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation ,Technovation ۲۸. ۱۸۳-۱۹۵.
- ۵۱- Liao S.H & Wu C.c.(۲۰۱۰). System perspective of knowledge management, organizational learning ,and organizational innovation,Expert Systems with Applications ۳۷. ۱۰۹۶-۱۱۰۳.
- ۵۲-Tohidi H & Jabbari M.M.(۲۰۱۲) . Evaluation Organizational Learning Capability and ProductInnovation Performance ,Procedia Technology ۱,۵۲۸ – ۵۳۱.
- ۵۳- Van Scotter J(۲۰۰۰). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. Human Resource Management Review ۱۰ (۱), ۷۹-۹۵.
- ۵۴- Zhang s. (۲۰۱۳). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China, Springer Science+Business Media Dordrecht, J Bus EthicsDOI ۱۰