

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت

سال دهم، شماره ۱، پیاپی ۳۱، بهار ۱۳۹۵

صفحات ۱۰۰ - ۸۵

## نوآوری به عنوان قابلیت چند بُعدی

( تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۰۶ )

مصطفی مومنی<sup>۱\*</sup>، مهدی حقیقی کفاش<sup>۲</sup>

### چکیده

در دنیای پرتحول و شدیداً رقابتی امروز، کسب و کارها راهی جز کسب مزیت رقابتی برای بقایشان ندارند. مطالعات مختلف حوزه مدیریت راهبردی نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمانی که منجر به ایجاد برتری رقابتی پایدار در عرصه کسب و کار می‌شود، قابلیت نوآوری است. از این‌رو، یافتن ساز و کاری برای تعمیق و استقرار قابلیت نوآوری در سازمان، مستلزم شناخت عوامل اثرگذار بر این قابلیت مهم است. این تحقیق، ضمن مطالعه مبانی و ادبیات علمی این حوزه، دریافته است که قابلیت نوآوری به قابلیت‌های دیگری در سازمان وابسته است که بستر شکل‌گیری آن را ایجاد می‌کند. قابلیت عملیاتی، قابلیت انسانی و قابلیت ساختاری، سه قابلیت مهمی هستند که در شکل‌گیری قابلیت نوآوری در سازمان بیشترین ایفای نقش را برعهده دارند. این ضمن تایید رابطه مستقیم میان قابلیت نوآوری و این سه قابلیت، مولفه‌های موثر بر هر یک از این قابلیت‌ها را استخراج نموده است تا نشان دهد که مدل نهایی قابلیت نوآوری در سازمان به سه بُعد و نه مولفه و بیست و دو شاخص وابستگی مستقیم و معنادار دارد. همچنین این شاخص‌ها در پنجاه و پنج شرکت بزرگ و فعال در صنعت مواد غذایی مورد پیمایش قرار گرفته تا بدین وسیله میزان اثرگذاری و اهمیت هر یک از این شاخص‌ها در صنعت مذکور به‌وسیله روش معادلات ساختاری سنجیده شود.

### واژگان کلیدی:

قابلیت نوآوری، قابلیت عملیاتی، قابلیت ساختاری، قابلیت انسانی، صنعت مواد غذایی.

\*۱- دکترای مدیریت سیاستگذاری بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول): modir@mostafamomeni.ir

۲- دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی: m.haghighi@atu.ac.ir

## ۱- 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 [۱۴]. 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 فرآیندی که منجر به بروز مزیت رقابتی شود، در بلندمدت روشی قابل اتکا برای حفظ و تداوم حضور در صنعت می‌شود [۳۲].

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 [۶] البته مزیت رقابتی یک سازمان در پی ایجاد قابلیت‌های محوری آن حاصل می‌شود [۲۷] از این‌رو، چالش عمده‌ای که یک شرکت با آن مواجه است تعیین منشا قابلیت‌های سازمانی است که مزیت رقابتی پایدار یک شرکت را ساخته و ارتقا می‌دهد. 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 [۸]. همچنین، در پی مشاهدات مختلف اهالی علم مدیریت در کشور، تأکید بر عدم وجود ساز و کار جدی در میان سازمان‌های ایرانی برای نوآوری به عنوان یک قابلیت پویا و مستمر آشکار است. صنعت مواد غذایی هم‌علی‌رغم داشتن پشتوانه تولیدی مناسب، وضعیتی مشابه سایر سازمان‌های ایرانی دارد [۲]. از این‌رو، توجه به موضوع الگوسازی قابلیت نوآوری ضرورتی انکار ناپذیر 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 صنعت مواد غذایی معطوف داشته است. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ این سوال است که قابلیت نوآوری در سطح سازمان‌ها و شرکت‌های فعال صنعت مواد غذایی 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؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**قابلیت‌های سازمانی:** قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر تئوری منبع محور عرضه و ارزیابی می‌شود و هنگامی که تیس و همکارانش، مقاله‌ای را با عنوان قابلیت‌های پویا در سال ۱۹۹۷ منتشر کردند، به سرعت در فضای مدیریت راهبردی انتشار یافت و جریان مهمی را در این حوزه به حرکت درآورد [۷]. قابلیت‌ها به مهارت‌های سازمانی برای هماهنگی منابع در استفاده مولد و بهره‌ور اتلاق می‌شود. قابلیت‌ها نامشهودند و نه تنها در افراد

بلکه در رویه‌های سازمانی هم وجود دارند. 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 به‌روزرسانی قابلیت‌های فعلی است [۲۱].

برخی مطالعات پژوهش‌گران نشان داده است که قابلیت‌ها بهترین منشأ برای مزیت رقابتی پایدار است به‌نحوی 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 [۴۰]. قابلیت‌ها دارای دو بعد اساسی هستند؛ صلاحیت فنی که بر بعد ضرورت قابلیت در داخل سازمان تاکید می‌کند [۳] و صلاحیت تکاملی یا خارجی که به مسیر پیش رو در جهت این‌که قابلیت چقدر امکان محقق کردن اهداف سازمان را دارد، توجه می‌کند [۲۶].

**قابلیت<sup>۱</sup> نوآوری:** نوآوری فرآیندی 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 [۵]. دست یافتن به نوآوری نوعی شانس نیست بلکه لازم است که سازمان نوآوری را به‌عنوان بخشی از راهبردش پیگیری نماید [۴۳]. از همین‌رو توجه به قابلیت نوآوری به‌عنوان یک تعهد سیستماتیک سازمانی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. قابلیت نوآوری یک مکانیسم کلیدی برای خودبازسازی 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 به‌دست می‌آید [۱۹] بنابراین، قابلیت نوآوری به‌عنوان قابلیت انتقال مداوم دانش و ایده‌ها به محصولات، فرآیندها و سیستم‌های جدید است که به نفع شرکت و سهامداران آن است و سازمان‌هایی که این قابلیت را به‌خوبی پیاده می‌کنند، درک خواهند کرد که قابلیت نوآوری بر تمام جوانب سازمان از سیستم ارزش اصلی تا اقدامات و رفتارهایی که به‌صورت روزانه انجام می‌شود، سایه افکنده است [۲۸].

قابلیت نوآوری یک سازمان، می‌تواند به‌عنوان استعدادی برای تولید محصولات و ایجاد فرآیندهای خلاقانه در نظر گرفته شود [۴۱]. قابلیت نوآوری مرکب از فرآیندهای 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 به‌صورتی که این نظام به‌طور مداوم قادر به تولید نوآوری‌های جدید باشد، است [۱۶]. قابلیت نوآوری را به‌عنوان قدرت و توانایی برای تغییر ماهیت مداوم دانش و تجربیات به محصولات، فرآیندها و سیستم‌هایی برای سوددهی شرکت و سهام‌داران، تعریف می‌کنند [۳۴]. 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 گذاشتن بر روی منابع و توانمندی‌های درونی و بیرونی است [۱۳] و توصیف دیگری نشان می‌دهد که قابلیت نوآوری از طریق فعالیت‌های نوآوری بر پایه تمرین و ممارست قابل دسترس است [۴۲].

در عرصه سازمان‌ها، قابلیت نوآوری فرآیندی است که وضع موجود و حفظ و نگهداری آن از طریق تفکر و نگرش جدید به محتوای فرآیندها و تغییر در ترکیب سه عامل فن‌آوری، محیط و سازمان، مورد چالش قرار می‌دهد [۴]. همچنین قابلیت‌های نوآوری به درجات مختلفی از تجمع فن‌آوری‌های 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 [۲۳].

گیسون و اسکارزینسکی، قابلیت نوآوری را به چهار مقوله تقسیم می‌کنند: رهبری و سازمان‌دهی، انسان و مهارت‌ها، فرآیند و ابزار، و فرهنگ و ارزش‌ها [۳۷]. 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 [۳۹]. برخی دیگر نیز قابلیت نوآوری را از طریق خلاقیت و خُبرگی علمی و قابلیت انجام عملی و اجرایی میسر می‌دانند [۱۲]. سائونیللا 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 به‌عنوان ورودی سیستم قابلیت نوآوری تلقی می‌نماید و فعالیت‌ها و رویه‌ها (منابع ساختاری) که به‌عنوان فرآیند نوآوری ذکر نموده است، را مرکز عملیات نوآوری در این سیستم تبیین کرده است و البته نتایج فعالیت‌های نوآوری را هنگامی که منجر به دستیابی به اهداف کسب و کار شود را خروجی سیستم نوآوری در سازمان برمی‌شمارد [۳۴]. آلن آفواه، نوآوری را به سه دسته کلی با عناوین فن‌آورانه، بازار و سازمانی طبقه‌بندی می‌کند. نوآوری فن‌آورانه بیان‌گر ارتباطات بین اجزاء، روش‌ها، فرآیندها و تکنیک‌هایی است که در محصول یا خدمت استفاده می‌شوند و ممکن است به نوآوری سازمانی نیاز داشته باشد. همچنین نوآوری می‌تواند در محصول، فرآیند یا خدمت باشد. نوآوری در محصول یا خدمت باید مبتنی بر محصول جدیدی باشد که هدف آن ارضای بخشی از نیازهای بازار است. نوآوری در فرآیند 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 به‌نحوی مرتبط با توسعه محصول جدید است توجه می‌کند این فعالیت ممکن است شامل قسمت‌های بازار، پذیرش محصول در بازارهای مختلف و تبلیغات باشد [۱۰].

البته برخی دیگر قابلیت نوآوری را محصول قابلیت‌های فن‌آورانه، قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های عملیاتی و قابلیت‌های معاملات سازمان در بستر راهبردهای سازمانی می‌دانند [۴۲]. 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 [۱۱]. با این اوصاف، علی‌رغم وجود الگوهای متنوع و وافر در این حوزه، به دلیل بخشی بودن اکثر این الگوها و عدم توجه همه جانبه و کامل و همچنین رویکردهای

غیرنظام‌مند و تک بُعدی، 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.

### ۳- روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های به روش کیفی، برای کشف، توصیف، تشریح و الگوسازی موضوع پژوهش است که به منظور درک مفهوم قابلیت نوآوری، ضمن نقد و بررسی مبانی نظری، 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. این خبرگان غالباً از میان اساتید دانشگاه علامه طباطبایی و دانشگاه دی تی یو دانمارک انتخاب شدند. فرآیند 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 کرد. 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 مولفه‌ها، نظرخواهی از طریق پرسشنامه از جامعه آماری صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر ۵۵ شرکت بزرگ و فعال در صنعت مواد غذایی است که در بورس پذیرفته شده‌اند. التزام بزرگ بودن شرکت‌ها بنا به پیشنهاد خبرگان تحقیق و به دلیل این مد نظر قرار گرفت که بسیاری از شاخص‌ها و مولفه‌های حاصل از تحقیق در شرکت‌های کوچک و متوسط معنای عملیاتی نداشت. از این رهگذر الگوی قابلیت نوآوری، مورد نظرخواهی و تأیید فعالان این صنعت قرار گرفت. نتایج حاصل از پیمایش صنعت مواد غذایی کمک کرد تا به روش معادلات ساختاری طراحی الگوی نهایی پژوهش انجام شود. همچنین رتبه‌بندی اهمیت شاخص‌ها از منظر فعالان صنعت مواد غذایی به کمک آماره‌های استنباطی تبیین شد.

### ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

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 مولفه 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 مولفه جدیدی به نام ظرفیت ارتباطی به مولفه‌های 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 جداولی به صورت مجزا ارائه شده است. لازم به توضیح است که میانگین‌های ارائه شده در این جداول مربوط به میانگین وزنی طیف لیکرت پنج خانه‌ای است که در مرحله اول و دوم دلفی مورد پرسش قرار گرفته و در مرحله سوم دلفی نسبت به تایید نهایی عوامل بُعد و مولفه به صورت تأیید یا رد پرسش شده است که برآیند مربوطه در جدول ۱، منعکس شده است.

جدول ۱- نتایج مراحل دلفی عوامل اثرگذار بر قابلیت نوآوری (بُعد و مولفه)

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

در خصوص قابلیت انسانی لازم به توضیح است که این قابلیت در پایان راند اول و در طی سوال‌های 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 منظور 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 مربوط به میانگین وزنی طیف لیکرت پنج خانه‌ای است که در پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۲- نتایج مراحل دلفی عوامل اثر گذار بر قابلیت نوآوری (شاخص‌ها)

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

پس از اتمام مراحل دلفی و توافق نظری بر عوامل اثرگذار بر توسعه قابلیت نوآوری در سطح سازمان، این پژوهش به منظور یافتن میزان اثرگذاری عوامل و روابط حاکم بر آن‌ها، پرسشنامه‌ای متشکل از مولفه‌ها و شاخص‌های مورد بررسی پژوهش، در شرکت‌های بزرگ و فعال در صنعت مواد غذایی که تعدادشان ۵۵ شرکت بود، خطاب به مدیران عامل این شرکت‌ها توزیع نمود. پس از توزیع کامل پرسشنامه، تعداد ۴۴ 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 ۰/۹۰۲ است که حکایت از سطح قابل اعتمادی دارد. نتایج وزنی میانگین نتایج حاصل از ارزیابی شاخص‌ها در این بررسی میدانی، نشان از تایید اجماع نظری نتایج دلفی بوده است. این نتایج به صورت جدول ۳، خلاصه شده است. مجدداً لازم به ذکر است که میانگین‌های آماری ارایه شده حاصل از طیف پنج خانه‌ای لیکرت بوده است.

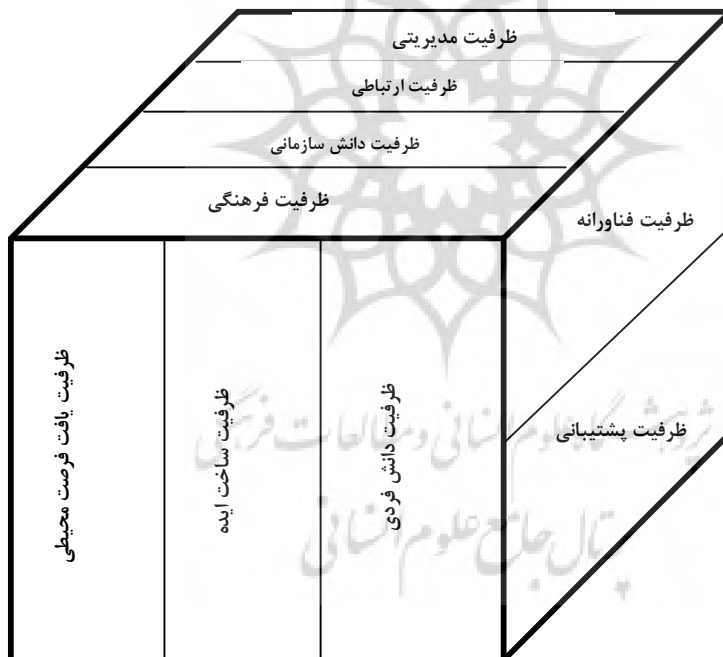
جدول ۳- نتایج بررسی میدانی عوامل اثر گذار بر قابلیت نوآوری (شاخص‌ها)

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

**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 رویکرد نظام‌مند (سیستمی)، به عنوان یکی از بخش‌های سیستم (سازمان) فرض کرده و الگوهای خود را مبتنی بر داده‌ها و ستانده‌ها با لحاظ نمودن فرآیندی داخلی که منجر به نوآوری شود، تدارک کرده است. ب) رویکردی که قابلیت 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. دیدگاه نظام‌مند به قابلیت نوآوری می‌تواند مورد پذیرش بیشتری قرار گیرد چرا که توجه به قابلیت نوآوری به‌عنوان بخشی از یک سیستم (سازمان) متضمن بقای آن در فرآیندهای جدی سیستم (سازمان) می‌شود تا بدین وسیله گریزپذیری از عدم استقرار در بخش‌های سازمانی موجب از دست رفتن قابلیت نوآوری در آن سازمان نشود. البته قابلیت نوآوری هم به قابلیت‌های دیگری در سازمان وابسته است که نتایج پژوهش حاصل از فراترکیب 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 می‌دارد که قابلیت نوآوری در سازمان به سه بُعد و نه مولفه و بیست و دو شاخص وابستگی مستقیم و معنادار دارد.



مودار ۱- الگوی سه بُعدی توسعه قابلیت نوآوری در سطح سازمان (محقق ساخته)

**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.

**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 متعدد است که نوآوری‌های فنی و عملیاتی بخش عمده‌ای از آن را تشکیل می‌دهد [۱۷] برای مثال فرایند توسعه محصول جدید و اجرای نوآوری‌های تولید [۱۸] به این موضوع اشاره دارند.

قابلیت عملیاتی سازمان که با تمرکز بر فعالیت‌های اصلی و عملیاتی سازمان به پیشبرد اهداف سازمانی کمک می‌کند، تحت تاثیر مستقیم فن‌آوری قرار دارد. در میان مجموعه‌ای از قابلیت‌هایی که تمام شرکت‌ها برای ایجاد محصولات و خدمات متفاوت استفاده می‌کنند، قابلیت‌های فن‌آورانه و عملیاتی جایگاه برجسته‌ای را در مطالعات مختلف به خود اختصاص داده است. ظرفیت فن‌آوری شرکت، همان توانایی شرکت در استفاده از فن‌آوری (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 [۹]. بسیاری از مطالعات پیرامون قابلیت عملیاتی در نوآوری در کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهند که اقتصادهایی که به‌تازگی صنعتی شده‌اند در ابتدا فن‌آوری ملل توسعه‌یافته را جذب می‌کنند و سپس به تدریج، قابلیت فن‌آورانه و عملیاتی خود را توسعه می‌دهند [۲۲، ۳۶].

**قابلیت ساختاری:** در خصوص ضرورت ساختارهای مناسب برای قابلیت نوآوری یک توافق همگانی وجود دارد [۳۵] 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 [۲۰]. قابلیت ساختاری بیان می‌دارد که علاوه بر عامل فن‌آورانه 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 به‌منظور تأثیر بر سرعت فرایند نوآورانه از طریق زیرساخت برای پروژه‌های توسعه‌ای، تعریف می‌کند [۲۵] و برخی آن را مکانیسم ساختاری سازمان برای تحقق نوآوری برمی‌شمارند [۲۹].

**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 [۳۸، ۳۴، ۳۳].

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 [۳۱] 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 رقبا هستند [۲۴] 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 [۲۹] تا جایی که حتی می‌توان گفت مهم‌تر از قابلیت‌های فن‌آورانه، ارایه راه‌های نوآورانه قابل اجرا مرکز ثقل قابلیت نوآوری هر سازمان است [۴۲]. ایده‌یابی و ایده پروری شامل دو مرحله عمده است؛ الف) تدبیر ایده‌هایی به‌عنوان سرنخ‌های ممکن و ب) انتخاب بین ایده‌های حاصله، افزودن ایده‌های دیگر و به جریان انداختن مجدد از طریق تغییر و ترکیب ایده‌ها [۱]. البته برای فعالیت‌های ایده پردازی، خلاقانه‌تر شدن کارکنان کافی نیست؛ بلکه باید کل فرآیند نحوه بررسی، توسعه، یکپارچه‌سازی و پیاده‌سازی ایده در نظر گرفته شود [۱۵].

**اولویت‌بندی شاخص‌ها:** به‌منظور دریافت و فهم بهتر رتبه اهمیت هر یک از شاخص‌های اثرگذار بر توسعه قابلیت نوآوری بر اساس آراء و نظرات صنعت مواد غذایی، می‌توان جدول ۴ را ملاحظه نمود.

جدول ۴- رتبه اهمیت شاخص‌های اثرگذار بر قابلیت نوآوری در صنعت مواد غذایی

رتبه اهمیت	شاخص	مولفه	بُعد
۱	سبک مدیریت و رهبری	ظرفیت مدیریتی	قابلیت ساختاری
۲	خلاقیت	ظرفیت ساخت ایده	قابلیت انسانی
۳	پیمایش محیط کسب و کار	ظرفیت یافت فرصت محیطی	قابلیت انسانی
۴	پژوهش و توسعه	ظرفیت فن‌آورانه	قابلیت عملیاتی
۵	فن‌آوری جدید	ظرفیت فن‌آورانه	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

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

قابلیت نوآوری موتور محرک سازمان‌ها در تجمیع قابلیت‌های پویا برای دست یافتن به مزیت رقابتی پایدار است. قابلیت نوآوری روح حاکم بر فرآیندهای سازمانی است که به صورت نظام‌مند سازمان را به سمت نوآوری پیش می‌راند و از همین رو، به‌عنوان یک قابلیت پویای سازمانی شناسایی می‌شود.

این پژوهش، به‌واسطه‌ی 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 ببخشد 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 فن‌آورانه 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 فرصت‌های محیطی)، ساخت ایده و دانش فردی کارکنان وابسته است. همچنین بررسی میدانی صنعت که به شیوه نظرخواهی از سازمان‌های بزرگ فعال در صنعت مواد غذایی صورت گرفته، نشان می‌دهد که ۲۲ شاخص موثر بر قابلیت نوآوری هر یک به چه میزان در ایجاد و توسعه قابلیت نوآوری در صنعت مواد غذایی نقش‌آفرین هستند.

بر اساس نتایج حاصل از اولویت‌بندی بر اساس میانگین وزنی شاخص‌ها، سبک مدیریتی و رهبری مدیران که منبعث از ظرفیت مدیریتی است، بیشترین نقش‌آفرینی را در ایجاد و توسعه قابلیت نوآوری در سازمان‌ها و شرکت‌های صنعت مواد غذایی ایران دارد. البته واضح است که مدیریت و تصمیمات مدیریتی همواره بسترساز اصلی برای این مهم هستند اما اینکه به‌عنوان مهم‌ترین عامل در صنعت مواد غذایی ارزیابی شود، نشان از مدیر محور بودن تمام فرآیندهای نظری و اجرایی در این صنعت دارد. پررنگ بودن نقش مدیران ضمن آنکه می‌تواند بسترساز شکل‌گیری و حرکت نیروها در جهت خواست مدیران سازمان باشد، ولی عاملی در جهت ایجاد مانع در جهت نوآوری است چراکه پله بعد از اثرگذاری تام، تبعیت تام است که منجر به کانالیزه شدن برنامه، کار و فعالیت‌ها و حتی اذهان کارکنان می‌شود.

پس پیشنهاد می‌شود که مدیران عالی و سهامداران سازمان‌ها و شرکت‌های صنعت مواد غذایی که علاقه‌مند به ایجاد و توسعه قابلیت نوآوری هستند، نسبت به تعیین و چپش مدیرانی که سبک مدیریتی غیر استبدادی و مشارکتی دارند و تلاش و اهتمام خود را بر نوآوری مستمر مصروف داشته‌اند، اقدام کنند تا از این رهیافت مهم‌ترین عامل اثرگذار بر قابلیت نوآوری به خدمت آن گرفته شود.

از سوی دیگر، صنعت مواد غذایی ادعان 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 سازمان‌های صنعت مواد غذایی 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 سازمان‌های

این صنعت از آن غافل شوند، دیر یا زود زیرساختی اساسی برای نوآوری را از دست خواهند داد. برای افزایش ریسک‌پذیری راهکارهای خوبی توسط مطالعات صورت گرفته دیگر پیشنهاد شده است که بسیاری از آن‌ها مؤثر و کارآمد هستند.

علاوه بر این، بر اساس نتایج حاصل از اولویت‌بندی شاخص‌ها، قابلیت انسانی اهمیت فوق‌العاده‌ای را در تبیین و توسعه قابلیت نوآوری در صنعت مواد غذایی دارد. لازم به ذکر است بر اساس مشاهدات صورت گرفته، سه گروه عمده به‌عنوان منابع انسانی فعال در صنعت مواد غذایی ایران 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 برعهده دارند و تبعاً 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 شرکت‌های صنعت مواد غذایی که قصد دارند در توسعه قابلیت نوآوری خود تلاش کنند، توجه و اهتمام ویژه به قابلیت انسانی خود داشته باشند بدین‌صورت که به‌منظور خلاق‌تر و دقیق‌تر شدن کارکنان خود (گروه سوم) تلاش کنند تا ضمن یافتن فرصت‌های نوآورانه در محیط، برای 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 بااهمیت است.

البته این پیشنهاد برای شرکت‌هایی که نسبت به تولید ایده‌های نوآورانه اهتمام دارند توجه بیشتر بر خلاقیت، دقت و دانش کارکنان است و در خصوص سازمان‌هایی که برنامه‌های نوآورانه خود را مبتنی بر جذب از محیط پیش می‌برند، توجه به پیمایش محیطی و تجربه محوری کارکنان ضرورت می‌یابد.

دیگر این‌که، تحقیق و توسعه و استفاده از فن‌آوری جدید، نقش مؤثری بر توسعه قابلیت نوآوری در صنعت مواد غذایی دارد البته این مهم برای شرکت‌هایی که تولید ایده‌های نوآورانه اهتمام دارند حائز اهمیت است. برای همین، ایجاد ساز و کارهایی که منجر به انجام تحقیقات کاربردی و توسعه نوآورانه شود و نیز به‌کارگیری فن‌آوری روز و کارآمد ضرورت می‌یابد. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود صنف تولیدکنندگان مواد غذایی (یا وزارت جهاد کشاورزی یا وزارت صنعت، معدن و تجارت)، نسبت به راه‌اندازی مرکزی برای پژوهش و توسعه مشترک صنعت مواد غذایی اهتمام ورزد تا این مرکز به‌صورت عمومی و با کم‌ترین هزینه برای تولیدکنندگان این بخش که نیاز جدی به حمایت دارند، خدمات بسترسازی نوآوری ارائه دهد.

پژوهش حاضر با هدف توسعه قابلیت نوآوری در سطح سازمان، سعی کرد تا فهم جامع و چند بُعدی نسبت به مفهوم قابلیت نوآوری ایجاد کند. این پژوهش البته خط سیر پژوهش‌های گذشته برخی از محققانی چون زاویلاسک (۲۰۱۲ و ۲۰۱۳)، اشنايدر (۲۰۱۳)، سائونبلا (۲۰۱۲ و ۲۰۱۴) و رافایی (۲۰۱۴) را پی‌گرفته‌است 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 چراکه فضای فعلی سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در صنعت امکان ورود محققان به فرآیندهای تولیدی و سازمانی شرکت 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. بر این اساس، به دیگر پژوهش‌گران پیشنهاد می‌شود که با ادامه مسیر این پژوهش به روش‌های مختلف موجب توسعه بیشتر این دانش کاربردی شوند. البته این مهم، اگر با مشاهده مشارکتی محقق به روش مورد کاوی انجام شود، نتایج دقیق‌تری خواهد داشت.



References:

منابع:

۱. اسبورن، الکس (۱۳۷۱)، «پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت»، ترجمه حسن قاسم زاده، تهران، انتشارات نیلوفر، ص ۶۳.
۲. اصغرپور، حسین، فلاحی، فیروز، دهقانی، علی (۱۳۹۱)، «تأثیر نوآوری بر سهم بازار در صنایع غذایی و آشامیدنی ایران»، مجله اقتصاد و توسعه کشاورزی (علوم و صنایع کشاورزی)، شماره ۳، ص ۲۰۴.
۳. تیس، دی. جی. (۱۳۹۰)، «قابلیت‌های پویا و مدیریت استراتژیک»، مترجم عباسعلی حاجی کریمی و الهه شهایی، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ص ۷.
۴. پیراسته فرد، سعید (۱۳۸۰)، «موانع نوآوری در سازمان»، فصلنامه توسعه مدیریت، سال نهم، شماره ۳۲، ص ۱.
۵. لوالیه، توماس، تلیه، آلبرت (۱۳۸۵)، «مدیریت نوآوری»، مترجم منوچهر انصاری و امیر ساسان خیرخواه، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۶. مهری، علی (۱۳۸۲)، «نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۰.
۷. پایگاه اطلاعاتی ای بی آی اینفورم (۲۰۱۳): <http://www.proquest.umi.com/pqdweb> (۲۰۱۳)، ۱۰، Mar ABI/Inform Global.
۸. موسسه بلومبرگ (۲۰۱۳)، ۱، Feb Most Innovative Countries; By Bloomberg Rankings, <http://www.bloomberg.com>.
۹. Afuah, A. (۲۰۰۲). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, ۲۳ (۲).
۱۰. Afuah, A. (۲۰۰۳). *Innovation management: Strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University Press, ۲nd edition.
۱۱. Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howitt, P. (۲۰۰۵). Competition and Innovation: an Inverted-U Relationship, *the Quarterly Journal of Economics*, May, ۷۰۱-۷۲۸.
۱۲. Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (۲۰۰۸). Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, ۲۸ (۱۰), ۶۴۴-۶۵۷.
۱۳. Assink, M. (۲۰۰۶). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, ۹ (۲).
۱۴. Barney, J. B. (۱۹۹۱). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, ۱۷.
۱۵. Börjesson, S., Elmquist, M. (۲۰۱۱). Developing Innovation Capabilities: A Longitudinal Study of a Project at Volvo Cars. *Creativity and Innovation Management*, ۲۰ (۳), ۱۷۶.
۱۶. Chapman, M. (۲۰۰۶). Building an innovative organization: consistent business and technology integration. *Strategy and Leadership*, ۳۴ (۴), ۳۲-۸.
۱۷. Chiesa, V., Coughlan, P. & Voss, C.A. (۱۹۹۶). Development of a technical innovation audit. *Journal of Product Innovation Management*, ۱۳, ۱۰۵-۱۳۶.
۱۸. Clark, K.B., & Fujimoto, T. (۱۹۹۱). *Product Development Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
۱۹. Cohen, J., Levinthal, D.A. (۱۹۹۰). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, ۳۵ (۱).
۲۰. Colarelli O'Connor, G., DeMartino, R. (۲۰۰۶). Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of Management Systems in Large Firms. *Journal of Product Innovation Management*, ۲۳, ۴۷۵-۹۷.
۲۱. Collis, D.J., Montgomery, C.A. (۱۹۹۷). *Corporate Strategy: Resources and Scope of the Firm*. Chicago: Irwin.
۲۲. Dodgson, M. (۲۰۰۹). Asia's national innovation systems: Institutional adaptability and rigidity in the face of global in-novation challenges. *Asia Pacific Journal of Management*, ۲۶ (۳), ۵۸۹-۶۰۲.
۲۳. Forsman, H. (۲۰۱۱), Innovation capacity and innovation development in small enterprises; a comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, ۴۰ (۵), ۷۳۹-۷۵۰.
۲۴. Francis, D., Bessant, J. (۲۰۰۵). Targeting Innovation and Implications for Capability Development. *Technovation*, ۲۵, ۱۷۱-۱۸۲.
۲۵. Guan, J., Ma, N. (۲۰۰۳). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation Journal*, ۲۳ (۹), ۷۳۷-۷۴۷.

۲۶. Helfat, C. E. et al. (۲۰۰۷). *Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell.
۲۷. Hunt, S. D., Morgan, R. M. (۱۹۹۵). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, ۵۹.
۲۸. Lawson, B., Samson, D. (۲۰۰۱). Developing Innovation Capability in organizations: a dynamic capability approach. *International Journal of Innovation Management*, ۵ (۳), ۳۷۷-۴۰۰.
۲۹. Lichtenthaler, U., Ernst, H. (۲۰۱۲). The performance implications of dynamic capabilities: The case of product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, ۱.
۳۰. Paalanen, A., Kujansivu, P. & Parjanen, S. (۲۰۰۹). Measuring the effects of an innovation focused intervention. *Proceedings of the XX ISPIM Future of Innovation Conference in Vienna*, ۲۱-۲۴ June.
۳۱. Phillips, W., Noke, H., Bessant, J. & Lamming, R. (۲۰۰۵). Beyond the Steady State: Managing Discontinuous Product and Process Innovation. *International Journal of Innovation Management*, ۱۰, ۱۷۵-۱۹۶.
۳۲. Prahalad, C.K., Hamel, G. (۱۹۹۰). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, ۶۸ (۳), ۷۹-۹۱.
۳۳. Raffai, C. (۲۰۱۴). *Investigating the Innovation Capability Maturity of Rural Accommodation Service Providers*. University of Pannonia. PhD Dissertation. ۸-۲۸.
۳۴. Saunila, M., Ukko, J. (۲۰۱۲). A Conceptual Framework for the Measurement of Innovation Capability. *Baltic Journal of Management*, ۷ (۴).
۳۵. Saunila, M., Ukko, J., & Rantanen, H. (۲۰۱۲). *Innovation Capability and Its Measurement in Finnish SMEs, Practice-based innovation: Insights, applications and policy implications*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, ۴۱۷-۴۳۵.
۳۶. Shan, J., Jolly, D. R. (۲۰۱۳). Technological innovation capabilities, product strategy, and firm performance: The electronics industry in China. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, ۳۰, ۱۵۹-۱۷۲.
۳۷. Skarzynski, P., Gibson, R. (۲۰۰۸). *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*. Boston: Harvard Business School Press.
۳۸. Smith, M., Busi, M., Ball, P. & Vandermeer, R., (۲۰۰۸). Factors influencing an organization's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, ۱۲ (۴), ۶۵۵-۶۷۶.
۳۹. Stahle, P., Sotarauta, M. & Poyhonen, A. (۲۰۰۴). *Leadership of Innovative Environments and Organizations*. Helsinki.
۴۰. Teece, D. J. (۲۰۰۹). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. London: Oxford University Press.
۴۱. Yliherva, J. (۲۰۰۴). *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.
۴۲. Zawislak, P.A., Alves, A.C., Tello-Gamarra, J.T., Barbieux, D., & Reichert, F.M. (۲۰۱۲). Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. *Journal of Technology Management and Innovation*, ۷ (۲).
۴۳. Zawislak, P.A., Alves, A.C., Tello-Gamarra, J.T., Barbieux, D., & Reichert, F.M. (۲۰۱۳). Influences of the Internal Capabilities of Firms on their Innovation Performance: A Case Study Investigation in Brazil. *International Journal of Management*, ۳۰ (۲), ۳۲۹-۳۴۸.