

طراحی الگوی فرهنگ نوآوری و راه‌های ارتقای آن در شرکت‌های تولیدی

علیرضا علی احمدی*، میرزا حسن حسینی**، محمدمهدی پرهیزگار***،
ناهید ساروی مقدم****

چکیده

پژوهش حاضر با هدف دستیابی به نظریه‌ای در حوزه فرهنگ نوآوری به منظور درک بهتر این پدیده در شرکت‌های تولیدی سازمان صنعت، معدن و تجارت در استان مازندران اجرا شده است. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر رویش نظریه‌ها است. برای گردآوری اطلاعات از برجسته‌ترین مبانی نظری و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و بررسی و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمیک انجام گرفت. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری بود و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند قضاوتی و گلوله‌ی برفی انجام شد. نتایج تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری به ایجاد نظریه در حوزه فرهنگ نوآوری منجر شد که بر مبنای آن عوامل علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبرد و پیامد در رابطه با فرهنگ نوآوری معنا پیدا کرده‌اند.

کلیدواژه‌ها: نوآوری؛ فرهنگ نوآوری؛ چیره‌دستی سازمانی؛ رویکرد کیفی رویش نظریه‌ها.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۳/۲۲، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۸/۱۳.

* استاد، دانشگاه علم و صنعت، تهران

** استاد، دانشگاه پیام نور، تهران

*** دانشیار، دانشگاه پیام نور، تهران

**** دانشجوی دکتری، دانشگاه پیام نور، تهران (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

یکی از عوامل سازمانی که در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است، فرهنگ نوآوری است که اجرای موفقیت‌آمیز آن نیازمند درک صحیح تمام ابعاد آن است [۱۳]. در حال حاضر، افراد و شرکت‌های گوناگون سراسر دنیا با هدف کسب مزیت رقابتی، بهره‌مندی از نوآوری و فعالیت‌های کارآفرینانه را آغاز کرده‌اند [۷]. گروهی از محققان با تمرکز بر نقش فرهنگ طرفدار نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی را محیطی مناسب برای اتخاذ ایده‌ها و روش‌های جدید تصور می‌کنند. علی‌رغم باورهای همگانی که فرهنگ نوآوری را برای عملکرد بهتر محصول و فرایند در سازمان ضروری می‌داند، محققان نتایج متناقضی را نیز گزارش کرده‌اند. از جمله بررسی موضوعی نشان داده است که تأثیر فرهنگ نوآوری بر عملکرد توسعه محصول جدید از خیلی کم، تا کم و متوسط ($0/2 < r < 0/35$) [۲۶]، تا زیاد ($r > 0/35$) [۱۹] گزارش شده است.

یکی از چالش‌های امروز، این است که برداشت عموم از نوآوری کهنه شده است، بنابراین چاره‌ای نیست جز این که در عرصه نوآوری هم نوآور باشیم. دومین چالش بزرگ این است که نوآوری‌های موفق معمولاً به مدل کسب‌وکار نوآورانه نیاز دارند. همچنین یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در برخورد با نوآوری، کنار آمدن با نوآوری ناپیوسته (متناوب) است. وقتی تکنولوژی‌ها تغییر می‌کنند، بازارهای جدید پدیدار می‌شوند، قوانین منظم بازی تغییر می‌کنند، یا برخی افراد یک مدل کسب‌وکار جدیدی را معرفی می‌کنند، بسیاری از سازمان‌هایی که قبلاً موفق بوده‌اند ناگهان ورشکسته می‌شوند، و برخی از آن‌ها به‌زودی به تاریخ می‌پیوندند. فرهنگ نوآوری به دلیل به وجود آوردن مزیت‌های رقابتی در حیطه‌های مختلف بحث روز جهانی به شمار می‌آید. یکی از این دلایل و ضرورت پژوهش حاضر فشار بر صنایع خلاق به‌عنوان منبع تولید ثروت در بازار ملی و جهانی در سال‌های اخیر است. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند تا به عملکردهای نوآورانه منتهی شود و این امر نیازمند ایجاد و ترویج فرهنگ نوآوری در سازمان است. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند. در عصر حاضر برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. مدیریت نوآوری همچنین به این موضوع می‌پردازد که فرهنگی ایجاد شود که در آن افکار جدید تولید شوند، ارزش پیدا کنند و حمایت گردند. در نتیجه جایگزینی و پروراندن فرهنگ نوآوری برای ایجاد سازمان‌هایی که از فرایندهای نوآوری حمایت و پشتیبانی می‌کنند نیازی ضروری و حیاتی است. سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری را جزئی از برنامه‌های خود می‌دانند، ویژگی‌های منحصر به فردی دارند که این سازمان‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. ارتقای فرهنگ نوآوری در صورتی که با مطالعه و

همه‌جانبه‌نگری و مطابق با شرایط جامعه باشد، می‌تواند نقطه عطف صنعت و راه حل بسیاری از مشکلات به حساب آید. این پژوهش گام کوچکی در این مسیر است.

پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی فرهنگ نوآوری بر اساس مدل پارادایمیک و راه‌های ارتقای آن در شرکت‌های تولیدی سازمان صنعت، معدن و تجارت استان مازندران است؛ بنابراین به کارگیری روش رویش نظریه‌ها در پژوهش حاضر می‌تواند در درک بهتر عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ نوآوری موثر باشد، با توجه به معرفی مؤلفه‌های متعدد از مباحث مختلف به مثابه عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ نوآوری و همین‌طور شناسایی عوامل جدید، پژوهش حاضر بر این است تا حلقه‌های مفقوده در فرهنگ نوآوری را به صورت مدلی بومی شناسایی نماید، و همچنین منجر به ساختن نظریه یا یک مدل مفهومی جدید چند بعدی از فرهنگ نوآوری در سازمان صنعت، معدن و تجارت در استان مازندران شود.

در راستای پژوهش حاضر، پرسش‌های زیر مطرح شده است:

۱. مدل فرهنگ نوآوری در شرکت‌های تولیدی استان مازندران دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

۲. چه عواملی بر روی فرهنگ نوآوری تأثیرگذار است؟

۳. با چه راهبرد و راهکارهایی می‌توان فرهنگ نوآوری را اعتلا بخشید؟

۴. پیامد فرهنگ نوآوری بر اساس الگوی پارادایمیک چه بوده است؟

سؤالات مذکور، چهار سؤال مهمی است که در این مقاله به آن پاسخ داده شده است. این مقاله در پی ارائه الگویی برای فرهنگ نوآوری و ارتقای آن است؛ بنابراین توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق، رویش نظریه‌ها روش مناسبی برای اجرای پژوهش حاضر تشخیص داده شد. در تحقیقات مشابه، محققان به صورت کلی بر عوامل فرهنگ نوآوری در یک صنعت خاص پرداخته‌اند یا به صورت بسیار محدود بر پیش‌آیندها و پس‌آیندهای فرهنگ نوآوری متمرکز بوده‌اند. در این پژوهش، تمرکز بر روی فرهنگ نوآوری به‌عنوان بخشی مهم در زنجیره فعالیت‌های سازمان با تعیین کلیه عوامل پیش‌آیند، پس‌آیند و مقوله محوری مدیریت صورت پذیرفته است. برای ایجاد تمایز بیشتر، شرکت‌های تولیدی سازمان صنعت، تجارت و معادن، به‌عنوان مؤثرترین پیش‌ران‌های اقتصادی کشور بستر مطالعه در نظر گرفته شد. با بررسی‌های به‌عمل‌آمده در کشور ایران تحقیقی با این مشخصات، با همه‌جانبه‌گری و ارائه مدلی جامع یافت نشد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در محیط سازمان، فرهنگ نوآوری از طریق رفتارها یا فعالیت‌هایی که منجر به تولید محصولی جدید، ارائه خدمتی جدید، بهبود محصولات و خدمات فعلی، ابتکاراتی که باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها یا بهبود فرایندهای انجام کار می‌گردد، بهبود روابط، به‌کارگیری فناوری‌های جدید، تحقیق و توسعه، رفتارهای منحصربه‌فرد کارکنان و واکنش سازمان به فرصت‌های پیش‌بینی نشده شناخته می‌شود [۲۵].

لا و نگو^۱ در سال ۲۰۰۴، نتیجه نوآوری را منوط به عامل توسعه فرهنگ نمود که ارتقای توسعه فرهنگ، خود نیازمند سیستم مدیریت منابع انسانی منسجم و یکپارچه است. ایکسی، ویو و زینگ^۲ در سال ۲۰۱۶ به عواملی همچون به اشتراک‌گذاری قدرت، حمایت و همکاری، یادگیری و توسعه؛ دابنی^۳ در سال ۲۰۰۸ نظریه جدید چند بعدی فرهنگ نوآوری سازمانی با مؤلفه‌های تصمیم و قصد نوآورانه (گرایش به نوآوری و سازگاری سازمانی)، نفوذ نوآوری (جهت‌گیری بازار و جهت‌گیری ارزش)، زمینه‌های پیاده‌سازی برای نوآوری؛ هورلی و هالت^۴ در سال ۱۹۹۸ به اشتراک‌گذاری قدرت، حمایت و همکاری و یادگیری و توسعه؛ پادیلها و گومز^۵ در سال ۲۰۱۶ و همچنین مارتینز و تربلانچ^۶ در سال ۲۰۰۳ به ارتباطات، و رفتارهای محرک نوآوری اشاره نمودند. فرهنگ نوآوری، اکو سیستمی جدید را در زمینه‌ی کسب‌وکار و فلسفه تولید توضیح می‌دهد. بر اساس نتایج تحقیق، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر فرهنگ نوآوری تأثیر می‌گذارد همچنین نتایج نشان داده است که فرهنگ نوآوری بر مالکیت کارکنان و رضایت شغلی اثرگذار است [۴۳]. در تحقیق روفی، کارزمان و یوسف^۷ در سال ۲۰۱۶ عوامل محیطی خارجی همچون (اهداف و انگیزه؛ ارتباطات) و عوامل محیطی درونی همچون (زیرساختار، طبیعت کار، کار تیمی و ارتباطات بین شخصی) به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ نوآوری شناسایی شده‌اند؛ که هر سه عامل؛ عوامل محیطی خارجی، عوامل محیطی درونی و فرهنگ نوآورانه به‌عنوان عوامل مؤثر بر رفتار نوآورانه شناسایی شده‌اند. ساتایاراکسا و بونیت^۸ در سال ۲۰۱۶ نشان داده‌اند که تحول رهبری مدیر اجرایی بر یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری تأثیر مثبتی دارد. همچنین یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری بر فرایند توسعه محصول جدید تأثیر مثبت معنی‌داری می‌گذارد. سازمان‌های فناورانه نیاز به آزادی، اعتماد

^۱ Lau & Ngo

^۲ Xie, Wu & Zeng

^۳ Dobni

^۴ Hurley & Hult

^۵ Padilha & Gomes

^۶ Martinz & Terblanche

^۷ Roffeei, Kamarulzaman & Yusop

^۸ Sattayaraksa & Boon-itt

متقابل، رفتارهای مدیریتی تشویقی، نگرش راهبردی، ساختار حمایتی و رویکرد یادگیری و کسب دانش دارند. لذا پرورش فرهنگ نوآوری به‌طور اساسی یک عامل مدیریتی، فرهنگی، راهبردی و ساختاری است [۱۶]. در سازمان‌هایی که جو سازمانی منسجم و حامی فرهنگ نوآوری وجود دارد، همه اعضای سازمان نسبت به ابتکارات جدید پای بند و متعهد بوده و ابتکارات فعلی و رایج در سازمان را مورد بازنگری قرار می‌دهند [۴۵]. فرهنگ نوآوری به‌عنوان یک چارچوب گروهی، اجتماعی یا سازمانی است که کانال‌های تغییرات اقتصادی و تکنولوژیکی را درک می‌کند و استراتژی‌هایی برای مواجه شدن با آن‌ها فراهم می‌کند [۴۶]. لمن و ساهوتا^۱ در سال ۲۰۰۴، مدل‌های مفهومی فرهنگ سازمانی شامل محیط، ارزش‌ها، فناوری، ساختارهای دانش و اطلاعات، ساختار سازمانی، فردگرایی و جمع‌گرایی و حافظه سازمانی را ارائه دادند. با توجه به معرفی مؤلفه‌های متعدد به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ نوآوری؛ نیاز به انسجام برای رسیدن به فرهنگ نوآوری در صنایع احساس شد. ساتاپاراکسا و بونیت در سال ۲۰۱۶ در تحقیقی نشان داده‌اند که تحول رهبری مدیر اجرایی بر یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری تأثیر مثبتی دارد. همچنین یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری بر فرایند توسعه محصول جدید تأثیر مثبت معناداری می‌گذارد. لا و نگو در سال ۲۰۰۴ نقش برجسته‌ای از فرهنگ سازمانی را بین سیستم منابع انسانی و توسعه محصول و خدمات جدید (نوآوری) نشان می‌دهد. این مقاله تأثیر فرهنگ نوآوری بر عملکرد توسعه محصول را زیاد گزارش کرده است. سابراهمانیا و نیلکانتا^۲ در سال ۱۹۹۶ نشان داده‌اند، شرکت‌های نوآور در مقابل شرکت‌های غیر نوآور رشد بیشتری دارند که این رشد علاوه بر گردش مالی، شامل رشد به‌کارگیری نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری می‌شود. گاندی، لوسی، کیلیک و الکان^۳ در سال ۲۰۱۱ نشان داده‌اند که نوآوری سازمانی، فرایند، محصول و بازاریابی بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین عملکرد نوآوری بر عملکرد بازار و تولید تأثیر داشته و عملکرد بازار و عملکرد تولید بر عملکرد مالی شرکت تأثیر دارد. لی، هالک و ساردشماخ^۴ در سال ۲۰۱۶ نشان داده‌اند که چیره‌دستی سازمانی در ارتباط میان فرهنگ نوآوری و عملکرد توسعه محصول جدید تأثیر مثبت دارد. همچنین نشان داد که افزایش هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری بعد از افول اولیه، موجب ارتقاء عملکرد توسعه محصول جدید می‌شود.

^۱ Lemon & Sahota

^۲ Subramanian & Nilakanta

^۳ Gundy, Lusoy, Kilic & Alpkan

^۴ Lee, Hallak & Sardeshmukh

نوآوری. یکی از چالش‌های عمده در درک نوآوری عدم وجود یک اتفاق نظر جمعی درباره مفاهیم این واژه است. سوابق و مبانی علمی، برخی از تعاریف نوآوری را مطرح کرده‌اند که هر یک به جنبه‌های مهمی از این پدیده می‌پردازد. به‌هرحال دو جنبه اصلی که در همه تعاریف قابل ملاحظه است عبارتند از: ۱) نو و تازه بودن (مثلاً استفاده از دانش جدید)، ۲) درجه نسبی بودن (که به برخی چیزهای جدید در ارتباط با سازمانی خاص اشاره دارد) [۱۴]. نوآوری برگرفته از لغت یونانی "innovare" به معنای پدید آوردن چیزی جدید است. اگرچه امروزه، اهمیت نوآوری در حال افزایش است اما درک مفهوم کلی‌تر آن دشوار است [۴۱]. در سطح شرکتی؛ نوآوری‌های ناشی از قابلیت‌های یک شرکت به‌منظور تبدیل دانش به محصولات و خدمات جدید؛ تولیدات و فرآیندهای سازمانی جدید و مدل‌های کسب‌وکار جدید است. در سطح سازمانی؛ نوآوری بستگی به شناخت و خلاقیت؛ و یا به‌عبارتی دیگر؛ بستگی به ذهن آدمی در عمل نمودن به بافت‌های خاص سازمانی دارد [۳۰]. از نظر آهمد^۱ در سال ۱۹۹۸، نوآوری، فرآیند تجاری‌سازی یک یا چند ایده جدید است که تبادل ایده‌ها برای ارزش اقتصادی یا رقابتی آن‌ها صورت می‌گیرد. به‌طور خلاصه، مفهوم اصلی تعاریف بالا، یکی از ابعاد زیر را شامل می‌شود: سودمندی، تازگی، خلاقیت، محصولات/فرآیندها، تجاری‌سازی. با این‌وجود تمام این ابعاد در محیطی که تعریف می‌شوند قابل قبول هستند. از دیدگاهی سیستماتیک؛ نوآوری‌های پایدارگرا باید بر مقدار زیادی از هزینه‌های ایجاد شده که مرتبط با تولید محصولات فسیلی و سیستم‌های مصرفی هستند؛ غلبه کند [۳۰]. طبق تئوری سابراهمانیا و نیلکانتا ۱۹۹۶، نوآوری پروری، رفتاری بی‌وقفه در سازمان بوده که در طول زمان بروز می‌یابد. نظریه اسکین^۲ در سال ۱۹۸۴ و ویک^۳ در سال ۱۹۸۵ فرهنگ را رکن اصلی بروز نوآوری در سازمان‌ها عنوان می‌کنند. سازمان‌های موفق، توان جذب نوآوری در فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریتی سازمان را دارند [۳]. سیستم نوآوری سازمانی، چارچوبی نظام‌مند برای نوآوری در سطح سازمانی، نوآوری در توسعه اقتصادی و رقابت شرکت‌ها، مناطق و کشورها عامل کلیدی محسوب می‌شود [۳۲]. علاوه بر این پاسخگویی به نیازهای روزافزون در جهت تحول اقتصادی از طریق منابع کارآمدتر و سیستم‌های تولید پایدارتر صورت می‌گیرد. البته وجود مسائل و مشکلات جهانی همچون کمبود منابع، رشد جمعیت جهانی، کمبود زمین، گرم شدن زمین، بروز نوآوری‌های متعدد در سطح وسیعی را می‌طلبد [۱۸].

^۱ Ahmed

^۲ Schein

^۳ Weick

فرهنگ نوآوری. فرهنگ نوآوری، فرهنگی است که از بروز اندیشه خلاق آغازین و پیاده‌سازی آن رسیدن به محصول نهایی حمایت می‌کند [۳۳]. فرهنگ نوآوری، نمایانگر منابع ناملموسی است که در سطح فزاینده‌ای از نوآوری سهیم هستند [۹]. بنابراین فرهنگ نوآوری، شیوه تفکر و شیوه عمل را امکان‌پذیر ساخته و به بروز نوآوری کمک می‌کند. ساتاپاراکسا و بونیت ۲۰۱۶ بیان کردند که فرهنگ نوآوری نشان‌دهنده وسعتی است که یک شرکت برای منفعت، نوآوری را توسعه دهد یا در برابر آن مقاومت کند. با در نظر گرفتن تعاریف متعدد فرهنگ نوآوری، فرهنگ نوآوری می‌تواند مجموعه‌ی اصول، باورها، ارزش‌ها و مفروضات اساسی مطرح از سوی اعضای سازمان تعریف شود، که در قالب وظایف، اهداف، سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی تجسم می‌شود [۱۲]. فرهنگ‌های حامی نوآوری با پرورش ابتکار، خلاقیت و خطرپذیری، سطح اعتماد، حس برابری، حس رفتار منصفانه در بخشی از فعالیت‌های مشارکتی، حس تعلق به سازمان و مشارکت در فرآیند نوآوری، قدرت و پذیرش تغییرات سازمانی را بهبود می‌بخشند. فرهنگ حامی نوآوری به محیط اجتماعی-شناختی دید مشترک به واقعیت و مجموعه باورها و ارزش‌های منعکس شده در الگوی منسجمی از رفتارهای میان اعضا اشاره دارد [۱۵]. از این رو فرهنگ حامی نوآوری برای بروز نوآوری، مشروعیت نوآوری را تقویت می‌بخشد. تغییرات فرهنگی، سیستمی آبخاری است و تحولات فرهنگی در سطح بالاتر، تغییرات فرهنگی سطح پایین‌تری ایجاد می‌کنند، زیرا بسترسازی فرهنگی، پویا و به هم مرتبط است. (فرهنگ‌های سطح بالاتر، فرهنگ‌های سطح پایین‌تر را جای می‌دهند)، فرهنگ سازمانی میان گروه‌ها و افراد، انتقال یافته و فراگرفته می‌شود [۱۹]. فرهنگ حامی نوآوری، رفتار داوطلبانه را تقویت و مشکل کنترل اداری را بر مبنای قوانین، پروتکل‌ها و ارزشیابی‌ها برطرف می‌سازد [۱۲]. فرهنگ حامی نوآوری به انعطاف‌پذیری در سازمان توجه ویژه‌ای دارد؛ که این امر می‌تواند به تقویت ساختار نامتمرکز و محیط مشارکتی کمک کند و تک تک اعضا را به ادغام نوآوری در کار روزمره‌شان هدایت کند. افزون بر این، اطلاق ارزش به انعطاف‌پذیری می‌تواند در التزام اعضای سازمان به نوآوری و مشارکت گروهی در حل مشکل و عملکرد بهتر در فرآیند نوآوری، مؤثر باشد [۱۵]. در عرصه فرهنگ نوآوری، زمینه اجرایی شامل توانایی سازمان برای اجرای ایده‌هایی است که می‌توانند ارزش افزوده ایجاد کنند. این مقوله همچنین توانایی تنظیم متقابل و فوری سیستم‌ها و فرایندها با تغییرات محیط رقابت را نیز در بر می‌گیرد [۳]. سولانسکی^۱ در سال ۱۹۹۶ بر مزایای فرهنگ حامی نوآوری برای مشارکت و همکاری تأکید کرد. این امر رقابت میان کارکنان را کاهش، و تمایلشان را نسبت به تبادل اطلاعات حیاتی افزایش می‌دهد. بدیهی است فرهنگ تبادل و

^۱ Szulanski

یادگیری در نتایج مثبت مرتبط با دانش، سهیم است. مدیریت بر فرآیند کنترل تمرکز اندکی داشته و بیشتر بر پیشبرد ایده‌ها و تبدیل خلاقیت به نوآوری متمرکز می‌شود. فورمن^۱ در سال ۱۹۹۸ عنوان کرد محیط نوآورانه می‌تواند با موارد زیر حفظ شود:

- حمایت از ارتباط افقی به واسطه‌ی برگزاری جلسات مکرر؛
- ارزش‌گذاری برای افراد- مدیران، باید برای افراد خلاق و نوآور ارزش و احترام قائل شوند؛
- حمایت از اظهار نظر افراد؛
- ارائه مقیاسی برای یادگیری؛
- ستایش اشتباهات؛ اشتباهات باید فرصتی برای یادگیری تلقی شوند.

به‌هرحال، ستودن چنین قابلیت‌هایی، مبین تصویر تا حدی ایده‌آل با دفاع اصولی است. ساتاپاراکسا و بونیت در سال ۲۰۱۶ بیان کردند که فرهنگ نوآوری نشان‌دهنده‌ی وسعتی است که یک شرکت برای منفعت، نوآوری را توسعه دهد یا در برابر آن مقاومت کند.

چیره‌دستی سازمانی. در مباحث یادگیری سازمانی، چیره‌دستی بر مبنای مشاهداتی است که شرکت‌ها به تمرکز بر توانایی‌های بهره‌برداری و یا اکتشاف تمایل دارند. در حالی که هدف شرکت‌های بهره‌بردارگرا، رسیدن به کارایی بهتر برای مثال از طریق تمرکز بر روی تولید است، هدف شرکت‌های اکتشاف‌گرا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان با یک رویکرد باز به یادگیری است [۱۰]. چیره‌دستی سازمانی، توانایی سازمان در هم‌تراز شدن با وضعیت موجود و آمادگی تغییر برای سازگاری با وضعیت متغیر آینده است که طی سال‌های اخیر در کانون توجه مدیران و سازمان‌ها قرار گرفته است. مدیران باید برای پیروزی در حال و آینده، هم‌زمان به دو بازی جداگانه بپردازند؛ نخست اینکه پیوسته در بهبود توان رقابتی کوتاه‌مدت بکوشند. این امر به افزایش تعادل میان راهبردها، ساختارها، کارکنان، فرهنگ‌ها و فرایندها نیاز دارد. کارایی در این بازی به تجربه بودن در جنبه‌های بنیادین کار بستگی دارد. کارایی به‌تنهایی، پیروزی درازمدت را تضمین نمی‌کند. حتی پیروزی امروز، می‌تواند موجب شکست در آینده باشد. بنابراین برای دستیابی به پیروزی پایدار، مدیران باید در بازی دیگری استاد باشند که شناخت زمان و مکان نوآوری‌های انقلابی و دگرگونی‌های ژرف سازمانی است که در پی آن می‌آید [۲۹]. بنابراین جهان امروز به سازمان‌های چیره‌دستی نیاز دارد که بتوانند با رهبری دو تغییر تدریجی و بنیادی، دو کار متضاد را هم‌زمان انجام دهند که عبارتند از: ثبات وضع موجود و تغییر [۲۷]. نوآوری همراه با دو حوزه طبقه‌بندی می‌شود؛ تازگی‌های فناوری و بازار. در حوزه فناوری‌های اکتشافی (رادیکال) مسیر

^۱ Frohman

فناوری را به‌طور بنیادی تغییر می‌دهد در حالی که نوآوری‌های بهره‌بردار (تدریجی) باعث تغییرات کوچکی در قابلیت‌های تکنولوژیکی فعلی شرکت می‌شوند. به همین ترتیب نوآوری‌های اکتشافی در حوزه بازار برای مشتریان و یا بازارهای در حال ظهور طراحی شده‌اند در حالی که نوآوری‌های بهره‌بردار به نیازهای بازار و یا مشتریان موجود می‌پردازد [۴].

۳. روش‌شناسی پژوهش

طرح تحقیق: رویکرد کیفی. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی اجرا شده است. در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر از طریق روش‌ها و رویه‌های تفسیری، از نظر مشارکت کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آن‌ها به درک پدیده‌ها نائل می‌شود. تحقیق کیفی به‌جای اندازه‌گیری و ارزیابی پدیده‌ها با معنای آن‌ها سروکار دارد. رویش نظریه نوعی رویکرد کیفی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است [۳۷]. یکی از دشوارترین مسائلی که یک محقق با آن روبروست، انتخاب مناسب‌ترین شیوه تحقیق است. رویش نظریه هم روش‌شناسی تحقیق و هم روشی برای بررسی و تحلیل داده‌های خام جمع‌آوری شده است [۳۱]. رویش نظریه در مطالعاتی که در ابتدا از بخش کمی به وجود آمده‌اند این رویه‌ها را ارائه می‌کند: ۱) طراحی ابزار تنظیم شده برای جمع‌آوری داده‌ها، ۲) بررسی یافته‌های کمی، ۳) عمیق شدن دانش تجربی، ۴) نشان دادن دیدگاه‌ها و تجارب شرکت‌کنندگان، ۵) تهیه چارچوب مطالعه و نیز بر طرف کردن دغدغه‌های عملی تقویت آزمون، ۶) شناسایی و کاهش انحراف، و ۷) اجرای اهداف [۲]. فرناندز و لمن^۱، در سال ۲۰۰۵ به اصل خلاق بودن روش رویش نظریه‌ها، که قادر به ابداع روش جدید، یا ترکیب در روش‌های مختلف است، اشاره نمود. استراوس و گلیزر^۲ در سال ۱۹۶۷ کتابی با عنوان «کشف رویش نظریه‌ها» منتشر نمودند. این کتاب نگرشی در خصوص گردآوری و تفسیر داده‌های کیفی بود که سال‌ها پیش در اوایل دهه ۱۹۶۰ پایه‌گذاری شده بود. در واقع این رویکرد تحقیق به دنبال استخراج تعمیم قیاسی تئوری از تحلیل سیستماتیک داده‌هاست [۳۸]. سه دیدگاه از روش رویش نظریه وجود دارد: ۱) دیدگاه سیستماتیک-مدل پارادایمی، که به اثر استراوس و کوربین شناخته می‌شود، ۲) دیدگاه نوظهور، که مربوط به اثر گلیزر است و ۳) «دیدگاه ساختارگرایانه» که چارمز آن را حمایت کرد. با توجه به واگرایی پژوهش رویش نظریه پس از معرفی روش سیستماتیک استراوس و کوربین^۳، اغلب پژوهش‌های کنونی همان اصول ۱۹۶۷ را دنبال

^۱ Fernández & Lehmann

^۲ Strauss & Glaser

^۳ Corbin

می‌کنند که امروزه با نظریه رویش نظریه کلاسیک یا همان روش نوظهور شناخته می‌شود. تفاوت میان شیوه نوظهور و سیستماتیک عمدتاً در دو زمینه است؛ نخست آن که روش رویش نظریه کلاسیک چندان بر مبانی نظری تأکید نمی‌کند و پیشنهاد می‌کند مرور مباحث در زمان تحلیل داده‌ها انجام شود. دوم آن که شیوهی سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها چارچوبی عمومی را پیشنهاد می‌کند که به مدل پارادایمی معروف است، اما شیوه کلاسیک هرگونه چارچوب از پیش تعیین شده را ضد نظریه‌سازی می‌داند. البته شایان ذکر است که کوربین نیز مدل پارادایمی را به‌عنوان ابزار کمکی به محققان پیشنهاد می‌کند و استفاده از آن در تحقیقات شیوهی سیستماتیک اجباری نیست [۸]. در این پژوهش از رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین استفاده شده است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در چارچوبی عمومی از مدل پارادایمی استفاده شد. کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی سه مرحله کدگذاری در رویش نظریه با رویکرد استراوس و کوربین هستند. در طی این فرایند، پژوهشگر باید اتفاقات و حاشیه‌های پیشرفت کار را در قالب یادداشت‌های یادآورنده برای خود ثبت می‌کند. هدف نهایی در رویکرد کیفی، و به همین ترتیب در روش رویش نظریه، تحلیل نظری و یا در نهایت ارائه نظریه است و این کاری است که در مرحله نهایی (کدگذاری انتخابی)، صورت می‌گیرد [۲۴]. نظریه برآمده از دل داده‌ها، علاوه بر ارائه به صورت یک داستان، در قالب مدل تصویری نیز ترسیم می‌شود. چنین کاری تنها از طریق دسته‌بندی مقوله‌ها ممکن خواهد بود. به منظور برقراری پیوند بین مقوله‌ها، از مدل پارادایمی پیشنهادی استراوس و کوربین استفاده شد. این مدل پارادایمی، مقوله‌ها را در شش دسته مقوله جای می‌دهد. در صورتی که از مدل استفاده نشود، ممکن است نظریه تولیدی فاقد دقت، پیچیدگی و جامعیت لازم باشد. این دسته‌ها عبارتند از: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، پدیده یا مقوله محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها [۳۹]. در روش رویش نظریه، گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها دو روند به‌هم پیوسته‌اند. داده‌های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری می‌شوند. طی این سه مرحله و با کدگذاری داده‌ها، به تدریج از دل کدها، مفاهیم؛ از دل مفاهیم و مقایسه مستمر آن‌ها با داده‌ها و کدها، مقوله‌ها و از دل مقوله‌ها و برقراری ارتباط معنایی بین آن‌ها، نظریه بیرون می‌آید.

جامعه و نمونه آماری. هدف اصلی از رویش نظریه، ارائه نظریه است. در رویش نظریه پس از مشخص شدن مسئله پژوهش و در صورت لزوم، مرور مباحث پیشین، نمونه‌گیری نخستین قدم برای ورود به میدان تحقیق است. در رویش نظریه‌ها، از نمونه‌گیری نظری استفاده می‌شود و نمونه‌ها در جهت هدف پژوهش انتخاب می‌شوند. در این شیوه تعداد نمونه‌ها از پیش مشخص نیست و افزودن به آن‌ها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند. نقطه‌ی اشباع نظری، بیان‌کننده‌ی پایایی روش تحقیق رویش نظریه‌ها است، زیرا نقطه‌ی اشباع نظری به تکرار داده‌های تحقیق می‌پردازد و این

تکرار داده‌ها و نتایج آن در روش‌شناسی، پایایی روش تحقیق را نشان می‌دهد. نمونه‌برداری به صورت نظری و به تعداد ۱۶ نفر بود که با استفاده از روش‌های غیر احتمالی قضاوتی و گلوله‌ی برفی (زنجیره‌ای) انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و متخصصان سازمان صنعت، معدن و تجارت که تجربه و علم آگاهی و استقبال از نوآوری و فرهنگ آن را داشته‌اند، در نظر گرفته شده است. نمونه‌های اولیه بر اساس نمونه‌گیری قضاوتی صورت پذیرفت و به علت عدم شناخت کلیه متخصصان متناسب برای شروط پژوهش در سازمان صنعت و معدن و تجارت از نمونه‌گیری گلوله برفی نیز به منظور پیشبرد پژوهش بهره گرفته شد. در پژوهش حاضر از ۱۶ مصاحبه انجام شده، از مصاحبه ۱۲ مفهوم جدیدی از داده‌ها به دست نیامد، با وجود این برای اطمینان از حصول اشباع نظری، ۴ مصاحبه‌ی دیگر نیز به اجرا درآمد و با توجه به این که هیچ مفهوم و طبقه‌ی جدیدی از داده‌های مصاحبه‌ها به دست نیامد، اشباع نظری حاصل شد. در جدول ۱، به وضعیت توزیع پرسشنامه و تعداد خبرگان برای اعتباربخشی مدل اشاره شده است.

جدول ۱. وضعیت توزیع پرسشنامه و تعداد خبرگان برای اعتباربخشی مدل

تعداد خبرگان	وضعیت توزیع پرسشنامه
۱۶	تعداد خبرگان از مرحله اول
۱۰	تعداد خبرگان برای مفاهیم و مقولات محوری
۱۰	تعداد خبرگان برای تأیید مفاهیم و مقولات محوری
۱۰	تأیید کنندگان مدل نهایی

برای گردآوری داده‌ها، پروتکل مصاحبه تهیه و پس از ویرایش‌های مختلف، به تأیید متخصصان و خبرگان دانشگاهی و صنعتی رسید. پس از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌ها مکتوب و در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۲ بارگذاری و به صورت خط به خط بررسی و تحلیل شد. سپس به ترتیب کدگذاری باز برای تعیین مفاهیم، کدگذاری محوری برای تعیین زیرمقوله‌ها و مقوله و کدگذاری انتخابی برای تعیین روابط و تشکیل مدل صورت پذیرفت. پس از انجام ۱۲ مصاحبه، مفهوم جدیدی در خلال مصاحبه خلق نشد و اشباع نظری حاصل شد؛ از این رو روند گردآوری داده‌ها متوقف شد. این پژوهش در محدوده زمانی سال‌ها ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۷ انجام شده است. در جدول ۲ به برجسته‌ترین داده‌های گردآوری شده از مباحث حوزه فرهنگ نوآوری اشاره شده است.

جدول ۲. برجسته‌ترین مباحث استفاده شده در حوزه فرهنگ نوآوری بر اساس سال انتشار

ردیف	مدل‌های مفهومی	عوامل استخراجی
۱	مدل فرهنگ حمایت از نوآوری [۱۳]	گرایش هم‌ریختی وابسته به تقلید
۲	مدل مفهومی فرهنگ نوآوری [۴۸]	اشتراک‌گذاری دانش، جو نوآوری سازمانی، تصمیم تیمی، تغییر سازمانی
۳	مدل مفهومی فرهنگ نوآوری [۳۴]	اهداف و انگیزه، داستان‌ها، آیین و تشریفات، پاداش، ماهیت کار/ کار تیمی، حمایت، ارتباطات
۴	مدل فرهنگ حامی نوآوری [۲۱]	چیره‌دستی سازمانی (اکتشاف و بهره‌برداری)
۵	مدل مفهومی نوآوری [۲۴]	استراتژی دانش - چیره‌دستی سازمانی
۶	مدل مفهومی فرهنگ نوآوری [۲]	دگرگونی (تحول) - بهره‌برداری - اکتساب
۷	مدل محصول و فرهنگ نوآوری [۳۶]	رهبری تحول، یادگیری سازمانی
۸	مدل مفهومی فرهنگ نوآوری [۲۹]	مکانیسم حمایتی، استراتژی، ساختار، ارتباطات، رفتارهای محرک نوآوری
۹	مدل نوآوری و رضایت شغلی [۴۴]	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۰	مدل نتیجه نوآوری محصول جدید [۴۶]	چیره‌دستی سازمانی (اکتشاف - بهره‌برداری)، نوآوری محصول جدید، نوآوری محصولات بنیادی و تدریجی
۱۱	مدل مفهومی فرهنگ نوآوری [۴]	تصمیم و قصد نوآورانه، نفوذ نوآوری، زمینه‌های پیاده‌سازی برای نوآوری، زیرساخت لازم برای نوآوری
۱۲	مدل جامع فرهنگ نوآوری [۱۷]	استراتژی، رهبری، ساختار، فرهنگ سازمانی
۱۳	مدل توسعه فرهنگ و نتیجه نوآوری [۲۰]	مدیریت منابع انسانی و توسعه فرهنگ
۱۴	مدل مفهومی فرهنگ نوآوری [۲۳]	مکانیسم حمایتی، استراتژی، ساختار، ارتباطات، رفتارهای محرک نوآوری
۱۵	مدل مفهومی فرهنگ نوآوری [۱۲]	تصمیم مشارکتی، یادگیری / توسعه، حمایت / همکاری، اشتراک قدرت

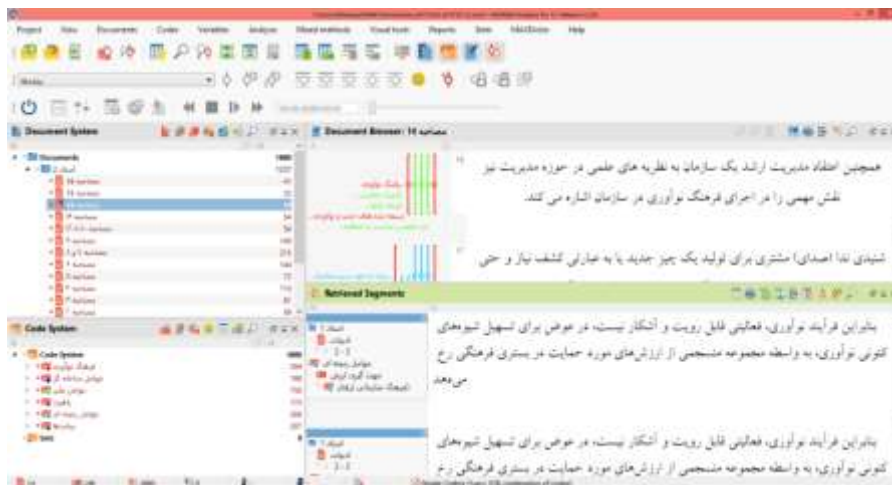
۴. تحلیل داده‌ها

فرایند تحلیل داده‌ها در نظریه‌پردازی رویش نظریه مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)؛ کدگذاری محوری (شناسایی مقوله اصلی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است. که در ادامه نحوه شکل‌گیری مقوله‌های حاصل از مفاهیم شرح داده می‌شود. ابتدا کدگذاری باز و نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها تشریح می‌شود و پس از آن به نحوه شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها پرداخته خواهد شد. همین‌طور در جدول ۳ به جزئیات و ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان پژوهش حاضر پرداخته شد.

جدول ۳. جزئیات مصاحبه‌شوندگان تحقیق حاضر

زمان پاسخگویی	شغل	مصاحبه
۶۰ دقیقه	ریاست سازمان صنعت، معدن و تجارت استان مازندران	۱ مصاحبه
۷۰ دقیقه	رئیس خانه صنعت و معدن استان مازندران	۲ مصاحبه
۴۰ دقیقه	معاونت امور صنایع و معادن استان مازندران	۳ مصاحبه
۳۰ دقیقه	معاون امور بازرگانی و توسعه تجارت سازمان صنعت، معدن و تجارت مازندران	۴ مصاحبه
۷۰ دقیقه	معاون اسبق برنامه‌ریزی و توسعه منابع سازمان صنعت، معدن و تجارت مازندران	۵ مصاحبه
۴۰ دقیقه	معاون برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری سازمان صنعت، معدن و تجارت استان مازندران	۶ مصاحبه
۳۵ دقیقه	رئیس اداره امور صنایع غیرفلزی سازمان صنعت، معدن و تجارت استان مازندران	۷ مصاحبه
۲۰ دقیقه	کارشناس معاون برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری استان مازندران	۸ مصاحبه
۴۰ دقیقه	کارمند سازمان گسترش و نوسازی سازمان صنعت، معدن و تجارت کشور	۹ مصاحبه
۳۰ دقیقه	هیئت مدیره شرکت صالح	۱۰ مصاحبه
۳۰ دقیقه	مدیرعامل شرکت صالح	۱۱ مصاحبه
۳۰ دقیقه	نایب رئیس شرکت صالح	۱۲ مصاحبه
۱۲۰ دقیقه	رئیس اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی شهرستان محمودآباد	۱۳ مصاحبه
۱۲۰ دقیقه	رئیس مرکز تحقیقات مدیریت و نوآوری	۱۴ مصاحبه
۳۰ دقیقه	رئیس اداره صنعت، معدن و تجارت بهشهر	۱۵ مصاحبه
۴۰ دقیقه	هیئت مدیره شرکت صنعتی خزر الکتریک و خانه سازمان صنعت، معدن و تجارت	۱۶ مصاحبه

کدگذاری باز. در ابتدا، کدگذاری باز، انجام شد. روند کدگذاری باز بدون هیچ‌گونه محدودیتی در حوزه خودش و بدون هیچ‌گونه فیلتری بررسی شد، بنابراین تمام داده‌ها مورد قبول بوده و هیچ کدام نادیده گرفته نشد. در پژوهش حاضر نتایج مصاحبه‌ها و اسناد، تحلیل خط به خط شد و پس از پدیدار شدن مقوله‌های آغازین به کدگذاری جملات و پاراگراف‌ها اقدام شد. با تحلیل خط به خط تعداد ۱۸۸۰ داده خام ساخته شد. که با استفاده از دو رویه «پرسش کردن» و «مقایسه کردن» تبدیل به مفاهیم شدند. تعداد مفاهیم ساخته شده در این مرحله ۱۱۰ مفهوم بوده است. مفاهیم و مقوله‌های سازنده نظریه در خلال فرایند طولانی کدگذاری از درون داده‌ها به دست می‌آیند. هر مفهوم و هر مقوله ویژگی‌هایی دارد که آن را از سایر مفاهیم متمایز می‌سازد. مفاهیم مورد نیاز برای تدوین نظریه در خلال تعامل پژوهشگر با مجموعه داده‌ها یا نشانه‌های پژوهش به تدریج آشکار می‌شوند. در شکل ۱ نمونه‌ای از کدگذاری‌های انجام شده در نرم‌افزار Maxqda نشان داده شده است.



شکل ۱. نمونه‌ای از کدگذاری‌های انجام شده در نرم‌افزار Maxqda

مفاهیم احصاشده همراه با نمونه‌هایی از نقل قول‌های مرتبط در جدول ۴ درج شده است.

جدول ۴. نمونه نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان متناسب با مفاهیم اصلی تحقیق

مفهوم	نمونه نقل قول
جهت‌گیری بازار	به نقل از مصاحبه‌شونده ۱: ما در فضا و جامعه‌ای فعالیت می‌کنیم که هر روز شاهد رقاباتی هستیم که می‌آیند در فضایی که مدنظر ما است و فعالیت‌های مشابهی دارند اگر ذهنیت ما این نباشد که در قالب نوآوری و ایجاد کار و ویژگی‌های جدید فعالیت داشته باشیم، منطق اقتصادی می‌گوید ما از این بازار رقابت عقب می‌مانیم.
جستجوی ایده‌های جدید	به نقل از مصاحبه‌شونده ۱۱: ایجاد فرهنگ نوآوری نیازمند توجه به موارد ذیل است؛ برانگیختن خلاقیت و تفکر نوآوری و ابتکار، پذیرش ایده‌های خلاقانه، دریافت ایده‌های نو، دریافت ایده از همه افراد علاقمند و فرصت‌های جدید.
اشاعه مراکز تحقیقاتی	به نقل از مصاحبه‌شونده ۳: حوزه‌ی R&D، که می‌تواند به ایده‌های ما شکل دهد. باید از ایده‌های کلی استفاده کنیم و در قالب قرار دهیم و خودمان را بروز کنیم تا عقب نمانیم.
رهبری تحول	به نقل از مصاحبه‌شونده ۷: فرهنگ نوآوری در سازمان وقتی پذیرفته می‌شود که مدیریت بنگاه اقتصادی پذیرای آن باشد و برای جنبه اجرایی پیدا کردن فرهنگ نوآوری و نوآوری در سازمان لازم است که به بدنه سازمان تزریق شود. بدنه سازمان باید اعتقاد به چنین مبحثی داشته باشد که بتواند در راستای ذهنیت رهبر سازمان حرکت داشته باشد. در رابطه با تحول

مفهوم	نمونه نقل قول
تغییر و تحول سازمانی	لازم است جمله‌ای را از مقام معظم رهبری بیان نمایم که می‌فرماید «با تحول مقابله نکنید چون روزی اتفاق خواهد افتاد. پس آن را مدیریت نمایید تا به دست شما اتفاق بیفتد».
اشتراک دانش و اطلاعات	به نقل از مصاحبه‌شونده ۸: بنابراین در دنیای رقابت کنونی، چه در فعالیت‌های اقتصادی، چه در حوزه تولید و چه در حوزه خدمات، نوآوری جزء لاینفک و شرط بقای فعالیت اقتصادی است. اصطلاحاً می‌گویند یا تغییر را بپذیرید یا بمیرید.
حفظ و ایجاد مزیت رقابتی	به نقل از مصاحبه‌شونده ۲: جلسات این اطمینان را ایجاد می‌کنند که ایده‌های متنوع شنیده می‌شود و آزادانه روی آن بحث می‌شود و درک مشترکی بین مشارکت‌کنندگان ایجاد می‌شود. توسعه دانش نوآور، تبادل اطلاعات مشارکت، جلسات رسمی برای اشتراک اطلاعات.
مکانیسم حمایتی	به نقل از مصاحبه‌شونده ۹: ایجاد ظرفیت قانونی، مشوق‌ها، سیاست حمایتی و الگوسازی نیاز است و توسعه به استفاده از خدمات و تولیدات نوآور ابتدا در دستگاه‌های دولتی و اشاعه به بخش خصوصی و تشکل‌های صنفی که در دولت یازدهم شرکت‌های دانش‌بنیان از نظر تسهیلات، خدمات بیمه‌ای و ... مواردی پیش‌بینی و در حال شکل‌گیری است.
فرهنگ سازمانی	به نقل از مصاحبه‌شونده ۵: فرهنگ نوآوری یک ضرورت حرکت برای پویایی در هر امری است نوآوری در هر زمینه با توجه به متغیرهای محیطی باید توسط حاکمان و همچنین نخبگان جامعه فرهنگ‌سازی شود، فرهنگ سازمانی بر میزان خلاقیت و نوآوری برانگیخته شده در سازمان نقش دارد.

جدول ۵. نمونه‌ای از کدگذاری باز

مفاهیم	داده‌های خام یا نشانه‌ها
گرایش به نوآوری و تصمیم و قصد نوآورانه	در رابطه با فرهنگ نوآوری باید بگوییم که فرهنگ یک چیز خصوصی محسوب نمی‌شود. اول از جامعه رشد و نمو می‌گیرد بعد اشاعه پیدا می‌کند در روابط خصوصی انسان‌ها. اگر قرار است نوآوری تبدیل به فرهنگ شود، مسلماً باید در جامعه مورد قبول واقع شود. وقتی این اتفاق در جامعه می‌افتد، یعنی همه بسترها برای رشد فرهنگ نوآوری آماده است. وقتی جامعه توانست موضوع نوآوری را بپذیرد در سازمان‌ها هم جاری می‌شود. نوآوری نیازمند فرهنگی است تا اشاعه یابد. نوآوری را به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم و شاید هم با وزن بالا در مزیت رقابتی می‌دانم. در حقیقت یکی از عامل‌های مزیت رقابتی را می‌توان از نوآوری نام برد. اگر نوآوری به صورت فرهنگ مبدل شود همه حوزه‌ها در سازمان سعی می‌کنند نوآوری داشته باشند از قبیل کارمند اداری، نخبگان و ... نوآوری باید تبدیل به یک فرهنگ فراگیر و عام شود. در نوآوری‌ها باید حتماً نگاهی با آینده داشته باشیم. البته برای دسته‌ای از صنایع نظیر صنایع مخابراتی و هوافضا، ارتباطات و فناوری اطلاعات نوآوری یک الزام است نه امری اجتناب‌ناپذیر. ماندگاری یک بنگاه در گرو نوآوری آن بوده و این امر مستلزم ایجاد فرهنگ نوآوری در آن بنگاه است. به طوری که برخی از صاحب‌نظران معتقدند عدم استفاده از
احترام و اعتماد متقابل بین افراد	
مساعادت در توسعه ایده‌های جدید و نوآورانه	
ما دارای چشم‌انداز نوآوری هستیم	
نوآوری یک فرهنگ است، نه یک واژه	
احساس رفتار عادلانه و ارزشمندی در سازمان	
به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات	
جستجوی ایده‌ها و نوآوری‌های جدید	

مفاهیم	داده‌های خام یا نشانه‌ها
«نوآوری» معاد مرگ بنگاه‌ها است. فرهنگ مشارکت در سازمان یا استفاده از خرد جمعی در سازمان می‌تواند به موفقیت سازمان کمک کند.	

کدگذاری محوری. کدگذاری محوری، فرایند مرتبط کردن مقولات فرعی به مقولات اصلی‌تر را شامل می‌شود. این عمل شامل تفکر استقرایی و قیاسی است که طی چند مرحله انجام گرفته است. این فرایند نیز همانند کدگذاری باز از طریق مقایسه کردن و پرسش کردن انجام شده است. البته در کدگذاری محوری استفاده از این روش‌ها متمرکزتر است و تلاش شده است تا مقولات بر اساس الگوی پارادایمی ایجاد و کشف شوند. در مجموع پژوهشگر در فرایند پژوهش به ۱۱۰ مفهوم دست یافته است. بدیهی است چنین فرایندی بسیار وقت‌گیر و پرزحمت بود و به وقت و استفاده از روش‌های حساسیت نظری نیاز دارد. کار کردن با این تعداد مفاهیم (۱۱۰ مفهوم) برای ساختن نظریه امری ناممکن است از این رو، بار دیگر با استفاده از رویه‌های، «پرسش کردن» و «مقایسه کردن» مفاهیم با یکدیگر مقایسه شده و در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر ادامه می‌یابد که پرسش‌ها و مقایسه‌هایی که در این مرحله در پژوهش انجام می‌شود عبارتند از: آیا این مفاهیم با هم مرتبط هستند؟ آیا می‌توان مفاهیمی که با هم ارتباط دارند را در یک دسته قرار داد؟ پس از ساختن مفاهیم، در رویش نظریه‌ها باید سطح انتزاع بالاتر رود، ساخت مقوله‌ها با همین هدف، بعد از نام‌گذاری مفاهیم انجام می‌گیرد. به عبارتی در اینجا با استفاده از مفاهیم موجود و حتی ارجاع دوباره به داده‌های خام و با کاربرد رویه‌های مقایسه کردن و سؤال کردن، مقوله‌ها ساخته می‌شوند. در این مرحله از پژوهش، ۲۷ مقوله که در جدول ۶ پدیدار شدند. برای نمونه یکی از مقولات پدیدار شده، مقوله «مکانیسم حمایتی» است. این مقوله از ترکیب مجموعه‌ای از مفاهیم مانند «رفتار حمایتی مناسب و خلاقانه»، «اهمیت دادن به ایده‌های خلاق»، «حمایت اجتماعی و مالی از ایده‌های مختلف»، «تشویق افراد به راه‌های اصلی و جدید»، «حمایت عاطفی و کارکردی رهبران ارشد از نوآوری» و «ترغیب افراد به سمت پوی‌تر و خودافزا» به دست آمده است. مقوله‌ها نسبت به آنچه مفاهیم نشان می‌دهند تجردی‌تر و در سطح بالاتر قرار دارند؛ یعنی ترکیب یا کنار هم قرار گرفتن چند مفهوم تشکیل مقوله یا طبقه می‌دهند. از میان ۲۷ مقوله استخراجی از پژوهش، سعی بر آن شد هر یک از مقولات را نیز در دل مدل پارادایمی جای دهیم. به همین خاطر با پرسش کردن و مقایسه کردن مقولات و همچنین مجدداً از خبرگان خواستیم تا مقولاتی را که می‌شود در دل یک طبقه بزرگ‌تر یا مدل پارادایمی جای داد را شناسایی کردیم. از میان این ۲۷ مقوله یکی به‌عنوان مقوله اصلی (مرکزی) یا پدیده ظاهر شد تا در کنار ۲۶ مقوله دیگر، اجزای رویش نظریه به دست آمده از پژوهش را تشکیل

دهند. همچنین ابعاد شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبرد و پیامد نیز در قالب استراتژی پدیدارشناسی شناسایی شده و در رابطه با مقوله اصلی معنا پیدا کرده‌اند. برای ارائه نظریه از داستان و مدل تصویری استفاده شد. مقوله اصلی شناسایی شده در این پژوهش، فرهنگ نوآوری است که بقیه مقولات در رابطه با آن معنا پیدا کرده‌اند. مقوله‌ها برای ارائه در مدل تصویری در ۶ دسته ذیل قرار گرفتند:

- مقوله اصلی یا پدیده (فرهنگ نوآوری)
- عوامل علی (۱۲ مقوله)
- عوامل زمینه‌ای (۴ مقوله)
- عوامل مداخله‌گر (۵ مقوله)
- راهبرد (۲ مقوله)
- پیامد (۳ مقوله)

جدول ۶. مفاهیم و مقولات استخراج شده از کدها

ردیف	مفاهیم	مقولات	الگوی پارادایمی
۱	گرایش به نوآوری و تصمیم و قصد نوآورانه	فرهنگ نوآوری	مقوله اصلی یا پدیده
۲	ما دارای چشم‌انداز نوآوری هستیم		
۳	نوآوری یک فرهنگ است، نه یک واژه		
۴	مساعادت در توسعه ایده‌های جدید و نوآورانه		
۵	احترام و اعتماد متقابل بین افراد		
۶	احساس رفتار عادلانه و ارزشمندی در سازمان		
۷	به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات		
۸	جستجوی ایده‌ها و نوآوری‌های جدید		
۹	مداخلات سیاسی در حوزه علم و فناوری	مداخلات سیاسی در حوزه علم و فناوری	شرایط مداخله‌گر
۱۰	همکاری مبتنی بر اعتماد میان واحدها	همبستگی تیمی	
۱۱	ارتباط سازنده میان مدیر و کارکنان		
۱۲	جستجو و همکاری با دیدگاه‌های مختلف		
۱۳	تشکیل اندیشکده یا اتاق فکر		
۱۴	اخذ تصمیماتی با ارزش افزوده	تصمیم‌گیری تیمی	
۱۵	واقف بودن مدیران ارشد به اهمیت تصمیم‌گیری افراد		
۱۶	اهمیت حقوق کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری		

ردیف	مفاهیم	مقولات	الگوی پارادایمی
۱۷	اعضای گروه با رضایت کامل در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌کنند		
۱۸	ارتباطات باز و صادقانه		
۱۹	مشارکت در ابتکارات فکری هم	سیستم ارتباطات	
۲۰	درک و پذیرفته شدن و تأثیر افراد بر هم		
۲۱	امینت مشارکت		
۲۲	توانایی حل تضاد و مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	
۲۳	توانایی پذیرش دیدگاه‌های مخالف		
۲۴	حفظ حقوق مالکیت معنوی یا کپی‌رایت		
۲۵	استفاده از فناوری به‌عنوان رشد اقتصادی در کسب‌وکار	فناوری	
۲۶	تمرکز به بازسازی مقتدر محصولات/ فرایندها یا بازار		
۲۷	جستجو برای امکانات جدید با محصولات/ خدمات/ فرایندها یا بازار		
۲۸	صرف زمان برای پیش‌بینی تغییرات صنعت و فناوری		
۲۹	مدل کسب‌وکار بر مبنای نیت و قصد استراتژیک است		
۳۰	فرایند برنامه‌های استراتژیک ما فرصت‌گرا است نه فرایندگرا	استراتژی و برنامه‌های سازمان	
۳۱	دیدگاه یا رسالت سازمان به‌عنوان مرجعی برای نوآوری		
۳۲	دستیابی به اهداف مشترک استراتژیک		
۳۳	مقدار قابل توجهی از آموزش را فراهم آوریم	آموزش متمرکز منابع انسانی	شرایط علی
۳۴	به فعلیت در آوردن مهارت‌های بالقوه و شایستگی‌های شناختی و ذهنی		
۳۵	افزایش مهارت افراد در حل مسئله		
۳۶	گروه‌های بهبود کیفیت در سازمان ما انجام می‌شود	مدیریت توسعه تیمی	
۳۷	گروه سازمانی ما، باز و پاسخگو به تغییر است		
۳۸	حوزه کیفیت در سازمان ما انجام می‌شود		
۳۹	گروه سازی در سازمان ما انجام می‌شود	منابع انسانی	
۴۰	احساس آزادی عمل و استقلال		
۴۱	ارزش و قدردانی سازمان از موفقیت‌ها		
۴۲	ارائه پاداش‌های نمادین مادی و غیرمادی به خلاقیت	سیستم پاداش	
۴۳	تمایل به حفظ حقوق افراد با عملکردهای متفاوت در موقعیت یکسان		

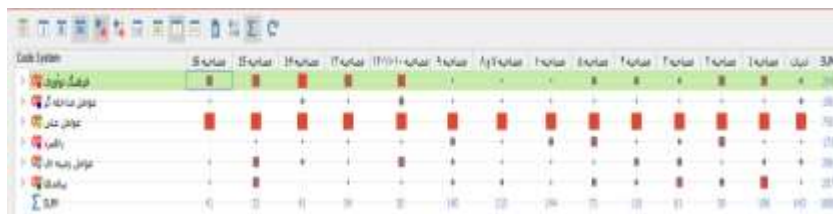
ردیف	مفاهیم	مقولات	الگوی پارادایمی
۴۴	انجام آزمون‌هایی برای شناسایی افراد خلاق و استعداد‌های بالقوه آن‌ها	سیستم جذب	
۴۵	شناسایی افراد متخصص و استخدام آن‌ها	و استخدامی	
۴۶	فرایند انتخاب به صورت کارآمد و اثربخش		
۴۷	در عمل به محیط حساس است و از تأثیر خود بر محیط آگاه است		
۴۸	کاهش تمرکز بر سیاستی که ممکن است افراد را از نوآوری باز دارد	به اشتراک‌گذاری	
۴۹	تسهیل همکاری و به اشتراک‌گذاری منابع لازم برای پیاده‌سازی	قدرت	
۵۰	راه‌حل‌های خلاقانه منسجم		
۵۱	ویژگی شخصیتی افراد نوآور (زیبایی‌شناسی، انرژی بالا، اعتماد به نفس، تحمل ابهام و ریسک‌پذیری)		
۵۲	ویژگی شناختی افراد نوآور (سلاست فکری، سلاست بیان و انعطاف‌پذیری)	رفتارهای محرک نوآوری	رهبری تحول
۵۳	ماهیت کار چالشی است		
۵۴	محیط بسیار رقابتی است		
۵۵	حفظ و ارتقای سطح انگیزه و شایستگی		
۵۶	ترغیب افراد به سمت پوشش‌گر و خودافزا		
۵۷	حمایت عاطفی و کارکردی رهبران ارشد از نوآوری		
۵۸	تشویق افراد به راه‌های اصلی و جدید	مکانیسم حمایتی	
۵۹	حمایت اجتماعی و مالی از ایده‌های مختلف		
۶۰	اهمیت دادن به ایده‌های خلاق		
۶۱	رفتار حمایتی مناسب و خلاقانه		
۶۲	حس مسئولیت‌پذیری نوآوری	توانمندسازی	
۶۳	عدم اطمینان را به‌عنوان فرصت می‌دانم	خلاقیت	زیرساخت‌های لازم برای نوآوری
۶۴	انجام کارها به شیوه‌ای متفاوت		
۶۵	تشویق و حمایت از یادگیری سازمانی مستمر در سازمان	یادگیری سازمانی	
۶۶	دانش مورد نیاز برای ایجاد نوآوری		
۶۷	روش‌های جدید تفکر و عمل		
۶۸	مشارکت افراد در یادگیری		
۶۹	ساختار یکپارچه ما همکاری با دیدگاه‌های مختلف را تسهیل می‌کند	تغییر و تحول سازمانی	

ردیف	مفاهیم	مقولات	الگوی پارادایمی
۷۰	تحولات در ساختار یا فرایندهای سازمانی		
۷۱	تغییرات سازمانی همراه با تغییرات جهانی		
۷۲	ظرفیت کشف تغییرات اساسی در صنعت		
۷۳	فضای مشوق نوآوری		
۷۴	نوآوری سازمان معمولاً تحت تأثیر فضای کلی سازمان است	جو نوآوری سازمانی (فضا)	
۷۵	فراهم کردن محیطی مطلوب برای یادگیری و آزادی کار		جهت‌گیری ارزش
۷۶	آگاهی افراد به اهمیت نوآوری در سازمان		
۷۷	ارتباط با سایر افرادی که در زنجیره ارزش قرار دارند		
۷۸	مشارکت مشتاقانه در فعالیت‌های نوآورانه	فرهنگ سازمانی (رفتار)	
۷۹	حفظ ارزش‌های اساسی سازمان		
۸۰	توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان		
۸۱	آیین و تشریفات (رول و قاعده)		شرایط زمینه‌ای
۸۲	داستان‌ها و اسطوره‌های سازمان		
۸۳	تحلیل استراتژی رقبا به طور منظم		
۸۴	سنجش رضایت مشتری به طور سامانمند		
۸۵	یا همکاری مشتریان ارزش را تعریف می‌کنیم	جهت‌گیری بازار	
۸۶	درک خوبی از زنجیره ارزش و منابع حیاتی مرتبط با نقش سازمان		
۸۷	درک مفهوم فضای فرصت و شناسایی فرصت‌های نوآوری	ظرفیت جذب بالقوه نوآوری	
۸۸	پذیرش نوآوری باز و الگوبرداری		
۸۹	درک ظرفیت جذب نوآوری		
۹۰	بهبود عملکرد و قابلیت‌های جدید به‌منزله بخشی از استراتژی نوآوری		
۹۱	بهبود اقدامات مدیریتی به‌منزله بخشی از استراتژی نوآوری	استراتژی نوآوری	
۹۲	بهبود تعهدات و اصول اخلاقی افراد نوآور		راهبرد
۹۳	سهام مهم رضایت افراد سازمان در استراتژی نوآوری		
۹۴	استقبال از سرمایه‌گذاری‌هایی که منجر به نوآوری می‌شود		
۹۵	ظرفیت‌سازی بر تولید کالای جدید و قطع کالا با سود حاشیه‌ای	زمینه‌های پیاده‌سازی نوآوری	

ردیف	مفاهیم	مقولات	الگوی پارادایمی
۹۶	اشاعه مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی		
۹۷	حمایت مدیران به شکست موانع موجود بر سر اجرا		
۹۸	تسهیل صدور مجوز برای بهره‌برداری و اکتشاف		
۹۹	استقبال از ایده‌های جدید جهت ارتقاء ارزش مشتری		
۱۰۰	ایده‌های افراد به آرامی تجاری می‌شود		
۱۰۱	توسعه صادرات		
۱۰۲	توسعه پایدار		
۱۰۳	کسب مزیت رقابتی از طریق رهبری هزینه	حفظ و ایجاد مزیت رقابتی پایدار	
۱۰۴	تعهد به بهبود کیفیت و ارتقاء ارزش افزوده		
۱۰۵	اقتصاد مقاومتی/ تولید ملی و اشتغال		
۱۰۶	نفوذ عمیق بر پایگاه مشتریان موجود		
۱۰۷	تسهیل مهارت‌های شیوه‌های موجود نوآورانه	صلاحیت بهره‌برداری	پیامدها
۱۰۸	ارتقاء دانش و مهارت‌های کنونی		
۱۰۹	فعالیت‌هایی که به‌طور واضح در سیاست شرکت وجود ندارند		
۱۱۰	ارزیابی گزینه‌های گوناگون با توجه به محصولات/ فرایند یا بازار	صلاحیت اکتشاف	
۱۱۱	مهارت‌ها و فرایندهای کاملاً نوین مربوط به توسعه محصول		

کدگذاری انتخابی. این مرحله پس از انجام کدگذاری باز و محوری با کمک مشخص شدن مدل‌های پارادایمی آغاز می‌شود. کدگذاری انتخابی، کدگذاری محوری را در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر ادامه می‌دهد. در حقیقت رابطه بین دو بلوک یا چند بلوک را نشان می‌دهد. هدف نهایی در روش کیفی، و به همین ترتیب در روش رویش نظریه، تحلیل نظری و یا در نهایت ارائه نظریه است و این کاری است که در مرحله نهایی یعنی کدگذاری انتخابی، صورت می‌گیرد. در آخرین مرحله از کدگذاری، یعنی کدگذاری انتخابی، از میان مقوله‌ها، مقوله محوری انتخاب می‌شود و حول آن نظریه‌ای برآمده از دل تحقیق ارائه می‌شود. نظریه به وجود آمده از دل داده‌ها، حول مقوله محوری، به‌صورت مدل تصویری و داستان ارائه می‌شود. در پژوهش حاضر مقوله محوری فرهنگ نوآوری در نظر گرفته شده است، و عوامل علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردی و پیامد در رابطه با مقوله محوری فرهنگ نوآوری معنا پیدا کرده‌اند. سومین عنصر رویش نظریه‌ها، قضیه‌ها هستند که بیانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله

و مفاهیم آن و بین مقوله‌های معین است؛ در این مرحله از کدگذاری به قضیه یا ارائه نظریه می‌رسیم. کلیه مراحل تولید و خلق مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها فرایندی چرخه‌ای - تکراری است. در کدگذاری انتخابی پیش از مطالعه‌ی یک نظریه به صورت یک گزاره، قضیه، نمودار یا روایت، باید جداولی بررسی شوند که نشان می‌دهند آیا کشیدن روابط امکان‌پذیر است یا خیر. شکل ۲ Code Matrix Browser. این جدول فراوانی کدهای اولیه، مفاهیم و مقولات را در قالب ماتریس متقاطع در هر یک از اسناد را نشان می‌دهد که در اینجا شامل ۱۶ مصاحبه و مبانی نظری موجود است. شکل ۳ Code Relations Browser نشان می‌دهد که آیا کشیدن روابط امکان‌پذیر است یا خیر. این جدول رابطه بین تمام کدها را نشان می‌دهد و به خلق نظریه منجر می‌شود. این ماتریس در حقیقت ماتریس کمکی است که رابطه بین کدها را بر اساس فراوانی نشان می‌دهد؛ گرچه دسته‌بندی اولیه بر اساس اسناد (چارچوب نظری و مصاحبه) بوده است.



شکل ۲. ماتریس متقاطع فراوانی بین مقولات و اسناد

همان‌طور که در شکل ۲، نمایه شده است عوامل علی در همه اسناد (مصاحبه‌ها و مبانی نظری) بیشترین اهمیت را به لحاظ فراوانی دارد. همچنین برای نمونه در مصاحبه اول بیشترین اهمیت را عوامل علی، پیامد و مقوله اصلی دارد. در بقیه مصاحبات نیز بیشترین اهمیت عوامل و کمترین آن‌ها قابل مشاهده است.



شکل ۳. رابطه بین تمام کدها بر اساس فراوانی

در شکل ۳ ارتباط بین فرهنگ نوآوری با شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پیامد و راهبرد کاملاً برجسته شده است و این نشان‌دهنده این است که با رویکرد کیفی ارتباط بین متغیرها معنادار است و الگوی پارادایمی پیشنهادی یا ارائه نظریه با روش رویش نظریه مورد تأیید قرار می‌گیرد. در شکل ۴ و ۵ به ترتیب، نمودار درختی رویش نظریه‌ها و مدل پارادایمی فرهنگ نوآوری نمایه شده است.



شکل ۵. نمودار کلی مدل پارادایمی

۴. تحلیل داده‌ها

در پژوهش‌های کمی از مفاهیم روایی و پایایی برای ارزیابی پژوهش‌ها استفاده می‌شود. با وجود این، مفاهیم یادشده به آن شکل که در پژوهش کمی استفاده می‌شوند، در پژوهش‌های کیفی (خارج از پارادایم پوزیتیویستی) معنایی ندارند. با گسترش پژوهش‌های کیفی در دهه‌های اخیر، تحلیلگران و صاحب‌نظران حوزه روش‌شناسی تلاش کرده‌اند از معیارهای مناسب با تحقیقات کیفی برای ارزیابی آن‌ها استفاده کنند و از این رو به تعریف مفاهیم جدید روی آورده‌اند. پیشنهادهای ارائه شده در این خصوص فراوان است و می‌توان گفت هنوز هیچ اجماع علمی برای جایگزین‌های مناسب روایی و پایایی در کارهای کیفی حاصل نشده است. استراوس و کوربین هفت سؤال را به منزله معیارهایی درباره‌ی اساس تجربه

در مطالعه رویش نظریه‌ها مطرح می‌کنند که نحوه پاسخگویی به آن‌ها معیاری برای ارزیابی است و میزان تجربی بودن یافته‌ها را مشخص می‌کند.

۱. آیا مفاهیم به وجود آمده‌اند؟

پاسخ: در روند کار با داده‌ها و پس از کدگذاری‌ها، کدها یا نشانه‌های مرتبط از دل متون استخراج شده‌اند. از کنار هم گذاشتن کدهای مرتبط و مشابه حاصل از مصاحبه با خبرگان و اسناد موجود و نسبت دادن واژه‌هایی انتزاعی، مفاهیم به وجود آمده‌اند و پس از آن نیز مقوله‌ها شکل گرفته‌اند.

۲. آیا مفاهیم به طور منظم (سامانمند) به یکدیگر مربوط هستند؟

پاسخ: مفاهیم استخراج شده با یکدیگر در ارتباط بوده‌اند؛ از این رو، کنار هم گذاشتن آن‌ها، مقوله‌ها را شکل داده است. ۱۱۰ مفهوم که خود ۲۷ مقوله را شکل داده‌اند، اساس شکل‌گیری رویش نظریه‌ها شده‌اند. مثلاً مفاهیم توجه به توسعه صادرات، توسعه پایدار، کسب مزیت رقابتی از طریق رهبری هزینه، تعهد به بهبود کیفیت و ارتقاء ارزش افزوده، اقتصاد مقاومتی / تولید ملی و اشتغال روی هم رفته مقوله حفظ و ایجاد مزیت رقابتی پایدار را ایجاد نمودند و در این پژوهش با توجه به مدل پارادایمی به کمک خبرگان آن را در دسته پیامد الگوی پارادایمی جا نهادیم.

۳. آیا ارتباط‌های (اتصالات) مفهومی زیادی وجود دارند؟ آیا مقولات به خوبی گسترش یافته‌اند؟ و

آیا غلظت مفهومی دارند؟

پاسخ: استفاده از مدل پارادایمی رویش نظریه‌ها کمک کرده است تا ارتباط‌هایی بین مفاهیم و مقوله‌ها برقرار شود و گسترش آن‌ها شکل بگیرد. مجموعه مقوله‌های استخراج شده از مفهوم‌ها در شش دسته کلی ساختار بر اساس الگوی پارادایمی قرار گرفته‌اند. تلاش شده است مفاهیم و مقوله‌ها از غلظت مفهومی کافی برخوردار باشند و برای توصیف هر کدام نمونه کدهای مرتبط آورده شود. مثلاً مقوله‌های آموزش متمرکز منابع انسانی، توسعه تیمی، سیستم پاداش و سیستم جذب و استخدامی در دل مقاله انتزاعی‌تر مدیریت استراتژیک منابع انسانی جای گرفتند که به کمک خبرگان مقوله مذکور خود در دل عوامل علی تأثیرگذار بر فرهنگ نوآوری قرار گرفت در پژوهش حاضر همچنین برای ارتباط میان مقوله اصلی و دیگر مقولات مرتبط با مقوله اصلی از ماتریس Code Relations Browser که نشان می‌دهد آیا کشیدن روابط امکان‌پذیر است یا خیر، استفاده شده است.

۴. آیا تنوع زیادی درون نظریه تعبیه شده است؟

پاسخ: گردآوری داده‌ها یا اسناد از منابع متفاوت (مجلات از پایگاه‌های مختلف امرالد، ساینس دایرکت، پرکواست، اسپرینگر و ...) و مصاحبات (۱۶ مصاحبه) کمک کرده است تا تنوع در نظریه لحاظ

شود. حتی در نظریه استخراج شده «فرهنگ نوآوری» در مقوله مرکزی قرار گرفته است؛ به بیان دیگر، نظریه بر مبنای تنوع بنا شده است.

۵. آیا شرایط وسیع‌تری که روی پدیده مطالعه اثر می‌گذارد، در توضیحات منظور شده است؟ پاسخ: به منظور لحاظ کردن شرایط وسیع‌تر مؤثر بر روی پدیده، داده‌ها از منابع متنوعی گردآوری شده‌اند و تنها به مصاحبه با کنشگران اکتفا نشده است. مواردی که از طریق مصاحبه ممکن نبوده‌اند، با گردآوری اسناد و متون تهیه شده‌اند. همچنین مواردی که از طریق مقالات، متون و کتاب کافی نبوده‌اند، با گردآوری از طریق مصاحبه تهیه شده‌اند.

ع. آیا روند منظور شده است؟

پاسخ: برای منظور کردن روند در نظریه، از مدل پارادایمی (مقوله اصلی (فرهنگ نوآوری)، عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبرد و پیامد) کمک گرفته شده است. با استفاده از این مدل است که نظریه شکل گرفته است. در صورتی که از مدل پارادایمی استفاده نشود، ممکن است نظریه تولیدی فاقد دقت و پیچیدگی‌های لازم باشد.

۷. آیا یافته‌های نظری معنی دارند و تا چه حدی؟

پاسخ: برای معنادار کردن یافته‌های پژوهش از مدل تصویری و داستان برای کنار هم گذاری و توصیف مقوله‌ها استفاده شده است. ارائه نظریه رویش یافته به این دو شکل، ارتباطی منسجم بین یافته‌ها برقرار کرده و مجموعه آن‌ها را معنادار می‌کند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرهنگ نوآوری به دلیل به وجود آوردن مزیت‌های رقابتی در حیطه‌های مختلف بحث روز جهانی به شمار می‌آید و کانون توجه مدیران و سازمان‌ها قرار گرفته است. پیروزی امروز می‌تواند موجب شکست آینده باشد. از این رو مدیران باید برای موفقیت درازمدت، برای شناخت زمان و مکان نوآوری‌های انقلابی و دگرگونی‌های ژرف سازمانی تلاش کنند. در این مقاله به شناسایی عوامل مؤثر بر فرهنگ نوآوری و ارتقای آن پرداخته شد که سه عامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای، همچنین راهبرد و زمینه‌های پیاده‌سازی فرهنگ نوآوری با مذاقه کامل شناسایی شد که نهایتاً از فرهنگ نوآوری به چیره‌دستی سازمانی یا همان صلاحیت اکتشاف و بهره‌برداری رسیده‌ایم. شرایط علی شناسایی شده بر فرهنگ نوآوری در پژوهش حاضر شامل استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان، زیرساخت‌های لازم برای نوآوری، فناوری، رهبری تحول، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تغییر و تحول سازمانی است. زیرساخت‌های لازم برای نوآوری دربرگیرنده دو قسمت توانمندسازی خلاقیت و یادگیری سازمانی است، همچنین

مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل آموزش متمرکز منابع انسانی، توسعه تیمی، سیستم جذب و استخدامی و همین‌طور سیستم پاداش است و رهبری تحول نیز در برگیرنده به اشتراک‌گذاری قدرت، رفتارهای محرک نوآوری و مکانیسم حمایتی است. شرایط زمینه‌ای شناسایی شده بر فرهنگ نوآوری شامل جهت‌گیری ارزش، جهت‌گیری بازار و ظرفیت جذب بالقوه نوآوری است، که جهت‌گیری ارزش به دو صورت فرهنگ سازمانی «آداب معاشرت و اصول خاصی که بر رفتار و حرکات تک‌تک اعضای سازمان و روابط اجتماعی میان آن‌ها حاکم است» [۳۴] و جو نوآوری سازمانی «ایکسی، ویو و زینگ در سال ۲۰۱۶، جو سازمانی را به‌عنوان نمایش مؤثر و سازنده افراد یا طرح و برنامه شناختی محیط کاری آن‌ها مفهوم‌سازی کرده‌اند. این امر اصولاً از طریق تلاش‌هایی برای نشان دادن چگونگی حس و حال افراد نسبت به محیط کارشان عملیاتی می‌گردد. اگر چنین محیط و فضای نامناسب باشد، مانع از ایجاد نوآوری در کل سازمان خواهد شد و آن را سرکوب خواهد کرد» شناسایی شده است. همچنین شرایط مداخله‌ای مؤثر بر فرهنگ نوآوری در این پژوهش به چهار عامل؛ سیستم ارتباطات، تصمیم‌گیری تیمی، همبستگی تیمی و مدیریت تعارض اشاره شده است. در بخش راهبرد نیز علاوه بر زمینه‌های پیاده‌سازی فرهنگ نوآوری به استراتژی نوآوری نیز پرداخته شد. پیامدهای حاصل از نوآوری نیز می‌توان به حفظ و ایجاد مزیت رقابتی پایدار که خود دربرگیرنده تعهد به بهبود کیفیت و ارتقای ارزش افزوده، مزیت رقابتی از طریق رهبری هزینه، توسعه صادرات، اقتصاد پایدار و مقاومتی، تولید ملی و اشتغال و امنیت شغلی است، اشاره نمود و نهایتاً با همتراز شدن با وضعیت موجود (صلاحیت بهره‌برداری) و آمادگی تغییر برای سازگاری با وضعیت متغیر آینده (صلاحیت اکتشاف)؛ می‌توان به چیره‌دستی سازمانی یا استفاده چند توانی از سازمان دست یافت. در پژوهش حاضر می‌توان به مطابقت نتایج با نتایج ایکسی، ویو و زینگ، در سال ۲۰۱۶ به عواملی همچون به اشتراک‌گذاری قدرت، حمایت و همکاری، یادگیری و توسعه؛ دابنی در سال ۲۰۰۸ نظریه جدید چندبعدی فرهنگ نوآوری سازمانی با مؤلفه‌های تصمیم و قصد نوآورانه (گرایش به نوآوری و سازگاری سازمانی)، نفوذ نوآوری (جهت‌گیری بازار و جهت‌گیری ارزش)، زمینه‌های پیاده‌سازی برای نوآوری؛ هورلی و هالت در سال ۱۹۹۸ به اشتراک‌گذاری قدرت، حمایت و همکاری و یادگیری و توسعه؛ پادیل ها و گومز در سال ۲۰۱۶ و همچنین مارتینز و تربلانچ در سال ۲۰۰۳ به ارتباطات، و رفتارهای محرک نوآوری اشاره نمودند. همچنین در پژوهش حاضر به تأثیر مؤلفه‌هایی همچون مداخلات سیاسی در حوزه علم و فناوری، مدیریت تعارض، ظرفیت جذب بالقوه نوآوری، استراتژی نوآوری و فناوری بر فرهنگ نوآوری اشاره شده است که حاصل نظر خبرگان بوده است و در هیچ چارچوب دیگری از قبل شناسایی نشده است.

این پژوهش با توجه به ضعف حوزه نوآوری کشور و تجربه اندک در خصوص مدیریت فرهنگ نوآوری به دنبال دستیابی به الگویی برای مدیریت موفق فرهنگ نوآوری در شرکت‌های تولیدی سازمان صنعت، معدن و تجارت بوده است. نتایج این پژوهش نشان داد شرکت‌های تولیدی علاوه بر الزامات شکل‌گیری فرهنگ نوآوری با موانعی نیز روبرو است که شناخت و برطرف کردن این موانع می‌تواند شرایط شکل‌گیری فرهنگ نوآوری را تسهیل نماید. برخی از موانع اجرای فرهنگ نوآوری نیز به شرح زیر است: دشواری اجرای تلاش‌ها (معمولاً تلاش‌های نوآوری پیچیده است و به‌سادگی اجرا نمی‌شود)؛ نداشتن انتظار نوآوری از کارکنان (اغلب از کارکنان صف، انتظار ارائه کالا و خدمات خوب می‌رود و انتظار مشارکت در نوآوری از آن‌ها وجود ندارد)؛ عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تعهد کم آن‌ها به رهبری و موفقیت شرکت؛ نبود سیستم پاداش بالارزش و معنادار برای تشویق افراد نوآور؛ انتظار تحقق همه ایده‌های بدیع؛ فشار برای انطباق و تبعیت از دیگران؛ ترس از به چالش کشیدن؛ این تفکر که اگر راه حل جدید خوب است چرا بقیه انجام نمی‌دهند؛ ریسک‌گریزی و غیرممکن تلقی کردن کارهای غیرمعمول. فراهم آوری شرایط مناسب شکل‌گیری فرهنگ نوآوری و اشاعه آن شامل درک صحیح از جنبه‌های علی، بستر لازم یا زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردی و پیامدها این اقدام راهبردی می‌تواند مدیریت فرهنگ نوآوری و اشاعه آن را با مشکلات کمتری مواجه سازد و شرایط را برای گروه مدیریت قوی برای توسعه فرهنگ نوآوری تسهیل نماید. متغیرهای محیط کلان کشور از جمله شرایط ثبات یا عدم ثبات، بهبود اوضاع پیچیده اقتصادی، ایجاد امنیت برای طرف‌های خارجی، نقش حمایتی دولت از صنایع و نوآوری و مسائل فرهنگی از دیگر موارد مهمی است که مدیریت فرهنگ نوآوری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اعتماد متقابل، توجه به ایده‌های خلاق، سازوکارهای حمایتی، رفتارهای محرک نوآوری، حل مدیریت تعارض، توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی، حفظ و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، توجه به اقتصاد مقاومتی و تولید اشتغال پایدار، توسعه صادرات، چیره‌دستی سازمانی و توجه هم‌زمان به ثبات وضع موجود و تغییر باید مورد توجه جدی مدیران قرار گیرد. با درک صحیح و به‌کارگیری درست مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرهنگ نوآوری، پیامدهای مطلوبی در سطح کلان ملی و صنعت و سطح خرد از جمله نتایج اقتصادی، مالی، فنی و راهبردی حاصل خواهد شد.

منابع

1. Ahmed, P.K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1): 30-43.
2. Ali, M., Park, K. (2016), The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation, *Journal of Business Research*, 69 (5): 1669-1675.
3. Charmaz, K. (2015), Grounded Theory: Methodology and Theory Construction, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Volume 10.
4. Dobni, C.B. (2008), Measuring organizational innovation culture in organizations: the development of a generalized organizational innovation culture construct using exploratory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*, 11(4): 539-559.
5. Enkela, E., Heil, S., Hengstler, M., Wirth, H. (2016), Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?, *Technovation*, 60-61: 29-38.
6. Fernández, W. D., & Lehmann, H. (2005). Achieving rigor and relevance in information systems studies: Using grounded theory to investigate organizational cases. *The Grounded Theory Review*, 5(1): 79-107.
7. Frohman, A.L. (1998), "Building a culture for innovation", *Research Technology Management*, 41(2): 9-12.
8. Gundy, G., Lusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2): 662-676.
9. Heidari, Ali; Seyed Kalali, Nader. (2016), Competitive Advice Model of Management Consulting Companies Based on the Dynamic Capabilities Theory, *Faculty of Management, University of Tehran*, 8(2): 317-338.
10. Higgins, J.M. and McAllaster, C. (2002), "Want innovation? Then use cultural artifacts that support it", *Organizational Dynamics*, 31(1): 74-85.
11. Ho, H. D., & Lu, R. (2015). Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration. *Journal of Business Research*, 68(5), 1026-1034.
12. Hurley, R. F., & Hult, T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62: 42-54.
13. Hwang, K., Choi, M. (2017), Effects of innovation-supportive culture and organizational citizenship behavior on e-government information system

- security stemming from mimetic isomorphism, *Government Information Quarterly*, 34(2): 183-198.
14. Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark side of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of Organization Behavior*, 25(2): 2 -14.
 15. Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2): 153-168.
 16. Jassawalla AR and Sashittal HC. Cultures that support product innovation processes. *Acad Manage Exec*, 16: 42-54.
 17. Khairuzzaman, W., & Abdmajid, R. (2007), "Framework of the culture of innovation", *Jurnal Kemanusiaan bil.* 9, Jun 2007.
 18. Kondra, A. Z., & Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture, *Culture and Organization*, 15(1):39-58.
 19. Lancker, J., Mondelaers, K., Wauters, E., & Huylenbroeck, G. (2016), The Organizational Innovation System: A systemic framework for radical innovation at the organizational level, *Technovation*, 52-53:40-50.
 20. Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6): 685-703.
 21. Lee, C., Hallak, R., & R. Sardeshmukh, S. (2016), Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model, *Tourism Management*, 53: 215-228.
 22. Lemon, M. and Sahota, P.S. (2004), Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity, *Technovation*, 24 (6): 483-498.
 23. Martinz, E. C. & Terblanche, F. (2003), Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, *European journal of innovation management*, 6(1): 64-74.
 24. Martínez-Pérez, A., M. García-Villaverde, P., & Elche, D. (2016), The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (7):1484-1507.
 25. Mohammadi, Biok. (2010), Income on qualitative research method, Human Sciences Research Institute and Cultural Studies.
 26. O'Cass, A., & Ngo, L.V. (2007). Market orientation versus innovation culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41 (7/8): 868-87.
 27. Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61, 623-630.

28. O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4): 74-83.
29. Padilha, C-K., Gomes, G. (2016), Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry, *RAI Revista de Administração e Inovação* 13 (4): 285-294.
30. Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1): 153-164.
31. P. Siqueira, R., & Pitassi, C. (2016), Sustainability-oriented innovations: Can mindfulness make a difference?, *Journal of Cleaner Production*, 139: 1181-1190.
32. Ridenour C. S. and Newman I. (2008), mixed methods research, Carbondale: Southern Illinois University Press.
33. Reinders, M. J., Frambach, R. T., Schoormans, J. P. L., (2010). Using product bundling to facilitate the adoption process of radical innovation. *J.Prod.Innov. Manag.* 27: 1127-1140.
34. Roffeei, S., Kamarulzaman, Y., & Yusop, F. (2016), Innovation culture in higher learning institutions: A proposed framework, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 219: 401-408.
35. Saadat, Esfandyar. (2012), Human source Management, Publication samt.
36. Sattayaraksa, T., Boon-itt, S. (2016), CEO transformational leadership and the new product development process The mediating roles of organizational learning and innovation culture, *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (6): 730-749.
37. Schein, E.H. (1984), Coming to a new awareness of organizational culture, *Sloan Management Review*, 25 : 3-16.
38. Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory Procedures and techniques. London: Sage.
39. Strauss, AL. and Corbin, J. (1998), Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd Edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
40. Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Principles of the Qualitative Research Methodology the Basic Theory of Procedures and Methods, Translation by Biok Mohammadi, Tehran, Human Sciences Research Institute and Cultural Studies.
41. Subramanian, A. and Nilakanta, S. (1996), Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance, *Omega*, 24 (6):631-47.

42. Szmytkowski, D (2005). Innovation Definition Comparative Assessment. GNU Free Documentation License. Brussels.
43. Szulanski, G. (1996), Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
44. Uslu, T. (2015), Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within the Framework Of Employee Ownership, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195: 1463 – 1470.
45. Weick, K.E. (1985), The significance of corporate culture, in Frost, P.J., Moore, L.F. and Martin, C.C. (Eds), *Organizational Culture*, Sage Publications, Beverly Hills, CA, pp. 89-104.
46. Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004), The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*, 7 (4) : 303-13.
47. Wiklund, J. Patzelt, h. & Shepherd, d, a.(2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Bus Econ*, 32:351–374.
48. Xie, X., Wu, Y., Zeng, S. (2016), A theory of multi-dimensional organizational innovation cultures and innovation performance in transitional economies the role of team cohesion, *Chinese Management Studies*, 10 (3): 458-479.