

تحلیل تاثیر نوآوری و نقش میانجی فرهنگ سازمانی بر استراتژی سازمان (مورد مطالعه: سازمان بنادر و دریانوردی جمهوری اسلامی ایران)

*محمدجواد گلزاده *صابر خندان علمداری ***ندا فرح بخش

* دانش آموخته‌ی مقطع دکتری تخصصی، گروه مدیریت تکنولوژی - مدیریت نوآوری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

mj.golzadeh13610516@gmail.com

** استادیار و عضو هیات علمی، گروه مدیریت صنعتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

sabersum@yahoo.com

*** استادیار و عضو هیات علمی، گروه علوم اقتصادی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

neda-farahbakhsh@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۰۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف، تحلیل تاثیر نوآوری و نقش میانجی فرهنگ سازمانی بر استراتژی سازمان و همچنین تعیین روابط بین این عوامل می‌باشد که از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی علی می‌باشد. نمونه آماری این تحقیق ۲۶۶ نفر از کارکنان و کارمندان بخش ستادی سازمان بنادر و دریانوردی جمهوری اسلامی ایران بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. پایایی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ برای پرسشنامه (۰/۹۵) تعیین گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد. مدل معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزار ایموس برای بررسی روابط میان سازه‌های این تحقیق به کار گرفته شد. هدف آرمانی این پژوهش: ارائه راهکارهای مناسب برای راهنمایی مدیران و برنامه‌ریزان و طراحان سازمان‌ها، جهت انتخاب متناسب فرهنگ سازمانی که به وسیله آن، فضای مناسبی جهت بروز استعدادها و خلاقیت افراد در سازمان فراهم آید و در نهایت منجر به تدوین استراتژی‌های مناسب برای رسیدن به اهداف سازمان گردد. یافته‌های تحقیق بیان می‌دارند: ۱. فرهنگ سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر مستقیمی دارد. ۲. نوآوری سازمانی و فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیمی بر موفقیت استراتژی سازمان دارد. ۳. فرهنگ سازمانی بر موفقیت استراتژی سازمان تأثیر گذار است. ۴. ظرفیت‌های ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری بر سرمایه دانش، سرمایه تخصص و سرمایه مهارت تأثیر دارند. ۵. سرمایه‌های مذکور نیز بر دیده‌بانی اثر گذاشته و به نوآوری خدمات و نوآوری فرایندی منجر می‌شوند. ۶. مولفه‌های مذکور به نوآوری سازمانی منجر شده و نوآوری سازمانی نیز بر عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد انسانی، عملکرد نوآورانه و عملکرد کیفی تأثیر می‌گذارد. ۷. در نهایت مولفه‌های مذکور به ارتقای عملکرد سازمانی منجر می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: موفقیت استراتژی سازمان، فرهنگ سازمانی، نوآوری سازمانی، سازمان بنادر و دریانوردی.

نوع مقاله: پژوهشی

۱- مقدمه

داشته که به سوی انسجام، هم‌افزایی مستمر، ارتباط و تعامل با مشتریان در راستای تولید محصولات یا خدمات نوآورانه جدید، به موفقیتی دست پیدا کنند. در بازارهای پیچیده

امروزه اگر سازمان‌ها به ایده‌های جذاب و جدید محیط پیرامون و پیشرفت‌های نوآوری و تجاری رقبا توجهی نداشته باشند و حتی نظارتی بر آنها صورت ندهند نباید انتظار

نویسنده عهده‌دار مکاتبات: صابر خندان علمداری Sabersum@yahoo.com



در نهایت منجر به بروز رفتارهای نوآورانه در فرایندهای مدیریت و همچنین در عملیات‌های گوناگون درون سازمانی خواهد شد. هدف این پژوهش، تحلیل تاثیر نوآوری و نقش میانجی فرهنگ سازمانی بر استراتژی سازمان می‌باشد. لذا موضوعی که در این پژوهش با آن سروکار داریم عبارت است از: عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی سازمان، تحلیل روابط بین این عوامل، تحلیل دو متغیر فرهنگ سازمانی با مولفه‌های تخصص و دانش فنی، مهارت، مشارکت و هم‌افزایی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و ماموریتی و متغیر نوآوری با مولفه‌های تجهیزات و فناوری، فرآیند، محصول، خدمات، بازاریابی، مدیریت و رهبری و سازمانی، به عنوان متغیرهای مستقل که به طور غیر مستقیم بر موفقیت انواع استراتژی سازمانی با زیر مولفه‌های تهاجمی و آینده‌نگر، تدافعی و تعادلی، رقابتی و ترکیبی، محافظه‌کارانه تاثیرگذار است. دنبال نمودن نظام ارزشی روشمند یاد شده در نهایت منجر به افزایش سطح توان رقابتی سیاسی، تجاری و بازرگانی و افزایش سطح تاب‌آوری سازمان در مواجهه با مشکلات و چالش‌های احتمالی حال و آینده در صنعت و امور بازرگانی سازمان بنادر و دریانوردی خواهد شد، همچنین سبب افزایش قدرت سیاسی و دفاعی کشور خواهد بود که همه این موارد ارزشمند از عوامل رشد و توسعه (اقتصادی، صنعتی، بازرگانی، سیاسی) هرچه بیشتر و سریعتر در سازمان خواهند بود، بنابراین احتمال رشد اقتصادی بیشتر سازمان و کشور متصور خواهد شد.

ضرورت انجام پژوهش: هرگونه ضعف در ارائه یا آفرینش محصولات جدید مطابق با نیاز و تقاضاهای جدید بازار، سبب پایین آمدن میزان رشد اقتصادی جوامع در حال توسعه خواهد شد و تا زمانی که این جوامع به دانش فنی و تخصصی جذب یا آفرینش محصولات نوآورانه جدید دست پیدا نکنند و استراتژی‌های مطابق با نیازهای جدید مشتریان را تدوین و اجرا نکنند، کارایی و خروجی‌های مالی قابل قبولی نخواهند داشت، لذا کاهش رشد اقتصادی این جوامع کاملاً، مشهود خواهد بود. لازم به ذکر است سازمان‌ها از طریق جذب و استخدام سرمایه‌های انسانی متخصص می‌توانند به افزایش بهره‌وری و افزایش سرمایه فیزیکی و تجهیزات دست یابند، بنابراین سازمان نوآور، به استراتژی نوآوری نیاز

کنونی، مبحث کیفیت، مدیریت راهبردی سازمان‌ها را با مشکلات و مسائل جدیدی روبرو ساخته است و رمز بقای شرکت در عرصه رقابت، استقبال از نوآوری و ارتقای کیفی محصولات یا خدمات می‌باشد. عامل کیفیت، جذاب‌ترین عامل در محصول یا خدمت است که در مشتریان کشش ایجاد می‌نماید. چنانچه محصول یا خدمت از کیفیت مناسب و قابل قبولی نزد مشتریان برخوردار نباشد، سازمان با گذشت زمان از عرصه رقابت حذف خواهد شد. نوآوری با ایده‌ها شروع می‌شود و با تغییرات کلی ادامه می‌یابد و در نهایت محصولات و خدمات جدید به بازار عرضه خواهد شد. (دهقانی تزارجانی و همکاران، ۱۴۰۱). نوآوری به طور گسترده‌ای به عنوان منبع مهم توسعه اقتصادی و رشد شرکت می‌باشد. نوآوری یک شرط ضروری در به دست آوردن مزیت رقابتی می‌باشد. نوآوری فرصتی است برای پاسخگویی به تغییرات ایجاد شده توسط محیط و کشف تغییرات جدیدی که به طور قابل توجهی برای بقای شرکت ضروری تلقی می‌شود. برآورده نمودن نیازهای مشتری با شیوه‌های مرتبط با نوآوری تسهیل می‌گردد. (ماتوشان و کنگاتاران^۱، ۲۰۲۲). نیروی انسانی مهمترین دارایی هر سازمانی است و مدیریت موثر و کارآمد کارکنان برای سازمان‌ها ضروری می‌باشد. منابع انسانی یعنی افراد، کارکنان یا نیروی کار در محدوده یک سازمان که مسئولیت انجام وظایف محوله به آنها را بر عهده دارند و هدف آنها دستیابی به اهداف سازمان و کسب سود است. منابع انسانی با ارائه نمودن شیوه‌های مختلف، مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌نماید. وجود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور مثبت عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد، مانند بازده درآمد، سود، رقابت و سهم بازار (انور و عبدالله، ۲۰۲۱).

بیان مساله و شکافی که در این پژوهش به آن پرداخته شده: پژوهش حاضر، ضمن تاکید بر توجه به اهمیت تاثیر ویژگی‌ها و فرایندهای فرهنگی کلیدی در یک بافت مبتنی بر نوآوری یا فناوری، به ایجاد درکی عمیق‌تر از تاثیر فرهنگ سازمان، و همینطور به ایجاد پیامدهای ارزش‌آفرین در ساختارهای پیچیده سازمانی کمک نموده که

1. Mathushan & Kengatharan



سازمان‌ها است، آنها را قادر می‌سازد تا به سطح بالایی از مزیت رقابتی در سطح بین‌المللی و ملی دست پیدا کنند. در چنین شرایطی مدیران و کارکنان شرکت تمایل بیشتری به پذیرش ایده‌های نوآورانه برای رفع نیازهای مشتریان خواهند داشت. توانایی نوآوری با فراهم نمودن دسترسی به بازارهای جدید، محصولات و خدمات نوآورانه، فرصت‌های ارزشمندی را برای آنها در سطح ملی و بین‌المللی ایجاد می‌نماید (سیف الهی، ۱۳۹۸).

۲- مبانی نظری

فرهنگ سازمانی: میراث عمومی نهادینه‌شده (تنیده شده) در روح سازمان که مواردی همچون رفتارهای ارزشمند و صحیح درون سازمانی، ارزش‌های مشترک و اهداف مشترک سازمانی، تفکرات مشترک کارکنان شاغل در سازمان، هنجارهای مطلوب را تحت پوشش خود قرار داده است. از مشخصه‌های یک سازمان دارای فرهنگ: پیوستگی، انسجام، همسویی و همکاری اعضای سازمان می‌باشد. نمونه‌های گوناگونی از فرهنگ‌های جاری در سازمان‌های مختلف عبارتند از: فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر، فرهنگ مأموریت محور، فرهنگ مشارکت محور و هم‌افزا، فرهنگ سازگاری (کلاه کج و همکاران، ۱۴۰۱).

نوآوری: نوآوری را می‌توان به عنوان یک پایگاه دانشی برای تولید، اصلاح یا کشف ایده‌ها در نظر گرفت که می‌تواند به توسعه کسب و کار منتهی گردد (عظیمی و بیات، ۱۴۰۲). بنابراین آفرینش محصول یا خدمت جدید مزیت رقابتی ایجاد می‌نماید که توسط ظرفیت‌هایی مانند سرعت، کیفیت و انعطاف‌پذیری شکوفا و نگهداری می‌شود. نوآوری منبع مزیت رقابتی است. نوآوری بر اثر فشار فناوری‌های جدید ایجاد می‌گردد که این نوع نوآوری رادیکالی است. نوآوری افزایشی به عنوان تغییر جزئی در بهبود کالا با ساختارهای موجود ارائه می‌شود. نوآوری‌های ایجاد شده در نتیجه کشش بازار جزء نوآوری افزایشی محسوب می‌گردد، این نوع نوآوری، پاسخگویی به نیازها یا تقاضای بازار را توسعه می‌دهد. نوآوری منجر به توانایی کسب و کار بیشتر برای ارائه چیزهای جدید می‌شود که توانایی رقابت در بازارهای

دارد و به عبارتی ساده‌تر، سازمان‌های صنعتی و تجاری بدون بهره‌مندی از راهبردهای نوآورمحور، قادر به بهبود و رشد اقتصادی نخواهند بود و راهکار این موضوع، استقبال از نوآوری و خلق محصولات و خدمات جدید و متمایز می‌باشد، بنابراین توجه به محرک‌هایی که باعث ایجاد حرکت، پویایی و رشد چند جانبه در سازمان خواهد شد بسیار ارزشمند و حائز اهمیت می‌باشد (منطقی و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به تغییرات مستمر محیطی، بقای سازمان‌ها به عنوان گوناگون در معرض تهدید قرار دارد. بهره‌گیری از راهبردهای صحیح و مناسب تجاری مطابق با شرایط سازمان، امکان بهره‌مندی از فرصت‌های موجود را به سازمان عطا می‌نماید و در ادامه سازمان با توجه به نقاط قوت و ضعف خود، و همچنین با استفاده و اجرا از مناسب‌ترین استراتژی، می‌تواند شاهد بهبود، رشد و ارتقاء در عملکرد مالی و تجاری خود باشد. استراتژی‌های مختلف سازمان به منظور واکنش مناسب به عوامل محیطی اتخاذ می‌گردد و سازگاری آنها با میزان تغییرات محیطی، یک موضوع حیاتی برای سازمان محسوب می‌شود. نوآوری نقش مهمی در بقای سازمان دارد (آلمادرسی^۱، ۲۰۲۱). با توجه به فضای رقابتی حاکم بر کسب و کارهای امروزی، سازمان‌هایی که توانمندی ایجاد تطابق، همسویی و بهبود بر اساس تغییرات نیاز بازار را دارند می‌توانند به حیات تجاری خود ادامه داده و شانس بقا در بازار را خواهند داشت. سازمان‌ها اگر بخواهند مشتری مدار باشند، باید به استراتژی مشتری‌مداری توجهی خاص داشته باشند، بنابراین مشتری‌مداری پیش‌نیاز موفقیت کسب و کار است. شرکت‌ها می‌توانند با توجه به مشتری‌مداری، مدیریت صحیح منابع انسانی و قابلیت‌های نوآوری، ارزش‌های برتری را برای مشتریان خود فراهم آورند و از این طریق، فروش خود را بهبود بخشند که این امر شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا نسبت به رقبای، به مزیت رقابتی دست پیدا کنند. با در نظر قرار دادن ضرورت توجه به نیازهای متنوع مشتریان و تغییرات گاه‌گاه ذائقه مشتریان، مشتری‌مداری به اولویت‌گذاری منابع از طریق توجه به ارزش‌های برتر محکوم است. از آنجایی که نوآوری یکی از مهم‌ترین موارد در پویایی

1. Almodarresi



را به معنی ایده، محصول یا فرایند، سیستم یا ابزاری که برای یک فرد، یک گروه از مردم با بنگاه، یک بخش از صنعت یا به طور کلی جامعه، جدید باشد، معرفی می‌نماید (هانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

۱. **نوآوری در محصول**^۶: از منظر محصول نوآورانه‌ی جدید اینطور تبیین می‌گردد: آفرینش نوآوری‌های محصول شده‌ی ناشی از خلاقیت و هم‌ینطور خدمات جدید بر اساس توجه به نیازهای تازه متولد شده‌ی مشتریان (کوهن و همکاران، ۱۹۹۰).

۲. **نوآوری در فرآیند**^۸: از منظر فرآیندی، نوآوری یعنی نوآوری در مجموعه عملیاتی که از پردازش ایده شروع می‌شود به تولید و عرضه‌ی محصول یا خدمت جدید به بازار منتهی می‌گردد (کوهن و همکاران، ۱۹۹۰).

۳. **نوآوری کلی سازمانی**^۹: نوآوری کلی سازمانی به معنی توسعه‌ی ایده‌ها، سیستم‌ها، محصولات و فناوری جدید و به کارگیری آنها می‌باشد (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

فرهنگ نوآورانه: نوعی رفتار ارزشی با کشش به آفرینش و نوآوری در محصولات و خدمات می‌باشد که در سرتاسر سازمان، ضمن اصلاح فرآیندهای ضعیف و ناکارآمد گذشته، با هدف ایجاد بهبود در راستای بقای شرکت در عرصه رقابت در بازار پرتلاطم، در رگ‌های سازمان جاری خواهد شد و در فواصل زمانی مشخصی که سازمان نیازمند ابداعات و خلاقیت‌های جدید به منظور تولید یا خدمت جدید بر اساس نیازهای جدید مشتریان است به کمک سازمان می‌شتابد و سبب رشد همه جانبه سازمان خواهد شد (کابلی و همکاران، ۱۴۰۱).

مدیریت منابع انسانی^{۱۰}: منابع انسانی یکی از عوامل بارز موفقیت سازمانی است. شیوه‌های موثر مدیریت منابع انسانی

جدید و قدیمی را دارد. اهمیت نوآوری در موفقیت سازمان‌ها تنها محدود به بخش تولید نیست، بلکه این موضوع در بخش‌های خدماتی شرکت‌های پرورش‌دهنده منابع انسانی نیز حائز اهمیت است (عظیمی و بیات، ۱۴۰۲). نوآوری به معنای تولید یک محصول جدید یا بهبود قابل توجه محصولات قبلی و یا کشف یک روش بازاریابی جدید، یا روش سازمانی نوین در شیوه‌های کسب و کارها و روابط خارجی می‌باشد. ویژگی مشترک نوآوری که اجرا می‌شود (گالت^۱، ۲۰۱۸).

نوآوری محصول فناورانه: تجاری‌سازی یک محصول با ویژگی‌های عملکردی بهبود یافته، مانند ارائه خدمات عینی جدید (ونگنسکچروئن و ته‌او پیبونوانگ^۲، ۲۰۲۳).

قابلیت نوآوری: قابلیت‌های نوآوری یکی از عوامل تأثیرگذار بر پویایی است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد که به سطوح بالایی از رقابت در بازارهای ملی و بین‌المللی دست یابند. قابلیت‌های نوآوری می‌تواند به نوآوری کسب و کارها و دستیابی به مزیت رقابتی در ویژگی‌های محصول، کاهش هزینه، مزیت قیمت و اثربخشی عملکرد تجاری کمک نماید. قابلیت‌های نوآوری برای دستیابی به یک مزیت رقابتی موفق مورد نیاز می‌باشد (ونگنسکچروئن و ته‌او پیبونوانگ^۳، ۲۰۲۳). قابلیت نوآوری تمایل یک شرکت به استفاده و حمایت از تازگی در ایده است. همچنین ایجاد، آزمایش و فرآیندهایی است که در آنها نتیجه شروع محصولات، فرآیندها و مدل‌های جدید برای مزیت رقابتی بیشتر خواهد بود. در محیط رقابتی، موفقیت هر سازمانی به قابلیت‌های منابع انسانی و برنامه‌ها و عملکرد آنها بستگی دارد (دونکور و همکاران^۴، ۲۰۱۸).

انواع نوآوری: هوانگ و همکاران^۵ (۲۰۱۱) نوآوری را در سه حوزه‌ی محصول، فرایند و سازمان در نظر می‌گیرند و آن

6. Product innovation

7. Cohen et al

8. Process innovation

9. Overall organizational innovation

10. Human resources management

1. Gault

2. Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J.

3. Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J.

4. Donkor, J., Donkor, G. N. A., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E.

5. Hung

دانش، اطلاعات و مهارت‌های فرد را برای شناسایی و استفاده مؤثر از فرصت‌های جدید افزایش می‌دهد. ظرفیت یادگیری مرتبط با سرمایه انسانی به طور قابل توجهی باعث توسعه دانش می‌گردد. تجربه، شامل تجربه کاری و سایر یادگیری‌های عملی مرتبط در محل کار و آموزش‌های غیررسمی مانند آموزش می‌باشد. آموزش به طور مداوم به عنوان سرمایه‌گذاری اصلی سرمایه انسانی ارائه می‌گردد. مهارت‌ها و سرمایه دانش، بهره‌وری کارکنان را در محیط کار افزایش می‌دهد (ماتوشان و کنگاتاران^۳، ۲۰۲۲).

رابطه بین نوآوری و فرهنگ سازمانی: میان نوآوری و خلاقیت با فرهنگ مجموعه، رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد. میان نوآوری و خلاقیت کارکنان با فرهنگ عاقلانه و هم‌افزا، حامی و مخاطره پذیر در سازمان، رابطه مثبت و معناداری برقرار است و میان نوآوری و خلاقیت کارکنان با بوروکراسی و فرهنگ سلسله مراتبی رابطه منفی معناداری در جریان است. در اغلب موارد مطالعه شده، رابطه کامل و جامعی پیدا نشده که بگوید این رابطه حتماً تابع شرایط زمانی، مکانی و یا عامل‌های یکسان و مشخصی است. بلکه با توجه به اینکه شرایط هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت است و سازمان‌ها درگیر چالش‌های متفاوتی از یکدیگر هستند و همینطور به دلیل وجود بوروکراسی و ساختارهای فرهنگی متفاوت در سازمان‌ها، روابط هر سازمان باید به شکلی جداگانه تحلیل و بررسی و تبیین گردد (عبدالملکی و همکاران، ۱۴۰۰).

استراتژی: راهبرد مشابه یک طرح جامع، بر مدیریت هوشمند و ضرورت توجه به پیشینه سازمان و نگاه به چشم‌انداز و اهداف کلان تاکید دارد. لازم به ذکر است که راهبردها ممکن است بدون وجود سابقه و پیشینه و به دلیل نیازهای جدید سازمان، در مجموعه طراحی و ظاهر شوند. شرایط باعث شکل‌گیری مفهوم و محتوا و چگونگی راهبرد خواهد شد. در طرح‌ریزی و تدوین فرآیندهای استراتژی، در نظر گرفتن و دیدن تهدیدات بیرونی، توجه و احترام به خرد

کارکنان را به آزمایش ایده‌های جدید، افزایش درک صمیمانه با یکدیگر، و ایجاد تحولات در عملیات شرکت سوق می‌دهد که همگی به طور قابل توجهی نوآوری شرکت را تسهیل می‌نمایند. نوآوری مدت‌هاست که به عنوان یک عامل اساسی در شکوفایی اقتصادی و یکی از چالش‌های مهم محققان و مدیران برای درک چرایی و چگونگی آن در سازمان‌ها شناخته شده است. ظرفیت نوآوری به جذب افراد با استعداد و خلاق بستگی دارد. ظرفیت نوآوری به توانایی شرکت در جذب سرمایه انسانی و ایجاد فرصت‌های کافی برای کارکنان با استعداد و خلاق برای تولید نتایج نوآورانه بستگی دارد (ماتوشان و کنگاتاران^۱، ۲۰۲۲).

نوآوری مدیریت منابع انسانی: بر توانایی مدیریت برای شیوه‌های نوآورانه منابع انسانی به طور مداوم و موثر برکسب و کارها و حفظ کارکنان با کیفیت، ماهر و عملکرد آنها تاکید نموده و مزیت رقابتی را توسعه و عملکرد تجاری را در درازمدت حفظ می‌نماید. در مورد نوآوری مدیریت منابع انسانی شامل پنج جزء: «استخدام، انتخاب، پاداش، توسعه شغلی، مشارکت و آموزش» می‌باشد. «یک ایده، برنامه، عمل یا سیستم، مرتبط با عملکرد مدیریت منابع انسانی و برای سازمان‌پذیرنده» کسب و کارهایی که بر رشد تأکید دارند احتمالاً از شیوه‌های نوآورانه منابع انسانی برای حفظ شایستگی‌های مؤثر استفاده می‌نمایند که برای به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط در حال تغییر ارزش زیادی در بردارد (ونگنسکچروئن و تهاو پیونونگ^۲، ۲۰۲۳).

سرمایه انسانی حیاتی‌ترین عامل برای درک فردی و آمادگی مدیران برای نوآوری است. بدون سرمایه‌گذاری عمیق در سرمایه انسانی توسط همه کشورها اقتصاد جهانی نمی‌تواند شکوفا شود (اوحدی و همکاران، ۱۳۹۷).

آموزش منابع انسانی: نظریه سرمایه انسانی معتقد است که آموزش باعث افزایش بهره‌وری و درآمد افراد می‌شود. آموزش یک سرمایه‌گذاری قابل توجه است. آموزش و تجربه فردی نقطه کانونی در مفهوم سرمایه انسانی است. آموزش،

3. Mathushan, P., & Kengatharan, N.

1. Mathushan, P., & Kengatharan, N.

2. Wongsansukcharoen, J., & Thaweepai boonwong, J.



جمعی موجود در سازمان هم، حائز ارزش و اهمیت می‌باشد (استرکی و همکاران، ۱۴۰۰).

راهبردهای مایلز و اسنو: تقسیم‌بندی مایلز^۱ و اسنو^۲، نخستین رویکرد از راهبردهای عمومی می‌باشد که در تحقیق‌ها ایجاد شد. این تقسیم‌بندی برای بسیاری از پژوهشگران، جالب توجه بوده است که همین امر سبب شد تا محققان مختلف در مطالعاتشان از نظرات این دو نفر و از این تقسیم‌بندی استفاده کنند. لازم به ذکر است که در عرصه رقابت پیچیده بازار، معمولاً گروه‌های تحلیلگران، آینده نگران و مدافعان از گروه واکنش دهندگان موفق‌تر می‌باشند. یافته‌های کاربردی پژوهشی و تجربه محور این دو نفر، در ۴ صنعت، ارائه‌کننده چهار نوع از تقسیم‌بندی راهبردی می‌باشد:

آینده نگران: سازمان‌های آینده محور، از راه ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات متمایز از رقبای، برای نفوذ در بازارهای جدید، برنامه و طرح دارند. این مجموعه‌ها به طور مستمر به دنبال فرصت‌های تازه در عرصه بازار رقابت هستند و به صورت نظامند، راه‌حل‌های جدید، به تقاضا و نیازهای جدید مشتریان را ارائه می‌نمایند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹).

مدافعان: پیروان تمرکز بر تولید و ارائه به بازار، گروه مدافعان هستند که درحقیقت سیاستگذاری‌هایشان در فرآیندهای تولید، برکاهش قیمت‌ها می‌باشد. عملکردهای مدافعان درخصوص سیاست‌های ایجاد و گسترش محصولات و خدمات جدید، با احتیاط و محافظه‌کارانه می‌باشد و معمولاً متمرکز بر قسمت محدودی از بازار با هدف محافظت از موقعیت تجاری و اقتصادی خود هستند و بیشتر سیاستگذاری‌هایشان معطوف کیفیت و قیمت می‌باشد و تمایل زیادی به ورود به عرصه رقابت در بازار تولیدات و خدمات جدید ندارند. این گروه معمولاً بر بهبود کارایی فرآیندهای عملیاتی فعلی سازمان تمرکز دارند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹).

تحلیلگران: این گروه از طرفداران عملیات‌های با هزینه بالا هستند و نگاهی به نوآوری‌های جدید هم دارند، این گروه در حقیقت ترکیبی از دو گروه قبلی (آینده‌نگر و مدافع) هستند که دارای بعضی از خصلت‌های گروه‌های مدافعان و آینده نگران هستند، که کارائی سازمان را با صرف مخارج و هزینه‌های بالا، ادامه می‌دهند. گروه تحلیلگران مثل گروه مدافعان، تلاشگر و ساعی در حفظ موقعیت‌های تجاری و اقتصادی خود در بازار اصلی هستند و مثل گروه آینده نگران، همزمان در پی ارائه محصولات و خدمات جدید در بازارهای تازه هم می‌باشند. لازم به ذکر است که گروه تحلیلگران در مواردی اندک و به ندرت در گسترش بازار و محصولات و خدمات جدید هم، مشارکت می‌کنند و بسیار محتاط و دقیق، با بررسی‌های تحلیلی به مطالعه ایده‌ها و خلاقیت‌های جدید می‌پردازند و آن قسمت از ایده‌هایی که محتمل‌ترند را اتخاذ و دنبال می‌نمایند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹).

واکنش‌دهندگان: گروهی پاسخ‌دهنده هستند به این معنا که فقط موقعی اقدام به تغییر در شرایط سازمان می‌نمایند که به دلیل تهدیدات عوامل خارجی و رقبا، تحت فشار باشند و مجبور به تغییر در فرآیندهای تولید یا خدمات شوند. با اینکه رهبران در این سازمان‌ها، با توجه به شرایط در بعضی مواقع، به تحلیل محیط پیرامون می‌پردازند ولی معمولاً از راهبردهایی شناور استفاده می‌نمایند و از راهبردهای سازگار و مشخصی پیروی نمی‌کنند. گروه واکنش‌دهندگان در مواردی اندک و به ندرت دست به تغییر یا اصلاح فرآیندهای خود می‌زنند و تغییرات در این نوع گروه‌ها، یا به دلیل تحت فشار قرار گرفتن از سمت محیط یا رقبا است و یا به دلیل ایجاد تطابق با محیط رقابت و خارج نمودن از صحنه رقابت بازار (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹).

استراتژی نوآوری^۳: راهبردهایی بر مبنای نوآوری است که ضامن و حامی مخارج صحیح طرح‌ریزی شده در راستای تشویق و ایجاد خلاقیت‌ها و ابداعات جدید در سازمان می‌باشد و استراتژی نوآورانه جدید، کمک‌کننده و همسو با

1. Miles
2. Snow

3. Innovation strategy

تجدید نظر نمایند و کارکنان را بر اساس تقسیم‌بندی تخصص و دانش فنی، به ایجاد نوآوری تشویق و از خلاقیت آنها حمایت نمایند و با ایجاد فضای کاری نوآورانه و آموزش‌های تخصصی مستمر، به رشد و توانمندسازی کارکنان کمک نمایند که همین امر، باعث بهبود و تقویت جریان‌های مالی سازمان شده و در نهایت هم مدیران سازمان به برنامه توسعه قابلیت‌های نوآوری در راستای توسعه خدمات نوین و ارائه برنامه‌ها به منظور ایجاد دانش جدید بر اساس دانش موجود توصیه شده‌اند.

۲. کابلی و شاه حسینی (۱۴۰۱)، در پژوهشی به بررسی تاثیر مدیریت سرمایه دانش و تخصص بر نوآوری با تاکید بر ایجاد خلاقیت در سازمان پرداختند و هدف پژوهش بررسی میزان تاثیر مدیریت سرمایه تخصص بر نوآوری سازمانی با تکیه بر ایجاد خلاقیت بوده است. پژوهش با هدف افزایش به کارگیری دانش برگرفته از خلاقیت توسط مدیریت منابع انسانی صورت پذیرفته که نوآوری سازمانی سبب رشد اثربخشی سازمان گردید و در نتیجه رشد اثربخشی، خدمات به جامعه بهبود یافت و تلفیق دانش در عملکرد توسط مدیریت منابع انسانی توصیه گردیده است. نتایج حاکی از آن است که توجه به مدیریت سرمایه تخصص و دانش توأم با تشویق و ایجاد خلاقیت بر نوآوری در سازمان بسیار اثرگذار بوده و مدیریت سرمایه و خلاقیت با نوآوری در خدمات و محصولات رابطه مستقیم و معناداری داشته است.

۳. نظری پور و رنجبر (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان تحلیل تاثیرات راهبردهای خلاقانه بر عملیات اقتصادی، را مورد مطالعه قرار دادند و هدف مطالعه آنها تجزیه و تحلیل اثرات راهبردهای خلاقانه بر عملیات اقتصادی، بود که نتایج پژوهش حاکی از آن بود که عوامل فرهنگی (تعهد کارکنان، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه مشتری، فرآیند داخلی) به شدت بر ارتقاء و بهبود عملیات های اقتصادی و مالی، تاثیرگذار بوده و رابطه مستقیم داشته است. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر شرکت های تولیدی شهر همدان بوده است و نرم‌افزارهای اسپس‌اس و پی‌ال‌اس، در آزمون فرضیه‌ها و آنالیز داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته شده است. که نتایج حاکی از آن است موفقیت هر سازمانی در گرو

راهبرد جامع سازمان خواهد بود که سازمان را در نیل بهتر به اهداف کلان سازمان، یاری می‌نماید. همچنین یادآور می‌گردد نوآوری‌های هدایت شده، باعث ایجاد ارزش و مزیت رقابتی می‌شود (قادری و رحیم نیا، ۱۴۰۰).

عملکرد سازمانی^۱: شاخصه‌ای به منظور تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری (سنجش) میزان اهداف محقق شده می‌باشد. به همین خاطر مفهوم عملکرد به عنوان یکی از مباحث گسترده و جدید برای سازمان‌ها تعریف شده است. (میلر و استیونس^۲، ۲۰۱۲) و (هاو^۳، ۲۰۰۸).

عملکرد نوآورانه^۴: ترکیبی از دستاوردهای کلی سازمان می‌باشد که در نتیجه بهبود تلاش‌های انجام شده با توجه به جنبه‌های مختلف نوآوری شرکت (فرآیندها، محصولات، بازاریابی و ساختار سازمانی) انجام می‌پذیرد. داشتن عملکرد نوآورانه خوب به دارایی‌های جدید، ثبت اختراع، تحقیقات و پروژه‌های جدید، آموزش و ... بستگی دارد (یومئوکا^۵، ۲۰۲۲). سازمان‌ها در دنیای پیچیده کنونی برای مبارزه با افول و افزایش چرخه عمر محصولات و خدمات شرکت‌هایشان، باید بر عملکردهای خلاق و نوآورانه مطابق با نوع کسب و کارهایشان تکیه نمایند و به طور مستمر در پی ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبای باشند (لو^۶ و همکاران، ۲۰۱۷).

۳- پیشینه داخلی

۱. اجلی و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان تاثیر مدیریت راهبردی سرمایه انسانی بر رشد نوآوری و خلاقیت (مورد مطالعه: اداره آب و فاضلاب استان زنجان) را مورد مطالعه قرار دادند که یافته‌ها حاکی از آن بود که رهبران ارشد مدیریت سرمایه انسانی، باید در سیاستگذاری‌های عملیاتی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی مجموعه،

1. Organizational Performance
2. Millar, P; Stevens, J
3. Ho, L et al
4. Innovative performance
5. Umeoka, C
6. Lu, P., Yuan, S., & Wu, J



مشتری و نوآوری سازمانی را اجرا نموده بودند. بر اساس نتایج پژوهش آنها، مدیریت و توسعه دانش مشتریان بر عملکرد این سازمان‌ها و نوآوری در خدمات آنها تاثیر مثبت داشته است.

۴. دونکور و همکاران^۴ (۲۰۱۸)، در پژوهشی، قابلیت نوآوری، اهداف استراتژیک و عملیات اقتصادی، مالی سازمان‌های بزرگ را در کشور کامرون را مورد مطالعه قرار دادند، که با هدف بررسی نقش تعدیل‌کننده قابلیت نوآوری و اهداف استراتژیک بر عملکرد مالی سازمان‌های بزرگ در کشور کامرون بررسی شده است. فرضیه‌ها بر روی ۳۸۰ شرکت بزرگ در کشور کامرون انتخاب شده اند و در نهایت تجزیه و تحلیل کمی صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد اهداف استراتژیک رابطه مثبت با عملکرد مالی دارند. قابلیت نوآوری تأثیر قوی مثبت و معناداری بر عملکرد مالی دارد. قابلیت خلق رابطه میان اهداف راهبردی و عملیات اقتصادی را تعدیل می‌نماید.

۵. هیت و ایرلند^۵ (۲۰۱۷)، در پژوهشی به مطالعه ارتباط کارآفرینی و مدیریت استراتژیک پرداختند. آنها ضمن تأکید بر هم‌افزایی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی برای تحقق کارآفرینی استراتژیک، نشان دادند که کارآفرینی استراتژیک عملکرد شرکتی را افزایش خواهد داد.

۶. الزهرانی و المزاری^۶ (۲۰۱۴)، در پژوهشی به تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر عملکرد مالی بانک‌های عربستان سعودی پرداختند. به منظور دستیابی به این هدف پرسشنامه نظرسنجی طراحی و بین بانکداران منتخب شاغل توزیع شده که حدود ۲۰۰ پرسش نامه توزیع گردیده که ۱۷۵ پرسش نامه پاسخ داده شده است. یافته‌های حاکی از آن است که شیوه مدیریت منابع انسانی رابطه مثبتی با عملکرد مالی بانک‌های عربستان سعودی دارد.

اجرای طرح‌های متناسب با قابلیت‌ها و زیرساخت‌های سازمانی است. توجه به قابلیت‌ها و زیرساخت‌ها در فرآیند طراحی استراتژی‌های نوآوری، می‌تواند عملکرد مالی سازمان را بهبود بخشد. یافته‌ها نشانگر آن است که راهبردهای ایجاد خلاقیت، به همراه ایجاد فضای مرتبط با آفرینش محصول، تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر رشد عملیات‌های مالی (عملکرد مالی) داشته است.

۴. بودلانی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به اثر عملیات مدیریت سرمایه انسانی بر فرهنگ سازمانی با لحاظ نمودن نقش میانجی خلاقیت محصول شده در شرکت لبنیاتی دامپروان پرداختند، که نتایج نشان می‌دهد عملکرد مدیریت منابع انسانی بر تولید و ترویج و اجرای اندیشه تاثیر مستقیم و معناداری دارد و در نهایت نقش میانجی خلاقیت محصول شده در مدیریت سرمایه انسانی، تایید شده و سبب ارتقاء عملکرد سازمانی گردیده است.

۴- پیشینه خارجی

۱. لام و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، در پژوهشی به ارتباط تعاملات رفتاری و فرهنگی، خلاقیت و تحلیل پیامدهای آن بر نوآوری باز، ارتباط میان متغیرهای خلاقیت، ابعاد تعاملات درون‌سازمانی، عوامل انگیزش‌زا و فناوری در سازمان پرداختند و یافته‌های این پژوهش حاکی از آن بود که با ایجاد خلاقیت و همچنین ایجاد عوامل انگیزشی و تشویقی، سطح آفرینش‌های ناشی از خلاقیت افزایش خواهد یافت و در نهایت سبب رشد سازمان خواهد شد.

۲. کینینگهام و همکاران^۲ (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی ارتباط بین مدیریت ارتباط با مشتریان و نوآوری سازمان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت دانش و تجربه مشتریان در تحقق اهداف سازمانی به ویژه دستیابی به نوآوری سازمانی نقش حیاتی دارد.

۳. جانسون و همکاران^۳ (۲۰۱۹)، در پژوهشی به تاثیر توسعه دانش مشتری بر توسعه و نوآوری فرآیندهای خدماتی و عملکرد سازمان‌ها پرداختند، که جامعه تحقیق ایشان ۲۰۲ شرکت تولیدی اروپایی بوده که مدیریت دانش

4. Donkor, J., Donkor, G. N. A., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E.

5. Hitt, M., & Duane Ireland, R

6. Al-Zahrani & Almazari

1. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K

2. Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F

3. Johansson, A. E., Raddats, C., & Witell, L

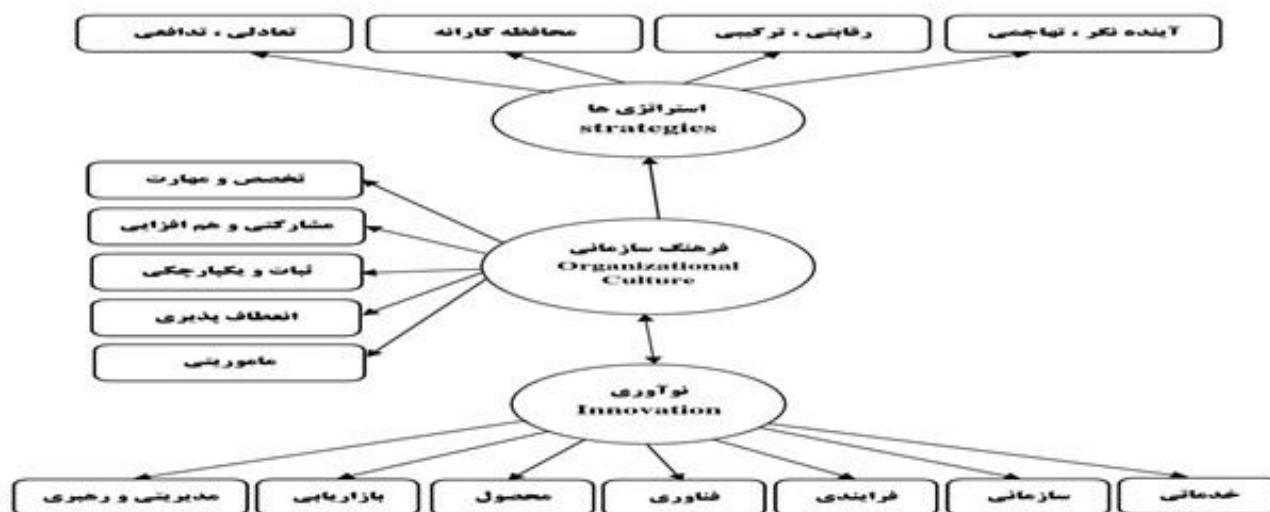


۵- فرضیه‌های تحقیق

۵. فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی بر نوآوری تاثیرگذار است و همچنین نوآوری هم بر فرهنگ سازمانی، تاثیرگذار است (رابطه دو سویه)

فرضیه اول: نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیرگذار است.

فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی بر موفقیت استراتژی سازمان تاثیرگذار است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (استنتاج شده توسط پژوهشگر با توجه به مطالعات انجام شده)

۶- روش پژوهش

پرسشنامه به کمک تکنیک آلفای کرونباخ برای پرسشنامه نود و پنج درصد تعیین شده است. آنالیز تحلیلی داده‌ها از راه آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری) صورت پذیرفت. برای بررسی روابط میان سازه‌های الگوی معادله‌های ساختاریافته این تحقیق، از نرم‌افزار تحلیلی آموس استفاده شده است.

۷- یافته‌های پژوهش

در راستای آزمایش توزیع نرمال از راه‌های گوناگونی می‌شود بهره گرفت، در تحقیق حاضر با در نظر گرفتن اینکه همه ارقام متغیرهای مشهود برای آماره کشیدگی، کمتر از ارزش عددی هفت است، لذا توزیع متغیرها نرمال خواهد بود. به جهت تعیین اعتبار شاخصه‌های هرکدام از متغیرها و اختلاف بین متغیرها از هم، از آنالیز عاملی تاییدی بهره برده شده و برای هرکدام از متغیرها یک تحلیل عاملی تاییدی گرفته شده و بعد از آن، در آخر، همه الگو، مورد آزمایش و سنجش قرار گرفته و یک آنالیز عاملی تاییدی از همه مدل گرفته شد و مورد تحلیل قرار گرفت. برای ارزیابی و بررسی

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی، پیمایشی و از نوع همبستگی علی می‌باشد و برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، استفاده شده است. از نظر روش و فاصله زمانی جمع‌آوری داده‌ها، تحقیقی پیمایشی در مقطعی مشخص می‌باشد. سازمان بنادر و دریانوردی، جامعه منتخب پژوهش حاضر می‌باشد که به دلیل مشکلات وجود داشته برای برازش مدل، نمونه ۲۶۶ نفر در نظر گرفته شده است. نمونه آماری این تحقیق ۲۶۶ نفر از کارکنان و کارمندان بخش ستادی سازمان بنادر و دریانوردی جمهوری اسلامی ایران بوده است. حجم نمونه پژوهش، بزرگ و جامعه همگن می‌باشد. برای گردآوری و تحلیل اطلاعات مورد نیاز و مربوط به متغیر تعاملات ارزشمند رفتاری (فرهنگ سازمانی) از سوالاتی که دنیسون استفاده نموده بود، استفاده شده است و همچنین جهت اطلاعات مربوط به متغیر استراتژی و نوآوری از پرسشنامه مدل استراتژی مایلز و اسنو استفاده شده است. پایایی

پایایی از روش پایایی باز آزمایشی و همینطور به خاطر آزمودن پایایی همسانی درونی، از روش آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است (خاکی، ۱۳۸۹).

فرمول مورد استفاده برای محاسبه اعتبار محتوا به این قرار است:

$$CVR = \frac{(ne - \frac{N}{2})}{N/2}$$

فرمول ضریب لاوشه

الگوی تحلیل عاملی تاییدی و الگوی مسیر، چند شاخصه برازش وجود دارد (خاکی، ۱۳۸۹). در تحقیق حاضر به دلیل آزمایش متغیرها، در پرسشنامه از گویه‌هایی با طیف پنج مقوله‌ای لیکرت بهره گرفته شده است. به دلیل آزمایش اعتبار ابزار گرد آوری داده‌ها از راه‌های آزمودن اعتبار سازه، بر اساس تحلیل عاملی، سنجش اعتبار محتوا، بر اساس روش لاوشه، و سنجش اعتبار صوری، بهره گرفته شده است. همینطور لازم به ذکر است که به دلیل آزمودن سطح

جدول ۱. نتایج معنی‌داری و بارهای عاملی گویه‌ها

| ردیف | گویه‌ها | برآورد تخمین زده شده | خطای استاندارد | نسبت بحرانی | سطح معنی‌داری | بارهای عاملی |
|------|----------------------------|----------------------|----------------|-------------|---------------|--------------|
| ۱ | استراتژی نه‌جایی | ۱،۰۰۰ | | | | ۰۱۴ |
| ۲ | استراتژی دفاعی | ۰،۸۴۳ | ۰،۱۶۲ | ۵،۳۴۴ | *** | ۰۱۰ |
| ۳ | استراتژی رقابتی | ۰،۸۷۳ | ۰،۱۷۰ | ۵،۱۲۴ | *** | ۰۴۸۱ |
| ۴ | استراتژی محافظه کارانه | ۱،۱۹۳ | ۰،۲۰۰ | ۵،۹۷۱ | *** | ۰۱۴ |
| ۵ | نوآوری سازمانی | ۱،۰۰۰ | | | | ۰۲۲ |
| ۶ | نوآوری مدیریتی و رهبری | ۱،۱۱۸ | ۰،۱۸۵ | ۴،۰۳۱ | *** | ۰۴۴ |
| ۷ | نوآوری بازاریابی | ۰،۹۴۰ | ۰،۱۶۶ | ۵،۴۷۵ | *** | ۰۰۴ |
| ۸ | نوآوری خدمات | ۰،۵۲۸ | ۰،۱۰۴ | ۵،۰۸۰ | *** | ۰۲۶ |
| ۹ | نوآوری محصول | ۰،۸۶۷ | ۰،۱۴۱ | ۴،۱۶۹ | *** | ۰۴۶ |
| ۱۰ | نوآوری فرایند | ۰،۴۴۳ | ۰،۱۳۱ | ۴،۳۵۳ | *** | ۰۵۶ |
| ۱۱ | نوآوری تجهیزات | ۱،۲۶۲ | ۰،۱۸۱ | ۴،۹۷۹ | *** | ۰۲۷ |
| ۱۲ | فرهنگ سازمانی مشارکت | ۱،۰۰۰ | | | | ۰۰۷ |
| ۱۳ | فرهنگ سازمانی ثبات | ۱،۵۴۹ | ۰،۱۸۶ | ۸،۴۱۲ | *** | ۰۶۲ |
| ۱۴ | فرهنگ سازمانی انعطاف پذیری | ۱،۳۴۴ | ۰،۲۴۹ | ۵،۴۸۵ | *** | ۰۲۲ |
| ۱۵ | فرهنگ سازمانی ماجوریتی | ۱،۲۵۰ | ۰،۱۶۶ | ۷،۵۴۶ | *** | ۰۲۸ |

*** سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۰۰۱ می‌باشد

شدت بالاتری برخوردار باشد نشان‌دهنده اهمیت آن گویه برای متغیرش می‌باشد (خاکی، ۱۳۸۹).

در تحقیق حاضر به جهت بررسی الگوی آنالیز عاملی تاییدی شاخصه‌های نیکویی برازش، در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. نسبت کای اسکور نمایش داده شده به درجه آزادی کمتر از عدد ۳ است، پس الگو از برازش یا برازندگی مطلوبی بهره‌مند می‌باشد. با در نظر گرفتن این مورد که هر دو شاخصه‌ی *CFI* و *RMSEA* از حد مناسبی برخوردار نیستند، لذا این موضوع سبب می‌گردد که الگو نیاز به اصلاح و بازنگری داشته باشد.

در جدول ۲ نتایج شاخص‌های برازش مدل اصلاح شده به شرح زیر می‌باشد:

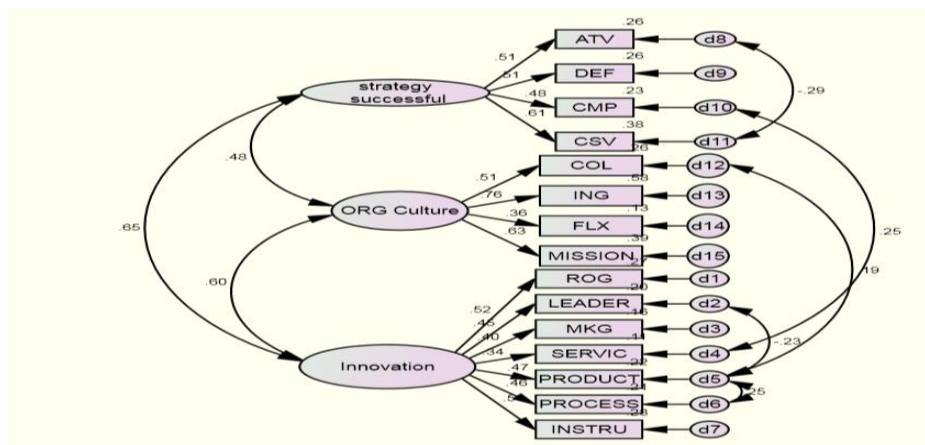
در جدول شماره ۱، سطح معنی‌داری همه گویه‌ها کوچکتر از عدد ۰/۰۵ می‌باشد؛ از طرفی بارعاملی گویه‌ها که باید بالاتر از عدد ۰/۳ باشد. گویه‌ها نیز دارای بارعاملی بزرگتر از عدد ۰/۳ می‌باشند که نشان از شایسته بودن رابطه گویه با متغیر متناظرش است. همانطور که مشاهده می‌شود در جدول بالا گویه‌هایی که ثابت فرض شده‌اند، نسبت بحرانی و سطح معنی‌داری آنها خالی می‌باشد و این به خاطر این قضیه است که به منظور این که مدل را تبدیل به مدل فرامشخص کنیم و امکان انجام معادلات ساختاری وجود داشته باشد، بایستی درجه آزادی مدل مثبت باشد که به همین خاطر نرم‌افزار به طور اتومات بعضی از گویه‌ها را ثابت فرض می‌کند. در جدول بالا بارهای عاملی نشان‌دهنده رابطه گویه با متغیر خودش می‌باشد که هرچقدر این رابطه از

جدول ۲. شاخص‌های برازش

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

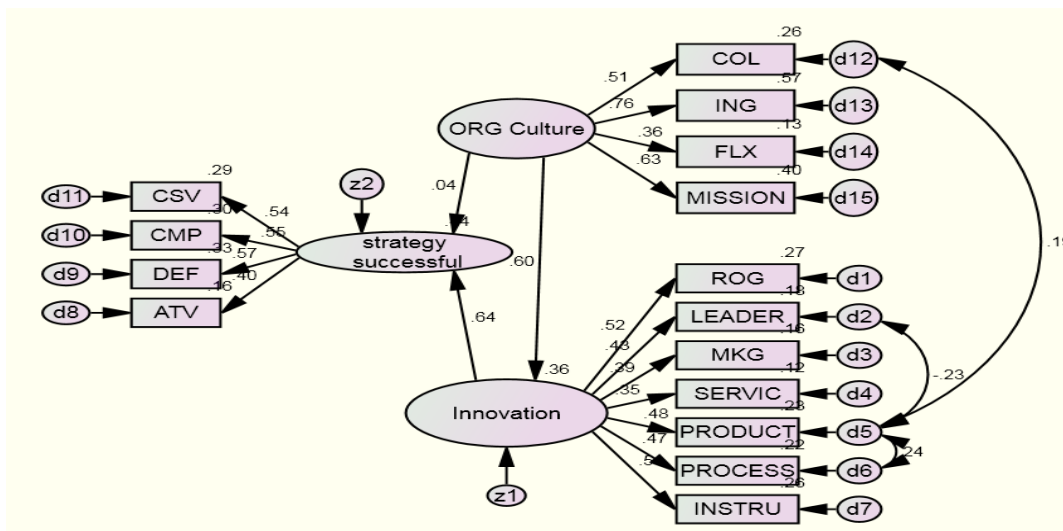
بهره گرفته شود. از آنجا که هر یک از متغیرهای این پژوهش دارای چندین مولفه می‌باشد و نیز هر یک از این مولفه‌ها دارای اوزان ارزشی متفاوتی هستند، بنابراین باید از روش تحلیلی بهره برد که بتوان اوزان مختلف و تاثیر همزمان پارامترها را لحاظ نمود. به همین خاطر، تصمیم بر این شد که از نرم‌افزار آموس استفاده شود. در این پژوهش، چند متغیر دخالت داده شده که هر یک از این متغیرها دارای چندین مولفه با اوزان ارزشی متفاوتی از هم می‌باشند. نسبت کای اسکوار نمایش داده شده به درجه آزادی کمتر از عدد ۳ است، پس الگو از برازش یا برازندگی مطلوبی بهره‌مند می‌باشد. با در نظر گرفتن این مورد که هر دو شاخصی CFI و RMSEA از حد مناسبی برخوردار هستند و همچنین از مشاهدات نمایان است که برازش نیکویی الگوی ساختاری از حد مناسب بیشتر و بالاتر است لذا این موضوع سبب ردد که الگو نیازی به اصلاح نداشته باشد.

در تحلیل‌ها، سطح معنی‌داری همه گویه‌ها کمتر از ۰,۰۵ است، از سمتی دیگر، بار عاملی مولفه‌ها که باید بیشتر از ۰,۳ باشد. همچنان که مشهود است مولفه‌هایی که فرض بر ثابت بودن آنها می‌شود، نسبت بحرانی و سطح معنی‌داری این مولفه‌ها، تهی است و این موضوع به دلیل این داستان می‌باشد که به جهت اینکه الگو را به الگوی فرامشخص می‌دال سازیم و امکان انجام عملیات SEM فراهم باشد، لذا باید درجه آزادی الگو مثبت در نظر گرفته شود که به همین دلیل نرم‌افزار معادلات ساختاری به طور اتومات بعضی از مولفه‌ها را ثابت فرض نموده است. لازم به ذکر است بارهای عاملی، نشانگر رابطه مولفه با متغیر خودش است که هر میزان این رابطه از شدت بیشتری برخوردار باشد نمایانگر اهمیت آن مولفه برای متغیرش است. با توجه به اینکه در تحلیل‌های نسبتاً ساده، نرم‌افزار اسپاس به کار می‌رود و از آنجا که معمولاً دقت تحلیل‌های نرم‌افزار آموس در مقایسه با دقت تحلیل‌های نرم‌افزار لیزرل، به نسبت دقیق تر است به همین خاطر ترجیح داده شده از نرم‌افزار آموس



شکل ۲. ارتباط متغیرها به همراه مولفه‌ها

مدل خروجی نرم‌افزار ایموس در زیر آورده شده است:



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری استاندارد شده

جدول ۳. بررسی روابط میان متغیرهای بیرونی با درونی

| منحصر بیرونی | منحصر درونی | برآورد تخمین زده شده | نسبت بحرانی | سطح معنی داری | ضریب تاثیر | نتیجه فرضیه |
|---------------|-----------------|----------------------|-------------|---------------|------------|-------------|
| فرهنگ سازمانی | موفقیت استراتژی | ۰/۶۰۹ | ۵/۷۴۳ | *** | ۰/۶۰۰ | تایید |
| نوآوری | موفقیت استراتژی | ۰/۰۲۷ | ۲/۳۴۴ | ۰/۰۴۷ | ۰/۰۳۸ | تایید |
| فرهنگ سازمانی | نوآوری | ۰/۴۵۸ | ۴/۱۰۷ | *** | ۰/۶۴۳ | تایید |

مولفه وابسته بر اساس علت مولفه‌های مستقل بیشتر خواهد بود. در این الگو، در تحقیق حاضر، با در نظر گرفتن ارقام بالای ضریب تعیین می‌توان به برازندگی الگوی ساختاری تکیه و استناد کرد و همینطور اینگونه شرح داد که مولفه‌های وابسته بیشترین وابستگی را به مولفه‌های مستقل خود دارند.

۸- جمع‌بندی یافته‌ها:

فرضیه اول: آفرینش ناشی از خلاقیت (نوآوری) روی موفقیت راهبردهای سازمان تاثیرگذار می‌باشد. سطح معنی‌داری تاثیر آفرینش محصول شده بر موفقیت راهبرد سازمان که بالاتر از ۰,۰۵ و نسبت بحرانی برابر با ۲,۳۴۴ است؛ بنابراین فرضیه صفر رد شده و فرضیه پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می‌گردد. پس آفرینش

در جدول ۴، ضریب تعیین مشهود می‌باشد که هر مولفه، چه میزان توسط مولفه مستقل تشریح شده است

جدول ۴. ضریب تعیین میان متغیرهای بیرونی

| منحصر تعیین | منحصرهای درونی |
|-------------|-----------------|
| ۰/۳۶ | نوآوری |
| ۰/۴۴ | موفقیت استراتژی |

آیا ضریب تعیین، در تشریح سطح برازندگی الگو (برازش مدل) و همچنین در مولفه‌های مستقل برگزیده در پژوهش به شایستگی قادر است که مولفه وابسته را تشریح نماید یا خیر؟ هر میزان که این شاخصه بالاتر باشد نشانگر برازندگی بهتر و مناسبتر الگو می‌باشد و همینطور نمایش می‌دهد که



با تحلیل بر یافته‌های دوّمین فرضیه تحقیق، که پژوهشگر عنوان داشته است رفتارهای ارزشی درون‌سازمانی (فرهنگ) بر میزان پیروزی راهبردهای سازمان موثر است، مشخص گردید که رفتارهای ارزشی به آدمی تعلیم می‌دهد تا تفکرات نوآورانه و مستحکمی را دنبال نماید و در قالب مشارکت تیمی و تعهد عملیاتی به موضوع هم‌افزایی، خود را بیابد و سامان یافته و هدفمند در خدمت اهداف سازمان عمل نماید.

با توجه به فرضیه سوّم پژوهش، که پژوهشگر عنوان داشته تعاملات فرهنگی (فرهنگ) بر آفرینش محصولات ناشی از خلاقیت (نوآوری) تاثیرگذار است. در همین راستا پژوهشی مورد بررسی قرار گرفت تحت عنوان ارزیابی اثر تعاملات فرهنگی بر آفرینش محصولات ناشی از خلاقیت، که یافته‌های پژوهش نشان داده سطح محصولات خلاقانه در این مجموعه تابعی از تعاملات فرهنگی درون سازمانی بوده است. تحلیل نتیجه توسط پژوهشگر به این قرار می‌باشد: تعاملات و رفتارهای سازمانی نقشی حیاتی در رشد و بهبود سازمان دارد. در پژوهشی دیگر با عنوان ارزیابی تاثیر تعاملات رفتاری (فرهنگ) بر آفرینش خدمات نوآور محور (نوآوری در خدمات)، مشخص شد که سطح خلاقیت در این مجموعه، تابعی از رفتارهای فرهنگی درون‌سازمانی بوده است و در تحقیق دیگری، بررسی نقش محصولات نوآورانه در رشد فرهنگ، مورد مطالعه قرار گرفته بود که عملکرد و اثرات فرهنگ بر تغییر رفتارهای فرهنگی و همچنین عملکرد مجموعه را مورد تحلیل قرار داده بود. نتایج پژوهش نمایانگر این بود که تعاملات فرهنگی و محصولات و خدمات نوآور محور، اثر مستقیم و موثری بر رشد عملکرد شرکت داشته است. بنابراین می‌توان اینطور عنوان نمود که شرکت‌های پیروز، راهبردهایی چند جانبه متمرکز بر جذب فناوری نوآور محور و همچنین توجهی خاص به رشد و یا بهبود عملیاتی در حوزه فرهنگ سازمانی خود در بلندمدت داشته‌اند. مهیا نمودن فضایی انعطاف‌پذیر، توجه به استعداد کارکنان و احترام به نظرات نوآورانه و خلاقانه کارکنان و حمایت از استعدادهای آنان سبب شکوفایی خلاقیت افراد خواهد شد که به تبع بروز ابداعات، نوآوری‌های جدید در حوزه خدمات یا محصولات، دور از ذهن نخواهد بود. از

محصول شده (نوآوری) بر روی موفقیت راهبرد سازمان تاثیر مستقیم دارد.

فرضیه دوّم: تعاملات فرهنگی (فرهنگ سازمانی) روی موفقیت راهبرد سازمان تاثیرگذار می‌باشد.

سطح معنی‌داری تاثیر تعهد (رفتارهای ارزشمند فرهنگی) بر اعتماد مشتریان که کمتر از ۰,۰۵ است می‌توان فرضیه صفر را رد نموده و فرضیه تحقیق با سطح اطمینان ۹۵٪ و ضریب مسیر ۰,۰۶ را تایید نمود. در حقیقت تفسیر این یافته، گویای این مطلب است که با افزایش یک واحد افزایش در تعهد (فرهنگ سازمانی)، موفقیت راهبرد سازمان به میزان ۰,۰۶ افزایش می‌یابد.

فرضیه سوّم: تعاملات ارزشمند رفتاری (فرهنگ سازمانی) روی خلاقیت محصول شده (نوآوری) کارکنان تاثیرگذار می‌باشد.

سطح معنی‌داری تاثیر تعاملات ارزشمند رفتاری (فرهنگ سازمانی) بر خلاقیت محصول شده (نوآوری) کارکنان که کمتر از ۰,۰۵ است، پس می‌توان فرضیه صفر را رد کرده و فرضیه پژوهش با سطح اطمینان ۹۵٪ و ضریب مسیر ۰,۰۶۴ تایید نمود.

۹- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج فرضیه اوّل پژوهش، که پژوهشگر عنوان داشته آفرینش محصولات ناشی از خلاقیت (نوآوری) بر افزایش میزان احتمال پیروزی راهبردهای سازمان موثر است، نشانگر این صحبت است که کلید پیروزی و رمز بقاء در بازار پیچیده امروزی، آفرینش است. آفرینش (نوآوری) بر پایه توجه به نیازهای جدید مشتریان و همینطور بر پایه خلاقیت‌های محصول شده متمایز از محصولات رقبا در بازار. از منظری دیگر، توجه به خلاقیت و نوآوری در چیدمان نقشه راه و طراحی و تدوین برنامه‌ها و توجه به رشد فرهنگی درون سازمانی در بلندمدت، بسیار حائز اهمیت می‌باشد. از منظری دیگر، توجه و احترام به اختلاف نظرات سازنده و خلاقانه گروه‌های مهندسی، بازرگانی و تحقیق و توسعه، که تمامی این نظرات در کنار هم سبب تسهیم دانش و ایجاد هم‌افزایی خواهد شد، که این عامل مهم و ارزشمند، خود از موثرترین عوامل بهبود، توسعه، رشد و ترقی محصولات و خدمات خواهند بود.



نگاهی راهبردی به خلاقیت و ابتکارات کارکنان داشته باشد و حامی آفرینش‌های جدید باشد و برای رسیدن به اهداف بلندمدت، آفرینش‌های جدید ناشی از خلاقیت را، در هسته مرکزی توجهات خود قرار دهد. مدیر سازمان باید به سازمان متعهد بوده و نسبت به رفع چالش‌های سازمان، خود را مسئول بداند و برای حل و فصل مشکلات سازمان سعی باشد. آفرینش خدمات یا محصولات نوآورانه جدید، مستلزم وجود روحیه هم‌افزایی و مشارکت متعهدانه همه‌ی کارکنان می‌باشد و هر شخص، می‌بایست به نوبه خود با بهره‌مندی از توان تخصصی و تجربیات خویش، در مسیر رشد و تعالی سازمان، مشارکت عملی و متعهدانه داشته باشد. یکی از ابعاد کلیدی در راهبردهای سازمانی، توسعه هر چه بیشتر دانش فنی و تخصصی و سهیم‌شدن در ارتقاء توان رقابتی سازمان بر پایه تسهیم دانش تک تک پرسنل می‌باشد که همه افراد، باید خود را در گسترش و رشد سازمان، مسئول بدانند. راهبردها تعیین‌کننده اهداف کلان و نقشه راه سازمان‌ها می‌باشند. بنابراین سازمان محکوم به طراحی و تدوین راهبردهای خلاقانه نوآور محور است تا توان تاب‌آوری سازمان در برابر تهدیدهای رقبا، افزایش یافته و قدرت رقابت در عرصه پیچیده بازارهای پیچیده پرتلاطم را داشته باشد. بر اساس نتایج دوّمین فرضیه‌ی تحقیق که عنوان داشته تعاملات فرهنگی سازمان (فرهنگ) بر روند پیروزی راهبردها موثر است، اینگونه تعبیر می‌شود که تعاملات فرهنگی سازمانی، به مثابه روح درون سازمان قلمداد می‌شود که گستره‌ی پارادیم‌ها، ارزش‌ها، دانش فنی و تخصصی و نوع تعاملات سازمانی را تحت پوشش خود قرار می‌دهد، که رفتارهای درون‌سازمانی کارکنان متأثر از این عنصر حیاتی می‌باشد. در مجموع می‌توان اینطور بیان نمود که یکی از دلایل مهم موفقیت فرایندهای راهبردهای سازمان، جاری بودن تعاملات فرهنگی صحیح سازمانی است، بنابراین رهبران می‌بایست به صورت پویا و مستمر، طراحی و تدوین راهبردهای مختلف سازمان را بر اساس تعاملات خرد و کلان فرهنگی سازمان ایجاد نمایند تا در درازمدت راهبردها و تعاملات سازنده، در بطن سازمان نهادینه گردد و موجبات رشد و پیشرفت برای سازمان را فراهم آورد.

منظری دیگر، آفرینش محصولات و خدمات جدید (نوآوری)، حاصل کار تیمی افراد سازمان است که با مشارکت دلسوزانه همراه با تسهیم تجربیات و دانش فنی هر یک از افراد شکل گرفته است. به همین دلیل، تعاملات فرهنگی و گروهی درون سازمانی به منظور ارتقاء سازمان از نکات مهم تلقی می‌گردد. بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود توجه به افکار و ابداعات خلاقانه کارکنان در راهبردهای فرهنگی حتماً لحاظ گردد و پس از اتمام عملیات‌ها و فرآیندهای تولید یا خدمات، در پایان پروژه‌ها از کارکنان به منظور ارزیابی و تحلیل دوره، پرسش شود که تا چه میزانی از ابتکارات بهره برده‌اند و اثر خلاقیت در انجام وظایف آنها به چه صورت بوده است.

وجه تمایز این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های مشابه را به طور کلی می‌توان در قالب زیر خلاصه نمود:

۱. تفویض اختیار و آزادی عمل به کارکنان مجموعه در حوزه اختیارات ایشان.
۲. آموزش به منظور شکوفایی استعدادهای بالقوه کارکنان و در نتیجه بهره‌گیری از توانمندی‌ها و خلاقیت‌های آشکار شده آنها.
۳. ارتقاء میزان مشارکت افراد و کار گروهی سازمانی.
۴. ارتقاء میزان مسئولیت‌پذیری و افزایش حس تعلق به مجموعه.
۵. افزایش بهره‌وری و اثربخشی در سازمان.
۶. تحقق اهداف فردی در سایه موفقیت و پیشبرد اهداف عالی سازمان و به دنبال آن افزایش سطح رضایتمندی پرسنل.
۷. شفافیت در امر تصمیم‌سازی در جهت نیل به رویکردهای نوآورانه راهبردی و برنامه‌های بلند مدت سازمان.
۸. افزایش توانمندی در پیش‌بینی‌های دقیقتر استراتژیک.

۹- پیشنهادات حاصل از این پژوهش

با توجه به نتایج فرضیه اول تحقیق که عنوان داشته خلاقیت و ابتکار (نوآوری) بر افزایش احتمال پیروزی راهبردهای سازمان موثر است، توصیه می‌شود که رهبر سازمان بایستی

برای مبارزه صحیح با انواع چالش‌ها، تعاملات و رفتارهایی نوآور و خلاق، مقدمات آفرینش و نوآوری را در کارکنان ایجاد می‌نماید. تعاملات صحیح درون ساختاری، شاخصی ادامه زندگی و راز بقا برای پیروزی هر مجموعه می‌باشد. میزان نوآوری در مجموعه از نوع هنجارها، رفتارها و تعاملات جاری درون سازمانی تبعیت می‌کند. بنابراین رفتارهای خلاق و فرآیندهای جدید بر روند عملیات‌های سازمان تاثیرگذار خواهد بود. مجموعه‌های پیروز، معمولاً پتانسیل جذب فرآیندهای جدید رهبری و راهبردهای کارگشا را دارند. تعاملات و رفتارهای درون‌سازمانی، نشانگر و بازتاب سبک مدیریت و فرآیندهای عملیاتی و مقبولیت‌های درون مجموعه است. ابتکارهای جدید به محصول تبدیل شده در سازمان، به دلیل وجود روند اشتباه و سیاستگذاری‌های غلط در سازمان، نه تنها موفق نمی‌شوند بلکه به مرگ محکوم خواهند شد. پس مستندسازی نظامند ساختارها و دسته‌بندی هدفمند ابتکارات و تهیه نقشه راه در جهت بهبود، تقویت و تعالی تعاملات درون سازمانی، مفید فایده خواهد بود.

۲. اهمیت نوآوری در موفقیت استراتژی

در حال حاضر (وضعیت مشاهده شده)، سازمان یاد شده از استراتژی‌های کاهشی و ادغام بهره می‌جوید و با توجه به وجود تحریم‌های مختلف، اجرای استراتژی‌های تدافعی و محافظه کارانه در برنامه‌هایشان مشهود می‌باشد. حال این نکته حائز اهمیت است که اگر نوآوری‌ها حمایت شوند و رشد یابند و همزمان از ظرفیت‌های موجود درون سازمانی، بهینه استفاده شود، ایجاد خدمات و محصولات نوآورانه متمایز از رقبا محتمل خواهد شد که در نهایت دنبال نمودن این استراتژی‌ها، سبب حرکت برنامه‌های سازمان به سمت اجرای استراتژی‌های رقابتی خواهد شد که در آینده دلیل رشد و تعالی در بلوغ تخصصی و به تبع آن سبب رشد همه جانبه در عملکرد و بهره‌وری چند جانبه سازمان خواهد شد. استراتژی نوآور، برنامه‌ای جامع می‌باشد که در طرح‌ریزی آن، گسترش خدمات و تولیدات جدید مورد توجه قرار می‌گیرد. پس رصد و پیش‌بینی نوآوری‌های جدید در تولیدات و خدمات در راهبردهای کلان شرکت که توسط مدیران ایجاد می‌شود، برای ادامه زندگی و بقای شرکت

با توجه به فرضیه سوم پژوهش که بیان می‌دارد رفتارها و تعاملات درون سازمانی (فرهنگ) بر ایجاد یا رشد ابتکار و خلاقیت‌های افراد موثر می‌باشد، به همین جهت توصیه می‌شود مستندسازی ساختارهای نظامند ابتکارات در جهت ارزیابی، بهبود و رشد تعاملات سازمانی، که حتماً موثر خواهد بود در سازمان اجرا شود، به گونه‌ای که هر کدام از پرسنل و یا اشخاص، به فهم عمیقی از آن برسند و ارزش خویش را در این ساختار، به وضوح درک نمایند. لذا پیشنهاد می‌شود فرآیند و نظام نوآوری در راستای فرهنگ سازمان مستندسازی گردد، به نحوی که هریک از کارکنان سازمان آن را درک نمایند.

پیشنهادات مستخرج از تحلیل پژوهش و مصاحبه‌های صورت گرفته در سازمان بنادر و دریانوردی:

در بررسی و تحلیل‌هایی که طی مصاحبه‌های گوناگون از کارشناسان و مدیران سازمان بنادر و دریانوردی به عمل آمد، مشاهده شد:

۱. اهمیت فرهنگ سازمان در نوآوری

عدم توجه به ایجاد زیرساخت فرهنگی و نبود فضا و محیط خلاق، سبب گم شدن انواع خلاقیت‌ها و ایده‌های مختلف در جای جای سازمان شده که در پی آن نوآوری‌های لازم بروز پیدا ننموده است، که این مورد حاکی از غفلت در طراحی و تدوین استراتژی نوآورانه آینده‌نگر از سوی مدیران ارشد می‌باشد. لازم به یادآوری است که در عصر پیچیده حاکم بر دنیای سیاسی گونه بازرگانی، نوآوری‌های مختلف، اصلی مهم تلقی می‌شود که سبب رشد و ارتقاء در عملکرد و بهره‌وری خواهد شد. بنابراین وجود نگاه راهبردی به ترکیب مسائل درونی و بیرونی سازمان، به شدت پیشنهاد می‌گردد و دنبال نمودن مسائل آینده‌پژوهی و سناریوسازی در جهت نیل به اهداف سازمان پیشنهاد می‌شود. رهبران قادرند در مجموعه‌هایشان تعاملات و رفتارهایی را پایه‌ریزی کنند که تغییرات و اصلاحات را به کمک راه‌های جدید و خلاقانه ایجاد یا بهبود دهند. از منظری دیگر می‌توان اینطور عنوان داشت که تفاوت‌ها و ارزیابی‌های گوناگون اما سازنده افراد، هنجارهای سالمی است که ابتکار و نوآوری‌ها را تشویق می‌نماید. شناخت و درک مدیر از تفاوت قالب‌های ذهنی کارکنان و ایدئولوژی اشخاص و همینطور تعلیم اشخاص



تفکرات مستحکم و شدنی را یاد بگیرد، و در چارچوب های عملیاتی که هر کدام، ماموریتی خاص را دنبال می کنند سازمان یافته تر عمل نمایند. ارگانها می بایست راهبردهای درون سازمانی را مورد توجه خاص قرار داده تا اینکه موفق به رسیدن به سطح مطابقت قابل قبول با بیرون از سازمان شوند، و با بهره مندی از هم افزایی به انتظارات خود و سازمان دست یابند. رهبران با مورد توجه قرار دادن شاخصه های تعاملات درون سازمانی (یادگیری، اشتراک مفاهیم تخصصی، قابلیت انتقال دانش فنی و تخصصی، نمادین بودن، و تطابق هنجاری ارزشمند سازمان)، و با اجرای عملیات رهبری صحیح درون سازمانی، ضمن شناسایی رفتارهای ناهمسوی کارکنان، آنان را با هنجارهای درون سازمانی همسو نمایند. پس می شود اینگونه عنوان نمود که تعاملات درون سازمانی به مثابه پارادایمی چند بعدی، می تواند تعهد، رفتار، هنجار و ابتکارات کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. تعاملات صحیح درون سازمانی، عنصر مهمی برای متاثر نمودن کنش های سازمانی در میان کارکنان می باشد. بنابراین تعاملات صحیح درون سازمانی، قادر است عملیات راهبردی و راهکارهای پیروز، را تحت الشعاع خود قرار داده و موجبات نیل سریعتر سازمان به اهداف از قبل طرح ریزی شده را فراهم آورد. بنابراین می بایست رهبران به شکلی پویا و برنامه ریزی شده، راهبردهای موثر و همسو با تعاملات خرد و کلان را طرح ریزی، تدوین و دنبال کنند تا با گذشت زمان در دراز مدت، نوع تعاملات فرهنگی سازمان اصلاح گردد و رفتارهای صحیح جایگزین رفتارهای ناکارآمد شود. چنانچه این مبحث مورد توجه قرار نگیرد در درازمدت به ضرر مجموعه خواهد بود و موجبات انواع آسیبها را برای سازمان مهیا خواهد نمود.

پیشنهادات کاربردی و اقدامات عملی برای سازمان

بنادر و دریانوردی

۱. ارائه خدماتی نوآورانه و متمایز از رقبا با کیفیت قابل توجه
۲. استقبال واقعی از تغییرات و به روز رسانی های در سازمان (ایجاد برنامه برای پذیرش و سازگاری با تغییرات).
۳. جذب و پذیرش فرآیندهای نوآورانه.

بسیار مهم و حیاتی خواهد بود. بکارگیری نوآوری برای شرکت ایجاد مزیتی رقابتی خواهد نمود. بکارگیری نوآوری، تولیدات و خدمات نوآورانه، در نگاه مشتریان ایجاد تمایز و جذابیت محصولات در مقایسه با محصولات رقبا خواهد نمود و برای آنان کشش ایجاد خواهد کرد. یکی از بخش های کلیدی در راهبردها، توجه به توسعه دانش فنی و تخصصی از طریق تسهیم دانش و تجربیات، جذب و اشاعه فناوری می باشد که ممکن است در اختیار کارکنان وجود داشته باشد. راهبرد، چشم انداز دستیابی به برنامه های درازمدت را تعیین می نماید. خلاقیت و ابتکارت محصول شده، رمز رشد و تعالی مجموعه خواهد بود. با توجه به وجود بازار متغیر و پویای کنونی، بایستی در جستجوی طراحی و تدوین راهبردهای صحیح در راستای اصلاح و بهبود، به منظور تغییر مسیر سازمان برای دستیابی سریعتر به اهداف و ایجاد افزایش توان رقابت در رویارویی با رقبا بود.

۳. اهمیت فرهنگ سازمان در موفقیت استراتژی

اکثریت کارکنان سازمان یاد شده از میزان تعهد لازم و همینطور از سطح مناسبی در بلوغ فرهنگی سازمان برخوردار نبودند، که این مورد حاکی از این است که تاکنون توجه نظامند و روشمندی درخصوص ارتقاء سطح بلوغ فرهنگی در سازمان صورت نگرفته و همچنین طراحی و تدوین استراتژی هایی که منجر به ارتقاء سطح بلوغ فرهنگی سازمان می شود مورد غفلت مدیران بوده است، بنابراین طراحی و تدوین استراتژی های آینده نگر متمرکز بر رشد و تعالی بلوغ فرهنگی در سازمان پیشنهاد می گردد و در نهایت رشد فرهنگی و ارتقاء سطح کیفی و تعهدی مجموعه به رشد عملکرد و بهره وری منتهی خواهد شد. اصلاح فرهنگ و استراتژی سازمان برای حمایت از خلاقیت و کارآفرینی بسیج گردد و مدیران نقش های فعالی در هدایت فرآیند نوآوری به عهده گیرند.

در سازمان های نوآور محور، فرهنگ و استراتژی صنعتی، نوآوری را حمایت می نماید. استراتژی های سازمان، هنجارهای طراحی شده رهبران رده بالا، چشم انداز، و نیز ایجاد انگیزه برای شکوفایی ابتکارهای گوناگون را همواره مورد تاکید قرار داده است. فرهنگ به انسان می آموزد تا



۳. پیشنهاد می‌گردد عناصر موثر دیگر همچون تعاملات درونی و ابتکارات و راهبردهای موثر مورد بررسی قرار گیرد.

۴. پیشنهاد می‌گردد تحقیقات آتی، پژوهش‌های آینده، بررسی‌های درون سازمانی، ارزیابی چشم‌اندازهای رهبران شرکت‌های گوناگون مرتبط با ارتقاء ابتکارات جدید در راستای تعالی تعاملات درونی سازمان را مهم تلقی نمایند و ارزیابی و پیش‌بینی‌های صحیحی داشته باشند.

۵. پیشنهاد می‌گردد مطالعات آتی بر روی روش‌های ارزیابی قابلیت یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و بومی ساختن آنها در سازمان‌های ایرانی مورد بررسی قرار گیرد.

۶. پیشنهاد می‌گردد مطالعات آتی روابط علت و معلولی بین قابلیت یادگیری سازمانی و خلق دانش در محل کار را مورد بررسی قرار دهند.

۴. جذب و بکارگیری انواع فناوری مرتبط جدید (جذب و بکارگیری نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای جدید سازمانی).

۵. تغییر در خدمات سازمانی همگام با فناوری.

۶. ارتقاء و عمق بخشی به بلوغ تخصصی سازمان.

۷. ارتقاء و عمق بخشی به بلوغ فرهنگی سازمان.

۸. پویایی مستمر در تحقیق و توسعه (ارزیابی، کنترل، رصد، پیش‌بینی و دیده بانی).

۹. نگاه راهبردی به مسائل داخلی و بیرونی سازمان و طراحی سناریو.

۱۰. طراحی و تدوین استراتژی فناوری آینده‌نگر.

۱۱. طراحی و تدوین استراتژی تخصص محور آینده نگر.

۱۲. مدیریت بهینه و بهره‌مندی هرچه بیشتر از انواع ظرفیت‌های سازمان (جغرافیایی، نرم و سخت).

منابع

۵. لقمان استرکی، س؛ یزدانی، ح؛ حکیم، ا، (۱۴۰۰). طراحی چارچوب اجرای استراتژی بر مبنای قابلیت‌های فناوری اطلاعات (مطالعه موردی: یک بانک ایرانی). پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۳۳(۳).

۶. سیف الهی، ن، (۱۳۹۸). بررسی تاثیر بازرگرای و ثبات مدیریتی بر عملکرد مالی شرکت‌ها. فصلنامه اقتصاد مالی، سال سیزدهم، شماره ۴۸.

۷. سلطانی، م؛ طهماسبی آقبلاغی، د، (۱۳۹۹). تبیین نقش شراکت راهبردی بانک تجارت با فین‌تک‌ها در کارایی با میانجیگری تحولات فناورانه و بانکداری دیجیتال. مدیریت بازرگانی، ۱۲(۳).

۸. عظیمی، ح؛ بیات، ر، (۱۴۰۲). بررسی تاثیر فعالیت‌های مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی بر نوآوری در مراکز رشد و فناوری. مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۷، شماره ۱.

۹. عبدالملکی، ح؛ خدایاری، ع؛ شریعی، ج، (۱۴۰۰). مدل‌سازی نقش تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی بر عملکرد کسب و کارهای ورزش‌های الکترونیکی با میانجیگری رفتار خرید. مدیریت ورزشی، دوره ۱۳، شماره ۴.

۱۰. قادری، فرهاد؛ رحیم‌نیا، فریبرز، (۱۴۰۰). تناسب استراتژیک بین استراتژی‌های نوآوری و عملکرد کسب و کارهای دانش‌بنیان. فصلنامه رشد فناوری، ۱۷ (۶۶)، ۲۱ - ۳۱.

۱. اجلی، م؛ مظفری، م؛ طلوعی، ه، (۱۴۰۱). تاثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی قابلیت نوآوری، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۵۱.

۲. اوحدی، ف؛ ناصری، م، (۱۳۹۷). بررسی مدل‌های کسب و کار پیاده‌سازی فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌های حوزه مالی و بانکی، همایش ملی مدیریت و کسب و کار الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی.

۳. بودلانی، ح؛ رزاقی کاشانی، م؛ اسماعیل زاده بهابادی، ح، (۱۳۹۷). تاثیر عملکرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی نوآوری سازمانی در اداره کل بیمه سلامت استان یزد، کنفرانس ملی دانشگاه بین‌المللی شیراز.

۴. دهقانی ترزجانی؛ و، معین الدین، م؛ شهرستانی، س، (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای داخلی بر رابطه بین استراتژی نوآوری و عملکرد مالی، مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۳، شماره ۴.

۱. پیشنهاد می‌گردد پژوهش کنونی در ادارات و ارگان‌های مشابه هم صورت پذیرد.

۲. پیشنهاد می‌گردد عوامل مؤثر بر گسترش فرهنگ نوآورانه در سازمان‌های صنعتی مورد بررسی قرار گیرد.

Ghana. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship .

21. Gault, F. (2018) . *Defining and Measuring Innovation in all Sectors of the Economy*. Research Policy, (47)3, 617–622.

18. Greenaway, D., & Kneller, R. (2007) . Firm Heterogeneity, Exporting and Foreign Direct Investment. The Economic Journal, (117)517, 134-161.

22. Ho, L., (2008) . *What affects organizational performance?"* Industrial Management & Data System, 108-118 .

23. Hitt, M., & Duane Ireland, R. (2017) . *The intersection of entrepreneurship and strategic management research*. The Blackwell handbook of entrepreneurship, 45-63.

24. Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y.-H., Yang, B., Wu, C.-M., & Kuo, Y.-M. (2011) . *Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry*. International business review, 20(2), 213-225 .

25. Piercy, N. (2014) . *Online service quality: Content and process of analysis*. Journal of Marketing Management, 30(7-8), 747-785 .

26. Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). *Customer experience driven business model innovation*. Journal of Business Research, 116, 431-440.

27. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). *The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 66.

28. Lu, P., Yuan, S., & Wu, J. (2017) . *The interaction effect between intraorganizational and inter-organizational control on the project performance of new product development in open innovation*. International Journal of Project Management, 35(8), 1627-1638.

۱۱. خاکی، غ. ۱۳۸۹. روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. نشر بازتاب، تهران.

۱۲. کابلی، ژ؛ شاه‌حسینی، م، (۱۴۰۱). مطالعه اثر مدیریت منابع انسانی در نوآوری سازمانی با تکیه بر مدیریت دانش (مورد مطالعه کارکنان بهزیستی تهران). فصلنامه علمی بازاریابی دانش و نظام‌های معنایی، دوره ۹، شماره ۳۲.

۱۳. کلاه کج، ک؛ پوریان‌فر، ف، (۱۴۰۱). تاثیر مدیریت مشتری و نوآوری بر عملکرد مالی، مجله علمی مدیریت نوآفرینی. دانشگاه آزاد واحد شهر قدس، سال دوم، شماره اول.

۱۴. منطقی، م؛ حسن‌آبادی، پ، (۱۳۹۵). الزامات گذر از نوآوری بسته به نوآوری باز، فصلنامه رشد فناوری.

۱۵. نظری‌پور، م؛ رنجبر، ا، (۱۴۰۱). تجزیه و تحلیل اثرات استراتژی نوآوری بر عملکرد مالی با میانجگری متغیرهای اقتصادی، مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی. دوره ۳، شماره ۳.

16. Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021) *The impact of Human resource management practice on Organizational performance*. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), 5 .

17. Almodarresi, M., Hooshmand Bagheri Gara Bolagh, M., & Gholami, F. (2021) . *The effect of customer orientation and customer relationship management (CRM) infrastructure capabilities on innovative behavior*, 18(9), Season Autumn – Winter.

18. Al-Zahrani, A. A., & Almazari, A. A. (2014). *The impact of affective human resources management practices on the financial performance of the Saudi Banks*. Review of Integrative Business and Economics Research, 3(1), 327 .

19. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990) . *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative science quarterly, 128-152 .

20. Donkor, J., Donkor, G. N. A., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E (2018). *Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in*



- manufacturers*. Journal of Business Research, 98, 328-338.
32. Umeoka, C. (2022) . *The Effects of the Innovative Decisions on Firms' Innovative Performance of Nigerian Industry*. Journal of Economics, Finance and Accounting Studies, 4(3), 42-51.
- Wongsansukcharoen, J., &
33. Thaweepaiboonwong, J. (2023) . *Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand*. European Research on Management and Business Economics, 29(1), 100210.
29. Mathushan, P., & Kengatharan, N. . (202) *Human resource management practices and firm innovation: mediating role of human capital*. Management Research and Practice, 14(2), 25-36 .
30. Millar, P; Stevens, J. (2012) . *Managemtn training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances, sport management*, vol. 15 (3), pp. 288-303.
31. Johansson, A. E., Raddats, C., & Witell, L. (2019) . *The role of customer knowledge development for incremental and radical service innovation in servitized*