



رابطه تفکر راهبردی با جو نوآورانه در سازمان

سید احمد هاشمی *صادق نوروز مصرمی، رامین نوروز مصرمی

دانشیار و عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاداسلامی، لامرد، ایران

دانشجوی دکتری تخصصی گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاداسلامی، لامرد، ایران

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه پیام نور، واحد دلجان، ایران

Sadeghnorouz.1192@gmail.com

چکیده

در دنیای امروز بیشتر کشورهای جهان با تکیه بر تفکر راهبردی در پی افزایش جو نوآورانه در جهت بهبود وضعیت اقتصادی هستند. سازمان ها در امتداد این گرایش به نوآوری و در پی توجه به عوامل محرک نوآوری در سازمان توانسته اند مزیت‌های رقابتی بسیاری را برای خود رقم زنند. با توجه به ضرورت انجام اقدامات متمایز از جانب مدیریت منابع انسانی در راستای تسهیل نوآوری، این پژوهش با هدف بررسی رابطه تفکر راهبردی با تبیین نقش جو نوآوری انجام شده است. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش کارمندان شاغل در سازمان بنیاد شهید استان فارس را دربرمی‌گیرد که براساس فرمول نمونه‌گیری مورگان، ۱۰۰ نفر به شیوه‌ی تصادفی ساده به عنوان نمونه-ی آماری انتخاب شده‌اند؛ ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ی استاندارد بوده و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شکل‌گیری جو نوآوری، زمینه را برای کارآفرینی سازمانی فراهم می‌کند. همچنین بین تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه و تفکر راهبردی با جو نوآوری رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، در راستای تقویت کارآفرینی سازمانی، توصیه‌هایی از منظر مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود.

واژه‌های کلیدی: جو نوآورانه، سازمان، مدیریت منابع انسانی، تفکر راهبردی، نوآوری

۱- مقدمه

نیروی انسانی، سرمایه اصلی سازمانهای عصر نوین است. در حقیقت، بازدهی و بهره‌وری هر سازمان به رفتار و عملکرد نیروی انسانی آن سازمان وابسته است و کارکنان شاغل در سازمانها، از جمله شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمانها نسبت به هم هستند.

مفهوم نوآوری به عنوان یک ابزار حیاتی توانمندسازی برای خلق ارزش و پایداری مزیت رقابتی سازمانها در محیط بسیار متغیر با پیچیدگی‌های روزافزون شناخته می‌شود. سازمانهای دارای قدرت نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد قابلیت‌های جدیدی که به آنها اجازه نیل به نوآوری بهتر را می‌دهد، موفق‌تر هستند. نقطه آغازین نوآوری نیز شدیداً به دانش، تفکر، تخصص و تعهد منابع انسانی به عنوان ورودی‌های اصلی در فرآیند خلق ارزش و نوآوری وابسته است. عملیات استراتژیک منابع انسانی، ابزار اصلی سازمانها برای شکل‌دادن و تاثیرگذاری بر مهارتها، گرایشها و رفتار افراد در انجام وظایف شغلی خویش و در نتیجه، نیل به اهداف سازمانی و نوآوری است. به‌منظور بروز نوآوری، سازمانها می‌توانند از سرمایه انسانی برای توسعه تخصص سازمانی در جهت خلق خدمات و کالاهای جدید استفاده کنند، هرچند تخصص، مفهومی بسیار پیچیده تر بوده و عمدتاً ناشی از کنکاش بر اهداف و وظایفی خاص در یک محیط معین است. این کنکاش هدفدار موجب بهبود کارایی در عملکرد افراد متصدی انجام آن وظایف میشود. به وسیله تعیین نمودن و اعمال مجموعه‌ای از عملیات استراتژیک منابع انسانی، سازمانها نمی‌توانند تمایل و انگیزه افراد را برای انجام این عملیات حساس به منظور افزایش و توسعه تخصص سازمانی در جهت نیل به نوآوری سازمانی افزایش دهند. بدین ترتیب تفکر راهبردی میتواند هدایت‌کننده فعالیتهای نوآورانه باشد. زیرا امکان کشف و استفاده از دانش و تخصص را در سازمان پدید می‌آورد.

پس از بهبود فرآیندهای مدیریتی، سازمانها نیازمند انگیزه و توانایی سرمایه انسانی برای خلق ایده های خلاقانه، توسعه روشهای نوآورانه و ایجاد موقعیتهای جدید برای پیشرفت خود هستند. عملیات استراتژیک منابع انسانی میتواند بر گزینشها، ظرفیتهای رفتارهای کارکنان برای نیل به اهداف سازمانی تاثیر گذارد و آنها را تغییر دهد و نقشی حیاتی در تبلور شرایط لازم برای سرعت بخشیدن و گروه بندی و هدایت افراد به سوی توسعه فعالیتهای نوآورانه ایفا نماید. با استفاده از برخی عملیات استراتژیک منابع انسانی، همچون استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش به عنوان وسیله انگیزشی تعهد کارکنان، سازمانها میتوانند کارکنان را وادار به تفکر خلاقانه و نوآوری نمایند.

اگر سازمانی به دنبال پیشرفت باشد، باید خود را با نیازهای جدید و تغییرات محیطی هماهنگ کرده و همگام با تغییرات محیط، ساختار خود را تغییر دهد تا (دست کم) بتواند نیازهای جدید خود را (متناسب با تغییرات یادشده) برآورده کند. نوآوری، یکی از راههای افزایش مزیت رقابتی می باشد که بیش تر وقتها به عنوان یکی از مهم ترین نگرشهای راهبردی شرکتها برای دستیابی به موفقیت های بلندمدت، دیده می شود و تاثیر قابل توجهی بر امور مخاطره آمیز دارد (تاج الدینی، ۲۰۱۰). هم چنین به دلیل ارتباط نوآوری با انعطاف پذیری و تولید، به عنوان مقوله ای بسیار مهم برای افراد، نهادها و در مجموع برای همه ی جوامع به شمار می رود (رانکو، ۲۰۰۴).

تعاریف متعددی از جو نوآورانه در سازمان ارائه شده از جمله این که جو نوآورانه محیطی است که افراد در آن کار می کنند و منعکس کننده ی نگرش کارکنان و شیوهی مدیریت نوین سازمان می باشد. هم چنین جو سازمانی دربرگیرنده ی نظامی ارزشی است، به این معنی که شیوهی انجام کار و این که به چه رفتارهایی پاداش داده می شوند را مشخص می کند (بولدن، ۱۹۹۲). مدیران سازمان نیز باید همیشه به فکر بهبود و نوآوری در جو سازمانی باشند تا افزون بر نگهداری کارا و اثربخش آن، در افراد ایجاد انگیزه کرده آن و نیازهای مادی و معنویها را برآورده کنند (می، ۱۹۵۹).

یکی از اندیشمندان این حوزه بر باور این است که وجود یک جو مناسب می تواند نقش محرکی دایمی را برعهده گرفته، رفتار کارکنان را در جهت نوآوری هدایت کند. بنابراین می توان گفت اگر سازمانی که جوی مناسب برای نوآوری دارد با بحرانی مواجه شود به آسانی می تواند با برانگیختن توجهات کارکنان خود به سوی حل آن مشکل، بر بحران فایق آید. اما در سازمانی با جو نامناسب، جلب این توجهات، مدت بسیار زیادی به طول می انجامد (کانتر، ۱۹۸۸). با توجه به نقش کلیدی نوآوری و اهمیت بیش از پیش نوآوری در پیشگامی و رقابت پذیری سازمانها، (به ویژه سازمان بنیاد شهید) این پژوهش دنبال پاسخ به این سوال می باشد که: رابطه ای بین تفکر راهبردی و جو نوآورانه در سازمان بنیاد شهید وجود دارد؟

۲- بررسی پیشینه و نظریه های تحقیق

۱-۲ تفکر راهبردی

اگر رویکردهای «نوین» راهبرد نبود، امروز راهبرد به تاریخ ادبیات مدیریتی سپرده شده بود. دلیل این امر عدم تطابق ماهیت رویکردهای «کلاسیک» راهبرد با محیط کسب و کار امروز است. مبنای برنامه ریزی راهبردی، پیش بینی محیط (فرصتها و تهدیدها) آینده است و در جایی که بین پیش بینی (در زمان برنامه ریزی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشند، اثربخشی آن از بین می رود. در چارچوب نظریات مینتزبرگ، راهبرد اثربخش یک پدیده خلاقانه است که انسانها (راهبردها) سازنده آن هستند و نه فرایندهای برنامه ریزی و برای این امر باید به جای برنامه ریزی به توسعه تفکر راهبردی پرداخت. اندیشمندان زیادی ادعا کرده اند مدیریت راهبردی به طور کاملا فرایندهای عملکردگرای تمرکز می کند. برخی دیگر فراتر می روند و بیان می کنند که حرکت به دور از تعریف و اندازه گیری عملکرد یک گزینه سود مند نیست زیرا عملکرد هسته اصلی این زمینه است. این تمرکز زیاد و عمیق روی عملکرد شرکت این حقیقت را بیان می کند که جوهره راهبرد مطالعه روابط بین گزینه های راهبردی شرکت و کلیت آن (عملکرد) می باشند (Handford, 1995).

برای شناسایی عوامل اصلی تفکر راهبردی لازم است مروری بر تحقیقات گذشته در این زمینه صورت گیرد از جمله اولین و مهمترین تحقیقات در این زمینه، تحقیقی است که توسط هندفورد انجام شده است. هندفورد در این تحقیق به شناسایی ویژگی‌های می‌پردازد که تفکر راهبردی را از تفکر عملیاتی متمایز می‌کند. او در این تحقیق تفکر راهبردی را از طریق هشت ویژگی زیر از تفکر عملیاتی جدا می‌کند: ۱- بلندمدت در مقابل کوتاه مدت و فوری؛ ۲- مفهومی بودن در قبال عینی بودن؛ ۳- یادگیرنده/انعکاسی بودن در مقابل اقدام/عملی بودن (تفکر در برابر عمل)؛ ۴- شناسایی فرصتها و مسائل اصلی در مقابل یافتن راه حل برای مسائل موجود؛ ۵- حرکت به سمت زمینه‌های جدید در مقابل زمینه‌های جاری و تکراری؛ ۶- اثربخشی در برابر کارایی؛ ۷- رویکرد غیربیدی در مقابل یدی (حال در مقابل قال) و ۸- جامع‌نگری (نگاه از بالا) در مقابل جزئی‌نگری.

در مطالعه دیگری مینتزبرگ تفکر راهبردی را به عنوان تفکری که سایر انواع تفکر مخصوصاً تفکر جانبی و تفکر استقرائی، شهود و خلاقیت پیشنیاز آن هستند را معرفی می‌کند (Mintzberg, 1995)

لینتدکا (۱۹۹۸) در مطالعه خود پنج عنصری را مبین تفکر راهبردی منظور می‌دارد. این عوامل شامل دیدگاه سیستمی، هدفمند بودن، فرصت طلبی هوشمندانه تفکر به موقع، تولید و آزمون فرضیه است. گلدمن در مطالع خود با عنوان "متفکر راهبردی خبره" به چگونگی توسعه تفکر راهبردی به صورت حرفه‌ای در مدیران ارشد اجرائی مراکز بیمارستانی می‌پردازد. وی با در نظر گرفتن مطالعات مینتزبرگ، لینتدکا و هندفورد، تفکر راهبردی را ترکیبی از چهار عامل تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده نگری و فرصت طلبی تشخیص می‌دهد. (دیوید آر فرد، ۱۳۸۴)

اگر مطالعه اخیر را شکل تلخیص یافته‌ای از مطالعات پیشین قلمداد کنیم، چهار عامل تفکر مفهومی، دیدگاه سیستمی، فرصت گرایی و آینده نگری میتوانند از جمله عناصر تشکیل دهنده تفکر راهبردی تا این مرحله محسوب شوند.

۲-۲ تفکر مفهومی

اولین مولفه از عوامل تفکر راهبردی تفکر مفهومی است. تفکر مفهومی توانایی درک یک موقعیت به وسیله شناسایی الگوها و نشان دادن مسئله محوری است. این سبک تفکر استفاده از تجارب، خلاقیت و استدلال استقرایی و فرایندهای شهودی و مدیریت دانش به ویژه دانش ضمنی را دربرمی‌گیرد. که منجر به یافتن راه‌حل‌های بالقوه و گزینه‌های پایداری می‌شود که ممکن است به صورت آشکار هیچ ارتباطی با یکدیگر نداشته باشد و یا به راحتی قابل شناسایی نباشد (بازرگان، عباس و دیگران، ۱۳۷۹). خلاقیت استفاده از تجربه، تفکر مبتنی بر استقراء و سایر ویژگی‌ها و کارکردهای تفکر مفهومی به طور مستقیم با استفاده از دارایی‌ها، کارایی و اثربخشی سازمان ارتباط دارد.

تفکر سیستمی

دومین مولفه از عوامل تفکر راهبردی، تفکر سیستمی است. سیستم کلیتی است که حداقل دو ویژگی داشته باشد. به صورتی که (بازرگان، عباس و دیگران، ۱۳۷۹) هر یک از اجزا بتواند بر روی عملکرد یا خصوصیات کل سیستم اثر بگذارد و هیچکدام از آنها نتواند اثر مستقلی بر روی کل داشته باشد. (ایچی اومی کن، ۱۳۷۱) عملکرد یک سازمان تابعی از اثرات متقابل اجزا سازمان بر یکدیگر است مطابق با ادبیات تفکر راهبردی، راهبردها باید، سیستمی بیاندیشند و به این شیوه با ایجاد هم افزایی که مهمترین ویژگی تفکر سیستمی است می‌توانند عملکرد را ارتقا دهند.

۳-۲ فرصت طلبی

سومین مولفه از تفکر راهبردی فرصت طلبی است. فرصت طلبی به معنای "با تزویر در جستجوی منافع شخصی بودن" می‌باشد و تزویر به عنوان نوعی "دروغ‌گویی، دزدی، فریب و تلاش سوداگرانه برای نافرمانی، تحریف و موجه جلوه داده و غیره" تعریف می‌شود. موریس پا را فراتر می‌نهد و بیان می‌کند فرصت طلبی زمانی ارتقا می‌یابد که یک حزب بر خلاف حب دیگر از قراردادهای فی مابین رفتار می‌کند و منجر به انتقال دارایی از یک حزب به حزب دیگر می‌شود. اما نکته مهم این است که این

امر ضرورتاً مخالف با اصطلاحات روشن موجود در قرارداد نیست. (استیسی رالف، ۱۳۸۴) در شکل عملیاتی شاول، چینگ و دارل چهار عامل را به عنوان پیش نیازهای فرصت طلبی کارآفرینی شناسایی کردند. این چهار عامل عبارت است از عدم اطمینان، دارایی خاص، عدم تقارن اطلاعات و مبادله ارتباطی. (Bonn, ۲۰۰۱) راهبردها دارای تفکر راهبردی، فرصت طلب هستند و مهمترین کارکرد فرصت طلبی کاهش هزینه و شکار فرصت‌ها است. کاهش هزینه و استفاده بهینه از فرصت‌ها نیز به طور مستقیم با عملکرد سازمان ارتباط دارد.

۲-۴ آینده نگری

نیروهای محیطی خارج از کنترلشان می‌دانند که نمی‌توانند مشتریان، بازارها، رقبا و قوانین را کنترل کنند. لذا آنها تلاش می‌کنند تا بیشتر از آنچه نیاز است به جای اینکه از پیش اقدام کنند واکنشی عمل چهارمین مولفه تفکر راهبردی آینده نگری است. بسیاری از مدیران خود را به عنوان قربانیان می‌دانند.

با توجه به رابطه تفکر راهبردی و عملکرد، آینده نگری نیز می‌تواند در ارتقای عملکرد ایفای نقش کند. مدیریت عدم اطمینان و ریسک یک بخش اصلی در آینده‌نگری است، کاهش ریسک و تبدیل آن به فرصت‌ها منجر به کنترل نوسانات بدن کاهش ثروت سهامداران می‌شود.

مطالعه رویکرد راهبردی در بررسی سازمانها این فرصت را برای محقق فراهم ساخت تا با مدل دانشکده صنعتی نیروهای مسلح آمریکا آشنا شود. این مدل دو بعد رهبری تحول‌گرا و شناخت را به عنوان مولفه‌های تفکر راهبردی معرفی می‌کند (Handford, 1995). بعد شناخت مولفه‌هایی را در خود دارد که در سایر مطالعات به طور ضمنی ارائه شده‌اند و دور از ذهن نیستند. اما ربری بعدی است که در هیچ کدام از مطالعات قبلی بدان اشاره نشده است.

۲-۵ جو سازمانی و نوآوری:

جو مربوط به نوآوری عبارت است از ادراک کارکنان درباره‌ی نوآوری در سازمان که شامل احساسات، نگرش‌ها و گرایش‌های رفتاری می‌شود. در جوی برای نوآوری مناسب که قویا باشد کارکنان باور دارند که به نوآوری بها داده شده و، در ازای ارائه رفتارهای نوآورانه به آن‌ها پاداش داده خواهد شد. در یک جو نوآورانه‌ی ضعیف، کارکنان احساس نمی‌کنند به نوآوری ارج نهاده می‌شود و می‌ترسند که با ارائه ایده‌های نو مورد تمسخر سایرین قرار گیرند. بنابراین با توجه به اهمیت داشتن نیروی کار خلاق و نوآور، سازمان‌هایی که جو مناسبی را برای نوآوری فراهم می‌کنند از مزایای رقابتی به دست آمده بهره خواهند برد (فخریان، ۱۳۸۱). برای ایجاد نوآوری، لازم است مدیران توجه کارکنان خود را به توسعه و ایجاد راه‌کارها، فرایندها و محصولات جدید جلب کنند. کارکنان تمایل دارند تا با ایجاد و استقرار رویه‌هایی، از آن چه که نیاز به تغییر و تحول دارد، پرهیز کنند. برای مقابله با چنین گرایشی (تمایل به ثبات) ارائه‌ی محرک‌ها و انگیزاننده‌های مداوم لازم است تا افراد را به تحرک وادارد (ونید و، ۱۹۸۶). از سوی دیگر سازمان‌های امروزی به مدیرانی نیاز دارند که تمایل به چالش با هنجارهای موجود داشته و انجام فعالیت‌ها طبق روال همیشگی را زیر سوال می‌برند. برای آن‌ها قابل قبول نیست فعالیت که به روش همیشگی انجام شود (تامسون) سابقه‌ی تحقیقات مشابه: مهم‌ترین پژوهش‌های مشابه انجام شده را می‌توان به اختصار در موارد زیر خلاصه کرد: آراباسی، ۲۰۱۰. این پژوهش‌گر جو سازمانی را چنین تعریف می‌کند: "جو سازمانی، تمامی جنبه‌های داخلی یک سازمان می‌باشد که از طرف رده‌های بالای سازمان مشخص شده و رفتار تمامی اعضای آن سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هم‌چنین به وضوح توسط تمامی اعضای آن سازمان درک شده است (جو روان شناسانه).

عامل مهم تاثیرگذار بر شکل‌گیری جو نوآوری در این پژوهش، ابتکارات مدیریت منابع انسانی نوآورانه می‌باشد. مدیریت منابع انسانی نوآورانه به عنوان تغییر یا اشاعه‌ی هدفمند نظام‌ها، خط‌مشی‌ها، اقدامات یا برنامه‌های مدیریت منابع انسانی در راستای تغییر یا سازگاری تعامل‌ها، رفتارها و مهارت‌های کارکنان تعریف شده است (Som, 2006). در واقع،

مدیریت منابع انسانی نوآورانه مشتمل بر اقداماتی می‌باشد که بیشتر بر کارهای گروهی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تسهیم بیشتر اطلاعات بین کارکنان و پرداخت‌های تشویقی به آنها در راستای این تغییرات می‌باشد (Shaw, 1999).

ابتکارات کارآفرینانه به‌طور فزاینده‌ای به دانش، تخصص، تعهد و تخصص کارکنان به عنوان درون داده‌های فرایند ایجاد ارزش وابسته است. ففر (۱۹۹۴) اعتقاد دارد که سازمان‌ها از طریق منابع انسانی‌شان به مزیت رقابتی دست می‌یابند (Pfeffer, 1994). لازمه‌ی، تحقق نوآوری تاثیرگذاری بر سرمایه‌های انسانی از طریق تفکر راهبردی مدیریت منابع انسانی می‌باشد، چرا که تمایل وانگیزش کارکنان برای نوآوری را افزایش و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا دانش و تخصص را در سازمان شناسایی و به کار بگیرند (Scarborough, 2003, p.501-516). به عبارت دیگر، لازمه‌ی تحقق جو نوآورانه در سازمان حرکت به سمت پارادایم متمایز مدیریت منابع انسانی می‌باشد. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که فقدان ویژگی‌های نوآورانه در زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها می‌تواند تا حد قابل توجهی از شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه در سازمان ممانعت کند (شامی و همکاران، ۱۳۸۷). منطق تاثیرگذاری تفکرات راهبردی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه بیلی این است که کارمندان تنها زمانی اقدام به عمل متقابل می‌کنند که به آنها فرصت مشارکت داده شود، یعنی اینکه براساس نظریه‌ی رفتار برنامه‌ریزی شده رفتارهای کارکنان تحت تاثیر منابع یا فرصت‌های در اختیار آنهاست (Castro, 2004). با استفاده از اقدامات متمایز مدیریت منابع انسانی همچون استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش، سازمان‌ها می‌توانند کارکنان را وادار به تفکر خلاقانه و نوآوری کنند (Damanpour, 1991). ترکیبات متفاوتی از این اقدامات در چارچوب پارادایم جو نوآورانه متجلی می‌شود. اقدامات تفکر راهبردی در جو نوآورانه چندین پیامد دارد اول اینکه، باعث انتقال حق مالکیت از مدیران به کارکنان و سطوح پایین‌تر سازمان می‌شود. دوم اینکه از طریق تخصیص مشوق‌ها باعث افزایش تلاش کارکنان در راستای حل مسائل و ارتقای " ظرفیت حل مساله " درون سازمانی می‌شود و در نهایت اینکه استفاده‌ی مستمر از تفکرات راهبردی مدیریت منابع انسانی نوآورانه سطح عملکرد منابع انسانی را بهبود می‌بخشد چرا که منجر به تغییرات مستمر در مهارت‌های پرسنلی مورد نیاز سازمان‌ها شده و باعث افزایش تقاضاهای مهارتی هر شغل می‌شود (Shaw, 1999) تفکرات راهبردی در مدیریت منابع انسانی در حوزه‌ی جذب و استخدام می‌تواند زمینه را برای بروز رفتارهای نوآورانه فراهم کند. انتخاب کارکنان نوآور و دارای عملکرد برتر به هنگام اقتضا و اضطرار در راستای پاسخ‌گویی به ضرورت‌های محیطی یکی از همین ابتکارات است (Abdullah et al, 2010). جذب انتخابی که باعث اطمینان یافتن از تطابق فرد و سازمان و انتخاب افراد واجد دانش، مهارت و استعداد‌های مرتبط شغلی و مورد نیاز برای عملکرد نوآورانه می‌شود، نیز اقدامی در راستای افزایش نوآوری و ابتکار می‌باشد (Chang et al, 2011). همچنین، تضمین امنیت استخدامی از سوی مدیریت منابع انسانی از آن نظر که تعهد کارکنان به سازمان را افزایش داده و باعث مشارکت بیشتر آنها می‌شود، تشویق نوآوری در سطوح مختلف سازمان را افزایش می‌دهد.

سرمایه‌گذاری در آموزش تفکر راهبردی می‌تواند تخصص کارکنان را در همه‌ی سطوح سازمان توسعه دهد، و این به احتمال زیاد منبع پایدار بالقوه‌ای از ایده‌ها را برای نوآوری بیشتر فراهم می‌کند (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸). در واقع، تمرکز بر آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی و استمرار آن، از طریق تشویق خلاقیت زمینه‌ساز ارتقای فعالیت‌های نوآورانه در سازمان می‌شود (Abdullah et al, 2010). همچنین آموزش تفکر راهبردی در سطح سازمان باعث تقویت کانون کنترل درونی، افزایش خلاقیت و عزت نفس و تحریک افراد نسبت به تغییر وضعیت شغل و کسب و کار خود می‌شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

البته آموزش‌هایی مدنظر است که زمینه‌ساز توسعه و انتقال دانش و مهارت‌های چندگانه، ارتقای سطح قابلیت‌ها، بررسی و آزمودن ایده‌های جدید و در نتیجه افزایش انگیزه در افراد شود (Chang et al, 2011). همچنین اقداماتی نظیر تیم‌سازی و آموزش ضمن خدمت نیز بر تسهیل نوآوری و کارآفرینی سازمانی اثرگذار می‌باشد (Alegri, 2011 & Oltra).

۳- روش تحقیق

با توجه به اینکه در تحقیق حاضر به رابطه تفکر راهبردی با جو نوآورانه در سازمان بنیاد شهید فارس پرداخته شده است، پژوهش حاضر کاربردی می باشد. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان بنیاد شهید استان فارس (۲۴۰ نفر) می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۰۰ نفر از کارکنان به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. در این پژوهش جهت گردآوری داده های مورد نظر از پرسشنامه محقق ساخته با طیف پنج گزینه ای استفاده شد. علاوه بر این، محقق پس از معرفی از سوی دانشگاه و کسب مجوز به منظور گردآوری اطلاعات در سازمان مرتبط با زمینه پژوهش مراجعه و با ارائه کردن مقیاس پژوهش به گروه های نمونه اطلاعات لازم داده شده و در همان مکان پرسشنامه تکمیل و جمع آوری گردید. لازم به توضیح است که به منظور دستیابی به اطلاعات منسجم و قابل اعتماد، در خصوص اهداف تحقیق، پرسشنامه ها و ابعاد آنها توضیحاتی به کارکنان ارائه گردید.

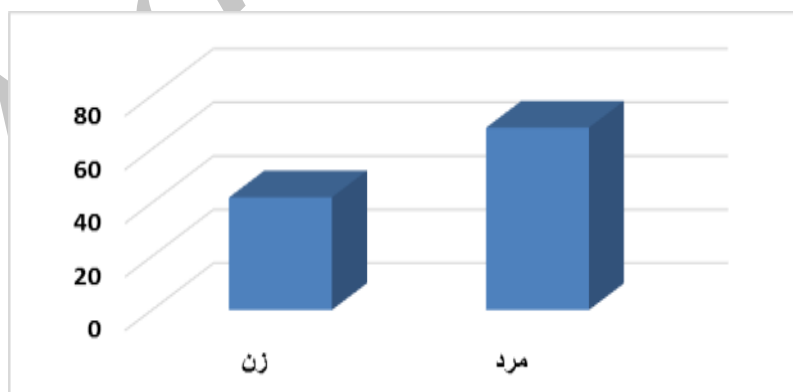
۴- یافته های تحقیق:

۱-۴ یافته های توصیفی

چگونگی توزیع جنسیت در نمونه مورد بررسی در جدول (۱-۴) آورده شده است.

جدول (۱-۴) توزیع جنسیت در نمونه مورد بررسی

درصد	فراوانی	
۴۲	۴۲	زن
۶۸	۶۸	مرد
۱۰۰	۱۰۰	کل

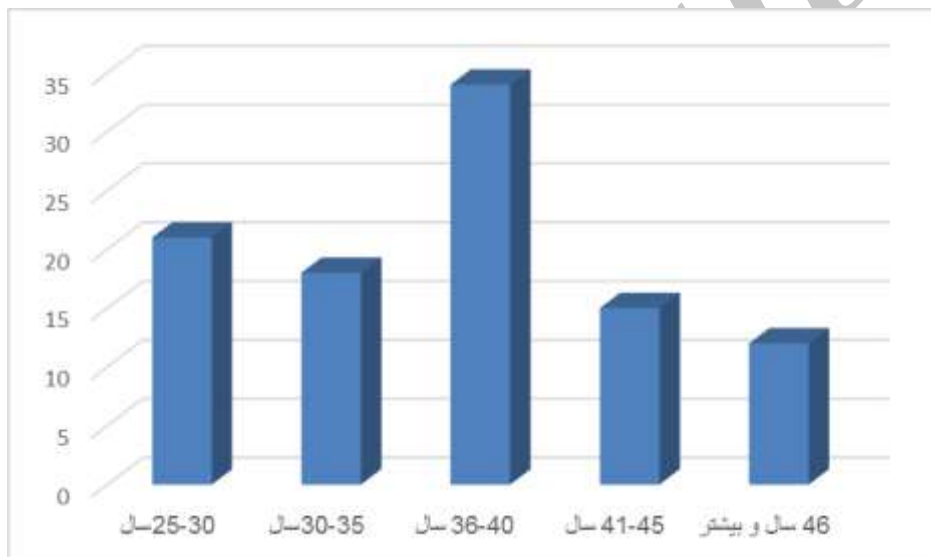


نمودار (۱-۴) توزیع جنسیت در نمونه مورد بررسی

چگونگی توزیع سن در نمونه مورد بررسی در جدول و نمودار (۲-۴) آورده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده بیشترین فراوانی در رده سنی ۳۶ تا ۴۰ سال مشاهده می گردد که بر اساس آنچه مشاهده می گردد تعداد ۳۴ نفر (۳۴ درصد) در این بازه سنی قرار داشتند.

جدول (۴-۱) توزیع سن در نمونه مورد بررسی

درصد	فراوانی	
۲۱	۲۱	۲۵-۳۰ سال
۱۸	۱۸	۳۰-۳۵ سال
۳۴	۳۴	۳۶-۴۰ سال
۱۵	۱۵	۴۱-۴۵ سال
۱۲	۱۲	۴۶ سال و بیشتر
۱۰۰	۱۰۰	کل

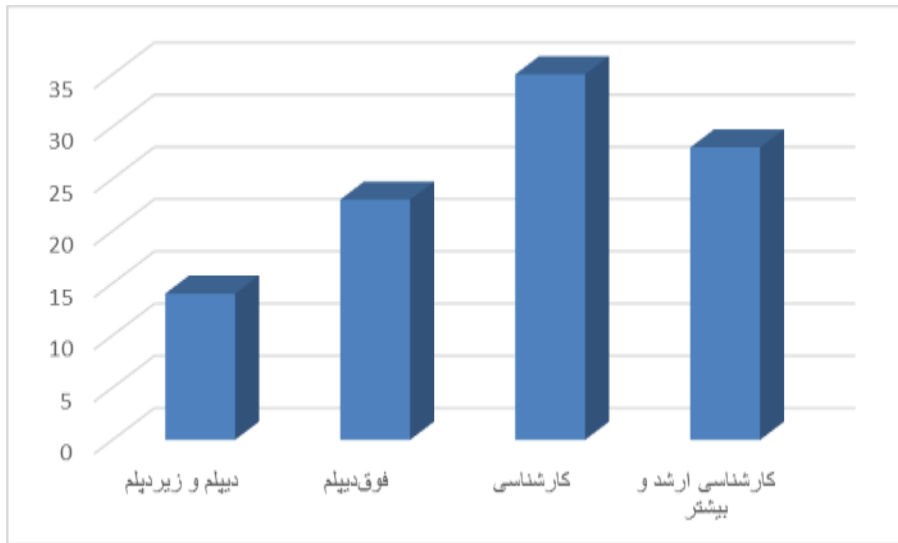


نمودار (۴-۲) توزیع سن در نمونه مورد بررسی

چگونگی توزیع تحصیلات در نمونه مورد بررسی در جدول و نمودار (۴-۳) ارائه شد. چنانکه مشاهده می شود اغلب افراد نمونه کارشناسی بوده اند (۳۵ نفر).

جدول (۴-۲) توزیع تحصیلات در نمونه مورد بررسی

درصد	فراوانی	
۱۴	۱۴	دیپلم و زیردیپلم
۲۳	۲۳	فوق دیپلم
۳۵	۳۵	کارشناسی
۲۸	۲۸	کارشناسی ارشد و بیشتر
۱۰۰	۱۰۰	کل

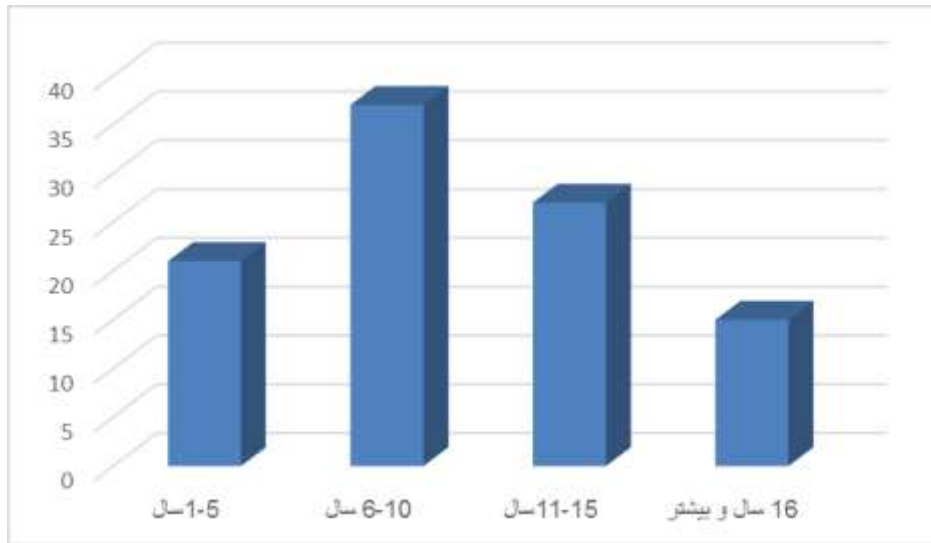


نمودار (۳-۴) توزیع تحصیلات در نمونه مورد بررسی

چگونگی توزیع سابقه خدمت در سازمان در نمونه مورد بررسی در جدول و نمودار (۴-۴) ارائه شد. چنانکه مشاهده می شود اغلب افراد نمونه ۶ تا ۱۰ سال سابقه کاری داشتند.

جدول (۴-۴) توزیع سابقه خدمت در سازمان در نمونه مورد بررسی

درصد	فراوانی	سال
21	21	۱-۵ سال
37	37	۶-۱۰ سال
27	27	۱۱-۱۵ سال
15	15	۱۶ سال و بیشتر
100	100	کل

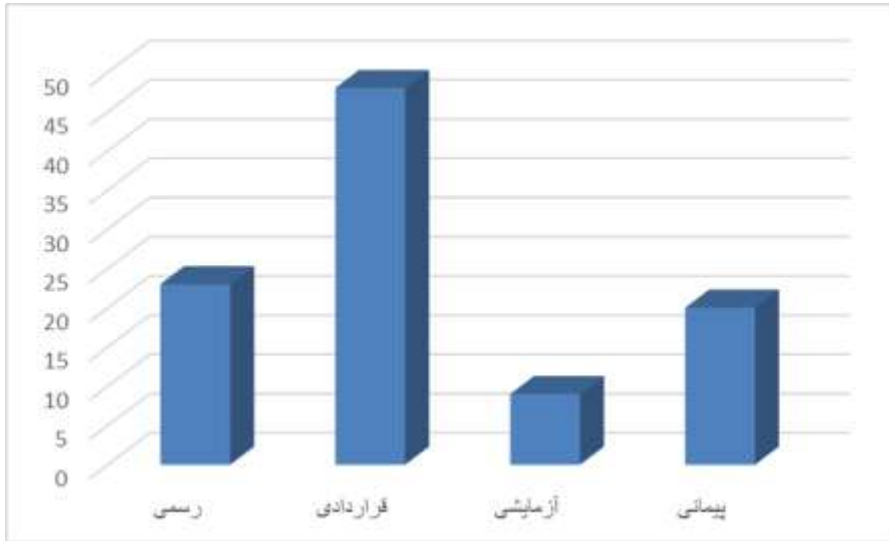


نمودار (۴-۴) توزیع سابقه خدمت در سازمان در نمونه مورد بررسی

چگونگی توزیع نوع استخدام در نمونه مورد بررسی در جدول و نمودار (۴-۵) ارائه شد. چنانکه مشاهده می شود اغلب افراد قراردادی بوده اند (۴۸ نفر).

جدول (۴-۵) توزیع نوع استخدام در نمونه مورد بررسی

درصد	فراوانی	نوع استخدام
۲۳	۲۳	رسمی
۴۸	۴۸	قراردادی
۹	۹	آزمایشی
۲۰	۲۰	پیمانی
۱۰۰	۱۰۰	کل



نمودار (۴-۴) توزیع نوع استفاده در نمونه مورد بررسی

۴-۲ یافته های استنباطی

میانگین و انحراف معیار شاخص های مورد بررسی در جدول (۴-۵) ارائه شد.

جدول (۴-۳) میانگین و انحراف معیار شاخص های مورد بررسی

انحراف استاندارد	میانگین	بیشینه	کمینه	
۴/۵۴	۳۶/۴۸	۴۸	۲۶	تفکر مفهومی
۳/۳۵	۳۱/۲۷	۳۸	۲۳	تفکر سیستمی
۳/۴۸	۲۶/۹۸	۳۱	۲۱	فرصت طلبی هوشمندانه
۱۲/۵۴	۹۴/۴۵	۱۲۱	۷۱	تفکر راهبردی
۲۹/۲۱	۱۵۹/۱۵	۲۰۸	۹۸	آینده نگری

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف: به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف بهره گرفته شد که نتایج آن در جدول (۴-۱) آورده شده است.

جدول (۴-۴) نتایج آزمون کلموگروف- اسمیرنوف و لیون

آزمون کلموگروف- اسمیرنوف		شاخص
سطح معنی داری	آماره	
۰/۰۸۹	۱/۲۹۷	تفکر مفهومی
۰/۸۴	۰/۴۸	تفکر سیستمی
۰/۹۸	۰/۳۲	فرصت طلبی هوشمندانه
۰/۴۸۱	۰/۷۱۶	تفکر راهبردی
۰/۵۸	۰/۸۸	آینده نگری

با توجه به عدم معنی داری آزمون برای همه متغیرهای مورد بررسی ($p\text{-value} < 0/05$) مفروضه نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

فرضیه اصلی: رابطه معنی داری بین تفکر راهبردی و جونوآورانه در سازمان بنیاد شهید وجود دارد. نتایج مربوط به بررسی رابطه بین تفکر راهبردی و جونوآورانه در جدول (۴-۷) ارائه شده است.

جدول (۴-۵) همبستگی بین تفکر راهبردی و جونوآورانه

جونوآورانه		متغیر
سطح معناداری ۰/۰۵	میزان همبستگی	تفکر راهبردی
۰/۰۰۰	۰/۷۴۵	

بر اساس نتایج به دست آمده مقدار ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۷۴۵ و مقدار سطح معنی داری برابر ۰/۰۰۰ است که با توجه به کوچک تر بودن سطح معنی داری از ۰/۰۵ در نتیجه وجود رابطه معنی دار بین تفکر راهبردی و جونوآورانه مورد تأیید قرار می‌گیرد.

فرضیه های فرعی

رابطه معنی داری بین تفکر مفهومی و جونوآورانه در سازمان بنیاد شهید وجود دارد.
نتایج مربوط به بررسی رابطه بین تفکر مفهومی و جونوآورانه در جدول (۴-۸) ارائه شده است.

جدول (۴-۶) همبستگی بین تفکر مفهومی و جونوآورانه

جونوآورانه		متغیر
سطح معناداری ۰/۰۵	میزان همبستگی	تفکر مفهومی
۰/۰۰۰	۰/۴۸۹	

بر اساس نتایج به دست آمده مقدار ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۴۸۹ و مقدار سطح معنی داری برابر ۰/۰۰۰ است که با توجه به کوچک تر بودن سطح معنی داری از ۰/۰۵ در نتیجه وجود رابطه معنی دار بین تفکر مفهومی و جونوآورانه مورد تأیید قرار می گیرد.

رابطه معنی داری بین تفکر سیستمی و جونوآورانه در سازمان بنیاد شهید وجود دارد.
نتایج مربوط به بررسی رابطه بین تفکر سیستمی و جونوآورانه در جدول (۴-۹) ارائه شده است.

جدول (۴-۷) همبستگی بین تفکر سیستمی و جونوآورانه

جونوآورانه		متغیر
سطح معناداری ۰/۰۵	میزان همبستگی	تفکر سیستمی
۰/۰۰۰	۰/۶۳۵	

بر اساس نتایج بدست آمده مقدار ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۶۳۵ و مقدار سطح معنی داری برابر ۰/۰۰۰ است که با توجه به کوچک تر بودن سطح معنی داری از ۰/۰۵ در نتیجه وجود رابطه معنی دار بین تفکر سیستمی و جونوآورانه مورد تأیید قرار می گیرد.

رابطه معنی داری بین فرصت طلبی هوشمندانه و جونوآورانه در سازمان بنیاد شهید وجود دارد.
نتایج مربوط به بررسی رابطه بین فرصت طلبی هوشمندانه و جونوآورانه در جدول (۴-۱۰) ارائه شده است.

جدول (۴-۸) همبستگی بین فرصت طلبی هوشمندانه و جونوآورانه

جونوآورانه		متغیر
سطح معناداری ۰/۰۵	میزان همبستگی	فرصت طلبی هوشمندانه
۰/۰۰۰	۰/۶۵۴	

بر اساس نتایج به دست آمده مقدار ضریب همبستگی پیرسون برابر ۰/۶۵۴ و مقدار سطح معنی داری برابر ۰/۰۰۰ است که با توجه به کوچک تر بودن سطح معنی داری از ۰/۰۵ در نتیجه وجود رابطه معنی دار بین فرصت طلبی هوشمندانه و جنونآورانه مورد تأیید قرار می گیرد.

۳-۴ تحلیل رگرسیون

به منظور بررسی اینکه شاخص های تفکر راهبردی توانایی پیش بینی جنونآورانه را دارد یا خیر از آزمون تحلیل رگرسیون بهره گرفته شد. یافته های مربوط به تحلیل رگرسیون در ادامه آورده شده است.

جدول (۴-۱۱) خلاصه مدل رگرسیونی برای بررسی پیش بینی کنندگی ابعاد تفکر راهبردی برای جنونآورانه

R	R ²	R ² تعدیل شده	انحراف خطای برآورد
.480	.2304	.1981	4.317

جدول (۴-۱۲) نتایج آزمون تجزیه واریانس برای بررسی پیش بینی کنندگی ابعاد تفکر راهبردی برای جنونآورانه

Model	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	احتمال
رگرسیون	609.220	3	203.073	9.677	.009
باقیمانده	18293.796	61	299.898		
کل	18903.015	64			

جدول (۴-۱۳) نتایج ضرایب برآورد شده برای بررسی پیش بینی کنندگی ابعاد تفکر راهبردی برای جنونآورانه

احتمال	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰۰۱	۵/۱۹۸		۱/۷۴۱	۹/۵۴۱	ضریب ثابت
۰/۰۱۵	۲/۷۷۹	۰/۳۲۹	۰/۴۱۲	۱,۱۴۵	تفکر مفهومی
۰/۰۰۰۱	۷/۱۳۴	۰/۵۳۲	۰/۵۶۷	۴,۰۴۵	تفکر سیستمی
۰/۰۰۰۱	۴/۶۵۳	۰/۱۷۶	۰/۲۴۵	۱/۱۴۰	فرصت طلبی هوشمندانه

بر اساس یافته های بدست آمده از خلاصه مدل (جدول ۴-۱۱) متغیرهای مستقل (ابعاد تفکر راهبردی) حدود ۱۹ درصد از تغییرات جو نوآورانه را تبیین می کنند. بر اساس یافته های جدول ۴-۱۲ در مورد آزمون تجزیه واریانس مدل برآورد شده از نظر آماری در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است ($F=9/667$, $p\text{-value}=0/009$). از نتایج جدول ۴-۱۳ مربوط به ضرایب برآورد شده چنین برمی آید که در مدل برآورد شده تمامی ضرایب برآورد شده در مدل معنی دار هستند ($p < 0/05$). در این راستا ضریب تفکر مفهومی در مدل برآورد شده برابر ۱,۱۴۵ بود که با توجه به مقدار آماره t که برابر ۲/۷۹۹ و مقدار سطح معنی داری که برابر ۰/۰۱۵ و کوچکتر از ۰/۰۵ است معنی دار است. ضریب تفکر سیستمی در مدل برآورد شده برابر ۴,۰۴۵ که این ضریب معنی دار می باشد ($t=7/134$, $p\text{-value}=0/001$). ضریب فرصت طلبی هوشمندانه در مدل برآورد شده برابر ۱/۱۴۰ و این ضریب در مدل برآورد شده معنی دار می باشد ($t=4/653$, $p\text{-value}=0/001$).

۵- نتیجه گیری:

با توجه به تاثیرگذاری ابتکارات تفکر راهبردی بر نگرش و رفتار کارکنان، این پژوهش ارتقای تفکر راهبردی و در نتیجه جو نوآورانه سازمانی را از منظر مدیریت منابع انسانی نوآورانه بررسی کرده است. با توجه به یافته های پژوهش، می توان چنین نتیجه گرفت که رابطه مثبت و معنی داری بین تفکر راهبردی و جو نوآورانه در سازمان وجود دارد. همراستا با این یافته، مک دافی (۱۹۹۵) در بررسی جو نوآورانه منابع انسانی بر عملکرد تولیدی سازمان، تاثیر چهار شاخص استخدام، پرداخت، ترفیع و آموزش را به عنوان اقدامات نوآورانه منابع انسانی بر بهره وری بررسی کرد که وجود این روابط تایید شد (McDuffie, 1995). همین طور مطالعه ای ایچنیوسکی و همکارانش (۱۹۹۷) تاثیرگذاری اقدامات کاری نوآورانه مانند پرداخت های تشویقی، استخدام و انتخاب، کار گروهی رویه های شغلی منعطف، تضمین استخدام، ارتباطات و آموزش بر بهره وری را نشان می دهد (Ichniowski et al, 1997). ضمن آنکه، نتایج مطالعات لارسن و فوس (۲۰۰۳) نشان دهنده تاثیرپذیری تفکر راهبردی با جو نوآورانه در اقدامات مدیریت منابع انسانی بود (Laursen & Foss, 2003, p. 243-263).

فرضیه اول پژوهش، بیانگر تاثیرگذاری تفکر راهبردی با جو نوآورانه در سازمان است. به عبارت دیگر، وجود یک جو نوآورانه اثربخش در سازمان که مستلزم وجود استقلال مناسب، تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده نگری و فرصت طلبی هوشمندانه می باشد که هر یک به عنوان یکی از پیش نیازهای تفکر راهبردی ضرورت دارد. همچنین وجود فرهنگ پشتیبان و محرکت خلاقیت و نوآوری، محرکی برای انگیزش کارکنان و استفاده از حداکثر توانایی و بهره وری ایشان برای اقدامات نوآورانه است (ایمانی پور و زیودار، ۱۳۸۷).

مطالعات، بیان کننده تاثیرگذاری تفکر راهبردی مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر جو نوآوری سازمانی بود. یافته های پژوهش نشان می دهد که به جز تفکر راهبردی، سایر تفکرات نظیر تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، آینده نگری و فرصت طلبی هوشمندانه بر جو نوآوری تاثیر می گذارد. کلیت این یافته ها با ادبیات نظری هم راستا می باشد. در واقع، آموزش گسترده، مداوم، تیم محور و بلندمدت، نظام های جبران خدمات پویا، پرداخت مبتنی بر عملکرد، تیم سازی و توانمندسازی منابع انسانی از آن جهت که بستر مبادله و توزیع دانش را فراهم می کند، زمینه را برای کارآفرینی سازمانی پدید می آورد.

با توجه به یافته های توصیه پژوهش، می شود که تفکر راهبردی در سیاست گذاری ها و اقدامات خود، جانب احتیاط را کنار گذاشته و انجام ابتکارات متهورانه نظیر جذب مبتنی بر شایستگی، جبران خدمات نوآورانه و تشویق، مدیریت عملکرد نتیجه محور و توانمندسازی سرمایه های انسانی را سرلوحه کار خود قرار دهد به نحوی که زمینه برای خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی فراهم شود.

منابع

- احمدی، فریدون؛ شافعی، رضا و مفاخری نیا، فرانک (۱۳۹۱)، "بررسی تاثیر عوامل فردی و محیطی بر رفتار کارآفرینانه دانشجویان دانشگاه کردستان". فصلنامه توسعه کارآفرینی سال چهارم، شماره پانزدهم، بهار ۱۳۹۱، ص ۱۶۳-۱۴۵.
- استیسی رالف (1384)، "تفکر راهبردی و مدیریت تحول: دیدگاه های بین المللی درباره پویایی سازمانی"، ترجمه کاظمی مهزیار و جعفری مصطفی، تهران: رسا.
- ایچی اومی کن (1371)، "تفکر یک استراتژیست"، ترجمه داوود مسگریان حقیقی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ایمانی پور، نرگس و زیودار، مهدی (۱۳۸۷)، "بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد (موردی مطالعه: نمایندگی های فروش شرکت سهامی بیمه ایران در شهر تهران". فصلنامه توسعه کارآفرینی سال اول، شماره دوم، زمستان ۱۳۸۷، ص ۳۴-۱۱.
- بازرگان، عباس و دیگران (1379)، "روشهای تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ سوم، تهران: نشر آگه.
- برومند، مجتبی و رنجبری، مریم (۱۳۸۸)، "اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تاکید بر نقش مدیریت دانش". دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، ص ۴۱-۵۴.
- دیوید آر فرد (1384)، "مدیریت راهبردی" ترجمه پارسائیان علی، اعرابی سید محمد، تهران: پژوهشهای فرهنگی.
- زارع، حسین، فیضی، آوات و محبوبی، طاهر (1389) بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی، تحقیقات -124 علوم رفتاری، 16، ص 114.
- شائمی، علی؛ شاهین، آرش و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۷)، "نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی". فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال اول، شماره ۱ زمستان (۱۳۸۷) ص ۲۲۰-۱۷۷
- فخریان، سارا (1381)، "بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمانی"، به راهنمایی: دکتر علی دیواندری، رساله کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- قلی پور، رحمت الله و همکاران (۱۳۸۷)، "تحلیل رابطه و تاثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی" فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره هفدهم، ص ۱۲۹-۱۱۱.
- Abdullah, N, H. Wahab, E and Shamsuddin, A. (2010). "Human Resource Practice as Predictors of Innovative among johar SMEs". International conference on science and social research, December 5-7, 2010, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Abdullah, N, H. Wahab, E and Shamsuddin, A. (2010). "Human Resource Practice as Predictors of Innovative among johar SMEs". International conference on science and social research, December 5-7, 2010, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Bonn, Ingrid (2001), "Developing Strategic Thinking as a core Competency", Management Decision", 39 (1) 63-۶۶
- Boulden, George, P. (1992), Productivity linked for profitability the basis for improve work life, Betler quality of work life through productivity.

Castro C.B., Armario E.M., Ruiz D.M.(2004), "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 27-53.

Chang, S., Gong, Y and Shum, C. .(2011), "Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices". *International Journal of Hospitality Management*.

Chang, S., Gong, Y and Shum, C. .(2011), "Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices". *International Journal of Hospitality Management*.

Damanpour F. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*. 34(3):555-590.

Handford, P. (1995) "*Developing Director and Executive Competencies in Strategic Thinking*". In B. Garratt (Ed.), "*Developing Strategic Thought: Reinventing the art of Direction – Giving*", London: McGraw-Hill.

Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prennushi. 1997. "The Effect of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines". *The American Economic Review*, 87: 291-313.

Kanter, R.M. (1988). When thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Straw & L.L. Comings (Eds.), *Research in organizational Behavior*, 10, 123-167.

Laursen K, Foss NJ. (2003). "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance". *Camb J Econ*. 27(2):243-263.

May K. (1959). Creativity and it's cultivation. In the social setting of creativity. In: Anderson HH, Editor. *Creativity and it's cultivation, addresses presented at the Interdisciplinary Symposia on Creativity*. London: Harper.

McDuffie, J. P. (1995) "Human resource bundles and manufacturing performance", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, No. 2, pp.197-221.

Mintzberg, H. (1995), "*Strategic Thinking as Seeing*", In B .Garratt(Ed), *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction*, London: McGraw-Hill.

Oltra, V and Alegri, J. (2011). "Explaining the link between human resource practices and innovation performance: the role of organizational learning processes". *OLKC 2011 Conference*, 12-14 April.

Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Boston, Harvard Business School Press.

Runco M.A. (2004). Creativity. In *Annual Review of Psychology* 55, 657-687. Shadur MA, Kienzle R, Rodwell JJ. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement The Importance of Support, *Group and Organization Management*; 24(4): 479-503.

Scarbrough, H.(2003). "Knowledge Management, HRM and the Innovation Process". *International Journal of Manpower*, Vol. 24, pp. 501–516.



Shaw, K. (1999). "Innovative HRM Practices as a Technology Shock: Building "Problem-Solving Capacity" in Production Workers" . conference on Technology, Regulation, and Employment, sponsored by CEMFI, Madrid, June 1999.

Som, A. (2006), "Bracing MNC Competition Through Innovative HRM practices: The Way Forward for Indian Firms", Thunderbird International Business Review, 48, 2, 207-237.

Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation .Management Science, Vol. 32, No. 5, pp: 590-607.

Archive of SID