

## Investigating the Factors Affecting Creativity and Innovation in Strategic Human Resource Management Using Meta-Analysis Method

Firouzeh Montazerifar<sup>1✉</sup> | Alireza Sargolzaei<sup>2</sup>

1. MSc, IT Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (*Corresponding Author*). E-mail: [banoo.montazerifar@gmail.com](mailto:banoo.montazerifar@gmail.com)
2. Assistant Professor, Department of Public Management, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran. E-mail: [sargolzaei191@yahoo.com](mailto:sargolzaei191@yahoo.com)

Article Info	ABSTRACT
<b>Article type:</b> Research Article	<p>Creativity and innovation are two important factors in the development and progress of organizations and communities. Creativity means the ability to create new ideas, and innovation means presenting a new and innovative product, service or process that helps the organization grow and progress. These two factors can be strengthened individually or collectively within organizations and can improve organizational performance and efficiency. Given the intense competition in the market, organizations that can generate new and innovative ideas will have greater success in the market. Therefore, the aim of this research is to identify and investigate the factors affecting creativity and innovation in strategic human resource management using meta-analysis method. This research is part of analytical-descriptive research conducted using meta-analysis method. The statistical population of the research includes all internal research conducted in the last 14 years (2008-2021) on the factors affecting creativity and innovation, which have been published in foreign scientific journals, books, and databases, including Google and Google Scholar, as well as domestic scientific databases such as Noor specialized journals database, Jihad Daneshgahi scientific information portal, and Megiran database. Using purposive sampling method, 10 researches were selected and studied, and 4 main factors were identified as effective factors on creativity and innovation in strategic human resource management. The results showed that the effective factors on creativity and innovation in strategic human resource management are organizational culture, an appropriate motivational system in the organization, training and development programs, and the use of information technology.</p>
<b>Article History:</b>	
<b>Received:</b> 1 February 2022	
<b>Received in revised form</b> 8 April 2023	
<b>Accepted:</b> 22 April 2023	
<b>Published online:</b> 20 June 2023	
<b>Keywords:</b> Creativity, Innovation, Human resources, Strategic management of human resources, Organizational innovation	

**Cite this article:** Montazerifar, Firouzeh & Sargolzaei, Alireza. (2023). Investigating the factors affecting creativity and innovation in strategic human resource management using meta-analysis method. *Journal of Innovation Economic Ecosystem Studies*, 3 (1), 83-102.

DOI: <http://doi.org/10.22111/innoeco.2023.45640.1063>



© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

## بررسی عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب

فیروزه منتظری فر<sup>۱</sup> | علیرضا سرگلزائی<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: [banoo.montazerifar@gmail.com](mailto:banoo.montazerifar@gmail.com)  
 ۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران. رایانامه: [sargolzaei191@yahoo.com](mailto:sargolzaei191@yahoo.com)

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>خلاقیت و نوآوری دو عامل مهم در توسعه و پیشرفت سازمانها و جوامع هستند. خلاقیت به معنای توانایی ایجاد افکار جدید و نوآوری به معنای ارائه یک محصول، خدمت یا فرآیند جدید و نوین است، که به رشد و پیشرفت سازمان کمک میکند. این دو عامل می توانند به صورت فردی و یا گروهی در سازمانها تقویت شوند و بهبود عملکرد و کارایی سازمان را به همراه داشته باشند. با توجه به رقابت شدید در بازار، سازمانهایی که قادر به تولید ایده های جدید و نوآورانه هستند، موفقیت بیشتری در بازار خواهد داشت. لذا هدف از این پژوهش، شناسایی و بررسی عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، با استفاده از روش فراترکیب می باشد. این پژوهش جزو تحقیقات تحلیلی-توصیفی است که با استفاده از روش فراترکیب صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش، اکثر تحقیقات انجام شده در ۱۴ سال اخیر (۱۳۸۷-۱۴۰۱) با موضوع عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری که گزارش آنها در نشریات، کتب و پایگاههای علمی خارجی گوگل و گوگل اسکالر و پایگاههای علمی داخلی مجلات تخصصی نور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پورتال جامع علوم انسانی و پایگاه مگیران، درج و نمایه شده اند. با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند تعداد ۱۰ پژوهش انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند و ۴ عامل اصلی به عنوان عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شناسایی شدند. شیوه تحلیل داده ها، کدگذاری باز است. نتایج نشان داد، عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از:</p> <p>فرهنگ سازمانی، سیستم انگیزشی مناسب در سازمان، کاهش تفاوتها و تبعیضها در سازمان، فناوری.</p>	<p><b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی</p> <p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۱/۱۱/۲۵</p> <p><b>تاریخ ویرایش:</b> ۱۴۰۲/۱/۱۹</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۲/۲/۲</p> <p><b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۲/۳/۳۰</p> <p><b>واژه های کلیدی:</b>                      خلاقیت، نوآوری، منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نوآوری سازمانی</p>

**استناد:** منتظری فر، فیروزه و سرگلزائی، علیرضا (۱۴۰۲). بررسی عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب. *مطالعات زیست بوم اقتصاد نوآوری*، ۳ (۱)، ۸۳-۱۰۲.

<http://doi.org/10.22111/innoeco.2023.45640.1063>

## مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق آموزش کارکنان ماهر و بانگیزه برای دستیابی به مزیت رقابتی است (نزویک و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه در تلاش برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (ترجمی و همکاران، ۱۴۰۰). منابع انسانی ارزشمندترین عامل تولید و منبع اصلی مزیت رقابتی است. نیروی انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک برای سازمان‌ها محسوب می‌شود (پورصادق و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین ضرورت دارد که مدیران بدانند چگونه با این عامل استراتژیک رفتار کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند (ذبیحی و نیک پور، ۱۳۹۲). سازمان‌ها باید بتوانند جهت هماهنگ شدن با دنیای در حال تغییر و تحول امروز برای استقرار جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به کمک رهبران تحول آفرین ایجاد نمایند. (شوقی و همکاران، ۱۳۹۲). نوآوری عبارتست از فرآیند دریافت فکر و اندیشه نو و تبدیل آن به محصول، خدمت یا روشی جدید برای انجام دادن کارها. خلاقیت پیدایش و تولید یک فکر و اندیشه جدید و نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن فکر و اندیشه است. چنانچه خلاقیت و نوآوری به صورت کامل و جامع مورد توجه قرار بگیرند، می‌تواند باعث رشد و شکوفایی استعدادها، موفقیت‌های شغلی و اجتماعی، افزایش کیفیت خدمات و تولیدات، کاهش هزینه‌های تولید، جلوگیری از اتلاف منابع انسانی و مادی، افزایش انگیزش کاری کارکنان و رضایت شغلی آنها، افزایش بهره‌وری، تشویق کارکنان به رقابت سالم کاری، کاهش تشریفات زائد اداری و فواید بی‌شمار دیگر گردد (امیری و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع رهبران تحول آفرین با تشویق کارکنان به ارائه افکار نوآور خود به سازمان، جو سازمانی منعطفی را به وجود می‌آورند و باعث می‌شوند کارکنان به جستجوی روش‌های جدید نوآورانه در شغلشان بپردازند (شوقی و همکاران، ۱۳۹۲).

از آنجاییکه روش فراترکیب جهت یکپارچه سازی مطالعات مختلف برای کسب یافته‌های جدید بکار می‌رود، لذا در پژوهش حاضر از طریق فراترکیب نتایج مطالعات پیشین، بررسی عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی صورت گرفت. برای دستیابی به این هدف، سؤال زیر مطرح و مورد بررسی قرار گرفت:

عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر اساس نتایج پژوهش‌های پیشین کدام است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ادبیات موضوع:

امروزه توسعه نوآوری عمدتاً از مسئولیت‌های مدیران منابع انسانی می‌باشد، زیرا در جمع‌آوری، تبدیل و انتقال داده و اطلاعات نقش اساسی دارند. (خان و همکاران، ۲۰۱۰). یکی از مهمترین روشها جهت کسب مزیت رقابتی، تمرکز بر بهبود مستمر سرمایه انسانی است. (چوهان، ۲۰۱۶). با توجه به اینکه کارکنان، ایده‌ها را بوجود آورده و اجرا می‌کنند و عامل خلاقیتها و نوآوری هستند، نقش مدیریت منابع انسانی در نوآوری آشکار می‌گردد. (نیتند و اسلاب و وتترینک، ۲۰۱۸).

نوآوری به انسجام میان استعداد و دانش بستگی دارد که تحقق این هماهنگی و انسجام در گرو توانایی سازمان برای جذب و نگهداشت استعدادهاست. در فرآیند جذب و استخدام افراد وقتی که سازمان‌ها ویژگی‌های خلاقانه برای نوآوری را یکی از معیارهای انتخاب قرار می‌دهند، احتمال اینکه کارمندان ایده‌های بهتر، بیشتر و نوآورانه‌تر، از خود ارائه دهند، بیشتر است. مشارکت بیشتر کارمندان موقعیتهای جدیدتری را ایجاد می‌کند که ایده‌های جدید خود را به اشتراک گذارند. در نتیجه این امر، نوآوری‌های بیشتری بوجود می‌آیند. نظر به اینکه فرآیند توسعه فناوری، به ویژه در بخش خدمات، بدون همکاری کارمندان

امکانپذیر نیست، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک بخش مهم در موفقیت نوآوری محسوب می شود. نوآوری به مشارکت کارمندان بستگی دارد که این مشارکت در زمینه های دانش، تخصص، تعهد و خلاقیت صورت می گیرد. (لرتکوندی و همکاران، ۲۰۱۹).

صاحب نظران بر این باور هستند که تنها مزیت رقابتی پایدار، قابلیت نوآوری سریع تر نسبت به رقبا می باشد. اگر یک سازمان آهسته تر از محیط پیرامون خود، فعالیتهای نوآوری داشته باشد، رو به فنا و نابودی است. سازمان های موفق مزیت رقابتی را از طریق افزایش قابلیت های نوآوری ایجاد می کنند. (کافمن، ۲۰۱۵).

مدیریت منابع انسانی نگرش به مدیریت کارکنان است که در آن تاکید بر دستیابی به مزیت رقابتی از طریق توسعه استراتژیک نیروی کار متعهد و توانمند می باشد. (ابطحی و حسن پور، ۱۳۸۶)

اتریشی برخی از رویه های مدیریت منابع انسانی بر ارتقا نوآوری تاثیر دارد. بعنوان مثال، پیچیدگی شغلی در سطح فردی به خلاقیت می انجامد زیرا کارمندان می توانند مهارت های مختلف را بکار برند. چرخش شغلی و آموزش در حوزه های مختلف کاری نیز، کارمندان را با دانش جدید آشنا کرده و مهارت های آنان را گسترش داده و سبب نوآوری می شوند. (لین و ساندرس، ۲۰۱۷)

در پژوهش شیفتون و همکاران، دو نوع مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفتند: ۱) مدیریت منابع انسانی کنترل محور<sup>۱</sup> و ۲) مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه<sup>۲</sup>. روش های مدیریت منابع انسانی کنترل محور، براساس فشارهای ناشی از هنجارها، اجبارها و تقلید اتخاذ گردیده است. در مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، علاوه بر فرآیند ترکیب، فرآیند گردآوری نیز انجام می شود.

گردآوری، شامل کنارهم قراردادن توانایی ها، دیدگاه ها و بینش های متفاوت در کنار هم است، که همان توجه به صدای کارکنان<sup>۳</sup> می باشد. در این رویکرد از منابع انسانی، به جای مایوس کردن کارکنان از بیان دیدگاه ها و ایده ها، ایشان به مشارکت بیشتر تشویق می شوند و سازمان به آنان فرصت کسب تجربیات جدیدتر را می دهد. همچنین سازمان برای ایده های خلاقانه

پاداش نیز در نظر می گیرد. در این نوع از مدیریت منابع انسانی، کوچینگ<sup>۴</sup> و منتورینگ<sup>۵</sup> می توانند نقش موثری داشته باشند. در مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، کارمندان از طریق فرآیندها و اقدامات انجام شده، در می یابند که نوآوری مهم است و با بیان

ایده ها و دیدگاه هایشان و مشارکت در ایجاد نوآوری، مورد تشویق قرار گرفته و پاداش نیز دریافت می کنند. (شیفتون و همکاران، ۲۰۱۷). رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به معنی استفاده از روش های جدید است که سازمان بوسیله آنها به شرایط ناپایدار محیطی واکنش مناسب نشان می دهد و منابع انسانی را در راستای کسب مزیت رقابتی به کار می گیرد. از این رو خلاقیت موجب بهره وری بیشتر و موفقیت سازمان در جامعه می گردد. بنابراین تمام اعضای سازمان بایستی در اقدامات منابع

انسانی مشارکت داشته باشند. (قلی پور، ۱۳۹۰: ۹-۱۱، به نقل از میری قمصری). هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق ایجاد تضمین و اطمینان از اینکه سازمان دارای کارکنان متعهد، با انگیزه و ماهر جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۹).

یکی از مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نگرستن به کارکنان سازمان به عنوان یک منبع استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی است. (جلیلیان، ۱۳۹۷)

<sup>۱</sup> Control-oriented HRM

<sup>۲</sup> Entrepreneurial HRM

<sup>۳</sup> Employee Voice

<sup>۴</sup> Coaching

<sup>۵</sup> Mentoring

آریانتو و همکاران در پژوهشی که در بررسی ارتباط بین شیوه‌های مدیریت استراتژیک، ظرفیت نوآوری و عملکرد نوآوری در شرکتهای نرم افزار در اندونزی انجام دادند، دریافتند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک یک عنصر کلیدی برای ظرفیت نوآوری است، زیرا عامل انسانی در فرآیند نوآوری دخیل است. نتایج این پژوهش نشان داد که شیوه‌های مدیریت استراتژیک با ظرفیت نوآوری رابطه مثبت و معناداری دارد که تاثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری نیز دارد. (آریانتو و همکاران، ۲۰۱۵).

### مسئله سازمانی نوآوری:

مسئله سازمانی نوآوری این است که به نظر می‌رسد خلق و اکتشاف دانش و فناوری‌های اختراعی (مبتکرانه) نیازمند ساختارهای سازمانی کوچک و ارگانیک هستند، در حالی که نوآوری سریع از طریق کاربرد کارای آن دانش، در مقابل، نیازمند سازمان‌های بزرگ و انعطاف ناپذیر است. شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند با تعقیب هر دو نوآوری سریع و ابداع خلاق به کارآفرینی دست یابند، بیشتر در معرض خطر ابتلا به این مسئله و گرفتار شدن در این ابهام هستند. همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مسئله سازمانی نوآوری را می‌توان در دو بعد اساسی که بنظر می‌رسد بر توانمندی سازمان در اکتشاف و کاربرد دانش مؤثرند، تشریح کرد، یعنی اندازه سازمان و میزان سلسله مراتب مدیریتی. در حالیکه مربع سمت چپ پایین به نظر می‌رسد مناسب‌ترین وضعیت برای جریان‌های ارگانیک دانش است که اختراع خلاقانه را تشویق می‌کند، مربع سمت راست بالا، شرایط ایده آل برای فرآیندهای کارا و ساختاریافته را به تصویر می‌کشد. بنابراین، برای وقوع نوآوری هر دو سازمان‌های ارگانیک و کوچک و یک واحد بزرگ وابسته به سلسله مراتب و ریاست لازمند. شرکت‌ها برای ارائه فناوری‌های جدید به بازار، و دستیابی به سرعت و تحول در نوآوری، نیازمند یک رویکرد مدیریتی هستند که در موقعیت ایده آل مخالف (دو موقعیت رنگی در شکل) را به هم متصل کند بدون اینکه به سمت موقعیتهای نامطلوب و هرج و مرج گسترده یا بوروکراسی نامتمرکز حرکت کند. این دو حوزه (خانه‌های سفید رنگ شکل) عدم تعادل‌های سازمانی هستند که ظاهراً علیه نوآوری کار می‌کنند. مهمترین چالش برای اکثر شرکت‌ها این است که در حین اجتناب از این دو ابهام و مسئله نوآوری، نوآور باشند و به طور جهانی از نتایج بهره برداری کنند. (کرنلیوس هرستات و همکاران، ۱۳۸۷).

اندازه سازمان / واحد

بزرگ

کوچک

<p><b>هرج و مرج وسیع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MNCهای بزرگ با منابع غنی R&amp;D که به اندازه کافی برای ابداع خلاقانه و اکتشاف، ارگانیک هستند اما فاقد ساختار لازم برای بهره‌برداری‌های کلان می‌باشند.</li> </ul>	<p><b>بهره‌برداری اثربخش از دانش برای نوآوری سریع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بوروکراسی قوی و باثبات</li> <li>• ظرفیت بالای تولید</li> <li>• بهبود تدریجی</li> <li>• فرآیندهای انعطاف ناپذیر</li> </ul>
<p><b>خلق دانش تصویری و نوآوری بنیادی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمایل به هرج و مرج / ریسک خلاقانه</li> <li>• فراموش کردن / خلق تمایز</li> <li>• تعامل فردی ارگانیک از طریق روابط دانشگاهی</li> <li>• خودمختاری و خودسازماندهی</li> </ul>	<p><b>بوروکراسی‌های نامتمرکز</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MNCهایی با سلسله مراتب زیاد و دارای واحدهای R&amp;D کوچک و نامتمرکز که هنوز تحت کنترل سلسله مراتب هستند.</li> <li>• تمرکززدایی بیش از حد</li> </ul>

فاقد سلسله مراتب / ارگانیک

سلسله مراتبی / ماشینی

شکل ۱. نیازهای سازمانی متناقض برای نوآوری بنیادی

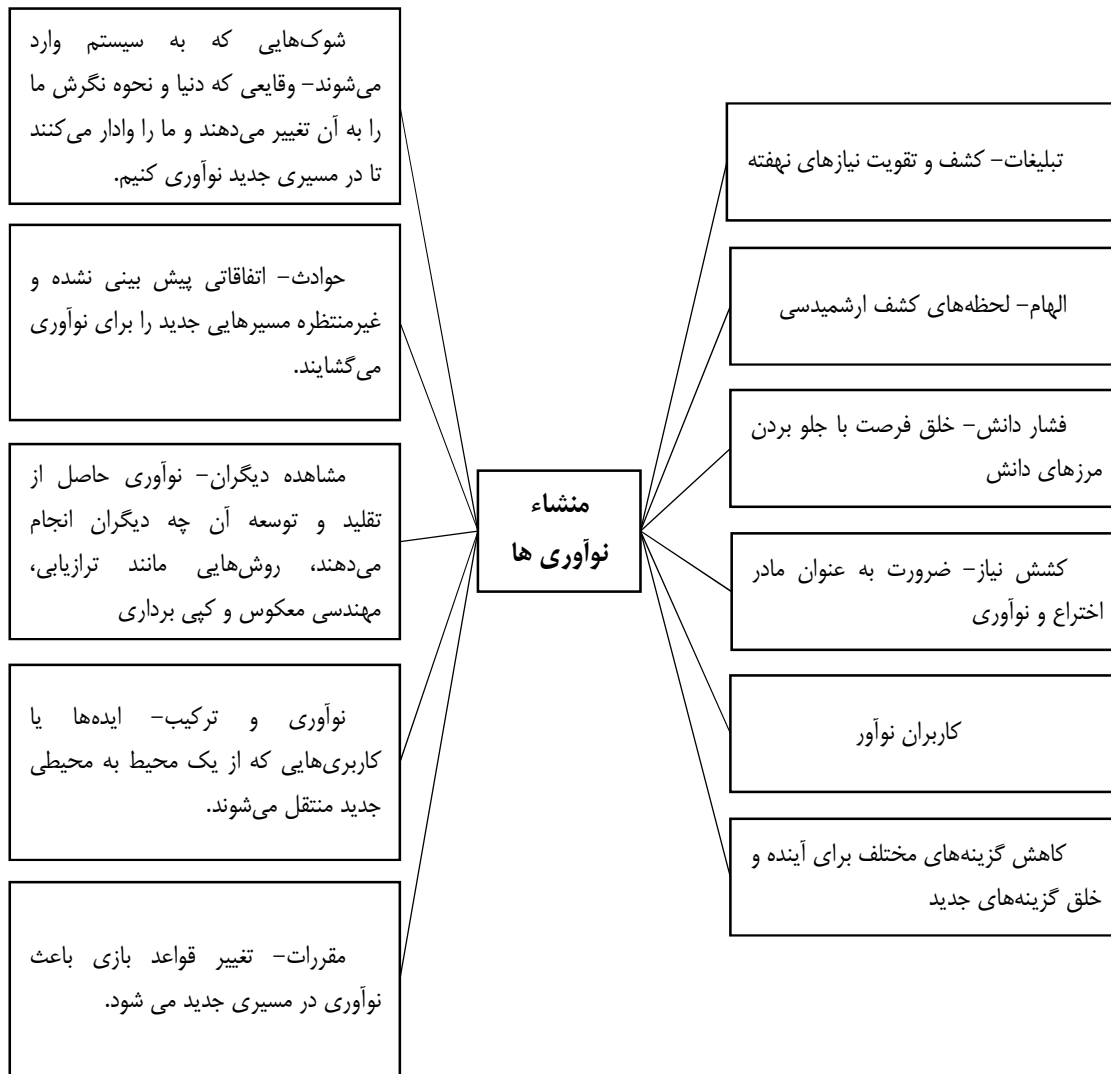
### نوآوری مهندسی:

نوآوری ژاپنی‌ها و همچنین فعالیت سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی ژاپنی‌ها در اروپا اغلب روی صنایعی متمرکز شده است که کشورهای اروپایی در آن مزیت رقابتی نسبی دارند مانند خودرو و تامین کنندگان قطعات خودرو، ابزارهای ماشینی، ماشین‌آلات تحقیق، شیمیایی و مهندسی شیمی.

برای فعالیتهای تحقیق و توسعه و نوآوری در صنایع جدید و زمینه‌های دارای فناوری پیشرفته (بیوتکنولوژی، نیمه‌هادی‌ها، فناوری اطلاعات)، اروپا کمتر، هدف ژاپن قرار می‌گیرد و آن هم به این دلیل است که برتری واضح تحقیقاتی کشورهای اروپایی در این زمینه کمتر است. قدرت پایدار اروپایی‌ها در نوآوری بیشتر مبتنی بر نوآوری مهندسی است و این بعدی است که اغلب در تحقیقات نوآوری نادیده گرفته می‌شود. در آلمان، سوییس و ایتالیای شمالی و نیز سایر مناطق اروپایی، نقطه قوت در نوآوری مهندسی، الگوی معمول مزیت رقابتی پایدار است. نقاط در نوآوری مهندسی کاملاً با تحقیق و توسعه پیشرفته در یک طرف و توسعه پیوسته محصول و تجاری‌سازی محصول جدید در کشور اصلی از طرف دیگر مرتبط است. علاوه بر این قابلیت‌های مهندسی به مکان‌های خارجی پیشرفته منتقل شده است و با استراتژی‌های صادرات قوی و همچنین تحقیق و توسعه در مکان‌های خارجی پشتیبانی می‌شود (کرنلیوس هرستات و همکاران، ۱۳۸۷).

### منابع نوآوری:

نوآوری از منابع گوناگونی سرچشمه می‌گیرد و برای مدیریت مناسب فرآیند آن باید همواره سرچشمه‌های گوناگونش را در نظر داشت. در شکل ۲ انواع و اقسام محرکها که می‌توانند منشا نوآوری باشند نمایش داده شده اند (جوئید و جان بسنت، ۱۳۹۱).



شکل ۲. سرمنشأهای گوناگون نوآوری

### پیشینه پژوهش:

با توجه به ماهیت پژوهش حاضر، جهت بررسی عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، پژوهش‌های مختلفی در رابطه با موضوع پژوهش حاضر، شناسایی شدند که در جدول ۱ به برخی از مطالعات داخلی و خارجی اشاره می‌شود:

جدول ۱. پیشینه مطالعات پیرامون عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

نویسندگان	سال	یافته های پژوهش
سعادت طلب و همکاران	۱۳۹۴	در پژوهش صورت گرفته توسط سعادت طلب و همکاران، ابعاد کلیدی الگوی مدیریت منابع انسانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی نوآورانه و کارآفرینانه در دانشگاه های دولتی تهران مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش آنان نشان داد که تجارب استراتژیک و تجارب کارکردی مدیریت منابع انسانی تاثیر قابل ملاحظه ای بر اثربخشی سازمانی و به خصوص بر عملکرد نوآورانه از طریق مدیریت استراتژیک منابع انسانی می گذارد.
نیستانی و سلیمان پور عمران	۱۳۹۷	نیستانی و سلیمان پور عمران، در پژوهشی به رابطه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و ارتقای روحیه نوآوری با فرهنگ مشارکتی سازمان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و ارتقای روحیه نوآوری سازمانی با فرهنگ مشارکتی سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. شناسایی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمانی متناسب در سازمان و آموزش مجریان و مدیران سازمانی برای اعمال برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمانی مناسب می تواند در فرهنگ مشارکتی سازمان موثر واقع شود. مدیر سازمان باید تلاش کند که موانع نوآوری را از سر راه کارکنان بردارد و زمینه بروز نوآوری را از طریق دادن آزادی و ابتکار عمل به آنان فراهم کند.
حمیدیان پور و حصیری	۱۳۹۸	حمیدیان پور و حصیری با بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ظرفیت نوآوری دریافتند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر مثبتی بر ظرفیت نوآوری دارد و همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق یادگیری سازمانی نیز بر ظرفیت نوآوری تاثیر دارد. یافته های پژوهش نشان داد که اگر منابع انسانی برای تحقق رسالت و اهداف اصلی سازمان با مدیران رده های بالا همکاری و مشارکت کنند و در دگرگونی و تحول مستمر امور و فرآیندهای سازمان نقش اساسی داشته باشند، می توانند باعث ایجاد ظرفیتی برای نوآوری در شرکت خود شوند. پس مدیران سازمان ها باید چنین دیدی نسبت به کارکنان داشته باشند و آنها را به انجام چنین کارهای مخاطره آمیز و خلاقانه تشویق کنند تا باعث پیشتازی سازمان خود شوند.
پیل پا و فرخیان	۱۳۹۹	در پژوهشی که توسط پیل پا و فرخیان صورت گرفت، تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه گرایی کارآفرینانه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این تحقیق حاکی از تاثیر مثبت و معنادار مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه و تاثیر مثبت و معنادار مدیریت استراتژیک و گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی بود. در توضیح این نتیجه گیری می توان گفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تاثیر مثبتی که بر گرایش های کارآفرینانه دارد موجب تشویق نوآوری، خلاقیت، ریسک پذیری و پیشگامی آنها می شود که همه این ابعاد خود به نوعی تشویق کننده عملکرد سازمانی و افزایش بهره وری آن هستند.
عرب کلمری و همکاران	۱۴۰۰	در پژوهشی که عرب کلمری و همکاران در تاثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر شهرت سازمانی: نقش میانجی نوآوری سازمانی، انجام دادند، دریافتند که، مدیریت منابع انسانی پایدار بر شهرت سازمانی تاثیر مستقیم مثبت و معناداری ندارد ولی از طریق متغیر میانجی نوآوری، بر متغیر شهرت سازمانی تاثیر گذار بوده است.
ترحمی و همکاران	۱۴۰۰	ترحمی و همکاران با بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی کارآفرینانه با رویکرد مدل خودسازماندهی، دریافتند که در مدل خودسازماندهی عوامل مختلفی می توانند بر این امر موثر باشند که خود فرد کارآفرین، فناوری، نهادها و قوانین از جمله عواملی هستند که می توانند عملکرد بازاریابی کارآفرینانه را تحت تاثیر قرار داده و با نگاهی استراتژیک بر مباحث منابع انسانی این اتفاق را رخ دهند.



در تحقیق صورت گرفته توسط اجلی و همکاران، تاثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی قابلیت نوآوری مورد بررسی قرار گرفت. یافته ها حاکی از آن است که مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد نوآوری از طریق نقش میانجی قابلیت نوآوری، مدیریت راهبردی منابع انسانی بر قابلیت نوآوری، مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد نوآوری و قابلیت نوآوری بر عملکرد نوآوری تاثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت راهبردی منابع انسانی باعث می شود که نگرش های مثبتی نسبت به توسعه نوآوری ایجاد شود. مدیریت راهبردی منابع انسانی نه تنها باعث افزایش عملکرد نوآوری می شود، همچنین باعث درک بیشتر فضای رقابتی نیز می شود.	۱۴۰۱	اجلی و همکاران
امیری و چندل در پژوهشی تاثیر خلاقیت سازمانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انگیزش کارکنان را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیدند رابطه متقابل هر سه متغیر، خلاقیت سازمانی، انگیزش کارکنان و نوآوری سازمانی با همدیگر مثبت و معنی دار است. همچنین نقش میانجی انگیزش کارکنان در رابطه بین خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی تایید شد. نتایج پژوهش نشان داد که یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با هدف های مورد نظر است که در این زمینه ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان به شمار می آید.	۱۴۰۱	امیری و چندل
لوتارس، در تحقیقی به بررسی نقش قابلیت نوآوری در مدیریت منابع انسانی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد که سازمان به حمایت زیادی از ابعاد قابلیت نوآوری در جهت اجرای مدیریت منابع انسانی نیاز دارد. همچنین در این پژوهش نتیجه گرفته می شود که در ترویج فرهنگ رقابتی سازمان، قابلیت نوآوری، عاملی بسیار تاثیر گذار می باشد.	۲۰۱۴	لوتارس
آریانتو و همکاران در پژوهشی که در بررسی ارتباط بین شیوه های مدیریت استراتژیک، ظرفیت نوآوری و عملکرد نوآوری در شرکت های نرم افزار در اندونزی انجام دادند، دریافتند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک یک عنصر کلیدی برای ظرفیت نوآوری است، زیرا عامل انسانی در فرآیند نوآوری دخیل است. نتایج این پژوهش نشان داد که شیوه های مدیریت استراتژیک با ظرفیت نوآوری رابطه مثبت و معناداری دارد که تاثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری می گذارد. (آریانتو و همکاران، ۲۰۱۵)	۲۰۱۵	آریانتو و همکاران
زهیرا و همکاران در پژوهشی رابطه میان شیوه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد نوآوری را بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که شیوه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک تاثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری دارد.	۲۰۱۶	زهیرا و همکاران
در پژوهشی توسط کیانتو و همکاران انجام شد، مدیریت منابع انسانی می تواند از طریق سرمایه فکری بر عملکرد نوآوری به طور غیر مستقیم تاثیر بگذارد.	۲۰۱۷	کیانتو و همکاران

### روش شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است، از لحاظ ماهیت اطلاعات و شیوه تحلیل آنها جزو تحقیقات کیفی و از منظر روش های جمع آوری داده ها و اطلاعات، در زمره پژوهش های اسنادی است و در نهایت بر مبنای روش پژوهش، جزو تحقیقات تحلیلی-توصیفی است که با استفاده از روش فراترکیب صورت گرفته است.

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می کند. در نتیجه نمونه مورد نظر برای فراترکیب از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش تشکیل می شود. فراترکیب، ترکیب تفسیر یا تفسیرهای داده های اصلی مطالعه های منتخب است. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیق انجام داده و یافته های پژوهش های کیفی مرتبط را ترکیب کند (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰).

فرا ترکیب مانند فراتحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جدید و تفسیر آنها به کار می‌رود. با این حال برخلاف فراتحلیل که بر داده‌های کمی و رویکردهای آماری تاکید دارد، فراترکیب بر مطالعات کیفی و تفسیر و تحلیل عمیق آنها به دلیل فهم عمیق‌تر است (نقی زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۱).

برای گردآوری داده‌های پژوهش، از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. منظور از این اسناد و مدارک، مقالاتی هستند که در زمینه خلاقیت و نوآوری، بررسی و انتخاب شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش شامل همه پژوهش‌های انجام شده در ۱۴ سال اخیر (۱۳۸۷-۱۴۰۱) با موضوع خلاقیت و نوآوری و عوامل مؤثر بر آن است که از محل نشریات، کتب و پایگاه‌های اینترنتی تامین شده است. پایگاه‌های علمی مورد استفاده در این پژوهش برای جستجو، پایگاه‌های علمی خارجی گوگل و گوگل اسکالر و پایگاه‌های داخلی، پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پورتال جامع علوم انسانی و پایگاه مگیران می‌باشند. روش پژوهش، به صورت هدفمند بوده و تعداد ۱۰ پژوهش انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. در پژوهش حاضر شیوه تحلیل داده‌ها، کدگذاری باز است. در این شیوه کدگذاری، کدها از متن مقاله استخراج شده، سپس از این کدها مفاهیم و از مفاهیم مقوله‌ها حاصل می‌گردند.

### یافته‌های پژوهش:

مراحل و روش کلی هفت مرحله‌ای فراترکیب مطابق شکل زیر می‌باشد:



شکل ۳. گام های فراترکیب براساس روش هفت مرحله ای (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

### گام اول: طرح سؤال پژوهش

اولین گام در روش فراترکیب طرح سؤالی است که پژوهشگر در پژوهش خود به دنبال پاسخ آن می‌باشد. برای تکمیل سؤال پژوهش پارامترهای زیر باید بررسی و پاسخ داده شوند:

- ۱- چه چیزی: شناسایی عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مورد مطالعه قرار گرفت.
- ۲- جامعه مورد مطالعه: در این پژوهش پایگاه‌های علمی داده، کتب، مجلات علمی و پژوهشی و موتورهای جستجوی مختلف مورد بررسی قرار گرفتند.
- ۳- چارچوب زمانی: چارچوب زمانی موجب به کارگیری محدودیت در مدت تحقیق می‌شود. مقالات مطالعه شده در این پژوهش از سال ۱۳۸۷ تا ۱۴۰۱ است.
- ۴- چگونگی روش: در این پژوهش روش تحلیل اسنادی استفاده شده است.

سؤال پژوهش حاضر بر اساس پارامترهای فوق به صورت زیر تنظیم شده است:  
عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس نتایج پژوهش‌های پیشین کدام است؟

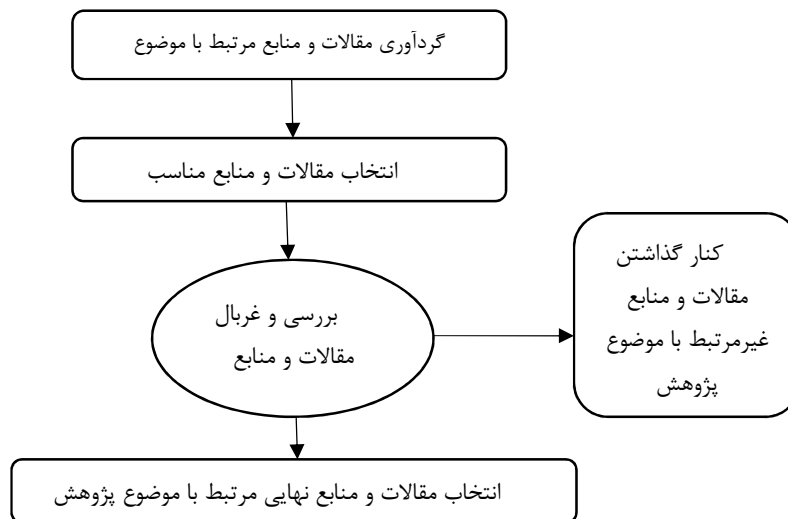
### گام دوم: بررسی نظام‌مند ادبیات

در این مرحله پژوهشگر جستجو و بررسی نظام‌مند خود را روی مقالات منتشرشده در نشریات علمی و پایگاه‌های علمی داده آغاز می‌کند. وی کلمات کلیدی مرتبط را انتخاب می‌کند. در پژوهش حاضر، پایگاه‌های علمی داده مجلات تخصصی نور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی SID، پورتال جامع علوم انسانی و پایگاه علمی مگیران و موتور جستجوی گوگل و گول اسکالر بین سالهای ۱۳۸۷ تا ۱۴۰۱ مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

برخی از مهمترین مفاهیم کلیدی که در جستجو مورد استفاده قرار گرفتند عبارتند از: خلاقیت، نوآوری، منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نوآوری سازمانی و ... .

### گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

در این مرحله بررسی گردید که آیا مقالات حاصل از جستجو، متناسب با سؤال پژوهش هستند یا خیر. لذا پژوهشگر مقالات و منابع مرتبط انتخاب شده را چندین بار مورد بازبینی قرارداد و در هر بازبینی مقالاتی را که ارتباط کمتری با موضوع پژوهش و سؤال مطرح شده در پژوهش داشتند را کنار گذاشته و این مقالات در فرآیند فراترکیب بررسی نشدند.  
فرآیند بازبینی مقالات به صورت خلاصه در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۴. فرآیند بازبینی مقالات و انتخاب مقالات مناسب

### گام چهارم: استخراج اطلاعات از مقاله‌ها

در این گام محتوای مقالات منتخب و نهایی شده بررسی دقیق شده و با استفاده از تکنیک کدگذاری باز، کدهایی که ارتباط با واژه‌های کلیدی داشتند، انتخاب شده و براساس آنها مفاهیم و مقوله‌ها شکل گرفتند.  
در پژوهش حاضر، اطلاعات مقالات در جدول ۲ بدین صورت دسته‌بندی شده است:

در ستون اول، منبع هر مقاله شامل نام خانوادگی نویسنده و سال انتشار مقاله، در ستون دوم، مفاهیم بدست آمده و در ستون سوم مقوله‌ها (عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی)، که هدف اصلی پژوهش حاضر می‌باشند، ذکر گردیده است.

**جدول ۲. ارتباط میان مفاهیم و مقوله‌ها (عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی)**

منبع	مفاهیم	مقوله‌ها
اکبری بورنگ و همکاران (۱۳۹۳) Wikhamn, W. (2013) Lan & Chang (2015), Gunday et al., (2011) یزدان شناس (۱۳۹۲)	۱. فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری ۲. کمک به اثربخشی و اهداف ۳. حمایت از نوآوری ۴. ایجاد یک حاشیه مزیت رقابتی برای سازمان ۵. اتخاذ رویکرد کارآفرینانه	فرهنگ سازمانی
Wikhamn, W. (2013) شوقی و همکاران (۱۳۹۲)، کیاکجوری و جعفریان (۱۳۹۱)، اکبری بورنگ و همکاران (۱۳۹۳)، پیل پا و فرخیان (۱۳۹۹)	۱. مدیریت مؤثر ۲. ترغیب ذهنی و تحریک افکار نوآور کارکنان ۳. آموزش مناسب به کارکنان ۴. افزایش انگیزش، خلاقیت و میل به نوآوری در کارکنان ۵. افزایش بهبود توسعه نگرشها، مهارتها و توانایی‌های کارکنان ۶. رشد میزان مسئولیت پذیری کارکنان در انجام امور محوله و پاسخگویی آنان	سیستم انگیزشی مناسب در سازمان
هاکیو (۲۰۲۰)، جیانگ و مسرمیث (۲۰۱۸) باکیتگول و همکاران (۲۰۱۹) پیل پا و فرخیان (۱۳۹۹) شهبازی و همکاران (۱۳۹۳)	۱. اندازه‌گیری عملکرد کارکنان ۲. مدیریت پاداش و مزایا ۳. اثربخشی سازمانی ۴. رضایت کارکنان ۵. جلب مشارکت و تعهد کارکنان ۶. ایجاد رقابت و بالا بردن برتری خواهی	کاهش تفاوت‌ها و تبعیض‌ها در سازمان
محمدی (۱۳۹۹) قاسم زاده و سلاطین (۱۳۹۸)	۱. تبادل اطلاعات، خدمات و محصولات در فضای مجازی مشترک ۲. تغییر عملکرد مالی و غیرمالی کسب و کارها با استفاده از فناوری ۳. تشخیص نیازهای مشتریان با استفاده از فناوری ۴. استفاده بهتر از فرصتهای کارآفرینانه موجود با استفاده از فناوری ۵. توسعه کارآفرینی و رشد اقتصادی	فناوری

منبع	مفاهیم	مقوله‌ها
	<p>۶. انعطاف پذیری در زمینه کارآفرینی</p> <p>۷. شفافیت در فرآیند</p> <p>۸. امکان کار از راه دور</p> <p>۹. کاهش هزینه‌ها</p>	

### گام پنجم: تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف روش فراترکیب، ایجاد و تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌هاست. در پژوهش حاضر ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مقالات منتخب را به عنوان کد در نظر می‌گیریم سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌کنیم و به این ترتیب مقوله‌های تحقیق به دست می‌آیند (جدول ۲).

### گام ششم: کنترل کیفیت

در روش فراترکیب پژوهشگر برای حفظ کیفیت پژوهش خود، سعی می‌کند توضیحات شفاف و روشنی را برای گام‌های انجام شده در پژوهش ارائه دهد. همچنین هر دو استراتژی جستجوی الکترونیکی و دستی را جهت پیدا کردن منابع و مقالات مناسب برای پژوهش خود بکار می‌برد و در زمان مناسب رویکردهای لازم را جهت تلفیق مطالعات اصلی در تحقیق کیفی به کار می‌برد.

### گام هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله یافته‌های حاصل از پژوهش ارائه می‌شوند. در این پژوهش با توجه به تحلیل محتوای مقالات و منابع مختلف و مورد بررسی معنای کدها و مفاهیم، مقوله‌ها به تعداد ۴ مقوله شکل گرفتند. ۴ مقوله که همان عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی به شرح زیر بیان شده‌اند:

#### ۱- فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان شناخته می‌شود. فرهنگ سازمانی به مجموعه ارزش‌ها، باورها، رفتارها و رویه‌هایی گفته می‌شود که در یک سازمان به وجود می‌آید. فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش بسزایی در تحقق نوآوری در سازمان داشته باشد. یک فرهنگ سازمانی مثبت و پویا، کارکنان را به ایجاد و پذیرش تغییرات و نوآوری تشویق می‌کند. این فرهنگ سازمانی، به کارکنان اجازه می‌دهد که ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت کنند.

#### ۲- سیستم انگیزشی مناسب در سازمان:

انگیزش کارکنان نقش مهمی در تحقق نوآوری در سازمان دارد. کارکنانی که انگیزه کافی دارند، بهترین خود را به ارمغان می‌آورند و ایده‌های خلاقانه و جدید را به اشتراک می‌گذارند. برای افزایش انگیزش کارکنان، مدیران باید به آنها اعتماد کنند آنها را به توسعه مهارت‌های لازم برای پیاده‌سازی ایده‌های خود تشویق کنند. همچنین باید به کارکنان فرصت داده شود تا در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت کنند و به صورت فعال در تحقق ایده‌های خود تلاش کنند.

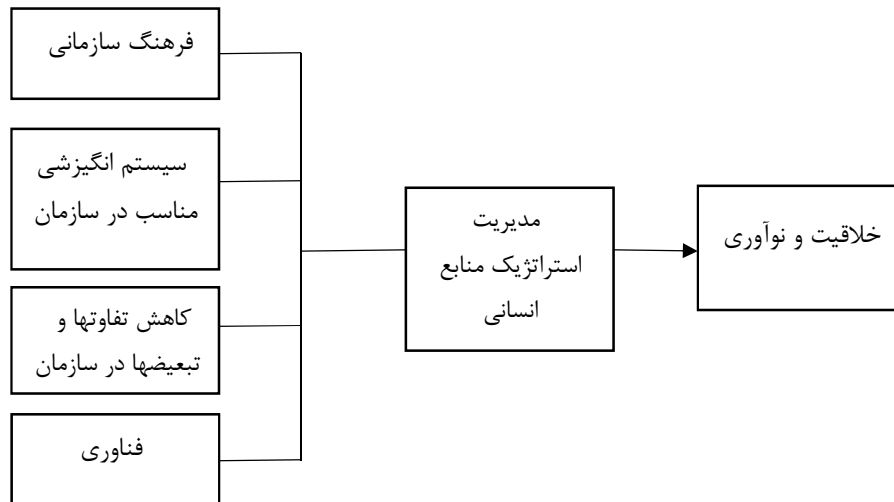
### ۳- کاهش تفاوتها و تبعیضها در سازمان:

تبعیض در سازمان می‌تواند عاملی برای کاهش نوآوری و توسعه باشد. در صورتیکه کارکنان احساس کنند که تفاوت و تبعیض وجود دارد، انگیزه و انرژی لازم برای ارائه ایده‌های خلاقانه و جدید را نخواهند داشت. برای کاهش تفاوتها و تبعیضها باید به کارکنان فرصت داده شود تا در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت کنند و نظرات آنها به عنوان یکی از فاکتورهای مهم در تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته شود. همچنین باید به کارکنان فرصت داده شود تا در پروژه‌های جدید شرکت کنند و به صورت فعال در توسعه ایده‌های خود تلاش کنند. علاوه بر این، باید به آنها فرصت داده شود تا از ایده‌های دیگران الهام بگیرند و با همکاری با هم به تحقق ایده‌های خلاقانه و جدید بپردازند.

### ۴- فناوری:

فناوری می‌تواند به عنوان یکی از ابزارهای اصلی در نوآوری سازمانی عمل کند. با استفاده از فناوری، سازمان‌ها می‌توانند فرصت‌های جدید را شناسایی کرده و بهبودهای لازم را در فرآیندهای خود اعمال کنند. همچنین، فناوری می‌تواند به سازمان‌ها در توسعه محصولات جدید و خلاقانه کمک کند. با استفاده از فناوری، سازمان‌ها می‌توانند به روش‌های جدیدی برای طراحی و تولید محصولات دست یابند. اینکار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بازارهای جدید را فتح کرده و درآمد خود را افزایش دهند.

بر اساس مقوله‌های بدست آمده، مدل فرآیندی زیر جمع‌بندی و ارائه می‌شود:



شکل ۵. مدل فرآیندی مبتنی بر یافته‌های پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری:

با توجه به اینکه امروزه، سازمان‌ها به دنبال رشد و تعالی خود هستند، در این راستا مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تدوین استراتژی‌های موثر برای جذب، نگهداری و ایجاد محیطی مناسب برای منابع انسانی خلاق و نوآور می‌کوشد تا موثرترین و کارآمدترین شیوه‌های ممکن جهت دستیابی سازمان به اهداف خود را ارائه دهد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بکارگیری قابلیت خلاقیت و نوآوری زمینه را جهت دستیابی به عملکرد نوآوری مطلوب فراهم می‌کند. در پژوهش حاضر عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک مورد بررسی قرار گرفتند. بر اساس یافته‌های پژوهش، ۴ مقوله اصلی به منزله عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نظر گرفته شده‌اند که عبارتند از: فرهنگ سازمانی، سیستم

انگیزشی مناسب در سازمان، کاهش تفاوت‌ها و تبعیض‌ها در سازمان و فناوری. در ادامه مطلب، هر یک از این ۴ مقوله تشریح و با پژوهش‌های محققان دیگر مقایسه و بررسی می‌گردند:

### ۱- فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی به عنوان یک ابزار مهم برای ایجاد یک محیط کاری مثبت و پویا و همچنین بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود. برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی موفق، باید به تعریف ارزش‌های سازمان، ایجاد یک محیط کاری مثبت، تعاملات بین کارکنان و پایش فرهنگ سازمانی توجه کرد. مهمترین عاملی که اندیشه‌های نوآورانه را بالفعل می‌سازد، فرهنگ سازمانی است که شیوه زندگی یک سازمان بوده و از نظام ارزشی فرد ناشی می‌شود.

در پژوهشی که توسط کریمی و همکاران (۱۳۹۴) انجام شده است به اهمیت فرهنگ در سازمان پرداخته شده که به نوعی تم اصلی بدست آمده در این پژوهش را مورد تاکید قرار داده است. بدین ترتیب آنان به این نتیجه رسیده اند که فرهنگ در یک سازمان، مانند شخصیت در یک انسان است. وجود یک فرهنگ قوی و منسجم موجب می‌شود که کارکنان ضمن کسب آگاهی بیشتر در مورد اهداف سازمانی و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت کرده و در کنار مدیریت توانمند موجب رشد قابلیت‌های نوآورانه و توسعه تغییرات مطلوب گردند. فرهنگ غنی سازمان با دادن انگیزه‌های قوی به کارکنان، باعث نظام مند شدن اخلاقیات و معنویات در محیط می‌شود. برخی از پژوهشگران معتقدند که فرهنگی که برای مقام و منزلت کارکنان، ارزش و اهمیت قائل است موجب تقویت روحیه و در نهایت تغییرات سازمانی مناسب و مؤثر در سازمان می‌شود.

### ۲- سیستم انگیزشی مناسب در سازمان:

انگیزش کارکنان و پشتیبانی آنها در تحقق نوآوری در سازمان بسیار مهم است. برای افزایش انگیزش کارکنان، باید به آنها اعتماد کرد، آنها را به توسعه مهارت‌های لازم برای پیاده‌سازی ایده‌های خود تشویق کرد و به آنها فرصت داد تا در پروژه‌های جدید و نوآورانه شرکت کنند و از آنها حمایت شود. تم سیستم انگیزشی مناسب در سازمان با پژوهش جوکار (۱۳۹۴) مطابقت دارد. ایشان معتقد است که انگیزش نیروی محرکه خلاقیت در انسان است. به قول گیلفورد وقتی که از روی عادت عملی را انجام می‌دهیم، خلاقیت وجود ندارد ولی به محض اینکه مشکلی بوجود آمد مثلاً حل مساله‌ای سخت شده یا برای انجام و اجرای کاری نیاز به تدابیر جدید باشد، خلاقیت به کار می‌افتد. از جمله مسائلی که از انگیزه افراد برای خلاقیت در کار می‌کاهد، استانداردسازی امور است. همچنین رسمیت زیاد در شغل نیز از مواردی است که از انگیزه افراد برای خلاقیت می‌کاهد. صلواتی و فخاریان طی تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که بین رسمیت و خلاقیت ارتباط قوی منفی وجود دارد به طوری که با افزایش قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌های موجود در سازمان خلاقیت فردی و سازمانی کاهش می‌یابد و بالعکس. عوامل سازمانی شامل ابعاد ساختاری و رفتاری، باعث انگیزش کارکنان گردیده و انگیزه نیز مبنای بسیاری از خلاقیتها را تشکیل می‌دهد.

### ۳- کاهش تفاوت‌ها و تبعیض‌ها در سازمان:

کاهش تبعیض در سازمان می‌تواند به افزایش نوآوری و توسعه کمک کند. برای کاهش تبعیض باید به تساوی در برخورد با کارکنان توجه شود و به آنها فرصت داده شود تا در پروژه‌های جدید شرکت کنند و به صورت فعال در توسعه ایده‌های خود تلاش کنند.

همچنین مدیران باید همه کارکنان را به یک اندازه ارزیابی کنند. کاهش تبعیض در نوآوری سازمانی می‌تواند با ایجاد فرهنگی، برابری در سازمان و ترویج تنوع فردی و فرهنگی در محیط کاری انجام شود. برای این منظور می‌توان از راهکارهای زیر استفاده کرد:

۱. تشویق به همکاری و تعامل بین اعضای سازمان با تمرکز بر روی گروه‌های متنوع و ترکیبی از نظر جنسیت، سن، تخصص و فرهنگ.
  ۲. ارائه فرصت برای شناختن و شناخته شدن اعضای سازمان، به منظور افزایش همکاری و تعامل‌های مثبت.
  ۳. برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه تفکر خلاق و نوآوری، به منظور افزایش توانایی‌های آنها در این زمینه.
  ۴. تشویق به ارائه ایده‌های نوآورانه و پشتیبانی از آنها، بدون توجه به سمت یا موقعیت سازمانی فرد.
  ۵. ایجاد محیط کاری باز و شفاف که به اعضای سازمان اجازه می‌دهد با اطمینان بیشتری به ارائه ایده‌های خود بپردازند.
- تم کاهش تفاوت‌ها و تبعیض‌ها در سازمان با نتایج پژوهش جوزف (۲۰۱۴) مطابقت دارد. ایشان در پژوهش خود با عنوان «تأثیر ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌ها» نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد کارکنان را معمولاً مدیران مستقیم آنان انجام می‌دهند. بیشتر مدیران در ارزیابی کارکنان تبعیض قائل می‌شوند و به جای سنجش عملکرد واقعی افراد، تحت تأثیر عواملی مانند جنسیت، قومیت، ظاهر افراد و حتی خصومت شخصی قرار می‌گیرند. ایشان روش رایج ارزیابی عملکرد را که مانع پدیدار شدن نتایج واقعی ارزیابی کارکنان می‌گردد را نادرست دانسته و آنرا سرآغازی برای تصمیم‌گیری‌های شخصی می‌داند. وی معتقد است برای ارزیابی عملکرد شفاف و واقعی باید به موارد ذیل توجه کرد:

- بی طرفی در قضاوت
- تعیین اهداف و استانداردها برای ارزیابی و شاخص‌های آن
- طراحی درست فرم‌های ارزیابی
- تمرکز بر عملکرد کاری به جای خصوصیات شخصیتی

#### ۴- فناوری:

فناوری می‌تواند به سازمان‌ها در بهبود فرآیندهای خود کمک کند. با استفاده از فناوری سازمان‌ها می‌توانند به روش‌های جدیدی برای بهبود و کارایی فرآیندهای خود دست یابند. این کار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا هزینه‌های خود را کاهش داده و بهبودهای لازم را در فرآیندهای سازمانی خود اعمال کنند. به طور کلی فناوری می‌تواند به عنوان یکی از ابزارهای اصلی در نوآوری سازمانی عمل کند.

با استفاده از فناوری، سازمان‌ها می‌توانند فرصت‌های جدید را شناسایی کرده و اصلاحات لازم را در فرآیندهای خود اعمال کنند. همچنین با استفاده از فناوری، سازمان‌ها می‌توانند به رشد و توسعه دائمی خود بپردازند و در بازار رقابتی از رقبای خود پیشی گرفته و درآمد خود را افزایش دهند. در عین حال، استفاده از فناوری به دلیل هزینه‌های بالا و نیاز به دانش فنی، نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت مناسب است. به همین دلیل سازمان‌ها باید قبل از استفاده از فناوری، برنامه‌ریزی کافی را انجام داده و اطمینان حاصل کنند که استفاده از فناوری، بازده مطلوب را برای آنها به همراه خواهد داشت.

پژوهشی که توسط بنیادی نائینی و همکاران (۱۳۹۵) در رابطه با اهمیت بکارگیری فناوری در سازمان انجام شده بود به نوعی، تم اصلی بدست آمده در پژوهش حاضر را مورد تأکید قرار داده است. بدین ترتیب آنان در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که بکارگیری فناوری بر کارایی توانمندی‌های نوآوری و رقابت پذیری شرکت‌ها تأثیر مثبت دارد.



همچنین فتح آبادی و همکاران (۱۳۹۸) نیز به این نتیجه رسیدند که شاخص‌های ضریب نفوذ اینترنت و تلفن همراه به عنوان جایگزین‌های فناوری اطلاعات اثر مثبت و معناداری بر سطح رقابت پذیری کل کشورها دارد. زند حسامی و آشتیانی پور (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود دریافتند که فناوری اطلاعات و ابعاد قابلیت‌های نوآوری فناورانه بر مزیت رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر دارد. همچنین پژوهش جوردی و بلاسکا (۲۰۱۴) نشان داد که سازمان‌هایی که از فناوری اطلاعات و ارتباطات مناسب استفاده می‌کنند، از ارتباطات داخلی و خارجی مناسبی بهره مند هستند و فعالیت گروهی و فرآیندهای نوآوری در آنها به شکل کارآفرینانه‌ای در جریان است.

### پیشنهادات:

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود، برای آغاز نوآوری در سازمان، مدیران منابع انسانی ابتدا به دنبال راه حل‌های جدید و بهبود و اصلاحات ممکن در فرآیندها و محصولات باشند. برای این منظور، می‌توانند از روش‌های مختلفی مانند برگزاری جلسات مشارکتی، پرسشنامه و نظرسنجی‌ها استفاده کنند تا ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان را جمع‌آوری نمایند. همچنین می‌توانند با همکاری تیم‌های مختلف در سازمان، به دنبال ایده‌های جدید و اصلاحات ممکن در فرآیندها و محصولات باشند. برای پیاده‌سازی این ایده‌ها، باید یک برنامه‌ریزی دقیق و مناسب انجام شود که شامل تخصیص منابع، زمان‌بندی و همکاری با تیم‌های کاری مختلف است. در نهایت، برای ارزیابی و ارائه بازخورد، باید معیارهای کیفیت و عملکرد را تعیین کرده و به دنبال بهبودهای مستمر باشند.

## منابع

- ابطحی، سید حسین؛ حسن پور، اکبر. (۱۳۸۶). بررسی و تبیین نقش استراتژی های منابع انسانی در مشارکت کارکنان. *فصلنامه مدیریت صنعتی*، ۲(۲)، ۴۷-۵۹.
- اجلی، مهدی؛ مظفری، محمّد مهدی و طلوعی، هومن. (۱۴۰۱). تاثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی قابلیت نوآوری. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲۴۵-۲۶۴.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه: سید محمد اعرابی، انتشارات: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اکبری بورنگ، محمد؛ پور، سمیرا و آیتی، محسن. (۱۳۹۳). تبیین عملکرد سازمان براساس گرایش به کارآفرینی و سرمایه فکری: مدل معادلات ساختاری، *مدیریت بهره‌وری*، ۸(۳۰)، ۱۱۵-۱۳۳.
- امیری، سعید و چنل، حسین. (۱۴۰۱). تاثیر خلاقیت سازمانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انگیزش کارکنان، *فصلنامه پژوهش های علوم مدیریت*، ۴(۱۰)، ۲۴۵-۲۶۴.
- امیری، فوژان؛ پرون، الهام و احمدی پوربندری، بنیامین. (۱۴۰۰). بررسی مدیریت و نوآوری و خلاقیت بخش خدمات با افزایش رقابت و کیفیت، *پژوهشنامه اورمزد*، ۵۴(ب)، ۸۷-۱۰۷.
- 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*، ۶(۲۴)، ۴۱-۵۴.
- بنیادی نایینی، علی؛ احد زاده نمین، مهناز و امینی، علی. (۱۳۹۵). بهبود کارایی در توانمندی های نوآوری فناورانه و رقابت پذیری شرکت های داروسازی با اعمال هوشمندی فناوری با استفاده از تحلیل پوششی داده ها، *مدیریت بهداشت و درمان (نظام سلامت)*، ۷(۲)، ۶۳-۷۳.
- پور صادق، ناصر؛ کروی، امیرمسعود؛ صالحی صدقیانی، جمشید و رضایی منش، بهروز. (۱۴۰۰). بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای استراتژی های منابع انسانی، *فصلنامه مدیریت کسب و کار*، ۵۰(۲)، ۵۲۲-۵۴۲.
- پیل پا، حسین و فرخیان، ساحل. (۱۳۹۹). تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه گرایش کارآفرینانه، *پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری*، ۵(۱۷)، ۹۶-۱۱۰.
- ترجمی، علیرضا؛ عدالتیان شهریاری، جمشید و کاکایی، حمید. (۱۴۰۰). تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی کارآفرینانه با رویکرد مدل خود سازماندهی، *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵(۸۳)، ۷۷۸-۷۹۰.
- تید، جو؛ بسنت، جان. (۱۳۹۱). *مدیریت نوآوری، یکپارچه سازی تغییرات فناورانه، بازار و سازمان*، (مترجمین: محمدرضا آراستی و دیگران)، تهران: انتشارات رسا.
- جلیلیان، حسین. (۱۳۹۷). *مدیریت استراتژیک پیشرفته*، چاپ دوم، انتشارات: نگاه دانش، ۶۵-۹۸.
- حمیدیان پور، فخریه؛ حصیری، زهرا. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ظرفیت نوآوری، *نشریه علمی پژوهشی مدیریت فرد*، ۱۸، ۳-۱۸.
- ذبیحی، محمدرضا و نیک پور، وجیهه. (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی. *دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فومن-شفت*.

- زندحسامی، حسام و آشتیانی پور، زینب. (۱۳۹۲). تحلیل چگونگی تاثیر قابلیت‌های نوآوری فناورانه بر رقابت پذیری شرکتهای کوچک و متوسط، مدیریت نوآوری، ۲(۲)، ۱-۲۴.
- سعادت طلب، آیت؛ یاسینی، علی و شیرعلی، اسماعیل. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر رویکردهای منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد کارآفرینانه و نوآورانه در آموزش عالی ایران: مورد مطالعه دانشگاه های شهید بهشتی و تهران. *بررسی مسائل اجتماعی ایران*، ۶(۲)، ۲۶۳-۲۸۰.
- سهرابی، بابک؛ اعظمی، امید و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). آسیب شناسی پژوهشهای انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب، چشم انداز مدیریت دولتی، ۶(۰)، ۹-۲۴.
- شهبازی، کیومرث؛ حسن زاده، اکبر و جعفر زاده، بهروز. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر کارآفرینی و نوآوری بر رشد اقتصادی: رهیافت داده‌های تابلویی، نوآوری و ارزش آفرینی، ۵(۳)، ۴۳-۵۴.
- عرب کلمری، محبوبه؛ طهماسبی روشن، ندا؛ تقی زاده گنجی، علی اکبر و علیگلی فیروزجایی، فاطمه. (۱۴۰۱). تاثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر شهرت سازمانی: نقش میانجی نوآوری سازمانی. *دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۳(۵)، ۱۹۷-۲۱۱.
- قاسم زاده، مریم و سلاطین، پروانه. (۱۳۹۸). تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر کارآفرینی، اقتصاد و تجارت نوین، ۱۴(۱)، ۱۰۷-۱۲۸.
- کریمی، آصف و رحمانی، سوما. (۱۳۹۴). تاثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد کسب و کارها با میانجی گری فرآیند خلق دانش (مورد مطالعه: کسب و کارهای کوچک و متوسط)، فصلنامه علمی پژوهشی/ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵(۳)، ۱۴۳-۱۷۱.
- کیا کجوری، داود و جعفریان، سحر. (۱۳۹۱). بررسی نقش نظام مدیریت منابع انسانی در توسعه کارآفرینی سازمانی، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، بابلسر.
- محمدی سجادی. (۱۳۹۹). تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر عملکرد سازمان با نقش میانجی استراتژی کسب و کار الکترونیکی، کنفرانس ملی بهبود و بازسازی سازمان ها و کسب و کارها.
- میری قمصری، فاطمه؛ بران، صدیقه و سعیدی، احمد. (۱۳۹۸). تبیین ابعاد و مولفه های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)، مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۱): ۱۶۵-۱۹۳.
- نعمتی، زهرا؛ خاشعی، وحید و دهقانان، حامد. (۱۳۹۴). درآمدی بر عوامل موثر در موفقیت برنامه ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز در شرکت هایخدمات مشاوره، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵(۳)، <https://civilica.com/doc/487773>.
- نقی زاده، رضا؛ الهی، شعبان؛ منطقی، منوچهر و قاضی نوری، سید سپهر. (۱۳۹۳). فراترکیب مدل های نوآوری منطقه ای، مروری بر سال های ۱۳۹۰-۲۰۱۳، مدیریت نوآوری، ۴(۳)، ۲۵-۵۶.
- نیستانی، محسن و سلیمان پور عمران، محبوبه. (۱۳۹۶). رابطه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و ارتقای روحیه نوآوری با فرهنگ مشارکتی سازمان در جمعیت هلال احمر، فصلنامه علمی-پژوهشی/امداد و نجات، ۹(۳)، ۱۷-۲۶.
- هرستات، کرنلیوس؛ استوکستورم، کریستوف؛ شیدکی، هوگو و ناگاهاید، آکیو. (۱۳۸۷). مدیریت فناوری و نوآوری در ژاپن، (مترجم: دکتر منوچهر منطقی)، تهران: موسسه انتشارات فراز اندیش سبز و انتشارات گروه صنعتی ایران خودرو.
- یزدان شناس، مهدی. (۱۳۹۲). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کار آفرینانه در بخش دولتی ایران و پیشنهاد و راهکارهایی برای ارتقای آن، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۴)، ۱۳۷-۱۵۸.

## References

- Aryanto, R., Fontana, A. and Zakaria Afiff, A. (2015). Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211(2015), 874-879.
- Bakytgul, T. B., Ahmed, M., & Kim, Y. (2019). Corporate entrepreneurship and organizational performance. The moderating role of organizational engagement. *Annals of contemporary developments in management & HR (ACDMHR)*, Print ISSN, 2632-7686.
- Haque, A. (2020). Strategic HRM and organizational performance: does turnover intention matter? *International journal of organizational analysis*.
- Jiang, K. & Messer Smith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International journal of human resource management*. 29(1), 6-33.
- Kaufman, R. (2015). "The Air Mauritius Story How HR Can Impact Company Culture", *Strategic HR Review*, 14(1/2), 2-7.
- Khan, B., Farooq, A. and Hussain, Z. (2010). Human Resource Management: An Islamic Perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 17-34. Doi:10.1108/17574321011037558.
- Kianto, A., Saenz, J, and Aramburu, N. (2017). Knowledge-Based Human Resource Management Practices, Intellectual Capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Knezovic, E., Busatlic, S., & Ridic, O. (2020). Strategic human resource management in small and medium enterprises. *International journal of human resources development and management*, 20(2), 114-139.
- Lertxundi, A., Barrutia, J. and Landeta, J. (2019). Relationship between Innovation, HRM and Work Organisation. An Exploratory Study in Innovative Companies.
- Lin, C. S. and Anders, K. (2017). HRM and Innovation: A Multi-Level Organizational Learning Perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 300-317.
- Lutars, O. (2014). The Role of Innovation in Human Resource Management, *journal of Intellectual Capital*, 16(4), 472-462.
- Murray, R., Caulier, G., Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation, the young foundation and NESTA.
- Nientied, P. and Slob-Winterink, C. (2018). The Role of HRM in Fostering Innovation-A Case Study of Dutch Technical Company. *Dynamic Relationships Management journal*, 7(2), 13-24.
- OECD (2010), Social entrepreneurship and social innovation, In: SMEs, entrepreneurship and innovation.
- Shipton, H., Sparrow, P. Budhwar, P. and Brown, A. (2017). HRM and Innovation: Looking Across Levels. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 246-263.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International journal of hospitality management*, 76, 102-110.
- Zahira, C., Uzmezb, A. and Yildizcb, H. (2016). The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 797-806.

