

واکاوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار نوآوری پنهان در سازمان‌های منتخب

کمال سخدری^{۱*}

عرفان جلالی^۲

نادر سید امیری^۳

چکیده

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از فعالیت‌های کارآفرینانه شرکتی از سطوح پایین و عملیاتی و غالباً به صورت غیررسمی و پنهان آغاز می‌شوند. هدف این پژوهش نیز شناسایی عواملی است که باعث شکل‌گیری رفتار نوآوری پنهان می‌شود و درصد ارائه بینش‌هایی در مورد نحوه استفاده سازمان‌ها از ظرفیت نوآوری پنهان برای فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه سازمانی است. پژوهش حاضر که از لحاظ هدف کاربردی است با رویکردی کیفی و از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران محصول و تحقیق و توسعه در شرکت‌های حوزه تکنولوژی اطلاعات، نرم‌افزار و داروسازی شهر تهران انجام شده است. در پایان چهار دسته عوامل «فردی»، «سازمانی»، «عوامل محیطی و خاص صنعت» و «ویژگی‌های ایده» به‌عنوان عوامل اثرگذار شناسایی و معرفی شده‌اند. این نتایج بینش‌های ارزشمندی جهت استفاده از ایده‌های پنهان برای کارآفرینی سازمانی ارائه می‌نماید.

واژه‌های کلیدی:

نوآوری پنهان، کارآفرینی شرکتی، مدیریت نوآوری، روش پژوهش کیفی

۱. دکترای مدیریت کارآفرینی، عضو هیات علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

* نویسنده عهده دار مکاتبات: kasakhdari@ut.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. دکترای مدیریت، عضو هیات علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

مقدمه

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه سازمانی نقش مهمی در سودآوری، رشد و توسعه و مزیت رقابتی شرکت‌ها دارند (Yiu & Lau, 2008; Zahra, 1995). لذا شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای به دنبال افزایش نرخ وقوع فعالیت کارآفرینانه شامل ابعاد نوآوری در محصولات و خدمات، ورود به بازارهای جدید محلی و بین‌المللی و تحول استراتژیک هستند (Simsek, 2007; Zahra, 1996). اخیراً محققین به نقش افراد و کارکنان در شکل‌گیری ایده‌هایی که نهایتاً به خروجی نوآورانه تبدیل می‌شود، اشاره نموده‌اند (Augsdorfer, 1996; 2005). بسیاری از کارکنان بخصوص آن‌هایی که در مرزهای تولید دانش سازمان فعال هستند (مانند واحدهای تحقیق و توسعه) دارای ایده‌هایی هستند که یا راکد و پنهان می‌مانند یا به‌طور پنهان و مخفیانه با استفاده از منابع سازمانی دنبال می‌شوند که ممکن است در نهایت آشکار شوند یا با خروج افراد صاحب ایده از سازمان، اقدام به توسعه کسب‌وکار و محصول/خدمت موردنظر نمایند. شواهد تجربی نشان می‌دهد که ایده‌های پنهان ظرفیت‌هایی هستند که در صورت آشکارسازی می‌توانند تحولات نوآورانه‌ای در سازمان‌ها به وجود آورند (Masoudnia & Szwejcjewski, 2012).

نوآوری پنهان^۱، به معنای وجود ایده‌های پنهان در سازمان یا استفاده از منابع و زمان سازمانی برای پیشبرد ایده‌های فردی و پنهان، جریان پژوهشی جدیدی در ادبیات کارآفرینی شرکتی است که به دنبال فهم و بینشی بهتر از چگونگی استفاده بهینه از دانش و توانایی کارکنان جهت افزایش رفتار کارآفرینانه در شرکت‌ها می‌باشد. تلاش‌های پژوهشی صورت گرفته در این حوزه نوظهور، اندک است و نتوانسته‌اند تصویری جامع از آن به دست دهند. لذا این پژوهش به دنبال تبیین روابط میان عوامل سازمانی و فردی در شکل‌گیری یا بروز رفتار نوآوری پنهان است و نحوه استفاده سازمان‌ها از این پتانسیل را برای افزایش فعالیت‌های کارآفرینانه خود تشریح می‌نماید. بخصوص اندک تحقیقات و نظریات ارائه شده در این حوزه، در زمینه و محیط خارج از ایران صورت گرفته است و نیاز به بررسی و شناخت عوامل مؤثر در محیط نهادی، اقتصادی و فرهنگی متفاوت کشور عزیزمان ایران وجود دارد. مطالعات دیده‌بان جهانی کارآفرینی (GEM) در ایران نشان می‌دهد که نرخ فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی (مانند نوآوری در محصولات و خدمات و ورود به بازارهای جدید) در شرکت‌های ایرانی بسیار پایین‌تر از میانگین جهانی آن است، لذا پژوهش‌هایی از این دست می‌توانند بینش و آگاهی ارزشمندی برای مدیرانی ارائه نماید که به دنبال

افزایش فعالیت‌های کارآفرینی در شرکت خود هستند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه «نوآوری پنهان»، برگردان واژه انگلیسی *bootlegging* است. این کلمه انگلیسی نیز در اصل به معنای قاچاق کردن یا تولید کالاها و محصولات غیرمجاز مانند مشروبات الکلی و تولید آثار موسیقی زیرزمینی است (Augsdorfer, 1996). همچنین به معنای «فریفتن»، «فریب دادن» نیز بکار رفته است اما آنچه در این نوشتار، مورد نظر ماست این معانی نیست بلکه معنایی است که اندیشمندان حوزه نوآوری از آن یاد کرده‌اند. این واژه اساساً توسط اسچون^۱ (۱۹۶۳) و کنت نایت^۲ (۱۹۶۷) وارد ادبیات مدیریت شد و بعدها توسط پژوهشگران بعدی، به یکی از اصطلاحات پرکاربرد و نوظهور در عرصه کارآفرینی سازمانی و مدیریت نوآوری تبدیل شد. نایت (۱۹۶۷) در پژوهش خود اعلام می‌کند هنگامی که کارکنان در یک سازمان دارای ایده‌ای نوآورانه هستند، برای اینکه ایده‌شان را عملی کنند و بتوانند از مخالفت‌های احتمالی مدیران و سایر همکاران‌شان در امان بمانند، به صورت پنهانی به توسعه و تکمیل ایده‌های‌شان می‌پردازند. وی در این پژوهش، این روش را به عنوان یکی از روش‌های غیررسمی نوآوری معرفی می‌کند (Knight, 1967).

رابرت مرتون^۳ (۱۹۶۸) این رفتار را نوعی رفتار انحرافی محسوب می‌نماید. یعنی رفتاری که برخلاف هنجارها و قوانین معین جامعه (در اینجا سازمان) شکل می‌گیرد. وی در نظریه خود با عنوان فشار ساختاری بیان می‌کند که افراد یک سازمان به دلیل اینکه در یک ساختار اجتماعی قرار گرفته‌اند و هر کدام موقعیتی متفاوت از هم دارند، نمی‌توانند به صورت یکسان و مشابه رفتار کنند و بر همین اساس رفتارهایی خلاف جهت هنجارها و قوانین ساختار جامعه شکل می‌گیرد. نکته حایز اهمیت در نظریه مرتون آن است که وی اعتقاد دارد رفتارهای انحرافی این چینی ناشی از بیماری و کمبود نیستند، بلکه ریشه در ادراک ارزش‌های جامعه دارند. وی اعتقاد دارد در هر جامعه ارزش‌های مشترکی وجود دارد و نظامی ارزشی را حول خود شکل می‌دهد اما همه افراد به یک میزان بر سر این ارزش‌ها توافق ندارند چراکه به واسطه موقعیت‌ها و سطوح اجتماعی مختلف، ادراک هر فرد از ارزش‌ها متفاوت است. مرتون (۱۹۶۸) اعتقاد دارد هر نظام اجتماعی دو عنصر مهم دارد: «اهداف» و «هنجارها». اهداف یک

1 . Schon

2 . Knight

3 . Robert King Merton

جامعه توسط ارزش‌ها تعیین می‌شوند و جامعه از روش‌های مختلف برای کسب و تحقق آن‌ها توسط افراد تأکید می‌کند. به‌عنوان مثال کسب موفقیت یا نوآوری و خلاق بودن می‌تواند یک هدف باشد. هنجارها نیز در این میان، تعیین‌کننده روش و چگونگی کسب اهداف هستند و نحوه رسیدن به اهداف را مشخص می‌کنند و به نوعی می‌توان گفت روش‌های مشروع کسب هدف را نشان می‌دهند. حال اگر در یک ساختار اجتماعی، بر هدف یا هدف‌هایی تأکید شود اما ابزار کسب آن در دسترس باشد و تحقق آن میسر نباشد، بروز رفتار انحرافی، امری غیرقابل اجتناب و کاملاً طبیعی است و مرتون چنین وضعی را «فشار ساختاری» می‌داند.

آگسدورفر^۱ (۱۹۹۶) جزو اولین محققینی است که به تبیین پدیده نوآوری پنهان در سازمان‌ها پرداخته‌است. وی اعتقاد دارد فرایند نوآوری پنهان، «یک پروژه تحقیقاتی است که به‌واسطه آن افراد با انگیزه اقدام به نوآوری می‌کنند». به اعتقاد آگسدورفر، ویژگی‌هایی نظیر غیررسمی بودن^۲، بدون بودجه بودن^۳ و برنامه‌ریزی نشده بودن^۴ از مهم‌ترین خصوصیات نوآوری پنهان است و حتی ممکن است اثری از این پروژه‌ها در کارتابل مدیران و در اسناد مربوط به استراتژی و برنامه‌های شرکت دیده نشود چراکه در این فرایند، منابع و زمانی که باید صرف انجام کارهای سازمان شود، دور از چشم مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی صرف پیگیری این پروژه‌ها می‌شود (Augsdorfer, 1996).

آگسدورفر (۱۹۹۶) سه دسته از فعالیت‌های نوآوری پنهان را به‌صورت یک طیف معرفی می‌نماید: نوآوری پنهان کامل، نوآوری نیمه پنهان و نوآوری پنهان اساسی. در حالت کامل هیچ کدام از مدیران مستقیم کارمندان یا سرپرستان و مدیران ارشد، از ایده‌ها آگاه نیستند و ایده‌ها تا زمانی که فرد نوآور تشخیص دهد یا مجبور شود، پنهان خواهند ماند. در حالت نیمه پنهان فرد صاحب ایده، مدیران مستقیم یا سرپرستان واحد خود را در جریان قرار می‌دهد که می‌تواند به قصد کسب اجازه از آن‌ها یا آگاهی از رویکرد و دیدگاه کلی آن‌ها نسبت به ایده باشد. حالت اساسی زمانی است که فرد به‌دنبال ایده‌هایی می‌رود که پیش‌تر مطرح شده بودند و همان زمان توسط نهاد مدیریت رد شده بوده‌اند. البته حالت سوم با دو حالت قبلی، همپوشانی‌هایی دارد اما باز هم به‌عنوان یک حالت مجزا مورد بررسی قرار خواهد گرفت (Augsdorfer, 1996). در تقسیم‌بندی دیگر و مشابه، مسعود نیا و اسوجوسکی^۵

1 . Augsdorfer

2 . Unofficial

3 . Unbudgeted

4 . Non-Programmed

5 . Masoudnia & Szwejczewski

(۲۰۱۲) سه دسته از نوآوری پنهان را بیان می‌کند: ۱) در حالت نوآوری پنهان کامل، نوآور پنهان^۱ دور از چشم دیگران فعالیت نوآوری غیررسمی و پنهان را انجام می‌دهد، ۲) شبه نوآوری پنهان زمانی است که فرد، سرپرست یا مدیر مسئول مستقیم خود را در جریان فعالیت خود قرار می‌دهد و ۳) تشکیل تیم‌های نوآوری پنهان توسط سازمان است که در آن افراد بدون اطلاع سایر افراد پروژه‌های نوآوری را دنبال می‌نمایند. در این پژوهش نوآوری پنهان به حالت‌های اول و دوم یعنی نوآوری پنهان کامل یا شبه نوآوری پنهان اشاره دارد و معمولاً اولین مرحله آشکارسازی نوآوری پنهان تبدیل آن به شبه نوآوری است و این با هدف امکان ادامه فعالیت نوآوری با در جریان قرار دادن سرپرست یا دوستان نزدیک برای استفاده از منابع و زمان سازمانی صورت می‌گیرد.

آگسدورفر (۱۹۹۴) نتیجه می‌گیرد که هدف از انجام رفتار نوآورانه پنهان پنج مورد است که عبارتند از: انجام آزمایش اولیه برای نشان‌دادن امکان‌پذیری، آماده‌نمودن یک طرح پیشنهادی، ارایه یک نمونه اولیه از ایده، جمع‌آوری اطلاعات پیش از شروع پژوهش اصلی و کنجکاوی و اهداف پژوهشی محض (Augsdorfer, 1994). به گفته این پژوهشگر، در بسیاری موارد، خود ارایه‌دهندگان طرح‌ها، پیش از ارایه آن به ارزیابی امکان‌پذیری ایده‌شان می‌پردازند و سعی می‌کنند آن را مطابق با نیازهای سازمان و خواسته‌های مدیران‌شان هماهنگ کنند. یعنی براساس ارزیابی و شناختی که از سازمان و امکان‌پذیری اجرای ایده‌شان دارند، دست به رفتار نوآورانه پنهان می‌زنند. آگسدورفر در این میان نقش کنجکاوی را بیش از سایر عوامل می‌داند و در پژوهش دیگری نیز بر آن تأکید می‌کند همچنین وی یکی از دلایل مهم پیگیری پنهانی ایده‌ها را ایجاد فرصتی می‌داند که پژوهشگر طی آن، به آماده نمودن طرح پیشنهادی‌اش می‌پردازد (Augsdorfer, 1996). آگسدورفر در مقاله‌ای دیگر بیان می‌کند افرادی که آغازکننده نوآوری پنهان‌اند و دست به آن می‌زنند، در پی منتفع ساختن سازمان و شرکت‌شانند و این کار را با قصد ایجاد یک شرکت جدید یا یک کسب‌وکار جدید در قالب یک شرکت زایشی^۲ انجام می‌دهند. وی دلایلی مانند فراتر رفتن از نقش‌ها و وظایف جاری سازمان و رهایی یافتن از قوانین و روال‌ها را از عوامل رفتار نوآوری پنهان می‌داند. همچنین اگر پروژه‌ها مخاطره‌آمیز ارزیابی شوند یا صاحبان ایده این تصور را داشته باشند که هنوز اطلاعات کافی برای پرورش ایده ندارند و باید اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کنند یا ایده هنوز به سطحی نرسیده‌است که کیفیت لازم را برای کسب

1 . Bootlegger

2 . Spin-off

تأیید مدیران داشته باشد، کار را به صورت پنهانی پیش خواهند برد (Augsdorfer, 2008). آگسدورفر (۱۹۹۴) به دسته بندی رویکرد مدیران نسبت به رفتار نوآوری پنهان می پردازد و آن را به عنوان یک عامل سازمانی مؤثر بر نوآوری پنهان در نظر می گیرد که در شکل ۱ خلاصه شده است. وی رفتار و رویکرد مدیران را در مقابل پدیده نوآوری پنهان در پنج دسته تقسیم بندی می کند که چهار دسته بندی براساس پذیرش یا عدم پذیرش مدیران به صورت رسمی یا غیررسمی بیان می شود و دسته پنجم نیز حالتی را نشان می دهد که مدیران نظر موافق یا مخالفی درباره این پدیده ندارند و مردد هستند.

رویکرد نخست: عدم پذیرش به صورت رسمی و غیررسمی: برخی از مدیران اعتقاد دارند اگر پژوهشگران (کسانی که انتظار می رود بیشترین رفتار نوآورانه پنهان را داشته باشند) بدون نظارت و کنترل در سازمان فعالیت کنند، عموماً کاری را انجام می دهند که به آن علاقه دارند و سازمان را نیز به همان سمت هدایت خواهند کرد و مسیری که انتخاب خواهند کرد لزوماً مسیری نخواهد بود که منافع سازمان را تأمین کند، و نتایجی که کسب خواهند کرد برای سازمان مفید نخواهد بود.

عکس العمل غیر رسمی



شکل ۱: رویکرد مدیران نسبت به نوآوری پنهان (Augsdorfer, 1994)

مدیرانی که چنین رویکردی دارند به شفافیت در سازمان علاقمندند و انجام کارهای پنهانی را

بر نمی‌تابند و اعتقاد دارند نوآوری پنهان منابع سازمان را هدر خواهد داد. البته آگسدورفر پس از انجام تحقیقاتش نشان می‌دهد که حتی در چنین سازمان‌هایی نیز رفتارهای پنهانی نوآورانه وجود دارد و اجتناب‌ناپذیر است.

رویکرد دوم: عدم پذیرش رسمی اما پذیرش به صورت غیررسمی: در این حالت مدیریت به صورت رسمی مخالفت می‌کند اما به صورت غیررسمی از آن حمایت می‌کند و به نوعی مدیر با چشم‌پوشی به شکل‌گیری این رفتار کمک می‌کند. چنین رفتاری که آگسدورفر از آن با عنوان اسکیزوفرنیک^۱ یاد می‌کند در سازمان‌هایی اتفاق می‌افتد که مدیریت ارزش نوآوری پنهان را درک کرده است اما به صورت رسمی علاقمند به حمایت از آن نیست.

رویکرد سوم: پذیرش هم به صورت رسمی و هم غیررسمی: این امر هنگامی اتفاق می‌افتد که مدیران اعتقاد دارند نوآوری پنهان بخشی از کار است و نوآوری‌ها همیشه با چنین حالتی آغاز شده‌اند و اعتقاد بر این است که اگر ایده‌ای خوب باشد و به اندازه کافی برای سازمان مفید باشد، به صورت رسمی مورد پذیرش قرار خواهد گرفت و به نوعی از قانون بقای اصلح در امر تصمیم‌گیری برای حمایت از پروژه‌های پیشنهادی استفاده می‌شود. البته پیش از ارائه پیشنهاد توسط پژوهشگران، خود آن‌ها نیز با شناختی که از مدیران و سازمان‌شان دارند به ارزیابی می‌پردازند و ایده‌هایی را که احتمال پذیرش بیشتری دارند را مورد توجه قرار خواهند داد.

رویکرد چهارم: پذیرش رسمی و عدم پذیرش به صورت غیررسمی: در این حالت مدیر به صورت رسمی پذیرای ایده‌ها است اما در عمل با محول کردن وظایف و کارهای سنگین به فرد پیشنهاددهنده، عملاً وقت و فرصت انجام آن را از وی می‌گیرد و به صورت غیررسمی اجازه پیگیری هدف را به او نمی‌دهد.

رویکرد پنجم: مردد بودن (عدم تصمیم‌گیری): حالتی است که مدیر هم با جنبه‌های مثبت و هم با جنبه‌های منفی این امر آشناست و با طفره رفتن سعی دارد در مقام تصمیم‌گیرنده قرار نگیرد و سعی می‌کند با این کار ریسکی را متحمل نشود و اگر پروژه با شکست روبرو شد مسئولیتی نداشته باشد. در اصل مدیر هم از اینکه یک ایده نوآورانه را رد کند نگران است و هم ترس آن را دارد که یک ایده خام و غیرعملی را حمایت کند.

نتیجه‌گیری آگسدورفر این است که مدیرانی که عملکرد پخته‌تر و حرفه‌ای‌تری دارند،

جنبه‌های مثبت نوآوری پنهان را بهتر درک می‌کنند اما مدیرانی که روشی خطی در تحلیل مسایل و تصمیم‌گیری‌های‌شان دارند، از رفتار پنهانی نوآورانه‌گريزانند و سعی دارند با آن مواجه نشوند (Augsdorfer, 1994). نوآوری در قالب رفتارهای پنهانی تقریباً در تمام سازمان‌ها با هر ساختار و ویژگی‌هایی یافت می‌شود و از این نظر یک پدیده غیرقابل اجتناب است (Augsdorfer, 2005) در نتیجه بهتر است مدیران با داشتن برنامه و ایجاد شرایطی مناسب از این پتانسیل و فرصت استفاده مطلوب را ببرند.

حوزه نوآوری پنهان از لحاظ مطالعات تجربی در بافت و زمینه سازمانی، حوزه نسبتاً نوظهور و روبه‌رشد است و گرچه مفاهیم آن در ادبیات پژوهش نوآوری و کارآفرینی سازمانی مشاهده شده‌است، اما پژوهش‌های کمی مستقیماً این پدیده را در سازمان‌ها مورد بررسی قرار داده‌اند. خلاصه‌ای از مهم‌ترین پژوهش‌ها در جدول ۱ آورده شده‌است. مجموع پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که نوآوری پنهان می‌تواند به‌عنوان یک پتانسیل در سازمان‌ها مطرح شود و مدیران می‌توانند از این پتانسیل برای افزایش نرخ وقوع رفتار کارآفرینانه در سازمان خود استفاده نمایند. این امر مستلزم مجموعه‌ای از عوامل فردی و سازمانی است که این پژوهش به دنبال شناسایی آن‌هاست.

جدول ۱: خلاصه مطالعات تجربی درباره نوآوری پنهان

نویسنده (گان)	سال	نتایج
برگلمن ^۱	۱۹۸۳	فعالیت‌های نوآوری پنهان در مورد ایده‌هایی است که خارج از کسب‌وکار اصلی سازمان است و اگر زمینه ساختاری و استراتژیک مناسب نباشد، صورت می‌گیرد.
آگسدورفر	۱۹۹۴	ارائه پنج رویکرد مدیران نسبت به نوآوری پنهان
آگسدورفر	۱۹۹۶	سیستم تأمین مالی که اجازه آزمون و خطا را نمی‌دهد دلیل اصلی نوآوری پنهان است.
ینسن و جوجنسن ^۲	۲۰۰۴	مقاومت سازمان در برابر تغییر دلیل نوآوری پنهان است.
گرنسام و ریدمن ^۳	۲۰۰۵	وجود ایده‌ها خارج از استراتژی و کسب‌وکار اصلی شرکت دلیل نوآوری پنهان
آگسدورفر	۲۰۰۵	تأکید بر رسمیت نوآوری پنهان را افزایش می‌دهد.

1 . Burgelman

2 . Jensen & Jorgensen

3 . Grantham & Readman

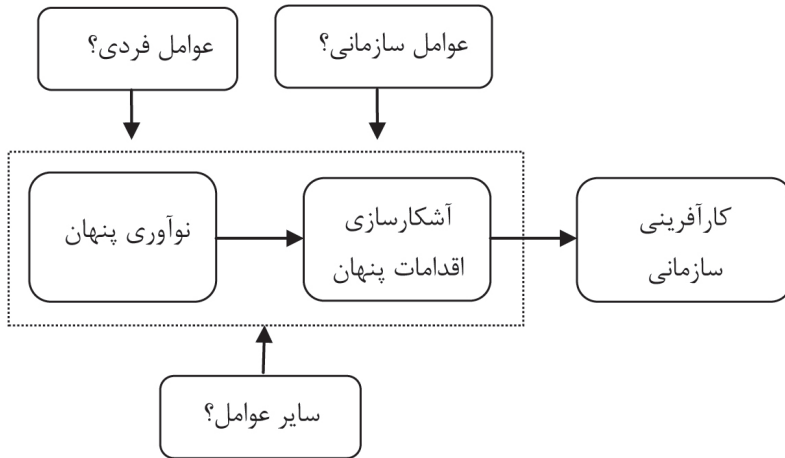
نویسنده (گان)	سال	نتایج
آگسدورفر	۲۰۰۸	نیاز به افزایش اطمینان از امکان‌پذیری ایده‌ها، عدم فشار روانی بر افراد، ظهور ایده در فاصله بین دوره‌های تأمین بودجه، حفظ استقلال و محافظت از ایده دلایل اصلی بروز رفتار نوآوری پنهان است.
آگسدورفر	۲۰۱۲	شخصیت‌های خلاق، کنجکاو و پیش‌فعال با احتمال بیشتری درگیر رفتار نوآوری پنهان می‌شوند.
کریسکلو ^۴ و همکاران	۲۰۱۳	استقلال و آزادی عمل رفتار نوآوری پنهان را پرورش می‌دهد.
گلوبونیک ^۵ و همکاران	۲۰۱۴	استقلال راهبردی، رسمیت، نظام پاداش و تنبیه بر رفتار نوآوری پنهان تأثیر دارد.

چارچوب نظری تحقیق

ما در این پژوهش در پی آن هستیم که عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر نوآوری پنهان را شناسایی کنیم. نوآوری پنهان هم همان‌طور که پیش از این گفته شد، فرایندی است که در آن افراد سازمان و کارکنان در قالب پروژه‌هایی پنهانی و با استفاده از منابع و زمان سازمان به پیگیری ایده‌هایشان می‌پردازند که در نهایت پس از آشکارشدن به محصول، فرایند یا خدمت جدید در سازمان تبدیل می‌شوند. ادبیات این حوزه پژوهشی پژوهش نوظهور است و بینش اندکی در این‌باره ارائه می‌نماید. مخصوصاً این اولین پژوهشی است که در زمینه و بافت کشورمان ایران صورت می‌گیرد و خیلی از عوامل فرهنگی ممکن است در تبیین این فرآیند مهم باشند. به‌عنوان مثال، با توجه به اینکه در اعتقادات دینی ما صداقت و اخلاق‌گرایی و اعتقاد به حرام و حلال جزو ارزش‌های محوری محسوب می‌شوند، این احتمال وجود دارد که حرکت به سمت استفاده پنهانی از منابع سازمان در فرهنگ ما علاوه بر آنکه از عوامل دیگر متأثر شود، تفاوت‌هایی اساسی نیز با سایر کشورها داشته باشد به‌ویژه کشورها و فرهنگ‌هایی که این ارزش‌ها را چندان محترم نمی‌دانند. لذا سؤالات اصلی این پژوهش این است که عوامل فردی و سازمانی (و دیگر عوامل احتمالی) که منجر به بروز و آشکارسازی رفتار پنهان برای توسعه فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی می‌شوند، کدامند؟ چارچوب مفهومی این پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده‌است.

4 . Criscuolo, Salter, & Ter Wal

5 . Globocnik, Dietfried, & Søren



شکل ۲: چارچوب مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، به دلیل آنکه تلاش دارد با توضیح و تبیین مشاهدات و بررسی تئوری‌های موجود به ارایه نتایجی عملی و کاربردی بپردازد که براساس آن، مدیران بتوانند شرایط را برای بروز نوآوری و به‌ویژه نوآوری پنهان در سازمان‌ها تسهیل کنند و کارکنان نیز در صورت داشتن ایده‌هایی متناسب با اهداف سازمان به اجرایی کردن آن بپردازند. به دلیل آنکه متون تخصصی و پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه بسیار اندک است و موضوع مورد مطالعه نیز جدید و ناشناخته است و براساس مطالعات پژوهشگر، احتمال وجود متغیرها و عوامل ناشناخته‌ی دیگری وجود دارد، طرح پژوهش به صورت اکتشافی و کیفی انجام خواهد شد.

جامعه مورد بررسی در این پژوهش، شرکت‌های فعال در شهر تهران در حوزه‌های تکنولوژی اطلاعات، نرم‌افزار و داروسازی است. علت انتخاب این صنایع این بوده‌است که پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رفتار نوآوری پنهان بیشتر در صنایع با سطح تکنولوژی بالاتر و در حوزه‌هایی است که مستلزم توسعه دانش جدید برای ایجاد محصولات و خدمات جدید است. صنایع آی تی، داروسازی، پزشکی و تلکام از جمله صنایعی هستند که این ویژگی‌ها را دارند و احتمال وقوع رفتار نوآوری پنهان در بخش‌های مربوط به تولید دانش جدید مانند تحقیق و توسعه و توسعه محصول جدید (مانند نرم‌افزار) وجود دارد (Augsdorfer, 1996; Masoudnia & Szwejczewski, 2012). در این پژوهش نیز

مانند پژوهش‌های پیشین، شرکت‌های حوزه تکنولوژی اطلاعات، نرم‌افزار و داروسازی برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز جهت پاسخ به سؤالات پژوهش انتخاب شده‌اند. گفتنی‌ست تمامی شرکت‌های انتخاب‌شده دارای واحد تحقیق و توسعه بوده‌اند یا واحدی دیگر تحت‌عنوان واحد «توسعه محصولات جدید»، «پروژه‌های جدید»، «توسعه نرم‌افزار» و «آزمایشگاه»، وظیفه تحقیق و توسعه را به عهده داشته‌است. نکته دیگر آن که تمامی این شرکت‌ها در سال گذشته، یک محصول نوآورانه یا یک شاخه نوین در حوزه یا خارج از حوزه کسب‌وکار فعلی خود به مشتریان و مخاطبان‌شان عرضه کرده‌اند. شرکت‌های مخابراتی مورد مطالعه، نرم‌افزار جدیدی برای ارائه خدمات فروش و پشتیبانی فنی ایجاد کرده‌اند. شرکت‌های دارویی‌ای که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، محصولات جدیدی به بازار عرضه کرده‌اند که نخستین تلاش‌ها برای تولید آن، از واحد تحقیق و توسعه آغاز شده‌است و شرکت‌های فعال در حوزه آی تی که در این پژوهش به آن‌ها پرداخته‌ایم، هریک شاخه‌ای جدید و نامرتب با حوزه فعلی کسب‌وکارشان را رونمایی کرده‌اند.

به دلیل اینکه اطلاعات روشنی از میزان نوآوری‌های داخلی در جامعه مورد نظر در دسترس نیست، نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و به صورت غیراحتمالی و انتخابی-قضوتی برگزیده شدند و داده‌ها از مصاحبه با این افراد گردآوری شد. مصاحبه‌ها نیز به صورت نیمه ساختار یافته انجام شد و این کار تا زمان رسیدن به اشباع ادامه یافت. یعنی تا زمانی که مصاحبه‌ها شامل نکات و کدها جدید نباشند و براساس تحلیل به مرحله‌ای برسیم که مصاحبه‌های جدیدتر شامل مقوله‌های جدیدی نیستند و بر تعداد مقوله‌ها و متغیرها نمی‌افزایند (Yin, 2009). در جدول ۲ نام و مشخصات و اطلاعات دموگرافیک شرکت‌ها و مصاحبه‌شوندگان ذکر شده‌است.

همزمان با جمع‌آوری داده‌ها و انجام مصاحبه‌ها، کار تحلیل داده‌ها نیز انجام گرفت چراکه لازمه رسیدن به بینش صحیح که توضیح‌دهنده پدیده‌ها باشد، جمع‌آوری داده‌ها، کدگذاری و تحلیل و مطالعه‌ی ادبیات موجود به صورت همزمان است (Glaser, 2008). پس از تحلیل داده‌ها و انجام کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار اتلس تی، عوامل به دست آمده در قالب چهار گروه دسته‌بندی شدند. این دسته‌بندی براساس پالایش کدها، حذف کدهای تکراری، مقایسه و بررسی کدهای جنینی با کدهایی که پیش‌تر به دست آمده بود انجام گرفت. در پایان نیز برای روایی سنجی یافته‌ها، نتایج در قالب جدول و گزارش در اختیار چند تن از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا توسط ایشان نیز مورد بررسی و اصلاح قرار گیرد چراکه در رویکرد کیفی، نتایج به دست آمده می‌بایست توسط خود کنشگران نیز قابل فهم باشد و به

زبان خود آنان بیان شده باشد و اگر کنشگران نتوانند معنای یافته‌ها را درک کنند، پژوهش کیفی امری بیهوده خواهد بود (Blaikie, 2009). همچنین یافته‌ها در مقام مقایسه با یافته‌های سایر پژوهشگران و نظریه‌های موجود قرار گرفت تا صحت و سقم آن و معناداری آن تأیید شود.

پایایی و روایی

برای افزایش پایایی و روایی این پژوهش اقداماتی به این شرح صورت گرفت. پایایی^۱ در پژوهش کیفی اشاره به امکان انجام پژوهش توسط محقق مستقل دیگر و رسیدن به نتایج مشابه از همان داده دارد. بدین منظور براساس توصیه‌های ارائه‌شده توسط محققین کیفی (Yin, 2009)، اولاً همه فرآیندهای این پژوهش از تهیه پروتکل مصاحبه تا کدگذاری به تفصیل مستندسازی شده‌است که سایر محققین فرآیند رسیدن از داده‌ها به نتایج را مانند یک حسابرس دنبال نمایند. همچنین، با استفاده از چندین نفر در کدبندی و چک کردن داده‌ها با مشارکت‌کنندگان پایایی پژوهش را افزایش داده‌ایم.

اعتبار درونی^۲ پژوهش اشاره به این دارد که تا چه حد نتایج و تفسیرها درست و براساس واقعیت است تا حدسیات ذهنی محقق. برای افزایش اعتبار درونی پژوهش استفاده از چندین محقق، چک نمودن با همکاران، برگشت به مشارکت‌کنندگان و استفاده از چندین مورد مطالعه‌ای یا کیس عوض یک مورد که هر کدام به‌عنوان یک آزمایش محسوب می‌شوند توصیه شده که در این پژوهش استفاده شده‌است. برای افزایش اعتبار بیرونی^۳ مهم‌ترین استرژژی استفاده از چندین مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است (Yin, 2009) که در این پژوهش ۱۲ مورد تحت بررسی و مصاحبه قرار گرفتند که در جدول زیر مشخصات آن‌ها بیان شده‌است.

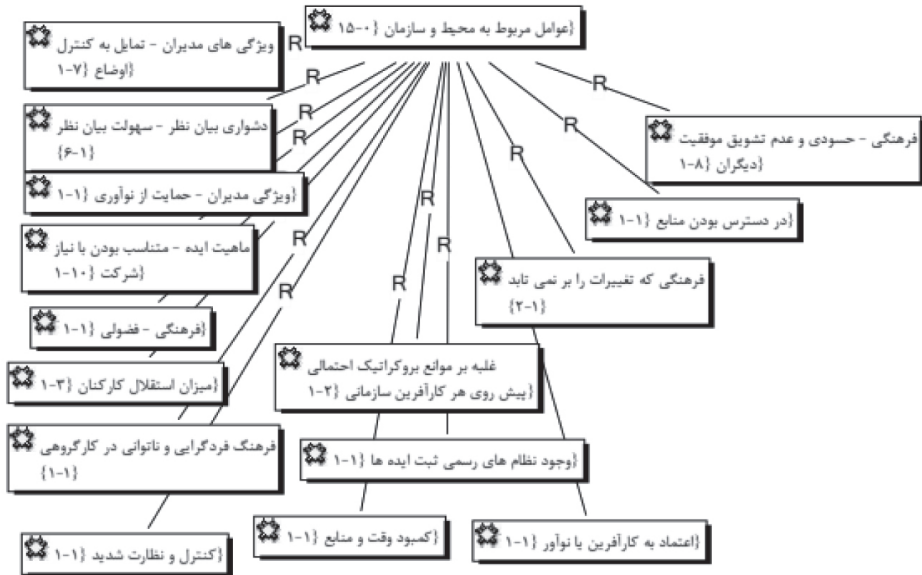
جدول ۲: اطلاعات و مشخصات مصاحبه شونده‌گان

سن	صنعت فعالیت شرکت	سطح تحصیلات	اندازه شرکت	جنسیت	واحد سازمانی
۲۱-۳۰ سال	۴ فناوری اطلاعات	۵ کارشناسی	۶ ≤۴۹	۱ مرد	۵ تحقیق و توسعه
۳۱-۴۰ سال	۸ مخابرات و ارتباطات	۴ کارشناسی ارشد	۴ ۲۴۹-۵۰	۴ زن	۶ توسعه محصول
	۳ داروسازی و بهداشتی	۲ دکتری تخصصی	۲ ≥۲۵۰		۷

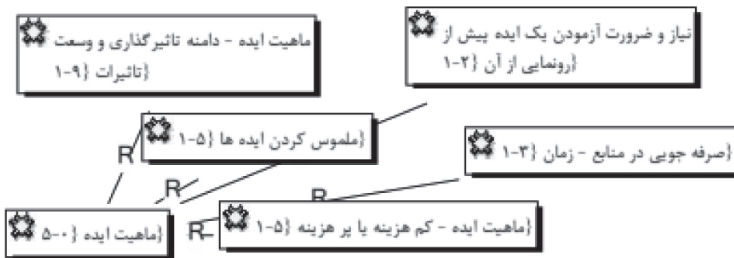
1 . reliability

2 . internal validity

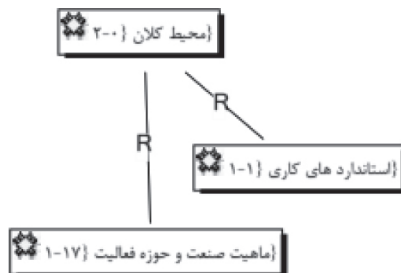
3 . external validity



شکل ۴: نمودار شبکه‌ای عوامل سازمانی



شکل ۵: نمودار شبکه‌ای عوامل مربوط به ایده



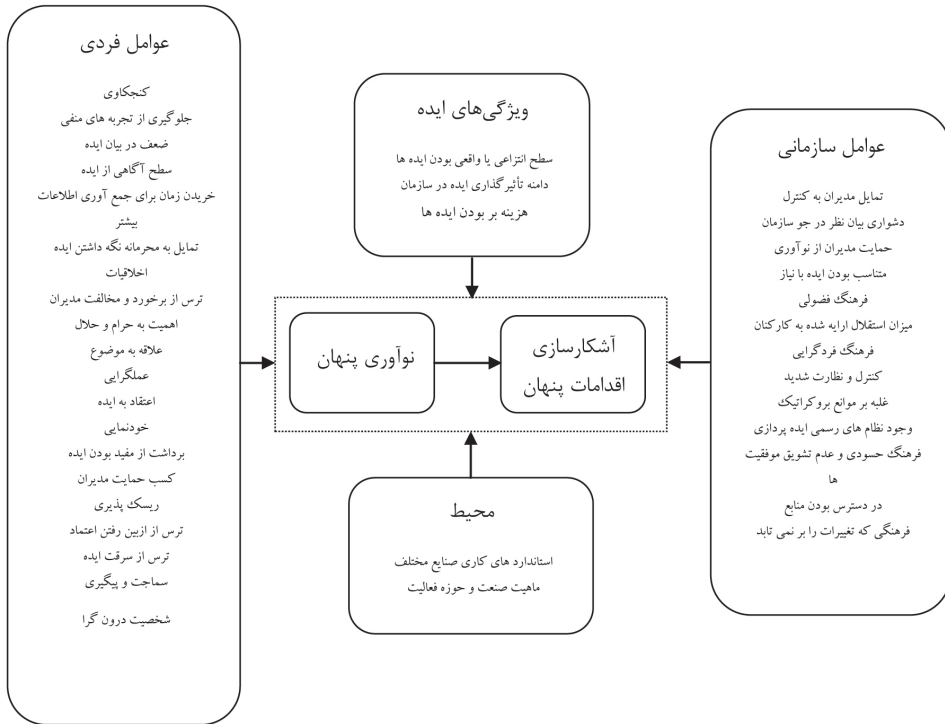
شکل ۶: نمودار شبکه‌ای عوامل مربوط به محیط و نوع صنعت

دستاوردهای پژوهش

پژوهش حاضر چهار دسته عوامل شامل عوامل فردی، سازمانی، مربوط به ایده و محیط و نوع صنعت را به عنوان عوامل احتمالی مؤثر بر رفتار نوآوری پنهان شناسایی نمود. دسته اول عوامل فردی شامل عوامل شخصیتی فرد مانند ریسک‌پذیری، کنجکاوی، سماجت و درون‌گرایی هستند. از عوامل فردی مهم که در پژوهش قبلی موردتوجه قرار نگرفته بود، مسایل اخلاقی و مذهبی هستند. داده‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تعهد افراد به اخلاقیات تمایل آن‌ها را به رفتار نوآوری پنهان کاهش می‌دهد. دسته دوم عوامل سازمانی و مدیریتی است. نتایج ما نشان می‌دهد کنترل و نظارت امور، تأکید بر دنبال نمودن رویه‌های سازمانی، عدم استقلال، کمبود زمان و منابع و عدم تشویق نوآوری و تغییر احتمال رفتار نوآوری پنهان و عدم آشکارسازی ایده‌های پنهان را افزایش می‌دهد. دسته سوم عوامل مربوط به صنعت و نوع کسب‌وکار، مانند میزان ریسک و نیز امکان‌پذیری انجام رفتار نوآوری پنهان (مثلاً کارکنان واحدهای توسعه نرم‌افزار می‌توانند این امور را در خانه یا با استفاده از کامپیوتر شخصی خود انجام دهند)، هستند. بینش جدید این پژوهش این است که رفتار نوآوری پنهان می‌تواند وابسته به زمینه و نوع کسب‌وکار باشد. نهایتاً، دسته چهارم عوامل مربوط به خود ایده هستند که در پژوهش‌های قبلی موردتوجه قرار نگرفته‌اند. به‌عنوان مثال، احتمال رفتار نوآوری پنهان در ایده‌هایی که از حوزه اصلی کسب‌وکار دور هستند و به نوعی درجه نوآوری آن‌ها خیلی بالاست (در مقایسه با نوآوری‌های تدریجی) بیشتر است. به‌طور کلی، با دسته‌بندی مجموع عوامل احتمالی مؤثر و شناسایی ابعادی که در پژوهش قبلی موردتوجه قرار نگرفته بودند، به‌خصوص عوامل فرهنگی و زمینه‌ای خاص ایران، این پژوهش بینش‌های ارزشمندی در رابطه با رفتار نوآوری پنهان ارائه می‌نماید. این عوامل با تفصیل بیشتری در بخش نتیجه‌گیری بحث می‌شوند.

نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی عوامل فردی و سازمانی بود که بر بروز رفتار نوآوری پنهان تأثیرگذارند و سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی این عوامل و تقویت یا تضعیف آن‌ها رفتار نوآوری پنهان را در جهت فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی هدایت نمایند. مدل نهائی این پژوهش با در نظر گرفتن مهم‌ترین عوامل به صورت ذیل است.



شکل ۷: چارچوب نهائی پژوهش

همانطور که در شکل ۷ مشاهده می‌شود چهار دسته عامل هستند که بر رفتارهای نوآوری پنهان تأثیرگذارند: عوامل فردی، سازمانی، مربوط به ایده و محیط و نوع صنعت. این عوامل از درجه تغییرپذیری متفاوتی برخوردارند. لذا به یک اندازه در بروز یا ممانعت از رفتارهای پنهان تأثیرپذیر/گذار نیستند. نکته دیگر و حائز اهمیت این است تضعیف یا تقویت این عوامل بستگی به رویکرد مدیران به نوآوری پنهان دارد. (Agusdorfer, 1994; 2008) نوآوری پنهان می‌تواند به عنوان ابزاری برای افزایش نرخ وقوع رفتار کارآفرینانه در سازمان‌ها استفاده شوند و پژوهش‌ها نشان داده‌است که نوآوری‌ها به‌خصوص آن‌هایی که منجر به ورود کسب‌وکارها به بازارها، صنایع و کسب‌وکارهای جدید می‌شود اساساً از پایین به بالا هستند و توسط کارکنان در مرزهای دانش فنی (کارکنان تحقیق و توسعه و تولید) و بازار (فروش و بازاریابی) شروع می‌شود (Burgelman, 1983; Grantham & Readman, 2005). لذا فراهم‌سازی فضای مطلوب برای

رشد فعالیت‌های پنهان می‌تواند ظرفیت سازمان برای نوآوری را افزایش دهد، اما همان‌طور که پژوهش‌ها نشان می‌دهد، معمولاً رفتارهای پنهان در محیط‌های دانشی سطح بالا مانند واحدهای تحقیق و توسعه و توسط کارکنان دانشی سطح بالا صورت می‌گیرد که انگیزه‌های درونی برای تحقق ایده‌های خود دارند. لذا باید درجه بلوغ کارکنان (توان و تمایل) آن‌ها هم مدنظر قرار گیرد. حال به توضیح عوامل پرداخته می‌شود.

دسته اول عوامل فردی هستند. بعضی از این عوامل شخصیتی هستند مانند ریسک‌پذیری، کنجکاوی، سماجت، درون‌گرایی و غیره. گرچه این عوامل برای مدیران قابل کنترل نیستند اما با استخدام افراد مناسب و تست‌های شخصیتی می‌توان افراد با رویکرد مدنظر مدیر (حامی رویکرد پنهان یا مخالف آن) استخدام نمود. (Agusdorfer, 2012) نکته مهمی که در این دسته از عوامل وجود دارد، بی‌سابقه بودن مسایل اخلاقی و مذهبی و اعتقادی است که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند. در هیچ‌کدام از پژوهش‌های پیشین چنین مواردی یافت نشده‌است و این امر عاملی است که نشان‌دهنده تأثیر بافت و زمینه اجتماعی-فرهنگی در شکل‌گیری یا عدم شکل‌گیری رفتار است. می‌توان در پژوهش‌های آتی، اقدام به بررسی رابطه احتمالی موجود بین بروز رفتار نوآوری پنهان و ابعاد فرهنگی کرد.

در دسته دوم عوامل، امکان دستکاری و تغییر بیشتر فراهم است. به این صورت که مدیران می‌توانند با آگاهی از عوامل اثرگذار، اقدام به هدایت و کنترل این فرایند کنند. مدیرانی که نظامی رسمی برای اخذ ایده‌های نو در سازمان تحت مدیریت‌شان تعبیه نکرده‌اند یا گرایش به تحت کنترل گرفتن اوضاع دارند، احتمال شکل‌گیری چنین رفتاری را در کارکنان‌شان بالا می‌برند. هرچند این عامل به تنهایی موجب نوآوری پنهان نیست. براساس نظریه فشار ساختاری مرتون (۱۹۶۸)، مهیا نبودن اوضاع برای رسیدن به هدف که همان عملی کردن ایده است، هنگامی به نوآوری پنهان و اصولاً اعمال پنهانی و انحرافی منجر خواهد شد که بر اهداف خاصی تأکید شده باشد. این به این معنی است که اگر عواملی نظیر «کنجکاوی»، «اعتقاد به مفید بودن ایده»، «علاقه به موضوع» و «سماجت و پیگیری» در شخصیت افراد وجود نداشته باشد، موانع سازمانی و محدودیت‌های کنترلی و اعمال نظارتی، تأثیری بر شکل‌گیری نوآوری پنهان نخواهد داشت. لذا وجود افراد مناسب با توان و تمایل بالا در سازمان همراه با زمینه مطلوب مانند دسترسی به منابع و زمان می‌تواند رفتار نوآوری پنهان را تقویت کند.

اهمیت عوامل به‌خصوص سازمانی بسته به نوع صنعت می‌تواند متفاوت باشد. در شرکت‌هایی که

نظارت، به دلیل ماهیت صنعت، شدید است به ندرت شاهد چنین پدیده‌ای هستیم. به‌عنوان مثال در شرکت‌های تولیدکننده محصولات بهداشتی و دارویی، به دلیل اینکه مواد مورد استفاده بعضاً بسیار گران قیمت‌اند و به دلیل اینکه محصولات با سلامتی مشتریان ارتباط دارند، احتمال وقوع نوآوری پنهان بسیار کم است زیرا مدیران و مالکان چنین شرکت‌هایی ممکن است نسبت به پروژه‌هایی که به‌صورت پنهانی انجام شده‌اند، دیدگاه مثبتی نخواهند داشت و در چنین صنایعی در صورت شکست، هزینه‌های مادی و معنوی بسیار بالاست و گاهی غیرقابل جبران. در صنایع مخابراتی نیز شرایط مشابهی را شاهد هستیم. یکی از مواردی که در ارائه خدمات ارتباطی و مخابراتی اهمیت دارد، یکپارچه بودن آن است. اگر به‌واسطه یک اقدام نوآورانه که باشکست روبرو شده‌است، این یک اتصال قطع شود اعتبار شرکت زیرسؤال خواهد رفت. بر همین اساس معمولاً افرادی که در چنین صنایعی فعال‌اند، گرایش مثبت یا انگیزه و دلیلی برای بروز نوآوری پنهان از خودشان نمی‌بینند و این وضعیت درست برعکس شرایط در شرکت‌های حوزه آی تی و نرم‌افزار است. هزینه منابع نیز نقش مهمی در این زمینه دارد. در شرکت‌های فعال در صنعت آی تی، منابع موردنیاز برای انجام یک پروژه، معمولاً فقط زمان است چراکه ملزومات اداری و سیستم‌های کامپیوتری همواره در دسترس همه کارکنان قرار دارد اما مواد اولیه برای تولید یک ترکیب جدید دارویی یا بهداشتی، هزینه بسیار بالایی دارد و اگر هزینه‌های آن هم قابل پرداخت باشد، دستیابی به آن مواد، کار آسانی نیست. به همین دلیل است تحمل ریسک‌پذیری سازمان و ارائه زمان و منابع کافی برای آزمون و خطا از عواملی است که رفتار کارآفرینانه را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و محققین معتقدند که خروجی‌های کارآفرینانه اساساً منبع-سوز هستند و نیازمند منابع کافی‌اند (Wiklund & Shepherd, 2005).

دسته چهارم که آن نیز مانند دسته سوم، در ادبیات موجود در این حوزه، نو است و پیشینه‌ای ندارد، ویژگی‌های ایده‌است. آنچه که از تحلیل داده‌ها به دست آمد نشان می‌دهد که اگر ایده‌ای تأثیری عمیق بر شرکت بگذارد، احتمال اینکه به‌صورت نوآوری پنهان در زمان طولانی پیگیری شود کاهش می‌یابد چراکه پیش‌بردن آن به‌صورت پنهانی کار دشواری خواهد بود. همچنین اگر ایده‌ها نیاز به هزینه‌های زیادی باشند نیز احتمال این امر را کاهش می‌دهد چراکه تأمین منابع مالی موردنیاز برای آن دشوار است که این امر در ارتباط با ماهیت صنعت است. همانطور که گفته شد، در صنایع دارویی و محصولات بهداشتی، هزینه تأمین مواد اولیه، بسیار بالاست و تأمین آن از عهده کارکنان شرکت‌ها بر نمی‌آید. نکته دیگر که نقش مهمی در شکل‌گیری یا عدم شکل‌گیری نوآوری پنهان دارد، سطح

انتزاعی بودن ایده است. هر چه توضیح ایده برای سرمایه‌گذاران یا تصمیم‌گیران سازمان دشوارتر باشد، احتمال شکل‌گیری نوآوری پنهان نیز بیشتر است. چراکه یک نمونه واقعی که در دست و قابل مشاهده باشد، امکان بررسی بهتر و اخذ تأییدهای لازم برای اجرایی شدن را بیشتر فراهم خواهد کرد نسبت به ایده‌هایی که تنها در سطح مفهومی مطرح و مورد بحث قرار می‌گیرند. تحقیقات حوزه کارآفرینی نیز نشان می‌دهد که ایده‌هایی که خارج از استراتژی‌های تعریف شده و رسمی و بیرون از حوزه کسب‌وکار اصلی سازمان هستند، به علت عدم حمایت از سوی سازمان به‌طور پنهان دنبال می‌شوند (Burgelman, 1983; Grantham & Readman, 2005).

به‌طور کلی این پژوهش بینش‌های جدیدی را به مدیران و محققین جهت استفاده از ظرفیت‌های پنهان سازمان در افزایش نرخ وقوع رفتار کارآفرینانه ارائه می‌نماید و مسیرهای پژوهشی جدیدی را به‌خصوص در ایران باز می‌نماید و می‌توان پژوهشی مشابه را در یک صنعت خاص مانند صنعت IT یا صنایع دارویی و تولید محصولات بهداشتی، که بیش از سایر صنایع، مستعد ظهور رفتار نوآوری پنهان هستند طراحی و اجرا کرد چراکه در این صورت قادر خواهیم بود به یافته‌هایی عمیق‌تر دست یابیم. واکاهی فرآیند نوآوری پنهان به‌صورت عمیق و با جزئیات بیشتر در صنایع خاص و مرتبط، بررسی نوع خروجی‌های آن (به‌عنوان مثال از لحاظ میزان رادیکال یا نو بودن محصول یا خدمت جدید) و بررسی عوامل زمینه‌ای (مانند نوع و اندازه شرکت، نوع صنعت، عوامل فرهنگی و محیط نهادی) نیز برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد.

منابع

- Augsdorfer, Peter. (1994). The manager as pirate: An inspection of the gentle art of bootlegging. *Creativity and Innovation Management*, 3(2), 91-95.
- Augsdorfer, Peter. (2005). Bootlegging and path dependency. *Research Policy*, 34(1), 1-11.
- Augsdorfer, Peter. (2008). Managing the unmanageable. *Research-Technology Management*, 51(4), 41-47.
- Augsdorfer, Peter. (2012). A diagnostic personality test to identify likely corporate bootleg researchers. *International Journal of Innovation Management*, 16(01).
- Blaikie, Norman. (2009). *Designing social research*: Polity.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the di-

- versified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244.
- Criscuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A. L. (2013). Going underground: Bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, 25(5), 1287-1305.
 - Glaser, B. G. (2008). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
 - Globocnik, Dietfried, & Salomo, Søren. (2014). Do Formal Management Practices Impact the Emergence of Bootlegging Behavior? *Journal of Product Innovation Management*. DOI: 10.1111/JPIM.12215
 - Grantham, A., & Readman, J. (2005). Comparing Quality and Business Improvement Methodologies for Collaborative Working in the Product Development Process of SMEs, *CENTRIM, University of Brighton*, 5-6 September, pp.249-260.
 - Jenssen, J. I., & Jørgensen, G. (2004). How do corporate champions promote innovations?. *International Journal of Innovation Management*, 8(01), 63-86.
 - Knight, K. (1967). A descriptive model of the intra-frim innovation process. *The Journal of Business*, 40(4), 478-496.
 - Masoudnia, Y., & Szejcowski, M. (2012). Bootlegging in the R&D departments of high- technology firms. *Research-Technology Management*, 55(5), 35-42.
 - Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster
 - Schon, D. A. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, 41(2), 77-86.
 - Simsek, Z. (2007). CEO tenure and organizational performance: An intervening model. *Strategic Management Journal*, 28(6), 653–662.
 - Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
 - Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
 - Yiu, D. W., & Lau, C. M. (2008). Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 37–57.
 - Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225–247.
 - Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735.