

## شناسایی و ارائه چارچوب مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک

(مورد مطالعه: پارک‌های علم و فناوری تهران)

محمد حق‌شناس گرگابی<sup>۱\*</sup>

مسعود کیماسی<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با روش ترکیبی (کیفی و کمی) و باهدف ارائه یک چارچوب در زمینه نوآوری استراتژیک که برای شرکت‌های ایرانی جهت پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک ضروری است انجام شده است. در بخش کیفی، با مرور پیشینه پژوهش، مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک از متون استخراج گردید و با تحلیل تم (مضمون) مصاحبه‌هایی که با ۱۸ تن از خبرگانی که با نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده بودند، در نهایت ۷ تم (سازه) با عناوین؛ نوآوری استراتژیک در بازار، نوآوری استراتژیک در محصول، نوآوری استراتژیک در فرایندهای سازمانی، نوآوری استراتژیک در ساختار سازمانی، نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی، نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری و نوآوری استراتژیک طرح و برنامه‌سازمانی حاصل شد. در بخش کمی نیز، در جامعه‌ای شامل ۱- مدیران شرکت‌های موجود در پارک علم و فناوری شهر تهران ۲- اساتید و خبرگان مرتبط با نوآوری و ۳- کارشناسان ارزیابی شرکت‌ها وابسته به معاونت علم و فناوری، با نمونه‌برداری هدفمند طبقه‌ای، با تدوین و توزیع پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت و جمع‌آوری ۲۰۶ عدد پرسشنامه برای هرکدام از این سازه‌ها، آزمون معادلات ساختاری تحلیل تأیید عاملی صورت گرفت و وضعیت موجود متغیرهای تحقیق سنجیده شد و در نهایت مدل نهایی مورد تأیید قرار گرفت.

### واژه‌های کلیدی:

نوآوری، نوآوری استراتژیک، چارچوب نوآوری استراتژیک

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

۲. عضو هیئت علمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

\* نویسنده عهده‌دار مکاتبات: Mo.haghshenas@ut.ac.ir

## مقدمه

امروزه با توجه به مواجه شدن با موج‌های جزر و مد تغییرات جهانی (اجتماعی، فناوری، اقتصادی) دیگر نمی‌توان به شکل سنتی در اقتصاد به سرعت در حال تغییر جهانی شدن از طریق فقط یک نوع نوآوری به‌طور مثال صرفاً نوآوری فناوری با رقبای بزرگ جهانی رقابت کرد؛ و اگر شرکتی بخواهد در مقابل رقابت بی‌رحم جهانی مقاومت کند نیاز دارد که به سرعت روش انجام کسب و کارش را تغییر دهد. برای این کار نیاز به نوعی از نوآوری دارد که با به‌کارگیری شکل‌های مناسب نوآوری به موسسه یا کسب و کار کمک کند تا هر چه سریع‌تر با محیط تجاری متغیر تطبیق پیدا کند (فقیه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). نوآوری استراتژیک با داشتن رویکردی کل‌نگر و سامانمند همان چیزی است که مؤسسات و سازمان‌ها می‌توانند از آن در جهت حفظ رقابت بهره‌جویند. در آن صورت نوآوری استراتژیک که ترکیبی از نوآوری و استراتژی است (اسچلگلمیلچ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) با خلق استراتژی‌های رشد، طبقات جدید محصول، خدمات و مدل‌های گوناگون تجاری بازی را تغییر می‌دهد و ارزش‌های جدیدی را برای مشتریان و بنگاه ایجاد می‌نماید (بینایی باش و همکاران؛ ۱۳۹۴). از آنجایی که نوآوری استراتژیک به‌عنوان یک مفهوم نظام‌مند با تغییر کلی نقشه یک سازمان روبروست، شرکت‌ها جهت شناسایی میزان پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک در سازمان و سنجش آن، نیازمند ابعاد این تغییرات و یافتن مؤلفه‌هایی هستند که بتوانند با کمک آن‌ها نوآوری استراتژیک را در سازمان‌ها و شرکت خود پیاده‌سازی کنند (چن و وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در این راستا نخستین گام، تعریف این سازه به‌صورت دقیق و قابل‌سنجش و مشخص کردن زیر سازه‌های تشکیل‌دهنده آن است. با نگاهی به ادبیات موجود در می‌یابیم که از نوآوری استراتژیک تعاریف متنوع و متفاوتی وجود دارد که شاید یکی از دلایل آن وابستگی نحوه‌ی تعریف نوآوری استراتژیک به شرایط و زمینه‌ی مطالعه باشد. به‌این ترتیب، به نظر می‌رسد که نخستین قدم تعریف مفاهیم، سازه‌ها و کدهای اصلی است که می‌بایست در طراحی سؤالات مصاحبه پژوهش‌های کیفی یا سؤالات پرسشنامه در پژوهش‌های کمی برای بررسی وجود/عدم وجود و سطح نوآوری استراتژیک به کار گرفته شوند (کیتون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). چرایی لزوم داشتن چارچوبی برای نوآوری استراتژیک از آنجا مشخص می‌شود که بسیاری از دولت‌ها برای برنامه‌ریزی‌های کلان خود برای ترغیب شرکت‌های

---

1 . Faghii et al.

2 . Schlegelmilch et al.

3 . Chen et al.

4 . Keeton et al.

موجود در کشورشان برای پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک نیاز به یک چارچوب جامع دارند (نگاه کنید به: وان اسمورن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) از طرفی بسیاری از شرکت‌ها به دلیل جامع بودن نوآوری استراتژیک و تمایز آن با نوآوری بخشی ناچار به برون‌سپاری پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک هستند که در این صورت لازم است چارچوب مشخصی برای آن در دسترس باشد (نگاه کنید به: اوشری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) شرکت‌های ایرانی نیز علاوه بر دولت که نیاز به داشتن چنین چارچوبی دارد، برای اینکه بتوانند در سطح جهانی عمل کنند ناچار هستند نوآوری استراتژیک را در شرکت‌های خود پیاده‌سازی کنند؛ شواهدی در دست است که نشان می‌دهد نوآوری استراتژیک امروزه از الزامات اساسی جهانی شدن است (مشهدی و محمد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵) و برخی از شرکت‌ها برای عقب نماندن از این رقابت جهانی آن را در دستور کار خود قرار داده‌اند (روی و یامی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

با توجه به موارد مزبور با ملموس بودن وجود نوعی شکاف تحقیقاتی در این زمینه و عدم وجود پژوهشی جامع باهدف شناسایی چارچوبی جامع و مشخص از نوآوری استراتژیک حداقل در کشور ایران، این پژوهش باهدف پر کردن این خلأ و شناسایی مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک در قالب یک چارچوب جامع انجام‌شده است و از آنجاکه شرکت‌های موجود در پارک‌های علم و فناوری ملزم به داشتن ویژگی‌های دانش‌بنیانی و نوآور بودن به‌منظور ارتقای توسعه منطقه‌ای در همه زمینه‌ها هستند (تان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶) و شاخصه متمایز این شرکت‌ها از سایر شرکت‌ها در وابستگی آن‌ها به نوآوری است (فیلیمور<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹) و پارک‌های علم و فناوری برای تحریک تشکیل و توسعه شرکت‌های مبتنی بر فناوری جدید<sup>۷</sup> (زیگل و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳) و با مشخصه توانایی نوآوری<sup>۹</sup> (لیندلوف و لوفستن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳) ایجاد شده‌اند. شرکت‌های موجود در پارک‌های علم و فناوری به‌عنوان جامعه مکانی برای تدوین این چارچوب انتخاب شدند. این پژوهش با بررسی عمیق مفهوم نوآوری استراتژیک و استخراج عناصر تشکیل‌دهنده آن و مؤلفه‌های قابل‌اندازه‌گیری و سپس ارائه یک مدل بهینه و جامع جهت سنجش

1 . van Someren

2 . Oshri et al.

3 . Mashahadi & Mohamad

4 . Roy & Yami

5 . Tan

6 . Phillimore

7 . New Technology-Based

8 . Siegel et al.

9 . innovation ability

10 . Lindelöf & Löfsten

شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف درصدد پاسخگویی به سؤالات ذیل است:

۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های نوآوری استراتژیک در ادبیات و تحقیقات علمی کدامند؟
۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های نوآوری استراتژیک از دید صاحب‌نظران و متخصصان و اساتید دانشگاهی کدامند؟
۳. در قالب چه چارچوبی می‌توان مفهوم نوآوری استراتژیک را سازمان‌دهی کرد؟

به‌طور کلی بسیاری از پژوهشگران به دلیل خلط مباحث نوآوری در موضوعات مختلف، نتوانسته‌اند مرز مشخصی بین نوآوری استراتژیک و سایر انواع نوآوری مثل استراتژی‌های نوآوری و ... ایجاد کنند؛ که در این پژوهش نوآوری استراتژیک را می‌توان مفهومی نوآور در تمام زیربنای سازمان و متمایز از صرفاً یک نوآوری در بخش یا محدوده‌ی خاصی مستند به ادبیات استخراجی در این زمینه قلمداد کرد. در این تحقیق ابتدا با مطالعه کتب و مقالات علمی، ضمن تشریح دقیق نوآوری استراتژیک و تعاریف و مفاهیم مرتبط، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نوآوری استراتژیک استخراج خواهد شد. سپس با انجام مصاحبه با خبرگان و متخصصان، از طریق تحلیل تم (تحلیل مضمون) مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک را استخراج و دسته‌بندی کرده، در نهایت با تدوین و جمع‌آوری پرسشنامه‌ای، مؤلفه‌های مهم نوآوری استراتژیک شناسایی و ارزیابی خواهد شد.

### ۱- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند که به‌واسطه نوآوری‌های فتاورانه، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. البته علت تغییر و تحولات دنیای کسب‌وکار را می‌توان این‌گونه نیز برشمرد؛ قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید بر سر توسعه فناوری، جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری، رشد سریع دسترسی به فناوری، تغییر در میزان حقوق و دستمزد و مهارت‌های شغلی، مسئولیت زیست‌محیطی و محدودیت‌های منابع و مهم‌تر از همه افزایش انتظارهای مشتری (خدادحسینی، ۱۳۸۱). این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اولویت‌های کسب‌وکاری و بازمینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. به عبارتی می‌توان گفت رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده‌اند؛ یا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. از این‌رو، یکی از راه‌های پاسخگویی به این

عوامل تغییر و تحول سازمانی توسعه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در سازمان‌هاست. امروزه سنجش نوآوری برای کسب‌وکار، تحقیقات و سیاست‌گذاری اهمیت فزاینده‌ای یافته است. سنجش نوآوری در سطح بنگاه جهت تصمیم‌گیری در مورد مقدار تخصیص منابع به فعالیت‌های نوآوری و برای انتخاب حوزه‌هایی که نوآوری نویدبخش بازده اقتصادی بالایی است و همچنین مدیریت استراتژی‌های نوآوری درون بنگاهی موردنیاز است. در سطح ملی نیز سیاست‌گذاران برای شناخت وضعیت موجود، روند تحولات آینده، دریافت بازخور از تأثیرات مثبت و منفی سیاست‌های موجود و تدوین سیاست‌های مناسب به اطلاعات به‌دست‌آمده از سنجش نوآوری نیازمند هستند (نصرالهی، ۱۳۸۸). پیش از اواخر دهه نود، مارکیدز به نوآوری استراتژیک به‌عنوان «نوآوری شکستن قوانین» اشاره کرد (مارکیدز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). او اشاره می‌کند که نوآوری استراتژیک مصمم برای باقی ماندن در سبک بازار است. مارکیدز و چاریتو با بیان اینکه نوآوری استراتژیک، روشی اساساً متفاوت از رقابت در کسب‌وکار موجود است و با نوآوری در مدل کسب‌وکار، به سمت یک‌راه جدید برای بازی، منتهی می‌شود از آن حمایت می‌کنند (مارکیدز و چاریتو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). درحالی‌که سایر محققان موافق هستند که مدل کسب‌وکار سازمان در قلب نوآوری استراتژیک است، نوآوری استراتژیک همچنین در مورد ایجاد بازارهای جدید و جهش در ارزش مشتری و تغییر شکل دادن بازارهای موجود، جهت دستیابی به پیشرفت‌های ارزش برای مشتریان است (گباور و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ اسچلیگلمیچ و همکاران، ۲۰۰۳). نوآوری استراتژیک هدفی واضح و روشن از دستیابی به مزیت رقابتی با ایجاد ارزش مشتری و بازار جدید است. با این حال، این مفهوم، دست‌خوش بین دو افراط، ایجاد ارزش مشتری در بازارهای موجود و یا برای بازارهای جدید است. یکی از ویژگی‌های کلیدی نوآوری استراتژیک این است که در سازمانی که ایجاد مزیت رقابتی در فرهنگ آن ریشه دارد، تحریک می‌شود (گوینداراجان و تریمبل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). نوآوری استراتژیک باهدف دوباره مفهوم مدل کسب‌وکار، ایجاد فضای بازار بی‌دردسر و جهش در ارزش مشتری است. چشم‌انداز روند یادگیری از ظرفیت جذب (اکتشافی، هم‌جنس، تغییرپذیر و فرایندهای یادگیری استثماری)، نشان می‌دهد که فرایند یادگیری تحول به‌طور خاص، نقش کلیدی در نوآوری استراتژیک بازی می‌کند. علاوه بر این، یک استراتژی پیرو و نقش مشارکتی در شبکه دانش، به‌جای یک استراتژی تکان‌دهنده و

1 . Markides

2 . Markides &amp; Charitou

3 . Govindarajan &amp; Trimble

4 . Gebauer &amp; Truffer

نقش غالب در شبکه دانش، در واقع ترویج نوآوری استراتژیک است. شرکت‌ها نه تنها باید ذخیره دانش خارجی را مدیریت کنند، بلکه باید قابلیت‌های ترکیبی خود (سامانمند، هماهنگی و اجتماعی شدن دانش) را به منظور موفقیت با نوآوری استراتژیک وفق دهند (گبور و همکاران، ۲۰۱۲).

هنگامی که سخن از نوآوری استراتژیک به میان می‌آید، معمولاً مفاهیمی از نوآوری محصول یا خدمات به ذهن متبادر می‌شود؛ چراکه بیشتر حجم مفاهیم علمی در پژوهش‌های مختلف به این موضوعات پرداخته است، حال آنکه نوآوری استراتژیک با نوآوری متعارف به لحاظ محدوده زمانی، مکانی و نوع عمل متمایز است (هامفورد و راکسینال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷) نوآوری که به طور متعارف به کار می‌رود نوآوری بخشی بوده که به تغییر نوآورانه بخشی (حوزه‌های خاص) محدود می‌شود (بی کینگ و وی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) از طرفی الزاماً می‌تواند رویکرد استراتژیک نداشته باشد (اسرجا و همکاران<sup>۳</sup> و ۲۰۱۸) از لحاظ زمانی می‌تواند تغییرات کوتاه‌مدتی را در برگیرد (اسنولکی و بانسل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) و از لحاظ پیامد و میزان تغییرات می‌تواند محدود و سطحی باشد (پلمی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

اما نوآوری استراتژیک به لحاظ کاربرد مکمل این مفاهیم و ارزش و مدل کسب و کار نوآوری است (گروسکی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸) که با استراتژی ترکیب شده است (اسچلگلمیچ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳) و شامل نوآوری بنیادی و همه‌جانبه و گاهی بلندمدت و همراه با نتایج و پیامدهای بسیار ویژه و خاص می‌شود (گلمبوس و استریچو<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸) در نوآوری استراتژیک نگاهی فراتر از نگاه معمولی به نوآوری حاکم است (کرهون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷) که قاعده بازی و نحوه کار شرکت را به طور کامل دستخوش تغییر می‌کند.

جنبه‌های مشترک نوآوری استراتژیک حول سه عنصر کلیدی؛ تجدید بنیادین مفهوم مدل کسب و کار، تغییر شکل بازارهای موجود و بهبود ارزش قابل توجهی برای مشتریان می‌چرخد (کریستنسن و همکاران، ۲۰۰۲؛ پیت و کلارک، ۱۹۹۹). در ارتباط با پیشینه تحقیقات حول مفهوم نوآوری استراتژیک، تحقیق جامع و کاملی که بتواند این مفهوم را با جزئیات شرح دهد یا وجود ندارد

- 
- 1 . Hammarfjord & Roxenhall
  - 2 . Bai-qing & Wei
  - 3 . Sarjana et al.
  - 4 . Slawinski & Bansal
  - 5 . Palmié, et al.
  - 6 . Geroski
  - 7 . Schlegelmilch et al.
  - 8 . Galambos & Sturchio
  - 9 . Korhonen

یا در دسترس نیست؛ از این روی با بررسی تحقیقات، موارد پژوهشی که به‌طور غیرمستقیم مرتبط با موضوع این پژوهش بود در سایر پژوهش‌ها شناسایی شد که در جدول ۱ به‌طور خلاصه آمده است.

### جدول ۱: خلاصه‌ای از تحقیقات پیشین

محقق (سال)	نتایج و یافته‌ها
کاتاریا <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)	در پایان‌نامه خود با عنوان «نوآوری استراتژیک: بررسی و چهارچوب نظری» با بررسی و مرور سامانمند ۱۳۷ مقاله، پیشنهاد نقد و شناسایی دو نوع نوآوری استراتژیک (نوآوری استراتژیک افزایشی و مخمل) را دارد، او رهبری کارآفرینی، گروه مدیریتی متنوع و مکانیسم یادگیری عمدی را به‌عنوان محرک‌های اصلی نوآوری استراتژیک شناسایی می‌کند و بیان می‌کند رشد بالا می‌تواند از طریق ارزش پیشگام و نه توسط فناوری پیشگام، به دست آید (کاتاریا، ۲۰۱۳).
دهقانی و مصلح (۱۳۹۳)	در پژوهشی با عنوان «نوآوری استراتژیک چیست؟» با روش توصیفی و مرور ادبیات به بررسی پژوهش‌های پیشین در حوزه نوآوری استراتژیک پرداخته و بیان داشتند، افزایش کارآفرینی استراتژیک سازمان، بهبود کارایی عملیاتی، تعهد به نوآوری، ارائه خدمات باکیفیت به شیوه‌ای جدید، افزایش تنوع ساختارها و سامانه‌های مدیریتی سبب افزایش نوآوری استراتژیک شده و در نهایت پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک در سازمان سبب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد مالی سازمان می‌گردد (دهقانی و مصلح، ۱۳۹۳).
خداداد حسینی و قلیچ لی (۱۳۹۱)	در پژوهشی با عنوان «نوآوری استراتژیک: رویکردی نوین در شایستگی سازمان‌های امروز» پس از بیان مفاهیم نوآوری استراتژیک و الگوی فرایند نوآوری استراتژیک اذعان داشتند، پنج عامل؛ تمرکز بر اهداف، آزادی عمل، تنش خلاقانه، انتشار منابع و تنوع ژنتیک به‌عنوان عوامل مؤثر در تحقق نوآوری استراتژیک می‌باشند (خداداد حسینی و قلیچ لی، ۱۳۹۱).
آشتیانی (۱۳۸۷)	در پژوهشی با عنوان «نوآوری استراتژیک» به بررسی ادبیات موجود در حوزه نوآوری استراتژیک پرداخته و تعریف‌های گوناگونی از نوآوری استراتژیک ارائه می‌دهد وی در مقاله خود به هستی‌شناسی و لزوم نوآوری استراتژیک پرداخته و بایان فرایندهای مختلف نوآوری استراتژیک، فرایند چهار مرحله‌ای تجسم استراتژی موجود، ایجاد ایده، ارزیابی ایده و اجرای استراتژی جدید، (نوآوری ارزشی، ایجاد بازار جدید، نوآوری ورود به بازار و شکستن رقابت) را به‌عنوان عناصر نوآوری استراتژیک بیان می‌کند (آشتیانی، ۱۳۸۷).

در پایان بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش با بررسی مفهوم نوآوری استراتژیک در جدول ۲ مجموعه عناصر تشریح شده توسط پژوهشگران مختلف حوزه نوآوری استراتژیک برای این مفهوم نشان داده شده است که از تعاریف و مدل‌های ارائه شده توسط آن‌ها استخراج شده است، در این جدول

برای جلوگیری از خلط مباحث مرتبط با نوآوری استراتژیک و نوآوری متعارف که در قسمت قبل شرح داده شد - اگرچه هر دو مکمل هم هستند و هم پوشانی گسترده‌ای دارند و به نوعی نوآوری متعارف بخشی از نوآوری استراتژیک محسوب می‌گردد - صرفاً از مؤلفه‌هایی استفاده شده است که مستقیماً در ذیل تعاریف نوآوری استراتژیک آورده شده بود و محققان از این لحاظ آن‌ها را جزو نوآوری استراتژیک ملحوظ کرده بودند.

جدول ۲: خلاصه‌ای از عناصر تشریح شده توسط پژوهشگران مختلف حوزه‌ی نوآوری استراتژیک

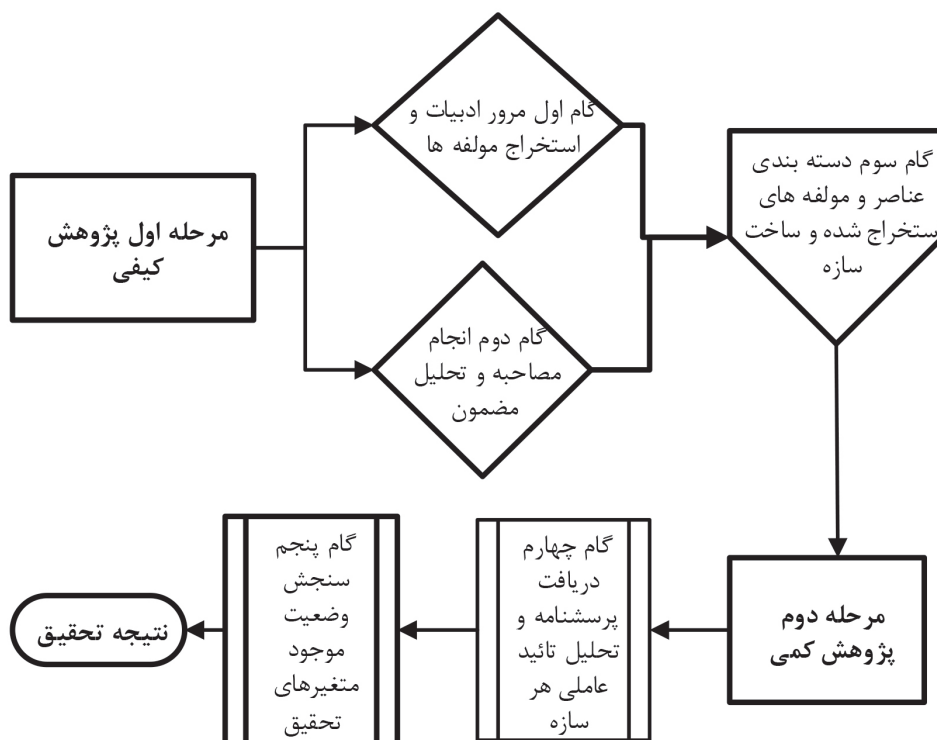
مؤلفه	تعریف	منبع
نوآوری ارزشی	ارائه ارزش به مشتری ممتاز و به‌طور هم‌زمان به مشتری نو	لو و لو (۲۰۰۴) کیم و مابورن (۲۰۰۵)
ایجاد بازار جدید	عدم تمرکز روی بخش‌هایی از بازار که مشابه رقیبان است و تلاش برای جذب انواع جدیدی از مشتریان	مارکدیز (۲۰۰۳)
نوآوری ورود به بازار	نحوه رخنه کردن در بازار	جعفری، نعمت (۱۳۹۲)
نوآوری در ارتباط با مشتری	تغییر روش‌های قبلی خدمت به مشتریان و متفاوت با رقبا	جعفری، نعمت (۱۳۹۲)
شکستن رقابت	برهم زدن تعادل موجود بین رقبا می‌زند	جعفری، نعمت (۱۳۹۲)
مفهوم‌سازی مجدد کسب‌وکار	تغییر در رویه کسب‌وکار شرکت و استراتژی‌های آن	مارکدیز (۲۰۰۳)
شکستن قوانین بازار	تغییر در قواعد عرفی شکل گرفته در بازار و ارائه راهکارهای نوین	کرنسکی و جنکسز (۱۹۹۷)
بازنویسی قوانین صنعت	تغییر در قواعد عرفی شکل گرفته در صنعت و ارائه راهکارهای نوین	مارکدیز (۲۰۰۳)
روش جدید بازی کردن در رقابت	ایجاد مزیت جدید برای رقابت با سایر رقبا	چریتو و مارکدیز (۲۰۰۴)
نوآوری در زنجیره ارزش	تغییر خلاق از طراحی معماری زنجیره ارزش گذشته	گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)



منبع	تعریف	مؤلفه
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	تغییر خلاقانه در مفهوم‌سازی منتقل‌شده به مشتری	نوآوری در انتقال مفهوم
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	تغییر خلاق از تعریف مشتریان بالقوه	نوآوری در مشتری‌سازی
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	تعریف مجدد مدل تجاری سازمان	نوآوری در تجاری‌سازی
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	طراحی مجدد مرزهای بازار و بازارهای بالقوه	نوآوری در بازار‌سازی
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	تغییر اساسی در نحوه رقابت در بازار کنونی	تفاوت رقابت در صنعت
فولر و پیت، فیلمر و فورد (۱۹۹۴)	ایجاد ویژگی جدید و منحصربه‌فرد در محصول نسبت به سایر رقبا	ایجاد مزیت رقابتی در محصول
فولر و پیت، فیلمر و فورد (۱۹۹۴)	ایجاد ویژگی جدید و منحصربه‌فرد در فرایندهای تولید محصول نسبت به سایر رقبا	ایجاد مزیت رقابتی در فرایند
رنگان و بومن، ۱۹۹۲()	جذاب‌سازی و غلبه بر جذابیت کالاها	جذاب‌سازی کالا
راج و اسپریتز (۱۹۹۶)	ایجاد روند رشد مثبت در سازمان	ایجاد رشد پایدار
پیتز، (۲۰۰۱)	بررسی ویژگی‌های مثبت رقبا و استفاده از ایده‌های آنان	استفاده از ایده‌ها و دانش زیاد رقبا
موبینگوتن و اورتگا (۲۰۰۶)	تغییر اساسی و بنیادی در مدل تجاری و کسب‌وکار	نوآوری رادیکال (بنیادی) مدل تجاری
آبراهام و نایت (۲۰۰۱)	نوآوری و ایجاد دانش جدید در روش انجام کار	نوآوری در خط تولید
آبراهام و نایت (۲۰۰۱)	ایجاد و توسعه بازار در مقابل واکنش صرف به تقاضای مشتریان فعلی	توسعه بازار

منبع	تعریف	مؤلفه
آبراهام و نایت (۲۰۰۱)	هدایت مجدد منابع به منظور حمایت ارزش جدید و بالقوه‌ای که سودآوری بیشتری دارد	تخصیص مناسب منابع سازمانی
مارکیدز (۱۹۹۷)	تغییر اساسی و بنیادی در مدل تجاری و کسب‌وکار	مفهوم‌سازی مجدد و بنیادی کسب‌وکار
اسنوکاس (۲۰۰۷)	توسعه استراتژی‌های رقابتی و ارزش‌آفرینی	توسعه استراتژی‌های رقابتی
اسنوکاس (۲۰۰۷)	شایستگی کارکنان و مدیران	شایستگی محوری و ضروری
یانگ و همکاران (۲۰۱۲)	نوآوری مواد، نوآوری محصول، تحقیق و توسعه، نوآوری فناوریانه	ایجاد ارزش اضافی در محصول
یانگ و همکاران (۲۰۱۲)	نوآوری در نحوه بسته‌بندی کالا و یا ارائه خدمت	نوآوری در بسته‌بندی
یانگ و همکاران (۲۰۱۲)	نوآوری در استفاده از مواد اولیه جدید	نوآوری در مواد اولیه
یانگ و همکاران (۲۰۱۲)	نوآوری در تهیه مواد، نوآوری منابع انسانی، نوآوری خدمات، نوآوری مشارکت مالی	ایجاد ارزش اضافی در خدمات
یانگ و همکارانش (۲۰۱۲)	ایجاد ارزش اضافی در خدمات پس از فروش	نوآوری در خدمات پس از فروش
کاتاریا (۲۰۱۳)	کسب مزیت رقابتی در بهبود عملکرد مالی سازمان	نوآوری در مزیت مالی
رضوی، اکبری (۱۳۹۰)	خلاقیت در راهبردهای رشد سازمان	خلق راهبردهای رشد سازمانی
جعفریان‌راد و همکاران (۱۳۹۳)	آیا این استراتژی برای تغییر مزیت ایجاد می‌کند	تغییر و تحول در استراتژی
جعفریان‌راد و همکاران (۱۳۹۳)	آیا مشتریان ارزش ایجاد شده از این استراتژی را به‌عنوان یک استراتژی منحصر به فرد درک کرده‌اند؟	خلق ارزش
جعفریان‌راد و همکاران (۱۳۹۳)	آیا شرکت از این ارزش ایجاد شده می‌تواند نوآوری کسب کند	تناسب ساختاری

منبع	تعریف	مؤلفه
هلمن و دونگن (۲۰۰۳)	آیا واقعاً شرکت فعالیت‌های درستی انجام می‌دهد؟	فعال و توانمندسازی کارکنان
برغمان و همکاران (۲۰۱۲)	فرایند افزایش یادگیری به‌طور ناخودآگاه	مکانیسم یادگیری عمدی
گبایور و همکاران (۲۰۱۲)	یادگیری بهبود مستمر توسط کارکنان	یادگیری تحول
کرنسکی و جنکسز (۱۹۹۷)	روش منحصر به فرد در فرایند تولید یا خدمات یا ویژگی منحصر به فرد در کالا و خدمات	کسب مزیت‌های رقابتی محصول و فرایند تولید



شکل ۱ مدل روش تحقیق

## ۲- روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش تحت پارادایم پراگماتیسم (روش ترکیبی) انجام شده است؛ که علت استفاده از آن نیز به دلیل اولاً کاهش فاصله دانش تئوری و آنچه در عمل رخ می‌دهد است و دوماً به دلیل ناقص و پراکنده بودن تعاریف و مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک- که دلیل اصلی انجام چنین پژوهشی بود - است. ابتدا در مرحله اول از روش مصاحبه کیفی و در مرحله بعد از روش کمی (پرسشنامه) استفاده شده است که شمایی از مراحل تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است. رویکرد مقاله کاربردی و قیاسی - استقرایی و از لحاظ استراتژی نیز پیمایشی است.

### ۲-۱- مرحله اول - پژوهش کیفی

در گام اول، با استفاده از روش متاسنتز (فرا تحلیل) در بررسی منابع دست‌دوم کتابخانه‌ای مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک از تحقیقات در دسترس علمی استخراج شد و به صورت جداگانه در جدول ۲ در قسمت مبانی نظری و پیشینه تحقیق قرار داده شد. در گام دوم با انجام مصاحبه با اساتید و خبرگان دانشگاهی، کارشناسان مرتبط با نوآوری مطابق مشخصات جدول ۳ که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند و با انجام تحلیل تم بر روی مصاحبه‌های دریافتی، چارچوب مؤلفه‌ها و شاخص‌های نوآوری استراتژیک به دست آمد، در این بخش برای مصاحبه‌ها افرادی انتخاب شدند که به طور مشترک هم در حوزه نوآوری شرکت‌ها، هم در حوزه تدوین استراتژی سابقه فعالیت داشتند و طرح‌های بسیاری را اجرا کرده بودند که جدول ۳ گویای مشخصات افراد و زمینه فعالیت‌های آنان است، در این گام از بین روش‌های مصاحبه کیفی به علت ماهیت موضوع و امکان دریافت اطلاعات اکتشافی و لزوم جلوگیری از سوگیری تحقیق و یا منحرف شدن از هدف اصلی در طراحی سؤالات از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد.

با در نظر گرفتن سؤالات تحقیق، سؤالات زیر در مصاحبه به‌عنوان سؤالات اصلی لحاظ گردید و به دلیل ماهیت نیمه ساختاریافته مصاحبه، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به‌منظور روشن تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه‌شده طرح گردید:

۱. چه ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی را برای نوآور بودن سازمان خود در نظر می‌گیرید؟
۲. از دید شما مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک برای سنجش یک سازمان کدام است؟

جدول ۳ مشخصات خبرگان مصاحبه‌شونده پژوهش

تعداد	نوع	مشخصات مصاحبه‌شوندگان
۱۳	دکتری	آخرین مدرک تحصیلی
۵	کارشناسی ارشد	
۰	کارشناسی	
۳	مدیرعامل شرکت سرآمد در نوآوری	سابقه فعالیت اجرایی در حوزه نوآوری
۱	مشاور و ارزیاب حوزه نوآوری	
۱	مدیر بخش نوآوری شرکت‌ها	
۱۳	تجربه مسئولیت هم‌زمان در همه موارد بالا	
۱	صرفاً عضو هیئت‌علمی دانشگاه	سابقه آموزشی و تدریس در حوزه نوآوری
۷	مدرس کارگاه‌های آموزشی در حوزه نوآوری	
۶	هیئت‌علمی دانشگاه و مدرس دوره‌های خارج از دانشگاه	
۴	فاقد سابقه فعالیت تدریس و آموزش	

جامعه‌ی آماری در این مرحله که در فصل بهار ۹۶ مورد مصاحبه واقع شدند شامل اساتید و نخبگان مرتبط با نوآوری و کارشناسان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری بودند که ضمن داشتن سابقه فعالیت در طراحی‌های نوآوری و استراتژی به‌عنوان ارزیاب شرکت‌ها جهت تخصیص اعتبار یا اعطای درجه و ... فعالیت داشته و به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. در پژوهش حاضر از مصاحبه ۱۲ به بعد مفهوم جدیدی به مفاهیم قبلی افزوده نشد و برای اطمینان از اینکه پژوهش به اشباع نظری رسیده است، فرآیند مصاحبه تا مصاحبه هجدهم ادامه یافت و بعد از این مصاحبه‌ها برای پژوهشگران اطمینان حاصل شد که پژوهش به اشباع نظری رسیده است به این شکل که با بررسی متن مصاحبه‌ها مشخص گردید که از مصاحبه ۱۲ به بعد مطالب دریافتی همگی تکراری بودند، به‌گونه‌ای که مصاحبه‌شوندگان قبلی آن مطالب را به نحوی بیان کرده بودند. روش رسیدن به اشباع نظری به این شکل بود که محققین در فرایند تحلیل مصاحبه‌ها به‌جای اینکه تحلیل مصاحبه‌ها

را یکجا انجام دهند به شکل تدریجی عمل کردند و پس از هر مصاحبه‌ای، فرایند کامل تحلیل مضمون را به‌طور کامل برای تک تک مصاحبه‌ها انجام دادند و سپس مصاحبه بعدی را در دستور کار خود قرار دادند، از این رو پس از مصاحبه دوازدهم با بررسی دقیق کدهای استخراجی مشخص شد که هیچ مفهوم جدیدی از تحلیل تم مصاحبه‌ها حاصل نشد.

تحلیل تم در این پژوهش مطابق روش براون و کلارک در ۳ مرحله شامل ۱- تجزیه متن مصاحبه‌ها و تحلیل متون (شناسایی موضوع، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جستجوی مضامین و ترسیم شبکه مضامین) که نتایج آن در جدول ۳ آورده شد. ۲- تحلیل و تشکیل شبکه مضامین که در جدول ۴ نتیجه آن قابل رؤیت است و ۳- ترکیب متن (تدوین گزارش) که در قسمت نتیجه‌گیری مقاله انجام شده است (براون و کلارک، ۲۰۰۶، ۹۸) صورت گرفت. برای ارزیابی اعتبار تحلیل تم از فرآیند دریافت بازخور از پاسخ‌دهندگان استفاده شد. بدین صورت که پژوهشگران نتایج تحلیل خود را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار داده و از آن‌ها خواستند که درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر انجام شده و تجربیات پاسخ‌دهنده اظهار نظر کنند، چنین کاری، این فرصت را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار می‌دهد تا به‌طور جدی تر و قوی تری درباره مسائل مطرح شده، اظهار نظر کنند (کینگ و هاروکس، ۲۰۱۰: ۱۶۷).

## ۲-۲- مرحله دوم- پژوهش کمی

تمام مؤلفه‌های استخراجی از دو گام نخست در مرحله اول تحقیق کیفی، با استفاده از روش تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) در قالب ۷ عامل (سازه) دسته‌بندی شد که شامل این موارد است: (۱- نوآوری استراتژیک در بازار ۲- نوآوری استراتژیک در محصول ۳- نوآوری استراتژیک فرایندهای سازمانی ۴- نوآوری استراتژیک ساختار سازمانی ۵- نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی ۶- نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری ۷- نوآوری استراتژیک طرح و برنامه‌سازمانی). در نهایت با ابزار پرسشنامه محقق ساخته که در فصل تابستان سال ۱۳۹۶ تدوین و توزیع شد با استفاده از روش تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی و نرم‌افزار لیزرل داده‌های تحقیق تحلیل شد. در پایان نیز وضعیت موجود متغیرهای تحقیق ارزیابی شد. در این مرحله با توجه به نوع مطالعه و اهداف آن و به‌منظور گردآوری داده‌های موردنیاز از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. جامعه آماری شامل ۴۵۰ نفر از اساتید دانشگاهی مرتبط با نوآوری (۴۵ نفر)؛ کارشناسان و ارزیاب حوزه مرتبط با نوآوری معاونت علمی و فناوری و خبرگان بخش نوآوری (۴۰ نفر)؛ شرکت‌های پارک علم فناوری تهران (۳۶۵ نفر) بودند که همگی به‌نوعی با طرح‌های نوآوری و

برنامه‌های استراتژیک سروکار داشتند یا مسئول مستقیم جاری‌سازی نوآوری در شرکت متبوع خود در پارک‌های علم و فناوری شهر تهران بودند. با توجه به حجم جامعه آماری و با استفاده از جدول مورگان، ۲۲۰ پرسشنامه به صورت هدفمند با در نظر گرفتن اولویت افرادی که سابقه ارتباطی بیشتری با نوآوری و استراتژی داشتند بین اعضای جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد ۲۰۶ پرسشنامه وصول شد. به منظور سنجش روایی تحقیق از روش محتوایی با نظر خبرگان استفاده شد و برای روایی تشخیصی و سازه نیز برازش در جداول مدل آورده شد. پایایی پرسشنامه نیز به روش آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که مقدار ۰.۸۴ به دست آمد که مورد تأیید است.

جدول ۴ مؤلفه‌های دریافتی از نظر خبرگان

مصاحبه‌شونده	تعریف	کد
$\{ M_1 - M_4 - M_7 - M_5 \}$	این ساختار آزادی‌های بیشتری برای کارکنان ایجاد می‌کند و کمک می‌کند که در سازمان نقش فعالانه‌تری ایفا کنند و تنها یک تماشاگر محض نباشند از این رو نوآوری استراتژیک شدن سازمان امکان‌پذیر خواهد شد.	ساختار منعطف سازمانی
$\{ M_3 - M_7 \}$	شایستگی افراد در یک سازمان باعث بروز شایستگی و نوآوری در سازمانی می‌شود.	شایسته‌سالاری مدیران
$\{ M_1 - M_2 - M_5 - M_8 - M_{11} \}$	به منظور برانگیختن کارکنان برای ایفای نقش عمده در خلق ایده‌ها، ایجاد جو مشوق نوآوری ضروری است.	جویم‌شوق نوآوری
$\{ M_1 - M_2 - M_4 - M_6 - M_9 \}$	تفکر انتقادی باعث افزایش نوآوری و خلاقیت کارکنان و مدیران می‌شود با تفکر انتقادی می‌توان استدلال کرد، استنتاج کرد و مسائل را شناخت.	وجود تفکر انتقادی مدیران و کارکنان
$\{ M_5 - M_{10} - M_5 - M_7 \}$	تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می‌کند از یک سو باعث درک بهتر کارکنان از سازمان و از سوی دیگر زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می‌شود.	تفکر استراتژیک مدیران
$\{ M_1 - M_2 - M_4 - M_7 \}$	سازمان‌های چابک به آسانی می‌توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، متنوع‌سازی و ... برای انطباق سریع با دگرگونی‌های محیطی ایجاد کنند.	چابک‌سازی سازمان

مصاحبه‌شونده	تعریف	کد
{ M <sub>2</sub> -M <sub>6</sub> -M <sub>7</sub> -M <sub>8</sub> }	سازمان‌هایی که نوآوری را در چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی خود گنجانده‌اند در تحقق سازمانی نوآوری استراتژیک موفق‌تر هستند.	استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای پویا
{ M <sub>3</sub> -M <sub>7</sub> -M <sub>9</sub> }	در سازمانی که به سمت نوآوری استراتژیک در حرکت است اهداف سازمانی بر اساس خلاقیت و نوآوری در محصولات و خدمات شکل می‌گیرد.	هدف‌گذاری مبتنی بر توسعه و خلق محصول
{ M <sub>1</sub> }	یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می‌کند و هنجارها رویه‌ها سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال می‌برد و به تعدیل و اصلاح آن‌ها می‌پردازد.	یادگیری دو حلقه‌ای کارکنان
{ M <sub>3</sub> -M <sub>4</sub> -M <sub>10</sub> }	نوآوری استراتژیک سازمانی در سازمان موجب استفاده از فرصت‌های ایجادشده در محیط می‌شود.	فرصت‌طلبی هوشمندانه سازمانی
{ M <sub>1</sub> -M <sub>4</sub> -M <sub>6</sub> }	ایجاد محیط و شرایط جدید برای وضعیت سازمان بدون توجه به تهدیدات محیطی، سازمان به‌جای واکنش به محیط کنشگر نسبت به محیط باشد.	خلق آینده
{ M <sub>2</sub> -M <sub>3</sub> }	سازمانی که دارای نوآوری استراتژیک است به‌طور مستمر در پی جستجو در شرایط محیط برای استفاده از فرصت‌ها است.	جستجوی اشارات محیطی
{ M <sub>1</sub> -M <sub>6</sub> -M <sub>8</sub> }	با مشارکت دادن کارکنان و مشتریان در فرایندهای سازمانی نوآوری سازمان گسترش‌یافته و ایده‌ها و روش‌های جدید فرایندی به سازمان انتقال می‌یابد.	مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی در تصمیمات
{ M <sub>1</sub> -M <sub>2</sub> -M <sub>5</sub> -M <sub>6</sub> -M <sub>8</sub> }	گزینه‌های نوآوری آتی بنگاه می‌تواند به‌عنوان پور تفولیوی هدف در نظر گرفته شود. گزینه‌ها می‌توانند به شکل ماتریسی در سازمان شکل گرفته تا سازمان بتواند در طرح‌ها و برنامه‌های خود در اثر تغییرات محیطی واکنش مناسب داشته باشد.	گزینه‌سازی
{ M <sub>5</sub> - M <sub>12</sub> }	خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان بوده و باعث نوار و خلاقیت سازمانی می‌شود.	کارکنانی خلاق و نوار



مصاحبه‌شونده	تعریف	کد
{ $M_1 - M_4 - M_8$ }	ساختار دانش محور سازمان‌های مبتنی بردانشی است که چارچوب برجسته تعامل برون‌سازمانی است که بر توافق‌های ساختارمند روشن و عینی استوار است و بر رویه‌ها، روال‌ها و برنامه‌های زمان‌بندی داخلی متکی نیست.	ساختاری دانش محور

### ۳- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱- یافته‌های کیفی پژوهش

##### ۳-۱-۱- استخراج مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک بر اساس نظر خبرگان

در اینجا نظر به اهمیت موضوع، برای شناسایی عناصر و مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک با تعداد ۱۸ نفر از خبرگانی که نحوه انتخاب و ویژگی‌های آنان در قسمت روش تحقیق کیفی شرح داده شد مصاحبه‌ای انجام شد و مصاحبه‌ها با تحلیل تم، کدگذاری شد؛ نتایج مرحله کدگذاری حاصل از مصاحبه‌ها (مرحله اول براون و کلارک) که در قسمت روش تحقیق به‌طور کامل شرح داده شد در جدول ۴ قابل مشاهده است.

##### ۳-۱-۲- دسته‌بندی و تم‌گذاری عناصر نوآوری استراتژیک

در این مرحله، با در نظر گرفتن مؤلفه‌های پیش یافته از تحقیقات پیشین (جدول ۲) و نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها با خبرگان که در جدول ۴ کدگذاری شده بود، مطابق مرحله دوم تحلیل تم (براون و کلارک)، کدهای مختلف در قالب مضامین مشخصی مرتب شد و همه داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری شدند؛ در این مرحله با استفاده از نقشه‌ی ذهنی و با نوشتن نام هر کد همراه با توضیح خلاصه‌ای از آن بر روی کاغذی جداگانه و قرار دادن آن در ستون مضمون مرتبط، برای مرتب کردن کدهای مختلف در قالب مضامین بهره گرفته شد. سپس، کدها تجزیه و تحلیل شدند و جهت تشکیل مضمون پایه با یکدیگر ترکیب و تلفیق شده و موارد یکسان برای جلوگیری از تکرار آن کد حذف شدند.

در نهایت پژوهشگران پس از جستجو و شناخت مضامین، توانستند مجموعه‌ای از مضامین را کشف کنند که در آن هر کد متعلق به یک مضمون شناخته‌شده بود؛ به این‌گونه شبکه مضامینی مطابق جدول ۵ به دست آمد. در تشکیل شبکه مضمونی کدهای درون هر مضمون به لحاظ معنی و مفهوم، با هم انسجام و همخوانی دارند و درعین حال تمایزات واضح و مشخصی میان ۷ مضمون مختلف

وجود دارد. در جدول ۷ مضامین به دست آمده از تحلیل مضمون (تم) در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شد. تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضامین بر اساس مدل براون و کلارک که در قسمت روش تحقیق شرح داده شد، بر اساس محتوا و در مواردی که شباهت‌هایی وجود داشت بر اساس مبانی نظری مباحث نوآوری استراتژیک صورت گرفت (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

#### جدول ۵ دسته‌بندی عناصر و مؤلفه‌های استخراجی از اسناد و نظر خبرگان

سازه (تم)	مؤلفه (کد)	سازه (تم)	مؤلفه (کد)
نوآوری استراتژیک در بازار	ایجاد بازار جدید	نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی	فعال و توانمندی کارکنان
	نوآوری ورود به بازار		تفکر استراتژیک مدیران و کارکنان
	شکستن رقابت		نوآوری در جذب نیرو انسانی
	مفهوم‌سازی مجدد کسب‌وکار		مکانیسم یادگیری عمدی
	شکستن قوانین بازار		یادگیری تحول
	بازنویسی قوانین صنعت		شایستگی مدیران
	روش جدید بازی کردن در رقابت		وجود تفکر انتقادی مدیران و کارکنان
	نوآوری در بازار سازی		یادگیری دو حلقه‌ای کارکنان
	توسعه استراتژی‌های رقابتی		کارکنانی خلاق و نوار
	نوآوری در توزیع کالا		نوآوری ارزشی
نوآوری استراتژیک در محصول	ایجاد مزیت رقابتی در محصول	نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری	نوآوری در ارتباطات با مشتری
	جذاب سازی کالا		نوآوری در انتقال مفهوم
	ایجاد ارزش اضافی در محصول		نوآوری در مشتری سازی
	نوآوری بسته‌بندی		نوآوری در خدمات پس از فروش
	نوآوری در مواد اولیه،		درک ارزش نو توسط مشتری
	نوآوری در زنجیره ارزش		

سازه (تم)	مؤلفه (کد)	سازه (تم)	مؤلفه (کد)	
نوآوری استراتژیک در فرایندهای سازمانی	ایجاد مزیت رقابتی در فرایند تولید	نوآوری استراتژیک طرح و برنامه‌سازمانی	نوآوری در خط تولید	
	فرم دهی استراتژیک		نوآوری در استراتژی سازمان	
	نوآوری در مزیت مالی		تغییر و تحول در استراتژی سازمان	
	تناسب ساختاری		تغییر و تحول در استراتژی سازمان	
نوآوری استراتژیک در ساختار سازمانی	تغییر استراتژیک		خلق راهبردهای رشد سازمانی	استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای پویا
	ساختار منعطف سازمانی		هدف‌گذاری مبتنی بر توسعه محصول	هدف‌گذاری مبتنی بر توسعه محصول
	جوم شوق نوآوری		فرصت‌طلبی هوشمندانه سازمانی	فرصت‌طلبی هوشمندانه سازمانی
	چابک سازی سازمان		خلق آینده	خلق آینده
	مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی		جستجوی اشارات محیطی	جستجوی اشارات محیطی
	ساختاری دانش‌محور		گزینه سازی	گزینه سازی
	تخصیص مناسب منابع سازمانی	-	-	

### ۳-۲- یافته‌های کمی پژوهش

#### ۳-۲-۱- تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و شاخص‌های برازش

در تحلیل آماری این پژوهش، برای آزمودن معناداری روابط میان مؤلفه‌های هر یک از ابعاد و برازش مدل‌های اندازه‌گیری به‌دست‌آمده و سنجش روایی عاملی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در این بخش از پژوهش، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی هر یک از متغیرهای پژوهش توسط نرم‌افزار LISREL 8.72 به‌صورت جداگانه برای هر سازه (متغیر) آورده شده. در تحلیل عاملی تأییدی محقق می‌داند چه سؤالی مربوط به چه بعدی است؛ در تحلیل عاملی تأییدی بارهای عاملی (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری بین مؤلفه‌ها و متغیر مربوطه به دست می‌آید. ضرایب استاندارد باید از ۰/۵ بیشتر باشند، هرچقدر ضرایب استاندارد بالاتر باشند، نشان‌دهنده این است که مؤلفه‌ها مقدار

بیشتری از واریانس متغیر مربوط به خودشان را تبیین می‌کنند. همچنین ضرایب معناداری برای هر مسیر باید بالاتر از ۱/۹۶ باشد تا در سطح اطمینان ۹۵ درصد بتوان ادعا کرد که رابطه بین مؤلفه‌ها و متغیر مذکور معنی‌دار است (رامین‌مهر و چارستا، ۱۳۹۴). بعد از تأیید ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها باید شاخص‌های برازش مدل برای هر متغیر بررسی شوند. به‌طور کلی دو نوع شاخص برای آزمودن برازش مدل وجود دارد. ۱- شاخص‌های خوب بودن و ۲- شاخص‌های بد بودن. شاخص‌های خوب بودن مانند GFI، AGFI، NFI و ... هست که هرچقدر مقدار آن‌ها بیشتر باشد بهتر است. مقدار پیشنهادی برای چنین شاخص‌هایی ۰/۹ است. همچنین شاخص‌های بد بودن نیز شامل  $\chi^2/df$  و RMSEA هست که هرچقدر مقدار آن‌ها کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. حد مجاز  $\chi^2/df$  عدد ۳ هست و حد مجاز RMSEA برابر ۰,۰۹ هست. برای پاسخ به پرسش برازش مدل بایستی هم شاخص‌های خوب بودن و هم شاخص‌های بد بودن باهم ( $\chi^2/df$ ، AESMR، GFI، AGFI، NFI و CFI) مورد بررسی قرار گیرند.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای ۷ بعد "نوآوری استراتژیک در بازار"، "نوآوری استراتژیک در محصول"، "نوآوری استراتژیک در فرایندهای سازمانی"، "نوآوری استراتژیک در ساختار سازمانی"، "نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی"، "نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری" و "نوآوری استراتژیک طرح و برنامه‌سازمانی" صورت گرفت. همان‌گونه که مشخص است تعداد سؤال برای هر بعد در جدول ۶ مشخص شده است؛ در این جدول تحلیل عاملی تأییدی برای هر کدام از متغیر انجام شد. در جدول ۵ مقادیر ضریب استاندارد (بارهای عاملی) و ضریب معناداری رابطه بین این متغیرها و مؤلفه‌های آن‌ها نشان داده شده است.

جدول ۶، بارهای عاملی را برای هر یک از مسیرهای مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد. رد یا تأیید هر یک از مسیرهای مدل منوط بر بررسی بار عاملی آن مسیر، در حالت تخمین استاندارد، با مقدار  $t$  محاسبه شده برای آن، در حالت ضریب معناداری است؛ که با توجه به نتایج حاصل و توضیحات پیشین، همگی روابط مورد تأیید قرار می‌گیرند. بار عاملی نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده شده (سؤال پرسشنامه) با سازه‌ها است. برای مثال بار عاملی سؤال اول در مدل نوآوری استراتژیک در بازار (Q1) ۰/۵۵ هست؛ به عبارت دیگر سؤال اول تقریباً ۳۰ درصد از واریانس متغیر مدل نوآوری استراتژیک در بازار را تبیین می‌نماید. بعلاوه همان‌گونه که جدول ۸ نشان می‌دهد، تمامی روابط در هر ۳ مدل معنادار هستند، زیرا مقدار محاسبه شده  $t$  برای هیچ کدام از مسیرها در دامنه ۱/۹۶ و

۱/۹۶- قرار نگرفته است. نتایج تخمین در گزارش لیزرل، حاکی از مناسب بودن شاخص‌های برآزش است. شاخص‌های برآزندگی برای مدل هر یک از سازه‌ها در جدول ۷ ارائه شده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان نمود تمامی شاخص‌های برآزندگی مدل‌ها در دامنه قابل قبول قرار گرفته‌اند و لذا مورد تأیید است و می‌توانیم با اطمینان بیان کنیم که مؤلفه‌های هر یک از سازه‌ها به‌درستی مقدار آن سازه را بیان می‌کنند و این خود تأییدی بر نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده‌ها است.

جدول ۶: ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری برای هر یک از متغیرهای سازه‌های هفتگانه نوآوری استراتژیک

سازه (تم)	مؤلفه (کد)	ضریب استاندارد	ضریب معناداری
نوآوری استراتژیک در بازار	ایجاد بازار جدید-Q1	۰,۵۵	۸,۰۵
	نوآوری ورود به بازار-Q2	۰,۷۵	۱۲,۰۴
	شکستن رقابت موجود-Q3	۰,۶۴	۹,۷۹
	مفهوم‌سازی مجدد کسب‌وکار-Q4	۰,۵۹	۸,۷۹
	شکستن قوانین موجود بازار-Q5	۰,۷۸	۱۲,۵۸
	بازنویسی مجدد قوانین صنعت-Q6	۰,۶۳	۹,۶۴
	روش جدید بازی کردن در رقابت-Q7	۰,۶۸	۱۰,۵۸
	نوآوری در بازار سازی-Q8	۰,۶۶	۱۰,۱۱
	توسعه استراتژی‌های رقابتی-Q9	۰,۶۳	۹,۵۴
	نوآوری در توزیع کالا-Q10	۰,۶۰	۹,۰۴
نوآوری استراتژیک در محصول	ایجاد مزیت رقابتی در محصول-Q11	۰,۶۴	۸,۶۱
	جذاب سازی کالا-Q12	۰,۶۰	۸,۰۶
	ایجاد ارزش اضافی در محصول-Q13	۰,۵۹	۷,۸۱
	نوآوری بسته‌بندی-Q14	۰,۷۰	۹,۴۴
	نوآوری در مواد اولیه-Q15	۰,۷۰	۹,۵۲

ضریب معناداری	ضریب استاندارد	مؤلفه (کد)	سازه (تم)
۹,۷۷	۰,۷۱	نوآوری در زنجیره ارزش-Q۱۶	نوآوری استراتژیک در فراایندهای سازمانی
۸,۸۲	۰,۶۴	ایجاد مزیت رقابتی در فرایند تولید-Q۱۷	
۹,۷۲	۰,۷۰	نوآوری در خط تولید-Q۱۸	
۶,۷۹	۰,۵۱	فرم دهی استراتژیک-Q۱۹	
۴,۸۱	۰,۳۷	نوآوری در مزیت مالی-Q۲۰	
۸,۰۲	۰,۵۶	تناسب ساختاری-Q۲۱	نوآوری استراتژیک در ساختار سازمانی
۱۰,۳۱	۰,۶۸	تغییر استراتژیک-Q۲۲	
۱۱,۵۴	۰,۷۵	ساختار منعطف سازمانی-Q۲۳	
۹,۰۰	۰,۶۲	جوم شوق نوآوری-Q۲۴	
۷,۸۷	۰,۵۵	چابک سازی سازمان-Q۲۵	
۸,۶۳	۰,۵۹	مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی در تصمیمات-Q۲۶	
۹,۲۰	۰,۶۳	ساختاری دانش محور-Q۲۷	
۸,۲۹	۰,۵۸	تخصیص مناسب منابع سازمانی-Q۲۸	نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی
۸,۰۹	۰,۵۵	فعالیت و توانمندی کارکنان-Q۲۹	
۱۲,۴۶	۰,۷۷	تفکر استراتژیک مدیران و کارکنان-Q۳۰	
۱۰,۱۶	۰,۶۶	نوآوری در جذب نیرو انسانی-Q۳۱	
۹,۰۳	۰,۶۰	مکانیسم یادگیری عمده-Q۳۲	
۱۳,۴۸	۰,۸۱	یادگیری تحول-Q۳۳	
۱۰,۱۴	۰,۶۵	شایستگی مدیران-Q۳۴	
۹,۵۴	۰,۶۳	وجود تفکر انتقادی مدیران و کارکنان-Q۳۵	
۹,۴۴	۰,۶۴	یادگیری دو حلقه‌ای کارکنان-Q۳۶	
۸,۷۳	۰,۵۹	کارکنانی خلاق و نوآور-Q۳۷	

ضریب معناداری	ضریب استاندارد	مؤلفه (کد)	سازه (تم)
۱۳,۳۳	۰,۸۱	نوآوری ارزشی-Q۳۸	نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری
۱۱,۸۶	۰,۷۵	نوآوری در ارتباطات با مشتری-Q۳۹	
۱۱,۷۹	۰,۷۵	نوآوری در انتقال مفهوم-Q۴۰	
۱۱,۴۳	۰,۷۳	نوآوری در مشتری سازی-Q۴۱	
۹,۱۹	۰,۶۲	نوآوری در خدمات پس از فروش-Q۴۲	
۷,۴۵	۰,۵۲	درک ارزش نو توسط مشتری-Q۴۳	
۸,۷۲	۰,۵۹	نوآوری در تجاری سازی-Q۴۴	نوآوری استراتژیک طرح و برنامه‌سازمانی
۷,۳۱	۰,۵۱	تغییر و تحول در استراتژی سازمان-Q۴۵	
۱۲,۹۷	۰,۷۹	خلق راهبردهای رشد سازمانی-Q۴۶	
۱۱,۹۳	۰,۷۵	استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای پویا-Q۴۷	
۱۲,۱۱	۰,۷۵	هدف‌گذاری مبتنی بر توسعه محصول-Q۴۸	
۱۱,۴۰	۰,۷۲	فرصت‌طلبی هوشمندانه سازمانی-Q۴۹	
۹,۳۴	۰,۶۲	خلق آینده-Q۵۰	
۷,۸۲	۰,۵۴	جستجوی اشارات محیطی-Q۵۱	
۷,۷۲	۰,۵۳	گزینه سازی-Q۵۲	

جدول ۷: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای سازه‌های هفتگانه نوآوری استراتژیک

CFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.1	< 3	دامنه مقبول
۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۰۶۴	۱/۸۹۱	نوآوری استراتژیک در بازار
۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۰۷۱	۲/۱۱۶	نوآوری استراتژیک در محصول

CFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۰۶۸	۲/۴۰۶	نوآوری استراتژیک در فراایندهای سازمانی
۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۰۸۹	۲/۴۹۶	نوآوری استراتژیک در ساختار سازمانی
۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۰۷۰	۲/۳۲۶	نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی
۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۹	۰/۹۶	۰/۰۷۰	۲/۳۲۶	نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری
۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۹۲	۰/۰۶۲	۱/۴۴۶	نوآوری استراتژیک طرح و برنامه‌سازمانی

### ۳-۲-۲- سنجش وضعیت موجود متغیرهای تحقیق

اولین سؤالی که برای این تحقیق مطرح می‌شود این است که شرایط متغیرهای تحقیق تا چه اندازه مطلوب (مناسب) است. برای پاسخ به این سؤال، به بررسی وضعیت (مطلوب یا نامطلوب بودن) متغیر و ابعاد آن‌ها می‌پردازیم. این کار توسط آزمون میانگین یک جامعه آماری انجام می‌گیرد. با اجرای این آزمون‌ها می‌توان به میزان هر یک از شاخص‌ها برای هفت متغیر مورد بررسی در جامعه مورد نظر دست یافت. آزمون فرض‌ها برای این آزمون به صورت زیر است:

$H_0: \mu = 3$  مؤلفه‌ها / شاخص‌ها با مقدار متوسط اختلاف ندارند،

$H_1: \mu \neq 3$  مؤلفه‌ها / شاخص‌ها با مقدار متوسط اختلاف دارند،

با توجه به این که در پرسشنامه از طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شد؛ مقدار آزمون ۳ (سطح متوسط) اعمال شده است. لازم به ذکر است در بررسی وضعیت ابعاد، وضعیت مطلوب به وضعیتی گفته می‌شود که در آن میانگین امتیاز مؤلفه بزرگ‌تر از عدد ۳ باشد و در مقابل وضعیت نامطلوب به وضعیتی گفته می‌شود که در آن میانگین امتیاز مؤلفه کوچک‌تر از عدد ۳ باشد. نتایج آزمون با به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS 22 به شرح جدول ۸ است. بر این اساس وضعیت موجود هفت متغیر موجود در تحقیق بررسی شده است که نتایج آن در جدول ۸ آورده شده است.



جدول ۸: آزمون t میانگین برای مؤلفه‌های استخراج‌شده

مؤلفه (کد)	مقدار متوسط = ۳					
	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین	تخمین فاصله برای تفاوت میانگین در سطح اطمینان ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
ایجاد بازار جدید	۲۴,۷۳۳	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۹۶۴۳	۰,۸۸۸	۱,۰۴۱
نوآوری ورود به بازار	۲۷,۶۰۸	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۹۸۲۱	۰,۹۱۲	۱,۰۵۲
شکستن رقابت موجود	۲۶,۴۴۳	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۹۱۴۷	۰,۸۴۷	۰,۹۸۳
مفهوم‌سازی مجدد کسب‌وکار	۶,۸۷۶	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۳۲۱۴	۰,۲۳۰	۰,۴۱۳
شکستن قوانین موجود بازار	۳,۸۳۳	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۱۸۸۵	۰,۹۲	۰,۲۸۵
بازنویسی مجدد قوانین صنعت	۸,۴۱۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۳۸۲۹	۰,۲۹۴	۰,۴۷۲
روش جدید بازی کردن در رقابت	۶,۴۵۶	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۳۰۳۶	۰,۲۱۱	۰,۳۹۶
نوآوری در بازار سازی	۳۰,۶۶۳	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۱۴۸۸	۱,۰۷۵	۱,۲۲۲
توسعه استراتژی‌های رقابتی	۴۰,۲۶۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۳۶۳۱	۱,۲۹۷	۱,۴۳۰
نوآوری در توزیع کالا	۳۸,۸۳۹	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۳۰۷۵	۱,۲۴۱	۱,۳۷۴
ایجاد مزیت رقابتی در محصول	۴۱,۲۳۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۳۳۷۳	۱,۲۷۴	۱,۴۰۱
جذاب سازی کالا	۳۴,۸۶۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۲۲۰۲	۱,۱۵۱	۱,۲۸۹
ایجاد ارزش اضافی در محصول	۲۷,۵۶۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۰۰۲۰	۰,۹۳۱	۱,۰۷۳
نوآوری بسته‌بندی	۲,۷۷۵	۲۰۵	۰,۰۰۶	۰,۱۴۴۸	۰,۰۴۲	۰,۲۴۷
نوآوری در مواد اولیه	۲۷,۶۷۷	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۹۶۰۳	۰,۸۹۲	۱,۰۲۸
نوآوری در زنجیره ارزش	۲۵,۹۸۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۰۶۱۵	۰,۹۸۱	۱,۱۴۲
ایجاد مزیت رقابتی در فرایند تولید	۳۱,۲۴۸	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۲۰۲۴	۱,۱۲۷	۱,۱۲۸

مؤلفه (کد)	مقدار متوسط = ۳					
	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین	تخمین فاصله برای تفاوت میانگین در سطح اطمینان ۹۵٪	
					حد پایین	حد بالا
نوآوری در خط تولید	۳۴,۳۰۷	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۱۸۲۵	۱,۱۱۵	۱,۲۵۰
فرم دهی استراتژیک	۲۴,۶۶۶	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۰۰۴۰	۰,۹۲۴	۱,۰۸۴
نوآوری در مزیت مالی	۲۸,۵۷۸	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۰۶۷۵	۰,۹۹۴	۱,۱۴۱
تناسب ساختاری	۳۰,۱۲۸	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۰۷۱۶	۱,۰۰۲	۱,۱۴۱
تغییر استراتژیک	۳۵,۵۵۸	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۲۱۰۳	۱,۱۴۳	۱,۲۷۷
ساختار منعطف سازمانی	۳۸,۹۸۹	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۲۷۱۸	۱,۲۰۸	۱,۳۳۶
جومشوق نوآوری	۳۱,۸۹۲	۲۰۵	۰,۰۰۰	۱,۱۵۲۸	۱,۰۸۲	۱,۲۲۴
چابک سازی سازمان	۴,۴۹۶	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۲۴۴۰	۰,۱۳۷	۰,۳۵۱
مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی	۳,۵۴۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۱۷۶۶	۰,۰۷۹	۰,۲۷۴
ساختاری دانش محور	۲۳,۵۰۶	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۹۹۸۰	۰,۹۱۵	۱,۰۸۱
تخصیص مناسب منابع سازمانی	۸,۵۲۵	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۴۰۴۸	۰,۳۱۱	۰,۴۹۸
فعال و توانمندی کارکنان	۷,۹۳۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۳۶۵۱	۰,۲۷۵	۰,۴۵۵
تفکر استراتژیک مدیران و کارکنان	۲,۵۱۰	۲۰۵	۰,۰۱۲	۰,۱۱۳۱	۰,۰۲۵	۰,۲۰۲
نوآوری در جذب نیرو انسانی	۶,۰۳۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۲۷۵۸	۰,۱۸۶	۰,۳۶۶
مکانیسم یادگیری عمدی	۱۰,۱۰۱	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۴۵۴۴	۰,۳۶۶	۰,۵۴۳
یادگیری تحول	۶,۴۵۱	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۲۸۳۷	۰,۱۹۷	۰,۳۷۰
شایستگی مدیران	۵,۰۰۷	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۲۴۲۱	۰,۱۴۷	۰,۳۳۷
وجود تفکر انتقادی مدیران و کارکنان	۵,۶۹۳	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۱۷۴۶	۰,۰۸۲	۰,۲۶۷

مؤلفه (کد)	مقدار متوسط = ۳					
	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین	تخمین فاصله برای تفاوت میانگین در سطح اطمینان ۹۵٪	
					حد پایین	حد بالا
یادگیری و دولقه ای کارکنان	۴,۱۳۱	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۱۹۲۵	۰,۱۰۱	۰,۲۸۴
کارکنانی خلاق و نوآور	۷,۴۹۳	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۳۵۱۲	۰,۲۵۹	۰,۴۴۳
نوآوری ارزشی	۱۰,۹۰۹	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۴۹۴۰	۰,۴۰۵	۰,۵۸۳
نوآوری در ارتباطات با مشتری	۱۲,۳۸۸	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۵۸۶۵	۰,۴۹۳	۰,۶۷۹
نوآوری در انتقال مفهوم	۱۴,۵۸۷	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۶۴۴۸	۰,۵۵۸	۰,۷۳۲
نوآوری در مشتری سازی	۱۹,۱۶۸	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۸۰۳۶	۰,۷۲۱	۰,۸۸۶
نوآوری در خدمات پس از فروش	۲۰,۰۰۳	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۸۳۳۳	۰,۷۵۱	۰,۹۱۵
درک ارزش نو توسط مشتری	۲۰,۴۱۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۸۴۹۲	۰,۷۶۷	۰,۹۳۱
نوآوری در تجاری سازی	۲۱,۷۶۵	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۸۵۹۱	۰,۷۸۲	۰,۹۳۷
تغییر و تحول در استراتژی سازمان	۱۴,۸۵۹	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۶۴۴۸	۰,۵۶۰	۰,۷۳۰
خلق راهبردهای رشد سازمانی	۷,۱۹۵	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۳۳۱۳	۰,۲۴۱	۰,۴۲۲
استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای پویا	۱,۱۱۲	۲۰۵	۰,۲۶۷	۰,۰۵۹۵	-۰,۰۴۶	۰,۱۶۵
هدف‌گذاری مبتنی بر توسعه	۲,۸۲۰	۲۰۵	۰,۰۰۵	۰,۱۲۷۰	۰,۰۳۹	۰,۲۱۵
فرصت‌طلبی هوشمندانه سازمانی	۳,۰۴۶	۲۰۵	۰,۰۰۲	۰,۱۴۲۹	۰,۰۵۱	۰,۲۳۵
خلق آینده	۱۰,۸۳۴	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۴۷۶۲	۰,۳۹۰	۰,۵۶۳
جستجوی اشارات محیطی	۱۱,۱۰۳	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۴۹۰۱	۰,۴۰۳	۰,۵۷۷
گزینه سازی	۵,۸۵۸	۲۰۵	۰,۰۰۰	۰,۲۵۶۰	۰,۱۷۰	۰,۳۴۲

### ۳-۳- بحث در خصوص یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش که با روش ترکیبی انجام شد و نتایج بخش کیفی به‌وسیله ابزار کمی مورد تأیید قرار گرفت نشان می‌دهد که نوآوری استراتژیک به‌طور کلی از ۷ تم (سازه) مشخص و مجموعه‌ای کد (مؤلفه) مطابق شکل ۲ تشکیل شده است و شرکت‌های موجود در این تحقیق در صورت داشتن عزم به پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک ناگزیر به در نظر گرفتن آن‌ها برای نوآوری استراتژیک هستند در ذیل هر کدام از این تم‌ها ضمن تشریح با مفاهیم مشابه در پیشینه پژوهش مقایسه و بررسی می‌شوند:

**تم یک - نوآوری استراتژیک در بازار؛** که اشاره به تغییرات و نوآوری بنیادی و بلندمدت در حوزه‌های ایجاد بازار جدید، نوآوری ورود به بازار، شکستن رقابت در بازار، مفهوم‌سازی مجدد نوع بازار کسب‌وکار، شکستن قوانین موجود بازار، بازنویسی قوانین صنعت، روش جدیدی از فن‌های رقابتی، نوآوری در بازار سازی، نوآوری در نحوه توزیع کالا و توسعه استراتژی‌های رقابتی دارد که در نهایت به‌طور ماهوی با اعمال آن در بازار یک شرکت تغییرات نوآورانه‌ی بنیادین ایجاد می‌کند؛ برخی از یافته‌های تحقیقات مشابه در حوزه نوآوری استراتژیک به مفاهیم پراکنده این تم اشاره کرده است که در بخش پیشینه این پژوهش، ایجاد بازار جدید مارکدیز (۲۰۰۳) و نوآوری ورود به بازار جعفری، (۱۳۹۲) از آن جمله است اما هیچ‌کدام به‌طور جامع تعریف تم مزبور را برای این بعد از نوآوری استراتژیک تبیین نکرده‌اند.

**تم دو- نوآوری استراتژیک در محصول؛** که اشاره به نوآوری در محصول دارد و با نوآوری متعارفی که پیوسته استفاده می‌شود به لحاظ محتوایی همپوشانی دارد، در این نوع نوآوری استراتژیک، شرکت‌ها نوعی نوآوری در ایجاد مزیت رقابتی در محصول ایجاد کرده موجب جذابیت کالا شده باعث ایجاد نوعی ارزش‌افزوده در محصول خود چه به لحاظ نوآوری در بسته‌بندی و چه به لحاظ نوآوری در مواد اولیه می‌شوند و با این رویکرد توان مقابله با رقبای موجود در صنعت را به‌خوبی به دست می‌آورند؛ با بررسی ادبیات تحقیقات پیشین در حوزه نوآوری استراتژیک اگرچه این تم با عباراتی مشابه مورد توجه واقع شده است و به‌طور پراکنده در تحقیقات فولر و پیت (۱۹۹۶) و فیلر و فورد (۱۹۹۴) تعریف مشابه آن آمده است اما موارد مطروحه به‌طور ناقص ارائه شده و جامعیتی در پژوهش مشخصی مشابه آنچه در این پژوهش به دست آمد برای آن نمی‌توان یافت.

**تم سه - نوآوری استراتژیک فرایندهای سازمانی؛** که اشاره به‌نوعی نوآوری استراتژیک در فرایندها و محتوای درون‌سازمانی دارد؛ به شکلی که نوآوری در زنجیره ارزش شکل گرفته موجب

مزیت رقابتی در فرایند تولیدشده، خط تولید و فرم دهی استراتژیک شرکت را دستخوش تغییر نموده و در نهایت موجب نوآوری در مزیت مالی شرکت شود. تعریف و مؤلفه‌های مشابهی برای نوآوری استراتژیک در فرایندهای سازمانی مشابه تم مزبور در ادبیات حوزه نوآوری استراتژیک به‌طور مستقیم وجود ندارد و برخی از مفاهیم که اشاره به فرایندهای سازمانی دارند مانند نوآوری استراتژیک در خط تولید مورد تأکید در پژوهش آبراهام و نایت (۲۰۰۱) در برخی تحقیقات نمود محدودی داشته و به‌طور ضمنی می‌توان آن‌ها را در قالب نوآوری استراتژیک فرایندهای سازمانی در نظر گرفت.

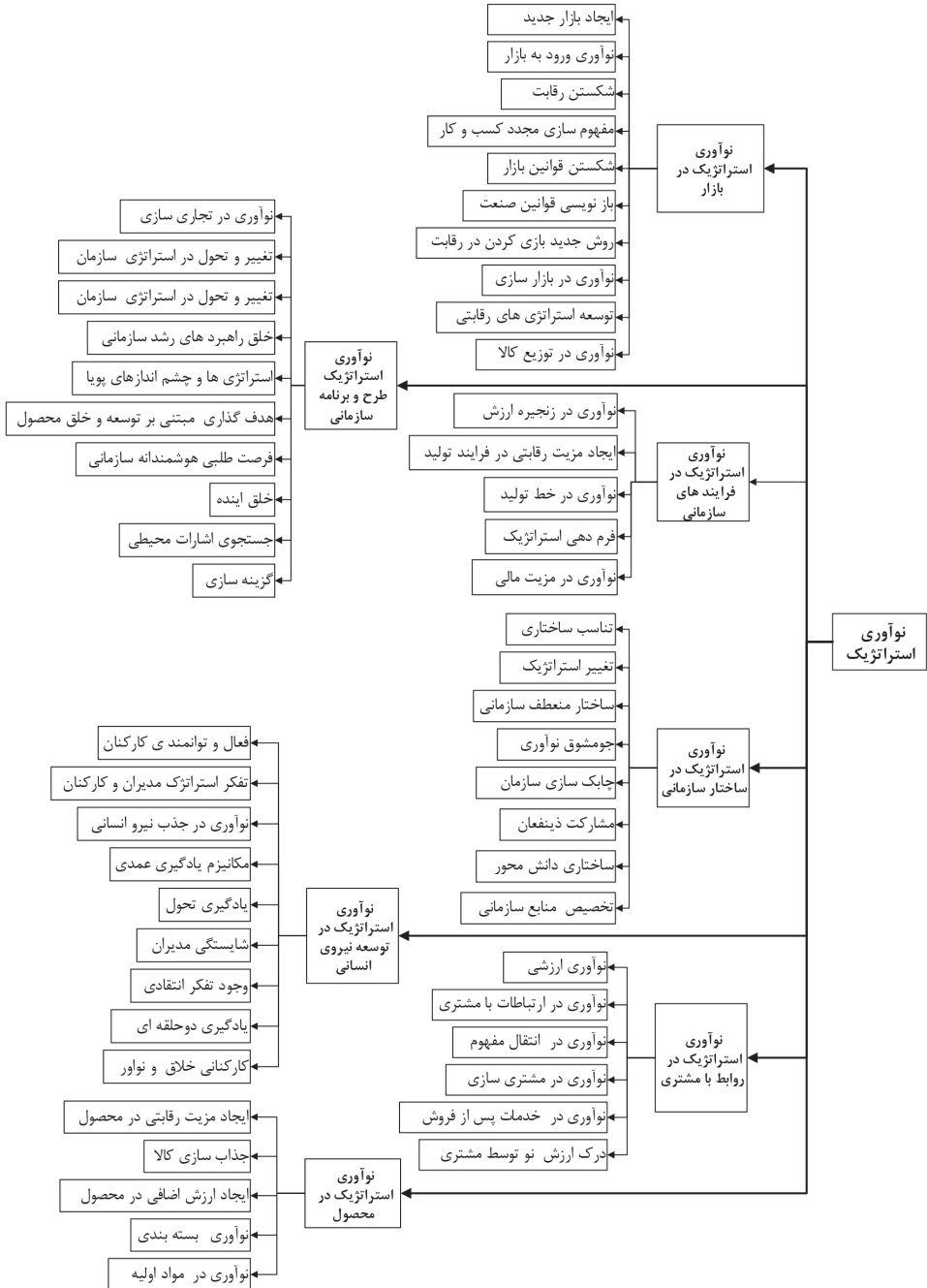
**تم چهار - نوآوری استراتژیک ساختار سازمانی؛** که اشاره به‌نوعی نوآوری استراتژیک دارد که در تناسب ساختاری، تغییر استراتژیک و انعطاف سازمانی نقش داشته موجب جو شوق نوآوری، چابک سازی سازمان، مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی و ایجاد ساختاری دانش‌محور می‌شود و نحوه تخصیص منابع سازمانی را به شکل مناسب و مؤثر به شکل نوآورانه تغییر می‌دهد. همواره در تعریف نوآوری استراتژیک به لحاظ تأکید بر بازطراحی سازمان، نوآوری استراتژیک ساختار سازمانی مورد توجه بوده است، مانند مفهوم مورد اشاره تناسب ساختاری جعفریان‌راد و همکاران (۱۳۹۳) و یا استفاده از ایده‌ها و دانش زیاد رقبا پیتر (۲۰۰۱) که غیرمستقیم به ایجاد مکانیسم یادگیری سازمانی درون سازمان اشاره دارد، ولی در هیچ پژوهشی سازه‌ای همچون تم‌های این پژوهش با تعریفی مشخص و جامع حاصل نشده است.

**تم پنج - نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی؛** که در این نوع از نوآوری استراتژیک به نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان توجه می‌شود درصد فعال سازی و توانمندسازی کارکنان برآمده، باعث بهبود تفکر استراتژیک مدیران و کارکنان شده، در جذب نیرو انسانی نوآوری ایجاد کرده، مکانیسم یادگیری عمده و با تحول یادگیری باعث بهبود شایستگی مدیران شده، با ایجاد تفکر انتقادی در مدیران و کارکنان با کمک یادگیری دو حلقه‌ای کارکنان به پرورش کارکنانی خلاق و نوآور پرداخته می‌شود؛ این تم به‌دست‌آمده از یافته‌های این پژوهش دارای وجوه مشابه بسیار برجسته‌ای در پیشینه پژوهشی است به‌طوری‌که مواردی همچون فعال و توانمندسازی کارکنان هلمن و دونگن (۲۰۰۳) و مکانیسم یادگیری عمده برغمان و همکاران (۲۰۱۲) به این موضوع پرداخته‌اند ولی هیچ‌کدام از آن‌ها در قالب تم مشخصی مشابه آنچه در این پژوهش مورد مداغه قرار گرفت، سازمان یافته نیستند.

**تم شش - نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری؛** در این نوع نوآوری استراتژیک، مشتری در

قلب نوآوری استراتژیک واقع می‌شود به نحوی که نوعی نوآوری ارزشی در ارتباط با مشتری شکل گرفته، این ارتباطات متحول شده، با انتقال مفاهیمی جدید، در مشتری سازی نوآوری شده و ارزشی نو توسط مشتری درک می‌شود و نوآوری در نحوه خدمات پس از فروش ایجاد می‌شود، با بررسی پیشینه تحقیقات مواردی وجود دارد که به‌طور مستقیم و کاملاً مشخص به این تم اشاره می‌کند که از آن جمله می‌توان به مفاهیم نوآوری در ارتباط با مشتری جعفری (۱۳۹۲) و نوآوری در خدمات پس از فروش یانگ و همکارانش (۲۰۱۲) اشاره کرد، با این حال تم حاصل از این پژوهش مشتمل بر کدها و مؤلفه‌هایی است که وجه تمایز مناسبی را نسبت به موارد مشابه نشان می‌دهد.

**تم هفت - نوآوری استراتژیک طرح و برنامه‌سازمانی؛** که اشاره به نوآوری در تجاری‌سازی، تغییر و تحول در استراتژی سازمان، خلق راهبردهای رشد سازمانی، استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای پویا، هدف‌گذاری مبتنی بر توسعه محصول، فرصت‌طلبی هوشمندانه سازمانی، خلق آینده، جستجوی اشارات محیطی و گزینه سازی در طرح و برنامه‌سازمانی دارد؛ این تم حاصل از یافته‌های پژوهش به‌طور کلی دارای عناوین مشخص و مشابهی در پژوهش‌های پیشینه است که از آن جمله می‌توان به مفهوم‌سازی مجدد و بنیادی کسب‌وکار مارکیدز (۱۹۹۷)، توسعه استراتژی‌های رقابتی اسنوکاس (۲۰۰۷) و تغییر و تحول در استراتژی جعفریان‌راد و همکاران (۱۳۹۳) اشاره نمود؛ هرچند این تم به لحاظ زیرمؤلفه‌های احصا شده دارای دقت بیشتری نسبت به موارد مشابه است که به مفاهیم کلی اشاره شده است.



شکل ۲: چارچوب نهایی نوآوری استراتژیک

#### ۴- نتیجه‌گیری

امروزه نوآوری در فضای فناورانه حاضر برای سازمان‌ها الزامی و نقش مهمی ایفا می‌نماید و اکثر سازمان‌ها در جستجوی خلق ایده‌های جدید می‌باشند تا از دانش برای عرضه تولیدات و خدمات جدید برای مشتریان و ذی‌نفعان بهره ببرند و از این طریق زیرساخت‌های لازم را برای عمل تجاری، نوآوری و یادگیری استفاده کنند. افزایش اهمیت نوآوری به دلیل جهانی شدن بازارها و فشار رقابت به شرکت‌هاست تا همواره به دنبال نوآوری باشند. این واقعیت‌ها شرکت‌ها را برمی‌انگیزد که به‌عنوان یک الزام، تمرکز خود را بر نوآوری افزایش دهند. با بررسی مفاهیم نوآوری، نوآوری استراتژیک ظرفیتی برای تصور مجدد مدل موجود صنعت است به روشی که ارزش‌های جدیدی را برای مشتریان ایجاد می‌کند و ثروت و دارایی جدیدی را برای همه ذی‌نفعان از طریق اختراع یک محصول یا خدمت، تعریف مجدد فضای بازار یا طراحی مجدد مرزهای صنعتی تولید می‌کند؛ و همچنین مزیت رقابتی کلیدی از نوآوری در مدل تجاری را ایجاد می‌کند. هدف نوآوری در مدل تجاری این است که یک گوناگونی استراتژیکی بزرگ‌تری را در بازار و محیط رقابتی ایجاد کند (هامل، ۲۰۰۱). بررسی ادبیات موضوع در زمینه عناصر نوآوری استراتژیک، حاکی از آن است که اگرچه تحقیقات پیشین در این زمینه دارای شباهت‌هایی هستند اما تاکنون نتایج این مطالعات به‌صورت یکپارچه موردبررسی قرار نگرفته و عناصر نوآوری استراتژیک در قالب یک چارچوب منسجم که بیانگر روابط میان اجزاء باشد، ارائه نشده‌اند. در این پژوهش که به‌صورت پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) در نیمه اول سال ۱۳۹۶، با در نظر گرفتن شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری شهر تهران به لحاظ الزام شرکت‌های مستقر در این پارک‌ها به دانش‌بنیان و نوآور بودن اجرا شد؛ در مرحله کیفی ضمن مرور ادبیات نوآوری استراتژیک، در ابتدا مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک از منابع علمی کتابخانه‌ای استخراج شد و سپس با مصاحبه با ۱۸ تن از خبرگان که به‌صورت نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب‌شده بودند به شکل مصاحبه نیمه ساختاریافته سایر مؤلفه‌ها نیز گردآوری شد و درنهایت همه مؤلفه‌ها با روش تحلیل مضمونی بروان و کلارک در ۷ سازه با عنوانین: نوآوری استراتژیک در بازار، نوآوری استراتژیک در محصول، نوآوری استراتژیک در فرایندهای سازمانی، نوآوری استراتژیک در ساختار سازمانی، نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی، نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری، نوآوری استراتژیک طرح و برنامه‌سازمانی، به شکل شبکه مضمونی به دست آمد و درنهایت در مرحله دوم شبکه مضمونی با استفاده از روش کمی ایجادشده مورد ارزیابی واقع شد؛ به‌گونه‌ای که برای هر کدام از این سازه‌ها آزمون تحلیل تأیید عاملی برای هر سازه انجام شد و نتایج آن برای هر سازه مورد تأیید قرار



گرفت. به این شکل که در بخش کمی در جامعه‌ای شامل ۱- مدیران شرکت‌های موجود در پارک علم و فناوری شهر تهران ۲- اساتید و خبرگان مرتبط با نوآوری و ۳- کارشناسان ارزیابی شرکت‌ها وابسته به معاونت علم و فناوری، با نمونه‌برداری هدفمند طبقه‌ای، با تدوین و پخش پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت و جمع‌آوری ۲۰۶ عدد پرسشنامه برای هر کدام از این سازه‌ها، آزمون معادلات ساختاری تحلیل تائید عاملی صورت گرفت و وضعیت موجود متغیرهای تحقیق سنجش و مدل نهایی در نیمه اول سال ۹۶ با توجه به پارک‌های علم و فناوری تهران مورد تائید قرار گرفت.

این پژوهش با توجه به سه سؤال اولیه که اولی استخراج مؤلفه‌های استراتژیک از متون علمی بود و دومی دریافت نظر خبرگان بود و در نهایت سومی سازمان‌دهی نتایج در قالب یک چارچوب بود به پاسخ به هر سه سؤال اصلی پژوهش دست‌یافت؛ با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش در بخش کیفی و کمی می‌توان نتیجه نهایی این پژوهش را با نتایج تحقیقات سایر پژوهشگران من جمله کاتاریا (۲۰۱۳)، دهقانی و مصلح (۱۳۹۳)، خداداد حسینی و قلیچ لی (۱۳۹۱) و آشتیانی (۱۳۸۷) مرتبط دانست که پاره‌ای از مفاهیم به‌دست‌آمده با نتایج حاصل از ادبیات مذکور آنان قرابت نزدیکی دارد هر چند نتایج این پژوهش به لحاظ نوع هدف و گسترده‌گی مفاهیم با نتایج پژوهش‌های مشابه در نوع خود بسیار متفاوت و منحصر به فرد است.

نتایج این پژوهش می‌تواند جهت پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک در سازمان‌ها و تکمیل ادبیات علمی در این حوزه کمک‌کننده باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود برای پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک در شرکت‌های مختلف، ابتدا نوع شرکت و ابعاد لازم برای نوآوری در نظر گرفته شود و سپس متناظر با اهداف نوآوری با استفاده از چارچوب نوآوری استراتژیک این پژوهش، تغییرات لازم اعمال شود. از طرفی به پژوهشگران این حوزه نیز پیشنهاد می‌شود برای تکمیل مطالعات در این حوزه، هر کدام از این ابعاد در سایر پژوهش‌های علمی در شرکت‌های نوآور را مورد ارزیابی قرار داده و رابطه و اولویت جاری‌سازی هر کدام از ابعاد را نسبت به سایرین مشخص کنند.

به‌طور اجمالی نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که نوآوری استراتژیک دارای یک چارچوب جامع شامل ۷ تم اصلی و تعدادی مؤلفه مطابق شکل ۲ است که با محدودیت‌های خاصی در انجام این پژوهش حاصل شد، از محدودیت‌های انجام این پژوهش می‌توان به محدودیت عدم وجود چارچوبی مشابه، کمبود ادبیاتی منسجم و مرتبط با نوآوری استراتژیک و همپوشانی تعدادی از مفاهیم آن با مفهوم نوآوری متعارف اشاره کرد که در مسیر انجام پژوهش موانعی را ایجاد کرد.

## منابع

- بینایی باش، امین. فیروز جائیان، مجتبی. صادقی، بهداد. (۲۰۱۳). چارچوبی برای نوآوری استراتژیک. سومین کنفرانس بین‌المللی، هفتمین کنفرانس ملی مدیریت فناوری. تهران.
- حبیب پور، کرم. صفری شالی، رضا (۱۳۸۸). کاربرد *SPSS* در علوم رفتاری. انتشارات نشر دانش. تهران.
- حسینی، خداداد. قلیچ لی حمید، بهروز (۱۳۸۱). نوآوری استراتژیک: رویکردی نوین در شایستگی سازمان‌های امروز، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۴. صص ۵۱-۵۲.
- خداداد حسینی، سید حمید. قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۱). نوآوری استراتژیک: رویکردی نوین در شایستگی سازمان‌های امروز. فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره چهارم، شماره ۱۴، صص ۵۲-۵۳.
- دهقانی، مریم. مصلح، عبدالمجید. (۱۳۹۴). نوآوری استراتژیک چیست؟ کنفرانس بین‌المللی اقتصاد کاربردی و تجارت، ۵ و ۶ آبان ماه ۱۳۹۳، هتل المپیک تهران.
- رامین مهر، حمید. پروانه، چارستاد. (۱۳۹۲). روش تحقیق کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، انتشارات ققنوس. تهران.
- رضوی، سید مصطفی. اکبری، مرتضی (۱۳۹۰). نظام نوآوری، موسسه انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول. تهران.
- سرعتی آشتیانی، ناهید. (۱۳۸۷). نوآوری استراتژیک. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۲، شماره ۲: صص ۱۶۹-۱۴۳.
- مؤمنی، منصور. فعال قیومی، علی (۱۳۸۶). راهنمای کاربرد *SPSS* در مدیریت. انتشارات علوم مدیریت. تهران.
- نصرالهی، زهرا. طاهری دمنه، محسن. دامکی، علی محمد. (۱۳۸۸)، نقش خلاقیت و نوآوری در رشد اقتصادی، دومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی و *TRIZ* و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران.
- Abraham, J. L. & Knight, D. J. (2001). *Strategic innovation: Leveraging creative action for more profitable growth*. *Strategy & leadership*, 29(1): 21-27.
- Baden-Fuller, C. & Stopford, J. M. (1992). *Rejuvenating the mature business: The competitive challenge*. Routledge.
- Baden-Fuller, C. & Volberda, H. W. (1997). Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 95-120.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative*

*research in psychology*, 3(2), 77-101.

- Chen, M. H. Wang, H. Y. & Wang, M. C. (2018). Knowledge sharing, social capital, and financial performance: the perspectives of innovation strategy in technological clusters. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-16.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press; 1st edition (May 1, 1997).
- Faghih, N. DASTOURIAN, B. Sajadi, S. M. Henten, A. & Foroudi, P. (2018). A framework for business model with strategic innovation in ICT firms: the importance of information. *The Bottom Line*, (just-accepted), 00-00.
- Fuller, C. B. & Pitt, M. (Eds.). (1996). *Strategic innovation: an international casebook on strategic management*. Chapman & Hall.
- Galambos, L. & Sturchio, J. L. (1998). Pharmaceutical firms and the transition to biotechnology: A study in strategic innovation. *Business History Review*, 72(2), 250-278.
- Gebauer, H. Worch, H. & Truffer, B. (2012). *Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation*. *European Management Journal*, 57-73.
- Geroski, P. (1998). Thinking creatively about your market: crisps, perfume and business strategy. *London Business School Review*, 9(2), 1-10.
- Govindarajan, V. and C. Trimble. (2004). *Strategic innovation and the science of learning*. MIT Sloan Management Review 45(2): 67-75.
- Halemane, M. & van Dongen, B. (2003). *Strategic innovation management of change in the pharmaceutical industry*. *International Journal of Technology Management*, 314-333.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad. (1989). *Strategic intent*. *Harvard Business Review*. 67(3) May-June: 63-76.
- Hammarfjord, M. O. & Roxenhall, T. (2017). The Relationships Between Network Commitment, Antecedents, And Innovation In Strategic Innovation Networks. *International Journal of Innovation Management*, 21(04), 1750037.
- Jafarianrad, MJ, Molaiy, H, & Hezare, Z. (2013). *Strategic innovation & innovations' strategists- new challenge approaches*. National Conference in strategic innovation and Entrepreneur, 4th November 2013.
- Kataria. (2013). *Strategic innovation: a review & a theoretical framework*.

- Keeton, K. E. Richard, E. E. & Davis, J. R. (2018). Strategic Innovation at NASA: The Solution Mechanism Guide. *The Journal of Business Inquiry*, 16(1 Spec), 50-59.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.
- King, N, & Horrocks, C. (2010), *Interviews in Qualitative Research*, London: Sage.
- Krinsky, R. and A. C. Jenkins (1997). *When worlds collide: The uneasy fusion of strategy and innovation*. *Strategy & Leadership*. 25(4) July-August: 36-41.
- L Berghman, P. Matthyssens, K. & Vandenbempt. (2012). *Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners*. *Industrial Marketing Management*. 41 (1), 27-39.
- Lau, W. J. & Lu, W. (2004). *How enterprises make strategic innovation?* *Productivity research*, 7: 143-146.
- Lindelöf, P., & Löfsten, H. (2003). Science park location and new technology-based firms in Sweden—implications for strategy and performance. *Small Business Economics*, 20(3), 245-258.
- Markides, C. (2000). *All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy*. London, Harvard Business School Press.
- Markides, C. and C. D. Charitou. (2003). *Responses to disruptive strategic innovation*. *MIT Sloan Management Review*. 44(2): 55-63.
- Mashahadi, F. Ahmad, N. H. & Mohamad, O. (2016). Strategic innovation ambidexterity and the internationalization performance of small and medium enterprises: An insight into herbal-based small and medium enterprises (HbSMEs). *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(2), 161-175.
- Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2006). *Strategic moving on innovation: How to grow in mature markets*. *European Business Forum*, 24: 50-54.
- Oshri, I. Kotlarsky, J. & Gerbasi, A. (2015). Strategic innovation through outsourcing: the role of relational and contractual governance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 203-216.
- Peter, D. (2001). *The discipline of innovation*. *Harvard Business Review*, 95-98.
- Phillimore, J. (1999). Beyond the linear view of innovation in science park evaluation An analysis of Western Australian Technology Park. *Technovation*, 19(11), 673-680.

- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G. M. (1997). *Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework*. *Academy of management review*, 22(1): 48-79.
- Rangan, V. K. & Bowman, G. T. (1992). *Beating the commodity magnet*. *Industrial marketing management*, 21(3): 215-224.
- Roy, P. & Yami, S. (2009). Managing strategic innovation through cooperation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 61-73.
- Schlegelmilch, B. B. Diamantopoulos, A. & Kreuz, P. (2003). *Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes*. *Journal of Strategic Marketing*, 117-132.
- Siegel, D. S., Westhead, P., & Wright, M. (2003). Science parks and the performance of new technology-based firms: a review of recent UK evidence and an agenda for future research. *Small Business Economics*, 20(2), 177-184.
- Sniukas, M. (2007). *Strategic Innovation, A Synthesis of the Current Debate*. [www.sniukas.com](http://www.sniukas.com).
- Tan, J. (2006). Growth of industry clusters and innovation: Lessons from Beijing Zhongguancun Science Park. *Journal of business venturing*, 21(6), 827-850.
- van Someren, T. C. & van Someren-Wang, S. (2017). The Instrument: Strategic Innovation as a New Foundation for Russian Innovation System. In *Strategic Innovation in Russia* (pp. 81-161). Springer, Cham.
- Yang, X. Jayashree, S. & Marthandan, G. (2012). *Ideal types of strategic innovation: an exploratory study of chinese cosmetic industry*. *Business and Management*, 7(17), 78-87.