

## The Model of Organizational Innovation Development in the Iranian Automotive Industry

**Hamid Foroozanfar** 

Department of Entrepreneurship Management, Islamic Azad University of Science and Research, Tehran, Iran.

Email: [foroozanfar.hamid@gmail.com](mailto:foroozanfar.hamid@gmail.com)

**Morteza Mousakhani\*** 

Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University of Science and Research, Tehran, Iran. Email: [mosakhani@qiau.ac.ir](mailto:mosakhani@qiau.ac.ir)

**Reza Vaezi** 

Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. Email: [vaezi@atu.ac.ir](mailto:vaezi@atu.ac.ir)

**Seyed Mehdi Alvani** 

Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. Email: [sralvani@gmail.com](mailto:sralvani@gmail.com)

**Gholamreza Memarzadeh Tehran** 

Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. Email: [govmanagement@srbiau.ac.ir](mailto:govmanagement@srbiau.ac.ir)

---

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history :**  
Received 07 May 2025  
Received in revised form 30 June 2025  
Accepted 27 August 2025  
Published online 25 October 2025

**Keywords:**  
Organizational Innovation,  
Automotive Industry, Iranian  
Automotive Industry.

---

### ABSTRACT

**Objective:** The Iranian automotive industry faces multiple challenges in achieving sustainable innovation. This study aims to develop an organizational innovation model specific to this industry by identifying key factors, barriers, and strategies that enhance innovation performance.

**Method:** A qualitative research approach was adopted using semistructured interviews to collect data from twelve experts in the fields of innovation and the automotive sector. Participants were selected through snowball and purposive sampling methods and included highly experienced professionals with doctoral degrees. Data were analyzed through thematic analysis. To ensure validity, academic literature and expert opinions were consulted, and reliability was verified using the test–retest method.

**Findings:** The analysis revealed that innovation in the Iranian automotive industry is affected by a combination of economic, political, organizational, and market-related factors. Major barriers include weak organizational culture, lack of managerial and financial support, limited investment in research and development, and insufficient understanding of market demands. These challenges collectively hinder the development and implementation of innovative initiatives within automotive companies.

**Conclusion:** The findings suggest that fostering a culture of innovation, enhancing continuous training programs, investing in research and development, and promoting international collaborations can significantly improve innovation capacity. Moreover, improving policy frameworks and market conditions can accelerate the innovation process. Implementing the proposed organizational innovation model can help Iranian automotive companies strengthen their innovative performance and gain a sustainable competitive advantage.

---

**Cite this article:** Foroozanfar, H., Mousakhani, M., Vaezi, R., Alvani, S. M., & Memarzadeh Tehran, G. (2025). The Model of Organizational Innovation Development in the Iranian Automotive Industry. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 4(3), 45-71.

<https://doi.org/10.22034/eir.2025.521982.1184>



© The Author(s). Authors retain the copyright and full publishing rights without restrictions.

**Publisher:** Scientific Association of Entrepreneurship & Innovation in IRAN.

---

## الگوی توسعه نوآوری سازمانی در صنعت خودروسازی ایران

حمید فروزانفر

دکتری مدیریت کارآفرینی، دانشکده مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [foroozanfar.hamid@gmail.com](mailto:foroozanfar.hamid@gmail.com)

مرتضی موسی خانی\*

نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [mosakhani@qiau.ac.ir](mailto:mosakhani@qiau.ac.ir)

رضا واعظی

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [vaezi@atu.ac.ir](mailto:vaezi@atu.ac.ir)

سید مهدی الوانی

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [sralvani@gmail.com](mailto:sralvani@gmail.com)

غلامرضا معمارزاده طهران

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [govmanagement@srbiau.ac.ir](mailto:govmanagement@srbiau.ac.ir)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**هدف:** صنعت خودروسازی ایران با چالش‌های متعددی در زمینه نوآوری مواجه است. این پژوهش با هدف ارائه‌ی الگوی نوآوری سازمانی در این صنعت انجام شده است.

**روش:** پژوهش حاضر از نوع کیفی است و داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده‌اند. جامعه آماری شامل ۱۲ متخصص حوزه نوآوری و صنعت خودرو است که با روش گلوله برفی و هدفمند انتخاب شده‌اند. برای تأیید روایی، از منابع علمی معتبر و نظر خبرگان استفاده گردید و پایایی داده‌ها با روش بازآزمون مورد اطمینان قرار گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل مضمون نشان داد که نوآوری در صنعت خودروسازی ایران تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل اقتصادی، سیاسی، سازمانی و بازاری قرار دارد. مشکلات اقتصادی و محدودیت‌های سیاسی، ضعف در فرهنگ سازمانی و نبود حمایت کافی از ایده‌های نو، کمبود آموزش‌های تخصصی و عدم سرمایه‌گذاری مؤثر در تحقیق و توسعه، از جمله موانع اصلی نوآوری در این صنعت به شمار می‌روند. همچنین، رقابت شدید بازار، محدودیت‌های مالی و عدم شناخت دقیق نیازهای مشتریان، فرآیند نوآوری را با دشواری روبه‌رو کرده است.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌ها، بهبود عملکرد نوآورانه در صنعت خودروسازی مستلزم ایجاد بسترهای حمایتی در سطح سیاست‌گذاری، توسعه فرهنگ نوآوری درون سازمانی، و توجه جدی به آموزش، تحقیق و توسعه است. همکاری‌های بین‌المللی، بهبود سیاست‌های اقتصادی، و تمرکز بر شناخت بازار نیز می‌تواند در تسریع فرآیند نوآوری و ارتقای توانمندی رقابتی شرکت‌های خودروساز نقش مؤثری ایفا کند. در مجموع، پیاده‌سازی مدل نوآوری سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد و دستیابی به توسعه پایدار در این صنعت باشد.

### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۸/۰۳

### کلیدواژه‌ها:

نوآوری سازمانی، صنعت خودرو سازی، خودرو سازی ایران.

**استناد:** فروزانفر، حمید، موسی‌خانی، مرتضی، واعظی، رضا، الوانی، مهدی، و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۴). الگوی توسعه نوآوری سازمانی در صنعت

خودروسازی ایران، پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری. ۴(۳) ۳۵-۷۱.

<https://doi.org/10.22034/eir.2025.521982.1184>

## ۱. مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها در محیطی به شدت پویا و متغیر فعالیت می‌کنند که بقا و موفقیت آن‌ها مستلزم انطباق‌پذیری با این تغییرات است. نوآوری سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی در پیش‌بینی، انطباق و هدایت تغییرات در فناوری، علم، فرهنگ و سایر ابعاد، اهمیت ویژه‌ای یافته است. سازمان‌هایی که قادر به پذیرش و بهره‌برداری از این تغییرات هستند، شانس بیشتری برای دستیابی به موفقیت و رقابت‌پذیری دارند (Farrukh et al., 2023). به این ترتیب، نوآوری نه تنها یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود، بلکه به ضرورتی برای بقا و پیشرفت در عرصه کسب‌وکار تبدیل شده است (Zhang et al., 2024). آمار نشان می‌دهد شرکت‌هایی که به طور مداوم در نوآوری سرمایه‌گذاری می‌کنند، ۳۰ درصد رشد درآمد بیشتری را تجربه می‌کنند (JonesSchenk, 2019).

با این حال، بسیاری از سازمان‌ها هنوز به روش‌های مدیریتی سنتی وابسته هستند و در انطباق با روندهای جهانی و ایجاد فرهنگ نوآوری با مشکلاتی مواجه‌اند. این مسئله به‌ویژه در صنایعی مانند خودروسازی، که به‌طور مداوم با فشارهای رقابتی و نیاز به تحول مواجه‌اند، بیشتر به چشم می‌خورد (Francis et al., 2010; Findikli et al., 2015). در این راستا آمار حاکی از آن است که حدود ۷۰ درصد از طرح‌های نوآورانه در صنایع سنتی به دلیل مقاومت در برابر تغییر و عدم ساختار مناسب، با شکست مواجه می‌شوند (JonesSchenk, 2019). با این وجود علیرغم اجماع گسترده بر اهمیت نوآوری، بسیاری از سازمان‌ها همچنان در انطباق با روندهای فزاینده جهانی و ایجاد یک فرهنگ نوآوری پایدار با چالش‌های جدی مواجه هستند. این چالش‌ها به‌ویژه در صنایع سنتی‌تر و با سابقه طولانی، همچون صنعت خودروسازی، نمود بیشتری پیدا می‌کنند؛ صنعتی که به طور مداوم تحت فشارهای رقابتی و ضرورت تحول قرار دارد (Francis et al., 2010; Findikli et al., 2015). در صنعت خودروسازی ایران نیز، شرکت سایپا به عنوان یکی از پیشگامان این حوزه، با چالش‌های متعددی روبرو است که برای حفظ و ارتقای رقابت‌پذیری، نیازمند نوآوری مستمر در محصولات، فرآیندها، مدل‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های مدیریتی است. این چالش‌ها شامل مواردی همچون تغییرات سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و رقابت فزاینده در بازارهای جهانی است (Zhang & Hartley, 2018; Zhou, 2006). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که محیط نوآورانه در سازمان، همراه با ایجاد فضای روان‌شناختی امن و حمایت از رفتارهای خلاقانه کارکنان، می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود نوآوری سازمانی داشته باشد (Elsayed et al., 2023). از این منظر، نوآوری سازمانی نه تنها یک نیاز، بلکه ضرورتی برای صنایع پیشرفته‌ای مانند خودروسازی است. این امر می‌تواند از طریق تقویت ظرفیت مدیریت دانش، اتخاذ روش‌های منابع انسانی استراتژیک و حمایت از تعاملات سیاسی و شبکه‌های سازمانی، به تحقق اهداف توسعه‌ای و افزایش بهره‌وری منجر شود (Farrukh et al., 2023).

علاوه بر این، سازمان‌ها با ایجاد ظرفیت‌های مدیریتی و فناوری، همراه با پیش‌بینی تغییرات محیطی، می‌توانند پایداری نوآوری و افزایش رقابت‌پذیری خود را تضمین کنند (Zemaitis, 2014). موفقیت در این مسیر مستلزم یکپارچه‌سازی عوامل سازمانی، تکنولوژیک و محیطی است و سازمان‌هایی که رویکردهای نوآورانه را در مدل‌های کسب‌وکار خود پیاده‌سازی می‌کنند، با ایجاد اکوسیستم‌های دیجیتال مقاوم و پشتیبانی از فناوری‌های پایدار، توانایی بیشتری برای رقابت در بازارهای متحول خواهند داشت. در سال‌های اخیر، شرکت‌های خودروسازی با مشکلات متعدد و چالش‌های اقتصادی مواجه بوده‌اند که به‌ویژه در مواجهه با تغییرات سریع فناوری و نیاز به بهبود مستمر فرآیندها و محصولات نمود بیشتری پیدا کرده است. بنابراین، یک مدل توسعه‌ای برای نوآوری سازمانی می‌تواند به عنوان راهکاری مؤثر برای ارتقاء فرآیندهای مدیریتی، بهبود کیفیت محصولات و افزایش توانمندی‌های انسانی در این شرکت‌ها به کار گرفته شود (YahiaMarzouk & Jin, 2022).

در این راستا، طراحی مدل نوآوری سازمانی برای صنعت خودروسازی، با تمرکز ویژه بر شرکت سایپا، نیازمند بررسی جنبه‌های مختلفی است. این جنبه‌ها شامل ایجاد فرهنگ نوآوری، پذیرش فناوری‌های نوین و ارتقاء مهارت‌های منابع انسانی می‌باشند. از سوی دیگر، مسائل اقتصادی، تحریم‌ها و فقدان تکنولوژی‌های مدرن نیز بر روند تولید و نوآوری در صنعت خودروسازی ایران تأثیر منفی گذاشته‌اند.

"صنعت خودروسازی ایران، به عنوان یکی از صنایع کلیدی و استراتژیک کشور، با وجود پتانسیل‌های داخلی، همواره با چالش‌های ساختاری و محیطی متعددی روبرو بوده است. این چالش‌ها، به‌ویژه در سال‌های اخیر، به واسطه تغییرات سریع فناوری جهانی، افزایش انتظارات مشتریان، و رقابت فزاینده در بازارهای بین‌المللی و داخلی، تشدید شده‌اند. از سوی دیگر، مسائل اقتصادی داخلی، تحریم‌های بین‌المللی، و محدودیت در دسترسی به تکنولوژی‌های مدرن و دانش روز، موانع جدی‌تری را در مسیر نوآوری و توسعه

این صنعت قرار داده است (Zhang & Hartley, 2018; Zhou, 2006). در این میان، شرکت سایپا به عنوان یکی از دو بازیگر اصلی و بزرگترین تولیدکننده خودرو در ایران، نقشی حیاتی در اقتصاد و اشتغال‌زایی کشور ایفا می‌کند. با این حال، سایپا نیز از مواجهه با چالش‌های فوق‌مستثنی نیست و لزوم نوآوری مستمر برای بقا و حفظ رقابت‌پذیری آن دوچندان شده است. این شرکت، علی‌رغم سهم قابل توجهی از بازار داخلی، در مقایسه با استانداردهای جهانی و رقبای منطقه‌ای، در زمینه معرفی محصولات جدید، به‌روزرسانی فناوری‌ها و فرآیندهای تولید، فاصله معناداری دارد. برای مثال، آمار منتشر شده نشان می‌دهد که صنعت خودروسازی ایران در دهه اخیر با کاهش ۱۰ تا ۱۵ درصدی ظرفیت تولید مواجه بوده که بخشی از آن ناشی از عدم به‌روزرسانی فناوری‌ها و نوآوری در محصولات است. این وضعیت، لزوم توجه ویژه به مدیریت نوآوری و تحول سازمانی را در سایپا، به عنوان یک ضرورت استراتژیک، برجسته‌تر می‌سازد. در این مسیر بررسی مدل‌های بومی نوآوری سازمانی، به ویژه برای شرکت سایپا، می‌تواند به توسعه این صنعت و افزایش رقابت‌پذیری آن کمک شایانی کند. این تحقیق به دنبال ارائه الگویی جامع برای نوآوری سازمانی است که می‌تواند به‌طور ویژه در صنعت خودروسازی ایران و در شرکت سایپا به کار گرفته شود تا بدین طریق، این شرکت بتواند به‌طور مؤثرتر با چالش‌های موجود مقابله کرده و بهبود عملکرد خود را در سطح جهانی به‌دست آورد.

این تحقیق با تمرکز بر عوامل درونی، بیرونی و بازار به شناسایی فرصت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه‌ای می‌پردازد که می‌تواند به پرورش رویکرد نوآوری سازمانی و ایجاد محیطی کارآفرینانه در صنایع خودروسازی، به ویژه در شرکت خودروسازی سایپا، منجر شود. این پژوهش با هدف طراحی الگوی نوآوری سازمانی، می‌تواند این ظرفیت‌ها را به بالفعل تبدیل کرده و صنعت خودروسازی را در رقابت‌های داخلی و جهانی توانمند سازد. در جنبه نظری، ارائه چنین الگویی می‌تواند گامی مؤثر در جهت توسعه مرزهای دانش در زمینه توسعه سازمانی و نوآوری باشد. در جنبه کاربردی، پیاده‌سازی این مدل می‌تواند نتایج و فواید زیادی از جمله اثربخشی بیشتر در فعالیت‌های سازمانی و بهره‌برداری بهتر از فرصت‌های نوآورانه برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد.

دستاورد این تحقیق برای سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی ملی به‌ویژه در بخش‌های اقتصادی، می‌تواند به روشن شدن نیاز به نوآوری سازمانی در درون شرکت‌ها و ایجاد خلاقیت و نوآوری در توسعه اقتصادی کشور کمک کند.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱. نوآوری

در عصر فناوری اطلاعات، نوآوری نقشی کلیدی در سازمان‌های استراتژیک ایفا می‌کند. نوآوری به عنوان فرآیند اجرایی موفقیت‌آمیز ایده‌های جدید برای حل مشکلات سازمانی، از اهمیت بالایی برخوردار است. نوآوری ابزاری برای پاسخگویی به تغییرات محیطی، انجام متفاوت کارها، و استفاده از دانش فنی جدید است. این فرآیند مستلزم خلق، ذخیره و انتقال دانش در سازمان بوده و به عنوان یک ابزار استراتژیک برای ورود به بازارهای جدید، افزایش سهم بازار و ایجاد مزیت رقابتی عمل می‌کند (Chatterjee et al., 2020). سازمان‌ها با چالش‌های رقابتی ناشی از تغییرات تکنولوژیکی سریع مواجه هستند و مدیران و کارکنان باید از خلاقیت و نوآوری برای تطبیق با این تغییرات استفاده کنند. نوآوری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا قابلیت‌های جدیدی ایجاد کرده و عملکرد خود را بهبود بخشند. این فرآیند شامل گردآوری، تسهیم و به کارگیری دانش عینی و ضمنی است (Hang et al., 2010)

### ۲.۲. قابلیت نوآوری و خلاقیت

قابلیت نوآوری به معنای توانایی یک سازمان در توسعه و بهبود فناوری‌های موجود یا خلق فناوری‌های جدید (شامل محصول، فرآیند و سازمان) است و به عنوان یک منبع داخلی برای خلق عملکرد برتر محسوب می‌شود (Najafi Tavani et al., 2018). قابلیت نوآوری شامل دو دسته اصلی شامل قابلیت بهره‌برداری و قابلیت کشف است. قابلیت بهره‌برداری به اصلاح و گسترش شایستگی‌ها و فناوری‌های موجود می‌پردازد و بر کاربرد دانش موجود تکیه دارد (Lisboa et al., 2011). در مقابل، قابلیت کشف مبتنی بر توسعه قابلیت‌های جدید است و به یادگیری از طریق فرآیندهای تغییر و تجربه برنامه‌ریزی شده اشاره دارد (Lisboa et al., 2011). خلاقیت و نوآوری به عنوان دارایی‌های ارزشمند سازمان‌ها، به آن‌ها امکان می‌دهند تا در برابر تغییرات از رقبا پیشی

گیرند. سازمان‌های موفق، همواره در رقابت پویا به دنبال نوآوری و خلاقیت هستند و تفکر در نیروهای آن‌ها به صورت عادت در می‌آید (Anderson et al., 2014). در این مسیر فرهنگ سازمانی حامی نوآوری، ابتکار عمل شخصی و امنیت روان‌شناختی می‌تواند نوآوری سازمانی را ارتقا دهد (Leitão, 2020 & Adro). یادگیری سازمانی و توسعه و استفاده از دانش، عوامل تعیین‌کننده‌ای در توانایی شرکت‌ها در نوآوری هستند و پیوند نزدیکی بین نوآوری و دانش وجود دارد (Anderson et al., 2020).

### ۳,۲. نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی، نتیجه نوآوری در محصولات و فرآیندها، برای رقابت‌پذیری کسب‌وکار حیاتی است (Al Nuaimi et al., 2021). ظرفیت نوآورانه سازمان‌ها در قابلیت‌های کارکنان برای نوآوری نهفته است (Al Nuaimi et al., 2021). نوآوری سازمانی با ادغام جهت‌گیری استراتژیک با رفتار و روش‌های نوآورانه، توانایی آوردن محصولات جدید به بازار یا باز کردن بازارهای جدید را برای سازمان فراهم می‌کند (Naveed et al., 2022).

قابلیت‌های نوآوری سازمانی شامل نوآوری در محصول، فرآیند و مدیریت است. نوآوری در محصول شامل ارائه محصولات یا خدمات متمایز و جدید در بازارهای پویا و کسب رضایت مشتریان است و سه مقوله نوآوری بنیادین، افزایشی و سیستمی را شامل می‌شود.

در پاسخ به مشکلاتی مانند رشد سریع رقبا، بی‌اعتمادی به روش‌های سنتی و خروج کارمندان، شرکت‌ها باید توانایی نوآوری خود را ارتقاء بخشند. نوآوری مدیریتی، اختراع و اجرای یک عمل مدیریتی، فرآیند، ساختار یا فن جدید همسو با اهداف سازمانی است (Mainzer et al., 2011). نوآوری مدیریت یکی از منابع پایدار مزیت رقابتی است (Birkinshaw, Hamel, 2008).

### ۴,۲. ویژگی‌های نوآوری سازمانی

تغییرات سریع فناوری موجب شده سازمان‌ها به اهمیت نوآوری پی ببرند. نوآوری به اجرای موفقیت‌آمیز و مفید ایده‌های خلاق در درون شرکت اشاره دارد. نوآوری سازمانی به شیوه‌های مدیریت، سازمان، بازاریابی و راهبردهای جدید می‌پردازد (Hervas & Semper, 2015). بر اساس ابعاد مدل مردانی و همکاران (۲۰۱۸)، نوآوری سازمانی شامل سرعت، کیفیت و کمیت نوآوری است. سرعت نوآوری: فاصله زمانی بین توسعه اولیه و تجاری‌سازی نهایی محصول یا خدمت جدید است و بیانگر قابلیت شرکت در تسریع فعالیت‌ها و خلق مزیت رقابتی است.

کیفیت نوآوری: از طریق متغیرهایی مانند اثربخشی، ویژگی‌ها، قابلیت اطمینان، زمان‌بندی، هزینه‌ها، پیچیدگی، درجه نوآوری و ارزش برای مشتری تعریف می‌شود.

کمیت نوآوری: به تعداد محصولات یا خدمات بهبود یافته یا جدید و فرآیندهای بهبود یافته یا جدیدی که به بازار عرضه می‌شوند و برتر از میانگین صنعت هستند، اطلاق می‌شود. لذا مدیریت مؤثر قابلیت نوآوری به ارائه نتایج مؤثرتر حاصل از خلق نوآوری و ارتقا عملکرد سازمانی می‌انجامد (Rajapakse & Hwee, 2018). قابلیت نوآوری به تسهیم دانش، انگیزش و تفکر خلاق منجر شده و راهبرد نوآوری واضح و مؤثر را در شرکت‌ها تعریف می‌کند (Dalvand et al., 2015). قابلیت نوآوری به شناسایی انتظارات و نیازهای مشتریان بالقوه و ارائه پاسخ مناسب و سریع به آن‌ها، تقویت فرهنگ سازمانی در راستای حمایت از خلق ایده‌ها و تبدیل آن به نوآوری‌های موفق کمک می‌کند.

### ۵,۲. توسعه نوآوری سازمانی

یکی از چالش‌های اساسی نوآوری، عدم شجاعت سازمان و مدیریت ارشد است (Chatterjee et al., 2020). سازمان‌های پیشرو، نوآوری را در دستور کار خود قرار داده و با شجاعت به پیش می‌روند. نوآوری مستلزم تصمیم‌گیری تحت فشار و تمایل به پیشروی علی‌رغم خطر شکست است. شجاعت در رکودهای اقتصادی ارزشمندتر می‌شود و به شرکت‌ها امکان می‌دهد از رقبا پیشی بگیرند. سازمانی که جسور نباشد، نمی‌تواند از منابع خود برای رسیدن به مزایای بالاتر بهره‌برداری کند (Chatterjee et al., 2020).

نوآوری به عنوان یک ایده، محصول، فرآیند یا سامانه جدید، بر موفقیت و بقای سازمان‌های دانش‌محور مؤثر است (Eliasi et al., 2018). عوامل داخلی (منابع دانش و مهارت، سامانه‌های مدیریت، ارزش‌ها و هنجارها) و خارجی (مشتریان، رقبا، قوانین و فناوری) بر نوآوری سازمان اثر می‌گذارند (Paralada et al., 2011). شرکت‌هایی که به نوآوری توجه می‌کنند، سهم بازار و سود خود را افزایش می‌دهند.

نوآوری سازمانی، ارائه روش جدید سازمانی برای مدیریت کسب‌وکار در سازمان یا در رابطه با عوامل خارجی است و یک منبع پایدار مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Kwon & Cho, 2016; Wallace, 2017). نوآور بودن به سازمان امکان می‌دهد با پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی مقابله کند و فرصت‌های بازار بهتری به دست آورد (Wallace, 2017). طبقه‌بندی‌های مختلفی از انواع نوآوری ارائه شده است که معروف‌ترین آن‌ها، نوآوری در فرآیند و محصول است (Wallace, 2017). شومپیتر انواع نوآوری را تولید محصولات جدید، روش‌های جدید تولید، منابع جدید تأمین، بهره‌برداری از بازارهای جدید و راه‌های جدید برای سازمان‌دهی کسب‌وکار برمی‌شمارد.

عواملی مانند اندازه شرکت، شدت صادرات، داشتن برنامه برای ثبت اختراع، مدیران، راهبردهای نوآوری، اهداف نوآوری برای توسعه محصول، منابع اطلاعاتی در داخل شرکت و مشتریان، همکاری با مشتریان داخلی و سرمایه‌گذاری بر نوآوری بر شدت نوآوری مؤثرند (Kwon & Cho, 2016). شدت نوآوری، تمایل و جهت‌گیری محصول به سمت نوآوری و تولید محصولات جدید را نشان می‌دهد (Kwon & Cho, 2016).

در مجموع، بررسی جامع مبانی نظری نوآوری، قابلیت نوآوری و خلاقیت، نوآوری سازمانی و ابعاد آن، درک عمیقی از پیچیدگی‌ها و الزامات این حوزه حیاتی فراهم می‌آورد. از آنجا که نوآوری نه تنها یک ضرورت برای بقا و رقابت‌پذیری سازمان‌ها در محیط‌های پویاست، بلکه مستلزم توسعه قابلیت‌ها و رویکردهای مدیریتی خاصی است، شناخت دقیق این مفاهیم زیربنای تحلیل نهایی و ارائه راهکارهای عملی در این پژوهش خواهد بود.

### پیشینه پژوهش

در عصر حاضر، سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در فضای رقابتی و دانش‌محور، نیازمند نوآوری به عنوان یک استراتژی حیاتی هستند. شناخت تحولات محیطی و پاسخگویی به آن‌ها با شناسایی شاخص‌های سازمانی مؤثر بر نوآوری، امری ضروری است. در محیط کسب‌وکار پیچیده و متلاطم امروزی، قابلیت‌های نوآوری به عنوان ابزاری برای ایجاد ارزش و حفظ رقابت از طریق بهره‌گیری از سرمایه فکری، اهمیت ویژه‌ای یافته‌اند. این قابلیت‌ها، منبع حیاتی مزیت‌های رقابتی پایدار هستند و سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا در یک محیط کسب‌وکار پویا، به رقابت بپردازند (جاود و همکاران، ۲۰۲۳). به بیان دیگر، هرچه سازمان‌ها نوآوری بیشتری کسب کنند، امکان واکنش مؤثرتر به تغییرات محیطی برای آن‌ها فراهم می‌شود.

با توجه به افزایش رقابت ناشی از تغییرات سریع فناوری و جهانی‌سازی، ارزیابی قابلیت نوآوری به یک راهکار اصلی برای کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها تبدیل شده است. در این راستا، نوآوری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا منابع استراتژیک خود را غنی کرده و مزیت رقابتی پایدار را به یک ویژگی مهم عملکرد سازمانی تبدیل کنند. با این حال، افزایش پویایی و تلاطم محیط، دوام نوآوری را به چالش کشیده و نیازمند رویکردی جدید به این مفهوم است. تغییرات سریع در فناوری‌های محصول و فرآیند، دستیابی به نوآوری پایدار را که منجر به مزیت رقابتی پایدار شود، دشوار ساخته است. بنابراین، سازمان‌ها باید به دنبال راهکارهایی برای مدیریت نوآوری در این شرایط پیچیده باشند. در ادامه به بررسی مرور ادبیات و پیشینه تحقیق پرداخته می‌شود:

- **کلابی و همکاران (۱۴۰۱):** اذعان داشتند خلق ارزش مشترک و نوآوری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مستقیم دارد. مسئولیت اجتماعی شرکت نیز به صورت مستقیم و غیرمستقیم تعهد سازمانی را تقویت می‌کند. فرهنگ سازمانی رابطه نوآوری سازمانی و تعهد سازمانی را به صورت مثبت تعدیل می‌کند.

- **ایزدی شهنانی و همکاران (۱۴۰۰)؛** مطرح کردند بین عوامل تاثیرگذار (ساختار سازمانی، مدیریت نوآوری سازمانی، راهبرد و اهداف سازمان، آموزش، فرهنگ سازمانی، کارکنان، کار تیمی، قوانین، ذی نفعان، توانمندی سازمانی و سیستم نوآوری) بر نوآوری سازمانی، براساس وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد.
  - **لطیفی جلیسه و همکاران (۱۳۹۸)** مطرح کردند؛ توسعه دانش، تسهیم دانش، استفاده از دانش و نگهداری دانش به ترتیب دارای بیشترین اثر بر متغیر نوآوری بودند. جو اخلاقی از طریق مدیریت دانش و نگهداری دانش از طریق فناوری اطلاعات بیشترین اثر را بر متغیر نوآوری داشت.
  - **حجازی و نظرپوری (۱۳۹۷)؛** اذعان داشتند متغیرهای "سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد"، "ظرفیت ریسک‌پذیری" و "حمایت مدیریت عالی از ایده‌پردازی" بیشترین تأثیر را بر ظرفیت جذب دانش داشتند. ظرفیت جذب دانش نیز بر قابلیت‌های نوآوری سازمان (نوآوری در محصول، فرآیند و مدیریت) تأثیر داشت.
  - **الیاسی و همکاران (۱۳۹۷)** نیز در پژوهشی دریافتند استراتژی نوآوری تحقیق و توسعه نقش میانجی در رابطه بین متغیرها (احتمالاً متغیرهای مرتبط با عملکرد نوآورانه سازمان‌ها) دارد.
- نتایج کلی تحقیقات داخلی حاکی از آن است که نوآوری سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی نوآوری و حمایت مدیریت قرار دارد و می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی، رقابت‌پذیری و تعهد سازمانی شود. مطالعات خارجی نیز همسو با تحقیقات داخلی این نتایج را تایید کرده‌اند که در ادامه به بررسی برخی تحقیقات پرداخته می‌شود:
- **وانگ و تنگ (۲۰۲۴)** در تحقیقی به بررسی تجربی تناسب بلاکچین برای بهبود عملکرد زنجیره تامین در شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهند که اتصال‌پذیری زنجیره تامین، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دیدپذیری زنجیره تامین برای بهبود عملکرد زنجیره تامین مناسب هستند. ملاحظات اقتصادی، پشتیبانی مدیریتی و زیرساخت فناوری برای ماندگاری بلاکچین مهم هستند. علاوه بر این، سطح انتشار نوآوری سازمانی بر تناسب بلاکچین برای عملکرد زنجیره تامین تأثیر می‌گذارد، اما بر ماندگاری آن تأثیری ندارد. اثرات تحول‌آفرین بلاکچین عمدتاً بر ویژگی‌های امنیتی و اعتمادبخشی آن متمرکز است. با این حال، پیاده‌سازی آن همچنان با پیچیدگی‌های فنی و سناریوهایی که به ظاهر مناسب هستند، اما در عمل تناسب خوبی ندارند، مواجه است. این مطالعه یکی از معدود تحقیقاتی است که تأثیر بلاکچین بر عملکرد زنجیره تامین را از طریق لنز "تناسب‌ماندگاری" و در مقابل اثر سطح انتشار نوآوری سازمانی بررسی می‌کند.
  - **کیو وانگ و همکاران (۲۰۲۳)** در تحقیقی به بررسی تأثیر ادراک از نوآوری در ساخت‌وساز بر پذیرش فناوری‌های پیشرفته پرداخته است. پذیرش فناوری‌های نوآورانه در صنعت ساخت‌وساز اغلب با موانعی روبرو است که ناشی از درک‌های متفاوت ذینفعان از این نوآوری‌هاست.
  - **آزم و همکاران (۲۰۲۱)** به بررسی نقش فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش و نوآوری سازمانی در گسترش مزیت رقابتی شرکت‌ها پرداخته است و استدلال می‌کنند که در محیط رقابتی امروز، سازمان‌ها باید به دنبال راه‌هایی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار باشند. این مطالعه نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی قوی که از اشتراک دانش و نوآوری حمایت می‌کند، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا عملکرد بهتری داشته باشند و در بازار رقابتی موفق‌تر عمل کنند.
  - **آدرو و لیتائو (۲۰۲۰)** نیز مطرح کردند نگرانی‌هایی بابت نوآوری سازمانی از نظر مدیریت در بخش‌های مختلف و فقدان رهبران شایسته وجود دارد.
  - **پاترونی و همکاران (۲۰۲۰)** اذعان داشتند شبکه‌های اجتماعی دارای قابلیت‌های بسیاری برای نوآوری سازمان هستند و تمامی بازخوردها در شبکه‌های اجتماعی می‌تواند به نوآوری سازمانی تبدیل شود.

- **اندرسون و همکاران (۲۰۲۰)** عقیده دارند جو سازمانی پوشش‌دهنده امنیت روانی کارکنان، با عملکرد نوآوری و افزایش قابلیت‌های نوآورانه شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط است.
- **چاوبی و کومار ساهو (۲۰۱۹)** نیز دریافته‌اند رهبری تحول‌آفرین اثر مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارد که با انگیزه درونی وساطت می‌شود. فرهنگ سازمان تقویت‌کننده رابطه مثبت بین خلاقیت کارکنان و نوآوری سازمانی است. این تحقیقات نشان می‌دهند که نوآوری سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله رهبری، فرهنگ سازمانی، آموزش، همکاری‌های بین‌شرکتی، سیاست‌های دولتی و استفاده از روش‌های نوین مدیریتی قرار دارد و می‌تواند منجر به بهبود عملکرد، تطبیق‌پذیری، کارایی و رقابت‌پذیری سازمان‌ها شود.

### ۳. روش‌شناسی

این تحقیق با هدف شناسایی مؤلفه‌های مدل نوآوری سازمانی در صنعت خودرو، از رویکرد کیفی و استراتژی پژوهشی تحلیل مضمون (Thematic Analysis) بهره گرفته است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و متخصصان کلیدی حوزه نوآوری سازمانی و صنعت خودرو بود.

**جامعه آماری و نمونه‌گیری:** جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان و خبرگان برجسته در زمینه نوآوری سازمانی و صنعت خودرو در ایران بود. روش نمونه‌گیری هدفمند (Purposive Sampling) با استفاده از تکنیک گلوله برفی (Snowball Sampling) به کار گرفته شد تا افرادی با دانش و تجربه عمیق و مرتبط شناسایی و انتخاب شوند. معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل موارد زیر بود:

۱. **تخصص و تجربه اثبات‌شده:** حداقل ۱۵ سال سابقه کار حرفه‌ای یا مدیریتی در حوزه‌های مرتبط با نوآوری و توسعه محصول یا فرآیند در صنعت خودرو یا سازمان‌های پشتیبان آن.
۲. **موقعیت شغلی استراتژیک:** تصدی مناصب مدیریتی یا حداقل مدرک کارشناسی ارشد که در تصمیم‌گیری‌های نوآورانه سازمانی نقش کلیدی ایفا می‌کنند.
۳. **دانش نظری و عملی:** برخورداری از درک عمیق از ادبیات نوآوری سازمانی و چالش‌های پیاده‌سازی آن در بستر صنعت خودرو ایران.

در مجموع، ۱۲ نفر از خبرگان واجد شرایط پس از بررسی سوابق و مصاحبه اولیه، برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. فرآیند انتخاب با هدف دستیابی به طیف متنوعی از دیدگاه‌ها و تجربیات، شامل سطوح مختلف ارشدیت، نقش‌های عملکردی متفاوت (مانند تحقیق و توسعه، تولید، استراتژی) و ساختارهای سازمانی متنوع در بخش خودرو انجام شد. ترکیب جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان به شرح زیر است: ۷۵ درصد مرد و ۲۵ درصد زن؛ ۶۷ درصد در رنج سنی ۵۰ تا ۶۰ سال، ۱۶٫۶ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۶٫۶ درصد ۶۰ تا ۷۰ سال دارند. در خصوص تجربه کاری، ۲۵ درصد ۲۰ تا ۲۵ سال، ۵۰ درصد ۲۵ تا ۳۰ سال و ۲۵ درصد بالای ۳۰ سال سابقه داشتند. تمامی مشارکت‌کنندگان دارای مدرک دکتری از دانشگاه‌های معتبر بودند که نشان‌دهنده عمق دانش نظری و آکادمیک آن‌ها است.

**گردآوری و تحلیل داده‌ها:** فرآیند گردآوری داده‌ها تا زمان دستیابی به اشباع نظری (Theoretical Saturation) ادامه یافت. شاخص‌های اشباع نظری شامل عدم ظهور مضامین جدید، تکرار ایده‌های کلیدی، و ثبات در پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های پایانی بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها ابتدا رونویسی (Transcribed) شده و سپس با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون (Thematic Analysis) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این فرآیند شامل سه مرحله اصلی بود:

۱. **کدگذاری باز (Open Coding)/مصدق:** در این مرحله، هر خط از داده‌ها با دقت خوانده شد و به مفاهیم اولیه یا «کدها» تجزیه شد. هدف، شناسایی تمامی ایده‌ها و مفاهیم مرتبط با نوآوری سازمانی بود.

۲. **کدگذاری محوری (Axial Coding)/تم فرعی:** کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها و ارتباطات مفهومی گروه‌بندی شدند و به مقوله‌های وسیع‌تر و انتزاعی‌تر (Categories) تبدیل گشتند. روابط میان این مقوله‌ها نیز در این مرحله بررسی شد.

۳. **کدگذاری انتخابی (Selective Coding)/تم اصلی:** در نهایت، مقوله‌های اصلی به یک “مضمون هسته‌ای” یا “نظریه مرکزی” متصل شدند که چارچوب اصلی مدل نوآوری سازمانی را تشکیل می‌داد. نرم‌افزار MAXQDA برای مدیریت و سازماندهی داده‌ها و تسهیل فرآیند کدگذاری به کار گرفته شد.

### روایی (Validity) و پایایی (Reliability) در تحقیق کیفی:

برای اطمینان از اعتبار (Trustworthiness) و دقت یافته‌های پژوهش، معیارهای روایی و پایایی در تحقیقات کیفی به شرح زیر به کار گرفته شدند:

#### ۱. روایی (Validity):

##### • اعتبارپذیری (Credibility):

- **بازبینی اعضا (Member Checking):** پس از تحلیل اولیه داده‌ها و استخراج مضامین، خلاصه‌ای از یافته‌ها و مضامین کلیدی برای مشارکت‌کنندگان ارسال شد تا صحت و انطباق تفاسیر پژوهشگر با درک آن‌ها از واقعیت تأیید شود. این فرآیند به تصحیح سوءبرداشت‌ها و افزایش دقت یافته‌ها کمک شایانی کرد.
- **مثلث‌سازی داده‌ها (Data Triangulation):** در کنار مصاحبه‌ها، از اسناد سازمانی مرتبط با نوآوری، گزارش‌های داخلی، یا مقالات منتشر شده توسط خبرگان نیز برای تأیید و غنی‌سازی یافته‌ها استفاده شد. این تنوع در منابع داده به افزایش عمق و اعتبار یافته‌ها کمک کرد.
- **بررسی توسط همکار (Peer Debriefing):** یافته‌ها و فرآیند تحلیل داده‌ها به صورت دوره‌ای با یک یا چند پژوهشگر کیفی باتجربه به اشتراک گذاشته شد تا بازخورد سازنده دریافت و سوگیری‌های احتمالی کاهش یابد.
- **پرهیز از سوگیری پژوهشگر:** پژوهشگر در طول فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها، تلاش کرد تا با انعکاس (Reflexivity) مستمر بر پیش‌فرض‌ها و سوگیری‌های احتمالی خود، از تأثیر آن‌ها بر یافته‌ها بکاهد.

##### • قابلیت انتقال (Transferability):

- **توصیف غنی (Thick Description):** برای افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها به بسترها و زمینه‌های مشابه، جزئیات کافی و توصیفات غنی از بستر تحقیق (صنعت خودرو)، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرآیند گردآوری داده‌ها ارائه شده است. این توصیفات به خواننده امکان می‌دهد تا قضاوت کند که یافته‌ها تا چه حد به موقعیت‌های دیگر قابل تعمیم هستند.

#### ۲. پایایی (Reliability):

##### • اتکاپذیری (Dependability):

- **مسیر حسابرسی (Audit Trail):** تمامی مراحل پژوهش، از انتخاب نمونه و طراحی پروتکل مصاحبه تا فرآیند کدگذاری و استخراج مضامین، به صورت مستند و شفاف ثبت شده است. این مستندسازی شامل یادداشت‌های میدانی، رونویسی مصاحبه‌ها، گزارش‌های کدگذاری، و تصمیمات اتخاذ شده در مراحل مختلف تحقیق است. این “مسیر حسابرسی” به پژوهشگران دیگر امکان می‌دهد تا فرآیند پژوهش را بازبینی و ارزیابی کنند.
- **توافق بین کدگذاران (InterCoder Agreement):** برای افزایش اتکاپذیری فرآیند کدگذاری، از رونویسی مصاحبه‌ها توسط یک کدگذار مستقل (همکار) نیز کدگذاری شد. سپس، درصد توافق بین کدگذاران

محاسبه گردید و در این پژوهش به میزان بالای ۰.۸۵ رسید. این اقدام نشان‌دهنده ثبات و هماهنگی در اعمال کدهای پژوهش بود.

#### • تاییدپذیری (Confirmability):

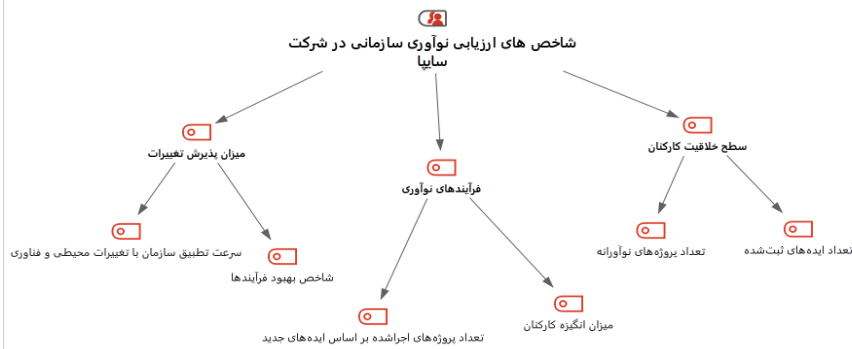
○ بی‌طرفی (Neutrality): تلاش شد تا یافته‌ها بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده باشند و نه بر اساس پیش‌فرض‌ها یا عقاید پژوهشگر. مسیر حسابرسی و بازبینی همکاران به اطمینان از این بی‌طرفی کمک کرد. با به کارگیری این رویکرد جامع در روش‌شناسی، اعتبار و دقت یافته‌های مربوط به مؤلفه‌های مدل نوآوری سازمانی در صنعت خودرو تضمین شده است.

### ۴. یافته‌ها

در این تحقیق با استفاده از روش تحلیل مضمون و بر اساس شناسایی (مصادق، تم فرعی، تم اصلی) محورهای اصلی شکل گرفته است. در این بخش گام‌های طی شده جهت انجام تحلیل داده‌های کیفی و کدگذاری بر اساس سه مرحله (مصادق، تم فرعی، تم اصلی) ارائه شده است. در این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های « نوآوری سازمانی در صنعت خودرو » ماهیت مصاحبه را به وجود آورده است، بر این اساس به جداول کدگذاری در ادامه پرداخته شده است:

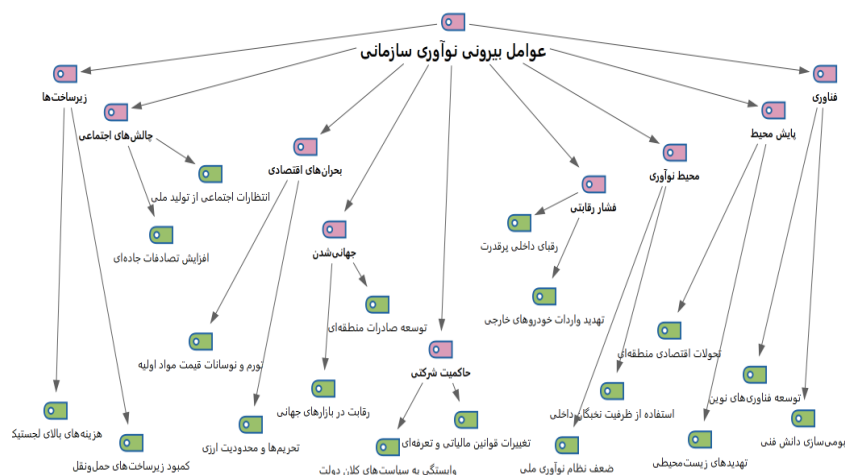
جدول (۴۴) کدگذاری مربوط به شناخت وضعیت موجود نوآوری سازمانی در شرکت سایپا

سؤال تحقیق	تم اصلی	تم فرعی	شاخص‌ها (مصادق‌ها)	کدهای باز (جملات استخراج شده)
وضعیت کنونی نوآوری سازمانی در شرکت سایپا چگونه است؟	وضعیت نوآوری سازمانی	سطح خلاقیت کارکنان	تعداد ایده‌های ثبت شده	"کارکنان معمولاً ایده‌های خود را به واحد مربوطه ارائه می‌دهند". "ایده‌ها در جلسات تیمی بررسی و ثبت می‌شوند".
			تعداد پروژه‌های نوآورانه	"ما سالانه چند پروژه نوآورانه در حوزه طراحی محصولات داریم". "اکثر پروژه‌ها مربوط به بهبود فرآیند تولید هستند".
			میزان انگیزه کارکنان	"برنامه‌های تشویقی سازمان باعث افزایش مشارکت کارکنان در ارائه ایده‌ها شده است". "کارکنان وقتی پاداش مناسبی دریافت کنند، بیشتر در نوآوری شرکت می‌کنند".
		فرآیندهای نوآوری	تعداد پروژه‌های اجرا شده بر اساس ایده‌های جدید	"برخی ایده‌ها به سرعت اجرایی می‌شوند و نتایج خوبی هم داشته‌اند". "موفقیت پروژه‌ها بستگی به حمایت مدیران دارد".
			شاخص بهبود فرآیندها	"با اجرای ایده‌های جدید، زمان تولید کاهش یافته است". "کیفیت محصولات پس از اجرای این پروژه‌ها بهتر شده است".
		میزان پذیرش تغییرات	سرعت تطبیق سازمان با تغییرات محیطی و فناوری	"سازمان به تغییرات بازار خودرو سریعاً واکنش نشان می‌دهد". "پذیرش فناوری‌های نوین در برخی واحدها زمان‌بر است".



شکل ۱. شاخص های ارزیابی نوآوری سازمانی در شرکت سایپا  
جدول ۱. کدگذاری عوامل بیرونی نوآوری سازمانی با تأکید بر شرکت سایپا

تم اصلی	تم فرعی	مولفه های پیشنهادی	مصادق ها
فناوری	توسعه فناوری های نوین	استفاده از فناوری های بومی و داخلی سازی قطعات	همکاری با دانشگاه ها برای تولید قطعات پیچیده مثل ECU
	بومی سازی دانش فنی	انتقال فناوری از خارج و مهندسی معکوس	داخلی سازی قطعات وارداتی با هدف کاهش وابستگی به خارج
پایش محیط	تحولات اقتصادی منطقه ای	تحلیل بازار کشورهای همسایه و فرصت های صادرات	صادرات به عراق، سوریه، و کشورهای CIS
	تهدیدهای زیست محیطی	استانداردهای سختگیرانه آلایندهی در ایران	افزایش فشار برای تولید خودروهای کم مصرف و یورو ۶
اکوسیستم نوآوری	استفاده از ظرفیت نخبگان داخلی	همکاری با نخبگان و استارت آپ های داخلی	ایجاد مراکز رشد در کنار خطوط تولید برای پرورش ایده های نوآورانه
	ضعف نظام نوآوری ملی	نبود حمایت کافی از تحقیق و توسعه	کمبود بودجه تحقیقاتی در صنعت خودروسازی
فشار رقابتی	رقبای داخلی پر قدرت	رقابت با خودروسازان داخلی مانند ایران خودرو	رقابت سایپا با محصولات داخلی مانند دنا پلاس و تارا
	تهدید واردات خودروهای خارجی	حضور خودروهای ارزان قیمت چینی در بازار	واردات خودروهای چینی مانند جک و چری که سهم بازار داخلی را تصاحب می کنند
حاکمیت شرکتی	تغییرات قوانین مالیاتی و تعرفه ای	اعمال تعرفه واردات بالا برای حمایت از تولید داخلی	تعرفه گذاری سنگین بر واردات خودرو و قطعات
	وابستگی به سیاست های کلان دولت	تأثیر نوسانات سیاست گذاری دولت بر صنعت خودرو	مداخلات دولت در قیمت گذاری و تعیین تکلیف پروژه های توسعه ای
جهانی شدن	توسعه صادرات منطقه ای	استفاده از ظرفیت بازارهای کشورهای تحریمی	بازار سازی سایپا در کشورهای تحت تحریم مانند روسیه و ونزوئلا
	رقابت در بازارهای جهانی	کاهش هزینه تولید برای رقابت در بازار جهانی	تمرکز بر تولید خودروهای اقتصادی با کیفیت جهانی
بحران های اقتصادی	تحریم ها و محدودیت ارزی	مشکلات تامین قطعات خارجی و ارزی	تاخیر در واردات قطعات حیاتی مانند کاتالیست یا ایربگ
	تورم و نوسانات قیمت مواد اولیه	افزایش هزینه تولید ناشی از تورم	بالا رفتن قیمت فولاد، پلاستیک و آلومینیوم
چالش های اجتماعی	انتظارات اجتماعی از تولید ملی	حمایت از تولید داخلی برای اشتغال زایی	مطالبه مردم برای افزایش اشتغال و رونق تولید ملی در شرایط اقتصادی دشوار
	افزایش تصادفات جاده ای	فشار اجتماعی برای بهبود کیفیت ایمنی خودرو	الزام برای به کارگیری سیستم های جدید مثل ESC و سیستم ترمز اضطراری
زیرساخت ها	کمبود زیرساخت های حمل و نقل	ضعف زیرساخت جاده ای برای خودروهای نوین	نیاز به توسعه جایگاه های شارژ برای خودروهای برقی
	هزینه های بالای لجستیک	ناکارآمدی سیستم حمل و نقل قطعات و خودرو	افزایش هزینه لجستیک به دلیل ضعف در شبکه حمل و نقل داخلی



شکل ۲. کدگذاری عوامل بیرونی نوآوری سازمانی با تأکید بر شرکت سایپا

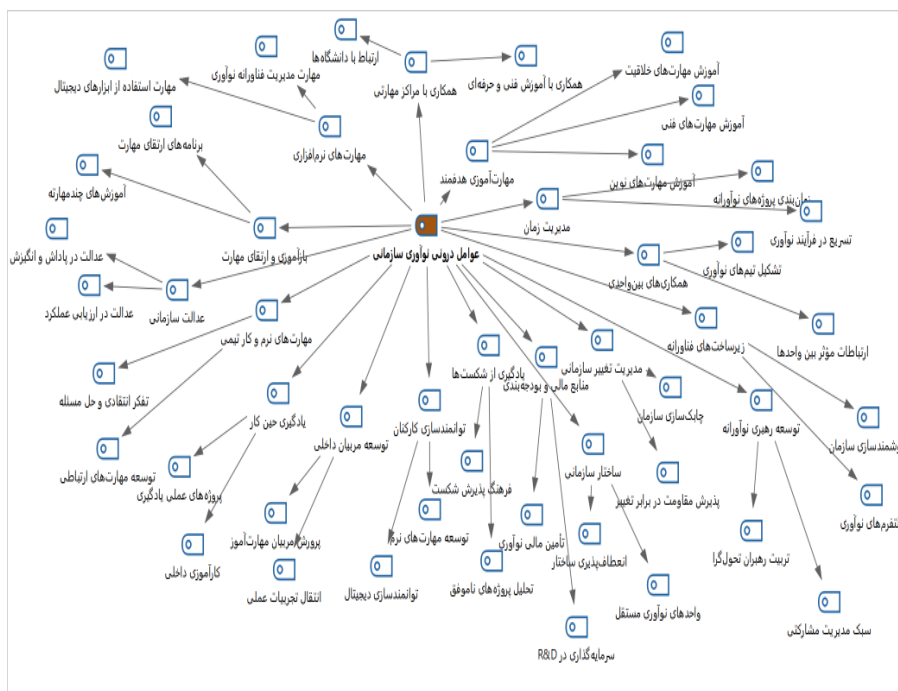
جدول ۲. کدگذاری عوامل درونی نوآوری سازمانی با تأکید بر شرکت سایپا

تم اصلی	تم فرعی	مولفه های پیشنهادی	مصادق ها
زیرساخت های فناوری	پلتفرم های نوآوری	ایجاد بسترهای فناوری برای نوآوری	راه اندازی پلتفرم دیجیتال برای ارائه و مدیریت نوآوری کارکنان
	هوشمندسازی سازمان	حرکت به سمت تولید هوشمند و کارخانه های هوشمند	توسعه زیرساخت های Industry 4.0 مانند هوش مصنوعی و اینترنت اشیا
توسعه رهبری نوآورانه	تربیت رهبران تحول گرا	شناسایی و پرورش مدیران نوآور	اجرای برنامه های منتورینگ و تربیت رهبران نوآوری
	سبک مدیریت مشارکتی	مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری	ایجاد شورای نوآوری متشکل از مدیران و نمایندگان کارکنان
مدیریت تغییر سازمانی	چابک سازی سازمان	اجرای تغییرات سریع برای بهبود فرآیندها	اجرای مدل های مدیریت چابک (Agile Management) برای توسعه محصولات جدید
	پذیرش مقاومت در برابر تغییر	تدوین راهکارهای کاهش مقاومت کارکنان نسبت به تغییر	آموزش و تبیین مزایای تغییرات سازمانی
ساختار سازمانی	انعطاف پذیری ساختار	کاهش بروکراسی و ایجاد ساختارهای مسطح	پیاده سازی ساختارهای انعطاف پذیر و تیم های پروژه محور
	واحدهای نوآوری مستقل	ایجاد واحدهای تخصصی برای نوآوری	راه اندازی «مرکز نوآوری سایپا» برای طرح ریزی ایده ها و محصولات جدید
عدالت سازمانی	عدالت در ارزیابی عملکرد	ارزیابی منصفانه و شفاف عملکرد کارکنان	استفاده از مدل های شفاف ارزیابی عملکرد و تشویق کارکنان نوآور
	عدالت در پاداش و انگیزش	طراحی نظام پاداش منصفانه برای نوآوران	تخصیص پاداش مالی و غیرمالی به افراد و تیم های نوآور
منابع مالی و بودجه بندی	سرما به گذاری در R&D	افزایش سرمایه گذاری در تحقیقات و توسعه	تخصیص درصد مشخصی از درآمد برای فعالیت های نوآورانه
	تأمین مالی نوآوری	حمایت مالی از ایده های خلاقانه کارکنان	ایجاد صندوق نوآوری برای تأمین مالی طرح های نوآورانه در سازمان
همکاری های بین واحدی	ارتباطات مؤثر بین واحدها	تقویت همکاری بین واحد تولید و واحد نوآوری	اجرای جلسات مشترک و پروژه های میان واحدی
	تشکیل تیم های نوآوری	ایجاد تیم های بین رشته ای برای توسعه نوآوری	تشکیل تیم های چندمهارته از مهندسان، طراحان و مدیران
یادگیری از شکست ها	تحلیل پروژه های ناموفق قبلی	استخراج درس آموخته ها از پروژه های قبلی	مستندسازی علل شکست پروژه ها و به کارگیری تجربیات در پروژه های جدید

فرهنگ پذیرش شکست	ترویج فرهنگ «شکست به عنوان یادگیری»	برگزاری نشست‌های بررسی شکست‌ها برای بهبود فرآیندها
مدیریت زمان	تسریع در فرآیند نوآوری	استفاده از روش‌های چابک برای کاهش زمان رسیدن به بازار (TimetoMarket)
توانمندسازی کارکنان	توسعه مهارت‌های نرم	آموزش مهارت‌های نرم مانند تفکر انتقادی و حل مسئله
	توسعه مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و کار تیمی	تهیه جدول زمان‌بندی و اولویت‌بندی پروژه‌های تحقیق و توسعه نوآورانه
	توسعه مهارت‌های کارکنان در فناوری‌های نوین	اجرای کارگاه‌های مهارت‌های نرم مانند تفکر انتقادی و حل مسئله
	توسعه مهارت‌های کارکنان در فناوری‌های نوین	آموزش کاربرد فناوری‌های جدید مانند ابزارهای هوش مصنوعی در فرآیندهای تولید

جدول ۳. کدگذاری عوامل درونی نوآوری سازمانی با تأکید بر مهارت آموزی

تم اصلی	تم فرعی	مولفه‌های پیشنهادی	مصادق‌ها
مهارت‌آموزی هدفمند	آموزش مهارت‌های نوین	برگزاری دوره‌های تخصصی فناوری‌های نوین	آموزش فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی، IoT، تحلیل داده‌ها، و طراحی‌های دیجیتال
	آموزش مهارت‌های فنی	ارتقای مهارت‌های فنی کارکنان در فرآیند تولید	اجرای دوره‌های آموزشی در زمینه مهندسی تولید، اتوماسیون صنعتی و مهارت‌های کنترل کیفیت
	آموزش مهارت‌های خلاقیت	توسعه مهارت حل مسئله و تفکر خلاق	برگزاری کارگاه‌های «تفکر طراحی» و «نوآوری در عمل»
بازآموزی و ارتقای مهارت	برنامه‌های ارتقای مهارت	بازآموزی تخصص‌های قدیمی و ارتقای مهارت کارکنان	طراحی برنامه‌های ارتقای مهارت برای کارکنان قدیمی به‌منظور همگامی با تحولات فناورانه
	آموزش‌های چندمهارته	توانمندسازی کارکنان در مهارت‌های چندگانه	آموزش ترکیبی مهارت‌های فنی، نرم و دیجیتال مانند مدیریت داده‌ها و کار تیمی
توسعه مربیان داخلی	پرورش مربیان مهارت‌آموز	تربیت مربیان داخلی برای آموزش تخصص‌های جدید	راه‌اندازی «مرکز تربیت مربی سایپا» با هدف انتقال مهارت از متخصصان به کارکنان
	انتقال تجربیات عملی	به‌کارگیری متخصصان سابقه برای آموزش کارکنان	برگزاری جلسات انتقال تجربه و آموزش مهارت‌های عملی و تجربی
همکاری با مراکز مهارتی	ارتباط با دانشگاه‌ها	هم‌کاری با دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای برای ارتقای مهارت‌ها	طراحی دوره‌های مشترک مهارتی با دانشگاه‌های صنعتی مانند امیرکبیر و علم و صنعت
	242 هم‌کاری با آموزش فنی و حرفه‌ای	طراحی برنامه‌های آموزشی مشترک با مراکز فنی و حرفه‌ای	برگزاری دوره‌های مهارتی کوتاه‌مدت و بلندمدت تحت نظارت سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور
یادگیری حین کار	کارآموزی داخلی	ایجاد فرصت‌های کارآموزی برای کارکنان در بخش‌های مختلف	اجرای برنامه «چرخش شغلی» برای افزایش مهارت‌ها و درک جامع فرآیند تولید
	پروژه‌های عملی یادگیری	استفاده از پروژه‌های عملی برای توسعه مهارت	تعریف پروژه‌های عملی در واحدهای مختلف مانند طراحی قطعات جدید و بهینه‌سازی فرآیندهای تولید
مهارت‌های نرم افزاری	مهارت استفاده از ابزارهای دیجیتال	آموزش نرم‌افزارهای پیشرفته تولید و تحلیل داده	برگزاری دوره‌های آموزشی نرم‌افزارهای تخصصی مانند AutoCAD، CATIA، و نرم‌افزارهای تحلیل داده
	مهارت مدیریت نوآوری	توسعه مهارت‌های مدیریت نوآوری در کارکنان	برگزاری دوره‌های مدیریت نوآوری و فرآیندهای توسعه محصول جدید
مهارت‌های نرم و کار تیمی	توسعه مهارت‌های ارتباطی	ارتقای مهارت‌های ارتباطات مؤثر بین کارکنان و مدیران	کارگاه‌های تقویت مهارت‌های ارتباطی، مذاکره و کار تیمی
	تفکر انتقادی و حل مسئله	پرورش مهارت‌های حل مسئله در شرایط پیچیده	اجرای برنامه‌های شبیه‌سازی و کارگاه‌های عملی برای مواجهه با چالش‌های تولید و نوآوری

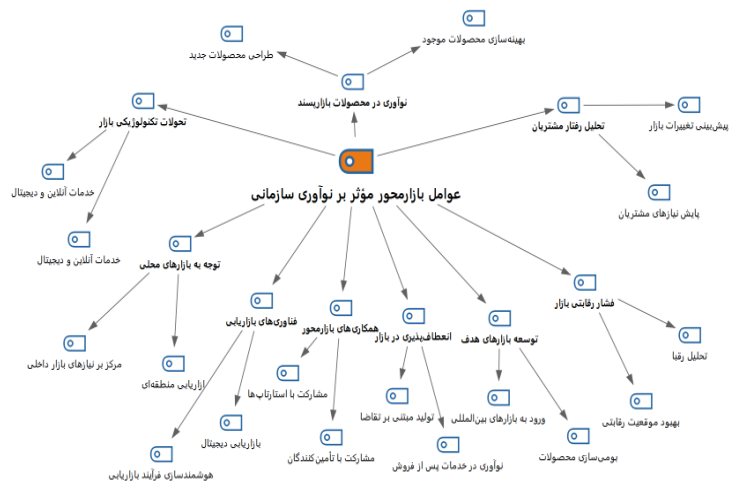


شکل ۴. کدگذاری عوامل درونی نوآوری سازمانی

جدول ۴. عوامل بازارمحور مؤثر بر نوآوری سازمانی در صنعت خودروسازی سایپا

تم اصلی	تم فرعی	مولفه‌های پیشنهادی	مصادق‌ها
تحلیل رفتار مشتریان	پایش نیازهای مشتریان	مطالعه دقیق نیازها و ترجیحات مشتریان	اجرای نظرسنجی و مطالعات بازار برای شناسایی نیازهای مشتریان داخلی و خارجی
	پیش‌بینی تغییرات بازار	استفاده از داده‌کاوی برای پیش‌بینی تغییرات تقاضای مشتری	تحلیل داده‌ها برای پیش‌بینی نیازهای آتی مانند خودروهای هیبریدی و برقی
فشار رقابتی بازار	تحلیل رقبا	ارزیابی استراتژی‌های نوآورانه رقبا	رصد مداوم رقبا مانند ایران خودرو و شرکت‌های خارجی برای ارتقای کیفیت و نوآوری
	بهبود موقعیت رقابتی	تقویت مزیت رقابتی با نوآوری در محصول و خدمات	طراحی خودروهای جدید با ویژگی‌های نوین مانند هوشمندسازی و کاهش مصرف سوخت
توسعه بازارهای هدف	ورود به بازارهای بین‌المللی	توسعه صادرات به کشورهای منطقه	شناسایی بازارهای هدف در خاورمیانه، آسیا و آفریقا برای صادرات خودرو
	بومی‌سازی محصولات	طراحی محصول مطابق با نیازهای فرهنگی و اقتصادی بازار	تولید خودروهای مقرون‌به‌صرفه متناسب با قدرت خرید مشتریان در بازارهای هدف
انعطاف‌پذیری در بازار	تولید مبتنی بر تقاضا	تولید محصولات بر اساس الگوی سفارشی‌سازی	استفاده از مدل تولید سفارشی برای پاسخ به درخواست‌های خاص مشتریان
	نوآوری در خدمات پس از فروش	بهبود کیفیت خدمات و محصولات	ایجاد مراکز خدمات هوشمند و ارائه خدمات دیجیتالی برای جلب رضایت مشتریان
همکاری‌های بازارمحور	مشارکت با تأمین‌کنندگان	توسعه همکاری با تأمین‌کنندگان برای نوآوری در قطعات	همکاری با شرکت‌های قطعه‌ساز برای استفاده از فناوری‌های جدید مانند قطعات سبک و مقاوم
	مشارکت با استارت‌آپ‌ها	همکاری با استارت‌آپ‌های حوزه حمل‌ونقل و خودروهای هوشمند	حمایت از استارت‌آپ‌های فناوری در زمینه طراحی و تولید قطعات پیشرفته
فناوری‌های بازاریابی	بازاریابی دیجیتال	استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای بازاریابی محصولات	توسعه کمپین‌های تبلیغاتی در شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های آنلاین
	هوشمندسازی فرآیند بازاریابی	استفاده از تحلیل داده‌ها برای شناخت رفتار مشتریان	استفاده از Big Data و CRM برای تحلیل و بهینه‌سازی استراتژی‌های بازاریابی

نوآوری در محصولات بازارپسند	طراحی محصولات جدید	توسعه محصولات متناسب با نیازهای بازار	تولید خودروهای الکتریکی، هیبریدی و کم‌مصرف برای کاهش هزینه‌ها و سازگاری با محیط‌زیست
توجه به بازارهای محلی	بهبود بهینه‌سازی محصولات موجود	ارتقای کیفیت و کارایی محصولات فعلی	به‌روزرسانی مدل‌های قدیمی با استفاده از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های هوشمند و ایمنی
تحولات تکنولوژیکی بازار	تمرکز بر نیازهای بازار داخلی	شناسایی نیازهای خاص بازار ایران	تولید خودروهای اقتصادی و مقاوم با توجه به شرایط جاده‌ای و اقتصادی ایران
	بازاریابی منطقه‌ای	طراحی کمپین‌های بازاریابی متناسب با مناطق جغرافیایی	توجه به نیازها و فرهنگ مناطق مختلف ایران برای بهبود فروش و نوآوری محصول
	بازار خودروهای برقی و هوشمند	توسعه محصولات مطابق با فناوری‌های نوظهور	تولید خودروهای هوشمند و برقی برای پاسخ به نیازهای آینده و همگام با فناوری جهانی
	خدمات آنلاین و دیجیتال	ارائه خدمات فروش و پشتیبانی به صورت آنلاین	راه‌اندازی پلتفرم‌های فروش آنلاین و خدمات پس از فروش مجازی



شکل (۵) عوامل بازار محور مؤثر بر نوآوری سازمانی

## موانع نوآوری در صنعت خودروسازی سایپا

### ۱. موانع محیط بیرونی

- **تغییرات نامطلوب اقتصادی و تحریم‌ها:** مشکلات اقتصادی مانند نرخ ارز بالا، تحریم‌ها و محدودیت‌های واردات مواد اولیه که می‌تواند بر فرآیند نوآوری تأثیر منفی بگذارد.
- **محدودیت‌های قانونی و مقررات دولتی:** قوانین سختگیرانه و تغییرات مکرر در سیاست‌های صنعتی و خودرو که نوآوری را محدود می‌کند.
- **فقر زیرساخت‌های فناوری:** مشکلات زیرساختی در زمینه فناوری که موجب کندی در پذیرش فناوری‌های نوین می‌شود.
- **رقابت خارجی:** حضور شرکت‌های خارجی با فناوری‌های پیشرفته که موجب فشار به شرکت‌های داخلی برای بهبود کیفیت و نوآوری می‌شود.

### ۲. موانع محیط درونی

- **فرهنگ سازمانی سنتی:** مقاومت در برابر تغییر و نوآوری در داخل سازمان، به‌ویژه در سطوح مدیریتی.
- **عدم تخصیص منابع کافی:** منابع مالی و انسانی ناکافی برای پیاده‌سازی و اجرای پروژه‌های نوآوری.

- **فقدان همکاری میان بخش‌ها:** ناهماهنگی میان دپارتمان‌های مختلف (مثل طراحی، تولید و بازاریابی) که موجب ایجاد موانع در فرآیند نوآوری می‌شود.
- **محدودیت در توسعه مهارت‌ها و آموزش کارکنان:** نبود برنامه‌های کارآمد برای آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان برای پذیرش فناوری‌های جدید.

### ۳. موانع بازار

- **محدودیت‌های تقاضای بازار:** بازار محدود و نیازهای خاص مشتریان که مانع پذیرش سریع نوآوری‌ها می‌شود.
- **عدم انعطاف‌پذیری بازار:** بازار کند و دشوار در پذیرش تغییرات نوآورانه و محصولات جدید.
- **مشکلات اقتصادی مصرف‌کنندگان:** مشکلات مالی مشتریان که مانع خرید خودروهای نوآورانه می‌شود.
- **رقابت شدید و بی‌رحمانه در بازار:** رقابت با شرکت‌های خارجی و داخلی که مانع توسعه و تولید محصولات نوآورانه با قیمت‌های رقابتی می‌شود.

جدول ۶. کدگذاری موانع نوآوری در صنعت خودروسازی سایپا

تم اصلی	تم فرعی	موانع پیشنهادی	مصادق‌ها
موانع محیط بیرونی	تغییرات اقتصادی و تحریم‌ها	مشکلات ارزی و تحریم‌ها که به کاهش دسترسی به مواد اولیه منجر می‌شود	افزایش قیمت مواد اولیه وارداتی و تأثیر تحریم‌ها بر تولید خودروهای جدید
	محدودیت‌های قانونی و مقررات	قوانین دولتی سختگیرانه و تغییرات مکرر در سیاست‌های صنعتی	تغییرات ناگهانی در قوانین خودروسازی و محدودیت‌های واردات قطعات
	مشکلات زیرساختی	کمبود زیرساخت‌های فناوری برای پذیرش نوآوری‌ها	عدم وجود مراکز تحقیق و توسعه پیشرفته و کمبود آزمایشگاه‌های نوآوری
موانع محیط درونی	رقابت خارجی	حضور شرکت‌های خارجی با فناوری‌های پیشرفته و نوآوری‌های سریع	رقابت با برندهای جهانی مانند تویوتا، بنز و دیگر خودروسازان پیشرفته
	فرهنگ سازمانی سنتی	مقاومت در برابر تغییرات و نوآوری در سطوح مدیریتی	تمرکز زیاد بر روی فرآیندهای سنتی و عدم تمایل به تغییر در ساختارهای مدیریتی
	عدم تخصیص منابع کافی	کمبود منابع مالی و انسانی برای اجرای پروژه‌های نوآوری	محدودیت در بودجه تحقیق و توسعه (R&D) و تعداد محدود متخصصان نوآوری
موانع بازار	فقدان همکاری بین بخش‌ها	ناهماهنگی در عملکرد دپارتمان‌های مختلف	عدم هماهنگی میان واحدهای تحقیق و توسعه، تولید و بازاریابی در پیاده‌سازی نوآوری‌ها
	محدودیت در توسعه مهارت‌ها	فقدان برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های کارکنان	عدم وجود برنامه‌های آموزشی هدفمند برای ارتقاء مهارت‌های فناوری و نوآوری کارکنان
	محدودیت‌های تقاضای بازار	بازار محدود و خاص برای پذیرش نوآوری‌های جدید	عدم تمایل برخی مشتریان به خرید خودروهای پیشرفته و گران‌قیمت
	عدم انعطاف‌پذیری بازار	بازار کند و دشوار در پذیرش تغییرات و محصولات جدید	مشکلات در پذیرش سریع خودروهای برقی و هوشمند به دلیل قیمت بالاتر و کمبود زیرساخت‌های لازم
موانع بازار	مشکلات اقتصادی مصرف‌کنندگان	مشکلات مالی مصرف‌کنندگان که موجب کاهش تقاضا می‌شود	کاهش قدرت خرید مشتریان و افزایش هزینه‌های خودروهای نوآورانه
	رقابت شدید و بی‌رحمانه	رقابت با شرکت‌های داخلی و خارجی بر سر قیمت و کیفیت	رقابت فشرده با شرکت‌هایی که هزینه‌های کمتری برای تولید خودرو دارند و قیمت محصولات کمتری دارند

## راهکارهای پیشنهادی برای نوآوری در صنعت خودروسازی سایپا

### ۱. راهکارهای محیط بیرونی

- **تقویت دیپلماسی صنعتی و اقتصادی:** برای کاهش تاثیر تحریمها و بهبود دسترسی به فناوریهای نوین از طریق همکاریهای بینالمللی و جذب سرمایه‌گذاریهای خارجی.
- **بهبود زیرساخت‌های فناوری:** توسعه مراکز تحقیق و توسعه (R&D) و سرمایه‌گذاری در تکنولوژیهای نوین برای بهبود فرآیندهای تولیدی و نوآوری.
- **حمایت از تولیدات بومی و ملی:** تخصیص تسهیلات و مشوق‌های مالی برای تولیدات داخلی و کاهش وابستگی به واردات.
- **بازنگری در قوانین و مقررات صنعتی:** همکاری با دولت برای اصلاح قوانین و مقررات خودرو سازی به‌ویژه در زمینه تشویق به نوآوریهای تکنولوژیک و فرآیندهای جدید تولید.

### ۲. راهکارهای محیط درونی

- **توسعه فرهنگ نوآوری در سازمان:** تغییر رویکردهای مدیریتی به سمت حمایت از نوآوری و تشویق ایده‌های جدید در تمامی سطوح سازمان.
- **تقویت سرمایه انسانی از طریق آموزش و مهارت‌آموزی:** اجرای برنامه‌های آموزشی گسترده برای ارتقاء مهارت‌های کارکنان به‌ویژه در زمینه تکنولوژیهای نوین.
- **تخصیص منابع بیشتر به بخش تحقیق و توسعه:** افزایش بودجه و منابع برای پروژه‌های تحقیقاتی و توسعه محصولات جدید.
- **تقویت همکاری میان بخش‌ها:** ایجاد تیم‌های چندمنظوره بین دپارتمان‌های مختلف (طراحی، تولید، بازاریابی) برای تسهیل فرآیند نوآوری.
- **تشویق به رفتار کاری نوآورانه:** استفاده از پاداش‌ها و انگیزش‌های مالی برای تشویق کارکنان به ایده‌پردازی و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه.

### ۳. راهکارهای بازار

- **تقویت تقاضای بازار برای نوآوری‌ها:** اجرای کمپین‌های تبلیغاتی و بازاریابی برای معرفی محصولات نوآورانه و ایجاد آگاهی در بین مشتریان.
- **توسعه محصولاتی با قیمت رقابتی و کیفیت بالا:** تمرکز بر طراحی محصولات با کیفیت بالا و قیمت مناسب برای جذب بخش‌های مختلف بازار.
- **ایجاد زیرساخت‌های لازم برای پذیرش نوآوری‌ها:** برای محصولات نوآورانه مانند خودروهای برقی و هوشمند، ایجاد زیرساخت‌هایی مانند ایستگاه‌های شارژ و سیستم‌های هوشمند در جاده‌ها.
- **جذب سرمایه‌گذاری‌های خصوصی و دولتی:** برقراری روابط با سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی برای تأمین مالی پروژه‌های نوآوری در صنعت خودرو.

جدول ۷. کدگذاری راهکارهای نوآوری در صنعت خودروسازی سایپا

تم اصلی	تم فرعی	راهکارهای پیشنهادی	مصادق‌ها
راهکارهای محیط بیرونی	تقویت دیپلماسی صنعتی	همکاری‌های بین‌المللی و سرمایه‌گذاریهای خارجی	مذاکرات با شرکتهای خارجی برای انتقال فناوری و کاهش تاثیر تحریمها
	بهبود زیرساخت‌های فناوری	سرمایه‌گذاری در مراکز تحقیق و توسعه و تکنولوژیهای نوین	تأسیس مراکز تحقیق و توسعه جدید و به‌روز رسانی تجهیزات موجود برای پیشبرد نوآوریها

ارائه تسهیلات ویژه به خودروسازان داخلی برای تحقیق و توسعه محصولات جدید	تخصیص تسهیلات و مشوق‌های مالی برای حمایت از محصولات داخلی	حمایت از تولیدات بومی	راهکارهای محیط درونی
درخواست از دولت برای کاهش موانع قانونی در زمینه پذیرش فناوری‌های جدید در صنعت خودرو	اصلاح و به‌روزرسانی قوانین خودروسازی برای تشویق نوآوری	بازنگری در قوانین و مقررات	
آموزش مدیران و کارکنان برای پذیرش فرهنگ نوآوری در تمام سطوح سازمانی	تغییر رویکردهای مدیریتی به سمت حمایت از نوآوری	توسعه فرهنگ نوآوری	
برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مهارت‌آموزی کارکنان در زمینه فناوری‌های نوین	اجرای برنامه‌های آموزشی برای ارتقاء مهارت‌های کارکنان	تقویت سرمایه انسانی	
تخصیص بودجه بیشتر به بخش تحقیق و توسعه برای ارتقاء محصولات جدید و استفاده از فناوری‌های نوین	افزایش بودجه تحقیق و توسعه برای پروژه‌های نوآوری	تخصیص منابع بیشتر به R&D	
تشکیل تیم‌های همکاری بین واحدهای تحقیق و توسعه، طراحی و بازاریابی برای تسهیل فرآیند نوآوری	ایجاد تیم‌های چندمنظوره بین دپارتمان‌های مختلف	تقویت همکاری میان بخش‌ها	
برگزاری مسابقات ایده‌پردازی و ارائه جوایز به بهترین طرح‌های نوآورانه در سازمان	پاداش‌دهی به ایده‌های نوآورانه کارکنان	تشویق به رفتار کاری نوآورانه	
تبلیغات گسترده در مورد مزایای خودروهای برقی و هوشمند در رسانه‌های جمعی و آنلاین	بازاریابی هدفمند برای محصولات نوآورانه	تقویت تقاضای بازار برای نوآوری‌ها	
توسعه خودروهایی با ویژگی‌های نوآورانه و قیمت رقابتی در مقایسه با رقبای داخلی و خارجی	طراحی خودروهای با کیفیت بالا و قیمت مناسب	توسعه محصولات با قیمت رقابتی	
راه‌اندازی ایستگاه‌های شارژ برای خودروهای برقی و به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید در شبکه حمل و نقل	ایجاد زیرساخت‌های شارژ و شبکه‌های هوشمند در جاده‌ها	ایجاد زیرساخت‌های پذیرش نوآوری	
جلب سرمایه‌گذاری‌های خصوصی و دولتی برای حمایت از پروژه‌های نوآوری در صنعت خودرو	همکاری با سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی	جذب سرمایه‌گذاری‌های خصوصی و دولتی	

#### جدول ۸. کدگذاری پیامدهای استفاده از مدل نوآوری سازمانی برای سایپا

پیامد	توضیحات
همکاری‌های بین‌المللی و انتقال فناوری	بهبود موقعیت رقابتی سایپا در سطح جهانی از طریق همکاری‌های بین‌المللی و جذب فناوری‌های نوین خودروسازی. افزایش فرصت‌های سرمایه‌گذاری خارجی.
توسعه اکوسیستم نوآوری	ایجاد یک اکوسیستم نوآوری در صنعت خودروسازی که سایپا را به‌عنوان یک هاب نوآوری در ایران معرفی می‌کند. حمایت از استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های فناور.
پذیرش فناوری‌های نوین	استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند خودروهای برقی، هوشمند و متصل برای افزایش رقابت‌پذیری محصولات سایپا در بازارهای داخلی و خارجی.
افزایش انگیزه کارکنان و بهره‌وری	تقویت فرهنگ نوآوری و افزایش انگیزه کارکنان برای ارائه ایده‌های نو و پیاده‌سازی آن‌ها. این امر به بهره‌وری و عملکرد سازمانی منجر خواهد شد.
ایجاد محیطی خلاق و پویا	ارتقاء محیط کار به‌طور مؤثر برای جذب استعداد‌های جدید و نگهداشتن نیروی کار ماهر از طریق تشویق به نوآوری و همکاری.
توسعه مهارت‌های نوآورانه در کارکنان	افزایش سطح مهارت‌های فنی و مدیریتی کارکنان در استفاده از فناوری‌های نوین و بهبود کیفیت محصولات تولیدی سایپا.
ارتقاء کیفیت تولیدات	ارتقاء کیفیت و استانداردهای تولید از طریق آموزش‌های مهارت‌آموزی و بهبود فرآیندهای نوآوری، منجر به محصولات با کیفیت بالا و کاهش هزینه‌ها خواهد شد.
کار تیمی و هماهنگی بیشتر	بهبود همکاری بین بخش‌های مختلف سازمان، از طراحی و تولید تا تحقیق و توسعه، که منجر به خلق محصولات نوآورانه‌تر و بهینه‌تر خواهد شد.
افزایش سهم بازار و جذب مشتریان جدید	با تولید محصولات نوآورانه و مطابق با نیازهای بازار، سایپا قادر خواهد بود سهم بازار خود را افزایش داده و مشتریان جدیدی جذب کند.
پاسخگویی به تغییرات تقاضا	انعطاف‌پذیری سایپا در پاسخگویی به تغییرات و تحولات بازار با استفاده از مدل نوآوری، که به شرکت این امکان را می‌دهد تا نیازهای مشتریان را برآورده کند.
توسعه روابط بلندمدت با مشتریان	ایجاد وفاداری در مشتریان و روابط پایدار از طریق ارائه محصولات با کیفیت و نوآورانه که نیازهای آنان را به‌طور مؤثر برآورده می‌کند.



نوآوری در شرکت سایپا و صنایع مشابه کمک می‌کند. این پژوهش با ارائه یک الگوی جامع از مؤلفه‌های نوآوری سازمانی در بستر صنعت خودروسازی ایران، به چندین طریق به ادبیات نظری کمک می‌کند. اولاً، با تمرکز بر یک بستر اقتصادی و سیاسی خاص (ایران تحت تحریم)، یافته‌های ما تفاوت‌های ظریفی را در اهمیت و تعامل عوامل نوآوری نسبت به مدل‌های عمومی‌تر نشان می‌دهد. این تحقیق، با تأکید بر نقش برجسته و گاه دوگانه تحریم‌ها و ضعف نظام نوآوری ملی در شکل‌دهی به فرآیندهای نوآوری، چارچوب‌های موجود در مورد موانع و پیشران‌های نوآوری را غنا می‌بخشد. ثانیاً، این مطالعه بر اهمیت خاص فرهنگ سازمانی و حمایت مدیریتی در یک بافتار سلسله‌مراتبی و دولتی تأکید می‌کند که می‌تواند نظریه‌های تغییر سازمانی و مدیریت نوآوری را در محیط‌های مشابه غنی‌تر کند. ثالثاً، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی عمیق و ارائه توصیفات غنی (Thick Description) از تجربیات خبرگان، شکاف موجود در ادبیات نوآوری مرتبط با اقتصادهای در حال توسعه و بستر کشورهای تحت تحریم را پر می‌کند و بستری برای تحقیقات تطبیقی آینده فراهم می‌آورد.

بعلاوه یافته‌های این تحقیق دارای پیامدهای عملی مهمی برای مدیران و تصمیم‌گیران در شرکت سایپا و به طور کلی صنعت خودروسازی ایران است. راهکارهای پیشنهادی، یک نقشه راه عملی برای تقویت ظرفیت‌های نوآوری از طریق تمرکز بر: (۱) تحول فرهنگی و ارتقای رهبری نوآورانه؛ (۲) سرمایه‌گذاری هدفمند در تحقیق و توسعه و مدیریت دانش؛ (۳) توسعه همکاری‌های استراتژیک بین‌المللی و ملی؛ و (۴) ایجاد مکانیزم‌های حمایتی برای خلاقیت و مشارکت کارکنان فراهم می‌کند. این مطالعه به مدیران کمک می‌کند تا موانع ریشه‌ای نوآوری را درک کرده و با اتخاذ رویکردهای مقاومتی (Resilient Innovation) و بومی‌سازی هوشمندانه، چالش‌های منحصر به فرد محیط کسب‌وکار ایران را به فرصت‌هایی برای توسعه و رقابت‌پذیری تبدیل کنند. همچنین این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران در تدوین سیاست‌های حمایتی برای اکوسیستم نوآوری ملی، به ویژه در صنایع استراتژیک مانند خودروسازی، کمک کند. در ادامه به تشریح و تحلیل یافته مطابق با الگوی مفهومی تحقیق پرداخته می‌شود:

### ۱. وضعیت موجود نوآوری سازمانی در سایپا

تحلیل انتقادی: یافته‌های تحقیق مبنی بر تأثیر خلاقیت کارکنان، فرآیندهای نوآوری، و حمایت مدیریت بر وضعیت نوآوری در سایپا، در نگاه اول، با مبانی نظری رایج در حوزه مدیریت نوآوری (مانند نظریه منابع و قابلیت‌ها) و پژوهش‌های پیشین (مانند آثار کانت و تریز) همخوانی دارد. این همسویی نشان‌دهنده اهمیت جهانی این عوامل در اکوسیستم‌های نوآوری است. با این حال، نکته حائز اهمیت در مورد سایپا، تأکید ویژه مشارکت‌کنندگان بر “تعداد ایده‌های ثبت‌شده و پروژه‌های نوآورانه” و “تشویق‌های سازمانی” است. این تأکید می‌تواند نشان‌دهنده یک رویکرد “نوآوری خطی” یا “مدیریت از بالا به پایین” باشد که در آن کمیت ایده‌ها بیش از کیفیت یا تأثیر استراتژیک آن‌ها بر خروجی‌های نوآورانه نهایی ارزش‌گذاری می‌شود. در مقایسه با شرکت‌های پیشرو بین‌المللی که بر فرآیندهای نوآوری باز (Open Innovation)، شبکه‌های نوآوری پویا، و نوآوری مشارکتی (Cocreation) با ذی‌نفعان خارجی (مشتریان، استارت‌آپ‌ها، دانشگاه‌ها) تأکید دارند، سایپا هنوز در مراحل اولیه بلوغ نوآوری قرار دارد. برجستگی حمایت مدیریت در یافته‌های این تحقیق، در حالی که در ادبیات جهانی به عنوان یک پیش‌شرط شناخته می‌شود، در سایپا به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی و دولتی بودن آن، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند، زیرا بدون این حمایت، تغییرات بنیادی دشوار خواهد بود.

### ۲. عوامل بیرونی مؤثر بر نوآوری

تحلیل انتقادی: گروه‌بندی عوامل بیرونی شامل فشارهای رقابتی، تحولات اقتصادی و تهدیدهای زیست‌محیطی، در ادبیات جهانی نوآوری (مانند مدل‌های PESTEL) کاملاً پذیرفته شده است. با این حال، آنچه در بستر ایران و به ویژه صنعت خودرو آن برجسته می‌شود، شدت و پیچیدگی این عوامل است که در بسیاری از محیط‌های بین‌المللی کمتر دیده می‌شود. “محدودیت‌های واردات” و “ضعف نظام نوآوری ملی” که در یافته‌های این تحقیق نمود یافته‌اند، مستقیماً ناشی از ساختار اقتصادی و سیاسی خاص ایران (مانند تحریم‌ها و عدم توسعه کافی زیرساخت‌های تحقیق و توسعه در سطح کلان) هستند. این عوامل، تفاوت آشکاری با محیط رقابتی در کشورهایی مانند آلمان یا ژاپن دارند که از زنجیره‌های تأمین جهانی پویا و حمایت‌های دولتی گسترده در تحقیق و توسعه برخوردارند. بنابراین، در حالی که یک شرکت خودروسازی در یک اقتصاد با ثبات ممکن است بر نوآوری افزایشی و پاسخ به تغییرات بازار تمرکز کند، سایپا ناگزیر است با نوآوری‌های رادیکال و بومی‌سازی عمیق‌تر برای مقابله با این فشارهای بیرونی منحصر به

فرد (مانند تولید خودروهای کم‌مصرف در شرایط تحریم و کمبود فناوری) دست و پنجه نرم کند. این وضعیت، بر اهمیت "دیپلماسی صنعتی" و "تقویت روابط با دانشگاه‌ها و نهادهای تحقیقاتی" به عنوان راهکارهایی بنیادین برای بقا و نوآوری در چنین محیطی تأکید می‌کند که فراتر از راهکارهای رایج در ادبیات بین‌المللی است.

### ۳. عوامل درونی مؤثر بر نوآوری

تحلیل انتقادی: یافته‌های این تحقیق مبنی بر تأثیر فرهنگ سازمانی، منابع مالی و ساختار سازمانی بر نوآوری، با دیدگاه‌های نظری مطرح در حوزه تغییر سازمانی و مدیریت استراتژیک کاملاً همسو است. تأکید بر "فرهنگ سنتی" و "گرایش به فرآیندهای سنتی" در سایپا، بازتابی از همان "اینرسی سازمانی" است که دوستار و همکاران (۱۳۹۸) به آن اشاره کرده‌اند. این وضعیت، در مقایسه با شرکت‌های خودروسازی پیشرو که فرهنگ‌های نوآورانه، ریسک‌پذیر، و یادگیرنده را نهادینه کرده‌اند (مانند تویوتا با فلسفه کایزن یا تسلا با رویکرد شکست سریع و یادگیری)، یک مانع جدی به شمار می‌رود. "کمبود کارآمدی در مدیریت تغییر" و "عدم تخصیص منابع کافی به D&R" نیز ریشه‌های این چالش فرهنگی و ساختاری را نشان می‌دهد. در حالی که در شرکت‌های جهانی، سرمایه‌گذاری در D&R به عنوان یک اولویت استراتژیک برای حفظ مزیت رقابتی تلقی می‌شود، در سایپا این مسئله بیشتر به دلیل محدودیت‌های مالی و عدم درک عمیق از بازده سرمایه‌گذاری در نوآوری به چالش کشیده می‌شود. این امر نشان می‌دهد که تحول در سایپا نه تنها نیازمند تخصیص منابع است، بلکه قبل از آن، مستلزم یک تغییر پارادایم در فرهنگ سازمانی و رویکرد مدیریت به نوآوری است.

### ۴. موانع نوآوری؛ همپوشانی و تمایز در بستر ایران

تحلیل انتقادی: دسته‌بندی موانع به بیرونی (تحریم‌ها، اقتصاد)، درونی (فرهنگ، منابع) و بازار (تقاضا، رقابت) در ادبیات نوآوری (مانند ایزدی شهنانی و همکاران، ۱۴۰۰) متداول است و این همسویی، اعتبار داخلی یافته‌های تحقیق حاضر را تقویت می‌کند. با این حال، بار دیگر، شدت و هم‌زمانی این موانع در بستر ایران است که تصویر را متفاوت می‌سازد. "تحریم‌ها" و "وضعیت اقتصادی" نه تنها به عنوان عوامل بیرونی عمل می‌کنند، بلکه به طور مستقیم بر موانع درونی (مانند کمبود منابع مالی و ضعف در جذب استعدادها) و موانع بازار (مانند کاهش قدرت خرید مشتری و عدم انعطاف‌پذیری بازار) تأثیر می‌گذارند و یک چرخه معیوب ایجاد می‌کنند. این همپوشانی و تقویت متقابل موانع، چالش نوآوری در سایپا را به مراتب پیچیده‌تر از شرکت‌هایی می‌سازد که تنها با یک یا دو نوع مانع (مثلاً رقابت شدید در بازار آزاد) مواجه هستند. بنابراین، راهکارهایی مانند "تقویت دیپلماسی صنعتی" و "توسعه همکاری با نهادهای دولتی و خصوصی" که در این پژوهش پیشنهاد شده‌اند، بیش از آنکه صرفاً تاکتیک‌های مدیریتی باشند، اقدامات استراتژیک برای بقا و گذار از این موانع سیستمی هستند.

### ۵. راهکارهای پیشنهادی برای نوآوری: بومی‌سازی و چشم‌انداز آینده

تحلیل انتقادی: راهکارهای پیشنهادی مانند "همکاری‌های بین‌المللی"، "بهبود زیرساخت‌های فناوری" و "ایجاد فرهنگ سازمانی منطبق با نوآوری"، با اصول کلی مدیریت نوآوری در سطح جهانی (مانند دیدگاه چابی و همکاران، ۲۰۲۲) سازگاری دارند. با این حال، در بستر ایران، این راهکارها معنا و فوریت متفاوتی پیدا می‌کنند. "همکاری‌های بین‌المللی" در سایپا به دلیل تحریم‌ها و محدودیت‌ها، نه تنها به معنای بهره‌گیری از فناوری‌های روز دنیا است، بلکه به معنای تلاش برای دور زدن موانع و دستیابی به بازارهای جهانی نیز هست. همچنین، "جذب نیروهای خلاق و نوآور" و "ارائه مشوق‌ها" در محیطی که مهاجرت نخبگان و کاهش انگیزه نیروی کار می‌تواند یک چالش باشد، اهمیت حیاتی پیدا می‌کند. این یافته‌ها، بر نیاز سایپا به یک رویکرد "نوآوری مقاوم" تأکید دارند؛ رویکردی که ضمن بهره‌گیری از اصول جهانی، به طور خاص برای مقابله با محدودیت‌های بومی طراحی شده باشد.

### ۶. پیامدها و چشم‌انداز آینده

تحلیل انتقادی: چشم‌انداز تبدیل سایپا به "هاب نوآوری در صنعت خودرو" یک هدف بلندپروازانه و ضروری است که نتایج این پژوهش بر امکان تحقق آن با رعایت راهکارهای پیشنهادی تأکید می‌کند. این چشم‌انداز نه تنها به "توسعه همکاری‌های بین‌المللی" و "جذب فنون نوآورانه" اشاره دارد، بلکه بر پتانسیل "بومی‌سازی" و تبدیل چالش‌ها به فرصت‌های نوآوری داخلی نیز تأکید می‌کند. در شرایطی که بسیاری از شرکت‌های خودروسازی جهانی در حال گذار به فناوری‌های الکترونیکی و خودران هستند، برای سایپا،

نوآوری به معنای پر کردن شکاف‌های فناورانه موجود و سپس حرکت به سمت مرزهای دانش است. این بخش به روشنی بیان می‌کند که با پیاده‌سازی مؤثر یافته‌های این پژوهش، سایپا می‌تواند از وضعیت فعلی که بیشتر “واکنش‌گرا” به محیط بیرونی است، به سمت یک سازمان “پویا” و “نوآور” حرکت کند که قادر به شکل‌دهی آینده خود در صنعت خودروی ایران و منطقه است. تحلیل‌های عمیق این پژوهش در خصوص چالش‌ها و فرصت‌های نوآوری در صنعت خودروسازی سایپا، نه تنها تصویر روشنی از وضعیت موجود ارائه می‌دهد، بلکه مسیرهای روشنی را برای ارتقای توانمندی‌های نوآورانه این شرکت نمایان می‌سازد. پیشنهادهای ذیل، که مستقیماً از یافته‌های کلیدی پژوهش استخراج شده‌اند، با هدف بهبود مستمر عملکرد، افزایش سهم بازار، و تضمین رقابت‌پذیری پایدار سایپا در عرصه داخلی و بین‌المللی تدوین گشته‌اند. این پیشنهادهای در دو محور اصلی “تقویت محیط بیرونی و دسترسی به منابع” و “تقویت محیط درونی و توانمندسازی سازمانی” دسته‌بندی می‌شوند.

## الف. تقویت محیط بیرونی و دسترسی به منابع: گامی به سوی تعامل فعال با اکوسیستم جهانی

### ۱. تقویت دیپلماسی صنعتی و اقتصادی: ایجاد شبکه‌های همکاری استراتژیک

- ۱.۱. توسعه همکاری‌های بین‌المللی هدفمند: ضروری است سایپا با رویکردی استراتژیک، به ایجاد و تقویت ائتلاف‌ها و همکاری‌های فنی‌اقتصادی با شرکت‌های خودروسازی پیشرو جهانی اقدام نماید. این همکاری‌ها باید فراتر از مونتاژ بوده و شامل انتقال عمیق دانش فنی، تبادل تجربیات نوآورانه، و مشارکت فعال در پروژه‌های تحقیق و توسعه مشترک، به‌ویژه در حوزه‌های فناورانه آینده‌نگر (نظیر خودروهای برقی، سیستم‌های رانندگی خودکار، مواد پیشرفته، و راه‌حل‌های اتصال‌پذیری) باشد.

### راهکار عملیاتی:

- تشکیل کارگروه دیپلماسی نوآوری: ایجاد یک کارگروه تخصصی در سطح هیئت مدیره با مسئولیت شناسایی، مذاکره، و پیگیری فرصت‌های همکاری با شرکت‌های بین‌المللی. این کارگروه باید با نهادهای دولتی مرتبط (مانند وزارت امور خارجه، وزارت صمت، و سازمان توسعه تجارت) هماهنگ عمل کند.
- تدوین معیارهای انتخاب شریک: تعریف شاخص‌های کمی و کیفی دقیق برای انتخاب شرکای بین‌المللی، شامل سطح فناوری، توانمندی تحقیق و توسعه، تعهد به انتقال دانش، و همسویی با اهداف استراتژیک سایپا (مثلاً دسترسی به بازارهای جدید، کاهش هزینه‌ها، یا ورود به زنجیره‌های ارزش جهانی).
- حضور فعال در رویدادهای جهانی: مشارکت مؤثر و هدفمند در نمایشگاه‌های بین‌المللی خودرو، کنفرانس‌های تخصصی فناوری، و رویدادهای B2B برای شناسایی پتانسیل‌های همکاری و جذب سرمایه‌گذاران خارجی.
- توسعه مدل‌های همکاری منعطف: بررسی و پیاده‌سازی مدل‌های متنوع همکاری از جمله جوینت‌ونچر (Joint Venture)، لایسنسینگ فناوری، سرمایه‌گذاری مشترک در D&R، و قراردادهای همکاری برای تولید مشترک پلتفرم‌ها و قطعات کلیدی.
- ۱.۲. جذب سرمایه‌گذاری خارجی با رویکرد انتقال فناوری: سیاست‌های جذب سرمایه‌گذاری خارجی باید از صرف جذب سرمایه به سمت جذب “سرمایه هوشمند” (Smart Capital) با تمرکز بر انتقال فناوری‌های نوین، دانش فنی پیشرفته، و روش‌های مدیریتی نوین در حوزه نوآوری سوق یابد.
- راهکار عملیاتی:
- شناسایی حوزه‌های اولویت‌دار: تعیین دقیق فناوری‌ها و دانش‌های فنی که جذب سرمایه‌گذاری در آن‌ها برای سایپا حیاتی است (مثلاً تولید باتری‌های لیتیومیون، توسعه نرم‌افزارهای خودرو، یا طراحی پلتفرم‌های ماژولار).
- ارائه مشوق‌های هدفمند: همکاری با دولت برای تدوین بسته‌های تشویقی جذاب (نظیر معافیت‌های مالیاتی، تخصیص زمین، یا تسهیلات گمرکی) که به جذب شرکت‌هایی منجر شود که توانایی انتقال فناوری‌های کلیدی را دارند.

- تبیین مزیت‌های رقابتی سایپا: برجسته‌سازی مزیت‌های سایپا در بازار داخلی ایران (از جمله سهم بازار، شبکه توزیع گسترده، و زیرساخت‌های تولیدی) و ظرفیت آن به عنوان دروازه‌ای برای ورود به بازارهای منطقه‌ای، به منظور ترغیب سرمایه‌گذاران خارجی.
- ۲. بهبود زیرساخت‌های فناوری و اکوسیستم نوآوری: بستری برای شکوفایی خلاقیت
- ۲.۱. سرمایه‌گذاری استراتژیک در تحقیق و توسعه (D&R): ایجاد و توسعه مراکز D&R مجهز و به‌روز، با تمرکز بر نیازهای بازار آینده و فناوری‌های تحول‌آفرین، از اولویت‌های حیاتی است. این مراکز باید با یک رویکرد سیستماتیک، یافته‌های پژوهش را به خروجی‌های نوآورانه قابل تجاری‌سازی تبدیل کنند.
- راهکار عملیاتی:
- بازطراحی ساختار D&R: گذار از یک واحد سنتی D&R به یک "مرکز نوآوری باز" (Open Innovation Hub) که امکان همکاری با استارت‌آپ‌ها، دانشگاه‌ها، و شرکت‌های فناور خارجی را فراهم آورد.
- تعیین بودجه مشخص و پایدار: تخصیص درصدی ثابت و رو به رشد از درآمد خالص شرکت به فعالیت‌های D&R، با چشم‌انداز بلندمدت و بدون تأثیرپذیری از نوسانات کوتاه‌مدت بازار.
- تدوین نقشه راه فناوری (Technology Roadmapping): طراحی یک نقشه راه جامع برای D&R که شامل فناوری‌های هدف، زمان‌بندی توسعه، منابع مورد نیاز، و معیارهای ارزیابی پیشرفت باشد. این نقشه راه باید با استراتژی کلی شرکت و تحلیل روندهای جهانی همسو باشد.
- استقرار سیستم ارزیابی عملکرد D&R: تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای D&R، از جمله تعداد پتنت‌ها، محصولات جدید معرفی شده، کاهش هزینه‌ها از طریق نوآوری، و نرخ بازگشت سرمایه (ROI) پروژه‌های نوآورانه.
- ۲.۲. توسعه ارتباطات مؤثر با مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی: ایجاد و نهادینه سازی سازوکارهای همکاری مستمر و دو سویه با دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، و شرکت‌های دانش‌بنیان، برای دسترسی به مرزهای دانش، جذب استعدادها، و حل مسائل پیچیده فناورانه.
- راهکار عملیاتی:
- تأسیس دفاتر ارتباط با صنعت در دانشگاه‌ها: ایجاد نمایندگی‌های سایپا در دانشگاه‌های برتر برای تسهیل ارتباط، تعریف پروژه‌های مشترک، و جذب دانشجویان نخبه برای کارآموزی و استخدام.
- حمایت از پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها: تعریف پروژه‌های پژوهشی مرتبط با نیازهای سایپا در قالب پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و رساله‌های دکتری، و حمایت مالی و معنوی از آن‌ها.
- برگزاری رویدادهای نوآوری مشترک: سازماندهی هکاتون‌ها (Hackathons)، چالش‌های نوآوری، و کارگاه‌های تخصصی با مشارکت دانشگاهیان و متخصصان صنعت.
- ایجاد بستر تبادل دانش: طراحی پلتفرم‌های آنلاین برای به اشتراک‌گذاری چالش‌های فناورانه سایپا با جامعه علمی و دریافت راه‌حل‌های نوآورانه.
- استفاده از ظرفیت شرکت‌های دانش‌بنیان: عقد قراردادهای همکاری با استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان برای برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های D&R و توسعه محصولات جدید.

ب. تقویت محیط درونی: بسترسازی برای فرهنگ نوآوری و چابکی سازمانی

۱. توسعه فرهنگ نوآوری و کارآفرینی سازمانی:
- ۱.۱. ترویج ذهنیت نوآورانه در تمامی سطوح سازمان: ایجاد فرهنگی که در آن ریسک‌پذیری کنترل‌شده، پذیرش خطا به عنوان فرصتی برای یادگیری، و تشویق به ایده‌پردازی و خلاقیت، ارزشی محسوب شود.
- راهکار عملیاتی:

- برنامه‌های آموزشی و توسعه: برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی منظم در زمینه تفکر طراحی (Design Thinking)، نوآوری باز (Open Innovation)، و مدیریت پروژه چابک (Agile Project Management) برای مدیران و کارکنان.
  - سیستم پاداش و تقدیر: ایجاد مکانیزم‌های شفاف و مؤثر برای تقدیر و پاداش دهی به ایده‌های نوآورانه و تیم‌های موفق در اجرای پروژه‌های نوآوری، حتی اگر به نتیجه مطلوب نرسیده باشند.
  - برنامه‌های ایده‌پردازی داخلی: راه‌اندازی سامانه‌های جمع‌آوری ایده (Idea Management Systems) و برگزاری کمپین‌های داخلی برای دریافت ایده‌های خلاقانه از کارکنان در تمامی سطوح.
  - تغییر در ادبیات سازمانی: استفاده از اصطلاحات و مفاهیم نوآورانه در ارتباطات داخلی و تشویق مدیران به استفاده از آن‌ها برای نهادینه کردن فرهنگ نوآوری.
۲. بهبود ساختارهای سازمانی و فرآیندهای نوآوری:
- ۲.۱. چابک‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرا: کاهش بوروکراسی و تسهیل فرآیندها برای تسریع در حرکت از ایده به محصول و ارائه آن به بازار.
  - راهکار عملیاتی:
  - تشکیل تیم‌های میان‌وظیفه‌ای (Crossfunctional Teams): ایجاد تیم‌های کوچک و مستقل متشکل از متخصصین حوزه‌های مختلف (D&R، بازاریابی، تولید، فروش) برای توسعه سریع‌تر محصولات جدید.
  - پیاده‌سازی متدولوژی‌های چابک (Agile Methodologies): استفاده از چارچوب‌هایی نظیر اسکرام (Scrum) یا کانبان (Kanban) در مدیریت پروژه‌های نوآوری برای افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع به تغییرات.
  - کاهش سلسله‌مراتب: تفویض اختیار بیشتر به تیم‌های اجرایی و کاهش لایه‌های تأیید برای تصمیم‌گیری‌های مرتبط با نوآوری.
  - ۲.۲. مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری تجربیات: ایجاد سیستم‌های مؤثر برای مستندسازی، ذخیره‌سازی، و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات حاصل از پروژه‌های نوآوری موفق و ناموفق.
  - راهکار عملیاتی:
  - پلتفرم دانش سازمانی: راه‌اندازی یک پلتفرم دیجیتال برای اشتراک‌گذاری گزارش‌های پژوهشی، درس‌آموخته‌ها (Lessons Learned)، و بهترین رویه‌ها (Best Practices) در حوزه نوآوری.
  - جوامع عمل (Communities of Practice): ایجاد و حمایت از گروه‌های تخصصی داخلی برای تبادل نظر، حل مسئله، و توسعه دانش در حوزه‌های خاص فناوری و نوآوری.
  - منتورینگ و کوچینگ: پیاده‌سازی برنامه‌های منتورینگ برای انتقال تجربه از مدیران و کارشناسان باتجربه به نیروهای جوان‌تر در زمینه نوآوری.
۳. توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی کارکنان:
- ۳.۱. جذب و نگهداشت استعدادهای نوآور: طراحی استراتژی‌های جذب و نگهداشت برای متخصصین و نیروهای خلاق در حوزه‌های کلیدی فناوری و مهندسی.
  - راهکار عملیاتی:
  - برنامه‌های جذب دانشگاهی: ایجاد برنامه‌های هدفمند برای جذب فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاهی در رشته‌های مرتبط با صنعت خودرو و نوآوری.
  - توسعه مسیر شغلی جذاب: ارائه مسیرهای شغلی روشن و جذاب برای متخصصین D&R و نوآوری، همراه با فرصت‌های ارتقاء و توسعه حرفه‌ای.
  - ایجاد محیط کاری الهام‌بخش: فراهم آوردن فضایی پویا، حمایتی، و چالش‌برانگیز که استعدادها را به ماندن در سایه ترغیب کند.

- ۳,۲. ارتقاء مستمر مهارت‌ها و دانش کارکنان: سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی و کاربردی برای به روز نگه داشتن مهارت‌های کارکنان با توجه به روندهای جدید فناوری و نوآوری در صنعت خودرو.
  - راهکار عملیاتی:
  - برنامه‌های توسعه فردی (IDP): طراحی برنامه‌های توسعه فردی برای هر کارمند بر اساس نیازهای شغلی و مسیرهای رشد حرفه‌ای.
  - دسترسی به منابع آموزشی آنلاین: فراهم آوردن دسترسی کارکنان به پلتفرم‌های آموزش آنلاین معتبر جهانی در حوزه‌های تخصصی.
  - تبادل کارکنان با شرکای بین‌المللی: اعزام کارکنان به دوره‌های آموزشی و پروژه‌های مشترک در شرکت‌های همکار بین‌المللی برای کسب تجربه عملی.
- پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این پیشنهادها، مستلزم تعهد قوی از سوی مدیریت ارشد سایپا، تخصیص منابع کافی، و ایجاد یک رویکرد سیستماتیک برای پایش و ارزیابی مستمر است. این پیشنهادها، که ریشه در یافته‌های دقیق پژوهش حاضر دارند، نقشه راهی برای دگرگونی سایپا به یک سازمان نوآور، چابک، و رقابت‌پذیر در سطح ملی و بین‌المللی فراهم می‌آورند. تنها از طریق یک رویکرد جامع و همه‌جانبه به نوآوری، سایپا قادر خواهد بود چالش‌های پیش رو را به فرصت تبدیل کرده و جایگاه خود را به عنوان بازیگری پیشرو در صنعت خودروی کشور تثبیت نماید.

## ۶. منابع

- Adro, F., & Leitão, C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4, 51–67.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resourcebased perspective. *Journal of Business Research*, 134, 78–88.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A stateofthescience review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101–635.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Chatterjee, S., Moody, G., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2020). Information technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and couragebased actualization. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101–596. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101596>
- Coleman, P. (2022). Validity and reliability within qualitative research for the caring sciences. *International Journal of Caring Sciences*, 14(3), 2041–2045.
- Dalvand, V., Moshabaki, A., & Karampour, A. (2015). The impact of innovation capabilities on export performance of firms. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 3(2), 295–308.
- Elyasi, Mehdi; Safardoost, Atieh; Mohammad Rouzhsara, Maryam. (2018). Investigating the Role of Innovation Strategy on the Innovative Performance of Organizations (Case Study: Biotechnology KnowledgeBased Companies). *Strategic Management Thought*, 12(1) 183-202. (in Persian)

- Elsayed, A. M., Zhao, B., Goda, A. E. M., & Elsetouhi, A. M. (2023). The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 104-911.
- Farrukh, M., Raza, A., & Waheed, A. (2023). Your network is your net worth: Political ties and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 256-264.
- Findıklı, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity: The central role of strategic human resources practices (SHRPs). *Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387.
- Francis, B., Hasan, I., & Sharma, Z. (2010). Incentive and innovation: Evidence from CEO compensation contract. Working paper, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, NY.
- Hejazi, Asad; Nazarpouri, Amir Houshang. (2018). Analyzing the Impact of Organizational Supportive Factors on the Organization's Innovation Capabilities Considering the Mediating Role of Knowledge Absorption Capacity. *Organizational Culture Management*, 16(4), 851-870. (in Persian)
- HervasOliver, J. L., & SempereRipoll, F. (2015). Disentangling the influence of technological process and product innovations. *Journal of Business Research*, 68(1), 109-118.
- JonesSchenk, J. (2019). 70% Failure Rate: An Imperative for Better Change Management. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 50(4), 148-149.
- Kalabi, Amir Mohammad. (2022). Organizational Commitment Model with Explaining the Position of Organizational Innovation, Organizational Culture, Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value. *Public Management Researches*, 15(56), 165-194. (in Persian)
- Kwon, K., & Cho, D. (2016). How transactive memory systems relate to organizational innovation: The mediating role of developmental leadership. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1025-1044.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance. *Journal of Business Research*, 64(11), 1157-1161.
- Liu, Y., Ndubisi, N. O., Liu, Y., & Barrane, F. Z. (2020). New product development and sustainable performance of Chinese SMMs: The role of dynamic capability and intranational environmental forces. *International Journal of Production Economics*, 230, 107-817.
- Latifi Jaliseh, Salimeh; Kherandish, Mehdi; Afsharipour, Asma. (2019). MetaAnalysis of the Relationship between Knowledge Management and Innovation in the Organization with Emphasis on Dimensions and Mediating Variables. *Journal of Information Processing and Management*, 164316684(2). 16431-16684. (in Persian)
- Mainzer, K. (2011). Interdisciplinarity and innovation dynamics: On convergence of research, technology, economy, and society. *Poiesis Prax*, 7(4), 275-289.
- NajafiTavani, S., NajafiTavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*.
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & AlSwidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100-178
- Izadi Shahnabi, Farideh; Shahlaei Bagheri, Javad; Henri, Habib. (2021). Evaluating the Factors Affecting Organizational Innovation in the Ministry of Sport and Youth. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 20(53)265-284. (in Persian)
- Qi, L., Wong, P. S., & Holdsworth, S. (2023). Towards understanding the impact of perceptions about construction innovation on advanced technology adoption. *International Journal of Construction Management*, 19.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.

- Wallace, D. (2017). Environmental policy and industrial innovation: Strategies in Europe, the USA and Japan. Routledge.
- Wong, L. W., Tan, G. W. H., Ooi, K. B., & Chan, H. K. (2024). Blockchains for SMEs: A FitViability perspective moderated by organizational innovation diffusion for supply chain performance. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 182, 103396.
- YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2022). Linking environmental scanning and organizational innovation with competitive advantage: Evidence from Egyptian SMEs. *Management & Sustainability: An Arab Review*, 1(2), 170-195.
- Zemaitis, E. (2014). Knowledge management in open innovation paradigm context, high tech sector perspective. *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*, 110, 164-173.
- Zhang, M., & Hartley, J. L. (2018). Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90, 75-86.
- Zhang, M., Cheng, R., Fei, J., & Khanal, R. (2024). Enhancing digital innovation ecosystem resilience through the interplay of organizational, technological, and environmental factors: A study of 31 provinces in China. *Sustainability*, 16(5), 19-46.
- Zhou, K. Z. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 394-402.