



Volume 3, Issue 1, 2022

## The Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Innovation with the Mediation Role of Adaptability Culture (Case Study: Iranian Blood Transfusion Organization)

Leila Amir Nejad<sup>1\*</sup>

1. MA, Department of Executive Management Strategy, Food and Drug Organization, Tehran, Iran.

### ARTICLE INFORMATION

**Type of Article:**

**Original Research**

**Pages:** 83-97

**Corresponding Author's Info**

**Email:** leila.amirnejad@gmail.com

**Article history:**

**Received:** 01 January 2022

**Accepted:** 24 May 2022

**Published online:** 21 June 2022

**Keywords:**

*Flexibility of Human Resources, organizational Innovation, Adaptability Culture, Flexibility, Adaptability Culture*

### ABSTRACT

The main purpose of this research is investigation of human resource flexibility effect on organizational innovation with the mediating role of adaptability culture in the Iranian blood transfusion organization. The hypotheses of the research examine effect of staff skill flexibility, staff behavior flexibility, and the flexibility of human resources activities on adaptability culture as well as the effect of adaptability culture on service innovation and process innovation. The type of the research, in terms of purpose is practical and descriptive in term of usage. The statistical population of this research is 242 people of managers and employees of Tehran Blood Transfusion Organization and its statistical sample is based on Cochran formula. For this purpose, 242 questionnaires were distributed among the sample members that were selected by simple random method from among the statistical population. The data gathering tool of present research is the questionnaire that its reliability was evaluated and validated by calculation of Cronbach's alpha, compilation (duplication) and composite reliability. The validity of the research tool has been confirmed by nominal, content, and convergent validity methods. Structural equations modeling method and smart PLS software were used to analyze the information. The results of present study show the effect of staff skill flexibility and staff behavior flexibility on adaptability culture as well as the effect of adaptability culture on service innovation and process innovation. The results also show the mediating role of adaptability culture in the relationship between the staff skills flexibility and the staff behavior flexibility with service innovation and process innovation.



This is an open access article under the CC BY license.

© 2022 The Authors.

**How to Cite This Article:** Amir Nejad, H. (2022). "The Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Innovation with the Mediation Role of Adaptability Culture (Case Study: Iranian Blood Transfusion Organization)". *Journal of Management, economics and Entrepreneurship*, 3(1): 83-97.

دوره سوم، شماره یک، بهار ۱۴۰۱

## بررسی تاثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری (مورد مطالعه: سازمان انتقال خون ایران)

لیلا امیرنژاد\*

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت اجرایی گرایش استراتژی، سازمان غذا و دارو، تهران، ایران.

### چکیده

انعطاف پذیری منابع انسانی، یکی از چالش های مهمی است که سازمان ها در سال های اخیر با آن مواجه اند، چرا که وجود تغییرات زیاد در محیط سازمان نیازمند دستیابی به فناوری های جدید و تمرکز بر ارتقای کیفیت محصولات و خدمات می باشد که تحقق این موارد معلول انعطاف پذیری منابع انسانی است. هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر انعطاف پذیری نیروی انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری در سازمان انتقال خون ایران می باشد. نوع تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ فضای عملیاتی، توصیفی می باشد. جامعه آماری، ۲۴۲ نفر از مدیران و کارکنان سازمان انتقال خون استان تهران می باشند و نمونه آماری آن بر اساس فرمول کوکران می باشد. ابزار گردآوری داده های تحقیق حاضر پرسشنامه است که پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ، تصنیف (دو نیمه کردن) و پایایی ترکیبی مورد سنجش و تایید قرار گرفته است. روایی ابزار تحقیق نیز با روش های روایی صوری، محتوی و همگرا مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده گردیده است. نتایج تحقیق حاضر تأثیر انعطاف پذیری مهارت کارکنان و انعطاف پذیری رفتار کارکنان بر فرهنگ سازگاری و نیز تأثیر فرهنگ سازگاری بر نوآوری خدمات و نوآوری فرایندها را نشان می دهد. همچنین نتایج، نشان دهنده نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری در رابطه بین انعطاف پذیری مهارت کارکنان و انعطاف پذیری رفتار کارکنان با نوآوری خدمات و نوآوری فرایندها می باشد.

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

صفحات: ۹۷ - ۸۳

اطلاعات نویسنده مسئول

ایمیل: leila.amirnejad@gmail.com

### سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

**واژگان کلیدی:** انعطاف پذیری منابع انسانی،

نوآوری سازمانی، فرهنگ انطباق پذیری، انعطاف

پذیری، فرهنگ سازگاری

خوانندگان این مجله، اجازه توزیع، ترکیب مجدد، تغییر جزئی و کار روی حاضر به صورت غیرتجاری را دارند.



© تمامی حقوق انتشار این مقاله، متعلق به نویسنده می باشد.

## مقدمه

یکی از مهمترین و پیچیده ترین مساله هایی که امروز دولت‌ها با آن روبرو هستند، مساله نوآوری است. مفهوم نوآوری اشاره به اجرای موفقیت آمیز و مفید ایده های خلاق در درون شرکت دارد (Rizla, 2014). نوآوری لزوماً به معنای به کارگیری جدیدترین فناوری ها نیست، بلکه بیشتر تمرکز بر شیوه های تفکر و یافتن راه حل های خلاقانه در درون سازمان است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۴). امروزه نوآوری باید به عنوان الزامی برای هر سازمان به علت پایان بخش بودن رقابت در بازار، جهانی سازی و بهبود سریع تکنولوژی در نظر گرفته شود (Kalken et al, 2014). در دنیای امروزی، توان سازگاری و اداره کردن تغییرات، عنصر اصلی موفقیت و بقای هر سازمان است و کسب این توانایی ها خود، مستلزم توجه سازمان به نوآوری افراد است. سازمان هایی موفق هستند که، خلاقیت و نوآوری، نوک پیکان حرکت آنان را تشکیل می دهد (پرهیزگار و همکاران، ۱۳۹۲). نوآوری محرک توسعه اقتصادی است و نقش حیاتی در رقابت در سطوح ملی و سازمانی بازی می کند (Hogan and Cote, 2014). نوآوری عبارت است از نوسازی فعالیت های مرتبط به هم در زنجیره ای که با کشف خلاق آغاز می شود، به دنبال آن از طریق کارآفرینی توسعه می یابد و در نهایت تجاری سازی می شود (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۴). نوآوری شامل علاقه به ایده ها، تجربیات جدید و فرآیندهای خلاق است که ممکن است نتیجه آن توسعه و ایجاد محصول، خدمات جدید یا تکنولوژی های نو باشد (حسینی مقدم و حجازی، ۱۳۹۳؛ داوری و شهباز مرادی، ۱۳۹۲). نوآوری به عنوان اجرای ایده های جدید که ایجاد ارزش می کنند، تعریف شده است (Kalken et al, 2014). نوآوری سازمانی اشاره به شیوه های مدیریت جدید، سازمان جدید، بازاریابی جدید و استراتژی های جدید سازمان ها دارد. (Horus Oliver and Semper Ripoll, 2015). نوآوری سازمانی مستلزم تبدیل ایده ها به اشکال قابل استفاده سازمانی است و این ایده برای پیشبرد عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد (بابا شیخعلی و همکاران، ۱۳۹۳). نوآوری سازمانی را می توان فرآیندی دانست که اختراعات با استفاده از آن به محصولات، فرآیندها، خدمات یا تغییرات

سازمانی دارای ارزش افزوده یا قابل عرضه در بازار تبدیل می شوند (اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲، ایمانی پور و همکاران، ۱۳۹۱).

نوآوری یکی از عوامل کلیدی موفقیت بلند مدت سازمان ها در محیط های پویا است. نوآوری به سازمان کمک می کند تا با تلاطمات و چالشهای محیطی روبرو شده و خود را با پیچیدگی های فزاینده محیط رقابتی امروزی سازگار گرداند. بدین ترتیب سازمانهای نوآور می توانند با پاسخ به چالش های پیش رو به طور موثری به تغییرات محیط داخلی و خارجی عکس العمل نشان دهند (حسینی و سالار، ۱۳۹۱). نوآوری عامل مهمی است که می تواند راه را برای گسترش بازارها و بهره‌مندی از فرصت‌های جدید و به دست آوردن سود بیشتر هموار نماید (Chen et al, 2015). همچنین نوآوری فعالیتی کلیدی است که نه تنها بقای یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه باعث تغییرات اجتماعی و اقتصادی وسیعی می‌گردد (Santos et al, 2014).

اهمیت نوآوری در سازمانها موجب شده است تا اندیشمندان و پژوهشگران به دنبال راهکارهایی جهت ارتقاء سطح نوآوری سازمانی باشند. و از آنجا که لازمه ارائه چنین راهکارهایی شناسایی عوامل موثر بر نوآوری می باشد، هر یک از محققین با نگاه از منظری متفاوت، عواملی را بیان کرده اند که می تواند بر نوآوری سازمانی موثر باشد.

با مطالعه آثار پژوهشگران حوزه نوآوری می بینیم که برخی از آنها از مقوله انعطاف پذیری نیروی انسانی به عنوان عاملی موثر بر نوآوری سازمانی یاد کرده اند (Do et al, 2016). انعطاف پذیری منابع انسانی به ضرورت انکارناپذیر در محیط نامطمئن و پویای امروزی تبدیل شده است که به سازمان قابلیت واکنش مناسب در برابر تغییرات سریع محیطی را می دهد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). انعطاف پذیری نیروی انسانی نوعی از قابلیت است که موجب می شود تا سازمان برای پاسخگویی به تغییرات محیطی و سازگاری و انطباق با محیط های پویا آماده شود. که این امر موجب می شود تا بستر لازم برای نوآوری در سازمان فراهم گردد (Do et al, 2016).

نیز به آن یک تصمیم گیری راهبردی از سوی مدیریت نیز اطلاق می‌شود.

سازمان انتقال خون ایران به عنوان سازمانی خدمت رسان در حوزه سلامت کشور عمده فعالیت های خود را در جهت تهیه و تامین خون و فرآورده های خون (سلولی و پلاسمایی) کافی؛ سالم، با کیفیت عالی برای حفظ و ارتقای سلامت و بهبود کیفیت زندگی بیماران در کشور و حفظ برتری منطقه مدیترانه شرقی ترسیم نموده است. این سازمان به منظور نیل به اهداف خود با رعایت استانداردهای ملی و جهانی، و با تکیه بر اندوخته های علمی و تجارب ارزشمند علمی کارکنان؛ برنامه های راهبردی خود را تدوین می نماید؛ تا ضمن تعالی سطح کمی و کیفی تجارب علمی و بهره مندی از دانش نوین طب انتقال خون و فن آوری روز و نوآوری و با اتکای به نوع دوستی و خیرخواهی اهداکنندگان از طریق جلب مشارکت، جذب، آموزش و تکریم آنان فرآورده های خون را به موقع تامین و توزیع نماید و به این خدمات خود برای رفع نیاز بیماران به عنوان فضیلتی الهی مینگرد (پورفتح اله، ۱۳۹۶). لذا با توجه به اهمیت موضوع نوآوری در رشد و توسعه سازمان ها و همچنین نقش مهمی که مدیران منابع انسانی با ایجاد جو مطلوب، شناسایی و رفع موانع، تشویق و ایجاد انگیزه و حرکت به سمت ایجاد فرهنگ مناسب می توانند داشته باشند و با عنایت به نقش تاثیر گذار دو متغیر انعطاف پذیری نیروی انسانی و فرهنگ انطباق پذیری بر نوآوری سازمانی و همچنین با توجه به جایگاه سازمان انتقال خون ایران در توسعه سلامت جامعه این تحقیق در راستای شناسایی چگونگی ارتقا نوآوری سازمانی در مجموعه سازمان انتقال خون، به بررسی تاثیر انعطاف پذیری نیروی انسانی بر نوآوری سازمانی به طور مستقیم و نیز به طور غیر مستقیم و از طریق میانجیگری فرهنگ انطباق پذیری پرداخته است و به دنبال پاسخ به این پرسش کلیدی برمی آیم "که انعطاف پذیری نیروی انسانی چه تاثیری بر نوآوری سازمانی از طریق نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری در سازمان انتقال خون ایران دارد؟"

با توجه به اهمیت انعطاف پذیری منابع انسانی، نوآوری و فرهنگ انعطاف پذیری و نقش علمی که این سه متغیر در نحوه ارائه خدمات سازمان و تحقق اهداف آن دارد، این تحقیق قصد

از سوی دیگر می توان به مقوله فرهنگ انطباق پذیری به عنوان عامل موثر دیگری که میتواند نوآوری سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد اشاره نمود (Valencia et al, ۲۰۱۰). سازمان های با فرهنگ انطباق پذیری از طریق انعطاف پذیری و پاسخگویی می توانند به سرعت نسبت به نیازهای محیط بیرونی واکنش نشان دهند؛ که این نوع فرهنگ سازمان ها را قادر می سازد تا فعالانه به محیط بیرونی پاسخ داده و در نتیجه نوآوری سازمانی را تسهیل نماید (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰). رقابت شدید بین سازمان ها و تغییرات فزاینده در محیط، سازمان ها را وادار به نوآوری مستمر در راستای دستیابی به اهدافشان مینماید (Hughes et al, ۲۰۰۵). عامل اساسی برای افزایش توان رقابت پذیری، نوآوری و کسب مزیت رقابتی توسط سازمان ها، منابع انسانی میباشد. این منبع با دارا بودن ویژگی هایی نظیر ارزش آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت های سازمانها فراهم می آورد. دستیابی سازمانها به اهداف متعالی نیازمند مهارتها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی می باشد که تحقق این شروط مستلزم انعطاف پذیری منابع می باشد (Bhattacharya et al, ۲۰۰۵). انعطاف پذیری منابع انسانی، یکی از چالشهای مهمی است که مدیریت منابع انسانی در سا لهای اخیر با آن مواجه است، چرا که وجود تغییرات زیاد در بازارهای جهانی مستلزم دستیابی به فناوری های جدید و تمرکز بر ارتقای کیفیت محصولات می باشد که تحقق این موارد معلول انعطاف پذیری منابع انسانی است.

جز در چند مطالعه، موضوع نوآوری برای زمان زیادی به مطالعه محصول جدید و توسعه فرآیند تولید می پرداخت. به تازگی، محققان نسبت به کاربرد انحصاری این مفهوم در فناوری انتقاد کرده اند. این انتقاد، جرقه ای به وجود آورد که نظرها را به سوی شکل های غیرفناورانه نوآوری به ویژه نوآوری سازمانی و مدیریت سوق داد. سازمان های توسعه و همکاری اقتصادی اروپا و آمار اروپا، یک چارچوب واحد و یکپارچه برای نوآوری بیان کرده اند (مادجار، ۲۰۰۵). این سازمان ها، نوآوری را اجرای یک روش جدید سازمانی در شیوه های کسب و کار شرکت، محیط کار سازمان و یا روابط خارجی تعریف می کنند که پیش از این در شرکت استفاده نشده است که البته به همین دلیل

سازمان تحمیل می شوند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲). انعطاف پذیری نیروی انسانی شامل انعطاف پذیری مهارت های کارکنان، انعطاف پذیری رفتار کارکنان و انعطاف پذیری فعالیت های منابع انسانی می باشد (Do et al, ۲۰۱۶). انعطاف پذیری مهارتی بر سرعت و سهولت کسب مهارت و توانایی های جدید کارکنان دلالت دارد. انعطاف پذیری رفتار کارکنان توانایی نشان دادن تنوعی از نقش های رفتاری در شرایط متفاوت است. (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). منظور از انعطاف پذیری فعالیت های منابع انسانی نیز، اقدامات موثر و سریع و پایدار بخش منابع انسانی در سازگار کردن و اجرای فرآیندها و ساختار جدید منابع انسانی می باشد (Do et al, ۲۰۱۶). فعالیت های مدیریت منابع انسانی می تواند به طور مؤثر منجر به استخدام افرادی شود که قادر باشند به تغییرات در نیاز های بازار پاسخگو باشند. در نهایت، فرهنگ سازمانی و توانایی آن برای انطباق با نیاز های بازار و همچنین توانایی سازمان برای توسعه کارکنان خود منجر به ایجاد یک محل کار نوآورانه می شود.

برنی<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع، انعطاف پذیری منابع انسانی می تواند یک منبع مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ها باشد. این به این دلیل است که سرمایه گذاری در سرمایه انسانی نمی تواند به راحتی توسط رقبا تقلید شود. همچنین این نوع سرمایه گذاری به سهولت قابل جایگزینی با پیشرفت های تکنولوژیکی یا جایگزین های دیگر نیست. انعطاف پذیری منابع انسانی می تواند منجر به تلاش های داوطلبانه کارکنان از طریق رفتارهای انگیزشی گردد.

وانگ و احمد<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، با توجه به این که نوآوری یک فرآیند نامشخص است، نیاز به درجه بالایی از تنوع دارد انعطاف پذیری مهارت کارکنان و انعطاف پذیری رفتار کارکنان این تغییر و تنوع را به سطح بالایی می رسانند، بنابراین برای نوآوری سازمانی مفید است. بنابراین می توان گفت که: انعطاف پذیری منابع انسانی با نوآوری سازمانی رابطه مثبت دارد.

چاتمن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، در مطالعه خود در مورد فرهنگ سازمانی بیان می کنند که یک فرهنگ سازگار، هنجاری است

دارد تا به بررسی تأثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمان با نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری بپردازد؛ در واقع، پارادایم تأثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر نوآوری یکی از چالشهای مدیریتی است که این تحقیق سعی در بررسی چگونگی ارتباط بین این متغیرها دارد. در این راستا مسئله اصلی این تحقیق، شناخت نحوه تأثیر انعطاف پذیری نیروی انسانی بر نوآوری سازمان با نقش متغیر میانجی فرهنگ انطباق پذیری است از این رو در پژوهش حاضر، ارتقای نوآوری سازمانی از منظر انعطاف پذیری منابع انسانی مورد بررسی قرار می گیرد.

### چارچوب نظری تحقیق

این تحقیق که با هدف بررسی تاثیر " انعطاف پذیری منابع انسانی" بر " نوآوری سازمانی" با نقش میانجی " فرهنگ انطباق پذیری" صورت می پذیرد و براساس تئوری نوآوری سازمانی بنا شده است و به بررسی درجه سازگاری هنگام پاسخ به ایده های جدید، محصولات و یا فن آوری میپردازد. عنصر مهم دیگر برای ایجاد سازمان نوآورانه انعطاف پذیری منابع انسانی است. شیوه های منابع انسانی می تواند به طور موثر برای استخدام افرادی که پاسخگو به تغییرات در تقاضای بازار هستند و سازگار هستند بکار گرفته شوند. در نهایت، فرهنگ سازمانی و توانایی آن برای انطباق با نیازهای بازار و توانایی سازمان برای توسعه کارمندان خود منجر به ایجاد یک محل کار نوآورانه می شود (Moliterno, ۲۰۱۱).

تمرکز این پژوهش بر تبیین ارتباط میان انعطاف پذیری نیروی انسانی، فرهنگ انطباق پذیری و نوآوری سازمانی می باشد. در این راستا نظریه نوآوری سازمانی برای بررسی میزان انطباق پذیری هنگام پاسخ به ایده ها، محصولات یا تکنولوژی جدید مورد استفاده قرار گرفته است. یکی دیگر از عوامل مهم برای ایجاد سازمان های نوآور انعطاف پذیری نیروی انسانی است. انعطاف پذیری نیروی انسانی ظرفیت مدیریت منابع انسانی، در ارتقای توانایی سازمان برای انطباق اثربخش و به موقع با الزامات متغیر و متنوعی است که از ناحیه محیط یا درون

3- Chatman et al

1- Bernie

2- Wang and Ahmed

فرهنگ سازمانی با درجه های بالای انعطاف پذیری تاثیر مثبت بیشتری بر روی ایجاد دانش، که پایه و اساس خلاقیت است، دارد. بر این اساس می توان گفت که: فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر با نوآوری سازمانی رابطه مثبت دارد.

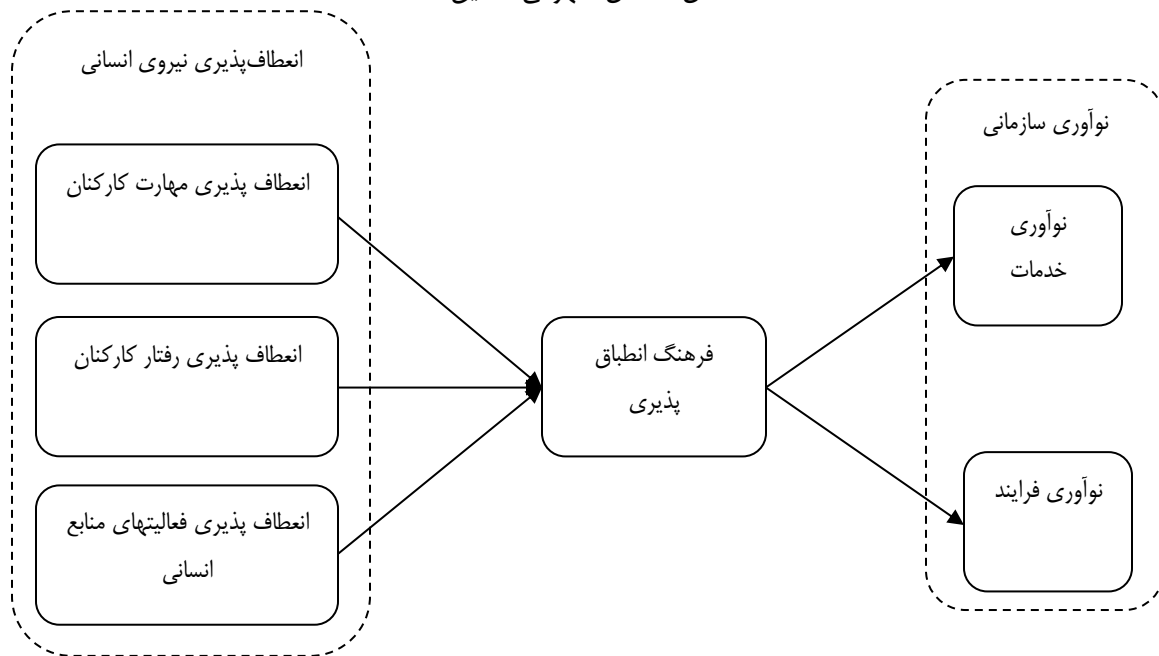
مدل مفهومی این تحقیق برگرفته از مدل ارائه شده توسط ( دو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) می باشد که در شکل شماره ۱ قابل مشاهده می باشد. در این مدل ابعاد انعطاف پذیری نیروی انسانی شامل انعطاف پذیری مهارت های کارکنان، انعطاف پذیری رفتار کارکنان و انعطاف پذیری فعالیت های منابع انسانی، به عنوان متغیر مستقل؛ فرهنگ انطباق پذیری به عنوان متغیر میانجی و ابعاد نوآوری سازمانی شامل نوآوری خدمات و نوآوری فرایند به عنوان متغیر وابسته ایفای نقش می نمایند.

که نیاز سازمان را برای ارتقاء انعطاف پذیری و ریسک پذیری تامین می کند. از این رو، انعطاف پذیری منابع انسانی احتمالا به یک فرهنگ سازگاری ناشی از پاسخگویی به یک محیط پویا مربوط می شود؛ همانطور که انعطاف پذیری منابع انسانی شامل مهارت ها و رفتارهای مورد نیاز کارکنان برای برای انطباق با یک محیط پویا است (بوتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵). بر این اساس می توان گفت که: انعطاف پذیری منابع انسانی با فرهنگ سازگار رابطه مثبت دارد.

لوا و نگو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، نشان می دهد که فرهنگ سازمانی که انعطاف پذیر است تاثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد در حقیقت، فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر ظرفیت بالایی برای تغییر درونی در پاسخ به شرایط خارجی دارد.

دافت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷). با انعطاف پذیری و پاسخگویی به تغییر، یک سازمان می تواند به سرعت به محیط خارجی واکنش نشان دهد که این امر به نوآوری سازمانی کمک می کند همچنین

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



منبع: Do et al، ۲۰۱۶

H<sub>1-1</sub>: انعطاف پذیری مهارت های کارکنان تاثیر مثبت بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان دارد.

### فرضیات تحقیق

H<sub>1</sub>: انعطاف پذیری نیروی انسانی تاثیر مثبت بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان دارد.

<sup>3</sup>- Do et al

<sup>1</sup>- Leva and Nego

<sup>2</sup>- Daft



## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر ماهیت روش، توصیفی-پیمایشی و از نظر زمان انجام تحقیق، مقطعی می باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان سازمان انتقال خون شاغل در استان تهران هستند که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی به بالا و سابقه خدمت بالای ۵ سال می باشند. که طبق استعلام از اداره منابع انسانی سازمان انتقال خون تعداد افراد با خصوصیات بالغ بر ۶۱۱ نفر می باشد. در این پژوهش جهت تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. با توجه به آنکه حجم جامعه آماری (مدیران و کارشناسان سازمان انتقال خون) ۶۱۱ نفر می باشد، حجم نمونه مبتنی بر فرمول کوکران ۲۳۶ نفر بدست می آید. در بخش میدانی این تحقیق جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. که گویه های مربوط به هر یک از متغیرهای تحقیق در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است. جهت انتخاب اعضای نمونه از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شده است. در این تحقیق جهت اطمینان از پایایی پرسشنامه و اندازه گیری آن، از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده و برای سنجش روایی ابزار، از روایی همگرا و روایی صوری استفاده نموده‌ایم. برای گردآوری اطلاعات نیز از روش کتابخانه‌ای و روش میدانی استفاده شده است. همچنین در این تحقیق از تکنیک مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم افزار Smart PLS برای تجزیه و تحلیل داده استفاده شده است.

- H1-2: انعطاف پذیری رفتار کارکنان تاثیر مثبت بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان دارد.
- H1-3: انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی تاثیر مثبت بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان دارد.
- H2: فرهنگ انطباق پذیری سازمان تاثیر مثبت بر نوآوری سازمانی دارد.
- H2-1: فرهنگ انطباق پذیری سازمان تاثیر مثبت بر نوآوری خدمات دارد.
- H2-2: فرهنگ انطباق پذیری سازمان تاثیر مثبت بر نوآوری فرایندها دارد.
- H3: فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری نیروی سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.
- H3-1: فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری مهارت کارکنان و نوآوری خدمات دارد.
- H3-2: فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری رفتار کارکنان و نوآوری خدمات دارد.
- H3-3: فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی و نوآوری خدمات دارد.
- H3-4: فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری مهارت کارکنان و نوآوری فرایندها دارد.
- H3-5: فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری رفتار کارکنان و نوآوری فرایندها دارد.
- H3-6: فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی و نوآوری فرایندها دارد.

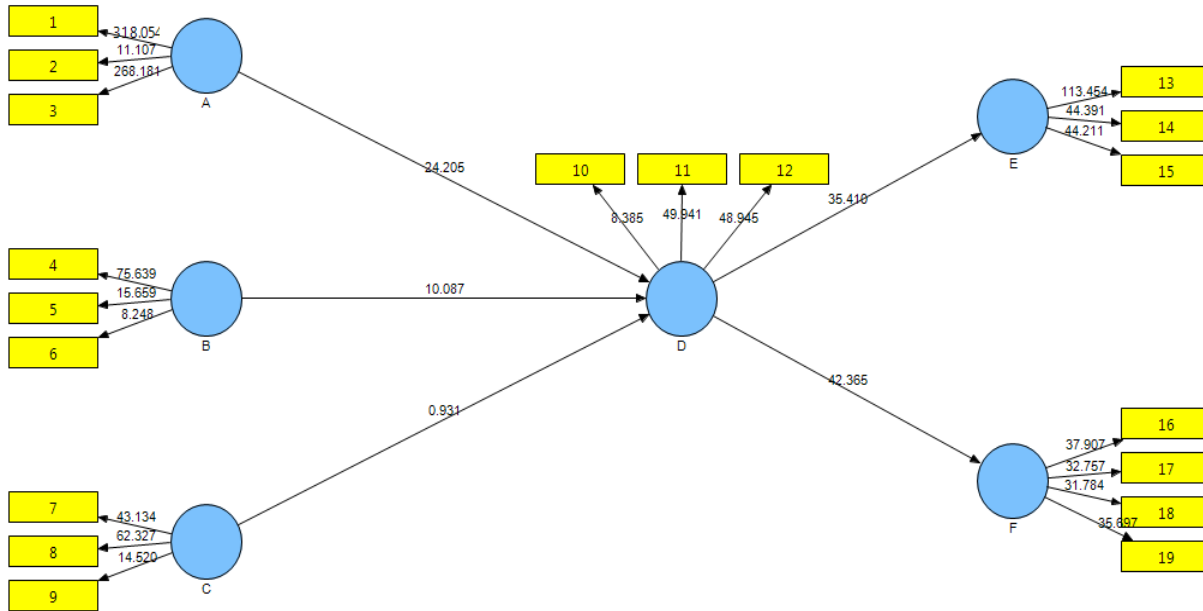
جدول ۱. گویه های مربوط به هر یک از متغیرهای تحقیق

منبع	تعداد سوالات	متغیرها
(بوتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵)	۳ سوال	انعطاف پذیری مهارت کارکنان
دو و همکاران (۲۰۱۶)	۳ سوال	انعطاف پذیری رفتار کارکنان
(بوتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵)	۳ سوال	انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی
لئو و انجو (۲۰۰۴)	۳ سوال	فرهنگ سازگاری
پراجوگو و احمد (۲۰۰۶)	۳ سوال	نوآوری خدمات
پراجوگو و احمد (۲۰۰۶)	۴ سوال	نوآوری فرایند

### یافته های پژوهش

در مدل سازی معادلات ساختاری به منظور تعیین معناداری روابط از ضرایب معناداری  $t$  استفاده می شود. در صورتی که مقدار این اعداد از  $۱/۹۶$  بیشتر شود، نشان از صحت رابطه ی

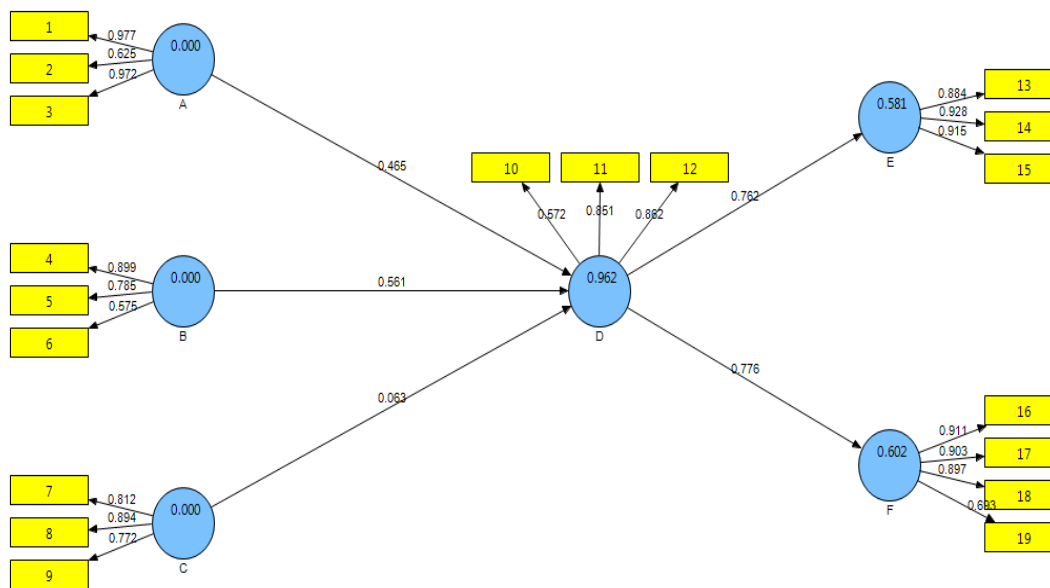
بین سازه ها در سطح اطمینان ۹۵٪ است. شکل شماره ۲ ضرایب معناداری  $t$  مربوط به هر یک از مسیرها را در مدل مفهومی نشان می دهد.



شکل ۲. ضرایب معناداری  $t$

-ضرایب استاندارد شده مسیرها ضرایب استاندارد شده بین متغیر مستقل و وابسته نشان دهنده شدت و جهت تاثیرات می باشد. شکل شماره ۳ ضرایب استاندارد شده هر یک از مسیرها را نشان می دهد.





شکل ۳. ضرایب استاندارد شده مسیر

جدول شماره ۲، رابطه میان متغیرهای تحقیق براساس فرضیات تحقیق را ارایه می‌دهد.

جدول ۲. نتیجه فرضیه های تحقیق بر اساس نتایج مدل های ساختاری

نتیجه	ضرایب مسیر	ضرایب معناداری	فرضیات
تایید	۰/۴۶۵	۲۴/۲۰۵	انعطاف پذیری مهارت های کارکنان تاثیر مثبت بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان دارد.
تایید	۰/۵۶۱	۱۰/۰۸۷	انعطاف پذیری رفتار کارکنان تاثیر مثبت بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان دارد.
رد	۰/۰۶۳	۰/۹۳۱	انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی تاثیر مثبت بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان دارد.
تایید	۰/۷۶۲	۳۵/۴۱۰	فرهنگ انطباق پذیری سازمان تاثیر مثبت بر نوآوری خدمات دارد.
تایید	۰/۷۷۶	۴۲/۳۶۵	فرهنگ انطباق پذیری سازمان تاثیر مثبت بر نوآوری فرایندها دارد.

که در آن داریم:  
 a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی  
 b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته  
 S<sub>a</sub>: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی  
 S<sub>b</sub>: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته  
 نتایج این آزمون در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است.

آزمون سوبل<sup>۱</sup>: از این آزمون برای سنجش معناداری تاثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر استفاده می شود. این آزمون برای کسب نتایج دقیق و معتبر نیاز به داده های زیاد دارد. در آزمون سوبل یک مقدار z-value از طریق فرمول زیر محاسبه می شود و در صورتی که مقدار بدست آمده از ۱/۹۶ بیشتر باشد در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تاثیر میانجی یک متغیر تایید می شود.

$$z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}}$$

جدول ۳. نتیجه آزمون سوبل

نتیجه آزمون	z-value	فرضیات
تایید	۱۹/۹۶۶	فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری مهارت کارکنان و نوآوری خدمات دارد.
تایید	۹/۶۹۴	فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری رفتار کارکنان و نوآوری خدمات دارد.
رد	۰/۹۳۳	فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی و نوآوری خدمات دارد.
تایید	۲۰/۹۹۹	فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری مهارت کارکنان و نوآوری فرایندها دارد.
تایید	۹/۸۰۶	فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری رفتار کارکنان و نوآوری فرایندها دارد.
رد	۰/۹۳۴	فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی و نوآوری فرایندها دارد.

### نتیجه گیری

توان گفت که انعطاف پذیری رفتار کارکنان بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان تاثیر دارد. همچنین حصول مقدار مثبت ۰/۵۶۱ برای ضریب مسیر نشان دهنده تاثیرگذاری مثبت و متوسط انعطاف پذیری رفتار کارکنان بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان می باشد. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعه دو و همکاران (۲۰۱۶) که انعطاف پذیری رفتار کارکنان را بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان موثر دانسته اند و همچنین با نتایج تحقیقی عباسی و همکاران، ۱۳۹۲ که بین ابعاد انعطاف پذیری رفتار کارکنان با فرهنگ انطباق پذیری رابطه مثبت معناداری وجود دارد همراستا می باشد. بر اساس نتایج می توان گفت که انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان تاثیر ندارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق دو و همکاران، ۲۰۱۶ که بیان می کنند انعطاف پذیری

بر اساس نتایج می توان گفت که انعطاف پذیری مهارت های کارکنان بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان تاثیر دارد. همچنین حصول مقدار مثبت ۰/۴۶۵ برای ضریب مسیر نشان دهنده تاثیرگذاری مثبت و متوسط انعطاف پذیری مهارت های کارکنان بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان می باشد. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعه دو و همکاران (۲۰۱۶) که انعطاف پذیری مهارت های کارکنان را بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان موثر دانسته اند همراستا بوده اما با نتایج حاصل از مطالعه عباسی و همکاران (۱۳۹۲) که معتقدند بین انعطاف پذیری مهارتی و فرهنگ انطباق پذیری رابطه معناداری وجود ندارد، مغایرت دارد. بر اساس نتایج می

<sup>1</sup> . sobel test

نوآوری خدمات رد می شود. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعه دو و همکاران (۲۰۱۶) که معتقدند فرهنگ انطباق پذیری در رابطه بین انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی و نوآوری خدمات نقش میانجی دارد، مغایرت دارد. فرضیه میانجیگری فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری مهارت کارکنان و نوآوری فرایندها تایید می شود. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعه دو و همکاران (۲۰۱۶) که معتقدند فرهنگ انطباق پذیری در رابطه بین انعطاف پذیری مهارت کارکنان و نوآوری فرایندها نقش میانجی دارد، همراستا می باشد. فرضیه میانجیگری فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری رفتار کارکنان و نوآوری فرایندها تایید می شود. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعه دو و همکاران (۲۰۱۶) و با نتایج تحقیق آبدآ\_گارسیا و همکارانش، ۲۰۱۷ که معتقدند فرهنگ انطباق پذیری در رابطه بین انعطاف پذیری رفتار کارکنان و نوآوری فرایندها نقش میانجی دارد، همراستا می باشد. فرضیه میانجیگری فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی و نوآوری فرایندها رد می شود. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعه دو و همکاران (۲۰۱۶) که معتقدند فرهنگ انطباق پذیری در رابطه بین انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی و نوآوری فرایندها نقش میانجی دارد، مغایرت دارد.

**ملاحظات اخلاقی:** موارد مربوط به اخلاق در پژوهش و نیز امانت‌داری در استناد به متون و ارجاعات مقاله تماماً رعایت گردید.

**تعارض منافع:** تدوین این مقاله، فاقد هرگونه تعارض منافی بوده است.

**سهم نویسندگان:** نگارش مقاله تماماً توسط نویسندگان بصورت مشترک و برابر انجام گرفته است.

**تشکر و قدردانی:** از تمام کسانی که ما را در تهیه این مقاله یاری رسانده‌اند، سپاسگزاریم.

**تأمین اعتبار پژوهش:** این پژوهش بدون تأمین اعتبار مالی سامان یافته است.

فعالیت‌های منابع انسانی بر فرهنگ انطباق پذیری سازمان موثر است، مغایرت دارد. بر اساس نتایج می توان گفت که فرهنگ انطباق پذیری سازمان بر نوآوری خدمات تاثیر دارد. همچنین حصول مقدار مثبت ۰/۷۶۲ برای ضریب مسیر نشان دهنده تاثیرگذاری مثبت و قوی فرهنگ انطباق پذیری سازمان بر نوآوری خدمات می باشد. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعه دو و همکاران (۲۰۱۶) که فرهنگ انطباق پذیری سازمان را بر نوآوری خدمات موثر دانسته اند و نیز با نتایج حاصل از مطالعه سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) که معتقدند فرهنگ انطباق پذیری بر نوآوری سازمانی تاثیرگذار است، همراستا می باشد. بر اساس نتایج می توان گفت که فرهنگ انطباق پذیری سازمان بر نوآوری فرایندها تاثیر دارد. همچنین حصول مقدار مثبت ۰/۷۶۶ برای ضریب مسیر نشان دهنده تاثیرگذاری مثبت و قوی فرهنگ انطباق پذیری سازمان بر نوآوری فرایندها می باشد. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعه دو و همکاران (۲۰۱۶) که فرهنگ انطباق پذیری سازمان را بر نوآوری فرایندها موثر دانسته اند و نیز با نتایج حاصل از مطالعه سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) که معتقدند فرهنگ انطباق پذیری بر نوآوری سازمانی تاثیرگذار است، همراستا می باشد. فرضیه میانجیگری فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری مهارت کارکنان و نوآوری خدمات تایید می شود. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعه دو و همکاران (۲۰۱۶) که معتقدند فرهنگ انطباق پذیری در رابطه بین انعطاف پذیری مهارت کارکنان و نوآوری خدمات نقش میانجی دارد و با نتایج تحقیق سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰ فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری و نوآوری خدمات دارد، مطابقت دارد. فرضیه میانجیگری فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری رفتار کارکنان و نوآوری خدمات تایید می شود. نتایج بدست آمده در این بخش با نتایج حاصل از مطالعه دو و همکاران (۲۰۱۶) و با نتایج تحقیق نمایان و فیض‌اللهی، ۱۳۹۴ که معتقدند فرهنگ انطباق پذیری در رابطه بین انعطاف پذیری رفتار کارکنان و نوآوری خدمات نقش میانجی دارد، همراستا می باشد. فرضیه میانجیگری فرهنگ انطباق پذیری نقش میانجی بین انعطاف پذیری فعالیتهای منابع انسانی و

## منابع و ماخذ

- پرهیزگار، محمدمهدی؛ فروزنده دهکردی، لطف اله؛ جوکار، علی اکبر؛ درینی، ولی محمد (۱۳۹۲). «شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی با تکیه بر پارادایم نوآوری باز در صنعت نشر کشور». فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۱(۳۱).
- پورزارع، هدی؛ رحیمی، فرج اله (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی». فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸(۴) (شماره پیاپی ۲۶)، صص: ۵۷-۸۱
- پورفتح اله، علی اکبر (۱۳۹۶)، در جستجوی اهداکننده مستمر، مصاحبه، سازمان انتقال خون ایران
- حسینی مقدم، سید محمدرضا حجازی، سیدرضا (۱۳۹۳). «تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد بانکها با متغیر میانجی بازارگرایی در بانک های خصوصی ودولتی استان گیلان». مجله توسعه کارآفرینی، ۷(۲): ۲۲۹-۲۱۱.
- حسینی، سید محمود؛ سالار، جمشید (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر بازارمداری و نوآوری بر عملکرد شرکتهای غذایی بورس». فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۲(۳): ۱۲-۳۴.
- رحیمی، فرج اله؛ محمدی، جیران؛ پورزارع، هدی (۱۳۹۵). «تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی». فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۲): ۱۲۲-۹۹.
- سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ حسینی سرخوش، سیدمهدی؛ حاجی شفیعی، جمال (۱۳۹۰). «اثر میانجی گری فرهنگ انطباق پذیری بر رابطه ی بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت های منتخب در زنجیره تأمین فناوری های دفاعی)». نشریه بهبود مدیریت، ۵(۳) پیاپی ۱۴: ۱۲۲-۱۳۹.
- سیدنقوی، میرعلی؛ حقیقی کفاش، مهدی؛ نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۱). «انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه». فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۶۷): ۱۵۳-۱۶۳.
- شریعت نژاد، علی؛ امرابی، فیروز؛ ساعدی، عبدالله (۱۳۹۴). «تأثیر راهبردهای نوآوری بر توسعه کارآفرینی سازمانی: با میانجی قابلیت های یادگیری سازمان (مورد مطالعه: شهرک های صنعتی استان لرستان)». فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۸(۲): ۳۱۳-۳۳۲
- شیخی، ایوب؛ اسمعیل پور زنجانی، سعید؛ اوکاتی، وحید (۱۳۹۵)، نقش انعطاف پذیری منابع انسانی بر جذابیت سازمانی ادراک شده کارکنان، مطالعات کمی در مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۴، ۱۴۷-۱۷۰
- طیبی، سید جمال الدین؛ گوهری، محمودرضا؛ غلامی، الهام (۱۳۹۴). «رابطه ی انعطاف پذیری منابع انسانی و شاخصهای عملکردی در بیمارستان های دانشگاه آزاد اسلامی». مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، ۹(۵): ۴۲-۵۶.
- عباس زاده، محمد؛ علیزاده اقدم، محمداقرا؛ کوهی، کمال؛ بوداقي، علی (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر دانش آفرینی سازمانی بر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز)». مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران، ۴(۳): ۴۳۱-۴۵۴.
- عباسی، رسول؛ باباشاهی، جبار؛ افخمی اردکانی، مهدی؛ فراهانی، داود (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری». فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۱): ۸۷-۱۰۶
- فرهادی، محمدعلی (۱۳۹۶)، اهداکنندگان سرمایه های اجتماعی، فصلنامه خون، خون بخش، سری جدید، شماره ۱۸

- Huse, M. , Neubaum, D. O. and Gabrielsson, J. (2005), Corporate innovation and competitive environment, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, No. 3, pp. 313-333.
- Karadzic, Vanja; Paula Antunes & John Grin (2012). "How to Learn to Be Adaptive?", *Journal of Cleaner Production*, Vol 45, p. 29-37.
- Kenney, Steven (2009). "The Adaptive Organization, Fostering Change in Five Areas", Toffler Association.
- Liao, S, Fei, Wu-Chen, Liu, C, (2008), "Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation", *Technovation* 28: 183-195
- Maital, S., & Sehadri, D. (2007). "Innovation management". Sage publications.
- Martínez\_Sánchez, Angel; Vela\_Jiménez, María José; Pérez\_Pérez, Manuela; de\_Luis\_Carnicer, Pilar (2008), Workplace flexibility and innovation: The moderator effect of inter\_organizational cooperation, *Personnel Review*, Vol. 37 Issue: 6, pp.647-665.
- Mohammadkazemi, Reza; Soheili, Sara; Taherkhnai, Farnoosh; JafariMoghadam, Saeed (2014). The impact of organisational climate on innovation: a case study of the Ministry of Sports in Iran. *Middle East Journal Management*, 1(4)
- Monavvarian A, Khamda Z. (2010) "Towards successful knowledge management: people development approach". *Business Strategy Series*; 11(1): 20-42
- کاظمی نژاد، یوسف (۱۳۹۶)، نقش نیروی انسانی در رویه های سازمانی، مصاحبه، سازمان انتقال خون ایران، اداره کل منابع انسانی.
- نمامیان، فرشید؛ فیض الهی، صادق (۱۳۹۴). « تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام)». نشریه فرهنگ ایلام، ۱۶ (۴۶ و ۴۷).
- Bhattacharya, Mousumi. , Gibson, Donald E., Doty, D. Harold. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management* , 31: 622-640, doi:10.1177/0149206304272347.
- Davila, T., Shelton, R., & Epstein, M. J. (2006). "Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It". Upper Saddle River. Wharton School Publishing.
- Denison, D., Nieminen, L. and Kotrba, L. (2014), Diagnosing organizational cultures: a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23, No. 1, pp. 145-161 .
- Do, Ben-Roy; Yeh, Pi-Wen; Madsen, Jean (2016), Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture, *Chinese Management Studies*, Vol. 10, Issue: 4, pp.657-674
- Fraser, k. ; Hvolby, H.-H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management*, (16):74-94.

- ed.). New York. John Wiley & Sons , Ltd.
- Úbeda-García, Mercedes; Claver-Cortés, Enrique; Marco-Lajara, Bartolomé; Zaragoza-Sáez, Patrocinio (2017), Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity, *Personnel Review*, Vol. 46, Issue: 4, pp.824-846
- Valencia, J.C.; Valle, R.S.; Jiménez, D.J. (2010), Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480
- Vinzi, Vincenzo Esposito; Trinchera, Laura; Amato, Silvano (2010) , PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement, *Handbook of Partial Least Squares Springer Handbooks of Computational Statistics*
- Von Hippel, E. (2005). "Democratizing Innovation". MIT Press, ISBN 0-262-22074-1, 105
- Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., - Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2012). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, .0149206312463940
- Wetzels, Martin; Odekerken-Schröder, Gaby; van Oppen, Claudia (2009), Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly* Vol. 33 No. 1
- Zawislak, P. A. & Gamarra, J. T. & Alves, A. C. & Barbieux, D. & Reichert, F. M. (2014). The Different Innovation Capabilities of the Firm: Further Remarks upon the Brazilian Experience. *Journal of*
- Morel, L., & Boly, V. (2006). "Innovation process evaluation : From self assessment to detailed technological audit."
- Ngo, Hang-Yue; Loi, Raymond(2008), Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong kong, *The Journal of Human Resource Management*, 19(9): 1654-66.
- Puga, D. and D. Trefler (2010), "Wake up and smell the ginseng: Innovation trade and the rise of incremental innovation in low-wage countries", *Journal of Development Economics*, 91(1); 64-76.
- Rhee Jaehoon, Park b aekyung, Lee c DoHyung, (2010), "Drivers of innovativeness and for performance innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation", *Technovation*, vol.30, pp65-75.
- Robinson Lance W, Berkes, Fikret (2011), Multi-level participation for building adaptive capacity: Formal, agency-community interactions in northern Kenya, *Global Environmental Change* 21: 1185-1194.
- Santos, D. F. L., Basso, L. F. C. ; Kimura, H. & Kayo, E. K. (2014). Innovation efforts and performances of Brazilian firms. *Journal of Business Research*, 67(4), 527-535
- Strichman, Nancy Jill (2005), Adaptive Capacity In Israeli Social Change Nonprofits, University of Pittsburgh.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (3rd Edition

Innovation Economics & Management,  
13: 129-150.