

# شناسایی عوامل موثر بر مدیریت نوآوری در صنعت مبلمان

مطالعه موردی : شرکت مبلمان سازی ( Ev Home )

## امیر حمزه نخعی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی - استراتژی تحقیق و توسعه، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Amirhamze666@gmail.com

## فائزه حیدریان

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی - استراتژی تحقیق و توسعه، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Heydarian.faeze@gmail.com

## چکیده :

امروزه با توجه به افزایش سریع رقابت و پیچیدگی های عصر اطلاعات سازمان ها نیازمند آموزش مهارت هایی هستند که بتوانند با علم روز پیشرفت کنند . یکی از این مهارت های مهم و کارا نوآوری است که با استفاده از آن همگان سعی در رشد و توسعه شرکت و یا سازمان خود را داشته باشند . بنابراین اگر فردی در سازمان بالاترین حد مهارت برخوردار باشد ولی از مهارت های نوآوری بی بهره باشد هرگز قادر به انجام کاری جدید و نوآورانه، حرکت در مسیر رشد نخواهد بود. ضرورت نوآوری در عصر حاضر بخاطر نیاز به رشد اقتصادی کشورها، نیاز به افزایش بهره وری، ایجاد تکنولوژی های جدید، رقابت، بقاء ، ایجاد کالا و خدمات ، افزایش درآمد، رفاه اجتماعی میباشد . در این تحقیق سعی گردید تا ضمن شناسایی مبانی نوآوری ، عوامل تأثیر گذار بر آن و مدیریت نوآوری را در شرکت مبلمان سازی ( Ev Home ) مورد ارزیابی قرار داده و با تحلیل شکاف بین سطح مطلوب و وضع موجود فرصتهایی برای رشد شتابان و سازمان دهی شده نوآوری جهت ارائه ایده ها به بازار را در شرکت فراهم سازد. نتایج نشاندهنده ی آن است که این شرکت در عوامل خارجی در بهترین وضعیت است نسبت به سایر عوامل و در عوامل مدیریتی ضعیف است و نیاز به ارائه راهکارهایی جهت بهبود میباشد.

واژگان کلیدی : مدیریت نوآوری<sup>۱</sup> ، نوآوری<sup>۲</sup> ، صنعت مبلمان<sup>۳</sup>

1 Innovation managment

2 Innovation

3 Furniture industry

نوآوری ذاتا امری پر مخاطره و دارای ریسک است و حتی شرکتهای رشد یافته و قوی نیز نمیتوانند ریسکهای نامحدود انجام دهند. در واقع سوال این نیست که آیا باید نوآوری صورت گیرد یا خیر، بلکه باید دید چگونه این نوآوری به شکل موفقیت آمیزی انجام شود و چه درسهایی از موفقیت یا شکست آن میتوان دریافت کرد. لذا با توجه به موارد ذکر شده این فعالیتهای نوآورانه نیز باید همچون هر سیستم و فرایندی مدیریت گردند (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۱).

امروزه خلق محصولات، فرآیندها و خدمات جدید منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی شناخته می شود. از سوی دیگر، فناوری عامل اصلی ظهور چنین نوآوریهایی به شمار می رود. تغییر و نوآوری برای شرکتهای فناوری محور باید به سمت افزایش قدرت رقابت باشد. در غیر این صورت، راهی به جز نابودی و حذف شدن وجود ندارد. اقدام به نوآوری یا تن دادن به نابودی، به موضوعی مهم و بحرانی در صنایع گوناگون مبدل و اثربخشی سازمانی کاملا با نوآوری عجین شده است. اغلب شرکتهای دارای عملکرد برتر در عرصه رقابت با سایر کشورها، بخش عمده موفقیت خود را مدیون فعالیتهای نوآورانه میدانند که در بسیاری از موارد مبتنی بر فناوری است. (طارق خلیل، ۱۳۸۴). جنگ واقعی کشورها در دهه های آینده نه بر سر انرژی خواهد بود و نه بر سر بازارها، بلکه جنگ واقعی برای سرمایه های انسانی است، از این رو، کشورها بیش از پیش به افرادی نیاز دارند که استعدادها و قابلیت های وجودی شان به گونه ای پرورش یافته باشد که از دانش، تخصص، مهارت و از همه مهم تر، توانایی تفکر خلاق به خوبی برخوردار باشند. در سازمانهای پژوهشی و صنعتی حفظ مزیت رقابتی منوط به نوآوری است (اعرابی، ۱۳۸۸). بنابراین می توان گفت با توجه به اینکه اکثریت سازمانهای هزاره سوم پژوهش محورند آنچه که سازمانهای عصر حاضر به شدت به آن نیازمندند تا بتوانند در بازارهای پویا و پیچیده امروزی جایگاهی داشته باشند و برای خود کسب مزیت رقابتی نمایند؛ توان تولید محصولات و خدمات جدید و منحصر بفرد و قابل رقابت در بازارهای متغیر امروزی است. و این امر میسر نمی گردد مگر با نوآوری، مدیران و نیز تأثیر مدیران بر پرورش نوآوری کارکنان که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود بکوشند. واضح است استراتژی کسب و کار هر سازمان که جهت دهنده در این زمینه می باشد نقش مهمی در رسیدن سازمان به وضع مطلوب در بین رقبا دارد، و چنانچه بیان شد، نوآوری نیز نقش اثرگذاری بر بهبود وضعیت سازمان و حفظ و بقاء بلندمدت آن و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان دارد. بر این اساس، چگونگی نهادینه کردن نوآوری و هماهنگ کردن آن با اهداف سازمانی جهت تدوین و به خصوص اجرای استراتژی های رقابتی مؤثر در سازمان؛ مسأله ای حائز اهمیت خواهد بود. لذا در این مقاله تلاش می شود با اندازه گیری و سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت نوآوری در شرکت مبلمان (Ev Home)، راهکارهای افزایش این شاخص ها که منجر به تحول سازمانی و پویایی در محیط رقابتی میگردد را ارائه دهیم. با سنجش توانمندی بهره وری سازمان میتوان فرصتهای رشد خود را شناسایی، سطح و توان نوآوری سازمان را افزایش، منابع سازمان را برای کسب تکنولوژی برتر هدایت و استراتژی های مناسب خود را طرح ریزی نماید. با توجه به تحقیقات کمی که در این خصوص در حوزه صنایع مختلف صورت گرفته است این تحقیق میتواند برای این نیز صنعت مفید باشد.

## ۲- مرور ادبیات

در این قسمت به تعاریفی از نوآوری پرداخته میشود:

-خلق محصول : خدمت یا فرآیندی جدید در هر سازمان را نوآوری مینامند. نوآوری به مفهوم ارائه محصول، خدمت یا فرآیندی جدید به بازار است؛ خواه از طریق ایجاد کاربردی جدید یا تجاری کردن آنها. نوآوری ضرورتا در کل جهان جدید نیست. (طارق خلیل، ۱۳۸۴)

- نوآوری یعنی تبدیل فرصت به ایده های جدید و رساندن ایده های جدید به کاربرد عملی گسترده و همچنین نوآوری یعنی بهره برداری موفق از ایده های جدید (جو تید، جان بسنت، ۱۳۹۳).

- پذیرش یک ایده یا رفتار راجع به یک نظام، سیاست، برنامه، فرآیند، محصول و یا خدمت که برای سازمان، نو و جدید است را نوآوری مینامند. (Valencia Naranjo , 2010)

- نوآوری عبارت است از معرفی یک فناوری جدید یا ادغام فناوریهای موجود، به منظور ایجاد تغییری موثر در رابطه با ارزش / قیمت ارائه شده به مشتری یا کاربر مدیریت نوآوری کار ظریف ایجاد تعادل بین هزینه ادامه پروژههایی که ممکن است در نهایت به موفقیت نرسند و خطر تعطیلی زود هنگام و حذف گزینه هایی که بالقوه سودمند هستند را بر عهده دارد. چنین تصمیماتی را میتو آن موردی و بی برنامه گرفت؛ اما تجربه نشان داده که یک نظام ساختاریافته با مقاطع مشخص تصمیم گیری و قواعد پذیرفته شده که تصمیمگیری در خصوص ادامه یا عدم ادامه کار بر مبنای آنها صورت میگیرد، اثربخش تر است. (Li-Hong han , 2011)

### فرآیند نوآوری

نوآوری یک فرآیند است و فرآیند نوآوری با نامعینی همراه است؛ زیرا ایجاد فرصت برای نوآوری غیرقابل پیشبینی است. از طرف دیگر، این فرآیند مبتنی بر دانشافزایی و یادگیری است. این فرآیند در تقابل با برخی فعالیتهاست و از مرزهای بخش-های مختلف درون سازمانی و برون سازمانی فراتر میروود. فرآیند نوآوری نیز همچون سایر فرآیندهای جاری در هر سازمان، نیاز به مدیریت و رهبری دارد. (جو تید، جان بسنت، ۱۳۹۱)

مدل فرآیند نوآوری جوتید و جان بسنت دارای چهار مرحله به شرح زیر است:

#### مرحله اول: جستجو

اولین مرحله فرآیند نوآوری، جستجو است که در واقع شناسایی سیگنالهای محیطی درباره پتانسیل تغییر است. این سیگنالها میتواند در قالب یک فرصت فناورانه جدید یا تغییر نیازهای بازار، فشار قانون رقبا و یا ترکیبهای مختلفی از این عوامل باشد.

#### مرحله دوم: انتخاب

نوآوری ذاتا همراه با مخاطره است ولی حتی بنگاههای بزرگ هم نمیتوانند مخاطره های فراوان را تحمل کنند. بنابراین از میان انبوه فرصتهای بازار و فناورانه، باید گزینه هایی انتخاب شوند که همراستا و همسو با راهبر کسب و کار شرکت باشند و توسعه آنها براساس شایستگی های فنی و بازار بنگاه، ممکن باشد. هدف اصلی این مرحله تبدیل ورودیها به یک مفهوم نوآوری است که میتواند در طول مراحل بعدی فرآیند توسعه یابد. این مرحله از سه ورودی تغذیه میکند. ورودی اول، جریان سیگنالهای مربوط به فرصتهای بالقوه بازار و فناوری است که در دسترس بنگاه هستند. ورودی دوم را بنیان دانشی موجود بنگاه و به بیان دیگر شایستگی متمایزکننده آن تشکیل میدهد و ورودی سوم، همسویی با راهبرد کسبوکار بنگاه است، به نحوی که بتوان تاثیر نوآوری را در بهبود عملکرد کلی کسب و کار بنگاه مشخص کرد.

#### مرحله سوم: اجرا و پیاده سازی

بنگاه که در مراحل قبل سیگنال های نوآوری را دریافت کرده و تصمیم راهبردی را مبنی بر پی گیری تعدادی از آنها گرفته، در این مرحله میکوشد این ایده های بالقوه را به طریقی محقق کند. اوایل این مرحله به شدت با عدم قطعیت همراه است. جزئیات اطلاعات مربوط به امکانپذیری فناورانه، تقاضای بازار، رفتار رقبا، قوانین و مقررات و دیگر عوامل موثر بسیار کم یابند تصمیم گیری راهبردی ناگزیر باید براساس " حدس های صایب " انجام شود. اما با پیشرفت مرحله پیاده سازی، این عدم قطعیت جای خود را به دانش و تجرب های می دهد که از مسیرهای مختلف و با صرف هزینه های زیاد به دست آمده است.

#### مرحله چهارم: تصاحب ارزش

هدف از نوآوری، صرفاً خلق نوآوری برای نوآوری نیست و اغلب تصاحب نوعی ارزش را دنبال می کند. تصاحب ارزش از فرآیند نوآوری موضوعی حیاتی است که برای دستیابی به آن روشهای بسیار وجود دارد؛ روشهای رسمی مانند ثبت اختراع تا روشهای کمتر رسمی مانند استفاده از دانش ضمنی (تید و همکاران، ۱۳۹۱).

### مدیریت نوآوری و اهمیت آن

تا بدینجا نوآوری به مثابه فرآیند محوری جان بخشیدن به سازمان، نو کردن محصولات در جهان پیرامون و نیز تغییر در نحوه خلق و عرضه این محصولات و خدمات معرفی شد. به همین دلیل یقین پیدا کردیم که نوآوری با بقا و رشد سازمان گره خورده است. نگاهی ساده از فرآیند نوآوری ارائه شد که دارای مولفههای جستجو، انتخاب، اجرا و کسب ارزش از نوآوری است. حال چالشی که همه سازمانها با آن روبرو هستند، شناسایی روشهایی برای مدیریت این فرآیند است تا به کمک آنها بتوانند راه حلی مناسب برای مسئله تجدید حیات سازمان پیدا کنند. شرایط مختلف به راه حلهایی مختلف میانجامد. اما به رغم این تنوع، الگوی اصلی مراحل مختلف نوآوری یکسان است. آنچه که در فرآیند نوآوری مدیریت میشود و نیز عواملی که میتوانند بر موفقیت آن تاثیر بگذارند، به نوعی در همه سازمانها مشابه است. این عوامل که "توانمندیها" نامیده میشوند، در واقع اهرمهایی است که می توان در هر سا زمانی برای مدیریت نوآوری از آنها استفاده کرد. اگرچه در عمل نحوه قرار گرفتن این توانمندیها در کنار هم در بنگاههای مختلف متفاوت است، اما آنها راه حلهایی خاص برای مسئله عمومی مدیریت نوآوری "ارایه میدهند. مدیریت نوآوری یک توانمندی قابل یادگیری است اما با وجود دستورالعمل های نسبتاً "یکسان، ایدهها را باید با توجه به شرایط خاص هر سازمان تعدیل کرد و شکل داد. (تید و همکاران، ۱۳۹۳) پژوهشهای روان شناسی فراوانی نشان داده اند که هر انسانی توان کشف و حل مشکلات پیچیده را دارد و هر کجا که بتوان چنین رفتار خلاقانهایی را در جمع افرادی با مهارت ها و دیدگاه های مختلف و متفاوت مدیریت کرد، دستاوردهایی درخشان به دست می آید. (تید و همکاران، ۱۳۹۱) در کاملترین دسته بندی، میتوان نوآوری را در شرکتهای بنگاه های اقتصادی، به شش نوع تقسیم بندی کرد که شامل نوآوری در محصول، فرایند، بازاریابی، فناوری، سازمان و راهبرد است. (ناصر باقری مقدم و همکاران، ۱۳۹۱) برای تبدیل ایده های جدید به محصولات و خدماتی سودآور و مورد نیاز، لازم است فرایند نوآوری مدیریت شود؛ یعنی هر نوآوری در محصولات و خدمات باید در قالب مدل یا طرح کار، شامل مواردی چون تامین مالی، تولید، بازاریابی، حمل و نقل، تبلیغات، خدمات و... است، تعریف شود و سپس فرایند مذکور، در طول زنجیره ارزش تا مرحله تحویل به مصرف کننده نهایی مدیریت شود. (شهره سلطانی، ۱۳۹۱)

### برخی عوامل مهم در مدیریت نوآوری

از عوامل موفقیت و شکست شرکتهای در مدیریت نوآوری

میتوان به موارد ذیل اشاره نمود:

- ۱- اگر ورود شرکت به بازار با یک نوآوری جدید همراه باشد، باعث مزیتی فوری در فروش شرکت می شود و فروش شرکت در مدت زمان کوتاهی افزایش میابد.
- ۲- اگر شرکتی در عرصه نوآوری رقابت کند، باید برای استمرار رقابت دارای طرح و برنامه باشد؛
- ۲- ایده محصول جدید، بازاری جدید ایجاد میکند یا بازار قبلی را تغییر میدهد. به عنوان مثال، ظهور کامپیوتر شخصی قابل حمل، دیدگاه مردم را تغییر داد و آنها را به کار با کامپیوتر عادت داد؛
- ۴- تمام محصولات دارای عمر خاصی هستند. دوره عمر محصولات، تا حد زیادی به رقابت و بازار بستگی دارد.
- نوآوری به موقع در محصولات، باید بخشی از راهبرد فناوری هر مدیر باشد. شرکتهای باید به دیدگاه مشتریان توجه کنند و سریعتر از رقبا به خواست مشتریان پاسخ دهند؛
- ۵- زمان اعلام عرضه فناوری جدید بسیار مهم است. وقتی شرکتهای موجودی زیادی از محصول فعلی دارند، نباید

محصول جدید را اعلام کنند؛

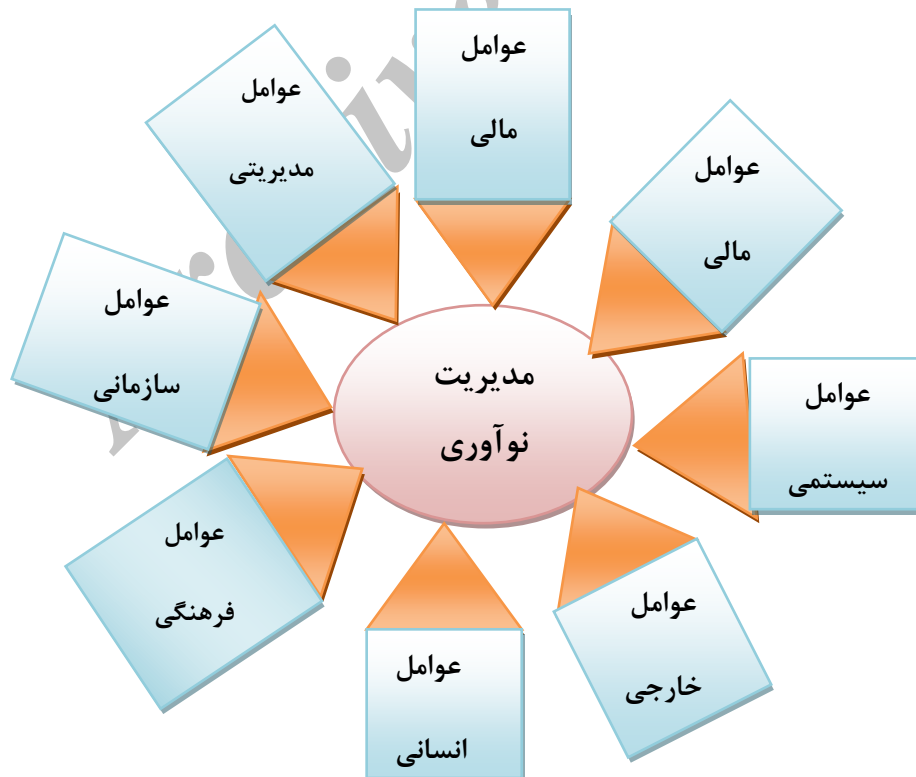
۶- تامین سرمایه، منابع مالی و جریان نقدینگی برای شرکتها بسیار مهم است. زمان اعلام دریافت کمکهای مردمی در هنگامی که شرکت از نظر فناوری و موقعیت بازار پیشتر باشد، ارزش سهام را بالا میبرد و منابع جدید سرمایه ای ایجاد میکند. این امر برای گسترش توانایی محصول و تامین بودجه پروژههای تحقیق و توسعه ضروری است؛

۷- پروژه های موفق جدید باید بتوانند با رشد سریع و رقابت فزاینده هماهنگ و همراه باشند. ارائه به موقع نوآوری در سه مرحله از دوره عمر محصول مهم است:

- سرعت در ارائه نوآوری، موقعیت مناسب اولیه ای در بازار را ایجاد میکند؛
- بهبود فناوری محصول، توان رقابت محصول را افزایش میدهد.
- بهبود فرآیند باعث کاهش هزینه و افزایش توان رقابت.

### ۳-متدولوژی تحقیق :

از آنجایی که نتایج حاصل از پژوهش حاضر میتواند مورد استفاده شرکت مبلمان ( Ev Home ) قرار گیرد، لذا این تحقیق از حیث هدف، کاربردی بوده و با استفاده از پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات از خبرگان، از حیث روش، پیمایشی از نوع میدانی است و چون در شرکت مبلمان صورت گرفته، تحقیق مطالعه موردی محسوب میشود. در این مقاله، عوامل موثر بر مدیریت نوآوری از طریق مرور ادبیات، مطالعات کتابخانه ای و میدانی، شناسایی و با استفاده از نظر خبرگان، روایی پرسشنامه تایید گردید. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ آن معادل ۰,۸۲۳ بدست آمد که نشاندهنده پایایی مناسب پرسشنامه است.



شکل ۱-مدل مفهومی پژوهشی ( ناصر ملی و همکاران، ۱۳۹۲)

#### ۴ - اهداف و سئوالات پژوهش

هدف از این مقاله، ارزیابی وضعیت کنونی و میزان موفقیت هر یک از عوامل و شاخص های موثر بر مدیریت نوآوری در شرکت مبلمان (Ev Home) و همچنین ارائه راهکارهایی جهت بهبود هر یک از این ابعاد است؛ لذا با توجه به اهداف مذکور، سئوالات عبارتند از:

پژوهش، سئوالات پژوهش عبارتند از:

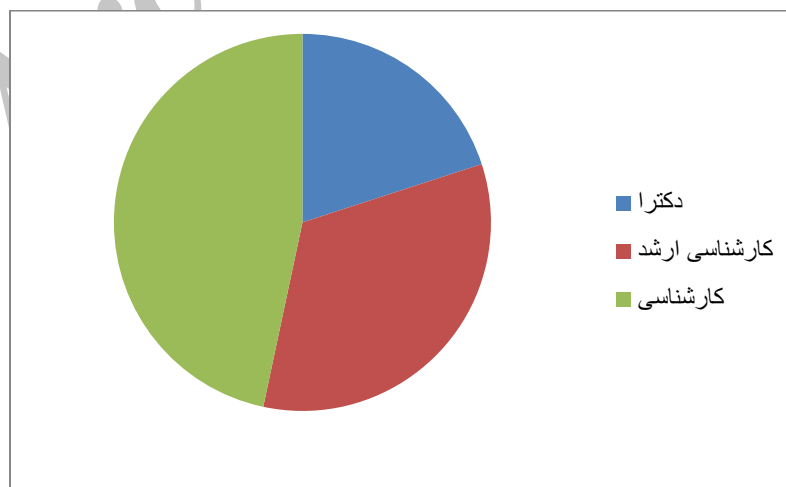
- ۱- میزان موفقیت هر یک از شاخص های موثر بر مدیریت نوآوری در شرکت مبلمان (Ev Home) در چه سطحی قرار دارد؟
- ۲- میزان موفقیت هر یک از ابعاد موثر بر مدیریت نوآوری در شرکت مبلمان سازی (Ev Home) در چه سطحی قرار دارد و شکاف موجود هر یک از ابعاد نسبت به سطح مطلوب به چه میزان است؟
- ۳- راه کار های مناسب جهت بهبود هر یک از عوامل کدامند؟

#### ۵- جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق، تعدادی از مدیران میانی و کارشناسان میباشند که دارای مدارک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس و دکترا هستند و ۳۰ عدد پرسشنامه توزیع شده است.

مدرک تحصیلی	تعداد	درصد
دکترا	۶	۲۰٪
کارشناسی ارشد	۱۰	۳۳٪
کارشناسی	۱۴	۴۷٪
جمع	۳۰	۱۰۰٪

جدول ۱- مشخصات عمومی پرسش شوندهگان



شکل ۲ - فراوانی جامعه آماری

## ۶- جمع بندی یافته های پژوهش

### پرسش اول

سوال اول پژوهش: هریک از شاخصهای تشکیل دهنده بهره وری در شرکت مبلمان (Ev Home) در چه سطحی قرار دارد؟  
با توجه به داده های گردآوری شده توسط پرسشنامه و جمع بندی آن ها، وضعیت نوآوری در این شرکت در هر یک از شاخصها مطابق جدول ۲ تعیین گردید.

ردیف	عوامل	شاخص	میانگین شاخص (درصد)	میزان شکاف (درصد)
۱	عوامل مالی	برای پروژه های نوآوری سازمان شما تا چه حد بودجه خاص اختصاص داده می شود؟	۷۲,۶۶۶۷	۲۷,۳۳۳۳
۲		شرکت شما در دسترسی پذیری به منابع مالی در چه حد می باشد؟	۶۳,۳۳۳۳۸	۳۶,۲۲۲۲۲
۳		هزینه های نوآوری سازمان تا چه اندازه ای می باشد؟	۷۱,۶۶۶۶۷	۲۸,۳۳۳۳۳
۴		حقوق، دستمزد و مزایا شرکت شما تا چه حد رضایت بخش می باشد؟	۶۱,۲۲۲۲۲	۳۸,۷۷۷۷۸
۵		نظام پاداش های مادی و معنوی تا چه حد رضایت بخش است؟	۵۶,۳۳۳۳۳	۴۳,۶۶۶۶۷
۶		پاداش های مستمر جهت نوآوری های خاص تا چه میزان است ؟	۶۰,۵۵۵۵۵۶	۳۹,۴۴۴۴۴
۷	عوامل سازمانی	سازمان در انجام فعالیت های نوآورانه تا چه حد انعطاف پذیر است؟	۶۷,۳۳۳۳۳	۳۲,۶۶۶۶۷
۸		واحدهای مختلف سازمان در جهت انجام و توسعه نوآوری تا چه حد باهم ارتباط و تعامل دارند؟	۶۳,۱۱۱۱	۳۶,۸۸۸۸۹
۹		تا چه میزان نوع ساختار سازمانی موجود به ترویج و توسعه نوآوری کمک می کند؟	۵۴,۳۳۳۳۳	۴۵,۶۶۶۶۷
۱۰	عوامل مدیریتی	سبک رهبری سازمان تا چه حد در جهت فعالیت های نوآورانه می باشد؟	۵۹,۹۴۴۴۴	۴۰,۰۵۵۵۵۶
۱۱		سازمان شما تا چه حد از کارکنان خلاق و ایده های آن ها حمایت می کند؟	۵۳,۳۳۳۳	۴۵,۶۶۶۶۷
۱۲		مدیریت ارشد سازمان تا چه حد از نوآوران و فعالیت های آن ها حمایت می کند؟	۵۷,۶۶۶۶۷	۴۲,۳۳۳۳۳
۱۳		تا چه میزان راه بردهای نوآوری در سازمان برای کارکنان تشریح شده است ؟	۵۴,۳۳۳۳۳	۴۵,۶۶۶۶۷
۱۴		مدیران سازمان تا چه حد نسبت به کارکنانی که خلاق هستند و نوآوری می کنند نظر مثبت دارند و از آن ها حمایت می کنند؟	۶۱,۶۱۱۱۱	۳۸,۳۸۸۸۹
۱۵		تا چه حد شرکت دارای چشم انداز راهبردی برای توسعه شرکت از طریق نوآوری دارد؟	۶۴	۳۶
۱۶		تا چه میزان شرکت از مدیریت تفکر خلاق بهره می برد؟	۶۹,۷۷۷۷۸	۳۰,۲۲۲۲۲
۱۷		به چه میزان عدم موفقیت های پروژه های نوآوری از سوی مدیران درک می شود؟	۶۷	۳۳

۲۷,۷۲۲۲۲	۷۲,۲۷۷۷۸	میزان دسترسی به اطلاعات و منابع اطلاعاتی در شرکت در چه حدی می‌باشد؟	عوامل سیستمی	۱۸	
۲۸	۷۲	وضعیت استقرار سیستم‌های اطلاعاتی در چه حدی می‌باشد؟		۱۹	
۲۸,۶۱۱۱۱	۷۱,۳۸۸۸۸	تا چه حد سازمان دارای برنامه ریزی نوآوری می‌باشد؟		۲۰	
۲۶	۷۴	نگرش فرآیندی به نوآوری در سازمان تا چه میزان است؟		۲۱	
۳۷,۴۴۴۴۴	۶۲,۵۵۵۵۶	تا چه حد از مکانیزم‌های مشخص (نظام مشارکت، مکانیزم تعریف و تصویب پروژه و ...) جهت جذب ایده‌های نوآورانه کارکنان استفاده می‌شود؟		۲۲	
۳۳	۵۷	سازمان در شناسایی و کاهش محدودیت‌ها و موانع نوآوری تا چه میزان توانمندی دارد؟		۲۳	
۳۹,۲۷۷۷۸	۶۰,۷۲۲۲۲	به چه میزانی از تجارب نوآوری‌های ارائه شده قبلی، در نوآوری‌های فعلی و آتی در سازمان استفاده می‌شود؟		۲۴	
۴۹	۵۱	وجود سیستم‌های نوآوری تا چه میزان در کسب و کار شرکت تاثیرگذار است؟		۲۵	
۴۸	۵۲	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تا چه حد موثر است؟		۲۶	
۳۵,۶۶۶۶۷	۶۴,۳۳۳۳۳	چه مقدار از روش‌های حل مساله در مسائل مربوط به نوآوری استفاده می‌شود؟		۲۷	
۳۱,۶۶۶۶۷	۶۸,۳۳۳۳۳	سیستم‌های انگیزشی در سازمان تا چه حد وجود دارد؟		۲۸	
۳۰,۱۶۷۷۷	۶۹,۸۳۳۳۳	سازمان تا چه اندازه در جذب و نگهداری کارکنان خلاق موفق عمل کرده است؟		عوامل انسانی	۲۹
۲۰	۸۰	تخصص و مهارت فنی کارکنان شرکت در چه حدی می‌باشد؟			۳۰
۳۱,۷۷۷۷۷	۶۸,۲۲۲۲۲	ماهیت شغلی کارکنان در شرکت تا چه حد متناسب شرکت می‌باشد؟			۳۱
۲۸,۶۶۶۶۷	۷۱,۳۳۳۳۳	سازمان به چه میزان تعهد جدی به آموزش و توسعه منابع انسانی دارد؟	۳۲		
۳۰,۷۷۷۷۸	۶۹,۲۲۲۲۲	تا چه حد خلاقیت کارکنان در کسب و کار شرکت تاثیر دارد؟	۳۳		
۴۳,۶۶۶۶۷	۵۶,۳۳۳۳۳	میزان رضایت شغلی کارکنان در شرکت به چه اندازه است؟	۳۴		
۳۰,۳۳۳۳۳	۶۹,۶۶۶۶۷	وجود منابع علمی تحقیقات و دسترسی به آن‌ها در سازمان به چه میزان است؟	۳۵		
۲۲,۶۶۶۶۷	۷۷,۳۳۳۳۳	فعالیت‌های تحقیق و توسعه شرکت در چه سطحی است؟	۳۶		
۲۸	۷۲	توانایی سازمان خود را در فرآیند مدیریت فناوری در چه سطحی ارزیابی می‌کنید؟	عوامل تحقیقاتی و پژوهشی	۳۷	
۳۲,۶۶۶۶۷	۶۷,۳۳۳۳۳	از نظر شما مدیریت دانش در شرکت شما در چه سطحی از توانمندی می‌باشد؟		۳۸	



۳۰	۷۰	توانایی شرکت در تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و بکارگیری آن را در چه سطحی است؟	عوامل فرهنگی	۳۹
۲۴	۷۶	شرکت شما در توسعه محصولات جدید تا چه میزان موفق عمل کرده است؟		۴۰
۲۹,۸۸۸۸۹	۷۰,۱۱۱۱۱	خلق دانش در فعالیتهای سازمان شما به چه میزان تاثیرگذار است؟		۴۱
۳۶,۶۶۶۶۷	۶۳,۳۳۳۳	شرکت شما تا چه میزان در انتشار و تسهیم دانش برای انجام فعالیتهای خود اقدام می‌کند؟		۴۲
۳۲,۹۴۴۴۴	۶۷,۰۵۶۶۶	شرکت شما تا چه میزان با تحولات فناوری حوزه کسب و کار خود همگام است؟		۴۳
۲۹,۳۳۳۳۳	۷۰,۶۶۶۶۷	شرکت شما تا به چه اندازه با مراکز علمی و دانشگاهی همکاری دارد؟		۴۴
۳۴,۳۳۳۳	۶۵,۶۶۶۶۷	توانمندی شرکت شما در بهره‌مندی از زیرساخت‌های فناوری در چه سطحی است؟		۴۵
۴۰,۶۶۶۷	۵۹,۳۳۳۳	محیط سازمان تا چه اندازه مشوق و ترغیب کننده افراد به خلاقیت می‌باشد؟		۴۶
۳۳,۱۲۸۴۹	۶۶,۸۷۱۵۱	تا چه حد سازمان توانایی غلبه بر مقاومت در برابر تغییرات را دارد؟		۴۷
۲۹,۶۰۸۹۴	۷۰,۳۹۱۰۶	فرهنگ کار تیمی در سازمان تا چه اندازه است؟		۴۸
۳۶	۶۴	فرهنگ ریسک‌پذیری در سازمان به چه میزان است؟	۴۹	
۲۵,۷۰۴۷	۷۴,۲۹۵۳	میزان اطلاع از محصولات رقبا؟	عوامل خارجی	۵۰
۱۶,۶۶۶۷	۸۳,۳۳۳۳	میزان تعامل با تامین کنندگان؟		۵۱
۱۹,۶۶۶۷	۸۰,۳۳۳۳	میزان افزایش رقابت در بازار؟		۵۲
۲۰,۶۶۶۷	۷۹,۳۳۳۳	میزان همکاری و تعامل با مراکز علمی و دانشگاهی؟		۵۳
	۶۶,۷۴۱۱۳	کل		

جدول ۲- وضعیت نوآوری در شرکت مبلمان سازی ( Ev Home )

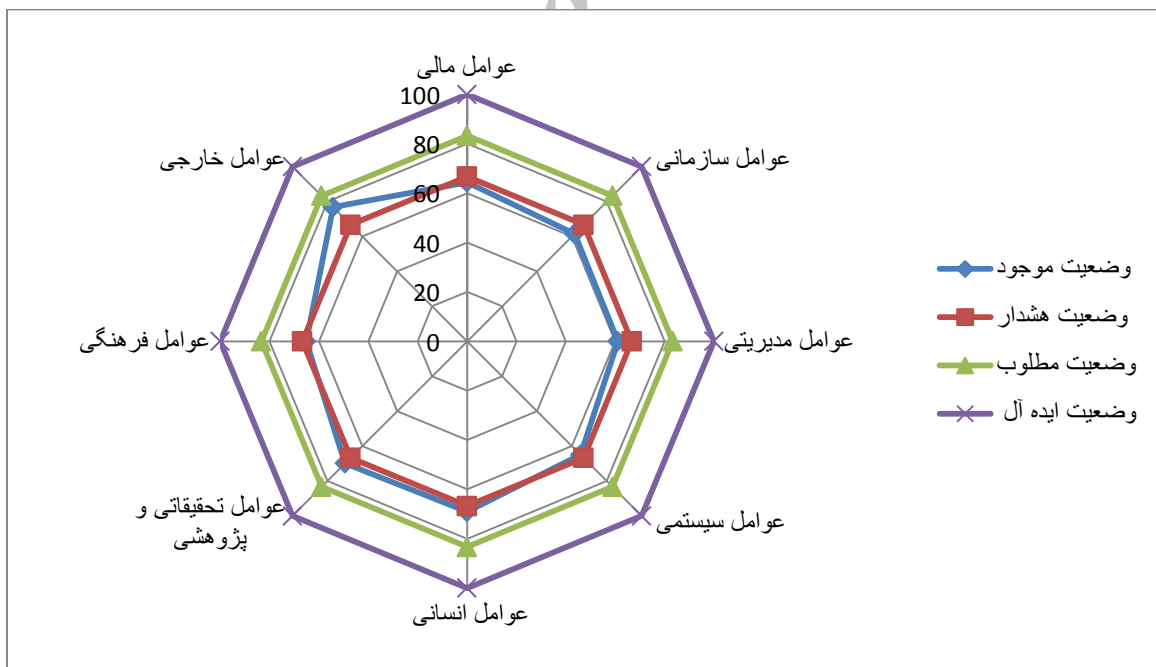
### پرسش دوم

سوال دوم پژوهش: میزان موفقیت عوامل موثر بر مدیریت نوآوری در شرکت مبلمان سازی ( Ev Home ) در چه سطحی قرار دارد؟

مقایسه سطح موفقیت موجود نوآوری برای هر یک از ابعاد و نیز میزان شکاف نسبت به سطح مطلوب در جدول ۳ و شکل ۳ آمده است.

وضعیت ایده آل	وضعیت مطلوب	وضعیت هشدار	وضعیت موجود	عوامل
۱۰۰	۸۳,۳۳۳۳	۶۶,۷۴۱۱۳	۶۴,۳۷۰۳۷	عوامل مالی
			۶۱,۵۹۲۵۹	عوامل سازمانی
			۶۱,۰۸۳۳۳	عوامل مدیریتی
			۶۵,۰۵۵۵۶	عوامل سیستمی
			۶۹,۰۷۱۶	عوامل انسانی
			۶۹,۹۲۴۲۴	عوامل تحقیقاتی و پژوهشی
			۶۵,۱۴۸۹۸	عوامل فرهنگی
				عوامل خارجی
			۷۶,۸۱۴۳۲	
			۶۶,۷۴۱۱۳	میزان کل موفقیت نوآوری

جدول ۳- ارزیابی میانگین سطح بهره وری



شکل ۳- نمودار وضعیت موجود عوامل موثر بر مدیریت نوآوری در شرکت مبلمان سازی ( Ev Home )

با توجه به نتایج حاصل از ارزشیابی عوامل موثر بر مدیریت نوآوری می توان شرکت ها را در ۴ دسته مطابق شکل زیر طبقه بندی کرد.



شکل ۴- طبقه بندی شرکت ها با توجه به سطوح توانمندی نوآوری تکنولوژی

از آنجا که سطح کلی توانمندی نوآوری در شرکت مبلمان ( Ev Home ) برابر ۶۶٫۷۴ میباشد، لذا در رده ی شرکت های استراتژیک یا گروه راهبردی ( C ) قرار می گیرد.

نتایج ارزیابی کلی	امتیاز	طبقه بندی بنگاه
شرکت در همه حوزه های مهم، اکتساب بهره برداری، توسعه استراتژی و نوآوری ضعیف و ناکارآمد است و به یک برنامه بهبود عمده و فوری نیاز دارد.	۰-۲۵	منفعل ( A )
شرکت در اغلب حوزه های استراتژی، تحقیق، اکتساب و ظرفیت سازی تکنولوژی و نوآوری به طور ضعیفی توسعه یافته و به توانمندی های زیاد برای بازسازی این حوزه ها نیاز دارد.	۲۶-۵۰	واکنشی ( B )

استراتژیک (C)	۵۱-۷۵	شرکت در قابلیت های داخلی نسبتا توانمند است و یک رویکرد استراتژیک به تکنولوژی و نوآوری دارد اما اغلب حوزه از تکنولوژی ملی عقب تر است.
خلاق و نوآور (D)	۷۶-۱۰۰	شرکت یک مجموعه قابلیت های تکنولوژیک کاملا توسعه یافته دارد و می تواند مرز تکنولوژی ملی را شناسایی کند. در تعدادی از حوزه ها نیز رویکرد خلاق و پیشستاز دارد و از تکنولوژی و نوآوری در جهت کسب مزیت رقابتی بهره می گیرد.

جدول ۴- طبقه بندی شرکت ها با توجه به سطوح توانمندی نوآوری تکنولوژیک (خمسه، عباس، شناسایی و ارزشیابی عوامل موثر بر مدیریت نوآوری)

پرسش سوم

سوال سوم پژوهش: راهکارهای جبران شکاف و بهبود در هر یک از عوامل نوآوری در شرکت مبلمان سازی (Ev Home) کدام است؟

عوامل	شکاف نسبت به سطح ایده آل (درصد)
عوامل مالی	٪۳۵،۶۳
عوامل سازمانی	٪۳۸،۴۱
عوامل فرهنگی	٪۳۴،۸۶
عوامل مدیریتی	٪۳۸،۹۲
عوامل سیستمی	٪۳۴،۹۵

جدول ۵- عواملی که در وضعیت نامطلوب قرار دارند

۱- عوامل مالی: با توجه به اینکه وضعیت موجود عوامل مالی در این شرکت زیر سطح هشدار میباشد و این عوامل دارای شکاف بالایی هستند، لذا در وضعیت نامطلوب به سر میبرند بنابراین بایستی راهکار هایی جهت بهبود ارائه داد: با اعمال تفاوت پاداش و مزایای مادی و معنوی سازمانی بین کارکنانی که با تفکر و خلاقانه کار میکنند با کسانی که شیوه های متداول را در انجام کار در پیش میگیرند و همچنین پاداش های مادی و معنوی باید مورد رضایت افراد نوآور باشد، و شیوه ی پاداش های مستمر جهت نوآوری های خاص توسط مسیولین در پیش گرفته شود.

۲- **عوامل سازمانی**: از آنجاکه عوامل سازمانی در این شرکت دارای شکاف بالایی بوده و وضعیت موجود زیر سطح هشدار میباشد لذا این عوامل در وضعیت نامطلوب قرار دارد حال بایستی راهکارهایی جهت بهبود ارائه شود، ساختار متناسب با اهداف؛ یکی از مهم ترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف است. ساختارهای سازمان همچنین، سازمان های بزرگ به طور فزاینده ای سعی بر این دارند که به انعطاف پذیری ساختاری سازمان های کوچک دست یابند. یعنی آنها در جهت هر چه بیشتر ارگانیک کردن عملیات با تاءکید قوی بر ارتباطات افقی و تیم ها و نیروی کار دارای وظایف متقاطع تلاش می کنند. سازمان های نوآور برای ایجاد واحدهای کوچکتر بسیار تجدید سازمان می کنند تا به تیم های خلاق امکان عمل بدهند و کارآفرینی را در پروژه های جدید تشویق می کنند. ساختار را به دو نوع ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است. ساختار زیستی با شرایط متحول محیطی به سرعت هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضا فراهم آورده و بستر مناسبی را برای رشد خلاقیت و نوآوری آماده می سازد. این ساختار واجد ویژگی هایی از قبیل ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه، عدم احاله امور برای تصمیم گیری به رده بالاتر، تعهد به اهداف وظیفه ای، هم سطح بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی، همکاری همراهی پرسنلی است، بنابراین با توضیحات ذکر شده بایستی ساختار سازمان به سوی ساختار ارگانیک نزدیک کرد.

۳- **عوامل مدیریتی**: طبق نتایج بدست آمده از تحقیق عوامل مدیریتی در این شرکت در وضعیت نامطلوب قرار دارد لذا راهکارهایی از این قبیل ارائه میشود: مدیران ارشد سازمان بایستی از نوآوران و فعالیت های آنها حمایت کنند و پاداش های مادی و معنوی برای افراد با تفکر خلاق و نوآور قایل شود و از ایده های افراد خلاق استقبال کنند. مدیران بایستی سبک رهبری خود را در جهت فعالیت های نوآورانه و حمایت از نوآوران قرار دهند.

۴- **عوامل سیستمی**: طبق نتایج بدست آمده وضعیت موجود این عامل زیر سطح هشدار میباشد و دارای شکاف بالایی است لذا راهکارهایی جهت بهبود پیشنهاد میشود: بهتر است از تجارب نوآوری های قبلی جهت ارائه نوآورهای فعلی و آتی در این شرکت استفاده شود و وجود سیستم نوآوری و تاثیر آن در کسب و کار پررنگ تر گردد و روش های حل مسئله در مسایل مربوط به نوآوری به صورت فراوان ارائه گردد و در نهایت یک سیستم انگیزشی در شرکت ایجاد شود.

۵- **عوامل فرهنگی**: از آنجا که وضعیت موجود بعد فرهنگ در این سازمان زیر سطح هشدار بوده و دارای درصد شکاف بالایی است لذا نتیجه میگیریم این شاخص در وضعیت نامطلوبی به سر میبرد بنابراین بهتر است راهکارهایی در این زمینه به کار گرفته شود: در ابتدا بایستی سازمان اهمیت و ضرورت نوآوری و خلاقیت را درک نماید و مدیران نوآوری و خلاقیت را به عنوان یک اصل ضروری در سازمان نهادینه و فرهنگسازی نمایند و فرهنگ ریسک پذیری و پذیرش شکست را در سازمان توسط مدیران جا افتاده شود و جو گریز از ریسک را از میان بردارند و آن را با یک نوع فرهنگ سازمانی جایگزین کنند که نوآور بودن را انتظار دارد و شکست را میپذیرد با اعمال تفاوت در پاداش و مزایای مادی و معنوی سازمانی بین کارکنانی که با تفکر و خلاقانه کار میکنند با کسانی که شیوه های متداول را در انجام کارها در پیش میگیرند و سازمان با متحمل شدن خطا و اشتباهات کارکنان در نوآوری، روحیه ی نوآور بودن در کارکنان را میتواند تقویت کند.

## ۷- تحلیل و نتیجه گیری:

با توجه به مطالب عنوان شده و نتایج تحقیق می توان اذعان داشت با توجه به امتیاز ۶۶,۷۴ کسب شده از ۱۰۰ امتیاز شرکت در سطح توانمندی متوسطی از حوزه های نوآوری قرار دارد و برای بقای و رقابت در حوزه کسب و کار نیاز به تلاش برای بازسازی این توانمندیها خواهد داشت و همچنین با توجه به جدول ۴ در رده ی شرکت های استراتژیک (C) قرار میگیرد، لذا شرکت در قابلیت های داخلی نسبتا توانمند است و یک رویکرد استراتژیک به تکنولوژی و نوآوری دارد اما اغلب حوزه از تکنولوژی ملی عقب تر است. با توجه به نتایج بدست آمده از این تحقیق شرکت مبلمان (Ev Home) در عوامل خارجی موفق بوده و به خوبی دیده شده چرا که وضعیت موجود این عوامل در شرکت از سطح هشدار بالا بوده و دارای شکاف کمتری نسبت به سایر عوامل است، و عوامل مدیریتی در این شرکت ضعیف میباشد وضع موجود این عوامل در شرکت زیر سطح هشدار بود و دارای شکاف بالایی میباشد، در کل هر کدام از این عوامل یاد شده به همراه شاخصهای مربوط به خود تاثیرسزایی در مدیریت نوآوری داشته و ضعف و نقص در هرکدام از این ابعاد فرایند نوآوری را با مشکل مواجه میکند. در ادامه برای بدست آوردن وضعیت کنونی شرکت مبلمان سازی (Ev Home) برای هر یک از عوامل از آمار و نمودار استفاده شد که به طور خلاصه نتایج زیر حاصل شد:

۱. عوامل مالی زیر سطح هشدار بوده و در وضعیت نامطلوب قرار دارد.
  ۲. عوامل سازمانی زیر سطح هشدار قرار گرفته لذا در وضعیت نامطلوب در این شرکت میباشد.
  ۳. عوامل مدیریتی در این شرکت زیر سطح هشدار قرار دارد و در وضعیت نامطلوب میباشد.
  ۴. عوامل سیستمی کمی زیر سطح هشدار میباشد و در وضعیت نامطلوب است.
  ۵. عوامل انسانی کمی بالاتر از سطح هشدار میباشد ولی تا رسیدن به سطح مطلوب فاصله دارد.
  ۶. عوامل تحقیقاتی و پژوهشی کمی بالاتر از سطح هشدار میباشد ولی تا رسیدن به سطح مطلوب فاصله دارد.
  ۷. عوامل فرهنگی زیر سطح هشدار و در وضعیت نامطلوب قرار دارد.
  ۸. عوامل خارجی بالاتر از سطح هشدار و در وضعیت مطلوب قرار دارد.
- با توجه به نتایج بدست آمده برای شاخص هایی که در وضعیت نامطلوب در این سازمان قرار دارند پیشنهاد ها و راهکارهایی به تفصیل در بخش قبل شرح داده شده است.

## ۸- فهرست منابع :

- ۱- تید، جو؛ برانت، جان ترجمه: جباری، علیرضا؛ کمال زاده، عباس؛ پاپویت، کیت؛ مدیریت نوآوری، تهران، مرکز نشر دانشگاه ( ۱۳۹۱).
- ۲- تید، جو؛ بسنت، جان ترجمه: آراستی، محمدرضا؛ دیگران؛ (مدیریت نوآوری) جلد اول: یکپارچه سازی تغییرات فناورانه، بازار و سازمان، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۹۱.
- ۳- تید، جو؛ بسنت، جان ترجمه: آراستی، محمدرضا؛ دیگران؛ (مدیریت نوآوری) جلد دوم: یکپارچه سازی تغییرات فناورانه، بازار و سازمان، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۹۳.
- ۴- رحمان سرشت، حسین؛ هاشمی، سید کمال؛ "عوامل موثر بر مدیریت نوآوری در شرکت های عمرانی ایران"، مدیریت راهبردهای بازرگانی، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، صص ۸۶-۲۳

۵-سلطانی، شهره؛ (طراحی الگوی ترویج مدیریت نوآوری در صنایع غذایی کوچک روستایی استان تهران)، رساله دکترای رشته ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم، ۱۳۹۱.

۶-خلیل، طارق، ترجمه: اعرابی، محمد؛ ایزدی، داود؛ مدیریت تکنولوژی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۴

۷- باقری مقدم، ناصر؛ موسوی درچه. سید مسلم؛ نصیری، مسعود؛ معلمی، عنایتا...؛ رادپور، سیدرضا؛ موتورهای محرک نوآوری چارچوبی خلاقانه برای تحلیل پویایی نظامهای نوآوری فناورانه، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، ۱۳۹۱.

۸- اعرابی، محمد، موسوی، سعید، "الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاهها"، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۱، بهار ۱۳۸۸

9- Li-Hong han, Innovation Of Balanced Scorecard on The Theory and Practice . Proceedings of International Conference on machine learning and Cybernetics, Guilin, 10-13 july, 2011

10- Naranjo Valencia, J.C., Valle, R.S., Jime nez, D.J. Organizational Management Vol. 13 No.4, pp.466-480 , 2010

Archive of SID