

## نقش نوآوری کارکنان در بهبود شرایط سازمانی (مورد مطالعه شهرداری استان فارس)

زهرا حیدرپناه<sup>۱</sup><sup>۱</sup> کارشناس مدیریت دولتی، کارمند شهرداری آباده

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۰۴

## The Role Of Employee Innovation In Improving Organizational Conditions (Case Study Of Fars Province Municipality)

Zahra Heidarpناه<sup>1</sup><sup>1</sup> Public management expert, employee of Abadeh Municipality

Received: (24/02/2022)

Accepted: (29/04/2022)

واژه های کلیدی: نوآوری سازمانی، کارکنان، شهرداری

چکیده

دنیای امروز از هر زمان دیگری رقابتی تر است به گونه ای که در همه ی لایه های زندگی به چشم می خورد. لذا شرط بقا در دنیای متلاطم کنونی و جلوگیری از رکود و نابودی، نوآوری و درک ابعاد گوناگون ایجاد آن در کسب و کار می باشد. از افراد گرفته تا سازمان های بزرگ، همه و همه باید بر سر منابع محدود در راه دستیابی به موفقیت و کسب اهداف خود به رقابت بپردازند. سازمان های امروزی همواره به دنبال فرصت هایی تازه می باشند که از دید دیگر رقبا پوشیده مانده است. طبعاً آنچه می تواند یک سازمان را به این فرصت ها رهنمون نماید، پدیده ای جز نوآوری در تمام سطوح آن نمی باشد. سازمانی که توان ارائه افکار نو و به کارگیری مناسب آن را در خود داشته باشد، به هیچ وجه از تغییر و تحول رویگردان نبوده، بلکه حتی می تواند به عنوان عاملی در جهت ایجاد تغییر در محیط خویش عمل کند. در این راستا استان فارس و شهرداری های آن که سرعت توسعه و به کارگیری نوآوری در آنها گاهی بالاتر از سطح استاندارد است، نیز به این موضوع توجه دارند و موضوع فعالی برای حمایت از نوآوری (در قالب شهر هوشمند، خلاق، نوآور و ...) اتخاذ کرده اند که در آینده می توان شاهد تغییراتی شگرف شهری، عمرانی و ... حوزه های مختلف سازمان شهرداری های استان فارس باشیم.

## Abstract:

Today's world is more competitive than ever before, as seen in all walks of life. Therefore, the condition for survival in the current turbulent world and prevention of recession and destruction, innovation and understanding the various dimensions of its creation in business. From individuals to large organizations, everyone has to compete for limited resources in order to succeed and achieve their goals. Today's organizations are always looking for new opportunities that are hidden from other competitors. Naturally, what can lead an organization to these opportunities is a phenomenon other than innovation at all levels. An organization that has the ability to present new ideas and use them properly, does not shy away from change in any way, but can even act as a factor to change its environment. In this regard, Fars province and its municipalities, where the speed of development and application of innovation is sometimes higher than the standard level, also pay attention to this issue and take an active position to support innovation (in the form of smart, creative, innovative and ...). Have adopted that in the future we can see dramatic changes in the city, development and ... different areas of the Organization of Municipalities of Fars Province.

**Keywords:** Organizational innovation, staff, municipality

مقدمه

نوآوری عبارت است از عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه های نو ناشی از خلاقیت، به عبارت دیگر، در خلاقیت اطلاعات به دست می آید و در نوآوری، آن اطلاعات به صورت های گوناگون عرضه می شود. سازمان های موفق، سازمان هایی هستند که خلاقیت و نوآوری، نوک پیکان حرکت آنان را تشکیل می دهد (چائو و همکاران، ۲۰۱۱). سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه محو می شود؛ به عبارت دیگر، نتایج نوآورانه بیشتر شبیه به یک اتفاق هستند. زمانیکه فرهنگ سازمانی از نوآوری حمایت می کند و زمانی که به رفتار نوآورانه جایزه داده می شود (ایکسو و همکاران، ۲۰۱۵). شهرداری استان فارس از سازمانهایی می باشد که وظیفه ارائه خدمات به کلیه شهروندان را داراست ولی به نظر می رسد شایستگی در بعضی از مدیران شهرداری وجود نداشته و اکثر مدیران حاضر در این سازمان بر اساس سلیقه مدیر و یا مسئول بالاتر انتخاب می گردد و توجه ای به نوآوری نداشته و از سبک یا روش جدیدی را به کار نمی گیرند و از نوع مدیریت سنتی استفاده می کنند در حالی که ایجاد خلاقیت در انجام کارها به نوعی بر پیشبرد اهداف سازمانی و به روز بودن این سازمان کمک شایانی می نماید و مدیران این سازمان برای کم کردن مشکلات و استفاده از توان بالقوه کارکنان خود باید دوره های آموزشی را برای کارکنان برگزار نمایند و از افراد متخصص در زمینه های مختلف استفاده کرده تا مشکلاتی که در مسیر انجام کارهای خدماتی پیش روی سازمان است را برطرف نمایند. در این راستا با توجه به مطالبی که در بالا گفته شد در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سوال اصلی هستیم که آیا نوآوری سازمانی در شهرداری ها آیا می تواند منجر به بهبود شرایط سازمانی گردد؟ در ادامه به بررسی ادبیات نوآوری سازمانی، ضرورت نوآوری در شهرداری ها به عنوان مهمترین سازمان اراده خدمات شهری خواهیم پرداخت.

## مفهوم و ماهیت نوآوری

نوآوری اجرای موفقیت آمیز ایده های خلا در سازمان است، بنابراین اکتساب، انتشار و استفاده از دانش جدید که در گرو یادگیری سازمانی است، در فرایند نوآوری الزامی است. یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می افتد که اطلاعات جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید تجزیه و تحلیل شوند، دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. یادگیری سازمانی فعالیت های گسترده سازمان در پذیرش ایده های جدید، ایجاد و استفاده از دانش و انتشار در میان بخش های مختلف به منظور ارتقای رقابت است. چن او همکاران (۲۰۰۹) سه طریق که سازمان های یادگیرنده نوآوری را بهبود می بخشند، بیان کرده اند (اسماعیل پور و مجیدیان، ۱۳۹۱):

- ۱- با بکارگیری جدیدترین تکنولوژی ها و بهره گیری از آنها در محصولات نوآور، ظرفیت ایجاد بازار پدید می آورند.
- ۲- با توانایی درک و پیش بینی نیازهای آشکار و پنهان مشتری، از فرصت های ایجاد شده توسط تقاضای جدید بازار، سود می برند.
- ۳- با برخورداری از قابلیت نوآوری بزرگتر نسبت به رقبای، به کاوش دقیق رقبا پرداخته و با درک نقاط قوت و ضعف آنان نه تنها از موفقیت بلکه از شکستشان نیز یاد می گیرند.

یکی از ویژگی های مهم نوآوری در قرن 21 این است که به یک شرکت محدود نمی شود و سازمان ها در شکل ها و اندازه های مختلف بصورت شبکه هایی در هم تنیده به همکاری با هم می پردازند. آنها می توانند گروه های محلی، زنجیره تامین، شرکا توسعه محصول یا اتحادهای استراتژیک باشند که رقبای و مشتریان را به همکاری در کاربرد تکنولوژی تشویق می کنند (بیگیلاردی و دورمبو، ۲۰۰۹).

## جدول ۱- تعاریف نوآوری از دیدگاه های مختلف (منبع: بیگیلاردی و دورمبو، ۲۰۰۹).

نویسندگان	تعاریف
پترسون <sup>۳</sup> (۱۹۹۸)	فرآیندی است در برگزیده توسعه اندیشه ها در بکارگیری خدمات برای کسب مزیت رقابتی در یک بازار.
کاردینال <sup>۴</sup> (۲۰۰۱)	فرآیند نوآوری شامل فعالیت های تکنولوژیکی، فیزیکی و دانش محور است که برای توسعه محصولات یا خدمات جدید ضروری است.

۱ Chen

۲ Bigliardi & Dormio

۳ Patterson

۴ Cardinal

سدن ۱ (۲۰۰۳)	نوآوری شامل پیاده سازی فرآیندهای جدید و محصولات یا خدمات جدید به منظور اثربخشی می‌باشد.
برگانی ۲ (۲۰۰۵)	نوآوری شامل جستجو، کشف و توسعه تکنولوژی، محصولات یا خدمات، فرآیندهای تولیدی و ساختارهای سازمانی جدید است.
پلسیس ۳ (۲۰۰۷)	نوآوری خلق دانش و ایده‌های جدید برای تسهیل نتایج کسب و کار، با هدف بهبود فرآیندهای داخلی کسب و کار و خلق محصولات یا خدمات جدید است.

### شرایط ایجاد نوآوری

نویسندگان مختلف شرایط و زمینه‌های متفاوتی را برای بروز خلاقیت و نوآوری در نظر دارند. به هر حال راه‌های عمده‌ای که محرک خلاقیت است عبارتند از:

۱- فضای خلاق: یکی از راه‌های ظهور نوآوری، به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است. بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده‌های جدید از هر کس در سازمان باشد. در واقع، سازمان باید در جستجوی اینگونه افکار باشد و فقط منتظر ارائه اندیشه جدید نماند.

به کارگیری نظام مدیریت استعداد، ابزار مؤثری در سازمان به شمار می‌رود. این نظام مدیریت چهار عنصر دارد:

کشف کردن استعدادها

جذب استعدادها

اداره و مدیریت استعدادها

حفظ استعدادها

۲- دادن وقت لازم برای خلاقیت و نوآوری: سازمان‌ها برای این منظور می‌توانند دفتر مخصوصی را به هر یک از کارکنانی که شایستگی لازم را دارند، اختصاص دهند.

۳- برقراری نظام پیشنهادها: یکی از روش‌های ترغیب خلاقیت، برقراری نظام دریافت پیشنهادها است؛ بدین ترتیب روشی برای ارائه پیشنهادها فراهم می‌شود.

۴- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت و نوآوری: گاهی گروه خاصی از کارکنان برای خلاقیت و نوآوری استخدام می‌شوند و در بعضی از سازمان‌ها این گروه را واحد تحقیق و توسعه می‌نامند. اینگونه واحد‌ها وقتشان را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول می‌کنند و گاهی تحقیق محض انجام می‌دهند. اینگونه تحقیقات برای پیشرفت دانش بدون تلاش برای یافتن کاربرد فوری آن صورت می‌گیرد. (الوانی، ۱۳۹۵).

### مزایای نوآوری

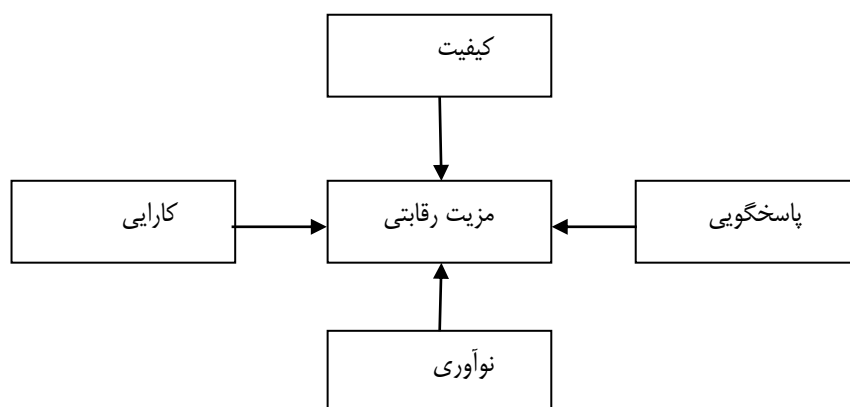
نوآوری از عوامل مهم در بقای سازمان‌ها در محیط پرقابتهای کنونی است. بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر تلاش‌های بسیاری انجام داده‌اند تا کارمندان خود را تشویق به نوآوری نمایند. شرکت‌هایی که ناتوان از دگرگونی خود یا صنعتشان هستند، در حال مردن بوده و خوراک دیگر شرکت‌های تخیلی هستند که می‌توانند مهارت‌ها و دارایی‌های این گونه شرکت‌ها را از نو آرایش دهند. حرکت از بازار ملی به سمت بازار جهانی رقابت شدیدی را در بخش صنایع فراهم آورده است، به طوری که بازارهای ملی که زمانی در انحصار یک یا چند جانبه قرار داشت، در معرض رقابت جهانی گرفتند. صنایع جهانی در اثر جهانی شدن خرد شده یعنی تعداد بسیار زیادی از شرکت‌ها در یک صنعت جهانی مثل خودرو با یکدیگر رقابت می‌کنند. این نوع رقابت نرخ سود صنعت را کاهش داده، باعث می‌شود که دستیابی به حداکثر سازی بازده، کیفیت، انعطاف پذیری نسبت به مشتریان و نوآوری مهم شوند. از نظر هیل و جونز، چهار عامل مزیت رقابتی را می‌سازد که عبارتند از: کارایی، کیفیت، پاسخگویی به مشتری و نوآوری. این چهار عامل نشانگر چهار روش عمومی کاهش هزینه‌ها و دستیابی به متمایز سازی است که در سازمانی می‌تواند بدون توجه به نوع صنعتی که در آن فعالیت دارد و یا نوع محصولات یا خدماتی که ارائه می‌دهد از آن استفاده کند (هیل و جونز، ۲۰۰۷).

۱ Seaden

۲ Borghini

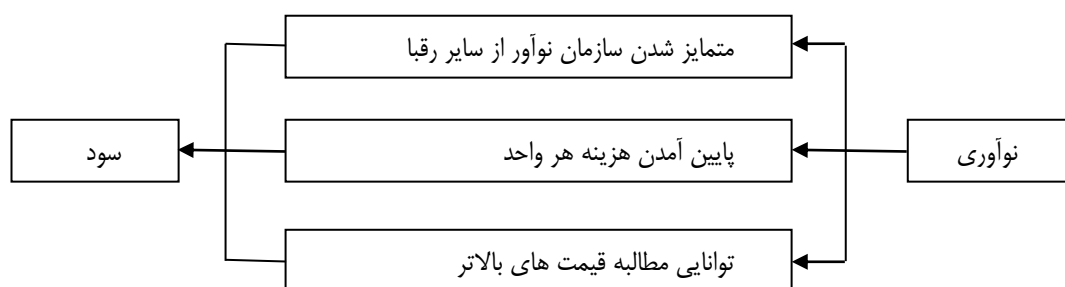
۳ Plessis

۴ Hill & Jones



شکل ۱- عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی (هیل و جونز، ۲۰۰۷).

نوآوری شاید مهمترین منبع ایجاد مزیت رقابتی باشد. در بلند مدت، رقابت می تواند به عنوان فرآیندی تلقی شود توسط نوآوری هدایت می شود. اگرچه همه نوآوری ها موفقیت آمیز نیستند اما همان تعداد اندکی که به موفقیت نایل می شوند منابع عمده مزیت رقابتی هستند. دلیل این امر این است که نوآوری موفقیت آمیز ویژگی منحصر به فردی به سازمان می دهد که رقبا فاقد آن هستند. این منحصر به فرد بودن به سازمان اجازه می دهد تا خودش را از دیگر رقبا متمایز نموده و قیمت های بالاتری برای محصول خود مطالبه نماید. این نوآوری هم چنین به سازمان اجازه می دهد تا هزینه هر واحد محصول متمایز خود را نسبت به رقبا بسیار پایین تر بیاورد (هیل و جونز، ۲۰۰۷).



شکل ۲- تأثیرات مثبت نوآوری (هیل و جونز، ۲۰۰۷)

### موانع نوآوری

موانع نوآوری عبارتند از:

محدود بودن طرق ارتباط با مدیر عالی: هنگامی که ارتباط مدیر عالی با بقیه اعضای سازمان فقط از طریق چند نفر معین امکان باشد، سوء برداشت ها زیاد می شود، روحیه مخاطره پذیری تضعیف می شود و جوی مستعد «عدم قبول مخاطره» به وجود می آید. حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه: اگر مسئولان سازمان تحمل سلیقه های مخالف رانداشته باشند، انسجام و وحدت کارکنان از بین می رود و جوی کسل کننده و یکنواخت حاکم می شود. در این شرایط هر یک از کارکنان که به وضع موجود انتقاد داشته باشد، بر چسب «خرابکار» می خورد.

افراد ذی نفع در حفظ وضع موجود: اگر افراد و گروه هایی وجود داشته باشند که در حفظ وضع موجود ذی نفع باشند، امکان نوآوری محدود می شود. افراد و گروه های ذی نفع، منافع فردی و گروهی خود را بر منافع کل سازمان ترجیح می دهند و بر دفاع از حریم خود در برابر دخالت دیگران اصرار دارند.

تأکید بر افق زمانی کوتاه مدت: اگر افق دید مسئولان سازمان محدود باشد، بر هدف های کوتاه مدت تأکید خواهند داشت و از افکار و طرح های جدیدی که در بلند مدت مثمرتر خواهند بود، استقبال نخواهند کرد (رضائیان، ۱۳۸۷).

### نوآوری سازمانی

از نگاه دراکر، نوآوری در قلب کارآفرینی است. روحیه کارآفرینی سازمانی برای غلبه کردن است و اگر اقدام‌های نوآورانه مناسب به کارگرفته شود، از طریق بازار در حال تغییر، سود به دست می‌آید. هنگامی که از خلاقیت‌های سازمانی حمایت شود و این ابتکارها مناسب سازمان باشد، از طریق نوآوری در شکل دهی محصولات، خدمات، فرایندهای جدید و بازاریابی‌های جدید یا ترکیبی از آنها، مزیت رقابتی به دست می‌آید. نوآوری سازمانی ادبیات متفاوت و پراکنده ای دارد و هنوز محققان برای تعریف این واژه به توافق نرسیده‌اند. برخی از پژوهش‌ها به ویژگی‌های ساختاری سازمان نوآورانه پرداخته‌اند و اثر آن را (نوآوری ساختار) بر نوآوری‌های فنی و محصول بررسی کرده‌اند. نوآوری سازمانی برای حفظ رشد اقتصادی ضروری است. در این نوع از نوآوری می‌توان مشارکت همه بخش‌های سازمان را در توسعه محصولات و خدمات جدید مشاهده کرد که به نوآوری در محصول، نوآوری در خدمت و نوآوری در بازاریابی می‌انجامد. به طور معمول نوآوری موتور اقتصاد مدرن است و ایده‌ها و دانش را به محصولات و خدمات تبدیل می‌کند و سه مرحله اصلی را دربرمی‌گیرد:

۱. تولید ایده جدید؛

۲. انتخاب ایده خوب از بین ایده‌ها

۳. اجرای ایده‌ها (نیک رفتار و همکاران، ۱۳۹۴: ۴).

### فرآیند نوآوری

نوآوری، فرآیندی سیستمی و پیچیده است که از تولید یک ایده تا دستیابی به محصول و تجاری سازی آن تداوم دارد. نوآوری عامل مهمی در خلق ارزش است که به عنوان فرآیند اخذ ایده‌ی خلا و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های عملیاتی جدید، تعریف می‌شود. به این ترتیب نوآوری را باید فرآیندی شامل طرح ایده‌ی نو، کسب دانش لازم به طری مختلف، تبدیل ایده، دانش و یا تکنولوژی به محصول یا خدمت جدید و ارائه آن به بازار و پذیرش آن از سوی مشتری دانست (امینی و انعامی علمداری، ۱۳۸۹). امروزه آن دسته از سازمان‌ها و شرکت‌هایی موفق‌ترند که بتوانند با سرعت و هزینه مناسب، ایده‌های جدید را توسعه دهند. لیندهولم و هولگرین<sup>۱</sup>، فرآیند نوآوری را شامل پنج حلقه می‌دانند:

۱- خلق ایده: ایده‌هایی که می‌توانند در تولید محصول جدید، کاهش هزینه‌ها، روش‌های جدید توزیع محصول و... به کار روند.

۲- ارزیابی: این مرحله اولین آزمایش بعد از خلق ایده است که ایده‌های بهتر را انتخاب و ایده‌های نامناسب را از دور خارج می‌سازد.

۳- الگوسازی: در این مرحله ایده‌ها و مفاهیم در موقعیت‌های واقعی برای بررسی نقاط قوت و ضعفشان، مورد آزمایش قرار می‌گیرند.

۴- برنامه ریزی تجاری: در این گام برنامه تجاری نوآوری از لحاظ تطبیق و هماهنگی با استراتژی سازمان مورد آزمون قرار می‌گیرد.

۵- اقدام و اجرا: آخرین مرحله عملیاتی و کاربردی نمودن ایده و فروش محصول در بازار است.

بر این اساس هر شی‌ای برای این که نوآوری محسوب شود، باید به بازار راه یابد، در بازار بماند و تأثیری اجتماعی-اقتصادی برجای بگذارد. الزامی نیست که شی‌ی صرفاً از نوع محصول، فرآیند یا خدمت باشد، بلکه این معنا می‌تواند به کلیه حوزه‌های مالی، بازاریابی، توزیع و غیره نیز تسری یابد. به علاوه نوآوری‌ها تنها محدود به صنعت نمی‌شود، بلکه سازمان‌های آموزشی، بهداشتی، حمل و نقل، ارتباطات و غیره نیز می‌توانند نوآوری داشته باشند (نیواسان و نارایانا، ۱۳۹۲).

### استراتژی‌های نوآوری

افراد و سازمان‌ها می‌توانند از طرق مختلف صاحب ایده‌های نو و محصولات یا خدمات جدیدی شوند. از قبیل:

- استراتژی ته‌جامی<sup>۲</sup>: افراد و سازمان‌هایی از این روش استفاده می‌کنند که علاقمندند از طریق نوآوری‌های انقلابی (نوآوری‌هایی که در بازار یا صنعت به شیوه‌ای بخصوص تحول و دگرگونی اساسی ایجاد می‌کنند) و ارائه کالاهای جدید قبل از رقبا که عمدتاً حاصل تلاش واحدهای تحقیق و توسعه بزرگ و مجهز است، در بازار رقابت کنند.

<sup>۱</sup> Lindholm & Holgreen

<sup>۲</sup> Attack Strategy

- استراتژی دفاعی ۱: فرد یا سازمانی که قصد دارند با استراتژی دفاعی نوآوری کند، منتظر می ماند تا سازمان های پیشروی بازار، کالاهای جدید خود را معرفی کنند و آن ها پس از رفع اشکالات، اشتباهات و نواقص آن ها، کالاهای خود را به بازار معرفی نمایند.

- استراتژی وابسته ۲: بر اساس این استراتژی، سازمان ها محصولات جدیدی نمی سازند، مگر بر حسب سفارش مشتری.

- استراتژی تقلیدی ۳: افراد و سازمان هایی که این استراتژی را دنبال می کنند، بطور کامل، نوآوری های دیگران را تقلید می کنند و با قیمت ارزان تری عرضه می کنند.

- استراتژی سنتی ۴: این استراتژی مطلوب افراد و سازمان هایی است که بسیار وابسته به سنت ها هستند و علاقه ای به تغییر و تحول ندارند؛ مگر جهت کاهش هزینه ها.

- استراتژی فرصت گرایانه ۵: طرفداران استراتژی فرصت گرایانه دائم در جستجوی نیازهای بازار خاصی هستند که با حل آنها بتوانند فرصتی را خلق نمایند.

افراد و سازمان ها بایستی به این نکته توجه داشته باشند که سازمان های پیشرو تنها بر اساس یک یا دو نوع از استراتژی های فوق حرکت نمی کنند؛ چون می دانند تعمد بر یک استراتژی خاص باعث می شود نتوانند ارزش نوآوری های پیشنهاد شده را به سرعت و به درستی درک کنند و بدین ترتیب بسیاری از فرصت ها را از دست خواهند داد (صمدآقایی، ۱۳۸۵).

### شاخص های سنجش نوآوری

اتحادیه اروپا در سال ۲۰۰۰ میلادی در پاسخ به جهانی سازی و تغییرات اقتصاد دانش محور و جهت دستیابی به هدف خود (ارتقای نوآوری بین کشورهای عضو و تبدیل شدن به پویاترین اقتصاد دانش محور دنیا) شاخص های سنجش نوآوری را در سطح ملی در چهار گروه اعلام نمود:

منابع انسانی: میزان و کیفیت منابع انسانی تعیین کننده های اصلی خلق و انتشار دانش جدید در کل اقتصاد به شمار می آیند. خلق دانش جدید: شاخص های مرتبط با خلق دانش، ظرفیت و وضعیت اختراعی کشورها را اندازه گیری می کنند. انتقال و کاربرد دانش جدید: این حوزه فعالیت های نوآورانه غیررسمی از قبیل اقتباس تجهیزات جدید برای سیستم های خدماتی و تولیدی شرکت، اقتباس نوآوری هایی که به وسیله سایر شرکت ها و یا سازمان ها توسعه یافته اند و اقتباس دانش جدید برای نیازهای خاص شرکت را پوشش می دهد.

امور مالی و ستاده های نوآوری: این طبقه شاخص های زیر را در برمی گیرد: عرضه سرمایه خطر پذیر تکنولوژی پیشرفته، فروش های نوآوری و... (طباطباییان و پاکزاد، ۱۳۸۵: ۸).

### نوآوری و مزیت رقابتی

یکی از دلایل عمده و مهم شرکت ها برای گرایش به سمت نوآوری تمایل آنها برای بدست آوردن عملکرد برتر کسب و کار و مزیت رقابتی در بازار است. در واقع، فرآیندی است که در برگیرنده توسعه اندیشه ها در بکارگیری محصولات یا خدمات برای کسب مزیت رقابتی در یک بازار است. شرکت ها مزیت رقابتی و سهم بازار را بر اساس اهمیتشان کسب می کنند و در این راستا نوآوری هایی را ارائه می کنند که فاکتور اساسی برای بدست آوردن شهرت و افزایش سهم در بازار است. سازمان ها باید مطمئن باشند که استراتژی- هایشان برای رقابتی باقی ماندن، به اندازه کافی نوآور است. پورتر (۱۹۸۵) در زمینه ارتباط بین مزیت رقابتی پایدار و نوآوری بیان می کند که تغییرات تکنولوژیکی به تنهایی مهم نیست، بلکه اگر بر روی مزیت رقابتی و ساختار صنعتی اثر بگذارد مهم می باشد. مدل استراتژی های رقابتی عمومی وی، نیاز به نوآوری را برای عملی کردن استراتژی های سه گانه پورتر در محیط کسب و کار امروزی

- 
- ۱ Defensive Strategy
  - ۲ Dependent strategy
  - ۳ Mimicry strategy
  - ۴ Traditional strategy
  - ۵ Opportunistic strategy

با پیچیدگی فزاینده، تغییر و تحول دائمی و شتابان بیان می‌کند و علاوه بر این، نوآوری را به عنوان یکی از استراتژی‌های رقابتی در کنار بهره‌گیری از تمایز، تمرکز و رهبری هزینه‌ها جهت کسب مزیت رقابتی، در نظر می‌گیرد. اسکات کمیس<sup>۱</sup> به نقل از سلطانی (۱۳۸۵) بیان می‌کند که نوآوری ضرورتی برای شرکت است تا بتواند موقعیت رقابتی خود را ایجاد و حفظ کند. در حقیقت شرکت‌های موفق نوآوری را به عنوان هسته مرکزی استراتژی‌های خود در نظر می‌گیرند. مک میلان<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز در مدل پیشنهادی خود پنج نیروی رقابتی شامل مهارت‌ها و شایستگی‌ها، قابلیت یادگیری، توانایی پیروی و اطاعت، ظرفیت انگیزش و نوآوری را معرفی می‌کند و نوآوری سازمانی را به عنوان هسته اصلی، در نظر می‌گیرد (صحرائی، ۱۳۹۴).

## انواع نوآوری

۱- نوآوری در منابع و مواد خام

۲- نوآوری در محصول

۳- نوآوری در روشها و فرآیندها

۴- نوآوری در تشکیلات و سازمانهای اجرایی

۵- نوآوری در بازارها

توانمندی نوآوری توان بالقوه یک بنگاه در انجام فعالیتهای نوآورانه است (بخشی، ۱۳۸۸:۴). انواع نوآوری از لحاظ تداوم و استمرار به شرح زیر است:

نوآوری های مستمر: که تغییرات مختصری در رفتار یا محصول را در بر می‌گیرد.

نوآوری های مستمر پویا: که تغییر اساسی در رفتار مصرف کننده همراه با تغییرات مختصری در محصول را در بر می‌گیرد.

نوآوری های غیر مستمر: که تغییر اساسی در رفتار مصرف کننده و محصول را به همراه دارد (عبدالکریمی، ۱۳۸۵:۶).

## انواع نوآوری سازمانی

طبقه‌بندی‌های مختلفی برای نوآوری وجود دارد؛ رایج‌ترین این طبقه‌بندی‌ها، سه نوع نوآوری برای تمایز بخش دولتی و خصوصی است: نوآوری در فرآیند، نوآوری در محصول یا خدمت و نوآوری در مفاهیم راهبرد یا کسب و کار. در مطالعات انجام شده، دو نوع دیگر نوآوری در زمینه ارائه خدمات دولتی و تعاملات درون سازمانی وجود داد. نوآوری در حوزه راهبرد یا سیاست به مأموریت‌ها، اهداف، راهبردهای جدید اشاره دارد. نوآوری در محصول یا خدمت نیز منجر به تغییراتی در شکل یا طرح محصولات یا خدمات می‌شود. نوآوری در ارائه خدمت یا محصول به روش‌های جایگزین برای ارائه خدمات، نحوه تولید محصولات یا تعامل با مشتریان می‌پردازد. نوآوری در فرآیند به عنوان یک اقدام مهم در سازمان، نتیجه بهبود مستمر کیفیت است و بیانگر سیاست‌ها، شکل‌های سازمانی و رویه‌های جدید داخلی است که برای پشتیبانی از نوآوری لازم است. نوآوری در تعاملات درون سازمانی، روش‌های جدید یا بهبود یافته در تعامل با سایر عوامل تولید، پایگاه‌های دانشی، یا تغییر در نحوه حاکمیت یا اداره سازمان است. عده‌ای، نوآوری‌ها را به صورت دوتایی در مقابل هم قرار داده‌اند:

۱- بنیادی: نوآوری‌های بنیادی، بدیع، پیشگام و تحول ساز هستند. به عبارت دیگر، نوآوری بنیادی، چیزی جدید برای جهان، از فناوری یا روش‌های موجود است. نوآوری بنیادی با وجود مزیت، سازمان‌ها را با چالش‌های متعددی مواجه می‌کند. طرح‌هایی که به نوآوری بنیادی اختصاص یافته‌اند، پرخطر و گران‌اند و معمولاً سال‌های زیادی طول می‌کشد تا نتایج قابل‌لمسی تولید کنند.

۲- فزاینده: نوآوری‌های فزاینده با ایجاد تغییر و توسعه در خدمات، محصولات و فرآیندهای موجود به وجود می‌آیند. به عبارت دیگر، نوآوری افزایشی از اشکال یا فناوری‌های موجود استفاده می‌کند یا چیزی را بهبود می‌بخشد که هم‌اکنون وجود دارد، و آن را جدید و بهبود یافته می‌سازد، یا یک شکل یا فناوری موجود را برای به کارگیری در جهت اهداف دیگر، بازآرایی می‌کند (ایران نژاد پاریزی و چرخچی، ۱۳۸۹).

۱ Scott-Kemmis

۲ McMillan

در دسته بندی دیگری داریم:

- ۱- نوآوری محصول: نوآوری‌های محصول بیانگر تغییراتی هستند که در خود محصول یا خدمات نهایی ایجاد می‌شود.
- ۲- نوآوری فرآیند: نوآوری‌های فرآیند بیانگر تغییراتی هستند که در شیوه تولید محصول یا خدمات ایجاد می‌شود (حسینی خواه، ۱۳۸۷).

### انواع نوآوری از دیدگاه سازمان و به صورت کاربردی

نوآوری بنیادی: این نوآوری بنیادی منجر به خلق بازارهای جدید می‌شود. نوآوری‌های توسعه عملکرد (محصول): وقتی نوآوری در محصولی به وجود می‌آید، شرکت‌ها تلاش می‌کنند که کاربرد این محصول جدید را افزایش دهند. نوآوری تجدید ساخت تکنولوژی: تجدید ساخت تکنولوژی مستلزم وارد کردن مواد یا تجهیزاتی از دیگر حوزه‌های صنعت برای تولید هر محصول جدید می‌باشد. نوآوری نام‌گذاری و در تبلیغ برچسب کالا: نوآوری در برچسب کالا، ایجاد تمایل به خرید یک محصول خاص را در بر می‌گیرد. تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۲۴ درصد از فروش محصول به تبلیغ آن بر می‌گردد. نوآوری در فرآیند: نوآوری در فرآیند تولید باعث می‌شود که شرکت، مزیت‌هایی بر رقبا به دست آورد که عبارتند از: افزایش سرعت فرآیند تولید و افزایش قابلیت انعطاف تولید از یک محصول به محصول دیگر. نوآوری در طراحی: یکی از مسائل مهم در طراحی، قابلیت انعطاف است به این معنی که کالا با توجه به شرایط بازار و تغییر علائق مصرف‌کنندگان، قابلیت تعدیل داشته باشد (هادیزاده و رحیمی، ۱۳۸۴: ۱۵).

### نوآوری در سازمان‌های خدماتی و شهرداری استان فارس

امروزه با پیچیدگی رقابت، نوآوری به عنوان یکی از مزیت‌های اصلی برای حیات سازمان محسوب می‌شود. ایده‌های نو و بدیع همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی نجات دهد (دهقان نجم، ۱۳۸۸). ظرفیت‌های نوآوری سازمانی تحت تاثیر توانمندی سازمان‌ها در انتقال دانش و مهارت‌های مبتنی بر فناوری و کسب تجربیات برتر می‌باشد و دانش اساس نوآوری به شمار می‌آید (گیانژن، ۲۰۰۵). بنابراین نوآوری در خدمات یکی از مسائل مهم در رقابت محسوب می‌شود. سازمان شهرداری استان فارس از زنده سازمان‌های خدماتی می‌باشد که از پیشروترین و موفق‌ترین شهرداری‌های کشور می‌شود که این امر زمینه‌های مختلف شهری، سازمانی، اجرایی، مدیریتی را شامل می‌شود. در قرن بیست و یکم باور رایج این است که کلیدی‌ترین عامل در دهه‌های آینده اتکای به دانش، نیروهای فکری و فناوری‌های مبتنی بر آن در توسعه همه‌جانبه می‌باشد. از سوی دیگر در سازمان‌های دولتی و بعضاً خدماتی گسترش بوروکراسی اداری فقدان نوآوری در ارائه خدمات نه تنها مانع کارایی و پاسخگویی سریع می‌شود که این امر نارضایتی مشتریان هدف را در بردارد و با مشاهده ی بوروکراسی و سرکوب ایده‌های خلاقانه و نوآورانه، وظایف تکراری، قوانین متوقف‌کننده، خروج نیروهای تحصیل کرده و حرفه‌ای از سازمان‌ها محقق خواهد شد و عملاً بخشی از دانشی که طی سال‌های سازمان برای آن سرمایه‌گذاری کرده است از سیستم خارج می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

اگر بخواهیم نوآوری را که امری است مقتضی در دنیای امروز نهادینه کنیم، باید عوامل آن در سازمان فراهم شود و تحت فرآیند مناسب دائماً توسعه یابد. رسیدن به چنین سازمانی نیاز به فرآیند تحول اساسی دارد لذا مدار نوینی که سازمان مورد نظر باید در آن قرار گیرد، مداری است که سازمان‌های یادگیرنده در آن قرار دارند. سازمان‌های یادگیرنده، عامل نوآوری را درون خود تقویت می‌کنند و نوآوری نیز تداوم می‌یابد ولی سازمان‌های موجود ممکن است سازمان‌های یادگیرنده نباشند و تا زمانی که تبدیل به سازمان‌های یادگیرنده نشوند این فرایندها شکل نمی‌گیرند و نوآوری در فرایندها اتفاق نمی‌افتد.

برای اینکه این انتقال از سازمان‌های موجود به سازمان‌های یادگیرنده صورت گیرد و سلسله‌مراتبی بودن و وظیفه‌ای بودن آنها، نگرش آنها به کار و انسان و به‌طور کلی پارادایم سنتی آنها دگرگون شود، سازمان‌های یادگیرنده احتیاج به نوآوری در فرآیند تحول



سازمانی دارند و این امر، اساسی‌ترین نوآوری‌ای است که مدیران به آن احتیاج دارند تا نوآوری را جهت دار کرده، رونق و اشاعه بدهند و سینرژی بین آنها ایجاد کنند. اینگونه نوآوری در نهایت پیشرفت سازمانی را امکان‌پذیر خواهد کرد. در نهایت می‌توان گفت رقابت سازمانی در شهرداری‌ها بسیار شدید است و از سوی دیگر سایر سازمان‌های چالشگر با ارائه خدمات نو از راه می‌رسند. در چنین فضایی نوآوری سازمانی یک پیشنهاد خوب سازمانی نیست بلکه لازمه بقای سازمان است و نوآوری می‌تواند یک خدمات کاملاً جدید باشد یا صرفاً تغییراتی در روش‌های ارائه خدمات شهری. بنابراین باید به صورت یک پیوستار به این مقوله نگریسته شود.

## منابع

- اسماعیل پور، رضا و مجیدیان، سعید (۱۳۹۱). یادگیری سازمان از مشتری با رویکرد مدیریت دانش، دوازدهمین همایش علمی-پژوهشی دانشگاه گیلان.
- امینی، آرمین و انعامی علمداری، سهراب (۱۳۸۹). مدیریت دانش و راهبرد نوآوری در سازمان‌های دفاعی، فصلنامه تخصصی علوم سیاسی، شماره ۱۰، ص ۷۳-۹۷.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و چرخچی، رکسانه (۱۳۸۹). دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه هاروارد، مدیریت خلاقیت و نوآوری، تهران: نشر مدیران، چاپ اول.
- بخشی، حامد (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر خلاقیت و نوآوری بر کارآفرینی سازمانی، همایش مدیریت تحول در سازمان‌ها با رویکرد علوم رفتاری، تهران: موسسه نیروی تدبیر ایرانیان.
- حسینی خواه، علی (۱۳۸۷). بررسی نظریه انتشار نوآوری در حوزه آموزش، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، سال چهارم، شماره ۲۶، ص ۱۵۱-۱۷۸.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ نهم، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب (سمت).
- صحرائی، حامد (۱۳۹۴). بررسی نقش قابلیت نوآوری در عملکرد کسب و کار با میانجی‌گری مشارکت مشتری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان.
- صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۵). خلاقیت جوهره کارآفرینی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- طباطباییان، سید حبیب‌الله و بناب پاکزاد، مهدی (۱۳۸۵). بررسی سیستم‌های سنجش نوآوری و ارائه چارچوبی برای سنجش نوآوری در ایران، مجله مدرس علوم انسانی، شماره ۴۴.
- عبدالکریمی، مهموش (۱۳۸۵). مدیریت دانش، فن آوری و خلاقیت و نقش آن‌ها در بهبود کارایی و اثربخشی فرآیند‌ها، کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- عطاری اصل، پیمان (۱۳۹۴). تأثیر قابلیت بازاریابی، نوآوری و یادگیری بر عملکرد سازمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان.
- علی اکبری، میثم (۱۳۹۶). بررسی تاثیر انواع نوآوری بر عملکرد نوآوری و عملکرد سازمانی در شرکت‌های پتروشیمی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- قربان بیگی، مهسا (۱۳۹۵). تاثیر بازاریابی بر عملکرد صادرات با نقش میانجی قابلیت نوآوری شرکت‌های صادرکننده استان مرکزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- قربانی زاده، وجه‌الله؛ حبیبی بدرآبادی، حسین و ابراهیم زاده، حسین (۱۳۹۱). نقش تعدیل‌کننده فرایند یادگیری در رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی، فصلنامه تحقیق‌های مدیریت عمومی سال پنجم، شماره ۱۶، ص ۱۳۵-۱۶۱.
- مطهری، علی (۱۳۸۶). کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری، تهران: انتشارات آزاد مهر.
- موحدی سبحانی، فرزاد (۱۳۹۳). تبیین ارتباط میان قابلیت یادگیری و تحول سازمانی: مورد کاوی در سازمان‌های ایرانی، رساله دکتری رشته مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- مومنی، مصطفی (۱۳۹۴). الگوی توسعه قابلیت نوآوری در سطح سازمان، رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- نیک رفتار، طیبه (۱۳۹۶). اثر عملکردهای نوآوری، بازار و محصول بر عملکرد مالی در صنعت نساجی، فصلنامه علوم و فناوری نساجی و پوشاک،

نیک رفتار، طیبه؛ طالبی، کامبیز و سعیدی آرانی، فاطمه (۱۳۹۴)، بررسی رابطه نوآوری سازمانی و عملکرد با متغیر میانجی نوآوری بازاریابی (مطالعه موردی: کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت نساجی کاشان)، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره هفتم، شماره ۲. نیواسان، ان.سی. و نارایانا، و. (۱۳۹۲). مدیریت نوآوری صنعتی، مفاهیم و تکالیف (ترجمه عقیل ملکی فر و علیرضا بوشهری)، چاپ اول، تهران: نشر موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع. هادیزاده، اکرم و رحیمی، فرج الله (۱۳۸۴). کارآفرینی سازمانی، تهران: نشر جانان. الوانی، مهدی (۱۳۹۵). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

- Abo-jarard, I. Y., Yousof, N., Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3), 26-46.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovation capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Bigliardi, B., & Dormio, A.I. (2009). An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 12(2), 223-242.
- Bon, A.T., & Mustafa, E. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, Vol. 53, pp. 516-529.
- Börjesson, S. & Elmquist, M. (2011), Developing Innovation Capabilities: A Longitudinal Study of a Project at Volvo Cars, *Creativity and Innovation Management*, 20 (3), 176.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: Mc GrawHill.
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. New York. Krause, D.E. Influence - based leadership as a determinant of the inclination to innovative and of innovate - related behavior : An Empirical Investigation, *The Leadership Quarterly. Journal of Innovation Management*, 15, 79-102.
- Damanpour, F., Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations :Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495-522.
- Gloet, M., & Samson, D. (2016). Knowledge management and systematic innovation capability. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 12(2), 54-72.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effect of innovation type on firm performance. *International Journal of Marketing*, G2, 30-45.
- Hacioglu, G., Eren, S. S., Eren, M. S., & Celikkan, H. (2012). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Firms' Innovative Performance in Turkish SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 58: 871-878.
- Hill, W. L., & Jones, G. R. (2007). *Strategic Management : An Integrated Approach*. 7th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Johanson, J. Vahlne, J.E. (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Kalay, F., & Lynn, G. (2015). The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 412-429.
71. Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2015). Innovation strategies and firm performance. *Centre of Excellence for Science and Innovation Studies Working Paper Series*, 401.

- KO, H. T., & Lu, H. P. (2010). Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. *Journal of Service Management*, 21(2), 162–190.
- Lee, S.H. (2009). "Developing Hierarchical Structure For Assessing the Impact of Innovation Factors on a Firm's Competitiveness – A Dynamic – Capabilities Approach Taiwan", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 15, No. 1, September 219.
- Lilly, L., & Juma, D. (2014). Influence of strategic innovation on performance of commercial banks in Kenya: The case of Kenya commercial bank in Nairobi County. *European Journal of Business Management*, 2(1), 336–341.
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Montalvan, G. P. (2002). "Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance ". *International Development Research Centre*. Ottawa, Canada.
- Martinez-Roman, J. A., Gamero, J., & Tamayo, J. A. (2011). Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain). *Technovation*, Vol. 31(9), pp.459-475.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551–559.
- Teece, D. P. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal*, 18(18), pp. 509-533.
- Veugelers, R. (2008). The role of SMEs in innovation in the EU: A case for policy intervention? *Review of Business and Economics*, 53(3), 239–262.
- Yang, J. (2012). Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), pp. 34-46.