

در سازمان هستند. □

**منابع**

- ۱ - پتر سنگه پنجمین فرمان، مترجمان حافظ کمال هدایت و محمد روشن، چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷.
- ۲ - «ایجاد سازمان یادگیرنده از فکر تا عمل»، ترجمه: محمدرضا زالی، تدبیر ۷۴.
- ۳ - «کار جدید مدیر بنای سازمانهای فراگیر»، ترجمه: عزیز کیاوند، تدبیر ۶۱.
- 4 - THE BALANCED SCORECARD TRANSLATING STRATEGY IN TO ACTION EDITOR: KAPLAN AND NORTON (THE BOOK).
- 5 - ORGANIZATION LEARNING, MACHANITM, CULTURE JOURNAL: MANAGEMENT LEARNING: JUNE 2000 MICHA POPPER, ROANAN VOLUME: 31.
- 6 - \*PLAN OR DIE\* BY TIMOTHY NOLAN AND PFBIFFER (1993).

تصمیم‌گیری تمام افراد حمایت می‌کند و جریان یادگیری را در میان تمام اعضایش جاری می‌سازد. ایجاد و پرورش شرایط و محیط یادگیری مستلزم یک تغییر اساسی در انگیزه‌های تصمیم‌گیری سازمان است. در این راه برای توانمندسازی کارکنان باید از ابزار آموزش و کارآموزی استفاده شود تا دیدگاه و چشم‌انداز افراد نسبت به اهداف عالی و آرمان مشترک سازمان تغییر یابد. مدیران نیز لازم است برای ایجاد شرایط یادگیری در سازمان زمان مکفی صرف کنند.

که در این مورد شرایط یادگیری عبارتند از: شنیدن، تشویق، مربی مناسب، استتاج و توزیع دانش جدید.

مدیران همچنین باید متعهد شوند که از تصمیمات زیردستان خود در اداره امور به صورت کاربردی بهره لازم را ببرند. مدیران به‌عنوان طراح، آموزگار و کارگزار و مسئول تاسیس سازمانی هستند که افراد آن پیوسته بر توانایی خود برای شکل بخشیدن به آینده خویش بیفزایند یعنی آنان مسئول اصلی فراگیری

الزامات مهمی از قبیل زمان، انرژی و منابع است. در سازمان این الزامات در تغییر مربوط به ساختارهای اجتماعی، مالی، تصمیم‌گیری و سیاسی موثرند. در این راستا ارتباطات درون سازمانی باید افزایش، بهبود و بازایی شوند. فرهنگی که جامعه فراگیر را پرورش می‌دهد نیازمند رهبری است که خودش را مجدداً اصلاح کند.

تجربه نشان می‌دهد که بیشتر سازمانها زمان لازم جهت فراگیری مطالب جدید از تجربیاتشان را در اختیار ندارند. درحالی که سازمان یادگیرنده سعی می‌کند بعد از هر موفقیت یا شکستی ارزشیابی کاملی از عملکرد خود داشته باشد و روی معیارها و ارزشهای حاصل شده متمرکز می‌شود و از این طریق از اتفاقات پند می‌گیرد.

ساختارهای سلسله مراتبی و سستی از جریان درست اطلاعات جلوگیری می‌کند. این ساختارها برای کسی که می‌خواهد تصمیم‌گیری کند محدودیت ایجاد می‌کنند. همچنین تصمیم‌گیری فقط مختص افراد بالای سلسله مراتب است درحالی که یک سازمان یادگیرنده از

# دی.ان.ای نوآوری

سعید باقر سلیمی [bagheraslami@yahoo.com](mailto:bagheraslami@yahoo.com)

**پیش درآمد**

یکی از بهترین کلماتی که می‌تواند پیشرفت را معنی کند، نوآوری است. نوآوری می‌تواند در ابعاد و سطوح زیادی بررسی شود. نوآوری می‌تواند در سطح فردی، سازمانی، ملی (سیستم‌های ملی نوآوری) یا فراملی (جهانی‌سازی) وجود داشته باشد. می‌توانیم نوآوری را در هر نوعی تصور کنیم. نوآوری در توسعه عملکرد و محصول، نوآوری در تجدید ساخت تکنولوژی، نوآوری در تبلیغ، نوآوری در طراحی، نوآوری در ارائه خدمات و... همچنین عوامل فراوانی در ایجاد و نهادینه کردن نوآوری

دخیل هستند. فرهنگ نوآوری، عامل رقابت در نوآوری، بحث حمایت مدیران رده بالا از نوآوری، بحث دسترسی به اطلاعات، داشتن تفکر خلاق، تخصص، انگیزش و... بنابراین دیده می‌شود که نوآوری بحث بسیار گسترده‌ای است و بخش حجمی از ادبیات مدیریت را به خود اختصاص داده است.

از یک دیدگاه، امروزه در سازمانها و شرکتها ۳ نوع نوآوری عمده وجود دارند که همچون موتور محرکه‌ای برای اقتصاد و سازمانها عمل می‌کنند. اولی نوآوری در تکنولوژی است. دوم نوآوری در مدل‌های تجاری است که کمپانی‌ها را

قادر می‌سازد تا با روشهای جدید به مشتریان دسترسی یابند. نوع سوم عبارتست از نوآوری در روشهای مدیریتی که کمپانی‌ها را قادر می‌سازد تا به شیوه‌های جدید و کارا تر، خود را سازماندهی کنند. اگرچه این نوآوریها تا حدودی با هم هم‌پوشی دارند و به‌طور کامل مجزا از هم نیستند، اما نوع سوم، دوشای دیگر را حمایت می‌کند. اینکه بتوانیم یک ایده یا یک پیشرفت تکنولوژیک را وارد بازار کنیم، بستگی به این دارد که مدیریت چگونه به‌طور ماهره از آن ایده حمایت و آن را تشویق کند. آنچه که در اینجا بررسی خواهیم کرد، مدلی

ایده‌های فراوان و وصل کردن مفاهیم مختلف به هم می‌تواند از طریق آموزش و تمرین افزایش یابد. برای رهبری سازمان واجب است که آن را هدایت کرده و در سازمان برانگیزاند.

۴ - ارتباطات: به مثابه باز اطلاعات، ایده‌ها و احساسات، به مثابه خونی در رگهای نوآوری است. برای ارتقای جریان آزاد اطلاعات، بایستی هم زیرساختهای لازم و هم حمایت از آن وجود داشته باشد. سازمانهایی که این جریان را محدود کنند، باید خطر تحلیل رفتگی و حتی مرگ را بپذیرند.

۵ - همکاری: نوآوری ورزشی تیمی و فرایندی گروهی است. بنابراین همکاری و تعاملات قوی، از ارکان اساسی نوآوری است.

۶ - تکمیل: نوآوریهای جدید، پروژه‌هایی هستند که با فرایندهای تعریف شده، مهارتهای اجرایی قوی، تصمیم‌گیری به موقع، تفویض اختیار، برنامه‌ریزی، نظارت و بازخورد، به طور موفقیت‌آمیزی اجرا می‌شوند. وقتی که پروژه‌ها تکمیل شدند، آن گاه باید آن را موفقیت به حساب آورد.

۷ - بررسی و تفکر: نوآوری را باید کنترل و اندازه‌گیری کرد. بررسی واقعی پیامدها، مزایا و هزینه‌های پروژه‌های جدید، چرخه صمودی نوآوری را تضمین می‌کند. سازمان بایستی همواره در حالت یادگیری دائم باشد و این مرحله آخر در تجدید فرایند نوآوری، حیاتی است.

مثالهای فراوانی از کمپانی‌هایی وجود دارد که با انجام مراحل بالا و حتی یکی از آن مراحل، به موفقیت فراوانی در ایجاد محصولات و خدمات جدید و در دست گرفتن بازار، رسیده‌اند. مؤخره

طبق ادعای خانم وایکاف، ۷ عامل بالا در سازمانها، دقیقاً مانند دی.ان.ای در بدن انسان عمل می‌کنند. برای توضیحات تکمیلی و درک بهتر نقش این عوامل در سازمانها، خوانندگان می‌توانند نقش دی.ان.ای در بدن انسان را در کتابهای مربوط ملاحظه کنند. □

منابع

www.thinksmart.com

www.leadpetinfo.org

the Economics of Innovation, shari caudros, Business finance, Nov 1999, P22.

اصغر ناصری، پایان‌نامه بررسی نگرش مدیران نسبت به منابع خلاقیت آنها در شرکت زامباد، دانشگاه علامه، دانشکده مدیریت و حسابداری، ۱۳۸۰

توانمند، ایده‌پذیر، ریسک‌پذیر و پذیرای موفقیت باشد و شادکامی را ترویج کند، بسیار مهم است. خلق چنین جوی ممکن است بزرگترین چالش در مقابل سازمانهایی باشد که می‌خواهند نوآور باشند.

● بعد دوم عبارتست از ورودیها و خروجیهای دی.ان.ای اگر این مدل را به شکل سیستماتیک آن بررسی کنیم، ورودیهای دی.ان.ای همچون داده‌هایی برای سیستم عمل می‌کند و سپس در سیستم فرایند پردازش از طریق 7C انجام می‌گیرد (که بعد سوم را دربرمی‌گیرد و در جای خود توضیح خواهیم داد) و در انتها سیستم خروجیهای خود را خواهد داشت که به مثابه داده‌هایی برای چرخه بعدی است.

اما راههای ورود به دی.ان.ای نوآوری که درحقیقت نقش محرکهای نوآوری را ایفا می‌کنند عبارتند از: ایده‌ها، تغییر، شور و اشتیاق و گرایش به نوآوری که مشوق افراد در تغییر دادن وضع موجود هستند. خروجیهای مدل هم شامل تجدید نوآوری، تغییر، ابداع مجدد و گرایش به نوآوری است که چرخه دیگری از نوآوری و خلاقیت را ایجاد می‌کنند و به این ترتیب فرایند نوآوری ادامه می‌یابد.

● بعد سوم که بدنه عملیاتی سیستم را تشکیل می‌دهد، مشتمل بر ۷ عنصر اساسی (7C) است که نشان‌دهنده یک الگوی اجرایی است برای اینکه بتوانیم نوآوری را در یک سازمان عملی سازیم. همچنان که شکل نشان می‌دهد، داده‌ها از بخش پایینی وارد دی.ان.ای شده است و بنابراین ما از پایین به طرف بالا حرکت خواهیم کرد:

۱ - چالش: نوآوری به معنای انجام کارها به طور متفاوت، یافتن تلموهای جدید و ریسک‌پذیری است. چالش بیشتر و تعهد برای آن، انرژی بیشتری را برای خلق نوآوری به وجود خواهد آورد.

۲ - تمرکز بر مشتری: همه نوآوریها بایستی بر ایجاد ارزش برای مشتری، (چه مشتری داخلی و چه مشتری بیرونی) متمرکز باشند و این امر به دنبال خود، برای سازمان سود به‌بار خواهد آورد. تعامل با مشتریان و درک نیازهای آنان یکی از بهترین انگیزشها و محرکها برای خلق چیزهای جدید است.

۳ - خلاقیت: هر چیزی با یک ایده شروع می‌شود و بهترین راه برای ارائه یک ایده بزرگ، تولید شقوق فراوان است. درعین حال که خلاقیت توانایی ذاتی هر فرد است، مهارت تولید

از نوآوری است به نام دی.ان.ای نوآوری (INNOVATION DNA) که نوآوری در روشهای مدیریتی را به طور کامل مورد توجه خود قرار می‌دهد. این مدل را خانم جویس وایکاف (JOYCE WYCOFF) از موسسه INNOVATION NETWORK برای اولین بار مطرح کرد و بعداً توسط افراد مختلف توسعه داده شد. این مدل برای ایجاد یک سازمان نوآور در بسیاری از شرکتها و سازمانها به کارگرفته شده و بسیار موفقیت‌آمیز بوده است و محدوده وسیعی از آنچه را که برای خلق «نوآوری سازمانی» لازم است، دربرمی‌گیرد. می‌توان از این مدل برای تحقیقات آکادمیک، بررسی میزان نوآوری و یا ایجاد آن، در کشور ما نیز استفاده کرد.

#### مدل دی.ان.ای، نوآوری

مدل دی.ان.ای، نوآوری شامل ۳ بعد عمده است. اول ایجاد زمینه (CONTEXT) برای نوآوری، دوم ورودیها و خروجیهای این مدل و سوم، عناصر عملیاتی که بسان یک نقشه راه و یک دستور اجرایی برای ایجاد نوآوری عمل می‌کند.

● در بعد اول مشخص می‌کنیم که برای اینکه سازمان را مهیای ایجاد و پذیرش نوآوری کنیم، چه عواملی لازم است؛ زیرا نوآوری در خلافت اتفاق نمی‌افتد. در این مدل ۳ جزء اصلی در شالوه سازمانها پیش‌بینی شده که زمینه را برای ایجاد نوآوری آماده می‌کند:

۱ - رهبری: رهبران بایستی استراتژی‌هایی را به کارگیرند تا بتوانند آینده را به روشنی تجسم کرده و فرصتهایی را شناسایی کنند که می‌توانند راهی به سوی موفقیت باشند. تسخیر قلبها، ابتکار و توانایی افراد، روشهایی هستند که می‌توان با آنها، پیشنهاد را به واقعیت تبدیل کرد.

۲ - ارزشهای اساسی: یعنی اصول درونی که نوآوری را اشاعه می‌دهند. ارزشهای اساسی مثل یادگیری، تعهد، افراد توسعه‌یافته و کمک و همکاری، اگر به طور گسترده در سازمان اشاعه یابند، غیرممکن را به ممکن تبدیل خواهند کرد و مثلاً می‌توانند یک پروژه عادی را تبدیل به یک تجارت جدید و موفق کنند.

۳ - فرهنگ: که منعکس‌کننده رهبری و ارزشهای اساسی است و درحقیقت نشانه بیرونی و قابل مشاهده ارزشهاست. فرهنگ «زمین بازی» را برای افعال، روابط، تعاملات تجاری و پیگیری نوآوری به وجود می‌آورد. محیطی که منمطف،

ما، هیچیکاه شما را تنها نفوا جیم گذار شدت



انستیتو پژوهش و تحقیقات ایران

# شرکت مشاورین کیفیت ساز

مؤسسه تخصصی مشاوره و خدمات تخصصی ایران در زمینه  
 خدمات مشاوره ای نظامی تضمین کیفیت ISO 9000

مشاوران آمین شما در

استقرار و حفظ سیستم های کیفیت شامل:

- SUPPLIER CHAIN MANAGEMENT
- PERFORMANCE MEASUREMENT
- QUALITY CONTROL CIRCLE
- STRATEGIC MANAGEMENT

QUALITY INDEX

- ISO 9000 : 1994
- ISO 9000 : 2000
- ISO/IEC 17025
- ISO / TS 16949
- OHSAS 18000

CE - MARK

ISO 9000

- QS

- SA 8000

ISO 9001

ISO 9004

- SS



تلفن: ۰۲۱-۶۶۲۴۰۲۱  
 ۰۲۱-۶۶۱۱۶۲۰  
 ۰۲۱-۶۶۲۴۰۲۱

# ایریسا

(شرکت بین المللی مهندسی سیستم ۱۵ و اتوماسیون)

تنها شرکت ایرانی دارای گواهینامه ISO9001

در زمینه های طراحی و ایجاد

سیستم های یکپارچه اطلاعات مدیریت

(MIS)

و سیستم های اتوماسیون صنعتی

(PLC , DCS , IPC , SCADA)

بزرگترین شرکت غیر دولتی

در طبقه بندی شورای عالی انفورماتیک کشور

در زمینه های طراحی و پیاده سازی

سیستم های اطلاعات مدیریت و اتوماسیون

با بکارگیری پیشرفته ترین فن آوری و متدولوژی های

مهندسی نرم افزار



اصفهان : چهارباغ بالا ، کوچه شهید هدایتی ، شماره ۵

تلفن های: ۶۶۱۲۷۲۸ - ۶۶۱۱۶۲۰ (۰۳۱۱) و ۸۷۳۴۳۹۶ (۰۲۱)

دورنگار: ۶۶۲۴۰۲۱ (۰۳۱۱)

[www.irisa-ir.com](http://www.irisa-ir.com)

e-mail: [irisa@mail.com](mailto:irisa@mail.com)