

۳۳ ۲۲۵۹۸

بسم الله

**اثرات جهت گیری های
استراتژیک بر نوآوری و عملکرد**

www.ketab.ir

نویسنده:

جواد مسیوینا

سرشناسه	: مهدیه‌نیا، جواد، ۱۳۶۷-
عنوان و نام پدیدآور	: اثرات جهت‌گیری‌های استراتژیک بر نوآوری و عملکرد/ نویسنده جواد مهدیه‌نیا.
مشخصات نشر	: تهران: ندای کارآفرین، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۸۸ ص؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.
شابک	: 978-600-482-958-8
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۸۸-۷۹.
موضوع	: سازمان -- نوآوری Organization -- Technological innovations Management -- عملکرد مدیریت Organizational effectiveness کارآمدی سازمانی Technological innovations -- برنامه‌ریزی Planning
رده بندی کنگره	: HD۳۱
رده بندی دیویی	: ۱/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۶۷۶۰۹۳
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، نبش کوچه انوری، پلاک ۲۹
تلفن: ۰۲۷۷۲۰۶۶۴۰ - www.NedayeKarafarin.ir

اثرات جهت‌گیری‌های استراتژیک بر نوآوری و عملکرد

جواد مهدیه‌نیا

صفحه آرایی و طراحی جلد: گروه گرافیک ندای کارآفرین

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۰ - شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۸-۹۵۸-۴۸۲-۶۰۰-۹۷۸- قیمت: ۳۲۰۰۰ تومان

حق چاپ محفوظ است.

فهرست

مقدمه.....	۵
فصل اول: جهت گیری استراتژیک.....	۱۱
برنامه ریزی.....	۱۱
ویژگی های برنامه ریزی.....	۱۲
استراتژی.....	۱۳
برنامه ریزی استراتژیک.....	۱۵
تفکر استراتژیک.....	۱۶
اهمیت تفکر استراتژیک.....	۱۹
جهت گیری استراتژیک.....	۲۰
جهت گیری مبتنی بر مشتری.....	۲۱
جهت گیری مبتنی بر رقیب.....	۲۲
جهت گیری مبتنی بر نوآوری.....	۲۲
جهت گیری مبتنی بر هزینه.....	۲۳
فصل دوم: عملکرد سازمانی.....	۲۵
شاخص های عملکرد.....	۲۶
انتخاب معیارهای عملکرد سازمان.....	۲۷
فواید ارزیابی عملکرد.....	۲۹
تاریخچه ارزیابی عملکرد در جهان.....	۳۰

۳۱	دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد
۳۲	مقایسه رویکردهای حسابرسی عملکرد و مدل تعالی سازمانی
۳۵	فصل سوم: نوآوری
۳۶	تعریف نوآوری
۳۹	نوآوری سازمانی از دیدگاه‌های مختلف
۳۹	نوآوری سازمانی از دیدگاه به‌تر
۴۱	مؤلفه‌های نوآوری سازمانی تید و همکارانش
۴۴	ویژگی سازمان‌های نوآور
۴۷	مدل‌های نوآوری سازمانی
۵۰	قابلیت نوآوری
۵۳	مشتري‌مداری
۵۵	رقیب‌مداری
۵۷	هزینه‌گرایی
۵۸	گرایش به نوآوری
۶۰	قابلیت‌های بازاریابی
	فصل چهارم: سه گانه جهت‌گیری استراتژیک، نوآوری و عملکرد
۶۳	سازمانی از منظر مطالعات پژوهشگران
۷۹	منابع

مقدمه

جهان همواره در حال بازسازی مستمر و سریع خود می‌باشد. این پروسه‌ی بازسازی و جدید شدن حول مفاهیم ویژه‌ی پویا مانند جهانی‌سازی، برداشتن مرزهای بازارها، رقابت بی قید و شرط، چرخه‌های تولید کوتاه مدت‌تر و برداشت دراماتیک از نوآوری‌های فنی می‌باشد. برای شرکت‌ها، تولید محصولات و خدماتی که دارای استانداردهای کیفی بالاتری باشند، مهم‌تر از خود بازار می‌باشد، به این وجود در دنیای امروز، این استانداردهای کیفی تنها در فاکتورهای مربوط به حوزه‌ی استفاده می‌شوند. این فاکتور، شرکت‌ها را ملزم می‌کند که با دیدگاه وسیع‌تری تفکر و کار کنند و به جای فکر کردن به سود شخصی، اندکی نیز مشتری‌مدار باشند. این شرایط حرکتی محدودیت بیرونی و افزایش انتظارات مشتریان این امر را تداعی می‌کند که تجارت‌ها و شرکت‌ها برای باقی ماندن در شرایط بازار و رقابت باید ویژگی‌های زیادی داشته باشند. این موقعیت بطور ویژه برای بازارهایی مانند ایران ارزشمند است زیرا در این بازار، شرکت‌های کوچک و متوسط دارای رقابت و برتری عمده‌ای می‌باشند. در این باره، نظریه پردازانی که در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک فعالیت می‌کنند دیدگاه منبع محور را با تمرکز برروی دینامیک‌های داخلی سازمان‌ها ارایه کرده‌اند. دیدگاه منبع محور می‌تواند مزایای رقابتی و میانگین بالاتری از بازدهی‌ها را برای منابع تجاری و قابلیت‌ها به هم وصل کند و آنها را به عنوان الزامات تجارت مطرح کند تا بتوان استراتژی‌هایی تبیین کرد که به عنوان فلسفه‌ی اساسی مدیریت پذیرفته شده‌اند (بارنی، ۱۹۹۱، گرانت، ۱۹۹۱). براین اساس، شرکت‌ها، قابلیت‌های سازمانی را ارائه می‌کنند که به آنها این توانایی را

بدهند که در بلند مدت، بقا داشته باشند و ساختار سازمانی آنها را با چارچوب این قابلیت‌ها ترسیم نمایند. در محیط تجاری امروز که رقابت بسیار شدید است، قابلیت نوآوری همراه با این قابلیت‌های سازمانی برای حصول مزیت رقابتی پایدار ضروری می‌باشد (زیر و همکاران، ۲۰۱۲). با این وجود، ساختار بازار و رقابت که سریعاً با چهارچوب تقاضا و انتظارات مشتری تغییر می‌کند، ضرورت تکامل این قابلیت را نشان می‌دهد که منجر به عملکرد شرکت در شیوه‌ای می‌شود که بر اساس پویایی بازار است. در این باره، مفهوم گرایش بازار یک دیدگاه موثر برای بهبود تأثیرگذاری این قابلیت پیشنهاد می‌دهد.

این مورد واضح است که برای شرکت‌ها و جهت رشد قابلیت نوآوری بر اساس انتظارات بازار به منظور بدست آوردن مزیت رقابتی بسیار سودمند و مفید است. با در نظر گرفتن نتایج مطالعات پیشین می‌توان گفت که این قابلیت می‌تواند با روش مدیریت بازار محوری به تکامل برسد.

در بازار رقابتی امروز ضرورت دارد که سازمان‌ها همواره باید یک گام جلوتر از رقبای باشند لذا سازمان‌ها تلاش می‌کنند که همواره مزیت رقابتی خود را حفظ نمایند. فشارهای فزاینده محیطی و تحولات فراگیر سازمان‌ها را با چالش‌های گوناگونی مواجه ساخته است که ناکارآمدی نگرش‌ها، سیستم‌ها و ابزارهای مدیریتی قدیمی کاملاً آشکار شده است چرا که با رویکردهای سنتی نمی‌توان در بازاری که تمامی قواعد حاکم بر آن عوض شده است به رقابت پرداخت. هر شرایطی ابزار خاص خود را می‌طلبد و طراحی سازمانی که بتواند نتایج عملکردی برتر، پایدار و فراتر از رقبای و انتظارات ذینفعان را فراهم نماید یک ضرورت است (عمیسی خانی، ۱۳۸۷). سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافی تاسیس می‌شوند و عوامل بسیاری بر بهبود عملکرد آنها تأثیر دارند. این عوامل را در دو گروه درون سازمان (سخت افزار و نرم افزار) و برون سازمان (ساختار سازمانی و عوامل محیطی و...) طبقه‌بندی می‌کنند. اگرچه در میان عوامل نرم‌افزاری به نقش کارکنان سازمان در بهبود عملکرد اهمیت زیادی داده شده است ولی در

سازمان‌های پیچیده امروزی مدیران موثرترین نقش را در بهره‌وری و افزایش عملکرد سازمان دارند (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۱). رقابت از یک سو و تغییرات مداوم از سوی دیگر سازمان‌ها را با شرایط پیچیده‌ای روبرو می‌کند که نیاز به استراتژی و برنامه بلند مدت را که توسط مدیران تدوین می‌شود و برای بقای سازمان باید اجرا شود را پیش از پیش یادآوری می‌شود. در استراتژی طراحی شده برای سازمان می‌توان مقدمات این استراتژی را مورد توجه قرار داد. یکی از این مقدمات جهت‌گیری استراتژیک است که به عنوان درک مدیریتی خاص، آمادگی، تمایلات، انگیزه‌ها و خواسته‌ها تعریف می‌شود که راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک و فرایند توسعه‌ی استراتژیک است (Wood and Robertson, 1997). انواع مختلفی از جهت‌گیری استراتژیک مطرح می‌شود. در تئوری سازمان از لحاظ جهت‌گیری استراتژیک روی یک پیوستارند. در یک طرف این پیوستار سازمان‌هایی قرار دارند که بوسیله استراتژی‌هایی که به خوبی توسعه یافته‌اند هدایت می‌شوند و به طور تهاجمی در محیط عمل می‌کنند. و در طرف دیگر پیوستار سازمان‌هایی قرار دارند با استراتژی‌هایی که کمتر توسعه یافته‌اند و هنگامی که با وقایع غیر قابل پیش بینی برخورد می‌کنند بیشتر تحت تاثیر شهود مدیریت عمل می‌کنند. تعداد زیادی از محققان به این نتیجه رسیده‌اند که جهت‌گیری استراتژیکی تاثیر قوی بروی عملکرد سازمانی و انتظارات مدیریتی دارد (Azhar, 2008; Jantunen et al., 2008). شرکت‌ها می‌توانند از راه تکمیل جهت‌گیری بازار با جهت‌گیریهای استراتژیکی دیگری که مناسب زمینه‌ی محیطی و ویژگی‌های سازمانی‌شان هستند عملکردشان را به حالت بیشینه برسانند (Gatignon and Xuereb, 1997; Zou et al. 2005). جهت‌گیری‌هایی که با عملکرد سازمان رابطه‌شان عملاً اثبات شده است، جهت‌گیری رقیب، جهت‌گیری مشتری، جهت‌گیری نوآوری و جهت‌گیری داخل/خارج است (Narver and slate, 1997). در دنیای جدید شرکت‌ها بر اساس میزان اهمیتی که برای بازاریابی، نوآوری و یادگیری قائل می‌شوند، قادرند تا به

مزیت رقابتی دست پیدا کنند. بازاریابی یکی از اساسی‌ترین اجزا برای کسب مزیت رقابتی و سودآوری شرکت‌ها به حساب می‌آید و شرکت‌ها باید از توانایی بالای بازاریابی برخوردار باشند تا محصولاتشان را سریعتر به بازار برسانند و در برابر رقبا بهتر به مشتریانشان خدمات ارائه دهند. همچنین در دنیای امروز با کم شدن عمر محصولات و اشباع سریع تقاضا باید به نوآوری اهمیت ویژه‌ای قائل شد چون به وسیله نوآوری است که می‌توان چرخه عمر و حیات محصول را طولانی کرد و در صحنه رقابت باقی ماند. با رقابت جهانی شدید، نوآوری به یک جزء لازم و ضروری برای استراتژی شرکت‌ها تبدیل شده است تا از طریق آن شرکت‌ها فرآیندهای تولیدی مولد و پرباری را به کار برند، در صحنه بازار بهتر عمل کنند، اعتبار، شهرت و وجهه مثبتی را در ادراک مشتریان کسب کنند و بدین طریق به مزیت رقابتی قابل اطمینان دست پیدا کنند. از طرف دیگر همچنان که ذکر شد تغییر سریع در تکنولوژیهای تولید ایجاب می‌کند که کارکنان پایه پای این تغییرات در همه زمینه‌ها خود را هماهنگ کرده و از آموزشهای لازم برخوردار گردند این امر لزوم یادگیری را در همه ارکان شرکت‌ها به یاد می‌آورد. پس لازم است که شرکت‌ها توانایی یادگیری داشته باشند تا فعالیت‌های موفق و ناموفقشان را در توسعه و تولید محصولات تحلیل نمایند و همچنین دانش‌های جدید را به دست آورند. دربارهٔ با عملکرد نیز می‌توان به این نکته اشاره کرد که عملکرد می‌تواند معانی متنوعی داشته باشد، اما به طور عمده از دو دیدگاه می‌توان به آن نگریست. نخست مفهومی ذهنی که مرتبط است با عملکرد شرکت‌ها نسبت به رقبای آنها و دیدگاه دوم مفهوم عینی است که بر پایهٔ اندازه‌گیری مطلق عملکرد می‌باشد (نوع پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۵).

سازمان‌ها پیوسته تغییر می‌کنند اما عمدتاً تغییراتی که در سازمان‌ها به وجود می‌آید، برنامه‌ریزی نشده است و تغییرات برنامه‌ریزی شده، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در حال حاضر و در دنیای امروز، محیط خیلی سریع‌تر از

سازمان‌ها تغییر می‌کند و این موضوع چالشی است که توجه به آن ضروری به نظر می‌رسد (داور زنی و اقدسی، ۱۳۸۴). از سوی دیگر، رقابت موجود در شرایط کنونی بازار، سازمان‌ها را ناگزیر به اتخاذ استراتژی‌هایی جهت رویارویی با این رقابت کرده است تا بتوانند به عملکرد بالاتر دست یابند (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱).