

# موانع ایجاد نوآوری در سازمان‌های آموزشی

تهیه و تنظیم: عصمت بدخشان طرقي  
کارشناس تحقیقات سازمان آموزش و پرورش خراسان شمالی



## چکیده

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری‌ها است. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی نوآور و دانش‌گرا به جای نیروی انسانی عملگردی است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید، این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به نوآوری، آن را به عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت پذیری، در زمره برنامه‌های اولویت دار خود قرار دهد. مدیریت نوآوری در واقع فرایندی است که از طریق ترکیب و یکپارچگی اجزای مختلف دانش به پدیدآوردن بدیهیات می‌پردازد.

**واژگان کلیدی:**  
نوآوری، تغییر ساختار<sup>۲</sup>،  
آموزش و پرورش<sup>۴</sup>، مدیریت<sup>۵</sup>،  
فرهنگ سازمانی<sup>۶</sup>

## مقدمه

در عصر فن آوری اطلاعات، ضمن تلاش‌های بسیاری که در زمینه ساختاردهی و مهندسی مجدد فرایندها و همچنین کاهش هزینه‌ها به منظور کسب سودآوری، توسط شرکت‌ها انجام گرفته است، اینک نوبت این است تا بسیاری از آنها به تجدید سبب محصولات خود از طریق ایجاد نوآوری بپردازند. در این راستا خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های نو توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و جایگاه والایی را در سازمان به خود اختصاص داده است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پررقابت ادامه حیات بدهند که دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند. در این مقاله ابتدا ضمن بیان مسئله و اهمیت نوآوری به ارایه تعریفی از نوآوری پرداخته و سپس به بررسی موانع نوآوری از ابعاد مختلف می‌پردازیم.

## بیان مسئله

تغییر و نوآوری در عرصه فعالیت‌های سازمانی، کوششی در راستای بهسازی سازمان تلقی می‌شود. در واقع، هر اقدامی که در جهت توسعه و بهسازی سازمانی انجام می‌پذیرد، اصولاً با اعمال یک تغییر یا به کارگیری یک نوآوری همراه است. در سازمان‌های آموزشی که الگوی کلی نهادها و موسسات موجود در جوامع محسوب می‌شوند، بهسازی سازمانی در نتیجه توجه به تغییر و نوآوری از اهمیت بیشتری برخوردار است

و این سازمان‌ها باید در پاسخ‌گویی به نیازهای روزافزون محیطی از حساسیت لازم برخوردار باشند، به این منظور آنها ناچار به تغییر مداوم در ساختار و تشکیلات خود هستند (ساک، ۱۳۸۰).

همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. خلاقیت و نوآوری چنان به هم درآمخته‌اند که ارایه تعریف مستقلی از هر کدام دشوار است. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است درحالی‌که نوآوری، عملی ساختن آن اندیشه و فکر است، برای آنکه ایده جدیدی خلق شده و توسعه یابد، باید نیروهای پیش‌برنده بر نیروهای بازدارنده غلبه کنند

و شرایط به گونه‌ای باشد که نیروهای پیش‌برنده، ما را به سوی نظر و شیوه جدید رهنمون گردند. در زمینه فنون و تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری، شیوه‌های متنوعی مانند تحرک مغزی، ارتباط اجباری، تجزیه و تحلیل (مورفولوژیک ریخت‌شناسانه)، گردش تخیلی، سوالات ایده‌برانگیز فکر موزی مدنظر بوده که عمده این روش‌ها در راستای رفع انسدادهای ادراکی و پرورش نوآوری، نقش تسهیل‌کنندگی دارند. شاید یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است. طبق نظر «برنز» (BURNS) و «استالکر» (STALKER) ساختار زیستی یا ارگانیک، ساختار مناسب نوآوری در سازمان است.

وقوع انقلاب اطلاعاتی از سویی و پیشرفت روزافزون فناوری‌ها از سوی دیگر، نظام آموزشی سنتی را از بسیاری جهات به شدت تحت تأثیر قرار داده است تا تحولاتی را به آن تحمیل کند. عدم کارایی نظام پیشین حافظه‌مدار در شرایطی که حجم علم در هر ۵/۵-۵ سال دو برابر می‌شود، تغییر رویکرد سنتی به رویکرد حل مسئله را الزامی کرده است. همچنین پیشرفت

در فناوری‌های ارتباطی، در نظام آموزشی تأثیر گذاشته و تحولاتی را در آن ایجاد کرده است. از این رو بررسی نوآوری‌های آموزشی (شامل تغییرات در زمینه نظام‌های آموزشی، محتوای آموزشی، تغییراتی که به تحول سازمان آموزشی می‌انجامد و فناوری‌های جدید آموزشی)، در ایران از اهمیت ویژه برخوردار شده است.

## اهمیت نوآوری

نوآوری برای بقای هر سازمان لازم است زیرا تداوم حیات هر سازمان به بازسازی آن بستگی دارد و در عرصه رقابت، سازمان‌های غیر نوآور از صحنه حذف خواهند شد.

بایستی اذعان داشت سازمان‌های موفق، خود منشا تغییر هستند. در حقیقت همان گونه که انسان‌ها برای رشد و تعالی بایستی در برآوردن نیازهایی چون پیشرفت، نوآوری و تکامل کوشش نمایند، سازمان‌ها نیز برای بقا و رشد خود به جهت گیری‌های مشابهی در زمینه‌هایی چون ساختار پرسنل، برنامه و هدف و... نیاز دارند. این هم از طریق تغییر و تحول سازمان محقق می‌شود. اصولاً استعدادهای نوآور در محیط‌های مطلوب شکوفا و متبلور می‌شوند. بنابراین یکی از الزامات و روش‌های مهم تبلور نوآوری، به وجود آوردن بدین گونه که مدیران باید آمادگی شنیدن اندیشه‌های بدیع و نو را داشته باشند و مشوق و ترغیب‌کننده کاوش برای یافتن روش‌های جدید در انجام کار و نیز حوزه‌های نو باشند. در سازمان‌های آموزشی علاوه بر این که چنین فضایی برای معلمان و مدیران باید مهیا باشد، معلمان نیز باید زمینه لازم را جهت ایجاد فضای مطلوب برای دانش‌آموزان فراهم آورند. معلمی که در چنین فضایی فعالیت می‌کند، می‌تواند محیطی بسازد که دانش‌آموز با استفاده از فرصت‌های موجود و



## چگونه فرهنگ سازمانی بر نوآوری اثر می‌گذارد؟

سازمان‌های نوآور، فرهنگی مشابه دارند. آنها تجربه کردن را تشویق می‌کنند. آنها هم به موفقیت‌ها و هم به شکست‌ها پاداش می‌دهند. آنها از اشتباهات، تجربه کسب می‌کنند. یک فرهنگ نوآور دارای هفت ویژگی زیر است: ۱- پذیرش ابهام ۲- شکیبایی در امور غیر عملی ۳- کنترل‌های بیرونی کم ۴- بردباری در مخاطره ۵- شکیبایی در برخوردها ۶- تأکید بر نتایج تا بر وسایل ۷- تأکید بر

نظام باز. سازمان از نزدیک محیط را کنترل می‌کند و سریعاً به تغییرات آن طور که اتفاق می‌افتند پاسخ می‌دهد.

### چگونه متغیرهای ساختاری بر نوآوری اثر می‌گذارد؟

- ۱- ساختارهای مکانیکی اثری مثبت بر نوآوری دارند
- ۲- دسترسی آسان به منابع فراوان، عامل کلیدی نوآوری است.
- ۳- در نهایت ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی به شکستن سدهای احتمالی در برابر نوآوری مدد می‌رساند.

### کدام متغیرهای منابع انسانی بر نوآوری اثر می‌گذارد؟

در مقوله منابع انسانی در می‌یابیم که سازمان‌های نوآور، فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن طور که روزآمد باشد تشویق می‌کنند. امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می‌آورند تا ترس از اخراج به خاطر اشتباه را کاهش دهند و به افراد جرأت می‌دهند که تغییرپذیر باشند. زمانی که اندیشه‌ای جدید تکامل می‌یابد، پیش‌تازان تغییر فعالانه و با شور و شوق اندیشه را تعالی می‌بخشند و آن را حمایت می‌کنند، بر مشکلات چیره می‌شوند و اطمینان می‌دهند که نوآوری به مرحله اجرا در خواهد آمد.

### آخرین دستاوردهای علمی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر در نوآوری

طبق آخرین دستاوردهای علمی، عوامل مؤثر در نوآوری به چهار دسته تقسیم شده‌اند، این عوامل عبارتند از:

آزادی عمل به کشف، اختراع و ساختن چیزهای مختلف بپردازد. محیط آموزشی باید به جسم و روان فراگیران توجه داشته باشد، تراوش‌های فکری آنان را پرورش دهد و توانایی‌های بالقوه آنان را به فعل تبدیل کند. (گلامپور، ۱۳۷۹)

ارنست دیل (۱۹۸۶) بر این باور است که به وجود آوردن محیط نوآور شاید مهم‌ترین عامل در تضمین بقای سازمان برای ارایه اندیشه‌های جدید و بکر است. محیط مناسب برای بروز نوآوری نه فقط افراد را برای ابراز تفکر جدید و خلاق ترغیب می‌کند بلکه سبب می‌شود که سازمان آسان‌تر بتواند افرادی را که دارای این ویژگی ارزشمند هستند برای تقویت کادر تخصصی خود انتخاب کند (شهر آرای، مدنی پور، ۱۳۷۵)

### تعریف نوآوری

در دانش مدیریت، نوآوری فعالیتی آگاهانه می‌باشد که با تغییر مترادف است. مایلز از استادان مدیریت، نوآوری را اموری بکر و عمدی تلقی می‌کند و هدف آن این است که در جهت بهبود، تغییر صورت گیرد. (صافی، ۱۳۸۲، ۱۱۱)

رابینز (۱۹۹۱) نوآوری را فرایند اخذ اندیشه خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات می‌داند.

از دیدگاه روف (۱۳۸۰)، نوآوری عبارت از دگرگونی یا تغییری است که بتواند در جریانی «بهبود» به وجود آورد. در هیچ حرکتی به خودی خود بهبود به وجود نمی‌آید، مگر این که برای کنار گذاشتن شیوه‌هایی که کاربرد آنها کاهش یافته است، تلاشی صورت بپذیرد و به جای آنها شیوه‌هایی که تصور می‌شود دست‌یابی به «بهبود مورد نظر» را میسر می‌سازد، به آزمایش و تجربه گذاشته شود. پس نوآوری می‌تواند مترادف با تغییر مفید باشد.

### عوامل تشکیل دهنده نوآوری

سه مجموعه از متغیرها وجود دارند که می‌توانند نوآوری را ایجاد کنند. آنها به ساختار سازمانی، فرهنگ و توانایی منابع انسانی مربوط می‌شوند. چگونه متغیرهای ساختاری بر نوآوری اثر می‌گذارد؟ بر اساس پژوهش‌های گسترده، با توجه به متغیرهای ساختاری می‌توانیم سه گزاره را بیان کنیم. اول اینکه ساختارهای مکانیکی اثری مثبت بر نوآوری دارند زیرا که تخصص‌کاری آنها پایین‌تر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها بیشتر از ساختارهای مکانیکی است. همچنین انعطاف‌پذیری، قدرت انطباق و بارور کردن را که پذیرش نوآوری‌ها را آسان‌تر می‌کند، بیشتر می‌کنند. دوم اینکه دسترسی آسان به منابع فراوان، عامل کلیدی نوآوری است. فراوانی منابع به مدیران این توانایی را می‌دهد که بتوانند برای نوآوری هزینه کنند و شکست‌ها را بپذیرند. در نهایت ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی به شکستن سدهای احتمالی در برابر نوآوری مدد می‌رساند. البته هیچ یک از این سه متغیر نمی‌تواند وجود داشته باشد مگر اینکه مدیران ارشد به این سه عامل متعهد باشند.

به کارگیری و جذب نیروهای نوآور به سازمان، امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه، آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق همچنین به کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق.

درخاتمه ذکر این نکته ضروری است که تبادل فرهنگی میان سازمان‌ها و در کنار هم قرار دادن افراد محافظه‌کار و سنتی با افراد نوجو و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله می‌گردند، همه تسهیلاتی است که مجموعه سازمانی را به سازمان‌های نوآور تبدیل کرده که باید در ایجاد و حفظ فرهنگ خلاق در درون سازمان و ترغیب ترویج و به وجود آوردن انگیزه برای رفتار نوآور در افراد و گروه‌های درون سازمان کوشا باشد. (گلامپور، ۱۳۷۹)

### اصول مدیریت برای نوآوری

اگر یک نظام حمایتی مدیریت وجود نمی‌داشت که نوآوری را دنبال کند، هم «پرسی اسپنسر» و هم «پرسی اسپنس سیلور» در اندیشه‌های خلاق خود نمی‌توانستند موفق شوند. در هر دو مورد، ویژگی‌های خاصی در سازمان‌های آنها موجود بود که توسط مدیران اطراف آنها پرورش یافته بود و بدعت‌گذاری آنها را امکان‌پذیر ساخت.

### اصول مدیریت برای نوآوری شامل ۳ اصل عمده است:

- جداسازی افراد از یکدیگر، جور کردن افراد با هم
- نظارت و گوشزد کردن
- پاداش به افرادی که چندین نقش را ایفا می‌کنند.

### نقش مدیران در پرورش نوآوری

در این راستا مدیران سازمان‌های آموزشی باید هم از تجربه مفید در ایجاد چنین فرهنگی برخوردار بوده، هم مورد تأیید کارکنان سازمان

خود باشند. لازارسفلد (۱۹۶۳) می‌گوید: مدیر باید تمهیدات و تدابیری برای رشد، نوآوری و تغییر به کار بندد. سازگار کردن افراد در دنیای متحول امروزی از وظایف عمده مدیران است. وارن بنس (۱۹۸۴) وجود چهار نوع مدیریت را در زمینه ایجاد نوآوری سودمند می‌داند:

**۱. مدیریت توجه:** دلالت بر توانایی شکل دادن بینش جمعی و شامل نمودن تمام کارکنان دارد.

**۲. مدیریت معنی:** توانایی بیان این بینش به طور محسوس، معنادار و با تأثیر احساسی مدنظر قرار می‌دهد.

**۳. مدیریت اعتماد:** توانایی به دست آوردن و نگه داشتن اعتماد کارکنان.

**۴. مدیریت خویشتن:** آگاهی از توانایی‌ها و خصوصیات ویژه خود و استفاده بهینه از آنان با حفظ روحیه موفقیت و دوری از شک و تردید نسبت به خود دلالت دارد.

نوآوری به دلایل زیر برای مدیران آموزشی ارزشمند است:<sup>۱۱</sup>

- مدیران نوآور به احتمال بیشتری می‌توانند خود و مدرسه تحت مدیریت خود را در مواجهه با مشکلات و بهره‌گیری از فرصت‌ها سازگار نمایند.
- با نوآوری بیشتر مدیر و همکاران او، کمیت و کیفیت تصمیمات و فعالیت‌ها افزایش می‌یابد.
- مدیر و معلمان از لحاظ فردی احساس چالش و رضایت بیشتری در ارتباط با کار خود می‌کنند.
- دانش‌آموزان از آموزش بهتری برخوردار می‌شوند.

### انعطاف نوآوری در سازمان‌ها

تشخیص و تفهیم موضوع نوآوری با تشویق و اجرای آن بسیار متفاوت است. برای بقای یک سازمان و توسعه آن، نه تنها تشخیص نوآوری لازم است، بلکه شیوه استفاده و به کارگیری آن نیز بسیار ضروری است.

سازمانی که استعدادهای نهفته در خود را نتواند به عرصه ظهور و بروز برساند در اندک زمانی مغلوب سازمان‌های دیگر خواهد شد که در به کارگیری استعدادهای و آرایه محصول خوب با هزینه اندک توانایی داشته‌اند و از توان تبلیغاتی توانمند و مدیریتی لایق، با افق دید وسیع برخوردار بوده‌اند.

هر کشف جدید از نظر انطباق و هماهنگی نیازمند زمان است و حتی سازمان‌های گسترده و پیشرو نمی‌توانند فراتر از محدوده زمانی فعالیت کنند و بیشتر در این توهّم که سازمان‌شان یک سازمان موثر است، گرفتار شده‌اند.

این قبیل سازمان‌ها اگر چه نظریه گسترش و تقلید را در آرایه محصولات خود به کار بسته‌اند ولی باز در برخی از موارد نسبت به خلاقیت بی‌توجهی کرده و اهداف جدید را مورد توجه قرار نمی‌دهند که در نتیجه این عمل باعث افت محصول سازمان و مؤسسه می‌شود که باید از هر نوآوری و خلاقیت بهره گرفت. مدیریت سازمان ناچار است برای به کارگیری استعدادهای نهفته زیر مجموعه خود، افراد را مورد تشویق قرار دهد.

### ویژگی‌های سازمان‌های نوآور

۱. سازمان نوآور، افرادندیشمند فراوانی دارد.

۲. سازمان نوآور برای حل مشکلات، از افراد اندیشمند بهره می‌جوید.

۳. یک هدف برای سازمان مطرح است و اندیشه‌ها را با توجه به بهره‌وری آن ارزیابی می‌کند.

۴. ترفیع افراد در سازمان نوآور بر اساس لیاقت و کارایی است.

۵. برای تحقیقات اساسی سرمایه‌گذاری می‌کند و برنامه‌های قابل دگرگونی در بلندمدت را در نظر می‌گیرد.

۶. برای اصلاح اشتباهات، دقت زیادی صرف می‌کند.

۷. انعطاف پذیر بوده و مستقل عمل می‌کند. (www.behandish.blogfa.com)

### ویژگی‌های افراد نوآور

۱. نداشتن تعصب نسبت به تغییر
۲. علاقه به یادگیری، کنجکاو بودن
۳. علاقه به آزمایش و تجربه دایمی
۴. گرایش به مقوله‌ها و کارهای پیچیده
۵. توسعه دامنه دانش و آگاهی خود
۶. داشتن بینش ژرف تر نسبت به محدوده



زندگی

۷. ریسک‌پذیری و اعتماد به نفس بالا

۸. پشتکار و تلاش مستمر

۹. شجاعت در پذیرش عیوب خود و توانایی تشخیص آنان و قدرت در ترک عادات ناپسند

۱۰- رک‌گویی و صراحت آن.

۱۱- در فکر و عمل از اصالت و نوآوری بیشتری برخوردار بودن.

۱۲- بیان عقیده خود در جلسات و در عین حال عدم پافشاری در تحمیل عقاید خود.

### مدیران در جهت ایجاد نوآوری کارکنان بایستی:

• همیشه آماده شنیدن ایده‌های جدید از هر کسی در سازمان باشند.

• سیستم پیشنهادات را در سازمان برقرار نمایند.

• ترغیب کارکنان به ارائه گزارش‌های تحلیلی.

• پرهیز از روزمرگی و اختصاص زمانی به اندیشیدن و تمرکز به روی مسایل و راه حل برای آنها.

• نوآوری را بشناسیم و در راستای رسیدن به آن خود را و محیط اطراف مان را تغییر دهیم، تغییری که هم راستا با رشد و بالندگی است.

• همواره با محیط اطراف خود در تعامل باشیم.

• همواره آمادگی لازم را برای مدیریت‌های بحران داشته باشیم.

• همیشه جلوتر از زمان باشیم.

• به سراغ مشکلات برویم قبل از اینکه مشکلات به سراغ ما بیایند.

• القای خودباوری و اعتماد بنفس.

• شرط پیروزی، داشتن یک اراده قوی است.

آنچه بی‌دوام است دشواری‌ها هستند و تنها سخت‌کوشی‌ها دوام دارند.

• به هدف نگاه کنید نه به موانع و خوبی انسان‌های بزرگ؛ این است که به دشواری کار نمی‌اندیشند بلکه به عظمت آنچه خواهند داشت.

### موانع نوآوری

آنچه که در سطوح مختلف یک نظام جمعی باعث تحول یک نظم و شکل‌گیری یک ساختار جدید می‌گردد، نوآوری Innovation و تغییرات مترتب بر آن است، چرا که نوآوری‌ها عمدتاً مستلزم تغییرات اساسی در تفکر و رفتار افراد می‌باشد.

نیاز بشر به رشد و توسعه، به خصوص در دهه‌های اخیر و حاکم شدن فرهنگ رقابت بر فضای اقتصادی و سیاسی و اجتماعی روابط ملل باعث اهتمام خاص به نوآوری شده، به شکلی که جزو لاینفک بستر حرکت جوامع و در سطوح پایین‌تر در محیط‌های سازمانی گردیده است. از این روست که دانشمندان علوم اجتماعی بر خلاف اندیشه‌های اقتصاددانان، علت پایین بودن رشد اقتصادی را نه تنها در کمبود سرمایه و منابع مالی بلکه عمدتاً در ضعف نوآوری در برخی از جوامع که دامن سازمان‌های آنها را نیز گرفته است می‌دانند.

نوآوری ایده، روش یا موضوعی است که از نظر فرد، گروه یا نظام، جدید تلقی گردد. تا آنجا که به رفتار بشر مربوط می‌شود، جدید بودن ایده از نظر عینی نسبت به طول زمان به اولین کاربرد یا کشف آن بستگی چندانی ندارد، بلکه برداشت یا تازگی ذهنی ایده است که واکنش فرد یا گروه را در مقابل آن تعیین می‌کند اگر ایده به نظر فرد یا گروه جدید باشد نوآوری به شمار می‌آید. (صادق تبریزی، ۱۳۸۴)

### موانع نوآوری در آموزش و پرورش

صافی (۱۳۸۲)<sup>۱۲</sup>، موانع نوآوری در آموزش و پرورش را به شرح ذیل بیان می‌دارد:

• نظام دیوان سالاری و تمرکز در همه امور

• آموزش مبتنی بر روش معلم محور و کتاب‌محور

• سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سیاسی و اداری آموزش و پرورش

• عدم تخصص و مهارت کافی برای حل مسایل و مشکلات آموزش و پرورش



یکی از منابع خارجی اطلاعات و آگاهی مستمر برای مدیران را مشاوران سازمان ها تشکیل می دهند. مشاوران مدیر سازمان، نقشی اساسی در گسترش آگاهی و نیاز به نوآوری در سازمان های رسمی را دارند. به کارگیری مشاوران تنها زمانی در دستیابی اهداف سازمانی مؤثر خواهد بود که اولاً در انتخاب آنها ملاحظات تخصصی و اولویت های نیازمندی سازمان نقش بارزتری داشته باشد و ثانیاً با فرآیندها و مسایل خاص سازمان محل کار آشنایی کافی داشته باشند. مورد اخیر از جمله نگرانی هایی است که در به کارگیری اطلاعات مشاوران در سازمان وجود دارد. ملموس نبودن مسایل، تنگناها، محدودیت ها و ظرفیت های یک سازمان در ابعاد مختلف برای مشاوران خارج از آن، مانعی در مؤثر واقع شدن اقدامات و مشاوره های آنها به طور کامل می گردد. اعزام کارمندان یا متخصصان به سازمان های دیگر چه در داخل و چه در خارج از کشور متبوع جهت کارآموزی یا تکمیل دوره های تخصصی و انتقال تجربیات آنها از دیگر منابع خارجی تأمین اطلاعات و آگاهی مدیریت سازمان ها به خصوص در زمینه روش ها و طرح ها در ابعاد مختلف می باشد. تربیت کارکنان در نهاد های خارج از سازمان، عامل مهمی برای گسترش دانش و آگاهی در سازمان های رسمی است. معمولاً برخی از سازمان ها به دلیل مشکلات مالی یا روشن نبودن اهداف و نیازمندی های تخصصی در فرآیند رشد سازمانی خود در انتقال اطلاعات و نوآوری به این شکل به سازمان ناموفق بوده یا از آن دور می مانند. به علاوه همان تجربیات اندک منتقل شده به دلایل عدم هماهنگی فرهنگی، تکنیکی و ویژگی های سیستم منابع انسانی سازمان با مرجع مربوطه، بهره‌وری مورد انتظار خود را نیز نخواهد داشت. منابع داخلی سازمان نیز سهم بسزایی در تأمین اطلاعات لازم را جهت تصمیم سازی برای نوآوری عمدتاً از پایین به بالای سازمان منتشر می سازد، که البته این شکل ارتباط غالباً با اشکال روبرو شده و مانع از اجرای کامل نوآوری می گردد. مانع اصلی در این جا وجود سلسله مراتب متعدد است. گسترش ساختار اجتماعی یک سازمان رسمی غالباً به این دلیل مورد انتقاد است که سبب تحریف پیام، نبود بازخورد و حتی فزون انباشتنی اطلاعات می شود. هر چقدر یک سازمان بزرگ تر و پیچیده تر شود افراد رده بالا دسترسی کمتری به اطلاعات و تجربیات دست اول دارند و بیشتر متکی به اطلاعات تصفیه شده ای هستند که از سلسله مراتب پایین به آنها می رسد. این فرآیند، اطلاعات غیر قابل بیان با عدد و رقم و... را

می باشد که این امر همواره از مشکلات عمده راه عمومی ساختن نوآوری در سطح ساختارهای مختلف از جمله سازمان ها است. اگر چه حقیقت دارد که ما بیش از هر زمان دیگر در عصر تغییر و نوآوری زندگی می کنیم اما ساختار اجتماعی حاکم به خصوص در برخی از کشور های جهان سوم غالباً مانع جاری شدن نوآوری ها می گردد.

### موانع سازمانی نوآوری

موانع سازمانی نوآوری در ابعاد مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و آموزش، قابل بررسی و تأمل است؛ زیرا چنانچه این ابعاد با اهداف و رسالتی که سازمان های آموزشی دارند هماهنگ نباشند، سازمان خود مانعی در راه نوآوری خواهد بود. موانع سازمانی نوآوری در مقوله های زیر قرار می گیرند:

#### الف - مدیریت: در این زمینه می توان به

موارد زیر اشاره کرد:

- شیوه های رهبری
- عدم تحمل انتقاد
- به کارگیری روش های تشویق و تنبیه نادرست
- عدم تحمل شکست
- نگرش منفی نسبت به توان زیر دستان
- ضرر و زیان محسوب نمودن هزینه های ناشی از خلاقیت

#### ب) ساختار سازمانی

از نظر ترکیب اصولی، سازمان ها به دو بخش ساختاری قابل تفکیک هستند. بخش ساختاری که جایگاه مدیران سازمان یا تصمیم گیران و هدف سازان را تبیین می سازد و بخشی که مجریان تصمیمات سازمانی را در بر می گیرد. نوآوری در سازمان ها با نوآوری های فردی که عمدتاً اختیاری هستند متفاوت است. به این ترتیب که تصمیم اجرای آن از بالای سازمان جاری شده و نه اختیاری بلکه اجباری می گردد. این روند به خصوص در سازمان هایی که ماهیت استبدادی دارند نمایان تر می باشد، چراکه ساختار تصمیم گیرنده از قدرت بیشتری نسبت به بخش مجریان سازمان برخوردار بوده و می تواند آن را وادار به همنوایی و موافق با تصمیماتش سازد. بخش تصمیم گیر سازمان بایستی در مورد نوآوری آگاهی به دست آورد، ایده جدید را ارزشیابی کند و در زمینه اجرای آن تصمیم بگیرد و مهمترین مرحله در فرآیند نوآوری سازمانی همین آگاهی و علم به نوآوری است. این آگاهی می تواند از منابع داخلی سازمان یا از منابع خارجی تأمین گردد.

- بی ثباتی در مدیریت و عدم اجرای کامل ضوابط در انتصابات و تغییرات.
- نبود نظارت و ارزشیابی نظام یافته.
- عدم استفاده لازم از پژوهش های انجام شده در تصمیم گیری های مدیران عالی، میانی و اجرایی آموزش و پرورش
- براساس دیدگاه رضائیان (۱۳۷۴)، موانع نوآوری عبارت است از: موانع فردی، اجتماعی و سازمانی.
- مهمترین موانع فردی نوآوری: نداشتن اعتماد به نفس، ترس از انتقاد و شکست، تمایل به همگونی و عدم تمرکز ذهنی است.

افراد زیر دست برای حفظ پایگاه خود در سلسله مراتب سعی می کنند به وسیله غریبال کردن واقعیت مطالبی را منعکس کنند که مورد دانتظار افراد بالا دست آنها می باشد. این شیوه منعکس شدن اطلاعات تا حدی در تمام سازمان ها اتفاق می افتد. اما در سازمان هایی که نظام آن ها استبدادی تر است بیشتر مشاهده می شود

### موانع اجتماعی نوآوری

شامل آن دسته از موانعی که به طور مستقیم متأثر از محیط اجتماعی است و فرد به تنهایی نمی تواند به رفع آن اقدام کند. این موانع بیشتر در محیط های خانوادگی و آموزشی تجلی پیدا می کند.

**الف - خانواده:** دوران کودکی نقش بسیار مهمی در شکفتن استعداد های مختلف کودکان ایفا می کند. بعضی عقاید غلط تربیتی و عدم آگاهی لازم، شرایط نامساعد، بی توجهی به پرسش های کودکان، انتقاد و سرزنش کردن نا به جا، از کارهای آنان و قضاوت نادرست در درون خانواده، بعضی از مواردی است که مانع رشد و شکوفایی نوآوری کودکان می گردد.

**ب - محیط آموزشی:** از آن جایی که نظام های آموزشی نقش اساسی در شکوفایی استعداد های بالقوه فراگیران دارند و ناکارآمد بودن این نظام ها، خود بزرگ ترین مانع بروز نوآوری است. (بودو آلن، ترجمه علی خانی، ۱۳۵۸).

در عرصه سازمان ها، نوآوری فرآیندی است که وضع موجود و حفظ و نگهداری آن از طریق تفکر و نگرش جدید به محتوای فرآیندها و تغییر در ترکیب سه عامل فن آوری، محیط و سازمان مورد چالش قرار می دهد و در حوزه های متعددی مانند توسعه محصول، فرآیند تولید و توزیع، شیوه های مدیریت، روش های انجام کار، روابط سازمانی و به طور کلی در تمام فعالیت های انسانی قابل تعریف و کاربرد است.

آنچه که در فرآیند نوآوری بخصوص در سازمان ها مهم است، بومی ساختن و نشر آن در سطوح مختلف و متقاعد ساختن افراد به آن



حسن اعتماد واحد های پایین دستی به رده های تصمیم گیر است، در سازمانی که این اعتماد تخریب شده باشد به تفکرات منتشره از بالا به پایین هر چند هم که تقویت کننده نوآوری و خلاقیت سازمان باشند، از سوی رده های پایین سازمان با دیده تردید نگریسته می شود و این امر سبب درک نادرست و نظر نامساعد نسبت به محتوای برنامه های صادر شده می گردد. جلب اعتماد و برقراری یک روابط سازمانی مطلوب بین دو رده تصمیم گیر و رده مجری در سازمان ها از ضروریات و مسئولیت های مهم مدیریت سازمان محسوب می گردد. مؤثرترین ابزار های تئوریک و تجربی برای پیشرفت، نوآوری و خلاقیت در یک سازمان بدون اعتماد سازی سازمانی چه در سطح افقی و چه در سطح عمودی به عنوان بستر حرکت و متحول ساز تفکرات سازمانی توان اجرا خواهد یافت. در شرایط خاصی مدیران ارشد برخی از سازمان ها کارکرد سازمانی خود را به عنوان هسته های تصمیم سازی و هدایت کلان سازمانی به دلایل مختلف نظیر نداشتن اعتماد به مدیران، سرپرستان یا کارشناسان تحت نظر یا عدم تفویض اختیار و گذراندن وقت خود به امور روزمره به کناری می نهند و از آن می گذرند. مدیران سازمان ها باید وقت خود را بیشتر به برنامه ریزی برای آینده نگری و روی کرد ها و روش های جدی برای نوآوری صرف کنند.

مدیران سازمان ها به جای انجام کار های روزمره که توسط کارشناسان قسمت های مختلف نیز قابل انجام است، بهتر است به برنامه ریزی راهبردی و نوین و نو بپردازند. کار های روزمره به همراه فرهنگ رجوع به بالاترین مقام مسئول برای برطرف کردن مشکلات باعث شده که روسای ارشد سازمان ها نتوانند به طور موثر به موضوعاتی که دارای اولویت بیشتری برای هدایت سازمانی دارد، بپردازند. بروکراسی خشک و غیر کاری اداری در بخش عمده ای از سازمان ها مدیران ارشد را به مایشین امضاء تبدیل کرده است.

استفاده بهینه از وقت یک ضرورت مدیریتی است باید به یاد داشته باشید که اشتغال زیاد، تلاش زیاد، ساعت کاری بیش از حد معمول به معنای رهبری و مدیریت مؤثر نیست، مهم تلاش در جهت صحیح است.

عدم توانایی در پیش بینی نتایج عملی (مثبت و منفی) و مبهم بودن هزینه ها و تبعات نوآوری از دیگر موانع آن در سازمان هاست. منابع اطلاعاتی مدیریت سازمان ها در کسب ایده های جدید داخلی یا خارجی، آن ایده یا نوآوری با توجه به نیاز های سازمان در این وهله، نخست توسط مدیران ارشد سازمان مورد ارزشیابی قرار

می گیرد. ذکر این نکته ضروری است که نتایج اعمال نوآوری به خصوص در سازمان های بزرگ و پیچیده مانند نتایج تغییر فرمول یک ماده شیمیایی، قابل اندازه گیری یا ملموس نیست. یکی از دلایل پس ماندگی سازمان های بزرگ در رابطه با نوآوری این است که نتایج و تبعات اقتصادی یا روانی آنها چندان قابل رویت نیست و از طرف دیگر مدیریت سازمانی اغلب اطمینان کاملی از پذیرش یک نوآوری در سازمان تحت نظرشان ندارند و در مجموع پیامد اغلب نوآوری ها در سازمان ها قابل سنجش، دقیق نبوده و معیار صحیحی جهت رد یا قبول یک ایده را به دست نمی دهد. به همین دلیل است که بسیاری از نوآوری ها در این مرحله از حرکت می ایستند و عدم توانایی ارزشیابی اثرات و پیامدهای آن در سازمان، قدرت ریسک هزینه ای و فرصتی و غیره را از مدیران آنها می گیرد.

نوآوری ها در مقطع عمل و اجرا در سازمان نیز با موانعی روبرو هستند. اگر ایده جدید با نتیجه مثبت از بوطه ارزشیابی و تصمیم مدیران در آید، در اجرا غالباً با مسایلی روبرو می شوند. پیامد یک نوآوری خواه منفی یا مثبت غالباً در مرحله عمل بیشتر قابل رویت است. منظور از عمل، کاربرد نوآوری به وسیله بخش مجری سازمان می باشد. گذشته از زمینه های فرهنگی و ارتباطی درون سازمانی، عدم مشارکت و نظرسنجی اعضای سازمان در برخی تصمیمات باعث بروز ناهماهنگی نوآوری و نوعی تضاد در اعتقاد شخصی و سازمانی کارکنان و گرایش فرد نسبت به نوآوری با رفتار و روش مورد انتظار مدیریت سازمان می گردد. شاید بتوان مدعی شد که مهمترین رکن در تصمیم و اجرای نوآوری ها، میزان مشارکت بخش مجری سازمان ها در تصمیم گیری باشد. اغلب سازمان ها وقتی با مقاومت کارکنان روبرو می شوند تصمیم به مشارکت دادن آن ها در تصمیمات می گیرند. البته ممکن است مدیریت سازمانی با اعمال فشار افراد را وادار به همناویی با تصمیمات جدید بکنند اما این وفای ظاهری به معنای تغییر در گرایش کارکنان که از اعتقاد و طرز فکر آنها برمی خیزد (Attitude) نیست و رضایت شغلی فرد را به دنبال ندارد. همناویی با نوآوری و رضایت از آن، دو متغیر وابسته و مهم جدا از یکدیگر می باشند. در چنین شرایطی افراد در سازمان، شرایط متضاد به وجود آمده را تحمل نکرده و از سازمان خارج می شوند یا این که آن قدر در راه اجرای تصمیم کارشکنی می نمایند تا باعث درهم ریختگی امور شود که این امر به عدم نوآوری منجر می گردد و یا این که به همناویی اجباری ادامه دهد که این امر اولاً رضایت شغلی را زایل ساخته و از طرف دیگر برای کنترل امور هزینه های اضافی را بر سازمان تحمیل می سازد. گاهی مواقع مقاومت کارکنان یک سازمان در مقابل فکر یا روشی نو به این دلیل است که نسبت به آن توجه نداشتند و از مزایای مترتب بر آن بی خبرند و تصور نادرستی از نتایج اجرای آن در سازمان داشته باشند. اختلال در

تصفیه و حذف می کند. در نتیجه غالباً تصویری از حقایق که به بالای تشکیلات انتقال می یابد، با دنیای واقعی کاملاً متفاوت است. گاهی به جهت حاکم شدن فرهنگ مسابقه بر روابط سازمانی گروه های سازمانی به منظور جلوگیری از پیشرفت هم دیگر اطلاعات لازم و ضروری را چه در سطح افقی سازمانی و چه در سطح عمودی یکدیگر پنهان می سازند. این حالت در بین افراد یک واحد نیز وجود می آید، در ارتباط عمودی سازمانی اگر افرادی که در مراتب پایین هستند از ارایه حقایق مربوط به مشکلات کار و موانع بهینه سازی امور در سازمان به رده های بالاتر خود داری کنند، در واقع بر اخذ تصمیم مطلوب در سلسله مراتب بالا محدودیت ایجاد کرده اند. تفکراتی که از بالای سازمان به پایین انتقال می یابند بسته به میزان عدم آگاهی افراد مسئول از مسایل افراد در سلسله مراتب پایین جنبه عملی و مفید بودن خود را از دست می دهند. غریبال شدن اطلاعات از پایین به بالا ممکن است برای افرادی که در سلسله مراتب پایین قرار دارند به عنوان جایگزینی روانی به جای دستیابی واقعی باشد. ساختارهای سلسله مراتب سبب می شود تا انتقادات و اشکالات و پیشنهادات به مراجع بالاتر نرسد. افراد زیر دست برای حفظ پایگاه خود در سلسله مراتب سعی می کنند به وسیله غریبال کردن واقعیت مطالبی را منعکس کنند که مورد انتظارات افراد بالا دست آنها می باشد. این شیوه منعکس شدن اطلاعات تا حدی در تمام سازمان ها اتفاق می افتد. اما در سازمان هایی که نظام استبدادی تر است بیشتر مشاهده می شود. عدم اعتماد رده های پایین و میانی سازمان به رده های بالای آن تأثیر سوء در روابط سازمانی این رده ها را به دنبال دارد، یکی از معرف های مهم در یک سازمان سالم،

کنند. سرمایه‌گذاری جهت گسترش فیزیکی سازمان‌ها و وسایل و ابزار و تکنولوژی مورد نیاز امری است ضروری، اما نباید باعث گردد که توجه به سرمایه‌گذاری در راه رشد و توسعه منابع انسانی کم رنگ گردد. باید به خاطر داشت مدیران سازمانی مسئول هدایت و آغازگر حرکت‌ها و نوآوری‌ها با استفاده بهینه از نیروهای انسانی هستند و تا زمانی که نیروی انسانی رشد کیفی نیابند، رهبری، مدیریت و سازمان‌های نیز شکوفا و خلاق نخواهند شد. یکی از عوامل اثرگذار در نوآوری در یک سازمان محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. این محیط‌ها با مؤلفه‌های فرهنگی، اقلیمی، انسانی و سازمانی گاه‌ها به صورت متفاوت تعریف می‌گردند. عموماً پیشرفت یک سازمان بستگی به تعهد در ایجاد ارتباط مناسب با محیط دارد. مدیران برخی از سازمان‌ها به دلایل مختلف موفق به ایجاد چنین تعامل مثبتی با محیط خارج از سازمان خود نمی‌شوند، این وضعیت به خصوص در شرایطی که در فرآیندهای محیط خارجی در تضاد با منافع و روندهای داخلی سازمان باشد نه تنها باعث صرف انرژی مدیران و مجموعه سازمان در لابلای تعاملات و بازخوردهای منفی می‌گردد، بلکه آنها را از تمرکز بر تدابیر نوآوری در سازمان باز می‌دارد و فرآیندهای مربوط را مختل می‌سازد و از طرف دیگر منابع و امکاناتی که هر سازمان برای پیشرفت برنامه‌های خودش از جمله نظام مند بودن نوآوری و تطبیق آن با روندهای بخشی و فزاینده محیط بیرون که بدان نیاز حیاتی دارد، مثل بازار مصرف، منابع مالی، انسانی و سیاسی در فضای مهلک انزوای دسترس سازمان خارج می‌گردد. به همین دلیل است که مدیران چنین سازمان‌هایی در این مواقع بیشتر وقت و بودجه و انرژی خود را صرف تأمین امنیت و حفظ سازمان موجود خود می‌کنند تا پیشرفت و گسترش آن، به هر حال سازمان‌هایی موفق ترند که بتوانند رابطه و تعامل مناسبی با محیط خارجی خود چه در بعد جغرافیایی، سیاسی، اقتصادی و چه ابعاد فرهنگی و انسانی برقرار سازند.

### نتیجه‌گیری

کهنه بودن به چیزی یا اندیشه یا رفتاری اطلاق می‌شود که با شرایط تازه سازگار نباشد و نتواند نیازهای تازه را برآورده کند. در حقیقت، این عدم انطباق است که آدمی را به نوجویی و نوآوری برمی‌انگیزد. همواره نیازهای جدیدی که بر اثر تغییر شرایط زندگانی سر بر می‌آورند نیازها، اندیشه‌ها و ارزش‌های نویی را در ذهن ما پدید می‌آورد و ما را برای یافتن طرح نو به تکاپو و می‌دارند. البته همه افراد چنین نیازهایی را به یک اندازه احساس نمی‌کنند و توانایی نوجویی و بالاتر از آن، توان نوآوری را ندارند، بدین سان جامعه به گروه‌های گذشته‌گرا و حال‌گرا یا آینده‌نگر و نوآور تقسیم می‌شود و سرانجام کسانی در این عرصه به زمینه‌سازی تحول جامعه و الگوها یا سبک‌های زندگانی نایل می‌شوند که روحی آفرینشگر یا خلاق دارند و این تحول را پیشاپیش احساس کنند. نوکردن نخست باید از جایی آغاز شود که به

خود می‌سازند. هدف از مدیریت تنها هماهنگی و همکاری نیست بلکه دستیابی اثر بخش به هدف است. افراد یا گروه‌هایی که مدافع هماهنگی و همدلی در سازمان هستند با موافق بودن افراطی در سازمان ممکن است صرفاً منافع مقرر خود را در وضعیت کنونی حفظ نمایند و در بلندمدت به منافع سازمان ضربه بزنند. تغییرات بخصوصی مانند رفتارهای افراد، روابط گزارش‌دهی سازمانی و خط‌مشی‌ها و رویه‌ها می‌توانند اغلب به سرعت متأثر شوند، اما تغییر دادن فرهنگ یک قسمت یا کل سازمان یک فرآیند طولانی مدت است. فرهنگ منبع قدرت‌ها و ضعف‌های سیستم است، برای سود اساسی سازمان باید فرهنگ تغییر کند و تغییر، فرهنگ مقاومت ایجاد می‌کند و یک سرمایه‌گذاری قابل توجه را طلب می‌نماید.

### یکی از اساسی‌ترین موانع بر

### سر راه تغییر و نوآوری از نظر گاه

فرهنگی، عدم وجود نگرش انتقادی

یا ساخت نیافتن آن در سطح جوامع

و سازمان‌ها است. چرا که اساساً

نوآوری و تغییر با تردید و سؤال و

نهایتاً معارضة با وضع موجود آغاز

می‌گردد.

### نقش بستر و زمینه اصلی سازمان در

### بروز نوآوری

با توجه به موارد بیان شده می‌توان گفت که: فرهنگ سازمانی به عنوان بستر و زمینه اصلی سازمان نقش بسیار مهمی در بروز نوآوری بر عهده دارد برخی از این موانع عبارتند از:

- عدم وجود فضای حمایت از نوآوری
- عدم احساس مسئولیت اجتماعی
- تلاش در جهت حفظ وضع موجود
- تأکید بر اهداف سازمان بدون توجه به کارکنان

### (د) آموزش

ضعیف بودن آموزش‌های پایه‌ای، عدم آموزش‌های مستمر در زمینه مسایل کاری یا در صورت وجود خلاق نبودن آنها، فقر تخصصی و آموزشی منابع انسانی از دیگر چالش‌ها و کاستی‌هایی است که سازمان‌ها در زمینه نوآوری با آن روبرو هستند که اعتماد مدیریت را از کارکنان و اعتماد به نفس را از آنها در راه اجرای مسئولیت‌شان سلب می‌نماید. سازمان‌ها مجموعه‌ای از تجهیزات و انسان‌ها را شامل شده و نمی‌توانند پویاتر و خلاق‌تر از نیروهای تشکیل‌دهنده آن باشند. گذشته از برخی متغیرها، پویایی و نوآور بودن سازمان‌ها نهایتاً به رشد انسانی بستگی دارد. پاسخ‌گویی سازمان‌ها به نیازهای جامعه و نوآوری تابعی از متغیرهای کیفیت تخصصی کارکنان و مدیران آن است. سازمان‌ها باید برنامه‌های مختلفی برای ارتقا کیفیت نیروهای انسانی خود داشته باشند و در قبال ایجاد محیط مناسبی برای رشد حرفه‌ای کارکنان خود احساس مسئولیت

انتقال پیام از بالا به پایین سازمان و تحریف آن در بعضی از سطوح سازمانی باعث تقویت جو شایعه در سازمان و کلاً ایجاد فضایی می‌گردد که انتقال صحیح پیام‌های سازمانی را تحت تأثیر سوء خود قرار داده و رفتار واکنشی را در سازمان توسعه می‌بخشد. به طور کلی ارتباطات محدود سازمانی، پیروی از طبقه بندی مشاغل و شرح شغل ثابت، ارزیابی نادرست عملکرد، ساختار مکانیکی و انعطاف‌ناپذیر از جمله موانع نوآوری در بخش سازمانی می‌باشند.

### (ج) موانع فرهنگی نوآوری

عوامل فرهنگی، شامل ارزش‌ها، سنت‌ها، طرز تلقی‌ها و مؤلفه‌های فرهنگی دیگر که با کلان‌نگری، فضای حاصل و بستر رفتارهای سازمانی را تشکیل داده و بدان جهت می‌بخشد. اهمیت عوامل فرهنگی از آنجا است که مرتبط با عوامل انسانی مطرح می‌شود، همان‌هایی که در سازمان‌ها نظریه پرداز، مبتکر یا حاملان و مجریان نوآوری محسوب می‌شوند.

کارکنان یک سازمان ارزش و باورهای شخصی را (از دنیای خارج) با خود به سازمان می‌آورند، نوع تربیت خانوادگی و ارزش‌های اجتماعی اصولی می‌شود که ما بر اساس آن زندگی و کار می‌کنیم. اگر برخی از نوآوری‌ها در جامعه نشر می‌یابد و برخی نه، علت عمده تطابق آن نوآوری با برخی هنجارهای فرهنگی است. به همین دلیل مقاومتی در مقابل آن نمی‌شود. این تعامل در سازمان‌ها نیز وجود دارد، چرا که حاملان آن‌ها عوامل انسانی با چارچوب‌های فکری و فرهنگی خاص خودشان هستند.

یکی از اساسی‌ترین موانع بر سر راه تغییر و نوآوری از نظر گاه فرهنگی، عدم وجود نگرش انتقادی یا ساخت نیافتن آن در سطح جوامع و سازمان‌ها است. چرا که اساساً نوآوری و تغییر با تردید و سؤال و نهایتاً معارضة با وضع موجود آغاز می‌گردد. مدیریت سنتی در برخی از جوامع که لایه‌های آن در سازمان‌های آنها کاملاً محسوس است از انتقاد و تعارض دوری می‌جوید و همواره سعی در سرکوب آن دارند و علت آن در این واقعیت نهفته است که تحمل انتقاد و تغییر با بیشتر کلان فرهنگ‌ها یا خرده فرهنگ‌ها در برخی جوامع سرناسازگاری دارد. در چنین جوامعی رویکرد و ارزش‌های ضد انتقادی از دوران کودکی به افراد تلقین می‌شود. در اوایل آغاز حیات، مدرسه، خانواده و نهاد‌های دیگر ارزش‌های ضد انتقادی را تقویت می‌کنند، در مدرسه دانش‌آموزی که ساکت باشد و تبعیت کامل کند و کمتر سؤال و انتقاد کند، خوب و الگو معرفی می‌شود. آموزگاران در یک چنین سیستمی فقط ملزم به پاسخ دادن می‌باشند نه ایجاد چالش، و رفتار نافی توافق دانش‌آموز در همه سطوح منفی تلقی می‌شود.

به طور یقین افرادی که با چنین نظریه‌ای بزرگ شده‌اند به مدیرانی تبدیل می‌شوند که همان ارزش‌ها را حفظ و تشویق کنند و تقریباً هیچگونه تلاش و کوشش مؤثری برای ایجاد نوآوری و تغییر از خود بروز نمی‌دهند و همواره آهنگ مفرط همدلی و همراهی صرف را پیشه

ارتقای مستمتر فراگیر آنها در جهت جلب رضایت مشتری‌ها امکان‌پذیر است به شرطی که زمینه تلاش، همیاری و مشارکت همه جانبه کارکنان صاحب دانش و مهارت فراهم گردیده باشد.

### منابع:

- تبریزی، جعفرصادق (۱۳۸۴) موانع نوآوری، مقالات علمی، فنی.
- تقی پور، ظهیر (۱۳۸۰)، تحلیلی از موانع تغییر و نوآوری در آموزش و پرورش، چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت، چاپ سوم.
- رؤف، علی، (۱۳۸۰) نوآوری‌های کوچک و تغییرهای بزرگ، چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت، چاپ سوم.
- رضائیان، علی، پورعزت، علی اصغر (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ژاله رضایی، علی (۱۳۸۰)، خلاقیت و نوآوری در آموزش و پرورش، چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت، چاپ سوم.
- دیوید ای وتن، کیس اس کامرون (۱۳۷۶)، راه‌گشایی خلاق در مدیریت، ترجمه نسرين جزئی، تهران انتشارات نشر - شهسوارای، مهرناز و مدنی پور رضا (۱۳۷۵) «سازمان خلاق و نوآور، دانش مدیریت، شماره ۲۳، ۴۳.
- غلامپور، عباس (۱۳۷۹)، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش دوره هفتم، شماره ۲۵.
- محمدی، ناهید (۱۳۸۴) خلاقیت در مدیریت، مقالات علمی، فنی.

### منابع انگلیسی:

- www.fekreno.org
- www.Tadbir.Com
- Information Technology Management Portal
- Watson, K. (ed). EDUCATION in the ۲۱<sup>st</sup> Century. Third world London, Groom Helm
- www.behandish.blogfa.com
- www.inc.comlagazine
- www.behandish.blogfa.com
- پاورقی:
- Innovation
- Change
- Structure
- Educational Administration
- Management
- Organizational Culture
- Management Of Attention
- Management Of Meaning
- Management Of Trust
- Management Of Self
- Gower Handbook of Training and Development, Edited by John Prior, MBF&TD
- صافی، ۱۳۸۲، فصلنامه نوآوری آموزشی، ص ۱۱۲-۱۱۱

آنان با کاری که باید انجام گیرد، آنان را به همکاری برانگیخت. تجربه نشان می‌دهد که هرگونه نوآوری در آموزش و پرورش بیش از آنکه در بدنه نظام آموزش و پرورش دگرگونی پدید آورد برای آنکه به نتیجه برسد، باید در محیط‌های پرورش به اصطلاح غیررسمی (خانواده، رسانه‌های جمعی، مساجد و...) پذیرفته شده باشد.

در اوایل آغاز حیات، مدرسه، خانواده و نهادهای دیگر ارزش‌های ضد انتقادی را تقویت می‌کنند، در مدرسه دانش آموزی که ساکت باشد و تبعیت کامل کند و کمتر سؤال و انتقاد کند، خوب و الگو معرفی می‌شود. آموزگاران در یک چنین سیستمی فقط ملزم به پاسخ دادن می‌باشند نه ایجاد چالش، و رفتار نافی توافق دانش آموز در همه سطوح منفی تلقی می‌شود.

پرسش دیگری که در این زمینه قابل مطرح است، این است که نوآوری‌ها را پس از آنکه هدفمند شدند و شرایط اجرای آنها فراهم آمد، آیا باید از مقاطع پایین (مثلاً دوره ابتدایی) آغاز کرد یا از مقاطع بالا (مثلاً دانشگاه)؟ به نظر ما چون نخست باید فایده و ضرورت هر نوع نوآوری، به وسیله کارگزاران آموزش، یعنی معلمان و مربیان درک و قبول شود، بهتر است نوآوری، دلایل و شیوه‌های اجرای آن برای دانش‌گامیان و مربیان آینده روشن باشد و به وسیله این گروه، آگاه‌سازی گروه‌های دیگر جامعه انجام گیرد.

از آنچه گذشت چنین استنباط می‌شود که با شیوه سنتی و رایج فعلی، سازمان‌ها قابل اداره کردن نیستند، «عالمی دیگر نباید ساخت و زنو آدمی» باید از چارچوب‌های ساخته شده که حاصلی جز محدودیت و محصور کردن کارکنان نداشته و ندارند خارج شد، باید به گونه‌ای دیگر اندیشید باید به گونه‌ای دیگر حرکت کرد. امروزه تغییرات به قدری شدید و پیشرفت‌ها به قدری سریع هستند که پیش‌بینی آینده‌ای در هاله ابهام، بسیار مشکل شده است. چنین به نظر می‌رسد که در این اشفته بازار با تکیه بر فلسفه مدیریتی جامع می‌توان از فضای ابهام آلود حاضر فرصتی برای تغییر فراهم ساخت تا راه به سوی قله‌های فتح و پیروزی گشوده گردد. این امر با همت مدیران ارشد و با شناخت موانع خلاقیت، از بین بردن موانع و ایجاد آمادگی سازمانی جهت بروز خلاقیت‌ها و ابتکارات، با شناخت دقیق فرایندهای سازمان و

آموزش دانش‌ها و مهارت‌های جدید و یادگیری عمیق‌تر و سریع‌تر می‌انجامد. در واقع در وهله اول باید جهتی را مشخص کرد که سیاست آموزش و پرورش و برنامه‌ریزی‌ها و تعیین روش‌ها در آن جهت سیر می‌کند در واقع در نوآوری که می‌توان یا باید در نظام آموزش و پرورش پدید آید، تعیین‌غایت‌ها یا مقاصد عالی آموزش و پرورش و سپس هدف‌های کلی و آنگاه اهداف آموزشی در مرتبه نخست قرار دارد و در اینجا سلسله مراتبی متصور است که نخست باید آن را مشخص کرد و این کار شاید، ضروری‌ترین و در عین حال دشوارترین کاری باشد که مسوولان نظام آموزش و پرورش با مشارکت اندیشمندان و دانشمندان علوم انسانی، بویژه علوم تربیتی باید انجام دادن آن را عهده‌دار شوند. (۱)

شرایط اجرای طرح‌های نو در آموزش و پرورش: نخستین شرط اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های نوبی که ذکر آنها گذشت، این است که زمینه برای اجرای آنها از جهات گوناگونی فراهم شده باشد.

تاریخ آموزش و پرورش معاصر ایران، نشان می‌دهد که در گذشته، طرح‌های نوسازی یا بازسازی آموزش، چون مقدمات اجرای آنها فراهم نشده بود، هر چند منطقی به نظر می‌رسیدند و به کار بستن آنها به صلاح ملت بود، به طور ناقص به اجرا درمی‌آمدند و به جای اینکه سودمند باشند، وضع را پیچیده‌تر و آشفته‌تر می‌ساختند، یا پس از چندی به فراموشی سپرده می‌شدند.

در واقع، نظام آموزش و پرورش عناصر سازنده آن را نمی‌توان یکسره و از بیخ و بن از میان برداشت و نظام یا عناصر کاملاً جدید و از جمله برنامه‌ها و روش‌های به کلی نورا به جای آنها گذاشت، زیرا اولاً عناصر این نظام به هم پیوسته‌اند و بر روی هم تأثیر متقابل دارند. ثانياً چنانکه جامعه‌شناسان معاصر نشان داده‌اند، نظام آموزش و پرورش روی هم با نهادهای اجتماعی دیگر رابطه‌ای تنگاتنگ دارد، در آنها تأثیر می‌کند و از آنها تأثیر می‌پذیرد و وقتی بدون توجه به این پیوندها و به صرف تقلید از الگوهایی که به جامعه دیگری تعلق دارند یا جهان بینی تازه‌ای که رایج شده است، به تغییر دادن تمامی یا بخشی از نظام مذکور می‌پردازیم، غالباً نه تنها نتیجه‌ی مطلوب، که نوسازی یا بازسازی آن است، به دست نمی‌آید بلکه آشفتنگی‌ها و سردرگمی‌های تازه‌ای به وجود می‌آورد که ترمیم آنها گاه بسیار دشوار است. (۱)

نخستین گام در این کار، شناخت وضع موجود و کمبودها و کاستی‌های آن در مقایسه با وضع مطلوب، یعنی وضعی است که نیل به هدف‌های جدید را ممکن می‌سازد. گام دوم فراهم کردن شرایطی است که در آن الگوهای نو می‌توانند صورت علمی به خود بگیرند. در اینجا، بدیهی است که به محض مشاهده کمبودهای وضع موجود نمی‌توان از الگوهایی که در فرهنگ و اوضاع اجتماعی دیگری ساخته و پرداخته شده‌اند تقلید کرد. گام سوم آگاه ساختن گروه‌های درگیر در کار از فایده و ضرورت نوآوری مورد نظر است. به علاوه، به موازات این کار باید گروه‌های مختلف، به ویژه خانواده‌ها را در جریان گذاشت و با جلب موافقت