

## بررسی میزان خلاقیت و نوآوری در سه اداره دولتی آموزش و پرورش، جهاد کشاورزی و بهداشت و درمان شهرستان سیرجان و ارائه یک مدل پیشنهادی جهت افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها

علیرضا فتحی زاده\*، دکتر اقبال پاک طینت\*\* و محمد جواد شهباب\*\*\*

\* عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور، مرکز سیرجان، سیرجان، ایران  
\*\* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سیرجان، سیرجان، ایران  
\*\*\* کارمند پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سیرجان، سیرجان، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۳/۲۶

### چکیده

بهبود و نوآوری مستمر و فراگیر در سازمان‌ها، در واقع نوعی کندوکاو منظم برای یافتن شیوه‌ها و پاسخ‌های نو به فشارها و تغییر و تحولات محیطی است. از آنجا که در محیط‌های پیچیده و متحول امروزی دیگر واکنش‌های تکراری برای رویارویی با این تغییرات کارآمد نمی‌باشد، لذا باید در جستجوی راه‌های جدید برای واکنش در برابر محیط برآمد. به عبارتی آن دسته از سازمان‌ها و نظام‌ها می‌توانند در محیط پیچیده و پویا به بقای خود ادامه دهند که به طور مستمر قادر به خلق ایده‌ها و طرح‌های جدیدی جهت مقابله با فشارها و تحولات محیطی باشند. به همین لحاظ در این مقاله پس از بیان مفاهیم مربوط به خلاقیت، نوآوری و بهبود، دیدگاه‌های صاحب نظران، ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری، عوامل موثر در افزایش خلاقیت و نوآوری تشریح، و بر اساس ادبیات تحقیق یک مدل پیشنهادی ارائه، سپس میزان خلاقیت و نوآوری در سه اداره دولتی (آموزش و پرورش، جهاد کشاورزی، بهداشت و درمان) شهرستان سیرجان مورد بررسی قرار گرفته است. شایان ذکر است که در شهرستان سیرجان تعداد ۲۴ اداره دولتی موجود می‌باشد که بالاترین کارکنان را سه اداره مزبور به خود اختصاص داده‌اند. در این مطالعه با استفاده از روش همبستگی و آنالیز واریانس رابطه بین متغیرهای مستقل (برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و بعد اجتماعی) با میزان خلاقیت و نوآوری و نیز تفاوت معنا داری میان میزان خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های مذکور بررسی، سپس میزان خلاقیت در هر یک از آنها محاسبه گردیده است. سرانجام یک نتیجه گیری کلی ارائه گردیده است.

واژه‌های کلیدی: خلاقیت، نوآوری، بهبود، عوامل موثر در افزایش خلاقیت و نوآوری، شرایط لازم و نیز موانع خلاقیت و نوآوری

## مقدمه

با شتاب روز افزون تحولات و دگرگونی‌ها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل بی‌ثباتی و تغییر پذیری و نیز غیر قابل پیش‌بینی بودن این تغییرات، آنچه که کشورهای جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت و ترقی آنها مدد می‌رساند، همانا استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست و این امر میسر نمی‌گردد مگر با بهبود، نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها.

همچنین در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند. چرا که به گفته تافلر<sup>۱</sup> «تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم».

با وجود این مشاهدات و مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها نه تنها نوآور و خلاق نیستند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌ها و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند. (مویدنیان، ۱۳۸۵: ۱)

## مفاهیم مرتبط با خلاقیت، نوآوری و بهبود

تعاریف متعددی از خلاقیت به چشم می‌خورد که بعضی از آنها در زیر آمده است:

۱. هربرت فوکس<sup>۲</sup> اظهار می‌دارد: «فرایند خلاق به هر نوع فرایند تفکری گفته می‌شود که مسأله را به طریق مفید و بدیع حل کند»

۲. آلبرشت<sup>۳</sup> براین باور است که: «خلاقیت، یک فرآیند ذهنی و عقلایی برای ایجاد ایده‌های جدید و بدیع است».

(الوانی، ۱۳۷۸: ۲۲۳)

۳. جرج سیدل<sup>۴</sup> معتقد است: «توانایی ربط و وصل موضوعات، از اصول مبحث استفاده خلاق از ذهن می‌باشد، البته مهم نیست در چه حوزه یا زمینه‌ای باشد»

۴. اریک فرم<sup>۵</sup> چنین بیان می‌دارد: «خلاقیت، توانایی دیدن [آگاه بودن] و پاسخ دادن است.» (رضائیان، ۱۳۸۵: ۳۰۹)

از نوآوری نیز تعاریف متعددی شده، فرهنگ وبستر<sup>۶</sup> نوآوری را توانایی انجام امری ابتکاری تعریف کرده است که به خلق محصول یا خدمتی جدید منجر شود به گونه‌ای که این توانایی ممکن است از هوش و استعداد افراد سرچشمه گرفته یا به وسیله آموزش ایجاد شود. حالت<sup>۷</sup>، اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کاربرد، وارکینگ<sup>۸</sup> نیز توضیح می‌دهد که: «نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا استحکام بخشد و نیز یک برتری رقابتی بلندمدت رامیسر سازد. به عبارتی نوآوری، خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند.» (طالب بیدختی، ۱۳۸۳: ۲).

۵. کیث اظهار می‌دارد: نوآوری عبارت از پیدایش شیوه‌های نودر حل مسائل گوناگون سازمانی بوسیله گروهی از کارکنان در رشته‌های گوناگون (کیث<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸، ۷).

بنابراین، در یک تعریف کلی می‌توان نوآوری را به عنوان هر ایده‌ای جدید نسبت به یک سازمان و یا یک صنعت و یا یک ملت و یا در جهان تعریف کرد. با استناد به تعاریف فوق می‌توان گفت خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید است در حالی که نوآوری عملی ساختن اندیشه و فکر آن است. نوآوری به معنی به کارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت است که در یک سازمان می‌تواند به صورت یک کالای جدید، خدمت و یا

4. George Siedel

5. Erick Frum

6. Webster dictionary

7. Halt

8. Varking

9. Keith

1. Elwin Toffler

2. Herbert Fucks

3. Albrecht

راه حل جدید انجام کارها باشد.

خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار تازه و نو است. در واقع نوآوری فرایندی است که از طریق آن، سازمان مشکلات موجود را شناسایی و تعریف کرده، سپس فعالانه دانش جدید را برای حل آنها به کار می‌گیرد.

بهبودی (بهبود) سازمان نیز یک برنامه اصلاحی چند بعدی است که هم به ساختار سازمان، هم به فرایندهای مختلف آن، هم به کل سازمان نظر دارد و هم به اجزای تشکیل دهنده آن و هم به هدفها و مأموریت‌های سازمان توجه دارد و در نهایت اینکه هم به فکر سلامت سازمان است و هم به فکر رشد آن. واژه بهبود به یک نوع تجدید نظر اصلی در آموزش و پرورش توجه دارد، تجدید نظری که بر نظام‌های ارزشی، اعتقادات و طرز تفکر موجود در سازمان، به گونه‌ای اثر گذارد که سازمان را قادر سازد تا بهتر با سرعت فزاینده تغییر منطبق و هماهنگ شود. این واژه به پرورش و بالابردن میزان توانایی‌های یک سازمان توجه دارد تا حدی که سازمان بتواند به سطح مطلوبی از عملکرد و ایفای نقش برسد و این سطح را حفظ کند. بهبود سازمان یک جریان مداوم است و انجام آن مستلزم همکاری اعضای سازمان و کارشناسان علوم رفتاری است. (رمزگویان، ۱۳۷۵: ۹۶).

بهبود و بازسازی نقطه‌ی شروع تحول در هر سازمانی است و از طریق مقایسه است که مشخص می‌شود امری بهبود یافته یا خیر. پیدایش مبحث بهبود به صورت مدون به انقلاب صنعتی و به تلاش‌هایی که در اواخر قرن ۱۸ در انگلستان صورت گرفت، برمی‌گردد. این دگرگونی‌ها باعث شد که سرعت تولید بیشتر شود و محصول فراوان‌تر با هزینه‌ای کمتر تولید شود.

بهبود سازمان عبارت است از فرآیند تغییر و توسعه برنامه‌ریزی سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری. باید دقت داشت که در این تعریف سه نکته وجود دارد :

۱. بهبود سازمانی تلاش برنامه ریزی شده‌ای است که شامل ابداعات تصادفی نمی‌شود.

۲. قصد اصلی بهبود در سازمان، ترقی و پیشرفت است و شامل تغییراتی که از سازمان‌های دیگر تقلید شده یا در

اثر فشارهای خارجی باشد نمی‌شود.

۳. به جای این که بر اساس ملاحظات مالی و فنی باشد، مبتنی بر علوم رفتاری مانند روان‌شناسی و جامعه‌شناسی است.

با توجه به این تعریف اگر سیستم دستی سوابق پرسنلی، با یک سیستم کامپیوتری جایگزین شود، بهبود سازمانی تلقی نمی‌شود.

چرا که این تغییر و دگرگونی بیشتر در اثر فشار تکنولوژیک است. تغییری که بر اساس مصوبات دولت به عمل آید نیز به دلیل این که ناشی از یک فشار خارجی است، بهبود سازمانی محسوب نمی‌شود (گریفین، ۱۳۷۹: ۵۳۷)

فرنج و بل<sup>۱</sup> این تعریف جامع را پیشنهاد کرده‌اند: «بهبود سازمان، کوششی دور برد جهت پیشبرد حل مشکلات و فرایندهای بازسازی سازمان، به خصوص از طریق مدیریت اثربخش و مبتنی بر همکاری‌های گروهی بر پایه فرهنگ سازمانی است که با همکاری یک عامل تغییر یا عامل فعل و انفعال، و به کارگیری تئوری و تکنولوژی علوم رفتاری واز جمله پژوهش عملی می‌گردد.» بورک<sup>۲</sup> تعریف ساده‌ای دارد: «بهبود سازمان فرایند برنامه ریزی شده تغییر در یک فرهنگ سازمان با استفاده مطلوب از تئوری، تحقیق، و تکنولوژی علوم رفتاری می‌باشد.» (برومند، ۱۳۷۶: ۳۰۴)

کنز و کان<sup>۳</sup> بر این باورند که بین نوآوری و تغییر نیز، تفاوت‌هایی وجود دارد. برای مثال تغییر می‌تواند به بهبود رضایت شغلی یک فرد اطلاق شود، در حالی که نوآوری نتیجه و تأثیری بیش از یک فرد را در بر می‌گیرد و تأثیر آن، وراى عامل ایجاد کننده آن است لارسن<sup>۴</sup> در تحقیق دیگری در مورد تغییر تکنیک کنن<sup>۵</sup> بیان کرد که تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد. اما نوآوری ایجاد ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. از این رو، تمام نوآوری‌ها می‌توانند منعکس کننده یک

1. French & Bell  
2. Burk  
3. Katz & Kuhn  
4. Larson  
5. Kanan

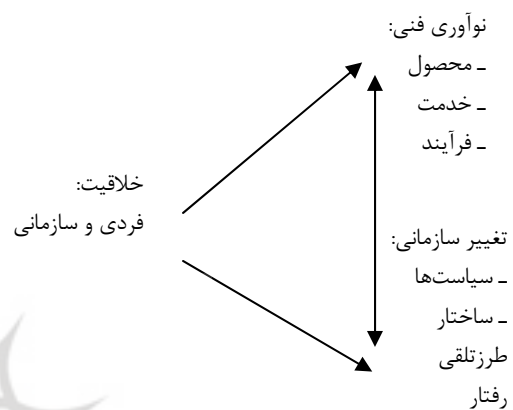
سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوری‌ها منعکس کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها، نوآوری نیستند. (طالب بیدختی، ۱۳۸۳:۳)

## تفاوت تغییر سازمانی با نوآوری و خلاقیت در سازمان

تغییر سازمانی به عنوان اتخاذ یک فکر یا رفتار جدید به وسیله سازمان مشخص می‌شود، اما نوآوری سازمان اتخاذ یک ایده یا رفتار است که برای یک نوع وضعیت، سازمان، بازار و محیط کلی سازمان جدید است. اولین سازمانی که این ایده را معرفی می‌کند به عنوان نوآور تلقی می‌گردد و سازمانی که تقلید می‌نماید، یک تغییر را اتخاذ کرده است. براساس این تعاریف، خلاقیت لازمه نوآوری است. تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگرچه در عمل نمی‌توان این دو را از هم تمیز داد ولی می‌توان تصور کرد که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری‌هاست. خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو به صورت محصولی یا خدمتی جدید درآید، زمان طولانی و تلاش‌ها و کوشش‌های بسیار لازم است. گاهی ایده و اندیشه‌ای نو از ذهن فرد می‌تراود و در سال‌های بعد آن اندیشه نو به وسیله فرد دیگری به صورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می‌گردد. خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. (الوانسی، ۱۳۷۲: ۲۲۳-۲۲۴). به طور خلاصه با در نظر گرفتن نظریات فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود داشته و یا به عبارتی به معنای دلالت بر «پیدا کردن» چیزهای جدید است هرچند که ممکن است به مرحله استفاده در نیاید. نوآوری به عنوان هر ایده جدیدی است که در برگیرنده توسعه یک محصول، خدمات یا فرآیند می‌گردد که ممکن است نسبت به یک سازمان، یک صنعت، یا ملت و یا جهان جدید باشد. این نوآوری‌ها به تغییر و انطباق بهتر سازمان با ایده‌های جدید منجر می‌شود.

تغییر باشند، در حالی که تمام تغییرها، نوآوری نیستند. تغییر نتیجه‌ای از فرآیند خلاقیت و نوآوری است. در این راستا، وبر<sup>۱</sup> و دستیارانش ارتباط میان خلاقیت، نوآوری و تغییر را به شکل شماره (۱) ترسیم کردند:

شکل ۱. رابطه خلاقیت، نوآوری و تغییر



(منبع: طالب بیدختی، ۱۳۸۳:۳)

نظرات بسیاری در مورد ماهیت و تفاوت‌های اساسی این واژه‌ها ابراز شده، است از جمله:

استیفن رابینز<sup>۲</sup> اظهار می‌دارد: «خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌هاست.»

رضائیان اظهار می‌دارد: «خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.»

رابینز اظهار می‌دارد: «نوآوری فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است.»

و یا به عبارتی دیگر نوآوری عبارت است از عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه‌های نو ناشی از خلاقیت، به عبارت دیگر، در خلاقیت اطلاعات به دست می‌آید و در نوآوری، آن اطلاعات به صورت‌های گوناگون عرضه می‌شود. تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای

1. MaxWeber  
2. Stephen Robbins

## دیدگاه‌های صاحب‌نظران پیرامون خلاقیت

### ونوآوری در سازمان‌ها

به طور کلی سازمان‌های نوآور سازمان‌هایی هستند که نسبت به تغییر نیازهای مشتریان، تغییر مهارت‌های رقبا، تغییر روحیه افراد جامعه، تغییر شرایط تجارت بین الملل و مقررات دولتی واکنش نشان داده، در شکل و نحوه تولیدات خود تجدیدنظر کرده و خود را متحول می‌سازند. در همین رابطه پیترو دراکر<sup>۱</sup> نوآوری را یکی از اهداف هشتگانه در سازمان می‌داند.

فایول<sup>۲</sup> تغییر و نوآوری را یکی از اصول ۱۴ گانه مدیریت معرفی می‌کند و الوین تافلر معتقد است محور موج سوم را خلاقیت و نوآوری تشکیل می‌دهد. گاروین<sup>۳</sup> نیز با دیدگاهی کاربردی، سازمان یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌کند که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل و جایگزینی رفتارها با دانش و بینش جدید مهارت دارد. در همین راستا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که سازمان‌های خلاق و نوآور سازمان‌هایی یادگیرنده‌اند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن آنها با تغییرات محیطی است.

از سوی دیگر امروزه برای توجیه اجتناب ناپذیر پدیده تغییر در سازمان‌ها و ضرورت چاره‌اندیشی در جهت انطباق سازنده و صحیح با تغییرات، از دیدگاه «آب‌های ناآرام» استفاده می‌شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می‌داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است. در این حالت آنچه وضع را بدتر می‌کند این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این با هم همکاری نداشته‌اند و هیچ کدام پیش از این از این رودخانه عبور نکرده است. در مسیر رودخانه پیچ و خم‌ها و سنگ‌های درشتی قرار دارد که قایق به طور غیرمنتظره با آنها برخورد می‌کند، مقصد قایق نیز به درستی مشخص نیست. هر چند وقت یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می‌شوند و عده‌ای هم قایق را ترک می‌کنند.

لاکت<sup>۴</sup> نیز درباره ضرورت نوآوری و همگامی و هماهنگی با تحولات جدید می‌گوید: «موج دریا تجربه ترسناکی است، اگر در مقابل آن ایستادگی کنید شما را به گوشه‌ای پرتاب می‌کند، با این حال اگر بر آن سوار شوید، می‌تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت ساکن و بی تحرک نمی‌تواند مدت زیادی به طول انجامد، موج یا آن را غرق می‌کند و یا کشتی این مدیریت در گل فرو می‌رود و همانجا باقی می‌ماند.» بالاخره دیدگاه‌های بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شون<sup>۵</sup> و برگ کویت<sup>۶</sup> نیز حاکی از آن است که سازمان‌های امروزی نمی‌توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی ثباتی‌ها را به فرصت‌هایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند. (مویدنیا، ۱۳۸۵: ۲)

## ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری در

### سازمان

در خصوص ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری در سازمان، دلایل متعددی ارائه گردیده است بدین معنی که خلاقیت و نوآوری موجب خواهد شد تا موارد ذیل تحقق یابد: رشد و شکوفایی استعدادها و سوق یافتن آنها به سوی خودشکوفایی؛

نیل به موفقیت‌های فردی، شغلی و اجتماعی؛  
پیدایش تحرک در سازمان؛  
افزایش درک‌میت، کیفیت و تنوع تولیدات و خدمات؛  
کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع؛  
افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان؛  
ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان؛  
ارتقای بهره‌وری سازمان؛

4. Lakete  
5. Schon  
6. Breg Quist

1. Peter Drucker  
2. Henry Fayol  
3. Garvin

موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان؛

رشد و بالندگی سازمان؛

تحریک و تشویق حس رقابت؛

کاهش بوروکراسی اداری؛

تحریک و مهیا کردن عوامل تولید؛ (محمدی، ۱۳۸۴: ۵)

### عوامل موثر در افزایش خلاقیت و نوآوری

بهبود و تحول دارای ابعاد رفتاری، ساختاری، فناوری، مالی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی است. این عوامل نقش مهمی را در جهت افزایش خلاقیت و نوآوری ایفاء می‌کنند. در زیر عوامل مزبور مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرند.

### برنامه ریزی

مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با برنامه ریزی آغاز می‌شود. مدیران مأموریت و هدفهای راهبردی سازمانی را با تعیین آماج‌ها و دستور جلسات به گونه‌ای ترسیم می‌کنند که تغییر خلاق و نوآور سازمان را هدایت کنند. آنان با تحلیل موقعیت، محیط را از نظر علامت‌های خطر و فرصت‌ها می‌آزمایند و برای آگاهی از نقاط ضعف و قوت بالقوه سازمانی و برای غلبه بر مشکلات و یا بهره برداری کردن از تغییر خلاق و نوآور طرح‌های مناسب را تنظیم می‌کنند.

برنامه‌های سازمانی باید جسور، واقع بینانه و انعطاف پذیری باشند تا بتوانند راه را برای نوآوری مطلوب هموار کنند و همچنین باید مسائل غیر قابل پیش بینی را که غالباً در فرایند خلاقیت و نوآوری ظاهر می‌شوند در نظر داشته باشند. هر چند، خلاقیت شامل چیزهایی است که هرگز قبلاً تولید یا حتی تعریف نشده است هیچ برنامه‌ای نمی‌تواند کلیه احتمالات را پیش بینی کند. (فیضی، ۱۳۸۷: ۴۱۲).

### فرهنگ سازمانی (بعد فرهنگی)

روان شناسان به مجموعه‌ای از ویژگی‌های نسبتاً ثابت هر فرد شخصیت می‌گویند. وقتی افرادی گرم، خلاق، مهربان، محافظه کار و جز آن نامیده می‌شوند در واقع به ویژگی‌های شخصیتی آنان اشاره می‌شود. هر سازمان نیز شخصیتی

دارد که فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود و منظور از آن نظام معنایی مشترک در سازمان است. همان طور که در جوامع، فرهنگ‌ها چگونگی ارتباط با افراد درون و بیرون از جامعه را تعیین می‌کنند، سازمان‌ها نیز فرهنگی دارند که چگونگی رفتار اعضا را معین می‌سازد. در هر سازمانی نظام‌ها و الگوهایی از ارزش‌ها، نمادها، شعائر، اسطوره‌ها و اعمالی وجود دارد که در طول زمان تکامل یافته است. این ارزش‌های مشترک در سطحی وسیع، چگونگی نگرش کارکنان به مسائل و نحوه پاسخ دادن آنان را معین می‌کند. فرهنگ به عنوان بستر نوآوری، ایفاء نقش می‌کند. در صورتی که فرهنگ حاکم، برای ایده‌ها و ایده پردازی‌ها ارزش قائل نبوده و به آن ارج نهد، هر نوآوری قبل از بروز در نقطه خفه می‌شود. در چنین حالتی، فرهنگ به مانند سیستم ایمنی بدن عمل می‌کند و وظیفه اش از بین بردن هر تازه وارد است، قبل از آنکه به بدن آسیب برساند. فرهنگ می‌تواند تغییر یابد اما این تغییر در یک فرایند کند رخ می‌دهد. یکی از نویسندگان ضمن تاکید بر نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی در ایجاد روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان، عقیده دارد در صورتی که فرهنگ سازمانی دارای مشخصات زیر باشد می‌تواند زمینه ایجاد خلاقیت در سازمان را فراهم کند:

**پذیرش ابهام:** تأکید زیاد بر عینیت و شرح جزئیات

خلاقیت را محدود می‌سازد.

**تحمل غیر عملی بودن:** افرادی که برای مسائل

مختلف راه حل‌های غیر عملی و حتی به ظاهر ساده لوحانه می‌یابند.

سرکوب نمی‌گردند، زیرا آنچه ابتدا، نشدنی به نظر

می‌آید، ممکن است سازمان را به راه حل‌های نو رهنمون نماید.

**نظارت‌های خارجی کم:** میزان قوانین، مقررات، خط

مشی‌ها و سایر نظارت‌های مشابه بسیار کم است.

**تحمل مخاطره:** کارکنان برای تجربه کردن، تشویق

می‌شوند بدون آنکه نگران شکست در تجربیات خود باشند.

اشتباه‌ها به عنوان فرصت‌های آموزشی تلقی می‌گردند.

**تأکید بر هدف به جای وسیله:** اهداف روشنی وضع

می‌شوند و افراد تشویق می‌شوند تا راه حل‌های جایگزین

سازمانی مناسب پیش فرضی برای موفقیت و نوآوری و تغییر در سازمان است. در همین راستا تامپسون<sup>۲</sup> معتقد است سازمان سلسله مراتبی بوروکراسی‌ها در مدل وبر، نوآوری یا تغییر را کند می‌کند. فرضیه او به این گونه بیان می‌شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیزه باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد، نوآوری (تغییر) در آن بیشتر است. براساس این فرضیه وی پیشنهاد می‌کند که اگر سازمان‌های سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند، بایستی از انعطاف ناپذیری خود بکاهند.

تافلر نیز درباره بوروکراسی‌های اداری می‌نویسد: «امروزه تغییرات بسیار سریع به تصمیم‌هایی به همان اندازه سریع نیاز دارد اما منازعات قدرت، نظام‌های اداری را به طریق رسواکننده‌ای کند می‌سازد. رقابت به نوآوری مداوم نیاز دارد درحالی که قدرت اداری خلاقیت را نابود می‌سازد.»<sup>۳</sup> در همین رابطه دفت<sup>۳</sup> نیز یکی از سه ویژگی مهم ساختار سازمان‌های موفق را عدم تمرکز ساختاری به منظور تشویق افراد به خلاقیت می‌داند و همچنین معتقد است کارکنانی که از تخصص‌های ویژه برخوردار و حرفه‌ای‌اند، نباید درگیر و دار دیوان سالاری گرفتار و محدود گردند.

اهمیت عامل ساختار سازمانی تا به آن اندازه است که گفته می‌شود در رشته بهبود سازمانی نیز بیشتر سازمان‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرند که ساختار آنها ارگانیک (پویا و انسانی) باشد و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری و نیز استقلال عمل داده شود به طوری که آنها بتوانند ابتکار عمل به خرج داده و نظرها و عقاید و راه‌حل‌های جدیدی ارائه کنند. در مقابل چنین دیدگاهی باید اذعان داشت که ساختارهای مکانیکی نمی‌توانند در برابر تغییرات و تحولات، سلیقه‌ها و نیازهای مختلف محیطی از خود انعطاف نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهند. (مویدنیا، ۱۳۸۵: ۲)

برای دستیابی به هدف‌های خود بیابند. تأکید بر هدف، نشان دهنده امکان وجود پاسخ‌های درست متعدد برای هر مسئله است.

**تأکید بر نظام باز:** سازمان از نزدیک بر محیط نظارت دارد، و در برابر گرونی‌های محیطی به سرعت واکنش نشان می‌دهد.

وقتی مدیران عالی سازمان غرور لازم برای خلاقیت و نوآوری را در اعضای سازمان ایجاد کنند، آنان را برای دستیابی به موفقیت بیشتر تقویت می‌کنند و به سوی عملکرد بهتر رهنمون می‌شوند. در واقع، وقتی خلاقیت و نوآوری مورد انتظار کارکنان و مدیران باشد، این انتظار بر فرهنگ سازمان حکمفرما می‌شود و فضایی سرشار از تغییرات ایجاد می‌کند. (همان: ۴۱۳)

بنابراین فرهنگ سازمانی عاملی مهم در تحقق هر نوع برنامه خلاقیت و نوآوری است که در صورت قابلیت انعطاف آن، برنامه‌های مزبور به راحتی و سادگی میسر می‌گردد و در صورت ناسازگاری فرهنگ سازمانی با اعمال تغییرات، سازمانها متحمل هزینه‌های مالی و جانی می‌باشند (کاوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۱۱).

### ساختار سازمانی (بعد ساختاری)

ابعاد ساختاری شرکت، نظیر رسمیت، استاندارد بودن و تمرکز نیز بر کشش شرکت به نوآوری و اثر بخشی آن در نوآوری تأثیر دارند. رسمیت و استاندارد بودن کارایی را افزایش می‌دهند، اما ممکن خلاقیت و نوآوری را از بین ببرد. تمرکز اثر مبهم تری بر نوآوری دارد. در برخی موارد، تمرکز می‌تواند به وقوع سریع تر نوآوری‌های عمده کمک کند و در دیگر شرایط، تمرکز با کمک به مدیران برای نشان دادن واکنش سریع تر نسبت به نیازهای محلی به نوآوری‌های بیشتر بال و پیر می‌هند. (شیلینگ، ۱۳۸۷: ۳۷۴).

به همین جهت یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده و تقویت توان نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است به طوری که از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف، ساختار

1. Thompson  
2. Daft

1. Covey

## منابع انسانی (بعد اجتماعی)

در قرن اخیر به منابع انسانی به‌عنوان عنصری هوشمند توجه شده است که با مهارت و خلاقیت خود نقش اساسی در سیستم ایفا می‌کند. (طالب بیدختی، ۱۳۸۱:۳) در مقوله منابع انسانی درمی‌یابیم که سازمان‌های نوآور فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن طور که روز آمد 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 تغییر پذیر 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. طبق آخرین دستاوردهای علمی، عوامل موثر در خلاقیت و نوآوری منابع انسانی به چهار دسته تقسیم شده، این عوامل عبارتند از: به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و 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.

همچنین چهار عنصر اصلی در گسترش افکار ایده‌های نو را می‌توان برای منابع انسانی تشخیص داد که عبارتند از:

۱. وجود پدیده نو (ترسیم خطوط کلی مرحله اول برنامه

ریزی تحول)

۲. ارتباط اعضاء (ستاد برنامه ریزی تحول)

۳. یک نظام اجتماعی (شوراها و کمیسیون‌های تحول

اداری و به طور کلی نظام اداری)

۴. تعیین زمان معین جهت اعمال تحولات

در هر سازمان به مثابه یک نظام اجتماعی، بسته به اینکه مدیر عالی آن راسا تصمیم به پذیرش پدیده نومی گیرد یا به طور گروهی این تصمیم گرفته می‌شود مراتب ذیل مورد بررسی واقع می‌گردد:

۱. بسیاری از نوآوری‌ها توسط یک فرد پذیرفته می‌شود، بدون توجه به اینکه تصمیم سایر اعضای سازمان در این مورد چه بوده است. امکان دارد در سازمان فرد

تحت نفوذ دیگران باشد ولی تصمیم پذیرش در این جا امری است کاملا شخصی و فردی

۲. پاره‌ای از نوآوری‌ها بایستی توسط اکثریت اعضای سازمان پذیرفته شده باشد.

۳. تصمیم به پذیرش بعضی از ایده‌های نو، توسط گروهی از اعضای سازمان صورت می‌گیرد و سپس پذیرش آن را به همه اعضای سازمان حتی انهایی که مایل نیستند، تحمیل میکنند.

همچنین فرایند پذیرش، عبارت از یک جریان روانی است که هر عضو سازمانی از مرحله دریافت ایده نوتا استفاده و اجرای کامل آن ادامه می‌یابد.

فرایند پذیرش شامل پنج مرحله می‌باشد که به شرح زیر است:

۱. مرحله آگاهی

۲. مرحله علاقمندی

۳. مرحله ارزیابی

۴. مرحله استفاده آزمایشی

۵. پذیرش کامل

واضح است که درجه استقبال سازمان‌ها و کارکنان آنها از ایده‌های نو و شتاب پذیرش آنها متفاوت بوده و بر پایه تفاوت‌ها می‌توان اعضای هر سازمان را به طبقات مشخصی تفکیک کرد. (پسران قادر، ۱۳۸۱: ۴۷).

## ابعاد رفتاری، سیاسی، مالی و فناوری

پرداختن مدیران به نوآوری، چه به صورت مستقیم، یعنی پیاده کردن ایده‌های نو در زمینه‌های اداری، فنی و تخصصی توسط خود آنان و چه به صورت غیر مستقیم یعنی استقبال و حمایت از نوآوری‌ها در سازمان، فضایی به وجود می‌آورد که در آن روحیه انجام کارهای یکنواخت و تکراری رفته رفته به رفتاری نوآورانه در سطح سازمان تبدیل می‌گردد.

مدیران باید به چگونگی تاثیر تغییرات فناوری بر چرخه نوآوری، چگونگی پیدایش استاندارد صنعتی و چگونگی هماهنگی و دگرگونی مدیریتی و سازمانی با تغییرات فناوری و با پی گیری فرهنگ سازمانی در امر دگرگون سازی توجه کنند.



فراوانی در فرایند رفتار با مشتریان فراهم آورد که دست رقیبان از تقلید آن کوتاه است. مدیران نباید سرمست از پیروزی‌های گذشته و استخدام مادام العمر کارکنان بدون رویکرد، به بازده کنونی آنها در روند خوب جاری غرق باشند و از دگرگونی‌های محیطی و تکنولوژیک بی خبر بمانند.

لوگر شتر<sup>۴</sup> مدیرعامل آی - بی - ام<sup>۵</sup> در ۱۹۹۳ به سهامداران می‌گوید، در دیوان‌سالاری و دیدگاه ویژه خود نسبت به جهان تا سر غرق شده ایم. وی دشوارترین وظایف خود را، تبدیل این فرهنگ پدرسالارانه به فرهنگی پویا و پرشتاب دانسته است. به کارگیری استادانه فرهنگ سازمانی توسط مدیران بدان سان که در خدمت هر دو نوع دگرگونی‌های تدریجی و انقلابی باشد از عمده ترین جنبه‌های مدیریت نوآوری و دگرگون سازی است. نوآوری و چرخه فناوری ایجاب می‌کند که مدیران گهگاهی پاره‌ای از فرآورده‌ها و ثبات کنونی سازمان خود را در پای رسیدن به نوآوری قربانی کنند. این وضع برخلاف طبیعت انسانی است ولی برای رسیدن به پیشستازی در آینده بایستی پاره‌ای از موجودی امروز را فدا کرد. شرکت آر. سی. آ<sup>۶</sup> بزرگترین تولیدکننده لامپ‌های خلاء حاضرند بازار شیرین خود را فدای ورود نامشخص ترانزیستور کند و شکست خورد ولی مدیران بزرگ آماده برداشتن گام‌های خطرناک‌اند. پیروزی‌های پیاپی سازمان‌ها در حال و آینده نیز به مدیرانی نیازمند است که همزمان بتوانند چندین معماری و فرهنگ ناهمگون سازمانی را به بازی گرفته و یک سازمان پیشتاز، بسازند.

بحران‌های سازمانی خود آغازگر دگرگونی‌ها و نوآوری در سازمان هستند. شرکت‌های پیروزمند به انتظار بحران‌ها نمی‌نشینند، مدیران آنها می‌اندیشند که اگر اکنون به خود نجنبند در آینده دچار گرفتاری خواهند شد. بنابراین، پیشاپیش بحران به همراه آن فرصت، مسئله‌هایی می‌آفرینند و آنها را حل می‌کنند.

با شناخت شکاف عملکردی و فرصت‌ها، مدیریت می‌تواند با راهبرد چهار عامل اساسی سازمان (وظایف و

نوآوری‌های نظام یافته و پیاپی در طول زمان با سد نیروهای ایستا روبروست. مدیران باید برای بهره برداری از دو نیروی مخالف، یعنی ثبات و دگرگونی یک سازمان پیشتاز بیافرینند. بنا به بررسی ریچارد نوستر<sup>۱</sup> از مدیران شرکت مک کنزی، از ده شرکت پیشتاز در صنعت لامپ‌های خلاء در ۱۹۵۵ تنها دو شرکت در ۱۹۷۵ به کار ادامه دادند. علت این شکست‌ها عبارتند از:

- خودداری از سرمایه گذاری در فناوری تازه؛  
- عدم انتخاب فناوری مناسب به رغم سرمایه گذاری‌های به عمل آمده؛

- عدم توفیق شرکت‌ها در به کارگیری فناوری‌های نوین و غلبه بر فناوری‌های کهن؛

شایان ذکر است که سازمان‌ها نیز مانند گونه‌های حیوانی و گیاهی با محیط به صورت تدریجی سازگار می‌شوند و دگرگونی در راهبردها و شکل سازمان‌ها نتیجه اوضاع محیطی است. سازمان‌ها و مدیرانی که بهتر بتوانند با بازار و محیط رقابتی سازگار شوند، بیشتر بهره خواهند برد، تا اینکه یک دگرگونی و ناپیوستگی چشمگیر رخ دهد. شرکت‌هایی که با روش دگرگونی‌های تدریجی مواجه شوند احتمال پیروز شدن ندارند.

ایستایی ساختاری که سد راه دگرگونی است ریشه در اندازه، پیچیدگی و هم پیوندی ساختارها، نظام‌ها و فرایندهای رسمی سازمان دارد. ایستایی فرهنگی که در نتیجه پیروزی‌ها و پیری سازمان به وجود می‌آید و مدیریت می‌باید به شناسایی سازوکار چرخه نوآوری و انجام دگرگونی‌های ناپیوسته در سازمان بستر نوآوری را فراهم و از ایستایی سازمان جلوگیری کند.

دست و پنجه نرم کردن با ایستایی فرهنگی بسی دشوارتر بوده و نقش و اهمیت فرهنگ فراتر از سرزمین صنعت و یا اندازه شرکت‌هاست. یوکا تا کومه<sup>۲</sup> رئیس پشتیبانی شرکت نیسان می‌گوید، هنگامی که پنج سال پیش مدیریت «نیسان» را پذیرفتم، بزرگترین چالش رودر روی من دگرگون کردن فرهنگ سازمان بود و بریتیش ایرویز<sup>۳</sup>، با دگرگونی در فرهنگ حاکم، امکان نوآوری‌های

4. Loger stner  
5. I. B. M  
6. R. C. A

1. Richard Nostre  
2. Yuka Takume  
3. British Airways

مشکلات راهی بیابند.

برای شکل دهی کارآمد به فرهنگ سازمان، مدیریت بایستی نظام پاداش‌ها را با هدفهای راهبردی و دستیابی به نظام پایش اجتماعی هماهنگ سازد. مدیران باید افزون بر پاداش‌های مادی مشخص، از پاداش‌های معنوی هم بهره برداری کنند.

سازمان‌هایی که پیروزمندانه به نظام پاداش اجتماعی تکیه کرده‌اند، یعنی فرهنگ نیرومندی دارند در سه ویژگی مشترک (چارچوب سخت‌گزینش، دوره فشرده جامعه‌پذیری و نظام فراگیر پاداش دهی و شناساندن افراد پیروزمند به دیگران) هستند.

این گونه سازمان‌ها به گزینش دقیقی از میان داوطلبان تاکید دارند از جمله؛ تاکید بر ارزش‌های بنیادین، انتظارهای روشن لازم به ذکر است که گرایش‌ها و رفتارهای دلخواه، پس از پیوستن کارکنان تازه به سازمان در یک دوره فشرده جامعه‌پذیری آغاز می‌شود که در آن ارزش‌های بنیادین، اندیشه‌ها، رفتارها و گرایش‌های موردنظر سازمان به افراد نشان داده می‌شود و بالاخره ایجاد نظام فراگیر پاداش دهی و شناساندن افراد پیروزمند سومین کار گسترده‌ای است که مدیران پایبند به فرهنگ سازمانی نیرومند، به کار می‌برند. (احسنی زاده، ۱۳۸۲: ۵).

از این رو می‌توان گفت مدیریت خواهان نوآوری و فضای رفتاری نوآورانه، لازم و ملزوم هم هستند. برخی از اقداماتی که لازم است از سوی مدیران در این راستا صورت پذیرد عبارت است از:

- رساندن نوآوریها به مرحله اجرا؛
- تبلیغ نوآوری، تشویق نوآوران و تقدیر شایسته از آنان؛
- ایجاد امنیت برای نوآوران؛
- سهمیم کردن نوآوران در نتایج حاصل از نوآوری آنان؛
- محفوظ داشتن حقوق مادی و معنوی برای صاحبان نوآوری؛
- اهمیت دادن به پیشنهادها به رغم مفید نبودن؛
- ایجاد فضایی سازنده برای کارکنان جهت تعامل با تکنولوژی قرار گیرند و صرفاً مصرف کننده نباشند؛
- کشف علایق فنی و حرفه‌ای کارکنان و قرار دادن آنها

جریان کار، ساختار رسمی، کارکنان و فرهنگ سازی) به تعدیل و پیوستگی و همسازی این عوامل اقدام کند و در صورت ناهمسازی و نبود تعدیل و ناپیوستگی میان عوامل فوق، باید ریشه علت را در بروز شکاف‌های عملکردی جستجو کرد. در این زمینه انعطاف‌پذیری راهبری، پذیرش تعدیل و هم‌خوانی با وضع تازه، ظرفیت دگرگونی‌پذیری پرشتاب سازمان و درس گرفتن از تجربه گذشته تا اندازه زیادی موفقیت را تضمین می‌کند.

دشواری اداره فرایند نوآوری به این است که باید میان خواسته‌های مشتریان، امکانات فنی و توانمندی‌های ساخت و تولید، پیوند و هماهنگی ایجاد شود و این کار پیچیده و به هم پیوسته است.

بیشتر شرکتها به ارزش‌هایی همچون کیفیت، خدمات مشتریان در کارهای تیمی، احترام به شخصیت افراد و نوآوری تاکید می‌کنند. اگر مدیری بتواند دلبستگی و تعهد کارکنان را برانگیزاند، این توانمندی انسانی وی را بایستی ارج گذاشت و حتماً بر عامل نوآوری تاثیر خواهد داشت.

مدیران پنج گروه از شرکت‌های متفاوت، همگی بر اهمیت بنیادین توجه به طراحی محیط کاری تاکید داشتند که مشوق آفرینندگی و پیاده کردن اندیشه‌های نو است. در شرکت‌های موفق و پیشتاز به همه کارکنانی که در راه خدمت به مشتریان کوشش‌های ویژه دارند چه پیروز شوند و چه شکست بخورند عنوان قهرمان داده می‌شود. اصلاح نظام پاداش دهی ضروری است، چنانچه پاداش‌های غیرمادی و مادی، مناسب با محیط و حال و هوای آن تنظیم شوند، تاثیر آنها در نوآوری و آفرینش چیزهای تازه بسیار زیاد است.

مدیرانی که خواهان واداشتن کارکنان به نوآوری هستند، بایستی مبارزه با وضع موجود و پذیرش دگرگونی را همواره تشویق کنند. از دیگر بخش‌های بنیادین ایجاد آفرینندگی در سازمان، پذیرش اشتباه‌های فردی و سازمانی است. اینکه اشتباه شناخته گردد و از آن درس مثبتی گرفته شود، کاری سازنده و ستودنی به حساب می‌آید. از کسانی که سخت کوشش می‌کنند ولی به نتیجه دلخواه نمی‌رسند باید پشتیبانی کرد تا بتوانند برای

در مسیرهای مطلوب شغلی؛

- کشف نیازها، نارسائی‌ها و تنگناها؛

نقش عمده و کلی مدیریت، شکوفا کردن استعدادها و بالقوه فراهم کردن زمینه‌ای برای خلاقیت و نوآوری است. بدین منظور مدیر باید از یک سو به تمام نمونه‌ها و الگوهای مفید و موثر امکان اقدام بدهد و از سوی دیگر آماده پذیرش و حمایت از نمونه‌های جدید باشد. این تشویق، موجب استمرار الگوهای ابتکاری خواهد شد. (تسلیمی، ۱۳۸۱: ۱۹۷).

### شرایط لازم جهت تحقق خلاقیت و نوآوری

شومیکر و راجرز<sup>۱</sup> شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز را به شرح زیر برشماری می‌نمایند:

۱. سودمند به حال کاربر؛

۲. دارای قابلیت استفاده دائمی و قابل توجه؛

۳. فقدان پیچیدگی زیاد؛

۴. تطابق با نظام ارزشی کاربران؛

۵. توجه پذیری؛

۶. داشتن نتایج ملموس؛

سی کی بارت<sup>۲</sup> شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز را چنین نام می‌برد:

۱. برقراری مقررات رسمی برای پاداشها جهت تقویت

۲. برگزاری دوره‌های آموزش رسمی به منظور تسهیل

و اشاعه نوآوری‌ها

۳. استفاده مؤثر از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

۴. به کارگیری و تقویت اهرم‌های مدیریت (مویدنیا،

۱۳۸۵: ۳)

برخی از کارشناسان نیز بر این اعتقادند که برای تحقق نوآوری و تغییر در سازمان‌ها، باید شرایط زیر مهیا گردد:

- انعطاف پذیری در ساختار سازمان؛

- حاکم بودن جو آزاد بر فضای سازمان در ابراز نظرات؛

- ارضای نیازهای منطقی اعضای سازمان؛

- اعمال رهبری دموکراتیک و مشارکت جویانه در

تصمیم‌گیری‌ها؛

- بکارگیری مشوق‌های مادی و معنوی؛

- انسجام گروهی؛

همچنین جهت ایجاد نوآوری و تغییر، شرایط دیگری

نیز ابراز گردیده است از جمله:

- انجام مطالعه‌ای موردی به منظور شناخت نیازها،

امکانات و موانع؛

- اتخاذ راهبرد مناسب؛

- پذیرش ریسک و خطر پذیری؛ (کازاروس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸،

۳).

لس لی<sup>۴</sup> شرایط لازم جهت ایجاد نوآوری و تغییر را به

شرح زیر برشماری می‌نماید:

۱. ایجاد حس اعتماد در کل سازمان که تغییر

و نوآوری مفید به حال آنان می‌باشد

۲. اتخاذ برنامه‌های متنوع برای اجرای تغییر

۳. ترغیب و تشویق بخش‌ها و کارکنان درگیر در تغییر

و نوآوری؛

۴. اعطای پاداش به کارکنان و بخش‌های فعال در ایجاد

نوآوری و تغییر؛ (لس لی، ۲۰۰۸، ۵).

کتی<sup>۵</sup> نیز در خصوص شرایط لازم برای ایجاد تغییر،

نوآوری و خلاقیت اینگونه اظهار نظر می‌نماید:

- داشتن روحیه خطر پذیری؛

- عدم ترس از اشتباه و به استقبال نوآوری رفتن؛

- پذیرش شیوه‌های جدیدی که ممکن است با

فرایندهای جاری سازمان در تضاد باشد؛ (کتی، ۲۰۰۸،

۲۴).

هاجوکی و یکز<sup>۶</sup> نیز شرایط ایجاد تغییر، خلاقیت

و نوآوری را اینگونه بیان می‌نماید.

- تدارک پیش زمینه‌های تغییر و نوآوری؛

- تعیین عناصر و بخش‌های موثر در اعمال تغییر

و نوآوری؛

- مشخص نمودن جدول زمانی اعمال تغییرات؛

- تعیین اولویتهای جدول زمانی و برنامه‌های مربوطه؛

(هاجوکی و یکز، ۲۰۰۸، ۴).

وسر انجام اینکه پور سلیمانان در مقاله‌ای تحت

عنوان: «نقش نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها برای

توسعه خلاقیت و نوآوری در صنایع کشور»، برخی از

ویژگی‌های سازمان‌های خلاق و نوآور را به شرح زیر

برشماری کرده است.

- اهمیت به تشویق و ترغیب به پژوهش؛

3. Kazarus

4. Leslie

5. Kathy

6. Hadukie wicz

1. Shomiker & Roger

2. C. K. bart

در سازمان (خوا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۱۴).  
 زیف موانع خلاقیت و نوآوری را در عوامل متعددی می‌داند که مهمترین آنها عبارتند از - فقدان اعتماد کارکنان در خصوص پیامد تغییرات و نوآوری‌ها.  
 - منافع افراد و گروه‌های ذینفوذ بر منافع دیگر گروه‌ها (زیف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ۹).

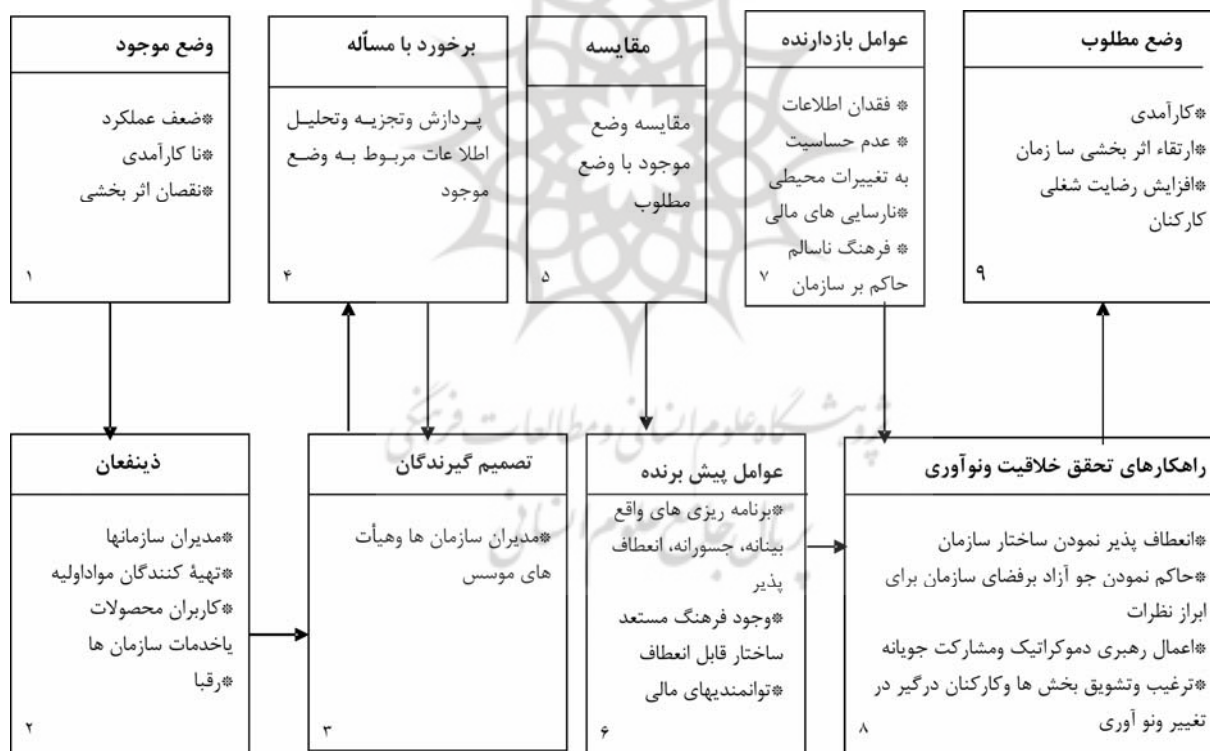
### مدل پیشنهادی خلاقیت و نوآوری

با توجه به ادبیات مطروحه مربوط به خلاقیت و نوآوری، می‌توان مدل پیشنهادی آن را به شرح زیر ترسیم نمود:

- آزادی حمل برای بحث، تبادل ایده‌های جدید؛  
 - استقبال از ریسک پذیری؛  
 - استقبال از ایجاد و توسعه واحدهای جداگانه برای ایجاد ایده‌های نو؛ (پورسلیمانیان، ۱۳۸۷: ۳)

### موانع خلاقیت و نوآوری سازمانی

خوا موانع خلاقیت و نوآوری را چنین نام می‌برد:  
 - فقدان اطلاعات لازم پیرامون ضرورت‌های خلاقیت و نوآوری.  
 - نارسایی‌های منابع مالی و اقتصادی.  
 - نگرانی‌های کارکنان در زمینه تحولات پیش رو  
 - مقاومت کارکنان نگران و ناراضی از اعمال تغییرات



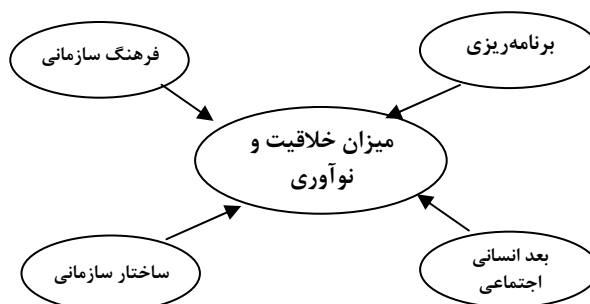
شکل ۱- مدل پیشنهادی خلاقیت و نوآوری

تدوین شده توسط نویسندگان مقاله

۱. (موبدینیا، ۱۳۸۵: ۱) ۲. طالب بیدختی، ۱۳۸۵: ۲) ۳. (گرفین، ۱۳۷۹: ۵۳۷) ۴. (فیضی، ۱۳۸۷: ۴۱۲) ۵. طالب بیدختی، ۱۳۸۵: ۳) ۶. (حسنی زاده، ۱۳۸۲: ۵) ۷. (خوا و زیف، ۲۰۰۸: ۱۴) ۸. (لس لی، ۲۰۰۸: ۵) ۹. (محمدی، ۱۳۸۴: ۵)

### چارچوب نظری تحقیق

با توجه به نظریه‌های کارشناسان، مندرج در ادبیات پیش گفته، چارچوب نظری تحقیق به شرح زیر ترسیم می‌گردد:



شکل ۲- چارچوب نظری تحقیق

نوآوری تفاوت معنا داری وجود دارد؟

۷. آیا در سازمان‌های مذکور برای رسیدن به اهداف خاصی مسیرهای جدیدی توسط کارکنان ابداع شده است؟
۸. آیا در سازمان‌های مذکور، در زمینه کاهش بوروکراسی، خلاقیت و نوآوری صورت گرفته است؟

### فرضیه‌های تحقیق

۱. بین خلاقیت و نوآوری با برنامه ریزی رابطه مستقیم وجود دارد.
۲. بین خلاقیت و نوآوری با فرهنگ سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.
۳. بین خلاقیت و نوآوری با ساختار سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.

۴. بین خلاقیت و نوآوری با بعد اجتماعی رابطه مستقیم وجود دارد.

۵. بین نوع سازمان با خلاقیت و نوآوری رابطه وجود دارد.

۶. بین سازمان‌های مذکور از نظر میزان خلاقیت و نوآوری، تفاوت معناداری وجود دارد.

۷. به نظر می‌رسد در سازمان‌های مذکور برای رسیدن به اهداف خاص، مسیرهای جدیدی توسط کارکنان ابداع شده است.

۸. به نظر می‌رسد در سازمان‌های مذکور در زمینه کاهش بوروکراسی، خلاقیت و نوآوری صورت گرفته است.

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی است. در این تحقیق داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز بر اساس طرح تحقیق همبستگی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردیده است که از نرم افزار آماری SPSS استفاده گردیده است. ضمناً برای اطمینان از بالا بودن میزان اعتبار پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که عدد (۰/۹۷) بدست آمد.

### ابزارها و شیوه‌های گردآوری اطلاعات

اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق با توجه به ماهیت

### اهداف تحقیق

۱. تعیین رابطه بین خلاقیت و نوآوری با هر یک از عوامل (برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و بعد اجتماعی).
۲. تعیین رابطه بین نوع سازمان با خلاقیت و نوآوری
- تعیین تفاوت خلاقیت و نوآوری در هر یک از سه سازمان یاد شده.
۳. تعیین میزان خلاقیت و نوآوری در هر یک از سه سازمان مذکور.
۴. ارائه یک مدل پیشنهادی.

### سئوالات تحقیق

۱. آیا بین خلاقیت و نوآوری با برنامه ریزی رابطه وجود دارد؟
۲. آیا بین خلاقیت و نوآوری با برنامه ریزی رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین خلاقیت و نوآوری با برنامه ریزی رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین خلاقیت و نوآوری با برنامه ریزی رابطه وجود دارد؟
۵. آیا بین نوع سازمان با خلاقیت و نوآوری رابطه‌ای وجود دارد؟
۶. آیا بین سازمان‌های مذکور از نظر میزان خلاقیت و

به فرضیه‌های اول تا چهارم در جدول شماره (۱) آورده شده است.

۲. نتایج مربوط به رابطه بین نوع سازمان با میزان خلاقیت و نوآوری با توجه به فرضیه شماره پنج در جدول شماره (۲) آورده شده است.

۳. نتایج مربوط به تفاوت خلاقیت و نوآوری در سه سازمان مزبور با توجه به فرضیه شماره شش، در جدول شماره (۳) آورده شده است.

۴. نتایج حاصل از بررسی میزان خلاقیت و نوآوری در سه اداره یاد شده بر مبنای سئوالات متناظر با فرضیات هفتم و هشتم در جدول شماره (۴) آورده شده است.

تحقیق به طرق زیر به دست آمده است:

۱. برای مباحث نظری و ادبیات تحقیق از روش کتابخانه ای، با مراجعه به کتب و مجلات.

۲. استفاده از اینترنت برای یافتن مقالات مرتبط با موضوع.

۳. بهره گیری از نظرات متخصصان.

۴. داده‌ها و اطلاعات مربوط به متغیرهای مستقل (برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و بعد اجتماعی) و متغیر وابسته (میزان خلاقیت و نوآوری) در هر یک از سازمان‌های مذکور، از طریق پرسشنامه.

## قلمرو مکانی و زمانی

قلمرو مکانی این تحقیق شامل سه اداره دولتی (آموزش و پرورش، بهداشت و درمان و جهاد کشاورزی) در شهرستان سیرجان در فاصله زمانی سال ۱۳۸۷ تا سال ۱۳۸۸ می‌باشد.

## جامعه آماری

در این تحقیق سه اداره دولتی شهرستان سیرجان شامل (اداره آموزش و پرورش، اداره بهداشت و درمان و اداره جهاد کشاورزی) جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند که آمار کارکنان آنها به شرح زیر است:

الف- اداره آموزش و پرورش ۱۵۲ نفر

ب- اداره بهداشت و درمان ۷۸ نفر

ج- اداره جهاد کشاورزی ۱۴۹ نفر

جمع کل ۳۷۹ نفر ~ ۳۸۰ نفر

## جدول شماره (۱) خلاصه نتایج حاصل از همبستگی تک

### متغیره

نتیجه آزمون	مقدار sig	ضریب همبستگی	متغیر وابسته	متغیرهای مستقل
تأیید H0 (عدم وجود همبستگی)	۰/۱۲	۰/۰۸	خلاقیت و نوآوری	برنامه ریزی
رد فرض H0 (وجود همبستگی)	۰/۰۰۰	۰/۷۸	خلاقیت و نوآوری	فرهنگ سازمانی
رد فرض H0 (وجود همبستگی)	۰/۰۰۰	۰/۷۶	خلاقیت و نوآوری	ساختار سازمانی
رد فرض H0 (وجود همبستگی)	۰/۰۰۰	۰/۸۲	خلاقیت و نوآوری	بعد اجتماعی (منابع انسانی)

## جدول شماره (۲): رابطه بین نوع سازمان با میزان خلاقیت و نوآوری

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
بین گروهی	۶۶۴.۸	۴	۱۶۶.۲	۰.۴۰۹۳	۰.۰۳۰
درون گروهی	۸۸۹.۹۷	۱۸۵	۵۲۹.۰		
مجموع	۱۵۵۳.۱۰۶	۱۸۹			

بین سه اداره مذکور از لحاظ نوع سازمان با میزان خلاقیت تفاوت معناداری وجود دارد.

که از تعداد ۳۸۰ نفر جامعه آماری با استفاده از فرمول کوچران تعداد ۱۹۰ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین، سپس به صورت نمونه گیری طبقه‌بندی به ترتیب ۷۶ نفر، ۳۹ نفر و ۷۵ نفر سهم اعضای نمونه ادارات مزبور به دست آمد.

## یافته‌های حاصل از پژوهش

۱. نتایج حاصل از بررسی رابطه متغیرهای مستقل (برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و بعد اجتماعی) با متغیر وابسته (خلاقیت و نوآوری) با توجه

قراردادن برنامه‌های خلاقیت و نوآوری در سرفصل‌ها فعالیت‌های سازمانی می‌باشد.

خلاقیت، عبارت است از شناخت محیط، آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدها و دادن عکس العمل مناسب به آن. به عبارت دیگر، خلاقیت، خلق اندیشه‌های نو و بدیع می‌باشد و به کارگیری این تفکرات جدید، نوآوری را به ارمغان خواهد آورد.

عوامل چندی در افزایش خلاقیت و نوآوری موثر می‌باشند که از آن جمله می‌توان به برنامه ریزی، توجه به فرهنگ سازمانی، ایجاد ساختار مناسب، آماده سازی منابع انسانی و به کارگیری فناوری لازم اشاره کرد.

جهت تحقق خلاقیت و نوآوری باید ابتدا شرایط لازم را فراهم و سپس بر موانع پیش رو غلبه کرد. در این مقاله رابطه بین متغیرهای مستقل (برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و بعد اجتماعی) با متغیر وابسته (خلاقیت و نوآوری) مورد بررسی قرار گرفت که رابطه بین برنامه ریزی با خلاقیت تأیید نشد، ولی رابطه بین سه عامل دیگر با خلاقیت با ۹۵ درصد اطمینان تأیید گردید. همچنین رابطه بین نوع سازمان با میزان خلاقیت و نوآوری مورد مطالعه قرار گرفت که تفاوت معناداری بر اساس آنالیز واریانس بین آنها بدست آمد. ضمناً تفاوت خلاقیت و نوآوری در ادارات مذکور بر اساس آنالیز واریانس نیز معنادار مشاهده گردید. شایان ذکر است که میزان خلاقیت و نوآوری در ادارات یاد شده از نظر اولویت به ترتیب بهداشت و درمان، جهاد کشاورزی و اداره آموزش و پرورش بوده است که رتبه‌های اول تا سوم را احراز نموده‌اند. و در جداول مربوطه نشان داده شده‌اند. زیرا به ترتیب با ۴۸/۷٪، ۲۵/۷٪ و ۲۴/۷٪ نسبت به حد متوسط فراوانی مشاهده شده، افزایش قابل توجهی رانشان می‌دهند. همچنین بر مبنای ادبیات موضوع، یک مدل پیشنهادی طراحی گردیده است که فرایند بهبود را از وضع موجود تا وضع مطلوب، با در نظر گرفتن عوامل بازدارنده و راهکارهای ممکن، مدنظر قرار می‌دهد.

### منابع و مأخذ

۱. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۲). مدیریت عمومی،

جدول شماره (۳) میانگین میزان تفاوت خلاقیت و نوآوری در سه سازمان مذکور

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
بین گروهی	۳۸۸.۱۵۰	۲	۱۹۴.۷۵	۰.۶ ۷۴۶	۰.۰۱
درون گروهی	۲۶۴.۲۰۸۴	۱۸۷	۱۴۶.۱۱		
مجموع	۶۵۳.۲۲۳۴	۱۸۹			

بر اساس نتایج جدول (۳)، F مشاهده شده در سطح  $P < 0/05$  تفاوت معناداری را بین میانگین میزان خلاقیت و نوآوری نشان می‌دهد. به عبارت دیگر میزان خلاقیت و نوآوری در سه سازمان مذکور یکسان نبوده است.

جدول شماره (۴) بر مبنای سئوالات متناظر با فرضیات هفتم و هشتم

نام سازمان	شماره پرسش	تعداد کل پاسخ	در صد پاسخ		
			خیلی کم	متوسط	زیاد
اداره آموزش و پرورش	هفتم	۷۷	۹.۲۹	۱.۳۱	۶.۱۵
جهاد کشاورزی	هفتم	۷۴	۱.۳۱	۳.۳۳	۲.۱۲
بهداشت و درمان	هفتم	۳۹	-	۶.۱۵	۹.۱۷
اداره آموزش و پرورش	هشتم	۷۷	۹.۲۹	۳.۲۰	۹.۲۹
جهاد کشاورزی	هشتم	۷۴	۱.۳۱	۳.۳۳	۲۳
بهداشت و درمان	هشتم	۳۹	-	۶.۱۵	۹.۱۷

جدول فوق نشان دهنده آن است که اولویت میزان خلاقیت و نوآوری به ترتیب اداره بهداشت و درمان، جهاد کشاورزی و سرانجام اداره آموزش و پرورش می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

تغییر و تحول و بویایی محیطی، از ویژگی‌های جهانی شدن و عصر اطلاعات و ارتباطات است. کشورهای جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه جهت افزایش بهره وری و بقای سازمان‌های خود نیازمند بهره گیری به موقع، مناسب و صحیح از فرصت‌های پیش رومی باشند. لازمه این امر،

ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده،  
انتشارات مروارید

۱۵. محمدی، ناهید. (۱۳۸۴). *خلاقیت در مدیریت*، نشریه تدبیر، شماره ۱۶۱  
۱۶. مویدنیا، فریبا. (۱۳۸۵). *مدیریت ورهبری تحول*، نشریه تدبیر شماره ۱۶۷

17. Covey, Stephen (2008). *Ideal culture for a development of organizations* <http://www.bigapplezlp.wordpress.com/2008/04/01/Ideadculture-for-a-development-organization-2/>

18. Hadukiewicz, yohn (2008). *Achieving Innovation and development speed in large structured organizations*:<http://www.depape.mit.edu/handle/1721.1/42388>

19. Kathy, Mckinlay (2008). *OCRI. Leadership Conference2008,Ottawa Board of Directors*:[www.ocri.ca/events/LeadershipConference08.asp](http://www.ocri.ca/events/LeadershipConference08.asp)

20. Kazarus, Albert, *Award Terms and condition Csrees. Usda. gov. business/award terms. html*

21. Khoa, hac (2008). *Obstacles in the innovation of learning method from the education manager,s viewpoints* <http://www.english.vista.gov.vn/Englishkip>

22. Keith, sawyer (2008), *Creativity and innovation*:<http://www.Kaithsawyer.wordpress.com/>

23. Leslie, Dillon(2008). *Creativity and innovation*: [http://www.pln.palinet.org/wiki/index.php/creativity\\_and\\_innovation](http://www.pln.palinet.org/wiki/index.php/creativity_and_innovation)

24. Ziff, Davis (2008). *CIOs seen as Obstacles to innovation*:<http://www.CIOinsight.com/c/a/Expert-voices/cios>

چاپ هشتم، نشرنی

۲. الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۸). *مدیریت عمومی*، چاپ سیزدهم، نشرنی

۳. احسنی زاده، غلامحسین. (۱۳۸۲). *نوآوری در*

شرکتهای، نشریه تدبیر، شماره ۱۳۸

۴. برومند، زهرا. (۱۳۷۶). *مدیریت رفتار*

سازمانی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ چهارم

۵. پورسلیمانیان، فریده. (۱۳۸۷). *نقش نظام*

پذیرش و بررسی پیشنهادها برای توسعه خلاقیت

و نوآوری در صنایع کشور، دفتر توسعه مدیریت

و تحول اداری وزارت نیرو،

۶. پسران قادر، مجید. (۱۳۸۱). *مدیریت، خلاقیت*

و تحول سازمانی، نشر کیفیت، چاپ اول

۷. لیمی، محمدسعید. (۱۳۸۱). *مدیریت تحول*

سازمانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ چهارم

۸. رضائیان، علی. (۱۳۸۵). *اصول مدیریت*،

تهران، انتشارات سمت، چاپ هجدهم

۹. شیلینگ، ملیسا. (۱۳۸۷). *مدیریت*

استراتژیک نوآوری، ترجمه سید محمد اعرابی

و محمد تقی زاده مطلق، تهران، دفتر پژوهش‌های

فرهنگی، چاپ اول

۱۰. طالب بیدختی، عباس. (۱۳۸۳). *خلاقیت*

و نوآوری در افراد و سازمان‌ها، نشریه تدبیر،

شماره ۱۵۲

۱۱. طالب بیدختی، عباس. (۱۳۸۱). *مدیریت*

تحول، نشریه تدبیر، شماره ۱۲۱

۱۲. رمزگویان، غلامعلی. (۱۳۷۵). *بهبودی*

ویازسازی سازمان، مجله کنترلر، شماره ۱

۱۳. فیضی، طاهره. (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و*

مدیریت، تهران، انتشارات پژوهش‌های اندیشه، چاپ

پانزدهم

۱۴. گریفین، مورهد. (۱۳۷۹). *رفتار سازمانی*،