

شناسایی مکانیزم‌های توسعه فرهنگ نوآوری مورد مطالعه سه شرکت از گروه مپنا

دکتر ندا محمداسماعیلی*

چکیده

امروزه، سازمان‌ها به اهمیت نوآوری برای بقای بلند مدت و پیشتازی در عرصه رقابت پی برده‌اند و نوآوری و خلاقیت به یکی از دغدغه‌های مدیران تبدیل گشته است. همه مدیران به دنبال ایجاد سازمان نوآور هستند اما سوال اصلی این است که چرا علی‌رغم تلاش‌های زیاد، نوآوری در سازمان‌ها کم است. از سوی دیگر اصلی‌ترین عامل در شکل‌دهی رفتارها در هر سازمانی فرهنگ سازمانی است. درک فرهنگ از این جهت اهمیت دارد که یک مجموعه از عوامل قوی، پنهان و اغلب ناخودآگاه را شامل می‌شود که اگر این عوامل درک نشوند، می‌توانند هر تلاشی را برای هدایت رفتار سازمان در جهت اهداف مطلوب از بین ببرند. به این ترتیب فرهنگ نوآوری به عنوان مهمترین عامل در بروز رفتارهای نوآورانه تلقی می‌شود. از اینرو تحقیق حاضر درصدد شناسایی مکانیزم‌های توسعه فرهنگ نوآوری است. این تحقیق با رویکرد آمیخته صورت گرفته است. در بخش کمی با استفاده از ابزار پرسشنامه، وضعیت موجود ابعاد مختلف فرهنگ نوآوری شناسایی شد و در بخش کیفی با استفاده از ابزار مصاحبه، در خصوص مکانیزم‌های موثر برای توسعه فرهنگ نوآوری، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته‌ای با ۲۷۶ نفر از کارکنان صورت گرفت. در نهایت دو مکانیزم اصلی که خود شامل ابعاد مختلفی بودند به عنوان مکانیزم‌های توسعه فرهنگ نوآوری شناسایی شد.

واژه‌های کلیدی: نوآوری، فرهنگ نوآوری، توسعه فرهنگ نوآوری

مقدمه

در دنیای رقابتی کسب و کار امروز، همه مدیران و محققان حوزه مدیریت از نوآوری و اهمیت آن برای سازمان صحبت می‌کنند ولی در عمل تعداد کمی موفق به انجام آن هستند. واقعیت این است که به دلیل اینکه نوآوری همراه با ریسک است در عمل سازمان‌ها تا حدی از آن وحشت دارند و با سرمایه گذاری زیاد روی آن مخالفند و لذا آن‌ها نوآوری و خلاقیت را خیلی جدی نمی‌گیرند. هرچند در جلسات مدیران ارشد از آن به عنوان نیروی حیات سازمان صحبت می‌شود و منابعی به آن اختصاص می‌یابد یا واحدی (R & D) برای آن ایجاد می‌شود ولی تعهدی به آن وجود ندارد. آن چیزی که در عمل به آن نیاز است و شاید تنها راه حل ایجاد نوآوری باشد، توسعه فرهنگ نوآوری است که اعضای سازمان را به تلاش برای نوآوری هدایت می‌کند. چایلد^۱ اشاره می‌کند واقعیات سازمانی و شبکه‌ها و آنچه که در عمل موجب یا مانع نوآوری می‌شود، فرهنگ سازمانی است. مولر^۲ اشاره کرد روش‌های شکل‌گیری معنا توسط مدیران مهمترین گام در ایجاد نوآوری است لذا باید توجه خود را به فرهنگ تغییر دهیم و بر تأثیر فرهنگ بر نوآوری و در نتیجه ایجاد فرهنگ نوآوری متمرکز شویم. پتیگرو^۳ نیز بر تأثیر فرهنگ بر نوآوری تأکید دارد و آن را از الزامات اصلی تحقق نوآوری در سازمان می‌داند (Green and Cluley, 2014, 1344). از این رو، فرهنگ یک تعیین‌کننده اصلی نوآوری معرفی می‌شود یعنی اجزای فرهنگ می‌توانند مانع یا محرک نوآوری شوند (Ahmed, 1998, 31). تعاریف زیادی از نوآوری وجود دارد که در مجموع می‌توان گفت نقطه مشترک در بیشتر این تعاریف این است که نوآوری بسیار وابسته به زمینه است (از دیدگاه فرهنگ سازمانی) و فرهنگ سازمان است که تعیین می‌کند تا چه حدی یک سازمان را می‌توان نوآور به شمار آورد (Brooke Dobni, 2008, 543). روشی که اعضای سازمان فرهنگ را درک می‌کنند با نفوذترین عامل بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان است (Vijayakumar and Padma, 2014, 43). بطورکلی عوامل متعددی در موفقیت و شکست سازمان‌ها نقش دارند. این عوامل سخت و نرم هر یک تأثیر ویژه خود را دارند. امروزه محققان حوزه مدیریت و سازمان بر این باورند که نه تنها نقش عوامل نرم مانند فرهنگ سازمانی نه تنها کمتر

1- Child
2- Moller
3- Pettigrew

نیست بلکه شاید بتوان گفت این عوامل موثرتر از عوامل سخت در موفقیت یا شکست سازمان‌ها هستند (Mayfield et al, 2015, 97).

برای ایجاد یا توسعه هر نوع فرهنگی از جمله فرهنگ نوآوری، نیازمند این هستیم که تعریفی از مفهوم فرهنگ سازمانی داشته باشیم. تعاریف مختلفی از فرهنگ سازمانی توسط محققان ارائه شده است که در اینجا به ذکر چند مورد بسنده می‌کنیم: فرهنگ مجموعه‌ای از مفروضات مشترک، بدیهی و ضمنی گروهی از افراد است که نحوه تفکر، ادراک و واکنش در محیط‌های مختلف را تعیین می‌کند. هنجارها جلوه‌ای از این مفروضات هستند اما باید به خاطر سپرد که پشت این هنجارها مجموعه‌ای از مفروضات عمیقتر قرار دارند که اعضای یک فرهنگ هرگز آن‌ها را بررسی نمی‌کنند و زیر سوال نمی‌برند. اعضای یک فرهنگ تا زمانی که با آن به عنوان یک چیز متمایز برخورد پیدا نکنند حتی از فرهنگ آگاه نیستند. فرهنگ سازمانی، کارکنان یک سازمان را به عمل کردن مطابق اصول و ارزش‌های سازمان و درک اینکه چه چیزی خوب یا بد، زشت یا زیبا و ... است هدایت می‌کند. در واقع فرهنگ سازمانی قوانین، مفاهیم، روش‌های تفکر/ اندیشیدن مکتوب و نامکتوبی است که یک سازمان را از بقیه متمایز می‌سازد و در تعاملات با محیط درونی و بیرونی منعکس می‌شود. بنابراین، فرهنگ سبک زندگی، مجموعه قوانین، سنت‌ها و باورهای مشترک بین اعضای یک سازمان است که به عبارتی فرهنگ سازمانی یک مجموعه عقاید و ارزش‌ها و روش‌های مدیریتی یک سازمان است که در ساختار و سیستم‌ها، روش توسعه و اجرای استراتژی‌های یک سازمان منعکس می‌شود (Florentina and Raluca, 2012, 371). اما منظور ما از فرهنگ سازمانی، تعریف ادگار شاین از این مفهوم است. ادگار شاین فرهنگ سازمانی را "یک الگویی از مفروضات اساسی مشترک بین اعضا در حل مسائل سازگاری بیرونی و انسجام درونی تعریف می‌کند که بین اعضا مشترک است و در واقع بعنوان روش صحیح درک، فهم و احساس در رابطه با مسائل به شمار می‌رود" (Daniela et al., 2013, 1280).

در مجموع، امروزه فرهنگ بعنوان یک حقیقت زندگی سازمانی و یک جز لاینفک برنامه‌های توسعه سازمانی پذیرفته شده است (Balthazard, et al., 2006, 711) و هیچ برنامه تغییر و تحول یا برنامه توسعه‌ای در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. به همین دلیل فرهنگ سازمانی موضوع مورد علاقه بسیاری از محققان، مدیران و مشاوران سازمانی است و فرهنگ سازمانی به عنوان یک ابزار مدیریت

توصیف شده که می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند و دلیل اصلی موفقیت یا شکست مدیریت می‌تواند به شمار رود (محمد/سماعیلی و قلی پور، ۱۳۹۴). با این وجود، از سویی فرهنگ سازمانی یکی از اهرم‌های تئوریک مورد نیاز برای درک سازمان هاست و از سوی دیگر شناخت فرهنگ سازمانی و آثار آن بسیار دشوار است زیرا اساساً فرهنگ سازمانی پیچیده‌تر و آشفته‌تر از نوع شناسی‌های ارائه شده در بیشتر طرح‌های تحلیل فرهنگی موجود هستند (Taylor, 2014, 10). لذا چالش اصلی این است که از سویی می‌دانیم برای توسعه و ترویج نوآوری در سازمان، ناگزیر به شناخت فرهنگ سازمانی و ارائه راهکارهای فرهنگی هستیم و از سوی دیگر شناخت فرهنگ و توسعه فرهنگ نوآوری بسیار دشوار است.

پیشینه پژوهش

مطالعات، نوآوری را یک محرک اصلی برای دستیابی به مزیت رقابتی بیان می‌کنند. سازمان‌های موفق از ابزارها و مکانیزم‌های متنوعی برای ترغیب نوآوری در میان کارکنان بهره می‌جویند. این مکانیزم‌ها بسته به نوع سازمان‌ها (اندازه، صنعت، توان مالی و ...) متفاوت است. مکانیزم‌های مختلف تأثیرات متفاوتی بر نوآوری در سازمان دارند اما ادبیات سازمان یک رابطه قوی را در خصوص ارتباط بین نوآوری و فرهنگ بیان می‌کند. برای مثال مطالعات نشان می‌دهند که سطح نوآوری در یک سازمان با فرهنگی که بر یادگیری و مشارکت تأکید دارد ارتباط دارد در واقع یک بخش کلیدی نوآوری، گشودگی فرهنگی به نوآوری است (Brooke Dobni, 2008, 543). فرهنگ سازمانی بر رفتار اعضا تأثیر می‌گذارد و این تأثیر رفتاری به این دلیل وجود دارد که افراد به روشی عمل می‌کنند که متناسب با ارزش‌های آنها است و فرهنگ سازمانی در واقع همان ارزش‌های مشترک است. فرهنگ سازمانی انتظارات رفتاری را ایجاد می‌کند و کارکنان را به سمت رفتار کردن به روشی که با آن سازگار است هدایت می‌کند (Gregory et al., 2009, 674). ارزش‌های فرهنگی اولویت‌ها و ترجیحات و تمایلات ما را اولویت بندی می‌کنند (Amah and Ahiaizi, 2014, 696). بنابراین، تا زمانی که فرهنگ نوآوری در سازمان به وجود نیاید سایر اقدامات سازمانی برای ترغیب نوآوری بی‌نتیجه خواهد بود. لذا برای داشتن سازمانی نوآور به منظور دستیابی به مزیت رقابتی، تلاش برای ایجاد فرهنگ نوآوری عنصری ضروری به نظر می‌رسد چراکه این فرهنگ سازمانی است که آنچه که قابل قبول

است و هرآنچه که قابل قبول نیست را تعیین می‌کند و راهنمایی را برای اعضای سازمان فراهم می‌سازد که اطمینان می‌بخشد نیازهای افراد و سازمان همزمان تامین شود (Giberson et al., 2009, 124).

سازمان‌های موفق ظرفیت جذب نوآوری را درون فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریتی سازمان دارند. فرهنگ سازمانی قلب نوآوری است و به روش‌های مختلفی بر نوآوری تاثیر می‌گذارد که شامل فرایندهای جامعه‌پذیری و ساختارها، رویه‌ها و مصنوعات روزمره و اقدامات و رویه‌های سازمانی می‌باشد. عناصر اصلی فرهنگ (ارزش‌ها و باورهای مشترک و رفتارهای مورد انتظار حاصل از آن ارزش‌ها و باورها) بر نوآوری تاثیر می‌گذرند. یعنی ارزش‌ها و باورها و مفروضات اساسی، رفتارها را هدایت می‌کنند. بنابراین در فرهنگ سازمانی که نوآوری در رفتارها و عملکرد کارکنان دیده می‌شود، ارزش‌هایی مثل ریسک-پذیری، آزادی عمل، کار تیمی، نتیجه‌مداری، اعتماد و اخلاق و سرعت در تصمیم‌گیری مطرح می‌شود. به بیان دیگر در فرهنگ نوآوری، این رفتارها مطلوب و مورد انتظار است و باید در کالبد سازمان گنجانده شود. در چنین فرهنگی انعطاف‌ناپذیری، کنترل و ثبات رد می‌شود (Brooke Dobni, 2008, 544).

بسیاری از سازمان‌ها برای خلاقیت کارکنان ارزش زیادی قائلند و تمرکز اصلی آن‌ها بر خلاقیت و نوآوری و توسعه محصول جدید است. اعضای تیم توسعه محصول بر مبنای تجربه و سطح خلاقیت انتخاب می‌شوند اما با وجود همه این‌ها اگر فرهنگ نوآوری وجود نداشته باشد و نوآوری بعنوان ارزش اصلی در افراد نهادینه نشده باشد، سازمان در این زمینه شکست می‌خورد. با کانالیزه کردن و هدایت خلاقیت، سازمان می‌تواند به اهدافش دست یابد ولی اگر فرایندهای خلاقیت به طرز موثری مدیریت نشود حتی ممکن است سازمان شکست بخورد (Pitta, 2009, 448). شرکتهایی مانند تلکام پرتغال، موفقیت‌های قابل توجه خود را مدیون استراتژی پرورش نوآوری و اشاعه فرهنگ نوآوری در سراسر سازمان و استفاده از سنج‌های دقیق برای هدایت کارکنان و اندازه‌گیری سهم هر فرد هستند. این شرکت هدف خود را ایجاد فرهنگ نوآور و تبدیل کردن همه کارکنان به افرادی نوآور قرار داده بود. سازمان بر بهبود توانایی حل مسئله در افراد و افزایش نوآوری متمرکز بود و مرکزی برای نوآوری در نظر گرفته شده بود که عهده دار نهادینه کردن این ارزش بود. سیستم ارتباطات داخلی برای برانگیختن کارکنان به نوآوری طراحی شده بود و

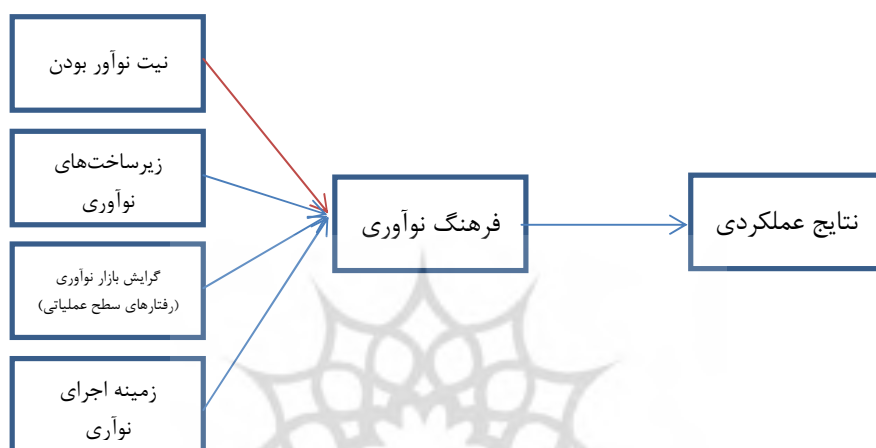
انواع رسانه‌های ارتباطی برای تشویق نوآوری و بیان موفقیت‌های نوآوری بکارگرفته شد. هدف نهایی این شرکت تحت کنترل درآوردن خرد جمعی بود. این شرکت ایده‌ها را با دقت بررسی کرده تحلیل و ارزیابی می‌کرد و از تقویت و تضعیف ایده‌ها خودداری می‌کرد. هدف، درگیر کردن همه در فرایند نوآوری بود و علاوه بر این، ارائه پاداش‌ها و بیان سهم افراد در تلاش‌های نوآوری تاثیر بسزایی داشت. استانداردهای مشخص از قبل تعریف شده و بر اساس این استانداردها و شاخص‌ها، پاداش تعلق می‌گرفت (Pitta, 2009, 450). بنا به تعریف شاین از فرهنگ سازمانی، برای توسعه فرهنگ نوآوری نیاز داریم که هنجارها و ارزش‌ها و نهایتاً برخی رفتارها را در سازمان توسعه دهیم ولی بطور کلی در زمینه تغییر یا توسعه فرهنگ، هنجارهای رفتاری اجزای انعطاف پذیرتر و سازگارتر فرهنگی نسبت به ارزش‌ها فرض می‌شوند و اهرم‌های محوری برای تغییر فرهنگ به شمار می‌روند (Ogbana and Harris, 2002, 677). بر اساس این سطح بندی فرهنگ سازمانی، برخی مطالعات عناصر جداگانه مورد انتظار در فرهنگ‌های حامی نوآوری را به شرح زیر می‌دانند:

ارزش‌ها و باورها و مفروضات: ابتکار عمل، خلاقیت و ریسک پذیری، مهم و مورد انتظار هستند؛ همه مشارکت کنندگان مورد اعتماد هستند و همکاری همه اهمیت دارد؛ همه افراد شامل مشتریان، ذینفعان کلیدی و اعضای واحدهای مختلف باید در فرایندهای نوآوری مشارکت داشته باشند؛ تغییر سازمانی انرژی بخش است و باید پذیرفته شود و نباید در مقابل آن مقاومت شود.

هنجارها و رفتارها: همه مشارکت کنندگان حس روشنی از مشارکتشان در فرایندهای نوآوری داشته و می‌توانند نقش خود را بیان کنند؛ مشارکت کنندگان سطح بالایی از رفتارهای همکارانه را نشان می‌دهند؛ همه افراد تمایل به ارائه و دریافت بازخور دارند. نتایج: محصولات جدید از تکنولوژی‌های جدید در چارچوب زمان و بودجه مشخص توسعه می‌یابند (Jassawalla and Sashittal, 2005, 43).

بطور کلی، فرهنگ نوآوری به عنوان یک زمینه چند بعدی مطرح است و شامل عناصر زیادی است. اما چهاربعد اصلی فرهنگ نوآوری را می‌توان به شرح زیر دانست: نیت/هدف نوآور بودن، زیرساخت‌های حمایت از نوآوری، رفتارهای سطح عملیاتی ضروری و محیط اجرای نوآوری است که این ابعاد در شکل زیر بیان شده است. در محیط سازمان، نوآوری اغلب رفتارها و فعالیت‌هایی است که منجر به یک محصول ملموس می‌شود؛ مانند اجرای ایده

هایی برای محصول جدید یا اصلاح محصولات موجود، نوآوری‌هایی که موجب کاهش هزینه می‌شود، تکنولوژی‌های جدید و ... (Brooke Dobni, 2008, 539).



شکل ۱: ابعاد فرهنگ نوآوری (Jassawalla and Sashittal, 2005, 43)

برخی محققان، برای ایجاد یک فرهنگ مرتبط با نوآوری، یک فرایند سه مرحله‌ای را مطرح کردند:

- شناسایی زمینه‌های نوآوری؛
- بررسی عناصر رایج در محیط اجتماعی-روان شناختی شامل ارزش‌ها، باورها، مفروضات: در زمینه‌هایی که فرایندهای نوآوری وجود دارد، ارزش‌ها و عقاید موافق همکاری، خلاقیت و ریسک‌پذیری است؛
- شناسایی مصنوعات فرهنگی: این مصنوعات اهمیت زیادی دارند زیرا نشانه‌های قابل مشاهده‌ای هستند که می‌توانند برای کشف عناصر پیچیده و غیر قابل مشاهده فرهنگ بکار روند. این مصنوعات شامل داستان‌ها، واژگان، مراسم و نمادهای فیزیکی هستند که بر شکل‌گیری ارزش‌ها و باورها و رفتارهای مطلوب میان افراد تاثیر دارند (Jassawalla and Sashittal, 2005, 43).

در یک جمع‌بندی می‌توان، مهمترین عناصر موثر برای توسعه فرهنگ نوآوری را به شرح زیر دانست:

رسالت و فلسفه سازمان: داشتن یک فلسفه روشن، کارکنان را قادر به دستیابی اهداف حتی در غیاب هدایت مدیران می‌کند. بیان نوآوری بعنوان ارزش اصلی سازمان بر ایجاد فرهنگ قوی که هدایت کننده رفتارها و فعالیت‌ها است تاثیر می‌گذارد. بیان نوآوری در بیانیه ارزش‌ها به شرط اینکه ۴ اصل را داشته باشد می‌تواند در زندگی روزمره وارد شود:

- بیانیه شامل امور روتین و جزئیات خسته کننده نباشد.
- به خوبی اطلاع رسانی شود و فرایندهایی برای اجرای آن تعریف شود.
- با سیستم‌های حاکم بر رفتار و فلسفه سازمان رابطه قوی ایجاد کند.
- فرایند مستمر تایید و بازنگری و پاداش داشته باشد (Ahmed, 1998, 39).

رهبری و فرهنگ نوآوری: در سازمان‌هایی که نوآوری تبدیل به یک ارزش فرهنگی شده است در وهله اول مدیران نیاز به نوآوری را احساس کرده و از آن حمایت می‌کنند (Green and Chuley, 2014, 1346). رهبران باید فرهنگی را ایجاد کنند که نوآوری را در همه سطوح پرورش می‌دهد و از آن قدردانی می‌شود. رهبری جزء لازم است ولی کافی نیست و برای ایجاد فرهنگ نوآوری باید قهرمانانی شناسایی شوند، استخدام شوند و آموزش ببینند (Ahmed, 1998, 38). برای ایجاد فرهنگ نوآوری رهبران دو وظیفه اصلی دارند: اول اینکه رهبران باید در عمل به محیط حساس باشد و از تاثیر خودشان بر محیط آگاه باشند. این حساسیت آنها را قادر می‌سازد که شکاف بین واقعیت دنیای واقعی سازمان و آنچه که بیان می‌شود را درک کنند. دوم توانایی پذیرش ابهام توسط رهبران است. نوآوری نمی‌تواند بدون ابهام رخ دهد. تحمل ابهام، ریسک‌پذیری را افزایش می‌دهد. رهبران باید از سرزنش شکست‌ها بپرهیزند در غیر این صورت کسی حاضر به ایده‌پردازی نیست. توانایی حل تضاد نیز یکی دیگر از مهارت‌های رهبران برای ایجاد فرهنگ نوآوری است. در فرهنگ‌های مشوق نوآوری، رهبران ارشد حمایت عاطفی و کارکردی از نوآوری دارند و با طرفداری از نوآوری از آن حمایت می‌کنند. رهبران ارشد اطلاعات دقیق را برای افراد فراهم می‌کنند و اطمینان حاصل می‌کنند که سیستم‌های ساختار یافته برای حمایت از نوآوری‌ها وجود دارند (Ahmed, 1998, 39). توانمندسازی افراد برای نوآوری بهترین روش برای بسیج کردن نیروها برای خلاقیت است. با توانمند سازی آزادی عمل و مسئولیت نوآوری به افراد داده می‌شود (Ahmed, 1998, 39). در مقابل در فرهنگ‌هایی که نوآوری را حمایت نمی‌کنند، مدیران معمولاً افرادی رقابتی و فردگرا هستند که تمایل به نمایش خود دارند. آنها اشاره می‌کنند درگیر شدن در ایده‌پردازی جدید چگونه می‌تواند رشد شخصی و

حرفه‌ای در سازمان را کند می‌کند، آنها موفقیت‌ها را به خود نسبت داده و شکست‌ها را به دیگران نسبت می‌دهند (Jassawalla and Sashittal, 2005, 46).

استخدام: افراد در فرهنگ سازمانی نقش ایفا می‌کنند. سازمان‌هایی که برای نوآوری ارزش قائلند، افرادی را استخدام می‌کنند که خلاقیت بالایی داشته باشند. هرچند خلاقیت را می‌توان آموزش داد ولی استخدام افراد خلاق هزینه آموزش را کاهش می‌دهد (Pitta, 2009, 448). در هنگام استخدام انجام تست‌هایی برای شناسایی ویژگی‌های شخصیتی افراد به گونه‌ای که مناسب برای نوآوری باشد بسیار موثر است. محققان حوزه‌های مختلف طیفی از ویژگی‌های شخصیتی را برای نوآوری ضروری معرفی کردند مانند: ارزش بالا برای ویژگی‌های زیبایی‌شناسی ۱، علایق گسترده، جذابیت پیچیدگی، انرژی بالا، استقلال در قضاوت، شهود، اعتماد به نفس، توانایی پذیرش دیدگاه‌های مخالف، پافشاری، کنجکاوی، صداقت ذهنی ۲، کانون کنترل درونی (Ahmed, 1998, 35).

علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی مذکور، پارامترهای شناختی نیز بر نوآوری تاثیر می‌گذارد و باید مورد توجه قرار گیرد. عوامل شناختی تأثیرگذار بر نوآوری عبارتند از: سلاست فکری، سلاست بیان، ابتکار، انعطاف‌پذیری، پیچیدگی. همچنین تست مهارت‌ها و دانش تخصصی افراد برای انتخاب باید مد نظر قرار گیرد. خلاقیت تحت تاثیر مهارت‌های مرتبطی مانند تخصص، مهارت‌های فنی و استعداد است. دانش، امکان خلق درک جدید را بالا می‌برد و همچنین قدرت انطباق افراد نیز بر خلاقیت تاثیر می‌گذارد (Ahmed, 1998, 36). در مجموع در صورتیکه ارزش‌های افراد با ارزش‌های سازمانی همسو نباشد، نمی‌توان انتظار رفتارهای مطلوب سازمان و توسعه فرهنگ را داشت لذا استخدام یکی از مهمترین گام‌ها در توسعه فرهنگ نوآوری است.

آموزش: آموزش، برای افزایش مهارت کارکنان در حل مسئله اولین گام است. بیشتر سازمان‌های بزرگ دپارتمانی را برای آموزش اختصاص می‌دهند (Pitta, 2009, 448). بسیاری از کارکنان به صورت بالقوه مهارت‌ها و شایستگی‌های شناختی و ذهنی لازم برای نوآوری را دارا هستند ولی به فعلیت درآوردن آن‌ها نیاز به آموزش دارد. آموزش فرهنگ و ارزش‌های مطلوب سازمان، یکی از اقدامات اصلی توسعه فرهنگ مطوب است.

1-Aesthetic

2 -Intellectual honesty

ساختار سازمانی: مطالعات نشان می‌دهند نوع ساختار سازمانی بر رفتارهای کارکنان تاثیر دارند (Coelho and Drozdenko, 2014, 38) و به همین دلیل در بسیاری از شرکت‌ها ارزش‌ها مبنایی برای طراحی سازمان هستند (Kerwin et al., 2014: 646). امروزه همه محققان به این نتیجه رسیده‌اند که برخی از انواع ساختارها مانع وقوع نوآوری هستند. برای مثال برنز و استاگر اشاره کردند که در ساختارهای مکانیکی رسمی و انعطاف ناپذیر احتمال نوآوری کمتر از ساختارهای ارگانیک غیر رسمی و انعطاف پذیر است. برخی سازمان‌ها در درون خود جاهایی مثل اتاق بازی، کافی شاپ و باشگاه ایجاد کرده‌اند تا افراد بتوانند در اوقات فراغت به آنجا رفته و ایده پردازی کنند. تامپسون و همکارانش اشاره کردند نوآوری نمی‌تواند بدون سطحی از سازمان رسمی وجود داشته باشد. برای مثال در صنایع خلاق، سازمان‌ها با هزینه پایین و ساختارهای غیر رسمی شروع به کار می‌کنند و کارکنان فقط موسسان سازمان هستند. پس از انجام یک پروژه موفق به تدریج این سازمان ارگانیک رشد می‌کند و تا حدی رسمیت به خود می‌گیرد اما توانایی خود را در نوآوری از دست نمی‌دهد. مشکل اصلی این سازمان‌ها ایجاد فضای غیر رسمی برای نوآوری نیست بلکه حمایت از نوآوری‌های موجود است. هرچند افرادی مانند بوشگنز، بوش و بالکین (۲۰۱۳) در یک فراتحلیل دریافته‌اند که ارتباطی بین ساختار و نوآوری الزاماً وجود ندارد ولی بین سطح بالای سلسله مراتب و نوآوری همبستگی منفی وجود دارد و مدیران سازمان‌های نوآور بر گرایش‌های بیرونی و انعطاف پذیری تاکید دارند (Green and Cluley, 2014, 1344). ویژگی‌های ساختارهای ارگانیک که موجب نوآوری می‌شود عبارتند از: آزادی از قوانین دست و پاگیر، مشارکت و غیر رسمی بودن، در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف، ارتباطات رو در رو، تاکید بر تعاملات خلاق، سلسله مراتبی نبودن و جریان اطلاعات (Ahmed, 1008, 36). در سازمان‌های با فرهنگ نوآوری طراحی سازمان به گونه‌ای است که دو تیم در آن وجود دارد: یک تیم خلاق و یک تیم فنی. تیم خلاق ایده‌های جدید می‌دهد و تیم تخصصی از آن‌ها پشتیبانی می‌کند (Green and Cluley, 2014, 1346).

سیستم پاداش: ارائه پاداش‌های نمادین و مادی به خلاقیت نیز از راه‌های دیگر تشویق خلاقیت است (Green and Cluley, 2014, 1344). در شرکت‌های بزرگ آمریکایی برای تشویق ایده‌ها و نوآوری، پاداش‌های مادی زیادی در نظر می‌گیرند (Pitta, 2009)

448). بسیاری از تئوری‌های مدیریت مانند تئوری انتظار از وجود سیستم پاداش بعنوان مشوق خلاقیت و نوآوری حمایت می‌کنند. در واقع صرف بیان ارزش‌ها به معنای اجرای آنها در عمل نیست. به طور کلی اولاً، ارزش‌ها باید بیان شوند و ثانیاً باید منابعی برای حمایت از فعالیت‌های مبتنی بر ارزش تخصیص داده شود. فعالیت‌های منابع انسانی مانند استخدام، ارزیابی عملکرد و ... در شکل‌دهی ارزش‌ها نقش دارند (*Shapiro and Naughton, 2015, 79*).

داستان‌ها: داستان‌هایی درباره حوادث مهم و اسطوره‌های شرکت اهمیت زیادی دارند زیرا در سطح استعاره‌ای، معنا سازی می‌کنند. آنها موضوعات مهمی را درباره باورها و ارزش‌های شرکت که انتظارات رفتاری از افراد را شکل می‌دهد ارائه می‌دهند. این داستان‌ها عمدتاً درباره تغییرات و شکست الگوهای قدیمی و موفقیت روش‌های جدید است (*Jassawalla and Sashittal, 2005, 45*). داستان‌ها از موفقیت‌های حاصل از ریسک‌پذیری، شکست الگوهای قدیمی، فراتر رفتن از مرزها و ایجاد مسئولیت مشترک صحبت می‌کنند. این داستان‌ها به منسوخ شدن نگرش‌های قدیمی و مشکلاتی که به موجب آن پیش می‌آید اشاره می‌کنند و فرایندهایی را که مشارکت‌کنندگان روش‌های جدید تفکر و عمل را می‌آموزند مطرح می‌کنند. داستانهایی از اجرای موفق ایده‌های جدید با وجود مشکلات، بسیار در ایجاد فرهنگ نوآوری موثر است. در مقابل در فرهنگ‌هایی که نوآوری را حمایت نمی‌کنند، کلیشه‌سازی‌های منفی، رقابت‌پذیری بیش از حد و منفعت‌طلبی بیش از حد مدیران، احساس خسران افراد با ایده‌های جدید، شکست کار تیمی، شکست مدیران ارشد در جذب استعدادها و ناتوانی آنها در استفاده از ایده‌های جدید تم اصلی داستان‌های این قبیل سازمان‌ها است (*Jassawalla and Sashittal, 2005, 46*).

تشریفات اجتماعی: جداول زمانی دقیق، جلسات رسمی برای اشتراک اطلاعات، تبادل ایده‌ها، بیان نقطه نظرات مخالف و مدیریت تضاد مهمترین مراسم و تشریفات در فرهنگ‌های حامی نوآوری هستند. جلسات منظم هفتگی برگزار می‌شود که افراد در آن خود را به روز می‌کنند و ایده‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود. این جلسات کاملاً غیر رسمی و دوستانه است (*Green and Cluley, 2014, 1346*). جلسات این اطمینان را ایجاد می‌کنند که ایده‌های متنوع شنیده می‌شود و آزادانه روی آن بحث می‌شود و درک مشترکی بین مشارکت‌کنندگان ایجاد می‌شود. برای مثال بسیاری از شرکتهای حامی نوآوری دوبار در ماه جلسه برگزار می‌کنند که یکبار برای جنبه‌های کاری پروژه‌ها است و

دیگری برای بحث درباره فرصت‌های جدید و ایده‌های نو. در این جلسات روسای همه دپارتمان‌ها حاضر هستند و به این ترتیب اهمیت بحث‌های بین‌بخشی و تعاملات بین‌بخشی نماد سازی می‌شود. این جلسات درکی از هدف مشترک ایجاد می‌کند و بر نیاز به دریافت ایده از همه افراد علاقه‌مند تاکید دارد (*Jassawalla and Sashittal, 2005, 46*). همه ذینفعان داخلی و خارجی باید در مراسم و تشریفات سازمان حضور داشته باشند. مشاهده تنوع افراد در سازمان شامل تامین‌کنندگان، مشتریان و ... اولویت‌های سازمان را به همه نشان می‌دهد. برنامه‌های آموزشی منظم و برگزاری کارگاه‌هایی برای بهبود مهارت‌های ارتباطی افراد از دیگر تشریفات این قبیل فرهنگ‌ها می‌باشد. مشارکت مدیران ارشد در این دوره‌ها نیز برای تقویت فرهنگ نوآوری الزامی است (*Jassawalla and Sashittal, 2005, 47*). در مقابل در فرهنگ‌هایی که حامی نوآوری نیستند، فرایند ایده‌پردازی و نوآوری کاملاً تشریفاتی است و واقعی نیست. حتی برگزاری جلسات نمایشی است و یادگیری تغییر در نحوه تفکر و عمل رخ نمی‌دهد. در جلسات بیشتر تیم تحقیق و توسعه مسلط هستند و عدم اعتماد بین اعضا حاکم است و مشارکت‌کنندگان اعتقادی به تغییر ندارند. جلسات به گونه‌ای است که اعضا احساس می‌کنند این جلسات برای سینرژی نیست بلکه بیشتر برای نظارت مدیران ارشد بر فرایندها و ارائه توصیه‌های ضروری است (*Jassawalla and Sashittal, 2005, 48*).

نمادهای فیزیکی: نمادهای فیزیکی شامل چیدمان و طراحی محیط کار، مستندات و ... که اولویت‌های سازمان و رفتارهای مطلوب را نشان می‌دهند نیز در فرهنگ سازی نوآوری بسیار اهمیت دارند. در فرهنگ‌های نوآوری این نمادها، انتخاب آزاد، برابری و انرژی کارآفرینی را نمادسازی می‌کنند (*Jassawalla and Sashittal, 2005, 48*). چیدمان سازمان به گونه‌ای است که علاوه بر امکان تمرکز، بحث و تبادل نظر نیز میسر باشد (*Green and Cluley, 2014, 1346*). نبود سلسله مراتب، نزدیکی افراد در دپارتمان‌ها و امکان تماس با یکدیگر، قرار گرفتن محل کار رئیس در کنار همکاران، ابزارهای ارتباطی کارا برای ارتباط با همه افراد و اشتراک اطلاعات از ویژگی‌های فرهنگ‌های حامی نوآوری است. در مقابل در فرهنگ‌هایی که حمایت کمتری از نوآوری می‌شود، چیدمان و توپوگرافی، عدم اعتماد و فقدان علاقه به همکاری را نماد سازی می‌کند. مثلاً واحد تحقیق و توسعه در یک ساختمان مجزا واقع می‌شود، فاصله مکانی افراد در واحدها و جدایی مدیر

از کارکنان از نشانه‌های این قبیل سازمان‌ها است (Jassawalla and Sashittal, 2005, 49).

با وجود همه راهکارهایی که برای توسعه فرهنگ نوآوری وجود دارد، یک نکته اساسی مقاومت‌های موجود در بین کارکنان است. تغییر فرهنگ یک هدف بسیار دشوار است نه تنها به این دلیل که فرهنگ تا حد زیادی ناشناخته است بلکه به این خاطر که تغییر تفسیرها، ارزش‌ها و الگوهای مشترک افراد دشوار است. در تغییر فرهنگ اعضای سازمان در یک سری گام‌هایی درگیر می‌شوند که طی آن فرهنگ سازمان را تغییر می‌دهند. این گام‌ها، فرایندهای سازمانی، مکالمات، زبان، نمادها و ارزش‌ها را تغییر می‌دهد و هیچ یک به تنهایی تضمین نمی‌کند که تغییر فرهنگ رخ داده است اما ترکیب آنها می‌تواند فرهنگ را تغییر دهد (Cameron, 2008, 434). یکی از مشکلات در فرایند مدیریت فرهنگی این است که تناقض میان ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی آشکار می‌شود. این تناقض از قبل هم وجود داشته است و تنها با این تلاش‌ها، تناقضات آشکار می‌شود. زمانیکه کارکنان حس می‌کنند اصول بیان شده با اولویتهای ارزشی خودشان مغایرت دارد معنای کار را از دست می‌دهند (Busse, 2014, 49). گابریل بیان می‌کند سازمان‌های مختلف استراتژی‌های مختلفی را برای تغییر فرهنگ بکار می‌برند. چراکه گروه‌های مختلف انواع مختلفی از مقاومت را دارند و بنابراین خرده فرهنگ‌های درون یک سازمان معمولاً قوی‌تر و بادوام‌تر از تصور هستند (Murphy and Davey, 2002, 20). لذا در هرگونه اقدام برای مدیریت و تغییر فرهنگ توجه به خرده فرهنگ‌ها ضروری است (Harris and Ogbonna, 1998, 80). بدون شناخت ارزش‌های محوری خرده فرهنگ‌های سازمان، شناسایی مکانیزم‌های مناسب ایجاد فرهنگ مطلوب امکان‌پذیر نیست.

چالش دیگر، مربوط به نگرش‌ها و مدل‌های موجود هستند. اکثر مدل‌های هنجاری دستیابی به اهداف سازمانی، جنبه‌های نرم مورد نیاز برای تعاملات رفتاری را نادیده می‌گرفتند و این بیشتر مرتبط به روشن نبودن مرز بین ابزارها و اهداف و نیز بین کارایی و اثربخشی است. تلقی اهداف به عنوان چیزهای تغییرناپذیر به تاکید بیش از حد بر تدارک ابزارهای کارا برای دستیابی به آن‌ها منجر می‌شود. اطمینانی که رویه‌های فنی به رهبران می‌دهند نیاز به اینکه اعضای سازمانی با عدم قطعیت محیط رقابتی درگیر شوند را برطرف می‌کند. در این نگرش تنها در صورت تعیین دقیق اهداف و تجهیز سازمان به ابزارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف، سازمان به موفقیت می‌رسد. این نگرش عوامل تاثیرگذار بر

رفتارهای افراد که می‌تواند کارایی ابزارها را از بین برد نادیده می‌گیرد. در نتیجه ساده سازی بیش از حد پیچیدگی سازمانی، سازمانها از انواع رفتارهای انطباقی که امکان سازگاری دائم با واقعیات متغیر را می‌دهد محروم می‌شوند (Rowse and Bery, 1993, 19). در برنامه‌های فرهنگی، عناصری که باید کنترل شوند طوری که موقعیت‌های تضاد ایجاد نکنند عبارتند از (۴C):

تغییر ۱: یک سازمان دائماً در حال تغییر است. دلایل تغییر و پیامدهای مثبت آن برای شکست مقاومت در برابر تغییر ضروری است.

رقابت ۲: رقابت همیشه بعنوان دلیل نزاع بین کارکنان دیده شده است اما رقابت می‌تواند همزمان مثبت باشد و خلاقیت را هم تشویق کند. رقابت داخلی باید به کار تیمی تبدیل شود و کارکنان باید یاد بگیرند که از موفقیت همکاران لذت ببرند و به آنها کمک کنند (Florentina and Raluca, 2012, 374).

همکاری ۳: زمانیکه دو نفر با هم روی یک چیز کار می‌کنند موفقیت آنها سه برابر بیشتر از زمانی است که تنها کار می‌کنند.

کنترل ۴: یک سنجش خوب از سطح قدرت مناسب در هر موقعیتی، کلید موفقیت است. گاهی باید افراد کنترل شوند و گاهی باید مستقل باشند (Florentina and Raluca, 2012, 375).

علاوه بر موارد مذکور که در هر نوع برنامه تغییر فرهنگی می‌توانند چالش ایجاد کنند، برخی از موانع اجرای فرهنگ نوآوری نیز به شرح زیر می‌باشد:
دشواری اجرای تلاش‌ها: معمولاً تلاش‌های نوآوری پیچیده است و به سادگی اجرا نمی‌شود؛

نداشتن انتظار نوآوری از کارکنان: اغلب از کارکنان صف، انتظار ارائه کالا و خدمات خوب می‌رود و انتظار مشارکت در نوآوری از آنها وجود ندارد؛

عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تعهد کم آنها به رهبری و موفقیت شرکت؛

نبود سیستم پاداش با ارزش و معنادار برای تشویق افراد نوآور؛

انتظار تحقق همه ایده‌های بدیع (Pitta, 2009, 450)

-
- 1-Change
 - 2-Copetitor
 - 3-Cooproration
 - 4 -Control

فشار برای انطباق و تبعیت از دیگران و ترس از احمق به نظر رسیدن؛ ترس از به چالش کشیدن دیگران؛ این تفکر که اگر راه حل جدید خوب است چرا بقیه انجام نمی دهند؛ ریسک‌گریزی و غیر ممکن تلقی کردن کارهای غیر معمول (Ahmed, 1998, 40). حال با توجه به مطالب مذکور، این پژوهش با بهره‌گیری از تجارب علمی و عملی که بطور مختصر بیان شد، در صدد شناسایی مکانیزم‌های توسعه فرهنگ نوآوری در شرکت‌های هلدینگ می‌باشد.

روش تحقیق

فرهنگ سازمانی می‌تواند در سطوح مختلف تحلیل شود. این سطوح از مصنوعات قابل مشاهده (محیط ساخته شده سازمان، معماری، تکنولوژی، چیدمان، نوع پوشش، الگوهای رفتاری قابل شنیدن و قابل دیدن، مستندات عمومی مانند چارت‌ها، داستان‌ها و...) شروع می‌شود (رمضانی و دیگران، ۱۳۹۴). در این سطح، داده‌ها به آسانی بدست می‌آیند ولی به سختی تحلیل می‌شود. ما می‌توانیم نحوه تعامل یک گروه با محیطش را ببینیم و الگوهای رفتاری میان اعضا را مشاهده و شناسایی کنیم اما اغلب نمی‌توانیم منطق زیربنای آن را درک کنیم یعنی با مشاهده این چیزها نمی‌توانیم بگوییم چرا یک گروه به روش خاصی رفتار می‌کند. برای تحلیل اینکه چرا یک گروه به روش خاصی رفتار می‌کند ما ارزش‌های حاکم بر رفتار را که در سطح دوم قرار دارند بررسی می‌کنیم. ارزش‌ها مستقیماً مشاهده نمی‌شوند و اغلب باید با مصاحبه با اعضای کلیدی سازمان یا تحلیل محتوای مصنوعاتی مانند مستندات و چارت‌ها آن‌ها را استنباط کنیم. فرض بر این است که آنچه که افراد می‌گویند دلیل رفتارشان است و آنچه که به طور ایده آل دوست دارند دلیل بودنشان است اما همچنان دلایل زیربنای رفتار، پنهان و ناخودآگاه باقی می‌ماند. برای درک واقعی یک فرهنگ و بیان کامل تر ارزش‌های گروه و رفتار آشکار آن باید مفروضات بینادین را که نوعاً ناخودآگاه هستند اما واقعا تعیین می‌کنند که افراد گروه چگونه درک می‌کنند، می‌اندیشند و احساس می‌کنند را کند و کاو کنیم (Schein, 1984, 3). محققان معمولاً با روش‌های کیفی به مطالعه فرهنگ می‌پردازند. اما در واقع رویکردهای کمی و کیفی برای مطالعه فرهنگ سازمانی مکمل هم هستند. مزایای روش‌های کیفی کسب اطلاعات عمیق و گسترده است و مزایای روش‌های کمی امکان تکرار آن و قابلیت کاربرد گسترده آن در

بخش‌های مختلف است (Balthazard, et al., 2006, 712). لذا از آنجایی که سنجش فرهنگ می‌تواند شروعی برای حل مسائل و همچنین می‌تواند راهی برای ایجاد راه‌حل‌های فرهنگی باشد (Jung et al., 2009, 1095) در این پژوهش، در گام اول با استفاده از پرسشنامه به سنجش فرهنگ موجود پرداخته شد. شاین اشاره می‌کند ارزش‌ها و مفروضات مشترک را نمی‌توان با روش‌های کمی اندازه‌گیری کرد بلکه باید با مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های کانونی سنجد. پیمایش‌ها در شناسایی مصنوعات و برخی از انواع ارزش‌های فرهنگی کاربرد دارد (Ardixhvili et al, 2011, 416) بر این اساس در گام بعدی داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق گردآوری شدند. نمونه اولیه برای آغاز مصاحبه از میان افراد مطلع که در زمینه فرهنگ سازمانی دانش کافی داشته و در خصوص مطالعات سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ، صاحب نظر بودند، انتخاب شد. این افراد سابقه فعالیت در سمت‌های مدیریت شرکت را داشتند. از آنها خواسته شد تا افراد دیگری که در این زمینه صاحب نظر باشند را برای انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند (روش نمونه‌گیری گلوله برفی). مصاحبه‌شوندگان معرفی شده از همه رده‌های سازمانی بودند و مبنای انتخاب آنها شناخت کافی آن‌ها از فرهنگ شرکت و مفهوم فرهنگ سازمانی بود. بر این اساس، مصاحبه با افراد مطلع معرفی شده به شیوه مذکور تا جایی ادامه یافت که اطلاعات کافی در زمینه مورد نظر بدست آمد. با توجه به هدف و سوال پژوهش و ابزار گردآوری داده‌ها، از روش تحلیل تم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. در این راستا مطابق با مدل براون و کلارک شش گام برداشته شد که عبارتند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها و تعریف مجدد تم‌ها، تعریف و نامگذاری تم‌ها، تهیه گزارش (Braun & Clarke, 2006).

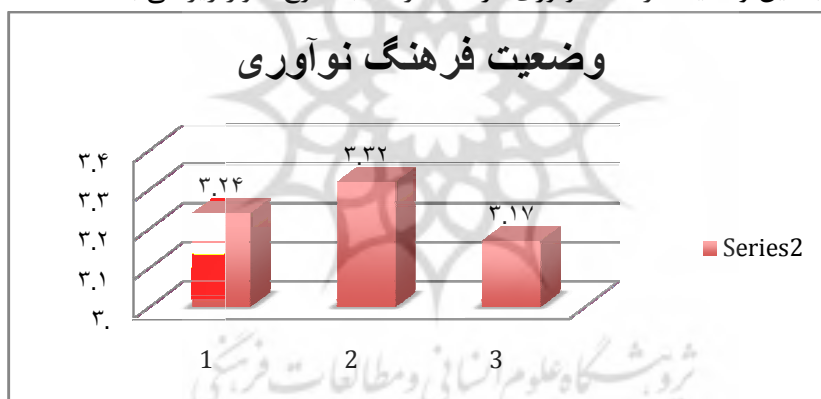
پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده هر مصاحبه مرتب شده و کدگذاری انجام شد. در یک فرایند از کل به جز و معکوس کدگذاری‌ها انجام شد. یعنی با مرور ادبیات، مفاهیم مربوط به موضوع بررسی می‌شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها، مفاهیم جدید یافت شده و دوباره ادبیات مربوط به این مفاهیم جدید مورد بررسی قرار می‌گرفت. گام بعدی ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم است. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه و تجانس مفهومی دسته‌بندی و ترکیب شدند. در گام بعدی تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شدند. یعنی مفاهیم مشابه و متجانس در یک طبقه وسیع‌تر تحت عنوان تم قرار گرفتند. این فرایند تا زمانی ادامه یافت که تمامی مفاهیم به تم‌های مربوطه

تخصیص یافتند. بعد از بازنگری و پالایش تم‌ها گزارشی از تم‌ها ارائه شد. جهت تعیین پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها از ضریب درون موضوعی کاپا ۱ استفاده شد. از طریق این ضریب می‌توان میزان توافق دو اندازه‌گیری (توسط دو نفر یا دو ابزار یا در دو مقطع زمانی) را ارزیابی نمود (Trull & Prinstein, 2012). که در این پژوهش ضریب کاپا، ۷۳ حاصل شد.

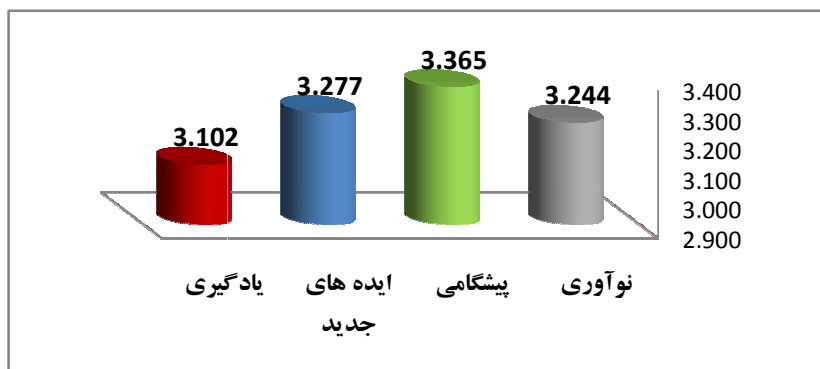
جامعه این پژوهش، سه شرکت از مجموعه شرکت‌های گروه مپنا بوده است. حجم نمونه در مرحله کمی، ۴۲۰ نفر و در مرحله کیفی ۲۷۶ نفر بوده است.

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها به شیوه مذکور در بخش قبلی را در دو قسمت بیان می‌کنیم. بخش اول، یافته‌های حاصل از تحلیل پرسشنامه‌ها را در شرکت‌ها نشان می‌دهد. میانگین وضعیت فرهنگ نوآوری در سه شرکت به شرح نمودار زیر می‌باشد:

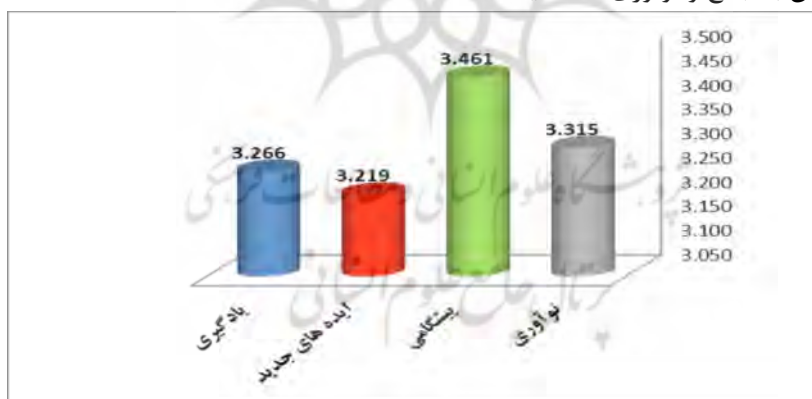


نمودار ۱: وضعیت حمایت فرهنگ از نوآوری در سه شرکت



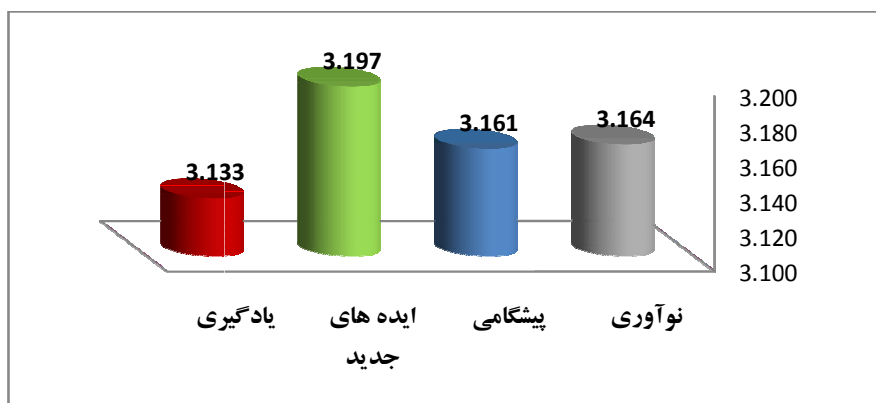
نمودار ۲: وضعیت موجود میزان جاری بودن ابعاد ارزش نوآوری در شرکت ۱

همانگونه که نمودار نشان می‌دهد، بعد یادگیری کمترین امتیاز و بعد پیشگامی بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند. این موضوع بیانگر این است که فرهنگ استفاده از تخصص‌های موجود در شرکت وجود دارد ولی هنوز میانی مورد نیاز برای توسعه دانش وجود ندارد. بنابراین، زمینه‌های مورد نیاز برای ترویج روحیه یادگیری باید تقویت شود تا افراد دانش و توان لازم برای ایده پردازی را داشته باشند و با بهره برداری مناسب از ایده‌های آنان به ابداع و نوآوری دست یافت.



نمودار ۳: وضعیت موجود میزان جاری بودن ابعاد ارزش نوآوری در شرکت ۲

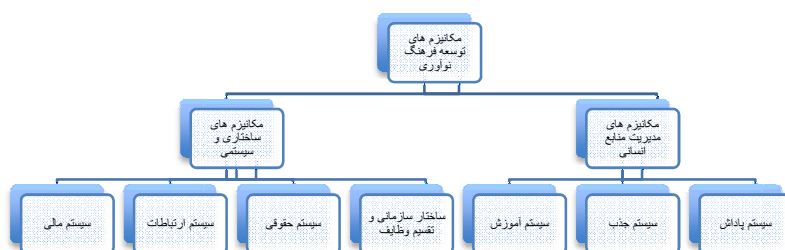
همانگونه که نمودار نشان می‌دهد، بعد ایده‌های جدید کمترین امتیاز و بعد پیشگامی بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند. این موضوع بیانگر این است که فرهنگ استفاده از تخصص‌های موجود در شرکت وجود دارد ولی هنوز مشوق‌های لازم برای ایده‌پردازی وجود ندارد.



نمودار ۴: وضعیت موجود میزان جاری بودن ابعاد ارزش نوآوری در شرکت ۳

همانگونه که نمودار نشان می‌دهد، بعد یادگیری کمترین امتیاز و بعد ایده‌های جدید بیشترین امتیاز را کسب کرده است. این موضوع نشان دهنده این است که به طور کلی ایده پردازی مورد حمایت است ولی هنوز مبانی مورد نیاز برای توسعه دانش فراهم نشده است. پس از بررسی پرسشنامه‌ها، اطلاعاتی از شرایط موجود این فرهنگ نوآوری در سه شرکت بدست آمد و شکاف‌های اصلی در فرهنگ نوآوری شناسایی شد. در گام بعد با تحلیل مصاحبه‌ها، مکانیزم‌های اصلی برای توسعه این فرهنگ شناسایی شد. یعنی با توجه به اینکه شکاف‌ها و مشکلات موجود را شناسایی کردیم، حال در مصاحبه‌ها بدنبال مکانیزم‌های رفع این شکاف‌ها هستیم.

در بخش دوم، پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حدود ۱۱۱ کد استخراج شد که بر اساس تشابه و تجانس مفهومی کدها در قالب مفاهیم و در یک مرحله کلی‌تر در قالب ۷ تم فرعی و نهایتاً در ۲ تم اصلی دسته‌بندی شدند که در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲: مکانیزم های توسعه فرهنگ نوآوری

همانگونه که در شکل ۲ نمایش داده شده است، دو مکانیزم اصلی توسعه فرهنگ نوآوری مکانیزم های مدیریت منابع انسانی و مکانیزم های ساختاری و سیستمی می باشد که مصاحبه شوندگان در قالب عبارات و جملات متفاوتی به آن ها اشاره کردند.

• مکانیزم های مدیریت منابع انسانی:

یکی از اصلی ترین مکانیزم ها برای توسعه فرهنگ نوآوری، فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی می باشد. هر یک از این فرایندها هدفی را دنبال میکنند که در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳: هدف هر یک از مکانیزم های توسعه فرهنگ نوآوری

سیستم جذب: مصاحبه شوندگان به طرق مختلف و غیر مستقیم در عباراتشان به عدم تناسب سیستم جذب با ارزش نوآوری اشاره کردند که نمونه‌هایی از نقل قول‌های آن‌ها در ادامه آمده است: «بسیاری از کارکنان ما برای خلاقیت و نوآوری ارزشی قائل نیستند. بنابراین زمانی که هنگام استخدام به این توجه نمی‌کنیم که چه کسی وارد سازمان می‌شود، هزینه‌های زیادی را باید برای تغییر افراد متحمل شویم که تضمینی هم نیست که این هزینه‌ها منجر به نتیجه شوند»؛

«هنگام استخدام هیچ آزمونی وجود ندارد که مهارت‌های خلاقیت و نوآوری را بسنجد و بنابراین بسیاری از افراد سازمان، چنین پتانسیلی را ندارند»؛

«سازمان افرادی را استخدام می‌کند که به حفظ وضع موجود خو گرفته‌اند و اساساً ریسک‌گریزند بنابراین زمانی که ما افراد را می‌خواهیم به وضع موجود و ریسک‌گریز را استخدام می‌کنند طبیعتاً چنین فرهنگی (عدم نوآوری) در سازمان شیوع پیدا می‌کند».

سیستم پاداش: مصاحبه شوندگان به طرق مختلف در عباراتشان به عدم تناسب سیستم پاداش با ارزش نوآوری اشاره کردند که نمونه‌هایی از نقل قول‌های آن‌ها در ادامه آمده است: «زمانی که به ابتکارات ما توجهی نمی‌شود ما انگیزه‌ای برای طرح نو دادن نداریم»؛ «به پیشنهادات و نظرات بدیع ما بها داده نمی‌شود. ما انتظار نداریم حتماً وجه مادی در قبال طرح‌های بهبود ما بدهند حتی یک قدردانی هم به ما انگیزه می‌دهد»؛ «در سازمان ما به همه چیز پاداش داده می‌شود بجز نوآوری. در هیچ جای ارزیابی ما و در هیچ آیتیم حقوقی سازمان جایی برای نوآوری دیده نشده است»؛ «مدیران ما به حفظ وضع موجود اهمیت می‌دهند و تغییر و بهبود جایی دیده نمی‌شود به همین دلیل بعد از مدتی ما دل‌سرد می‌شویم. چراکه افرادی که به وضع موجود راضی هستند بهتر تشویق می‌شوند تا افرادی که نوآورند».

سیستم آموزش: مصاحبه شوندگان به طرق مختلف در عباراتشان به عدم تناسب سیستم آموزش با ارزش نوآوری اشاره کردند که نمونه‌هایی از نقل قول‌های آن‌ها در ادامه آمده است: «همه ما که مهارت‌های تفکر خلاق و نوآوری را بلد نیستیم کسی باید به ما آموزش بدهد و بعد انتظار نوآوری داشته باشد»؛ «بسیاری از کارکنان ما به دانش موجود هم مسلط نیستند بنابراین نمی‌توانند نوآوری ایجاد کنند. باید آموزش‌های ما کاربردی باشد تا در ما تسلط به دانش موجود ایجاد کند تا بعد از آن ما بتوانیم بهبود ایجاد کنیم»؛ «به نظر من مشکل اصلی این است که در سازمان ما نگرش‌هایی رواج دارد که با نوآوری در تضاد است

و تا زمانی که این نگرش‌ها تغییر نکند فرهنگ تغییر نمی‌کند پس باید نگرش‌های لازمه فرهنگ جدید آموزش داده شود؛ «در سخنرانی‌ها و سمینارها و برنامه‌های مختلفی که برای ما می‌گذارند دیدگاه‌ها و ارزش‌های لازمه نوآوری مثل پذیرش تنوع و تحمل تضاد، تحمل شکست ایده آموزش داده نمی‌شود».

• مکانیزم‌های ساختاری:

برای توسعه فرهنگ نوآوری، زیرساخت‌هایی ضروری هستند که هر یک از آنها هدفی را دنبال میکنند که در شکل شماره ۴ نشان داده شده است.



شکل ۴: هدف هر یک از مکانیزم‌های توسعه فرهنگ نوآوری

ساختار و تقسیم وظایف: مصاحبه شوندگان به طرق مختلف در عباراتشان به عدم تناسب ساختار با ارزش نوآوری اشاره کردند که نمونه‌هایی از نقل قول‌های آن‌ها در ادامه آمده است: «ما برای هر کاری باید اجازه بگیریم و زمان لازم برای نوآوری اختصاص داده نشده است»؛ «روندهای بروکراتیک و سلسله مراتب اداری، دست و پای ما را بسته است»؛ «برای نوآوری نیازمند کار تیمی هستیم ولی ساختار سازمان ما اجازه کار تیمی نمیدهد»؛ «مقررات انعطاف ناپذیر و مراحل تصمیم‌گیری طولانی و سایر مشخصات سازمان ما با نوآوری در تضاد است».

سیستم حقوقی: مصاحبه شوندگان به طرق مختلف در عباراتشان به عدم تناسب سیستم حقوقی با ارزش نوآوری اشاره کردند که نمونه‌هایی از نقل قول‌های آن‌ها در ادامه آمده

است: «هیچ قانون و قاعده‌ای برای حفظ حقوق مالکیت معنوی وجود ندارد و ایده‌های ما به اسم دیگران تمام می‌شود»؛ «اینجا کسی به کپی رایت اعتقادی ندارد. ما از ترس دزدیده شدن نظرات و پیشنهاداتمان ایده‌ای هم نمی‌دهیم»؛ «رویه‌ای برای پیگیری شکایات ناشی از دزدی ایده وجود دارد».

سیستم ارتباطات: مصاحبه‌شوندگان به طرق مختلف و غیر مستقیم در عباراتشان به عدم تناسب سیستم‌های ارتباطی با ارزش نوآوری اشاره کردند که نمونه‌هایی از نقل قول‌های آن‌ها در ادامه آمده است: «هیچ تبلیغاتی در هیچ رسانه‌ای برای تشویق نوآوری نمی‌شود»؛ «مکانیزم‌های مناسب برای تعامل و همفکری که از پیش شرط‌های نوآوری است، وجود ندارد»؛ «به نظر من لازم است که ارزش‌ها و نگرش‌هایی که برای نوآوری لازم است تبلیغ شود و به اطلاع همه برسد ولی ما ابزارهای مناسب برای اینکار را نداریم»؛ «باید اهداف و خواسته‌ها و انتظارات سازمان به همه ابلاغ شود تا کارکنان بدانند که سازمان خواستار نوآوری است ولی در حال حاضر بسیاری از کارکنان از آن بی‌اطلاع هستند»؛ «اگر ایده‌های ما به گوش همه برسد همه به این باور می‌رسند که می‌توانند».

سیستم مالی: مصاحبه‌شوندگان به طرق مختلف در عباراتشان به عدم تناسب سیستم مالی با ارزش نوآوری اشاره کردند که نمونه‌هایی از نقل قول‌های آن‌ها در ادامه آمده است: «نوآوری نیازمند منابع مالی لازم است اما سیستم‌های مالی ناکارآمد ما اجازه هزینه کردن در نوآوری (که می‌تواند منجر به درآمدهای بیشتر شود) را نمی‌دهد»؛ «برای کوچکترین خرجی باید کلی مراحل اضافی طی شود و نهایتاً قوانین مالی اجازه این کار را نمی‌دهد»؛ «بودجه‌ای برای خلاقیت و نوآوری دیده نشده است»؛ «بدون منابع لازم که نمی‌توانیم کاری کنیم. ما باید یاد بگیریم که نیاز به هزینه دارد و باید ارتباطات گسترده داشته باشیم و این همه نیازمند سرمایه‌گذاری است اما ما هیچ منابع مالی برای این کارها ندیده ایم».

به این ترتیب بسیاری از کارکنان در مصاحبه‌ها به نکاتی اشاره کردند که بر اساس آن مکانیزم‌هایی برای ایجاد فرهنگ نوآوری شناسایی شد.

نتیجه‌گیری

نوآوری یکی از الزامات رقابت در عرصه جهانی برای سازمان‌های امروز است بنابراین مدیران به دنبال نهادینه کردن رفتارهای نوآورانه در سازمان‌ها هستند. مطالعات نشان می‌دهند فرهنگ سازمانی اصلی‌ترین نقش را در نهادینه کردن این ارزش در سازمان‌ها

دارد. بطور کلی فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین عوامل در تغییرات سازمانی و اصلاح سازمانها محسوب می شود. به همین دلیل است که نیاز عملی به درک فرهنگ بین محققان رشد کرده است. محققان به دنبال تبیین و درک و مفهوم سازی فرهنگ سازمانی، ماهیت آن، روابط میان متغیرهای متنوع آن هستند. افراد در عرصه عمل به مدیریت فرهنگ سازمانی علاقه مندند و به دنبال موضوعات کاربردی هستند. مثلا به دنبال پاسخ به این هستند که چطور می توان فرهنگ سازمان را تغییر داد به گونه ای که انتظارات و نیازهای سازمان را برآورده سازد؟ به همین دلیل هم یک طیف گسترده‌ای از ابزارها برای اندازه گیری و ارزیابی فرهنگ ساخته شده است (Jung et al., 2009, 1087). در این تحقیق نیز پس از شناسایی و سنجش وضعیت موجود فرهنگ نوآوری در شرکت های مورد مطالعه، مکانیزم های توسعه فرهنگ نوآوری مناسب با محیط جامعه تحقیق شناسایی شد. در تحقیق‌هایی که در حوزه نوآوری صورت گرفته است عمدتا روش بکار رفته کمی بوده ولی تحقیق حاضر با روش کیفی با هدف دستیابی به لایه های عمیق تر فرهنگ این موضوع را بررسی کرده است. نکته مهم در جریان توسعه هر فرهنگی از جمله فرهنگ نوآوری این است که مدیران همه سطوح نسبت به عناصر فرهنگ سازمانی نظر موافق تری دارند ولی کارکنان (افرادی که زیردست ندارند) اینگونه نیستند و حتی گاهی دیدگاه‌های مخالفی دارند. این تفاوت در سازمان های زیادی دیده شد زیرا کارکنان با موقعیت بالاتر مشارکت بیشتری در شکل دهی و اجرای فرهنگ سازمانی دارند و بنابراین درک بهتری از اهمیت و منافع آن دارند. به همین دلیل پیشنهاد می شود که کارکنان بدون زیردست هم در فرایند شکل دهی و اجرای فرهنگ سازمانی فعالانه تر عمل کنند (Pikturnaite and Pauzoliene, 2014, 167). بطور کلی بر اساس ادبیات موجود در این حوزه و مصاحبه‌های انجام شده در این تحقیق می توان گفت: برخی از انواع هنجارهای فرهنگی می‌تواند امکان ظهور نوآوری را افزایش دهد که این هنجارها عبارتند از:

به چالش کشیدن ایده ها که شامل این موارد می باشد: وسواس دقت نداشتن، تاکید بر نتایج، برآورده کردن تعهدات، ارزش قائل شدن برای انجام هر کاری، انتظار سخت کوشی، اشتیاق انجام کار، قطع بوروکراسی

آزادی و ریسک پذیری که شامل این موارد می باشد: آزادی تجربه، به چالش کشیدن وضع موجود، آزادی عمل در انجام کارها، پذیرش اشتباهات، اجازه بحث درباره ایده ها، سرزنش نکردن اشتباهات

پویایی و آینده مداری که شامل این موارد می باشد: فراموش کردن گذشته، نگرش بلند مدت، تمایل به بهبود، نگرش مثبت به تغییر، توانمند سازی فرد، تاکید بر کیفیت گرایش بیرونی که شامل این موارد می باشد: اتخاذ دیدگاه مشتری مداری، ایجاد رابطه با شرکای بیرونی

اعتماد و گشودگی که شامل این موارد می باشد: ارتباطات باز، بهتر گوش دادن، پذیرش انتقاد، صداقت ذهنی

بحث آزاد که شامل این موارد می باشد: پذیرش تضاد، پذیرش انتقاد، عدم حساسیت تعاملات بین وظیفه ای و آزادی که شامل این موارد می باشد: کار تیمی، مدیریت وابستگی ها، انعطاف پذیری در کار

اسطوره ها و داستان ها که شامل این موارد می باشد: نمادها و اقدامات، ساختن و انتشار داستان ها و افسانه ها

تعهد و مشارکت رهبری که شامل این موارد می باشد: تعهد مدیریت ارشد، بیان آن در چشم انداز و ماموریت

پاداش که شامل این موارد می باشد: ایده‌ها دارای ارزش هستند، توجه و حمایت مدیریت ارشد، احترام به ایده ها، قدردانی از موفقیت ها، اجرای پیشنهادات، تشویق مادی و معنوی.

زمان نوآوری و آموزش که شامل این موارد می باشد: بودجه کافی، زمان کافی و مناسب، ارتقا، ابزارهای مورد نیاز، زیرساخت‌ها مانند تجهیزات و دفتر کار، آموزش مداوم، تشویق توسعه مهارت‌ها

هویت شرکت که شامل این موارد می باشد: حس افتخار، تمایل به اشتراک ایده ها، احساس مالکیت، چشم انداز مشترک، ایجاد توافق، احترام و اعتماد متقابل، نگرانی نسبت به کل سازمان

ساختار سازمانی (استقلال و انعطاف پذیری) که شامل این موارد می باشد: تصمیم گیری در سطوح پایین، رویه‌های غیر متمرکز، آزادی عمل، تفویض اختیار، تصمیم گیری سریع و با حداقل بوروکراسی.

فهرست منابع و مأخذ

- ۱- محمداسماعیلی، ندا و قلی پور، آرین (۱۳۹۴)، شناسایی چالش‌های مدیریت فرهنگ سازمانی و ارائه روش‌های مدیریت آن‌ها در شرکت‌های هدینگ، پژوهش‌های عمومی مدیریت، شماره بیست و نهم، ۴۳-۷۰.
- ۲- رضانی، محمد، رحیم نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید و ملک زاده، غلامرضا (۱۳۹۴)، قوم‌نگاری: استراتژی برای فهم فرهنگ سازمانی، پژوهش‌های عمومی مدیریت، شماره بیست و نهم، ۵-۲۵.
- ۳- زارعی متین، حسن، مقیمی، سید محمد، جندقی، غلامرضا و ایمانی، عبدالمجید (۱۳۹۲)، رابطه بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و جهت‌گیری کارآفرینانه: مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط، پژوهش‌های عمومی مدیریت، شماره بیست و یکم، ۴۹-۷۸.
- 4-Ahmed P,(1998), "Culture and climate for innovation", European Journal of innovation management, Vol.1, No.1, Pp.30-43.
- 5-Amah E. and Ahiauzu C, (2014), "Shared values and organizational effectiveness: a study of the Nigerian Banking industry", Journal of management development, Vol.33, No.7,Pp.694-708.
- 6-Ardixhvoli A, Jondle D, Kowske B, Cornachione E, Li J. and Thakadipuram T.,(2011)," Ethical cultures in large business organizations in Brazil, Russia, India and China", Journal of business ethics, Vol.105, Pp.415-428.
- 7-Balthazard P., Cooke R. and Potte R.,(2006)," Dysfunctional culture, dysfunctional organization: capturing the behavioral norms that from organizational culture and drive performance", journal of managerial psychology, vol.21, no.8, Pp.709-732.
- 8-Braun V., and Clarke V., (2006), "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in Psychology, no.3, Pp.77-101.
- 9-Brooke Dobni C,(2008), "measuring innovation culture in organizations", European journal of innovation management, vol.11, no.4, pp.539-559.
- 10-Busse Ronald.(2014)," Corporate culture, organizational change and meaning at work-linking human resources with business ethics", Human systems management, no.33, Pp.47-50.
- 11-Coelho D., and Drozdenko R.,(2014), "Students perceptions of organizational core values, ethics, corporate social responsibility and student characteristics: initial analysis", international Journal of business and public administration, Vol.11, No.2, PP.37-52.

- 12-Daniela T., Dorel M. and Valentina M.,(2013), “Impact of ethical values promoted by professional accountant on the organizational culture”, The journal of the faculty economics, vol 1, no 1, Pp. 1280-1285.
- 13-Florentina P. and Raluca M., (2012), “ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS WAY OF EXPRESSION WITHIN THE ORGANIZATION”, Annual of faculty of economics, vo;1, no. 2, Pp.371-376.
- 14-Giberson, T., Resich, CH., Dickson, M., Mitchelson, J., Randall, K., & Clark, M.(2009). Leadership and organizational culture: linking CEO characteristic to cultural value. Journal of Business Psychology, Vol.24, Pp.123-137.
- 15-Green W. and C;iley R,(2014),” The field of radical innovation: making sense of organizational cultures and radical innovation”, Industrial marketing management, Vol.43, PP.1343-1350.
- 16-Gregory B., Harris S., Armenkis A., and Shook C.,(2009),” Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes”, journal of business research, vol.62, Pp.673-679.
- 17-James P.,(2014),” Aligning and propagating organizational values” , procedia economics and finance, Vol.11, Pp.95-109.
- 18-Jassawalla A. and Sashittal H.,(2005), “Cultures that support product innovation process”, Academy of management executive, Vol.16, No.3, Pp.42-54.
- 19-Jung T., Scott T. and Davis H., (2009), “Instruments for exploring organizational culture: a review of the literature”, public administration review ,Vol.69, NO.6, Pp. 1087-1097.
- 20-Kerwin S., Maclean J. and Laroche D, (2014), “The mediating influence of management by values” , journal of sport management, Vol.28, Pp. 646-656.
- 21-Mayfield J., Mayfield M. and Sharbrough W,(2015), “Strategic vision and values in top leaders communications: motivating language at a higher level”, International journal of business communication, Vol.53, No.1, Pp. 97-121.
- 22-Murphy M. and Davey K.M.,(2002), “Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values”, Human Resource Management Journal, Vol.12, No.1, Pp.17-32.

- 23-Ogbana E. and Harris L.,(2002), “Organizational culture: a ten years, two phase study of change in the UK food retails sector” , Journal of management studies, Vol.39, No.5, Pp.673-706.
- 24-Pikturnaite J. and Pauzoliene J.(2014), “Evaluation of organizational culture of SC”KLAIPEDOS KARTONAS””, Regional formation and development studies, vol.14, No.3, Pp.157-169.
- 25-Pitta D(2009), “Creating a culture of innovation at Portugal telecom”, Journal of product& brand management, Vol.18, No.6, pp.448-451.
- 26-Schein EH.,(1984), “Coming to a new awareness of organizational culture”, Sloan management review, Vol.25, no.2, Pp.3-16.
- 27-Shapiro B. and Naughton M,(2015), “The expression of espoused humanization values in organizational practice: a conceptual framework and case study”, journal of business ethics, Vol.126, Pp.65-81.
- 28-Taylor J.,(2014), “Organizational culture and the paradox of performance management”, public performance &management review, vol.38, No.1 Pp.7-22.
- 29-Vijayakumar V. and Padma R.(2014),” Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification”, international journal of commerce and management, Vol.24, No.1, Pp.40-62.