

# بررسی دلالت‌های نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت در بروز نوآوری

دکتر حیدر تورانی\*

## چکیده

این مقاله می‌کوشد با بهره‌گیری از نظریه‌ها و سبک‌های گوناگون مدیریت، دلالت‌های<sup>۱</sup> آنان را در بروز نوآوری در سازمان بررسی کند. بدین منظور، ابتدا عوامل مثبت و منفی هر یک از نظریه‌ها، به ترتیب از نظریه کلاسیک تا نظریه‌های سیستمی، اقتضایی، سازمان‌یادگیرنده و آشوب، تجزیه و تحلیل می‌شود. سپس دلالت‌ها و نقش و تأثیر هر یک از این نظریه‌ها در تولید فکر و پرورش نبوغ کارکنان، به‌ویژه بروز خلاقیت و نوآوری در آنان به تفصیل بیان می‌گردد. بررسیها و مطالعات نشان می‌دهند که برای نوآوری در سازمان، تنها داشتن مدیر و کارکنان خلاق و نوآور کافی نیست. علاوه بر آن، ساختار، راهبرد، محیط، فناوری، اندازه و چرخه حیات سازمان و توان کنترل منابع انسانی آن و نیز فرهنگ و نگرش و سبک مدیریت باید مشوق نوآوری باشند و از آن حمایت کنند.

دلالت‌ها حاکی از این است که نقش و سهم نظریه‌های سیستمی و مشارکتی، به‌ویژه نظریه سازمان‌یادگیرنده و سبک‌های مشارکتی و تفویضی، در بروز خلاقیت و نوآوری در افراد و کارکنان سازمان بیش از سایر نظریه‌ها و سبک‌هاست. همه

\*. عضو هیئت علمی مؤسسه پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوریهای آموزشی

مباحث مربوط به ماهیت و مفهوم «سازمان یادگیرنده» و سبکهای مشارکتی و تفویضی، کمک می‌کنند که افراد سازمان به فهم مشترکی از تفکر راهبردی دست یابند و در تجربه و دانش یک دیگر سهیم شوند. هم چنین افراد و کارکنان سازمان را برمی‌انگیزند که برای بینش و عمل یکپارچه و منطقی گرد هم آیند و با هم‌فکری و هم‌اندیشی، زیرساخت‌های لازم را برای نوآوری و تغییر در سازمان فراهم کنند.

کلید واژه‌ها: نظریه مدیریت، سبک مدیریت، خلاقیت، نوآوری، تفکر راهبردی.

## مقدمه

نظریه‌ها و سبکهای مدیریت، در مسیر تحول خویش، سازمانها و منابع انسانی و مادی را دست‌خوش تغییرات و تحولات بسیاری کرده‌اند. مهم‌ترین این نظریه‌ها و سبک‌ها، نظریه‌های: کلاسیک، نئوکلاسیک (مکتب روابط انسانی)، سیستمی، اقتضایی، سبکهای دستوری: متقاعدکننده، مشارکتی و تفویضی هستند. نظریه کلاسیک، به نظریه مدیریت علمی، اداری و بوروکراتیک (دیوان‌سالاری) نیز معروف است و با نگرشی عقلایی - اقتصادی وارد عرصه اقتصاد، صنعت و خدمات شده است. رشد اقتصادی و افزایش درآمد، از نتایج اولیه استفاده از نظریه کلاسیک است. اگرچه این نظریه، انسان را به مثابه ابزار اقتصادی و تولیدی می‌نگرد، اما با مطرح کردن اصولی مانند آموزش کارکنان، تقسیم کار، ایجاد واحد کار، هماهنگی و هدایت، موجبات رشد نسبی افراد و بهبود مسیر شغلی آنان را فراهم می‌سازد. سبک رایج مدیریت در این نظریه، دستوری و سلسله‌مراتبی است.

نظریه نئوکلاسیک یا مکتب روابط انسانی که بعد از نظریه کلاسیک مطرح شد، در مقابله با همین نگاه ابزاری به انسان به وجود آمد. این نظریه که با نتایج پژوهشهای مازلو<sup>۱</sup>، هرتزبرگ<sup>۲</sup>، التون مایو<sup>۳</sup> و مک‌گریگور<sup>۴</sup> به ترتیب در زمینه‌هایی چون نیازهای پنج‌گانه انسان، نیازهای بهداشتی و انگیزشی، مطالعات هاثورن<sup>۵</sup> و نظریه‌های X و Y عجین و همراه گشته است، رویکرد کاملاً متفاوتی نسبت به انسان دارد. صاحبان این نظریه معتقدند که انسانها، عاطفه، احساس، کرامت و عقل و شعور دارند و نباید به آنان به چشم ابزار تولید نگریست.

به عبارت دیگر، انسانها سرشار از استعداد و نبوغ‌اند و علاوه بر نیاز مادی و فیزیکی، دارای نیازهای گوناگون اجتماعی، چون حرمت و احترام، خودشکوفایی و خودیابی هستند. تأمین این نیازها، موجب می‌شود که افراد بهتر زندگی کنند، بیشتر بیندیشند و به استعدادها و توانمندیهای خویش پی ببرند. این نگرش در مدیریت، قوه خلاقیت و نوآوری افراد را فعال می‌کند و توسعه می‌بخشد. مدیریت اقناعی (تشویقی - استدلالی)، سبک غالب در این نظریه است.

فراتر از همه این نظریه‌ها، نظریه سیستمی است که به تمام ابعاد سازمان و منابع انسانی آن توجه دارد و سازمان را به منزله کلی پیچیده و پویا مورد مطالعه قرار می‌دهد. بسیاری از نظریه‌ها، چون نظریه سازمان یادگیرنده<sup>۷</sup>، نظریه مبتنی بر دانش<sup>۸</sup>، نظریه ناب<sup>۹</sup> و نظریه آشوب<sup>۱۰</sup> و نیز سبک‌های مشارکتی که زمینه‌ساز بسیاری از نوآوریها، نواندیشیها و تغییرات و بهبود مستمر در سازمانها هستند، در فرایند نظریه سیستمی شکل گرفته و بارور شده‌اند. سازمانها با بهره‌گیری از دانش‌ها، هنرها، ارزشها و تواناییهای افراد خود و براساس درسهایی که به تجربه می‌آموزند، به طور مستمر تغییر می‌کنند و عملکرد خود را بهبود می‌بخشند [سنگه، ۱۹۹۰].

به دنبال نظریه سیستمی، شاهد نظریه اقتضایی<sup>۱۱</sup> هستیم. این نظریه، همه نظریه‌های کلاسیک، نئوکلاسیک و سیستمی را مورد توجه قرار می‌دهد. سبک مدیریت و پیوستار رفتار رهبری در این نظریه، با توجه به شرایط و موقعیتهای سازمانی و بر مبنای شناخت مقتضیات و افراد سازمان، از جمله میزان بلوغ کارکنان و حدود آزادی آنان، اعمال می‌شود. سبک‌های دستوری، اقناعی (تشویقی - استدلالی)، مشارکتی و تفویضی که نقش مهمی در شکوفایی استعدادها و نوآوریهای افراد دارند، از سبک‌های مطرح در این نظریه‌اند.

اگر نوآوری را فرایند ایجاد فکر جدید و تبدیل آن به عمل و کاربرد سودمند آن بدانیم، در سازمانها این کاربرد به صورت نوآوری در فرایند و در محصول بروز می‌کند. مدیریت «نوآوری در فرایند و در محصول»، شامل «ابداع حمایتی»<sup>۱۲</sup> و «کاربرد» می‌شود [روبرتز،

مدیران می‌توانند محیط‌های کاری جدید را به گونه‌ای طراحی کنند که محرک نوآوری و جریان مستمر ارائه فکرهای جدید باشند. آنها هم چنین می‌توانند طوری عمل کنند که فکرهای نو، در فرایندهای کاری ظهور یابند، اصلاح شوند و به اجرا درآیند [استیوارت، ۱۹۹۴]

سازمانها در مسیر تطبیق خود با تغییرات، ناگزیر از تقویت فرایندهای نوآوری و خلاقیت‌اند؛ زیرا سازمانهای غیرخلاق و غیرنوآور، به مرور زمان، از دور خارج می‌گردند یا مجبور می‌شوند سیستم خود را اصلاح کنند.

### بیان مسئله

تلاش برای سازگاری سازمانها با تغییرات پیچیده اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و لزوم برخورداری از نظریه‌ها و سبکهای اثربخش و مفید در مدیریت و رهبری، ایجاب می‌کند که مدیران از مقام کارمند ساده و مسئول امور اداری و کارپردازی خارج و به مهم‌ترین عامل نوسازی، اصلاح و بهبود سازمان و موفقیت کارکنان مبدل شوند.

پژوهشهای بسیاری در زمینه اثربخشی سازمانها، از جمله مدارس، انجام گرفته است که نقش مدیر و شیوه مدیریت او را در کارایی و اثربخشی سازمان مورد تأکید قرار می‌دهند [سرجیوانی، (۱۹۸۹)، مورفی و هالنگیر، (۱۹۸۲)] مدیریت و رهبری قوی و با انگیزه در سازمان، سبب گسترش بیشتر مهارتها، دانش و معلومات کارکنان و نیز ارتقای هویت حرفه‌ای آنان می‌شود. مدیران، باید بتوانند همه افراد و حتی جامعه پیرامونی را به همکاری و همیاری بطلبند و سازمان خود را به صورت مشارکتی رهبری کنند، میانجی‌گر تنشها و برانگیزاننده و مشوق رشد حرفه‌ای کارکنان و از همه مهم‌تر، عامل تغییر و نوآوری در سازمان باشند [بازرگان، ۱۳۸۲].

تغییر موقعیت و انتظارات سازمانهای امروزی، اقتضا می‌کند که به نظریات و سبکهای مدیریت و نقش مدیران به عنوان مهم‌ترین عامل تغییر و تحول و بروز خلاقیت و نوآوری،

بیشتر توجه شود. برای مثال، سازمانی که ساختار ارگانیک دارد و از سبک مدیریت مشارکتی و نظریه سیستمی بهره می‌برد، نسبت به سازمان دارای ساختار مکانیکی و بوروکراتیک که سبک دستوری و نظریه کلاسیک در آن جاری است، تأکید بیشتری بر نوآوری و بهتر شدن کیفیت کالاها و خدمات و تناسب بیشتر آنها با نیازهای مصرف‌کننده و مشتری دارد [محمدزاده، ۱۳۷۹].

برای نوآوری در سازمان، تنها داشتن مدیر و کارکنان خلاق و نوآور کافی نیست؛ زیرا اندیشه خلاق و نوآور، در سازمان بوروکراتیک با ساختار مکانیکی، تأثیر چندانی ندارد. حتی می‌شود گفت بی‌تأثیر است. معتقد است که علاوه بر لزوم وجود مدیر و کارکنان خلاق و نوآور در سازمان، باید ساختار، راهبرد، محیط، فناوری، اندازه و چرخه حیات سازمان، توان کنترل منابع انسانی آن و نیز فرهنگ و صاحبان قدرت، از نوآوری حمایت کنند. در سازمانهای بسیار نوآور، ساختار سازمانی مشوق نوآوری است. این‌گونه سازمانها از ساختاری انعطاف‌پذیر برخوردارند [دروکر، ۱۹۹۲].

بررسیهای انجام شده نشان می‌دهند که تا کنون کمتر به تأثیر نظریه‌ها و سبک‌های گوناگون مدیریت در بروز و توسعه نوآوری پرداخته شده است. در حالی که نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت، با توجه به رویکرد و نگرشی که به انسان و افراد سازمان دارند، در رشد خلاقیت و نوآوری یا کاهش آن بسیار مؤثرند. برای مثال، کارکنان را ابزار تولید دانستن یا سرمایه اصلی سازمان پنداشتن، نقش متفاوتی در نفی یا ایجاد نوآوری دارند. مدیران دارای نگرش X که معتقدند انسانها ذاتاً تنبل‌اند و کارکردن را دوست ندارند، در مقابل مدیران دارای نگرش Y، که انسان را علاقه‌مند به کار و مخالف تنبلی می‌دانند، دو جریانی را خواهند ساخت که اولی ضدنوآوری و دومی محرک و زمینه‌ساز نوآوری است [زاهد، ۱۳۷۳]. نظریه‌های کلاسیک و حتی نئوکلاسیک نیز به نسبت نظریه‌های سیستمی، اقتضایی و مشارکتی، تأثیرهای متفاوتی در ایجاد و توسعه نوآوری دارند. میزان تأثیر نظریه‌های متفاوت مدیریت و سبک‌های رایج و غالب مدیریت، در توسعه و گسترش خلاقیت و نوآوری افراد در سازمانها و مؤسسات گوناگون صنعتی، خدماتی و آموزشی، مسئله مورد نظر ما در این بررسی است.

## مروری بر پژوهشها و مطالعات پیشین

پیشینه مطالعات و پژوهشها در زمینه نظریه کلاسیک، به سالهای آخر قرن ۱۸ میلادی برمی گردد. به طور کلی، این نظریه، در سه مسیر بوروکراسی، اداری و مدیریت علمی تحول یافت. سه جریان یاد شده، اساساً با فرضیات مشابهی پایه ریزی شدند و تأثیر عملی آنها یکسان است. از دید طرفداران این سه جریان فکری، سازمان دارای ساختاری «مکانیستی»<sup>۱۳</sup> است. آنها سازمان را ساختاری تشکیل یافته از قدرت، هدفها، نقشها، فعالیتها، ارتباطات و عوامل دیگری می دانند که در روابط بین افرادی که با یک دیگر به صورت گروهی کار می کنند، وجود دارد [بندیکس، ۱۹۶۸].

یکی از مفروضات نظریه کلاسیک که در مدیریت علمی مطرح شده، ارتباط کارگر یا کارمند با کار اوست. در این نظریه، توجه و تمرکز اصلی بر کار است، نه بر شخصی که کار را انجام می دهد. کارگر یا کارمند خوب، فردی است که طبق دستورات عمل می کند و از خود ابتکاری ندارد. در نظریه کلاسیک، هر کارگر یا کارمند به عنوان «انسان اقتصادی» در نظر گرفته می شود که علاقه مند است درآمد پولی خود را به حداکثر برساند. به انسان، هم چون ابزار عقلایی تولید نگاه می شود. در واقع، انگیزه های پیچیده، احساسات، کنشها و واکنشهای اجتماعی افراد در سازمان مورد توجه قرار نمی گیرند.

نظریه کلاسیک، بر وظیفه شناسی، عقلایی بودن، اصولی برخورد کردن، حفظ سلسله مراتب و حرفه گرایی تأکید بسیار دارد. خشکی مقررات و انعطاف ناپذیری، جمود شخصیت، خودجاولدانی و خودمحوری امپراتورگونه، وجود قدرت بیش از حد در دست افراد نامناسب و نگرانی و اضطراب<sup>۱۴</sup> در سازمان، از جنبه های منفی نظریه کلاسیک هستند [هیگس و گولت، ۱۹۹۳]. نظریه کلاسیک ناظر بر وجود سازمانهای بوروکراتیک و مکانیکی است که تمرکز اختیارات، قواعد و رویه های جاری یاد شده، حیطة کنترل محدود، استفاده ناچیز از گروه های کاری و شیوه ایجاد هماهنگی رسمی و غیرشخصی از ویژگیهای آنها به شمار می روند [بورنز و استالکر، ۱۹۶۱].

منتقدین نظریه کلاسیک، مدعی هستند که این نظریه خشک، ایستا و غیرقابل انعطاف است. لذا برای نظام‌های مستبد، منفرد و دارای حرکت یکنواخت طراحی شده است. تکیه کردن و چسبیدن محض به مقررات، باعث ترس، محافظه‌کاری و یک بعدی شدن تخصص‌ها می‌شود. معمولاً در چنین حالتی، این شبهه به وجود می‌آید که «اگر شک داری، کار نکن!» و همین عامل اغلب بر روند کارها مسلط می‌شود و تشریفات و قاعده‌سازی، برتری پیدا می‌کند. تا آن‌جا که فرد می‌تواند با تکیه بر مقررات خشک و مخرب بوروکراتیک و به اصطلاح دیوان‌سالاری، به طور قانونی از مسئولیت‌هایی که به انجام هدف‌های سازمانی منجر می‌شوند، شانه خالی کند.

به طور کلی نظریه کلاسیک که بوروکراسی و جریان غالب آن است، دارای نوعی استنباط و توجیه عقلی است. هنگامی که با فشارهای جدید، مانند نوآوری و ابداع مواجه می‌شود، آن را مزاحم وضعیت موجود خود می‌داند. یک سازمان خشک، اغلب از روی آوردن به نوآوری، به عنوان عنصر اصلی پیشرفت و تکامل سازمان، طفره می‌رود [هیکس و گولت، ۱۹۹۳].

نظریه کلاسیک، انسان را به عنوان عنصر اصلی سازمان نادیده می‌گیرد. به همین علت، گاهی به سازمانی که از این نظریه پیروی می‌کند، «سازمان بدون انسان» نیز گفته می‌شود. در این نظریه، به انسان به عنوان شیئی بی‌روح و عامل تولید و نه موجودی با احساس، پیچیده و نیازمند پیشرفت نگریسته می‌شود. انسان فقط مفهوم وسیله‌ای را می‌دهد که نتیجه نهایی تولید به او مربوط نیست. در نظام مبتنی بر نظریه کلاسیک، روابط انسانی، ماهیت خود را از دست می‌دهند و به روابطی ظاهری تبدیل می‌شوند. به همین دلیل، تولیدات و خدمات، به علت نبود خلاقیت فکری، کاهش می‌یابند و در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند. نظریه کلاسیک، افراد را تابع سازمان می‌خواهد و از آنان انتظار دارد، نقشی ظاهری و قراردادی در سازمان برعهده گیرند. در انتقاد اساسی از این نظریه، می‌توان گفت: نظریه کلاسیک، «مدلی ماشینی» و پرمدعاست که تمایل به ثبات دارد و همین خاصیت آن، باعث می‌شود، تا برای برآوردن خواسته‌های خویش، مانند جلب اعتماد افراد به سازمان افزایش،

مسئولیت‌پذیری آنان و انجام روشهای کاری استاندارد، افراد را تغییر شخصیت دهد. این پدیده، اغلب موجب کاهش خلاقیت، نوآوری و بی‌علاقگی افراد به سازمان می‌شود [پیشین].

ماکس وبر (۱۹۸۵) می‌گوید: قدرت مطلقه یک حاکم، در مقابل قدرت اطلاعاتی یک متخصص بوروکرات ناچیز است. به همین دلیل، اغلب، تغییرات در رده‌های بالای سازمان اداری، اثر کمی بر رده‌های پایین نظام بوروکراسی دارد.

استقبال نکردن نظریه کلاسیک از نوآوری، یکی دیگر از پیامدهای چنین طرز فکری است. دلیل آن را باید در علاقه‌مندی نظام مبتنی بر این نظریه به جاودان سازی چارچوبها و روشهای قدیمی دانست. یک عضو ساده سازمان مبتنی بر نظریه کلاسیک (برای مثال یک کارشناس شیمی)، علاقه‌ی مفراطی به فنون و صنایع قدیمی دوران تحصیل خود دارد. در نتیجه در برابر روشهای نوین (هم‌چون یک فرایند شیمیایی جدید) به مخالفت می‌پردازد؛ حتی اگر در سازمان، افراد دیگر و نیروهای جوان‌تری وجود داشته باشند که از او متخصص‌تر باشند. بنابراین، نظریه کلاسیک اثری یکنواخت و محافظه‌کارانه دارد. رابرت مایکل<sup>۱۵</sup> معتقد است: «بوروکراسی دشمن قسم خورده آزادی فردی است».

روحیه دیوان سالارانه باعث تباهی شخصیت و تولید فقر اخلاقی می‌شود. هم چنین، تکبر و خودبینی نسبت به زیردستان و پستی و دنائت نسبت به فرادستان را به وجود می‌آورد [پیشین]. استقبال نکردن از نوآوری، ناامنی و عجز که در سازمانهای مبتنی بر نظریه کلاسیک شایع و متداول است، اغلب باعث پدید آمدن اضطراب و دلهره در میان اعضا و کاهش علاقه‌ی آنان می‌شود.

از میان طرفداران سه جریان "بوروکراسی"، "اداری" و "مدیریت"، تیلور، در مدیریت علم بیشتری را جست‌وجو می‌کند و با مطرح کردن اصولی مانند: آموزش کارکنان، کارسنجی، تقسیم کار، ایجاد واحد کار، مقاطعه‌کاری، هماهنگی و هدایت، موجبات رشد نسبی افراد را فراهم می‌سازد.



نظریهٔ نئوکلاسیک را اغلب «نهضت روابط انسانی»<sup>۱۶</sup> نیز می‌نامند. این نظریه هم‌چنان که از نام آن پیداست، بر پایه‌های نظریهٔ کلاسیک بنا شده است. به زبان ساده‌تر، این نظریه همان نظریهٔ کلاسیک اصلاح شده، کامل‌تر شده و به عبارت دیگر توسعه یافته است. ویژگی اساسی نظریهٔ کلاسیک جدید این است که روی جنبه‌های اجتماعی و روان‌شناسی افراد، هم به صورت فردی و هم گروه‌های کاری تأکید می‌کند.

در نظریهٔ نئوکلاسیک، سازمان چنین تعریف می‌شود: «مجموعه‌ای از گروه‌های انسانی که اهداف مشترک دارند.» این تعریف، می‌تواند با تعریفی که نظریهٔ کلاسیک از سازمان ارائه می‌دهد، مقایسه شود. نگرش نظریهٔ کلاسیک به سازمان و انسان، بر ساختار رسمی، نظم و ترتیب، عوامل اقتصادی و هدف عقلایی متمرکز شده است. در حالی که نظریهٔ نئوکلاسیک، بر عوامل اجتماعی کار، سازمان غیررسمی و احساسات انسانی تأکید می‌ورزد. افزون بر این، نظریهٔ کلاسیک عموماً نظریهٔ انسان اقتصادی را قبول دارد؛ یعنی افراد، تنها به وسیلهٔ پاداش اقتصادی برانگیخته می‌شوند. در حالی که نظریهٔ نئوکلاسیک که بر همان چارچوب نظریهٔ کلاسیک، اما با تغییر و بسط مفاهیم آن بنا شده است، به طور مستقیم با مفهوم انسان اقتصادی مبارزه می‌کند. دو عنصر اصلی که نظریهٔ نئوکلاسیک بر آنها متمرکز است، عبارت‌اند از: «فرد» و «جنبه‌های اجتماعی گروه‌های کار». در ضمن، به دنبال آن دو عنصر، عنصر سومی نیز با عنوان «مدیریت مشارکت‌جویانه» در این نظریه مطرح است.

یکی از یافته‌های نظریهٔ نئوکلاسیک یا نهضت روابط انسانی، این است که هر فرد به تنهایی یک واحد کار محسوب می‌شود. بنابراین، اعتقادات، روش زندگی، مهارتها، فنون و منطق او مورد احترام و توجه قرار می‌گیرند. وضعیت انسانی و احساسات فرد همراه با گفته‌ها و سخنان او مهم و سازنده تلقی می‌شوند. دنیای درونی فرد، به همان اندازه واقعیات خارجی، در تعیین بهره‌وری، مهم و مؤثر است. در این نظریه، به روابط انسانی بیش از شرایط فیزیکی و اقتصادی کار اهمیت داده می‌شود و جنبه‌های اجتماعی و گروه‌های کار یا سازمان‌های غیررسمی که در ساختار رسمی عمل می‌کنند، مورد تأکید بسیار هستند. این نگرش با مفاهیم کلاسیک که تنها به سازمان رسمی توجه دارند، به طور کامل مقابله می‌کند.

درباره سومین عنصر، یعنی مدیریت مشارکتی<sup>۱۷</sup> (مشارکت جویانه) می توان گفت: تأکید فزاینده بر خردگرایی و گروه‌های کار در نظریه نئوکلاسیک، این سبک مدیریت را الزام‌آور می‌سازد. مدیریت مشارکتی، در مقابل مدیریت علمی تیلور قرار می‌گیرد. تیلور معتقد بود که تنها کارشناسان تجزیه و تحلیل شغل، به حد کافی می‌دانند که چه گونه می‌توان یک شغل را در سازمان جا انداخت و پروراند، اما نظریه نئوکلاسیک می‌گوید، اگر به فرد امکان شرکت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارش داده شود، سرانجام قادر خواهد بود، حداقل، شغل خود را گسترش و بسط دهد. تأکید نظریه نئوکلاسیک روی فرد، گروه‌های کار و مشارکت در تصمیم‌گیری، به گونه‌ای وسیع مورد پذیرش قرار گرفت. این روند ادامه یافت و پیوسته پالایش شد تا در نهایت اجزای بنیادین نظریه نوین مدیریت، یعنی (نظریه سیستمی) فراهم آمد.

در میان نظریه‌های مربوط به نیازهای انسانی (۱۹۰۸-۱۹۷۰)، نظریه مازلو بیش از نظریه‌های دیگران، از جمله هرتزبرگ، اهمیت دارد. این نظریه که در چارچوب نظریه نئوکلاسیک مطرح شد، مبتنی بر پنج فرض عمده درباره ماهیت انسان است: اصل انسجام وجودی انسان، اصل موقتی بودن ارضای نیاز، اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان، اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده و اصل توالی. این اصول، همگی نشان از توجه به انسان و به نیازها، خواسته‌ها، قابلیت‌ها و نبوغ او دارند. توجه به نیازهای فرد، موجب ایجاد تنش در او می‌شود و در نگرش و رفتار کاری او اثر مثبت می‌گذارد. نظریه مازلو، ضمن هماهنگی با مکتب روابط انسانی، متضمن این نکته است که در صورت کمک مدیران به ارضای نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره‌وری و خلاقیت آنان افزایش می‌یابد [رضائیان، ۱۳۸۳].

یافته‌های مطالعات هاثورن توسط التون مایو، سطح دانش و شناخت مدیران را از کارکنان و کارشناسان به حد قابل توجهی ارتقا داد و بسیاری از مفروضات صاحب نظران معاصر خود را به چالش خواند. برخی نتایج این مطالعات عبارت‌اند از:

- افراد صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند. عوامل شخصی و اجتماعی، آثار مهمی بر انگیزش آنان دارند.

- نگرش‌های فردی، آثار غیرقابل انکار و تعیین‌کننده‌ای بر رفتار کارکنان دارند.

افزایش رضایت کارکنان و علاقه و نگرش مثبت آنان به کار و تغییر نگرش به فرد، از ابزاری به انسانی، آثار حائز اهمیتی بر شکوفایی استعدادها و قابلیت‌های کارکنان دارد. افزایش بهره‌وری، خلاقیت و تولید از نتایج این نوع نگرش به شمار می‌روند [بارتول و مارتین، ۱۹۹۴].

این نظریه را ترویج کرد که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی افراد و شکوفایی آنان در محیط کار داشته باشند. وی بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود را به انسان، بر مبنای مفروضات نظریه Y قرار دهند، به همین دلیل، آن گروه از مدیران را که مبتنی بر نگرشی بر نظریه X دارند، به تغییر مبانی نگرشی فرامی‌خواند.

نظریه X معتقد است که انسان معمولی ذاتاً از کار بیزار و تا حد امکان از کارکردن گریزان است. غالباً افراد را باید از طریق نظارت مستقیم و با تهدید به کیفر و مجازات مجبور کرد در جهت نیل به هدفهای سازمان تلاش کنند، اما فرض نظریه Y بر این است که انسان ذاتاً کارکردن را دوست دارد و به اصطلاح "کار جوهر انسان است". انسان به طور ذاتی می‌تواند رفتار خود را، بدون دخالت مستقیم دیگران، در جهت نیل به مقاصد که تحقق آنها را طالب است، هدایت و کنترل کند.

به نظر مک‌گریگور، اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه X باشد، با کارکنان خود نیز با همان نگرش رفتار خواهد کرد. چنین مدیری، از سازو کارهای کنترل تفصیلی بهره می‌گیرد و در ایجاد انگیزه در کارکنان، صرفاً از محرک‌های مادی استفاده می‌کند. درحالی که اگر نگرش وی مبتنی بر مفروضات نظریه Y باشد، می‌تواند هدفهای فردی و سازمانی را تلفیق کند. چنین مدیری برای تلفیق هدفهای مذکور، به کارکنان خود آزادی عمل می‌دهد، خلاقیت و نوآوری را در آنان تشویق می‌کند، کنترل را به حداقل می‌رساند و

برای جذابتر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می‌کوشد [کریتنر، ۱۹۹۸].

مک‌گریگور معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسئولیت‌پذیر و قابل اعتماد می‌دانند. در چنین حالتی، خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد. به همین دلیل، بر ضرورت توسعه مسئولیتهای شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبکهای مشارکتی و بهبود روابط انسانی تأکید می‌کرد [شرمرهورن، ۱۹۹۶]. هم چنین مقایسه و تفسیر نظریه‌های مدیریتی X و Y، حاکی از برتری نظریه Y بر X، از نظر مهارت، تغییر و نوآوری است [زاهد، ۱۳۷۳].

نظریه نوین یا نظریه سیستمی<sup>۱۸</sup> که به عبارت دیگر، «تحلیل سیستمی سازمان» نیز نامیده می‌شود، همه عناصر سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد، کل سازمان و اجزای تشکیل دهنده آن را با دیدی فراگیر می‌نگرد. نظریه پردازان جدید، به سازمان به عنوان سیستمی «وفاق پذیر» یا «سازوار»<sup>۱۹</sup> می‌نگرند که بقای آن، منوط به تعدیل خود در مقابل تغییرات محیط خارج است.

نظریه سیستمی، سازمان را به این ترتیب تعریف می‌کند: «سازمان فرایندی ساختاری است که در آن، افراد برای اهدافی معین، در تماس متقابل با یک دیگر قرار دارند.» این تعریف با دو تعریف نظریه کلاسیک و نئوکلاسیک از سازمان قابل مقایسه است.

چستر بارنارد<sup>۲۰</sup> (۱۹۳۸)، سازمان را به عنوان یک سیستم اجتماعی پویا مطرح ساخت که از همکاری و تعاون افراد به منظور برآوردن نیازهای فردی به وجود می‌آید. نوربرت وینر<sup>۲۱</sup>، سازمان را سیستمی وفاق‌پذیر یا سازوار می‌داند و آن را به این صورت تشریح می‌کند که وجود سازمان، قائم به ارزیابی و رفع عیوب با استفاده از اطلاعات بازخوردی است [هیگس و گولت، ۱۹۹۳].

برتالانفی<sup>۲۲</sup> زیست‌شناس معروف، سازمان را نخستین مسئله برای هر نوع حیات می‌داند و بینشی پویا، سیستم‌گونه، فعل و انفعالی، چندبعدی، چند سطحی و احتمال‌گرایانه

نسبت به سازمان دارد. به عقیده او جزء و کل هر دو دارای اهمیت‌اند و ماهیت کل با مجموع ماهیت‌های اجزای تشکیل‌دهنده آن متفاوت است.

نظریه سیستمی، ناظر بر سازمان یا الگوی ارگانیک است که برنز و استاکر، آن را طراحی ارگانیک<sup>۲۳</sup> یا طراحی موجود زنده نامیدند و پایه‌های نظریه سازمان یادگیرنده نیز از همین جا ریخته شد. این الگو، تأکید بسیاری بر ابداع و نوآوری، برای بهتر شدن کیفیت کالاها و خدمات و تناسب بیشتر آنها با نیازهای مصرف‌کننده دارد. در این الگو، ساختار قدرت غیرمتمرکز است و مساوات در اعطای پاداش در برابر خدمات افراد رعایت می‌شود. برای حفظ و تقویت ارتباطات غیررسمی، اندازه سازمان کوچک نگه داشته می‌شود و در آن فرایند کنترل و تفویض اختیار مبتنی بر شبکه‌های کار<sup>۲۴</sup> است، نه بر مبنای سلسله مراتب؛ زیرا تصمیمات زیادی باید گرفته شود که به مشارکت تعداد زیادی از افراد نیاز دارد.

**نظریه سازمان یادگیرنده**، در فرایند نظریه سیستمی و با تکیه بر آن به وجود آمد. این نظریه، سازمان را به مثابه سیستمی باز، صاحب اندیشه و زنده در نظر می‌گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمان مانند ذهن انسان برای تطبیق با شرایط متغیر محیطی، به دریافت بازخورد متکی است. حاصل یادگیری سازمان، بیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است. یعنی حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیریهای انفرادی و مجزای بخشهای تشکیل‌دهنده آن بیشتر است [ماهرمان، ۱۹۹۳].

سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستمها و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به دست می‌آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهد و بهبود می‌بخشد. این گونه سازمان می‌تواند خودش را نو کند و به روز برساند. در کارکردهای سیستم سازمان یادگیرنده قابلیت یادگیری نهفته است. اگر سازمانی نتواند خودش را بهبود بخشد و هر روز بهتر از دیروز باشد، آن را نمی‌توان سازمان یادگیرنده نامید.

به نظر گاروین<sup>۲۵</sup>، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در به دست آوردن دانش ایجاد و انتقال آن و نیز اصلاح رفتار خود در واکنش به دانشها و بصیرتهای جدید، مهارت دارد. گاروین براین باور است که یادگیری سازمانی، مثل یادگیری انسان سه مرحله دارد: شناخت، رفتار و عملکرد.

همان طور که انسانها برای نوآوری به یادگیری مادام‌العمر نیاز دارند - این نوع یادگیری، راهبردی مهم در توسعه نوآوری به شمار می‌آید - سازمانها نیز برای نوآوری و پویایی به یادگیری مادام‌العمر نیازمند هستند. شکل مرسوم و معمول چنین سازمانهایی، سازمان یادگیرنده است که با بهره‌گیری از دانش، هنرها، ارزشها و تواناییهای افراد خود و براساس درسهایی که به تجربه می‌آموزد، به طور مستمر تغییر می‌کند و عملکرد خود را بهبود می‌بخشد [سنگ، ۱۹۹۰]. در نظریه سازمان یادگیرنده، شعار اصلی «خلاقیت و نوآوری» است. اگر سازمانها و مدیرانشان بخواهند به حیات خود ادامه دهند و در بلندمدت کامیاب شوند، باید نوآور باشند و به طور مستمر خود را با وضعیتهای جدید تطبیق دهند.

یادگیری سازمانی، یعنی بازاندیشی مستمر رفتار، و ارسی بی‌امان پیش‌فرض‌های ذهنی، آزمون مرسوم تجربه‌ها و تبدیل آنها به دانش کاربردی و قابل دسترس برای همه افراد سازمان، به نحوی که در ارتباط با هدفهای اساسی سازمان باشند. مأموریت اصلی اغلب برنامه‌های اصلاحات، به ویژه اصلاحات آموزشی در کشورهای گوناگون جهان، «غنی‌سازی یادگیری» است. یادگیری، علاوه بر افزایش توانایی سازگاری انسان با محیط، به توسعه خلاقیت و نوآوری وی نیز یاری می‌رساند. یادگیری، ذهن انسان را انبان اندیشه‌های دیگران نمی‌خواهد، بلکه او را به تفکر، بازاندیشی و پذیرش مسئولیتهای اجتماعی «دانستن» فرامی‌خواند.

ایده سازمان یادگیرنده، برای همه افراد، اعم از مدیران و کارکنان سازمان، قابل استفاده است. همه افراد، عضو سازمانهای اجتماعی‌اند. چنانچه این سازمانها بخواهند آینده خود را بسازند، باید توانایی خود را برای یادگیری زاینده گسترش دهند و با به کارگیری اصول و مبانی جامعه‌گرایی، بر قابلیتهای خود از طریق یادگیری بیفزایند. نظریه سازمان یادگیرنده، به

خروج سازمان‌های اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و اقتصادی از بحران ناتوانی و امتناع از یادگیری و ترس از دانستن کمک می‌کند و راهنمایی عملی برای توسعه قابلیت‌های یادگیری زاینده در افراد، سازمانها و اجتماع است و به گسترش آینده‌نگری در جامعه کمک می‌کند.

در سازمان یادگیرنده، امکان خلاقیت، نوآوری و تفکر انتقادی گسترش می‌یابد، ایده‌های راهنمای مؤثری مطرح می‌شود، انسانها برای تغییر برانگیخته می‌شوند و با برنامه‌ریزی و اندیشه راهبردی، تحولات اجتماعی را سازماندهی می‌کنند و بر دودلی‌ها و ترس از دانستن چیره می‌شوند. در سازمان‌های یادگیرنده، مدیران بیش از نتیجه، به بهبود فرایندهای عملی می‌اندیشند، خطاهای کارکنان و افراد سازمان را می‌پذیرند و تلاش برای جبران آنها را محترم می‌شمردند و ترویج می‌کنند. هم چنین به یاری انسانها می‌شتابند تا بر دل‌نگرانیهای ناشی از آگاه شدن و ترس از «دانستن» غلبه کنند [سرکار آرانی، ۱۳۸۵].

نظریه آشوب نیز همانند نظریه سازمان یادگیرنده، بر تأثیر «بازخورد حاصل از ارزیابی محیط» در سیستم‌های سازمانی تأکید می‌کند. در درون بی‌نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به طور شگفت‌انگیزی زیباست. این نظریه می‌گوید: «هر سیستم پیچیده‌ای، زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد<sup>۲۶</sup> خاص خود پیروی می‌کند».

نظریه آشوب، سبب می‌شود که نوآوری از طریق حل مشکل، به صورت گروهی و با استفاده از ارتباطات غیررسمی، در سازمان افزایش یابد و از یکنواختی مشاغل کاسته شود. هم چنین انتقال و تبادل اطلاعات و نظریه‌ها تسهیل گردد. بدین ترتیب، امکان بروز خلاقیت و نوآوری فراهم می‌شود، فناوری تولید کالاها و خدمات جدید توسعه می‌یابد و مسائل و مشکلات پیچیده حل می‌شوند. براساس این نظریه، کنترل، با استفاده از روشهای غیر رسمی و نظارت گروهی، به صورت خودکار اعمال می‌گردد. افراد شاغل در چنین سازمانهایی، به نسبت تخصص و مهارت‌های خود، دارای توان خودکنترلی هستند و انگیزه بالایی دارند. اکنون سازمانهای زیادی براساس این الگوی ارگانیک متحول می‌شوند تا بتوانند پاسخ‌گوی نیاز به انجام فعالیتهای پیچیده و افزایش نوآوری باشند [رضایان، ۱۳۸۳].

حرکت به سوی سیستمهای بازتر، باعث طراحی «نظریه موقعیتی یا اقتضایی» در سال ۱۹۷۰ شد. این دیدگاه، بر آینده‌نگری تأکید دارد و باریک بینی‌های محدودکننده نظریات قبلی را کنار گذاشته است. در این نظریه نیز جنبه‌های انسانی با قوت هرچه تمام‌تر بروز می‌یابند، لیکن، به علت وارد کردن سایر عوامل، مانند فناوری و نظام اقتصادی در دیدگاه خود، کامل‌تر تلقی می‌شود. نظریه اقتضایی نیز برخاسته از نظریه سیستمی یا نظام‌گرایانه است.

به طور خلاصه، نظریه اقتضایی بدین معناست که محیط‌های گوناگون، برای دستیابی به بیشترین کارایی، نیازمند روابط سازمانی متفاوت هستند. بر این اساس، تنها یک «بهترین راه» وجود ندارد. بر مبنای رویکرد اقتضایی، ساختاری که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای سازمانی دیگر مطلوبیت نداشته باشد و حتی گفته می‌شود: «ساختاری که در یک زمان خوب عمل می‌کند، ممکن است در آینده (به دلیل تغییر مقتضیات) خوب عمل نکند» [بارتول و مارتین، ۱۹۹۴]. ناگفته نماند که نظریه اقتضایی را باید گامی نویدبخش در نظر گرفت، نه پایانی بر سیر تکاملی تفکر متداول مدیریت [کرینتنر، ۱۹۹۸].

درباره سبکهای رایج و مطرح مدیریت و رهبری، می‌توان به شرح سبکهای دستوری، اقناعی (تشویقی - استدلالی)، مشارکتی و تفویضی بسنده کرد که به ترتیب، به نوعی در نظریه‌های کلاسیک، نئوکلاسیک و سیستمی و مجموعه‌ی آنها در نظریه اقتضایی مورد استفاده قرار می‌گیرند. هر یک از این سبکها، تأثیرهای متفاوتی بر کارایی و اثربخشی سازمان، از جمله نوآوری و خلاقیت آن دارند.

در سبک دستوری، وظیفه مداری قوی و رابطه مداری ضعیف است. در سبک اقناعی، وظیفه مداری و رابطه مداری هر دو قوی هستند. در سبک مشارکتی، وظیفه مداری ضعیف و رابطه مداری قوی است. در سبک تفویضی، هم وظیفه مداری و هم رابطه مداری ضعیف هستند. پیوستار رفتار رهبری و سبکهای اساسی رفتار رهبری، بر اساس نظریه، ساختار سازمانی و میزان بلوغ کارکنان، (از کاملاً نابالغ تا کاملاً بالغ)، در شکل‌های ۱ و ۲، به روشنی نشان داده شده‌اند.

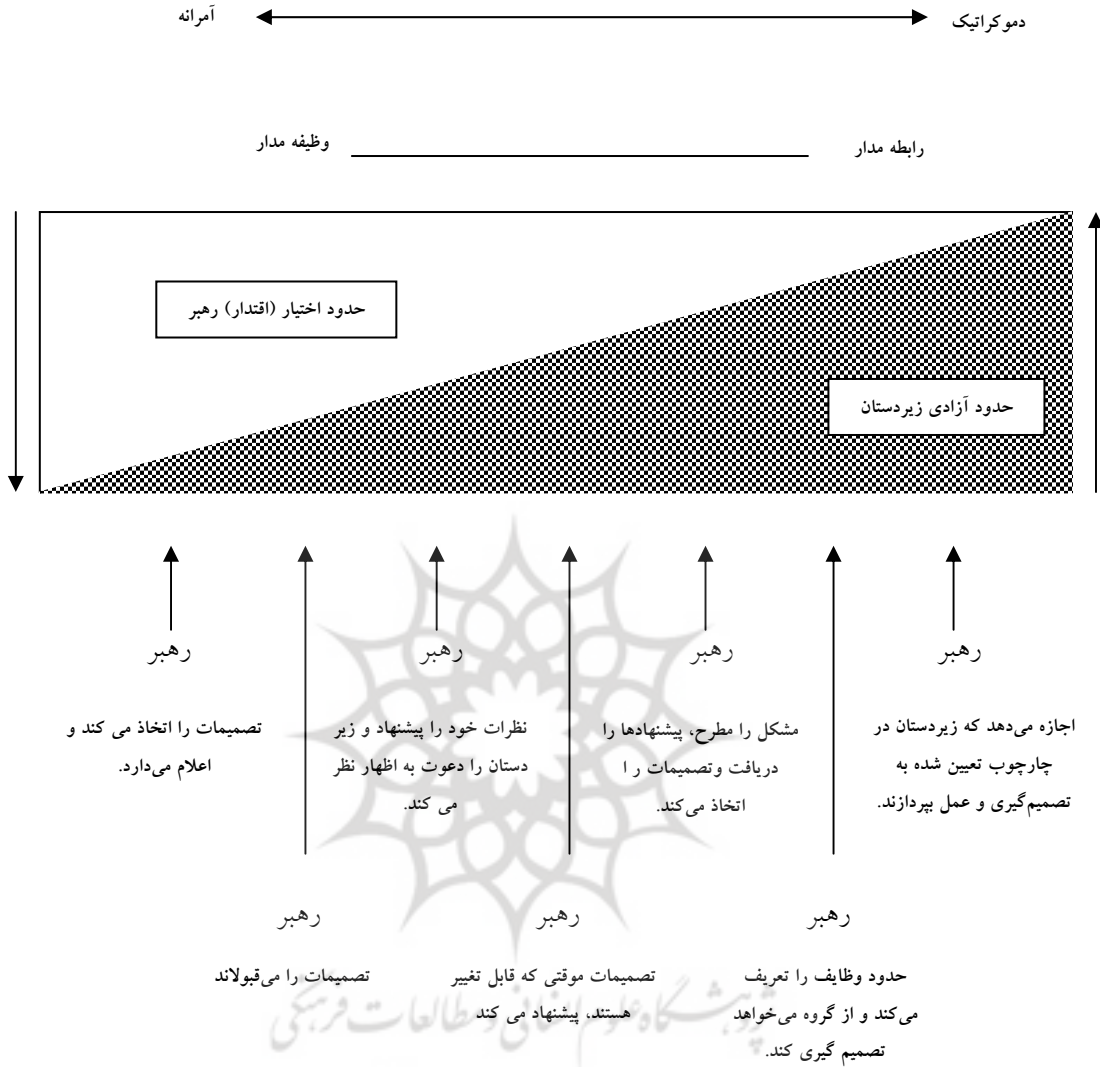


سبک دستوری برای موقعیتی است که سطح آمادگی در عین حال کم و کارکنان ناتوان و بی‌تمایل باشند. در این حالت، به کارکنان گفته می‌شود که «چه کاری» را «چه گونه» انجام دهند. سبک اقتاعی (استدلالی - تشویقی) برای موقعیتی است که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و توان قبول مسئولیت را ندارند، ولی علاقه‌مند هستند و اعتماد به نفس دارند. در این حالت، ضمن صدور دستورالعمل، کارکنان توجیه هم می‌شوند و برای ایجاد شور و شوق در آنان، از ابزار تشویق استفاده می‌شود. سبک حمایتی (مشارکتی - تسهیل‌کننده) برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط است و از توان کافی برای قبول مسئولیت برخوردار هستند، ولی سطح تمایل و اطمینان آنها پایین است. در این حالت، مدیر و رهبر، بر ارتباطات دوجانبه و همکاری مبتنی بر اعتماد تأکید می‌کند. سبک تفویضی هم برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان زیاد و توان و تمایل آنان در حد مطلوب است. در این حالت، افراد نیاز چندانی به حمایت و هدایت ندارند [هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳].

با توجه به آن‌چه در ارتباط با سبک‌های مدیریت و رهبری گفته شد، اگر رهبر و مدیر سازمان نسبت به سبک‌های مدیریت دانش کافی نداشته باشد و آنها را در موقعیت و وضعیت مناسب به کار نگیرد، نه تنها روحیه مشارکت و هم‌فکری کارکنان را کاهش می‌دهد، بلکه موجب آشفتگی سازمانی نیز می‌شود و راه هرگونه خلاقیت و نوآوری را سد می‌کند.

شکل ۱

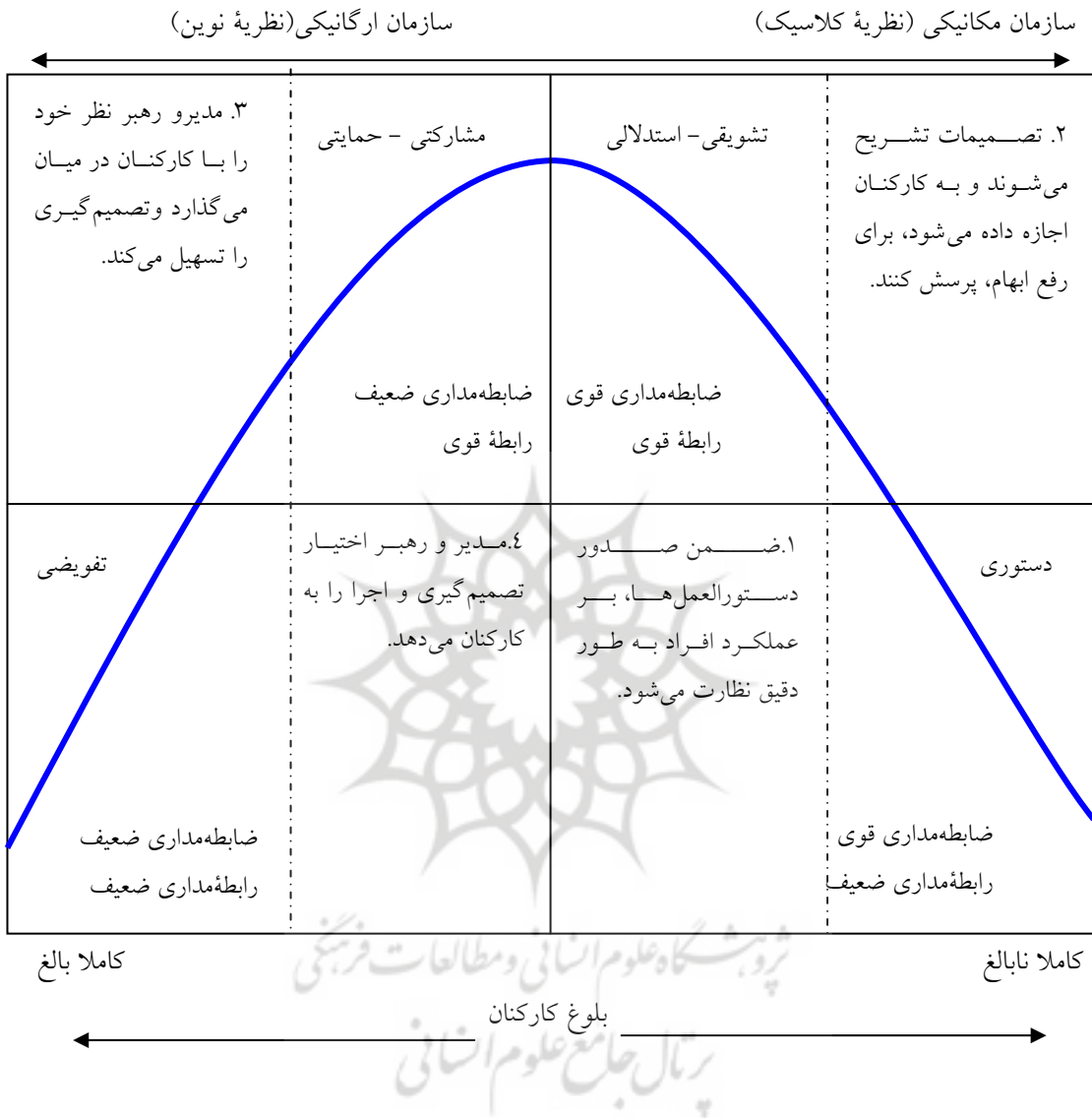
پیوستار رفتار رهبری



پژشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## شکل ۲

سبک‌های اساسی رفتار رهبری براساس نظریه، ساختار سازمانی و بلوغ کارکنان



## نتیجه گیری

بررسی مطالعات و پژوهشهای علمی درباره نظریه‌ها و سبکهای گوناگون مدیریت، به خوبی نشان می‌دهد که بسیاری از انگیزه‌ها و روحیات خلاق و نوآور و کارهای خلاقانه و نوآورانه متأثر از نظریه‌ها و سبکهای مدیریتی‌اند. افراد فی‌نفسه خلاق و نوآورند، ولی اگر در سازمانی کار بکنند که متأثر از نظریه کلاسیک و دارای ساختاری مکانیکی و سبک مدیریت دستوری باشد، فرایند نوآوری و خلاقیت در آنها با مشکل مواجه می‌شود و حتی ناتمام خواهد ماند. در سازمان با ساختار بوروکراتیک، مدیر نوآور نیز ره به جایی نخواهد برد. برای نوآوری، تنها وجود مدیر و کارکنان خلاق و نوآور کافی نیست، بلکه باید ساختار، راهبرد، محیط، فناوری، اندازه و چرخه حیات سازمان، توان کنترل منابع انسانی آن، فرهنگ و صاحبان قدرت نیز از نوآوری حمایت کنند. [لابیچ، ۱۹۹۶]

مرتضی منطقی (۱۳۸۵)، در مقاله چالشهای فراروی نوآوریهای آموزشی، نبود حمایت سازمانی را یکی از موانع مهم در بروز نوآوری می‌داند و در ادامه اضافه می‌کند که چالشهای اداری، مالی و آموزشی، از دیگر مصادیق موانع سازمانی هستند که باید در جهت رفع آنها کوشید. وی برای غلبه بر مشکلات سر راه نوآوریهای آموزشی، راهکارهایی از قبیل: کمک به افراد نوآور و انجام برخی حمایتهای مالی و حقوقی از آنها، غنی‌سازی برنامه‌های کارکنان آموزشی، اعطای استقلال بیشتر به معلمان برای پیشبرد برنامه‌های درسی و زمینه‌سازیهای فرهنگی لازم برای خانواده‌های دانش‌آموزان را مطرح می‌کند که تحقق آنها منوط به اصلاح سبک و نگرش مدیران مدارس است. در همین مقاله، به موانع دیگری در بروز نوآوری در مدارس کشور از قبیل: سازمان و ساختار آموزش و پرورش و ادارات آموزشی، سبک مدیریت مدیران، بی‌توجهی به معلمان خلاق و نوآور، کمیت‌گرایی، در بروز نوآوری در مدارس کشور اشاره شده است که همگی از مقوله‌های مدیریت‌اند. به این معنی که اگر مدیران و سبک و نگرش آنان در جهت حمایت از نوآوریها سوق داده شود و ساختار سازمانی، راهبردها و فناوری نیز در حمایت از نوآوران و نوآوریهای آموزشی

بازآرایی شوند، نوآوری در کارکنان سازمان از جمله معلمان مدارس و محیط‌های آموزشی افزایش خواهد یافت.

در نظریه کلاسیک، فرد به عنوان انسان اقتصادی در نظر گرفته می‌شود و به او به چشم ابزار عقلایی تولید نگاه می‌کنند. مقررات خشک و انعطاف ناپذیر، جمود شخصیت، خودجاولدانی و خودمحوری امپراتورگونه، وجود قدرت بیش از حد در دست افراد نامناسب و نگرانی و اضطراب در سازمان مبتنی بر نظریه کلاسیک، از جنبه‌های منفی این نظریه هستند. [هیگس و گولت، ۱۳۶۹] در چنین سازمان‌هایی، چه طور می‌توان انتظار داشت که افراد و کارکنان به نوآوری بپردازند. همین منبع می‌گوید که نظریه کلاسیک و بوروکراسی به عنوان جریان غالب آن، هنگامی که با فشارهای جدید، مانند نوآوری و ابداع مواجه می‌شود، آنان را مزاحم وضعیت موجود خود می‌داند. این نظریه، با دیدگاهی خشک، اغلب از روی آوردن به نوآوری به عنوان عنصر اصلی پیشرفت و تکامل سازمان طفره می‌رود.

علاوه بر نظریه‌ها و نگرش‌های کلاسیک مدیریت، ساختار مکانیکی و بوروکراتیک سازمانی نیز از دلالت‌های آشکار در نفی نوآوری است. رابرت مایکل معتقد است که «بوروکراسی دشمن قسم‌خورده آزادی فردی است». روح دیوان سالارانه، باعث تباهی شخصیت و فقر اخلاقی می‌شود. هم چنین در نظام بوروکراتیک، تکبر و خودبینی نسبت به زیردستان و پستی و دنائت نسبت به فرادستان وجود دارد. از این روی، به رغم وجود کارکنانی نوآور و خلاق نباید در چنین سازمانی انتظار بروز و گسترش نوآوری را داشت.

در مقابل این نظریه، نظریه نئوکلاسیک است که دلالت‌های مثبتی در بروز نوآوری دارد. این نظریه روی جنبه‌های اجتماعی و روان‌شناسی افراد، چه به عنوان فرد و چه گروه‌های کاری، تأکید می‌کند و سازمان را مجموعه‌ای از گروه‌های انسانی می‌داند که اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند. این تعریف، در مقایسه با تعریف نظریه کلاسیک از سازمان که بر ساختار رسمی، نظم و ترتیب و عوامل اقتصادی متمرکز شده، از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا بر عوامل اجتماعی کار، سازمان غیررسمی و احساسات انسانی تأکید می‌ورزد.

نظریه نئوکلاسیک، بیشتر تفاوت‌های موجود بین افراد را که در نظریه کلاسیک نادیده گرفته می‌شوند، مورد توجه قرار می‌دهد.

این نظریه، اصولاً بر پایه موفقیتها و شکستهای نظریه کلاسیک بنا شد. نظریه کلاسیک، طرح اولیه سازمان را فراهم آورد و نظریه نئوکلاسیک، طرح موشکافانه‌تر و درست‌تر آن را پدیدار ساخت. نظریه نئوکلاسیک برخلاف نظریه کلاسیک که به خاطر نگرش یک بعدی به بهره‌وری سازمانی و توجه نداشتن به جنبه‌های انسانی، مورد انتقاد قرار گرفته است، به ابعاد گوناگون انسانی از جمله روحیه افراد توجه زیادی دارد.

نظریه‌پردازانی چون مازلو، بر سلسله مراتب نیاز انسان تأکید دارند و معتقدند که انسان علاوه بر نیاز فیزیکی و مادی، نیازهایی چون حرمت و احترام، خودشکوفایی و خودیابی نیز دارد و مدیران و سازمانها باید برای رفع این نیازها و تعالی کارکنان خود تلاش کنند. مطالعات هاتورن توسط التون مایو و پژوهشهای داگلاس مک‌گریگور در نظریه‌های X و Y نیز بر عوامل شخصی و اجتماعی و افزایش رضایت و علاقه‌مندی کارکنان و نگرش مثبت و منفی آنان نسبت به کار و تلاش تأکید دارند. کتنر<sup>۲۷</sup> معتقد است، مدیران تابع نظریه Y، برای تلفیق هدفهای فردی و سازمانی، به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می‌دهند، خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کنند، کنترل را به حداقل می‌رسانند و برای جذاب‌تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی‌تر کارکنان خود می‌کوشند. مک‌گریگور نیز معتقد بود که اگر نگرش مدیران نسبت به کارکنان مثبت باشد، آنان را مسئولیت‌پذیر بار می‌آورد. در چنین حالتی، خلاقیت و نوآوری کارکنان افزایش می‌یابد.

از دیگر نظریه‌ها، یکی هم نظریه نوین یا سیستمی است که همه عناصر سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد. در این نظریه، سازمان به عنوان سیستمی وفاق‌پذیر یا سازوار مورد نگرش قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، سازمان یک سیستم اجتماعی پویاست که از همکاری افراد برای تأمین نیازها به وجود می‌آید [بارنارد، ۱۹۳۸].

نظریه دیگری نیز به نام نظریه یادگیری سازمانی یا به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده وجود دارد که در فرایند نظریه سیستمی و با تکیه بر آن به وجود آمده است و سازمان را

به مثابه سیستمی باز، صاحب اندیشه و زنده در نظر می‌گیرد. سازمانها برای نوآوری و پویایی نیاز به یادگیری مستمر دارند. سازمانهای یادگیرنده با بهره‌گیری از دانش، هنرها، ارزشها و تواناییهای افراد خود و براساس درسهایی که به تجربه می‌آموزند، به طور مستمر تغییر می‌کنند و عملکرد خود را بهبود می‌بخشند [سنگ، ۱۹۹۰]. در این نظریه، شعار اصلی، «خلاقیت و نوآوری» است. اگر سازمانها و مدیرانشان بخواهند به حیات خود ادامه دهند و در بلند مدت کامیاب شوند، باید نوآور باشند و به طور مستمر خود را با موقعیتهای جدید تطبیق دهند. در همین ارتباط، پیترو دراکر می‌گوید: در سازمانهای بسیار نوآور، ساختار سازمان مشوق نوآوری است. این گونه سازمانها، از ساختارهای انعطاف‌پذیر استفاده می‌کنند [شرمهورن، ۱۳۸۱]. از این حیث، نظریه آشوب (نظریه نظم در بی‌نظمی) نیز در رشد و توسعه نوآوری تأثیر فراوانی دارد. در این نظریه، بی‌نظمی ظاهری منجر به حل مسئله، کشف پدیده‌ها و نوآوری می‌شود که این امر خود عین نظم است.

دلالتها و تأثیر نظریه اقتضایی نیز در ایجاد نوآوری جای تعمق دارد. این نظریه بر آینده‌نگری تأکید دارد و باریک‌بینیهای محدودکننده نظریه‌های قبلی را کنار می‌گذارد. جنبه‌های انسانی در این نظریه با قوت هرچه تمام‌تر ظهور می‌یابند، اما به علت وارد کردن عواملی چون فناوری و نظام اقتصادی در دیدگاه خود، کامل‌تر تلقی می‌شود. بدیهی است، نگاه به آینده نیازمند نوآوری است. تنها افراد و سازمانهایی می‌توانند آینده‌نگری کنند که به خلاقیت و نوآوری روی آورند و در گسترش آن اهتمام ورزند.

اغلب سازمانهای امروز جامعه ما، به ویژه سازمانهای دولتی، دارای ساختاری مکانیکی، دیوان‌سالارانه، ایستا، و غیرمنعطف هستند و از نیروهایی با تخصص پایین و فناوری ساده بهره می‌برند و نظریه کلاسیک و سبک دستوری، جو غالب چنین سازمانهایی است. در حالی که سازمانهای ارگانیکی ساختاری پویا و انعطاف‌پذیر دارند و از نیروهایی با تخصص بالا و فناوری پیچیده برخوردارند و تابع نظریه یادگیری هستند. از این رو، فاصله سازمانهای موجود کشورمان با سازمانهای ارگانیکی و پیشرفته بسیار است. اگرچه، برخی از مدیران سطوح مختلف سازمانی از سبک دستور و سنتی فاصله گرفته‌اند و شیوه مدیریت مشارکتی را برگزیده‌اند، اما ساختارهای موجود از آنان حمایت نمی‌کند. کاهش تصدی‌گری

و واگذاری بخشی از اختیارات سازمانهای دولتی به بخش خصوصی و یا از رأس هرم سازمانی به قاعده آن، سالهاست که مورد توجه قرار گرفته است. برای مثال، سیاست مدرسه محوری در آموزش و پرورش به عنوان اندیشه و سیاستی برای تمرکززدایی و ارزشیابی توصیفی و به عنوان گامی اساسی در بهبود و تعمیق یادگیری، یک دهه است که مطرح شده، اما به رغم استقبال مدیران و کارکنان آموزش و پرورش، ره به جایی نبرده است؛ زیرا ساختار، راهبرد، محیط، فناوری، اندازه و چرخه حیات سازمان از آن حمایت و پشتیبانی نمی‌کند.

البته برخی از سازمانهای علمی و آموزشی، به ویژه سازمانهای خصوصی و کوچک، موفق شده‌اند با ایجاد ساختار ارگانیکی و بهره‌گیری از سبک مدیریت مشارکتی و تفویضی و تغییر در راهبرد، محیط و فناوری خود، زمینه بروز خلاقیت و نوآوری را فراهم کنند، اما سهم آنان در مقایسه با سازمانهای مکانیکی و دیوان سالار بسیار ناچیز است. با همه این اوصاف واقعیات بیانگر آن است که سازمانهای امروز جامعه ما از جنبه نوع نظریه سازمانی و سبک مدیریت، بیشتر تابع نظریه کلاسیک متمایل به نئوکلاسیک و سبک مدیریت دستوری، استدلالی، اقتناعی و وظیفه مدار هستند. شکاف موجود بین این سازمانها در مقایسه با سازمانهایی که از نظریه سازمان یادگیرنده استفاده می‌کنند، بسیار زیاد است. به رغم کارکنان واجد شرایط و دارای بلوغ کامل سازمانی، هنوز مدیران و ساختار سازمانی، به استفاده از سبک دستوری و اقتدارگرایانه تمایل دارند.

نظام آموزش و پرورش با ساختار سازمانی عمودی، سطوح گوناگون مدیریت و حیطه نظارت گسترده، ذاتاً مکانیکی، متمرکز و دیوان سالار است. لذا انتظار نوآوری در حوزه ستاد و اشاعه و تداوم آن تا قاعده هرم سازمانی (مدرسه و معلمان) دور از انتظار است. برای اشاعه نوآوری، علاوه بر داشتن الگو، به بازنگری و بازآرایی ابعاد سازمانی و متغیرهای محتوایی و ساختاری و استفاده از سبکهای رهبری نوین نیز نیاز است.



## سخن پایانی

تنها وجود افراد و کارکنان نوآور و خلاق در سازمان کافی نیست، حتی از مدیر خلاق و نوآور هم به تنهایی کاری بر نمی‌آید. بروز و گسترش نوآوری در سازمان، نیازمند داشتن نگرش سازمانی نوین و سیستمی و توجه به مقتضیات و موقعیتهای گوناگون سازمانی و بهره‌گیری از سبک‌های مناسب مدیریت است.

بررسی‌های انجام شده درباره دلالت‌های نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت در بروز نوآوری، به خوبی نشان می‌دهد که نقش و سهم نظریه سازمان یادگیرنده، در بروز خلاقیت و نوآوری افراد و کارکنان سازمان، بیش از سایر نظریه‌هاست. تقریباً همه مباحث مربوط به ماهیت و مفهوم سازمان یادگیرنده، افراد سازمان را یاری می‌دهند که به فهم مشترکی از تفکر راهبردی دست یابند، در تجربه و دانش یک دیگر سهیم شوند و تصویر دقیقی از مأموریت سازمان برای همگان ارائه دهند. نظریه سازمان یادگیرنده، افراد سازمان را برمی‌انگیزد که برای پیش و عمل یکپارچه و منطقی گردهم آیند و با یک دیگر به گفت و گو پردازند. هم چنین آنها را به بازاندیشی عمل خود دعوت می‌کند و الگوهای ذهنی مشترکی را در میان آنها توسعه می‌دهد. علاوه بر آن زیرساخت‌های لازم را برای نوآوری و عوامل پیش برنده تغییر در سازمان فراهم می‌کند و افراد را توانمندتر می‌سازد تا بتوانند بر ترس از دانستن و حس ناتوانی یا امتناع از یادگیری غلبه کنند.

## توصیه‌های کاربردی به مدیران

۱. استفاده از رویکرد فرایندمداری به جای درون‌دادمداری. مدیران فرایندمدار باید با تمرکز بر فرایند و اصلاح و بهبود و بهینه‌سازی آن، از امکانات محدود و موجود حداکثر استفاده را ببرند. نباید در ورودیهای سیستم متوقف شوند، بلکه باید همه تلاش خود را در فرایند سیستم سازمان با نگاه به نتایج و خروجیها صرف کنند. این امر مستلزم ایجاد درک روشن، اعتماد، باور عمیق، توسعه دانش و مهارت در میان مدیران و کارکنان سازمان است.<sup>۲۷</sup>

۲. کوچک‌سازی سازمانهای بزرگ، از طریق واگذاری وظایف و مأموریتها به بخش خصوصی.
۳. انتقال قدرت از رأس هرم سازمانی به قاعده آن، از طریق بهره‌گیری از سازماندهی ماتریسی و خزانه‌ای و نمودار سازمان افقی و تخت.
۴. پرهیز از مداخله‌گریهای غیرعلمی، کارهای پراکنده و ناپیوسته و عزل و نصبهای سلیقه‌ای و قبیله‌ای.
۵. تعیین چشم‌اندازها، تدوین راهبردها و اهداف سازمان.
۶. تعهد عملی به برنامه‌های دراز مدت و نظارت مستمر بر حسن اجرای برنامه‌های عملیاتی و تفصیلی.

### چند یادآوری و پیشنهاد

۱. به رغم حضور افراد و کارکنان خلاق و نوآور در سازمان، چنانچه ساختار سازمان، مکانیکی و ایستا باشد، فرایندهای نوآوری و خلاقیت دچار رکود می‌شوند و افراد به تدریج انگیزه خود را برای نوآوری از دست می‌دهند. بنابراین، سازمانها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی باید از ساختار ارگانیکی و مبتنی بر دانش بهره‌گیرند. چنانچه مدیران سازمان، خلاق و نوآور باشند، لیکن ساختار سازمانی مکانیکی و ایستا باشد، بازهم نوآوری اتفاق نخواهد افتاد.
۲. سبک دستوری و متقاعد کننده که بر وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری قوی تکیه می‌کند، مانع نوآوری است. به همین خاطر، از سبکهای مشارکتی و تفویضی متناسب با شرایط و میزان بلوغ کارکنان استفاده شود. به عبارت ساده‌تر، به جای استفاده از سبکهای آمرانه، کارکنان را به مشارکت صادقانه دعوت کنید و به جای مراقبتهای سخت‌گیرانه، به شیوه‌های آزاد گذاشتن عالمانه روی آورید.
۳. نوع نگرش مدیران و نظریه حاکم بر فضای مدیریتی سازمان، در نوآوری و خلاقیت کارکنان بسیار مؤثرند. مدیریت ناظر بر نظریه کلاسیک، آن هم در سازمانهای با

ساختار مکانیکی، عمودی و سلسله مراتبی با رده‌های متفاوت مدیریت، ضدنوآوری است. سازماندهی ماتریسی و تخت مبتنی بر دانش، سازمان را به سمت نوآوری پیش می‌برد.

۴. تمرکززدایی، تأکید بر یادگیری مادام‌العمر و راهنمایی و مشاوره به جای بازرسی، سه راهبرد مهم در بروز و توسعه نوآوری در سازمانها هستند. این راهبردها را در سازمان خود به کار بندید.

۵. طراحی برنامه‌های آموزشی و درسی انعطاف‌پذیر نیز زمینه برای بروز نوآوری در سازمان مساعد می‌سازند.

## منابع

- بازرگان، زهر (۱۳۸۲). رویکردهای نوین مدیریت آموزشی، مجله علمی پژوهشی روان‌شناسی و علوم تربیتی، سال ۳۳، شماره ۲، ص ۱۰۹-۱۳۰.
- پال هرسی و کنت بلانچارد (۱۹۹۳). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، چاپ سوم، تهران.
- رضاییان، علی (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت، تهران.
- زاهد، بابلان (۱۳۷۳). مقایسه زمینه‌های تغییر و نوآوری در سبک‌های مدیریتی X و Y. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- سرکارآرانی، محمدرضا (۱۳۸۵). نوآوری در زیرساختها. بازبینی الگوهای ذهنی و بازاندیشی در عمل.
- شرمرهورن، جان آر (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی، مهدی ایران‌نژاد، تهران: انتشارات پاریزی.
- محمدزاده، عباس (۱۳۷۹). مدیریت توسعه، تهران: انتشارات سمت.
- منطقی، مرتضی (۱۳۸۵). چالش‌های فراروی نوآوری‌های آموزشی، همایش ملی نوآوری‌های آموزشی، تهران.
- هیكس، هربرت جی و گولت، سیری (۱۹۹۳). تئوری سازمان و مدیریت، گویل کهن، ج ۱، انتشارات اطلاعات.

Bartol, Kathryn M. and David C. Martin (1994) ; Management ; 2<sup>nd</sup> ed., New York: Mc Graw- Hill, Inc.

Barnard, Chester I . (1938 and 1947) ; The Functions of the Executive; Cambridge, Mass, : Harvard University Press.

Bendix, Rein hard: "Bureaucracy", International Encyclopedia of the social Sciences, Vol. 2, Macmillan and the Freepress, New Yourk, 1968. PP.206-217

Burns, T. G.M. Stalker; The Management of Information; London: Travistock, 1961.

Sergiovanni, T. J, Moore, J.H.(1989) . Schooling for tomorrow: Directing reforms to issves that counts. Needham Heights, Massachssetsl : Allyn and Bacon.

Drucker, Press (1992): The Practice of Management ; New York: Harper and Brothers .

Kreitner, Robert(1998) ; Management; 7<sup>th</sup> ed Boston: Houghton Co.

Maslow, A, H. Motivation and Personality ; New York: Itarper of Row, 1954.

Mohrman, Susan, Alberts and Allan. M. Mohrman, Jr. (1993); Organizational change and Learning . Ingager. Golbriath, Edward E. Lawlewr III, and Associates (Eds); Organizing for San Fransisico: Jossey – Bass.

Weber, Max: Essays in Socialogy, H. H. Gerth and C. Wright Mills (trans), Oxford University Press. 1958. PP. 196-204, 228-233. A description of the characteristics, advantages, and disadvantages of bureaucracy.

Roberts, Edwards B. (1998); Managing Invvention and Innovation, Research Technology management; January. February.

Senge, Peter(1990) ; The Fifth Discipline; New York: Harper

Senge, Peter(1990) ; The Fifth Discipline;London: Random House.

Stewart, Thomas. A. (1994); How to Lad a Revelution, Fortune; November.

## پی‌نوشتها

- 1 . Implications
- 2 . Abraham Mazlo
- 3 . Hertz Berg
- 4 . Elton Mayo
- 5 . Douglas Mc Grieger
- 6 . Hathorn Studies
- 7 . Learning organisation
- 8 . Knowledge based organisation
- 9 . Lean theory
- 10 . Chaos theory
- 11 . Contengency theory
- 12 . Supporting Invention
- 13 . Mechanistic
- 14 . Anxiety
- 15 . Robert Maycle
- 16 . Neoclassical theory – The Human Relations Movement
- 17 . Participative Management
- 18 . Modern theory or Systematic theory
- 19 . Adaptive System
- 20 . Chester Barnard
- 21 . Norbert Weiner
- 22 . Ludwig Von Bertalanffy
- 23 . Organic design
- 24 . Net work
- 25 . David A Garvin
- 26 . Rule Book

۲۷. خوانندگان محترم جهت اطلاعات بیشتر به کتاب‌های مدیریت فرایند مدار (جلد ۱) و کاربست مدیریت فرایند مدار (جلد ۲) از نگارنده مقاله، انتشارات تزکیه مراجعه نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی