

## موانع نوآوری در سازمان‌ها

سعید پیراسته‌فرد

حوزه‌های مهمی در ظهور خلاقیت‌ها و نوآوری به شمار می‌روند و اساساً ادامه حیات آنها بستگی کامل به تغییر و نوآوری دارد. در عرصه سازمان‌ها، نوآوری فرایندی است که وضع موجود و حفظ و نگهداری آن را از طریق تفکر و نگرش جدید به محتوای فرایندها و تغییر در ترکیب سه عامل فن‌آوری، محیط و سازمان مورد چالش قرار می‌دهد و در حوزه‌های متعددی مانند توسعه محصول، فرایند تولید و توزیع، شیوه‌های مدیریت، روش‌های انجام کار، روابط سازمانی و به طور کلی در تمام فعالیت‌های انسانی قابل تعریف و کاربرد است.

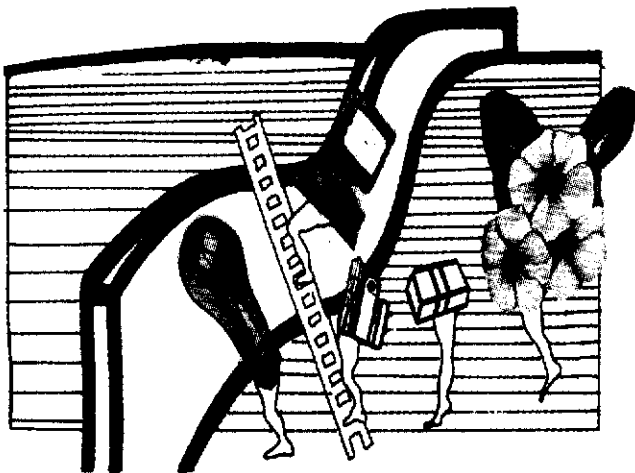
آنچه که در فرآیند نوآوری بخصوص در سازمان‌ها مهم است بومی ساختن و نشر آن در سطوح مختلف و متقاعد ساختن افراد به آن می‌باشد که این امر همواره از مشکلات عمده در راه عمومی ساختن نوآوری در سطح ساختارهای مختلف از جمله سازمان‌هاست، اگر چه حقیقت دارد که ما بیش از هر زمان دیگر در عصر تغییر و نوآوری زندگی می‌کنیم اما ساختار اجتماعی حاکم بخصوص در برخی از کشورهای جهان سوم غالباً مانع

روی‌کرد و نظریه‌های ساختارهای اجتماعی در فرایند تکاملی خود همواره بستر و انتشار دو مؤلفه اصلی را مورد توجه قرار داده‌اند یکی مسئله «نظم» و دیگری «نوآوری» و به نسبت تحلیل‌ها و ادبیات گسترده‌ای در هر دو مبحث در گستره علوم مربوطه طرح گردیده است. آنچه که در سطوح مختلف یک نظام جمعی باعث تحول یک نظم و شکل‌گیری یک ساختار جدید می‌گردد، «نوآوری» و تغییرات مترتب بر آن است چرا که نوآوری‌ها عمده‌تاً مستلزم تغییرات اساسی در تفکر و رفتار افراد است.

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

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

نوآوری و خلاقیت دو مفهوم مترادف نیستند، خلاقیت یک ایده و یک تفکر است در حالی که نوآوری به کار بستن آن تفکر است. سازمان‌ها نیز به عنوان عناصر اصلی اثربخش در فرآیندهای اقتصادی و اجتماعی جوامع



دارای ویژگی‌هایی مانند نقش‌های اجتماعی تبیین شده، ساختاری فرمایشی و قوانین و مقررات رسمی برای کنترل رفتار افراد می‌باشد. جدای از این گونه جنبه‌های رسمی هر سازمان دارای عرف‌ها، هنجارها و روابط غیررسمی میان اعضای خود می‌باشد.

کارکنان یک سازمان ارزش و باورهای شخصی را (از دنیای خارج) با خود به سازمان می‌آورند نوع تربیت خانوادگی و ارزش‌های اجتماعی اصولی می‌شود که ما براساس آن زندگی و کار می‌کنیم. اگر برخی از نوآوری‌ها در جامعه نشر می‌یابد و برخی نه،

علت عمده تطابق آن نوآوری با برخی هنجارهای فرهنگی است. به همین دلیل مقاومتی در مقابل آن نمی‌شود. این تعامل در سازمان‌ها نیز وجود دارد، چرا که حاملان آن‌ها عوامل انسانی با چارچوب‌های فکری و فرهنگی خاص خودشان هستند.

یکی از اساسی‌ترین موانع بر سر راه تغییر و نوآوری از نظرگاه فرهنگی

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

اساس چنین جوامعی ارزش‌های ضدانتقادی است. والدین در خانواده، معلمان در مدرسه و مدیران در

جاری شدن نوآوری‌ها می‌گردد. فعالیت‌های متمرکز در این جوامع در زمینه آموزش، کشاورزی، پزشکی و صنعت و مانند آنها غالباً بدون بهره‌گیری از مزایای آخرین دانسته‌های پژوهش‌های جاری است. فاصله میان آنچه که بشر می‌داند و آنچه که به طور مؤثر در عمل به کار گرفته می‌شود زیاد است. برای کم کردن این فاصله باید دانست که چه عواملی در پذیرش و انتشار نوآوری‌ها مؤثرند و چرا ایده‌های جدید در فراگردهای اجتماعی و سازمانی سرکوب شده و به جز موارد مغدودی به فراموشی سپرده می‌شوند.

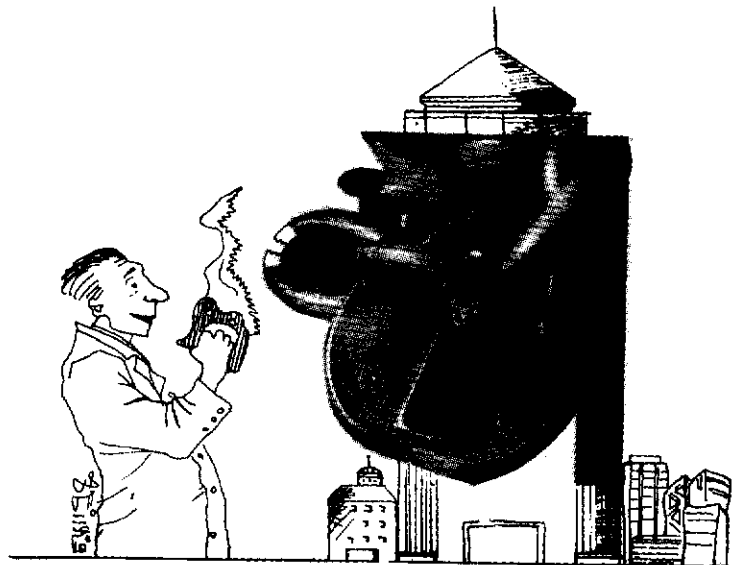
**مؤثرترین ابزارهای تئوریک و تجربی برای پیشرفت، نوآوری و خلاقیت در یک سازمان بدون اعتمادسازی سازمانی چه در سطح افقی و چه در سطح عمودی به عنوان بستر حرکت و متحول ساز تفکرات سازمانی توان اجرا نخواهد یافت.**

تفکیک موانع جریان سالم نوآوری در سازمان‌ها به لحاظ تأثیر و تأثر متقابل فرایندهای بیرونی و درونی و ظهور ماهیت‌های ثانویه به طور کامل و روشن قابل وصول نیست. اما به طور کلی می‌توان این موانع را به دو بخش تقسیم نمود. یک بخش عوامل فرهنگی، شامل ارزش‌ها، سنت‌ها، طرز تلقی‌ها و

مؤلفه‌های فرهنگی دیگر که با کلان نگر، فضای حاصل و بستر رفتارهای سازمانی را تشکیل داده و بدان‌ها جهت می‌بخشد. اهمیت عوامل فرهنگی از آنجاست که مرتبط با عوامل انسانی مطرح می‌شود، همان‌هایی که در سازمان‌ها نظریه پرداز و یا مبتکر و یا حاملان و مجریان نوآوری محسوب می‌شوند.

عامل مهم مؤثر در آهنگ پذیرش (adoptiox rate) هر نوآوری سازگاری آن با باورهای فرهنگی (cultural beilife) نظام اجتماعی است. هنجارهای فرهنگی می‌توانند فرد را از پذیرش نوآوری بیازدارند، با نگرش سیستمی سازمان‌های رسمی به عنوان عنصری در کنار دیگر خرده نظام‌ها زیر مجموعه‌ای از یک نظام اجتماعی کلی تر بوده و تحت تأثیر فرایندهای کلی آن دارای ویژگی‌های مشترکی با نظام اجتماعی می‌گردد. آن چه که پیوند دهنده یک سازمان رسمی با نظام اجتماعی است، هنجارها، باورها و ارزش‌های حاکم است که سازمان رسمی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. از این روست که سازمان‌های رسمی را از یک منظر، نظام اجتماعی نیز می‌نامند که مشخصاً برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده بوجود می‌آید و

سازمان یا تصمیم‌گیران و هدف سازمان را تبیین می‌سازد و بخشی که مجریان تصمیمات سازمانی را در برمی‌گیرد. نوآوری در سازمان‌ها با نوآوری‌های فردی که عمدتاً اختیاری هستند متفاوت است. به این ترتیب که تصمیم اجرای آن از بالای سازمان جاری شده و نه اختیاری بلکه اجباری می‌گردد. این روند بخصوص در سازمان‌هایی که ماهیت استبدادی دارند نمایان‌تر می‌باشد، چرا که ساختار تصمیم‌گیرنده از قدرت بیشتری نسبت به بخش مجریان سازمان برخوردار بوده و می‌تواند آن را وادار به هم‌نوایی و موافق با تصمیماتش سازد.



بخش تصمیم‌گیر سازمان بایستی در مورد نوآوری آگاهی به دست آورد، ایده جدید را ارزشیابی کند و در زمینه اجرای آن تصمیم بگیرد و مهم‌ترین مرحله در فرآیند نوآوری سازمانی همین آگاهی و علم به نوآوری است. این آگاهی می‌تواند از منابع داخلی سازمان و یا از منابع خارجی تأمین گردد. یکی از منابع خارجی اطلاعات و آگاهی مستمر برای مدیران را مشاوران سازمان‌ها تشکیل می‌دهند. مشاوران مدیر سازمان نقشی اساسی در گسترش آگاهی و نیاز به نوآوری در سازمان‌های رسمی را دارند. به کارگیری مشاوران تنها زمانی در دستیابی اهداف سازمانی مؤثر خواهد بود که اولاً در انتخاب آنها ملاحظات تخصصی و اولویت‌های نیازمندی سازمان نقش بارزتری داشته باشد و ثانیاً با فرآیندها و مسائل خاص سازمان محل کار آشنایی کافی داشته باشند.

مورد اخیر از جمله نگرانی‌هایی است که در به کارگیری اطلاعات مشاوران در سازمان وجود دارد. ملموس نبودن مسائل، تنگناها، محدودیت‌ها و ظرفیت‌های یک سازمان در ابعاد مختلف برای مشاوران خارج از آن، مانعی در مؤثر واقع شدن اقدامات و مشاوره‌های آنها به طور کامل می‌گردد. اعزام کارمندان و یا متخصصان به سازمان‌های دیگر چه در داخل و چه به خارج از کشور متبوع جهت کارآموزی و یا تکمیل دوره‌های تخصصی و انتقال تجربیات آنها از دیگر منابع خارجی تأمین اطلاعات و آگاهی مدیریت سازمان‌ها بخصوص در زمینه روش‌ها و طرح‌ها در ابعاد مختلف می‌باشد. تربیت کارکنان در نهادهای خارج از سازمان، عامل مهمی برای گسترش

دیگر شکل‌های اقتدار در گروه‌های اجتماعی همه و همه این منطق را القاء می‌کنند که عدم توافق و انتقاد مرارت آور است. به طور یقین افرادی که با چنین نظریه‌ای بزرگ شده‌اند به مدیرانی تبدیل می‌شوند که همان ارزش‌ها را حفظ و تشویق کنند و تقریباً هیچگونه تلاش و کوشش مؤثری برای ایجاد نوآوری و تغییر از خود بروز نمی‌دهند و همواره آهنگ مفرط همدلی و همراهی صرف را پیشه خود می‌سازند. هدف از مدیریت تنها هماهنگی و همکاری نیست بلکه دستیابی اثربخش به هدف است. افراد یا گروه‌هایی که مدافع هماهنگی و همدلی در سازمان هستند با «موافق» بودن افراطی در سازمان ممکن است صرفاً منافع مقرر خود را در وضعیت کنونی حفظ نمایند و در بلندمدت به منافع سازمان ضربه بزنند. تغییرات بخصوصی مانند رفتارهای افراد، روابط گزارش‌دهی سازمانی و خط‌مشی‌ها و رویه‌ها می‌توانند اغلب به سرعت متأثر شوند، اما تغییر دادن فرهنگ یک قسمت یا کل سازمان یک فرآیند طولانی مدت است. فرهنگ منبع قدرت‌ها و ضعف‌های سیستم است، برای سود اساسی سازمان باید فرهنگ تغییر کند و تغییر فرهنگ مقاومت ایجاد می‌کند و یک سرمایه‌گذاری قابل توجه را طلب می‌نماید. دسته دوم موانع نوآوری در سازمان‌ها مربوط به عوامل ساختاری، محیطی، فرآیندهای داخلی سازمان‌ها و انگاره‌های ارتباطات در آنهاست.

از نظر ترکیب اصولی، سازمان‌ها به دو بخش ساختاری قابل تفکیک هستند. بخش ساختاری‌ای که جایگاه مدیران

دانش و آگاهی در سازمان‌های رسمی است. معمولاً برخی از سازمان‌ها به دلیل مشکلات مالی و یا روشن نبودن اهداف و نیازمندی‌های تخصصی در فرآیند رشد سازمانی خود در انتقال اطلاعات و نوآوری به این شکل به سازمان ناموفق بوده و یا از آن دور می‌مانند، به علاوه همان تجربیات اندک منتقل شده به دلایل عدم هماهنگی فرهنگی، تکنیکی و ویژگی‌های سیستم منابع انسانی سازمان با مرجع مربوطه بهره‌وری مورد انتظار خود را نیز نخواهد داشت.

منابع داخلی سازمان نیز سهم به‌سزایی در تأمین اطلاعات لازم برای مدیریت سازمان‌ها جهت نوآوری داراست. منابع داخلی اطلاعات لازم را جهت تصمیم‌سازی برای نوآوری عمدتاً از پائین به بالای سازمان منتشر می‌سازند، که البته این شکل ارتباط غالباً با اشکال روبرو شده و مانع از اجرای کامل نوآوری می‌گردد. مانع اصلی در این جا وجود سلسله مراتب متعدد است. گسترش ساختار اجتماعی یک سازمان رسمی غالباً

ممکن است مانعی برای جریان ارتباطات باشد، سلسله مراتب غالباً به این دلیل مورد انتقاد است که سبب تحریف پیام، نبود پس‌خورد و حتی فزون‌انباشتگی اطلاعات می‌شود. هر چقدر یک سازمان بزرگ‌تر و پیچیده‌تر شود افراد رده بالا دسترسی کمتری به اطلاعات و تجربیات دست اول دارند و بیشتر متکی به اطلاعات تصفیه شده‌ای هستند که از سلسله مراتب پائین به آنها می‌رسد. این فرآیند، اطلاعات غیرقابل بیان با عدد و رقم و غیره را تصفیه و حذف می‌کند. در نتیجه غالباً تصویری از حقایق که به بالای تشکیلات انتقال می‌یابد با دنیای واقعی کاملاً متفاوت است. گاهی به جهت حاکم شدن فرهنگ مسابقه بر روابط سازمانی گروه‌های سازمانی به منظور جلوگیری از پیشرفت هم‌دیگر اطلاعات لازم و ضروری را چه در سطح افقی سازمانی و چه در سطح عمودی از یکدیگر پنهان می‌سازند. این حالت در بین افراد یک واحد نیز بوجود می‌آید، در ارتباط عمودی سازمانی اگر افرادی که در مراتب پائین هستند از ارائه حقایق مربوط به مشکلات کار و موانع بهینه‌سازی امور در سازمان به رده‌های بالاتر خودداری کنند، در واقع بر اخذ تصمیم مطلوب در سلسله مراتب بالا محدودیت ایجاد کرده‌اند. تفکراتی که از بالای

سازمان به پائین انتقال می‌یابد بسته به میزان عدم آگاهی افراد مسئول از مسائل افراد در سلسله مراتب پائین جنبه عملی و مفید بودن خود را از دست می‌دهند. غربال شدن اطلاعات از پائین به بالا ممکن است برای افرادی که در سلسله مراتب پائین قرار دارند به عنوان جایگزینی روانی به جای دستیابی واقعی باشد. ساختارهای سلسله مراتب سبب می‌شود تا انتقادات و اشکالات و پیشنهادات به مراجع بالاتر نرسد. افراد زیردست برای حفظ پایگاه خود در سلسله مراتب سعی می‌کنند به وسیله غربال کردن واقعیت مطالبی را منعکس کنند که مورد انتظار افراد بالا

**منابع داخلی سازمان نیز سهم به‌سزایی در تأمین اطلاعات لازم برای مدیریت سازمان‌ها جهت نوآوری داراست. منابع داخلی اطلاعات لازم را جهت تصمیم‌سازی برای نوآوری عمدتاً از پائین به بالای سازمان منتشر می‌سازند، که البته این شکل ارتباط غالباً با اشکال روبرو شده و مانع از اجرای کامل نوآوری می‌گردد.**

دست آنها می‌باشد. این شیوه منعکس شدن اطلاعات تا حدی در تمام سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. اما در سازمان‌هایی که نظام آنها استبدادی‌تر است بیشتر مشاهده می‌شود. عدم اعتماد رده‌های پائین و میانی سازمان به رده‌های بالای آن تأثیر سوء در روابط سازمانی این رده‌ها را به دنبال دارد، یکی از معرف‌های مهم در یک سازمان سالم حسن اعتماد واحدهای پائین دستی به رده‌های تصمیم‌گیر است، در سازمانی که این اعتماد تخریب شده باشد به تفکرات منتشره از بالا به پائین هر چند هم که تقویت‌کننده نوآوری و خلاقیت سازمان باشد، از سوی رده‌های پائین سازمان با دیده تردید نگریسته می‌شود و این امر سبب درک نادرست و نظر نامساعد نسبت به محتوای برنامه‌های صادر شده می‌گردد. جلب اعتماد و برقراری یک روابط سازمانی مطلوب بین دو رده تصمیم‌گیر و رده مجری در سازمان‌ها از ضروریات و مسئولیت‌ها مهم مدیریت سازمان محسوب می‌گردد. مؤثرترین ابزارهای تئوریک و تجربی برای پیشرفت، نوآوری و خلاقیت در یک سازمان بدون اعتمادسازی سازمانی چه در سطح افقی و چه در سطح عمودی به عنوان بستر حرکت و متحول ساز تفکرات سازمانی توان اجرا نخواهد یافت. در شرایط

پذیرش یک نوآوری در سازمان تحت نظرشان ندارند و در مجموع پیامد اغلب نوآوری‌ها در سازمان‌ها قابل سنجش دقیق نبوده و معیار صحیحی جهت رد یا قبول یک ایده را به دست نمی‌دهد. به همین دلیل است که بسیاری از نوآوری‌ها در این مرحله از حرکت می‌ایستند و عدم توانایی ارزشیابی اثرات و پیامدهای آن در سازمان قدرت ریسک هزینه‌ای و فرصتی و غیره را از مدیران آنها می‌گیرد.

نوآوری‌ها در مقطع عمل و اجرا در سازمان نیز با موانعی روبرو هستند. اگر ایده جدیدی با نتیجه مثبت از بوطه ارزشیابی و تصمیم مدیران در آید در اجرا غالباً با مسائلی روبرو می‌شوند. پیامد یک نوآوری خواه منفی یا مثبت غالباً در مرحله عمل بیشتر قابل رؤیت است. منظور از عمل، کاربرد نوآوری به وسیله بخش مجری سازمان می‌باشد. گذشته از زمینه‌های فرهنگی و ارتباطی درون سازمانی که قبلاً بدان‌ها اشاره گشت عدم مشارکت و نظرسنجی اعضای سازمان در برخی تصمیمات باعث بروز ناهماهنگی نوآوری و نوعی تضاد در اعتقاد شخصی و سازمانی کارکنان و گرایش فرد نسبت به نوآوری با رفتار و روش مورد انتظار مدیریت سازمان می‌گردد. شاید بتوان مدعی شد که مهمترین رکن در تصمیم و اجرای نوآوری‌ها میزان مشارکت بخش مجری سازمان‌ها در تصمیم‌گیری باشد. اغلب سازمان‌ها وقتی با مقاومت کارکنان روبرو می‌شوند تصمیم به مشارکت دادن آن‌ها در تصمیمات می‌گیرند. البته ممکن است مدیریت سازمانی با اعمال فشار افراد را وادار به هم‌نوایی با تصمیمات جدید بکنند اما این وفاق ظاهری به معنای تغییر در گرایش کارکنان که از اعتقاد و طرز فکر آنها برمی‌خیزد (attitude) نیست و رضایت شغلی فرد را به دنبال ندارد. هم‌نوایی با نوآوری و رضایت از آن؛ دو متغیر وابسته و مهم جدا از یکدیگر می‌باشند. در چنین شرایطی افراد در سازمان یا شرایط متضاد بوجود آمده را تحمل نکرده و از سازمان خارج می‌شوند و یا این که آنقدر در راه اجرای تصمیم کارشکنی می‌نمایند تا باعث به هم ریختگی امور شود که این امر به عدم ادامه نوآوری منجر می‌گردد و یا این که به هم‌نوایی اجباری ادامه دهد که این امر اولاً رضایت شغلی را زایل ساخته و از طرف دیگر برای کنترل امور هزینه‌های اضافی را بر سازمان تحمیل می‌سازد. گاهی مواقع مقاومت کارکنان یک سازمان در مقابل فکر و یا روشی نو به این

خاصی مدیران ارشد برخی از سازمان‌ها کارکرد سازمانی مهم خود را به عنوان هسته‌های تصمیم‌سازی و هدایت کلان سازمانی به دلایل مختلف نظیر نداشتن اعتماد به مدیران، سرپرستان یا کارشناسان تحت نظر یل‌عدم تفویض اختیار و گذراندن وقت خود به امور روزمره به کناری می‌نهند و از آن می‌گذرند. مدیران سازمان‌ها باید وقت خود را بیشتر به برنامه‌ریزی برای آینده‌نگری و روی‌کردها و روش‌های جدی برای نوآوری صرف کنند.

مدیران سازمان‌ها به جای انجام کارهای روزمره که توسط کارشناسان قسمت‌های مختلف نیز قابل انجام است بهتر است به برنامه‌ریزی‌های راهبردی و نوین و نوپردازند. کارهای روزمره به همراه فرهنگ رجوع به بالاترین مقام مسئول برای برطرف کردن مشکلات باعث شده که رؤسای ارشد سازمان‌ها نتوانند به طور مؤثر به موضوعاتی که دارای اولویت بیشتری برای هدایت سازمانی دارد، بپردازند. بروکراسی خشک و غیر کارایی اداری در بخش عمده‌ای از سازمان‌ها مدیران ارشد را به ماشین امضاء تبدیل کرده است. رؤسای سازمان‌ها باید تلاش بیشتر کاری را به فراست بیشتر کاری تبدیل نمایند. استفاده بهینه از وقت یک ضرورت مدیریتی است باید به یاد داشته باشید که اشتغال زیاد، تلاش زیاد، ساعت کاری بیش از حد معمول به معنای رهبری و مدیریت مؤثر نیست، مهم تلاش در جهت صحیح است.

عدم توانایی در پیش‌بینی نتایج عملی (مثبت و منفی) و مبهم بودن هزینه‌ها و تبعات نوآوری از دیگر موانع آن در سازمان‌هاست. منابع اطلاعاتی مدیریت سازمان‌ها در کسب ایده‌های جدید داخلی یا خارجی، آن ایده یا نوآوری با توجه به نیازهای سازمان در این وهله، نخست توسط مدیران ارشد سازمان مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. عملی بودن یا نبودن، هزینه‌های احتمالی، تبعات و عواقب و غیره از ویژگی‌ها و معرف‌های عمده این ارزشیابی فرضیه‌ها است. ذکر این نکته ضروریست که نتایج اعمال نوآوری بخصوص در سازمان‌های بزرگ و پیچیده مانند نتایج تغییر فرمول یک ماده پتروشیمیایی قابل اندازه‌گیری و یا ملموس نیست. یکی از دلایل پس‌ماندگی سازمان‌های بزرگ در رابطه با نوآوری این است که نتایج و تبعات اقتصادی و یا روانی آنها چندان قابل رؤیت نیست و از طرف دیگر مدیریت سازمانی اغلب اطمینان کاملی از

محیط‌ها با مؤلفه‌های فرهنگی، اقلیمی، انسانی و سازمانی گاه‌ها متفاوتی تعریف می‌گردند. عموماً پیشرفت یک سازمان بستگی به تعهد در ایجاد ارتباط مناسب با محیط دارد. مدیران برخی از سازمان‌ها به دلایل مختلف موفق به ایجاد چنین تعامل مثبتی با محیط خارج از سازمان خود نمی‌شوند، این وضعیت بخصوص در شرایطی که در فرایندهای محیط خارجی در تضاد با منافع و روندهای داخلی سازمان باشد نه تنها باعث صرف انرژی مدیران و مجموعه سازمان در لابلای تعاملات و بازخوردهای منفی می‌گردد، بلکه آنها را از تمرکز بر

تدابیر نوآوری در سازمان باز می‌دارد و فرآیندهای مربوط را مختل می‌سازد و از طرف دیگر منابع و امکاناتی که هر سازمان برای پیشرفت برنامه‌های خودش از جمله نظام‌مند بودن نوآوری و تطبیق آن با روندهای بخشی و فرابخشی محیط بیرون که بدان‌ها نیاز حیاتی دارد، مثل بازار مصرف، منابع مالی، انسانی و سیاسی در فضای مهلک «انزوا» از دسترس سازمان خارج می‌گردد. به همین دلیل است که مدیران چنین سازمان‌هایی در این مواقع بیشتر وقت و بودجه و انرژی خود را صرف تأمین امنیت و حفظ سازمان موجود خود می‌کنند تا پیشرفت و گسترش آن، به هر حال سازمان‌هایی موفق‌ترند که بتوانند رابطه و تعامل مناسبی با محیط خارجی خود چه در بعد جغرافیایی، سیاسی، اقتصادی و چه ابعاد فرهنگی و انسانی برقرار سازند.

#### منابع و مأخذ

(۱) مدیریت نوآوری و فن‌آوری‌های جدید

تألیف: ویلهم اریک دورینگ فیش

ترجمه: طرح مطالعه بهره‌وری در صنعت (وزارت صنایع)

(۲) بهبود سازمانی

خانم دکتر زهرا برومند

(۳) یادداشت‌های موردی و تجربی نگارنده

دلیل است که نسبت به آن توجیه نیستند و از مزایای مترتب بر آن بی‌خبرند و تصور نادرستی از نتایج اجرای آن در سازمان داشته باشند. اختلال در انتقال پیام از بالا به پایین سازمان و تحریف آن در بعضی مواقع در سطوح سازمانی باعث تقویت جو شایعه در سازمان و کلاً ایجاد فضایی می‌گردد که انتقال صحیح پیام‌های سازمانی را تحت تأثیر سوء خود قرار داده و رفتار و واکنشی را در سازمان توسعه می‌بخشد.

فقر تخصصی و آموزشی منابع انسانی از دیگر

چالش‌ها و کاستی‌هایی است که سازمان‌ها در زمینه نوآوری با آن روبرو هستند که اعتماد مدیریت را از کارکنان و اعتماد به نفس را از آنها در راه اجرای مسئولیت‌شان سلب می‌نماید. سازمان‌ها مجموعه‌ای از تجهیزات و انسان‌ها را شامل شده و نمی‌توانند پویاتر و خلاق‌تر از نیروهای تشکیل دهنده آن باشند. گذشته از برخی متغیرها، پویایی و نوآوری بودن سازمان‌ها نهایتاً به رشد انسانی بستگی دارد. پاسخ‌گویی سازمان‌ها به نیازهای جامعه و نوآوری تابعی از متغیرهای کیفیت تخصصی کارکنان و مدیران آن

است. سازمان‌ها باید برنامه‌های مختلفی برای ارتقاء کیفیت نیروهای انسانی خود داشته باشند و در قبال ایجاد محیط مناسبی برای رشد حرفه‌ای کارکنان خود احساس مسئولیت کنند. سرمایه‌گذاری جهت گسترش فیزیکی سازمان‌ها و وسایل و ابزار و تکنولوژی مورد نیاز امری است ضروری، اما نباید باعث گردد که توجه به سرمایه‌گذاری در راه رشد و توسعه منابع انسانی کم رنگ گردد. باید بخاطر داشت مدیران سازمانی مسئول هدایت و آغازگر حرکت‌ها و نوآوری‌ها با استفاده بهینه از نیروهای انسانی هستند و تا زمانی که نیروی انسانی رشد کیفی نیابند، رهبری، مدیریت و سازمان‌ها نیز شکوفا و خلاق نخواهند شد.

یکی از عوامل تأثیرگذار در نوآوری در یک سازمان محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. این