

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۲/۸

منصور صادقی مال امیری* سعید لطف الله زاده**

چکیده:

دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زا، تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویایی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. فرهنگ یک سازمان، مبنیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است. بدون داشتن یک فرهنگ سازمانی اثربخش، نمی‌توان انتظار فعالیت‌های خلاقانه را داشت. برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. زیرا با اهرم فرهنگ به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. از این‌رو فرهنگ سازمانی، به عنوان یکی از عوامل اساسی در موفقیت و تحقق اهداف بلند مدت سازمان می‌باشد. در این مقاله ابتدا به بحث فرهنگ سازمانی و سپس به بررسی تأثیر متغییرهای فرهنگ سازمانی از قبیل ابهام‌پذیری، چالش‌پذیری، ریسک‌پذیری، سیستم ارتباطات، آزادی بر خلاقیت پرداخته شده است. نتایج حاصل از تحقیق بیانگر تأثیر مستقیم، ابهام‌پذیری، چالش‌پذیری، ریسک‌پذیری، سیستم ارتباطات و آزادی بر خلاقیت می‌باشد.

کلید واژه‌ها:

خلاقیت، چالش‌پذیری، ریسک‌پذیری، سیستم ارتباطات، آزادی

*. استادیار دانشگاه امام حسین(ع)

** دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها دانشگاه امام حسین(ع) - saeed_am1380@yahoo.com

مقدمه

فرهنگ یک سازمان مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است، حد و مرز چنین فرهنگی توسط این فرایندها تعیین می‌شود. هر سازمان جنبه‌هایی از فرهنگ‌های ملی، منطقه‌ای، صنعتی، شغلی و حرفه‌ای را که در آن‌ها فعالیت می‌کند به نمایش می‌گذارد و تا حدودی بر اساس فرایندهای فرهنگی تثبیت شده توسط تعدادی از بازیگران محیطی شکل می‌گیرد. فرهنگ کلیت پیچیده‌ای از جنبه‌های متمایز معنوی، مادی، فکری و روحی است که یک جامعه و یا گروه اجتماعی را توصیف می‌کند. فرهنگ نه تنها مشتمل بر هنر و مکتوبات، بلکه هم‌چنین شامل شیوه‌های زندگی، حقوق اساسی انسان‌ها، نظام ارزشی، سنت‌ها و اعتقادات است به عقیده هافستد فرهنگ، برنامه‌ریزی ذهنی است که به جدا سازی اعضای یک گروه و یا یک جامعه از دیگران می‌انجامد، که بی‌واسطه‌ترین ماخذ تاثیرگذار بر فرهنگ سازمانی، کارکنان و افراد درون سازمان می‌باشند (هافستد، ترجمه‌ی فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۲۲۱).

لازمه همگام و همساز شدن با تغییرات و تحولات محیطی، ایجاد بستر و محیطی مطلوب و مناسب برای بروز افکار تازه (خلاقیت و نوآوری) در سازمان‌ها می‌باشد (تارو، ترجمه‌ی کیاوند، ۱۳۸۱، ص ۱۶۱-۱۶۷)، تازمانی که بسترهای مناسب فرهنگی و ارزش‌های مطلوب حاکم بر سازمان فراهم نشده باشد، سازمان‌ها ناتوان از پرورش افکار و ایده‌های جدید در خود خواهند بود، و انتظار خلاقیت، خیالی عبث و بیهوده است که در اکثر مواقع شاهد آن هستیم که سازمان‌ها کمتر به امر خلاقیت و نوآوری دست می‌زنند و آن را تجارت ریسک‌داری می‌پندارند به این معنی که باید از کار اصلی منحرف شده و به اموری که هنوز امتحان نشده پرداخته شود (اسبورن، ترجمه‌ی قاسم‌زاده، ۱۳۷۱، ص ۴۷) بنابراین برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها توجه به فرهنگ سازمانی امری ضروری است، که این مقاله به دنبال پاسخ به سئوالات زیر می‌باشد:

- ۱- چه متغیرهای از فرهنگ سازمانی بر خلاقیت مؤثراند؟
- ۲- این متغیرها چه تاثیری (مثبت، منفی) بر خلاقیت دارند؟
- ۳- این متغیرها در چه تعاملی با یکدیگر بر خلاقیت تأثیر می‌گذارند؟

مبانی نظری تحقیق

یکی از مفاهیمی که طی حداقل دو دهه اخیر به شدت در نظریه‌های مدیریتی نفوذ داشته، مفهوم فرهنگ سازمانی است. چرا که بسیاری از محققان و صاحب‌نظران در پی شناخت دلایل موفقیت و شکست سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که تنها علل توفیق سازمان‌ها عواملی چون ساختار، تکنولوژی و تجهیزات نیست؛ بلکه سازمان‌هایی با حداقل امکانات مادی موفقیت‌های چشم‌گیری داشته و سازمان‌های دیگری با بهترین توانایی‌های مادی با شکست مواجه شده‌اند. بنابراین عوامل غیر مادی و معنوی در کامیابی سازمان‌ها مؤثر بوده‌اند. تحقیقات بسیاری امروزه بر جایگاه اصلی توجه به عامل فرهنگی سازمانی دلالت دارند، تا جایی که عده‌ای نسبت فرهنگ به سازمان را هم‌چون نسبت شخصیت انسان به خود او دانسته و برخی از آن به عنوان مکتب فرهنگ سازمانی یاد کرده‌اند. (برای نمونه مراجعه شود به شاین، ترجمه محبوب، ۱۳۸۳).

خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است. به‌طور اجمال ادبیات خلاقیت در حوزه سازمان، بیانگر دسته‌بندی‌های مختلفی از عوامل مؤثر بر خلاقیت می‌باشد، که از درون و بیرون سازمان بر توان خلاقیت و نوآوری افراد تأثیر می‌گذارند. (Stanley & Tomas, 2008, p.551-552)

مطالعات آمابیل (۱۹۹۸)، آندریوپولوس (۲۰۰۱)، کاردینالو و هاتفیلد (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که خلاقیت، متأثر از متغیرهای سطح سازمان می‌باشد. مهمترین متغیرهای سازمانی مؤثر بر خلاقیت شامل «سبک رهبری»، «ساختار سازمانی»، «سیستم پاداش»، «فرهنگ سازمانی» و «منابع» می‌باشد.

به اعتقاد برخی نویسندگان مهمترین این عوامل عبارتند از عوامل فردی و محیطی (استین ۱۹۷۴، آمابیل ۱۹۹۹)، فردی و سازمانی (نلسون و کوئیک، ۱۹۹۴) فردی، گروهی و سازمانی (وودمن، ساویر و گریفین، ۱۹۹۳، ایساکسن و لایر، ۲۰۰۱)، فردی، شغلی و سازمانی (اولدهام و کامینگز، ۱۹۹۶). بعضی از مطالعات بیانگر این است که سیاست‌ها، ساختار، فرهنگ (بارخاردت و براس، ۱۹۹۰، تاشمن و نلسون ۱۹۹۰) و آموزش سازمانی (باسدور، گرین و اسکاندورا، ۱۹۸۶، ویتلی، آنتونی و مدوکس، ۱۹۹۱) مؤثر بر خروجی خلاقیت

می‌باشند. بر این اساس عوامل مؤثر بر خلاقیت را می‌توان در قالب یک طبقه‌بندی کلی (عوامل فردی و محیطی) و یک طبقه‌بندی تفصیلی (عوامل فردی، گروهی و سازمانی) جای داد. (Andriopoulos, 2001, p.835-834)

عوامل فردی مؤثر بر خلاقیت از نظر صادقی مال امیری عبارتند از: توانمندی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌شناسی، هوش، چالش‌پذیری و عوامل محیطی عبارتند از: عوامل گروهی و عوامل سازمانی که برای عوامل گروهی متغیرهایی هم‌چون اندازه گروه، تنوع گروه، انسجام گروهی و برای عوامل سازمانی متغیرهایی هم‌چون سبک رهبری (مشارکتی-حمایتی)، ساختار سازمانی (ساختار ارگانیکی)، فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش و منابع (مالی و زمان) (صادقی مال امیری، ۱۳۸۵، ص ۱۲۴).

سازمان‌هایی که فرهنگ مناسب را برای نوآوری فراهم می‌کنند از مزایای رقابتی حاصل بهره خواهند برد. بسیاری از محققان مثل آمابیل (۱۹۸۸) بر این باورند که وجود یک فرهنگ مناسب برای نوآوری می‌تواند نقش این محرک دائمی را بر عهده گرفته و رفتار کارکنان را در جهت نوآوری هدایت نمایند. تحقیق انجام شده توسط گورال اکوال وجود رابطه میان فرهنگ و خلاقیت را تأیید می‌کند.

آماییل (۱۹۹۸) می‌گوید که تنها زمانی خلاقیت در سازمان بالا می‌رود که کل سازمان از آن حمایت کند. محیط و فرهنگ سازمانی نقش مهمی در خلاقیت و نواندیشی افراد شاغل در آن ایفا می‌کند (آماییل، ترجمه‌ی قاسم‌زاده و عظیمی، ۱۳۸۱)

ارنست دیل (۱۹۸۶) بر این باور است که به وجود آوردن محیط خلاق و نوآور شاید مهم‌ترین عامل در تضمین بقای سازمان برای ارائه اندیشه‌های جدید و بکر باشد. محیط مناسب برای بروز خلاقیت نه فقط انگیزش را در افراد برای ابراز تفکر جدید و خلاق ترغیب می‌کند، بلکه سبب می‌شود که سازمان آسان‌تر بتواند افرادی را که دارای این ویژگی ارزشمند هستند برای تقویت کادر تخصصی خود انتخاب کند (فیشانی، ۱۳۷۷، ص ۵۰).

به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از مفروضات اساسی است که افراد سازمان در روبه‌رو شدن با مسایل برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، آن را ایجاد، کشف و توسعه داده‌اند بر تمام پدیده‌های سازمانی از جمله رفتار کارکنان، عملکرد گروه‌ها، عملکرد سازمان، میزان خلاقیت و نوآوری، تعهد کارکنان، انگیزش

شغلی و رضایت شغلی تأثیرگذار می‌باشد. یکی از مهمترین عوامل تسهیل‌گر و تقویت‌کننده، توان خلاقیت و نوآوری در سازمان است.

چالش پذیری

چالش‌پذیری میزانی است که افراد درگیر عملیات روزانه، اهداف بلند مدت و چشم‌انداز سازمان می‌شوند. وقتی که در سازمان میزان بالایی چالش وجود داشته باشد، افراد برای مشارکت در فعالیت‌های سازمان احساس انگیزش و تعهد می‌کنند. در چنین وضعیتی جو سازمانی پویا، هیجان‌انگیز و الهام‌بخش است و افراد کارشان را با معنی و مسرت بخش می‌یابند. در وضعیت عکس آن، افراد متعهد نبوده و احساس بیگانگی و بی‌علاقگی می‌کنند. افراد با فقدان عشق و علاقه به کارشان و فقدان تعامل بین فردی مواجه می‌باشند و کارهای مربوطه را کسالت‌آور و ملالت‌بار می‌یابند (صادقی مال امیری، ۱۳۸۵، ص ۲۱۵).

شاید بتوان گفت یکی از مؤثرترین کارها برای تحریک خلاقیت برقراری تناسب بین توانمندی و چالش کاری است. مدیران می‌توانند افراد را به مشاغل انتصاب کنند که با هوشمندی دانش و مهارت‌های آن هم‌خوانی داشته باشد. ایجاد هماهنگی بین توانمندی و چالش کاری مستلزم آن است که مدیران اطلاعات جامع و کاملی درباره‌ی کارکنان و جایگاه‌های در دسترس خود داشته باشند. جمع‌آوری چنین اطلاعاتی عمدتاً دشوار و زمان‌بر است. احتمالاً به همین علت است که به‌ندرت می‌توان جایی را یافت که بین فرد و شغلش هماهنگی لازم برقرار باشد. در نتیجه یکی از مرسوم‌ترین روش‌ها برای سرکوبی خلاقیت ناهماهنگی افراد با مشاغل‌شان می‌باشد. بدین صورت که بین فرد و شغلش پیوندی مصنوعی برقرار می‌شود. (آماییل، ترجمه‌ی قاسم‌زاده و عظیمی، ۱۳۸۱).

ابهام‌پذیری

اگر تعریف روشن و دقیقی از شغل نشده باشد و شاغل نسبت به طبیعت شغل به آگاهی و اطمینان کامل نرسیده باشد دچار ابهام می‌گردد. یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های افراد با سطح خلاقیت بالا، ظرفیت گنجایش تحمل ابهام است. این افراد در مواجهه با وضعیت‌های

ناشناخته یا تعریف نشده قابلیت انطباق‌پذیری بالایی دارند؛ اقدامات خلاق اساساً به عنوان پاسخ به ابهام رخ داده و از درون ابهام معنی می‌شود. بنابراین بایستی همواره با ابهام به مثابه یک فرصت برخورد کرد این افراد قادرند یک وضعیت را برای مدت زمان قابل توجهی در هرج و مرج ذهنی نگاه دارند، بی آن‌که لازم باشد به نتیجه پیش از موعد برسند. خلاقیت به آینده توجه داشته و آینده به خاطر تغییرات بی‌پیشینه دارای ابهامات متعدد و متنوعی است. لذا برای خلاق و نوآور بودن به توان فردی برای غلبه بر شرایط مبهم یا غیرقابل پیش‌بینی که در آن‌ها اطلاعات ناقص، نامشخص یا پیچیده است، نیاز داریم. به این ترتیب می‌توان از طریق اندیشیدن به ابهامات، خلاقیت را بر انگیخت (Von, 1983, p.163-169).

عموماً در ایام ابهام دو نوع فشار بیرونی (از ناحیه سازمان) و درونی (از ناحیه فرد) برای بستن مسئله پیش از موعد وجود دارد. افراد و سازمان‌ها بایستی ظرفیت تحمل این فشارها را جهت دستیابی به ایده‌ها و راه‌حل‌های بکر و بدیع داشته باشند. زیرا بهترین ایده‌ها و راه‌حل‌های خلاق آن‌هایی هستند که توسط افرادی به دست می‌آیند که ظرفیت و گنجایش تحمل این ابهامات را دارند. هر چند انتظار کشیدن در وضعیت ابهام مشکل است؛ اما نتایج اغلب توجیه کننده می‌باشد. زیرا در باره زمین‌های که روی آن کار می‌شود تمامی دانشی را که امکان جذب آن وجود دارد، جذب نموده و امکانات بسیاری را سبک و سنگین می‌کنند. به راستی که تنها میل و کشش جستجو در جهت پی‌بردن به چیزهای ناشناخته مبهم می‌تواند شخص را آماده پذیرش شرایطی کند که ممکن است باعث شود هر خطری را که متوجه آسایش و راحتی او است تحمل کند، زیرا یک اقدام خلاق یا تازه و بدیع ممکن است کلاً به شکست منجر شود و یا حتی در صورت موفقیت نیز تا پس از مرگ شخص از سوی دیگران به رسمیت شناخته نشود (بوهم، ترجمه‌ی حسین‌نژاد، ۱۳۸۱، ص ۲۹-۲۰۵).

ریسک‌پذیری

ریسک‌فرایندی است که در هر عرصه نتیجه‌ای نامشخص و نامعلوم دارد، اما همین «فرایند» همواره آباستن نوآوری‌هایی بوده که مسیر تاریخ بشریت را دگرگون ساخته است به گونه‌ای که آن‌چه امروز به عنوان علم و فناوری و نیز یافته‌های بشری در خدمت انسان قرار دارد، برآیند «روح خطر کردن» پیشینیان در عرصه‌های گوناگون است.

بوهم، نیز بر اهمیت ریسک پذیری در خلاقیت صحنه گذاشته و به تفصیل بیان می‌کند از جمله عواملی که باعث می‌شود ما از توجه خاص به ادراکی که بدیع و متفاوت است باز بمانیم، نگرانی ما از انجام خطا و اشتباه است. اگر قرار باشد که انسان تا از نتیجه مثبت و قابل قبول هر حرکتی و تلاشی مطمئن نشده، دست به هیچ عملی نزند بعید به نظر می‌رسد که هرگز بتواند چیزی نو و تازه بیاموزد و این وضعیتی است که کم و بیش بسیاری از افراد در آن قرار گرفته‌اند. هراس و نگرانی از ارتکاب اشتباه معمولاً نوعی از آموختن را موجب می‌شود که نهایت آن دست‌یابی به نتیجه‌ای از پیش تعیین شده است. مجموعه این‌ها دست به دست هم می‌دهند تا انسان قابلیت فهم و ادراک چیزهای نو و بدیع را از دست بدهد و به این ترتیب به جای اصالت و ابتکار، گرفتار روزمرگی و تکرار شود (بوهم، ترجمه‌ی حسین نژاد، ۱۳۸۱، ص ۲۹-۲۰۵).

زیرا هر چیزی که مربوط به آینده است قطعی نیست (دبونو، ترجمه‌ی بصیری و غفاری پور، ۱۳۸۲، ص ۵۹ و ۳۹۲). در حقیقت هیچ کس نمی‌تواند پیشگویی کند که آیا خلاقیت ارائه شده منجر به موفقیتی بزرگ می‌شود و یا تنها به دستاورد کوچکی ختم می‌شود. (دراکر، ترجمه‌ی رضایی نژاد، ۱۳۸۰، ص ۵۰)

اما در خلاقیت به ناچار باید پذیرش خطر کرد. زیرا بزرگ‌ترین زیان اساساً نپذیرفتن خطر است و ریسک‌های مهم آن‌هایی هستند که به شما کمک می‌کنند تا توسعه یابید و ارزش‌های خود را بروز دهید. (لند و جارمن، ترجمه‌ی قاسم‌زاده، ۱۳۷۹، ص ۵۷ و ۲۲۸) در نتیجه جهت ترغیب خلاقیت بایستی کارکنان تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای فعالیت‌هایشان، شکست را تجربه کرده و اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری به‌شمار آید. البته تحقیقات نشان می‌دهد که افراد معمولاً تمایل به اجتناب از ریسک داشته و بیشتر پیامدهای مطمئن و معین را ترجیح می‌دهند. زمانی که کارکنان پذیرای ریسک نباشند برای آن‌ها خیلی راحت‌تر است تا این‌که در پی روش‌های جدید و احتمالی باشند زیرا به روش‌های جاری، کارها را انجام می‌دهند بنابراین جهت انگیزش کارکنان به سوی خلاقیت اطمینان یافتن از این‌که افراد احساس کنند که برای ریسک‌پذیری و شکستن روش‌های جاری کارها، مورد تشویق قرار می‌گیرند امری کلیدی می‌باشد. (Shalley & Gilson, 2004, pp.8-9)

آزادی

در یک فرهنگ سازمانی با میزان آزادی بالا، به افراد جهت تعریف کارشان آزادی و منابع داده می‌شود. آن‌ها آزادی عمل خود را در فعالیت روزانه اعمال می‌کنند. برای افراد فرصت‌هایی مهیا شده که باعث می‌شود در جهت کسب اطلاعات و مشارکت در اطلاعات مربوط به کارشان پیش‌قدم شوند. در فرهنگ سازمانی مقابل، افراد درون نقش‌ها و دستورالعمل‌های کاملاً تعریف شده و سخت‌گیرانه فعالیت می‌کنند، این افراد فعالیت‌هایشان را براساس امر و نهی انجام می‌دهند.

فورد و گیویا (۱۹۹۵) براساس انجام فرا تحلیلی از پژوهش‌های صورت گرفته، بیان می‌کنند که سازمان‌های خلاق تمایل به انعطاف‌پذیری، قوانین و مقررات خیلی کم، شرح شغل‌های منعطف و استقلال خیلی بالا دارند، زیرا سازمان‌های سلسله مراتبی، سنتی و مکانیکی، سد راه خلاقیت هستند. اکوال (۱۹۹۱) براساس پژوهش‌هایش بر سازمان‌های خلاق و نوآور تاکید دارد که آزادی یا استقلال اعمال شده در رفتار، توسط افراد در سازمان تاثیر قابل ملاحظه‌ای روی خلاقیت دارد. آن‌ها آزادی عمل خود را در فعالیت روزانه اعمال می‌کنند. برای افراد فرصت‌هایی مهیا شده و آن‌ها در جهت کسب و مشارکت در اطلاعات مربوط به کارشان پیش قدم می‌شوند. هر وقت که انسان از محیط و زمینه مساعد و آزاد برخوردار بوده است به اوج خلاقیت رسیده است. در مجموع وقتی که همه امور به دقت سازمان‌دهی شود هیچ فرصت و روزن‌های در سازمان نیست که علفی هرز از آن برآید، ولی معنای دیگر ساختار یافتگی زیاد آن است که هیچ فرصتی در سازمان نیست که گلی در آن برآید و بشکفتد. خلاقیت در جایی که باید با قوانین و مقررات، قدرت و دستورهای آمرانه مدیران در بیفتد شکوفا نمی‌شود. خلاقیت در جایی شکوفا می‌شود که قدرت و قوانین و مقررات محدود کننده را بر سر راه خود نبیند (صادقی مال امیری، ۱۳۸۵، ص ۲۱۵).

سیستم ارتباطات

به عقیده میلر (۱۹۸۷) اصل نیاز به ارتباطات در سازمان‌ها انکارناپذیر است. زیرا سازمان بدون ارتباطات قابل تصور نیست و امکان وجود خارجی ندارد. در بیان اهمیت و

نقش ارتباطات بین افراد، بعضی از اندیشمندان از ارتباطات به عنوان یک نیاز (مازلو، ۱۹۸۲) و یکی از نقش‌های اساسی مدیریت و مکانیزم و هماهنگی و یکپارچی سازمان (مینتز برگ، ۱۹۸۹) یاد می‌کنند.

وست، در تحقیقات خود دریافت که نوع کانال ارتباطی و میزان ارتباط بر خلاقیت تأثیر دارند. وی در مورد کانال ارتباطی معتقد است که اگر افراد درون گروه‌ها نتوانند در قالب یک روش غنی و صادقانه به برقراری ارتباط با یکدیگر و مشارکت در اطلاعات پردازند، گروه نمی‌تواند فرصت‌های لازم را برای ایجاد روش‌های خلاق جهت انجام کارها فراهم نماید. از طرف دیگر، اگر اعضای گروه به‌طور ساده همدیگر را غرق در پیام‌های الکترونیکی و یادداشت‌های نوشتاری نمایند. باز ارتباط و تسهیم اطلاعات به نحو مناسبی انجام نمی‌شود. زیرا پرباری یا غنی بودن اطلاعات عمدتاً به رسانه‌ای که آن را منتقل می‌کند، بستگی داشته و پیغام الکترونیکی و نوشتاری رسانه‌ای ضعیف برای تسهیم اطلاعات می‌باشند. غنی‌ترین شکل تسهیم اطلاعات، ارتباط رو در رو است. گروه‌ها بایستی ارتباط رو در رو را تشویق کرده و از رسانه‌های نوشتاری فقط برای انتقال پیام‌های ساده استفاده نمایند (صادقی مال‌امیری، ۱۳۸۵، ص ۱۶۴).

کاتز و تاشمن (۱۹۸۱) براساس تحقیق خود با تأکید بر نتیجه‌گیری وست در مورد کانال ارتباطی، نشان می‌دهند که ارتباط رو در رو موجب تسریع در باز خورد، رمزپایی و ترکیب اطلاعات پیچیده می‌شود. کاتز و آلن (۱۹۸۸) معتقدند مطالعات انجام شده بیانگر این است که باید سیستم‌های ارتباطی را چنان بنا کرد که افراد بتوانند به‌طور رو در رو از ایده‌های جدید افراد دیگر که کار مشابهی انجام می‌دهند، اطلاعات کسب کنند. در سازمان‌های تحقیقاتی حدود ۱۱ تا ۱۸ درصد از کل اطلاعات ایده آفرین، حاصل نوشته‌های علمی است. با این وجود مستندات علمی را می‌توان برای اهدافی به جزء ایده آفرینی مانند حل مسأله مورد استفاده قرار داد. حتی در زمینه حل مسأله نیز ارتباطات رو در رو بیش از پنج برابر مؤثرتر از اطلاعات حاصل از نوشته‌های علمی است. ارتباطات رو در رو به افراد امکان تبادل سریع ایده‌ها، تحلیل سریع داده‌ها و به دست آوردن اطلاعاتی را می‌دهد که ارتباط بیشتری با کار آنها دارد. تاشمن (۱۹۸۲) ضمن پذیرفتن اهمیت ارتباطات رو در رو برای خلاقیت

جنبه‌هایی از سیستم ارتباطات شامل ارتباط مستقیم و آزاد بین افراد درون و برون سازمانی را مؤثر بر خلاقیت می‌داند. به نظر او به دلیل پیچیدگی مسائل تحقیقاتی و اهمیت تحلیل و ترکیب اطلاعات مربوطه، ارتباط رو در رو نقش مهمی در فعالیت‌ها ایفاء می‌کند. (جین و تریاندیس، ترجمه‌ی دفتر مطالعات، ۱۳۷۶، ص ۲۰۱-۳۵)

تامپسون (۱۹۸۳) در این نکته که سیستم ارتباطی باز و آزاد تاثیر مثبتی روی خلاقیت دارد با تاشمن موافق بوده و معتقد است که ارتباطات باز باعث در هم شکستن مرزهای سلسله مراتبی شده که این خود به ریسک پذیری بیشتر درون سازمان و در نهایت به افزایش خلاقیت می‌انجامد. رابینز (۱۹۹۶) و بارت (۱۹۹۷) دریافتند که وجود ارتباط باز و شفاف در سازمان تاثیر مثبتی روی ارتقاء خلاقیت و نوآوری دارد مارتین و تربلانج (۲۰۰۳) فلیپ کاک (۱۹۹۷) فرامن و پاسکرل (۱۹۹۰) ضمن توافق با این موضوع که به منظور قادر بودن کارکنان جهت انجام عمل به‌طور خلاق بایستی ارتباط باز و آزاد ارتقاء یابد معتقدند که چنین ارتباطی منوط به وجود فرهنگی است که افراد احساس امنیت عاطفی و اعتماد به یکدیگر کرده و یک سیاست ارتباطی درهای باز شامل ارتباط باز بین افراد، گروه و واحدها جهت کسب دیدگاه‌های جدید وجود داشته باشد. وودمن و همکارانش (۱۹۹۳) براساس تحقیق خود، نتیجه‌گیری می‌کنند که برای خلاق بودن بایستی افراد قادر باشند که به‌طور آزادانه در اطلاعات یکدیگر سهیم شده و این اطلاعات را در تصمیمات خود لحاظ نمایند. به عقیده مک‌گریگور تبادل نظر و ایده بین افراد باید به نحوی روشن و آزادانه صورت بگیرد و در مطرح کردن نظرات ظاهراً غیرعادی هیچ مانعی وجود نداشته باشد (پارکینسون و همکاران، ترجمه‌ی ایران‌نژاد، ۱۳۷۰، ص ۲۰۵-۳۵).

میلر (۱۹۸۷) نشان می‌دهد که در زمینه سبک ارتباطی، سبک غیر رسمی، اثربخش‌تر از سبک رسمی است و کارکنان با روشی نسبتاً غیررسمی احساس راحتی بیشتری می‌کنند و برای ارتباط همه‌جانبه گروهی، سبک غیررسمی تناسب بیشتری دارد.

باسدور (۱۹۸۷) در مطالعه‌ای که در جامعه دانشمندان و محققان انجام داد به تعدادی از محدودیت‌های رفتار خلاق از بعد ارتباطات به شرح زیر دست یافت: (صادقی، مال امیری، ۱۳۸۵، ص ۱۶۸)

۱- فقدان ارتباط و جریان ایده‌ها از پایین به بالا؛

۲- ناکافی بودن ارتباط از بالا به پایین؛

۳- ناکافی بودن ارتباط با محیط بیرونی سازمان خصوصاً سمینارها و فرآورده‌های انتشاراتی؛

۴- مرتبط نبودن محیط فیزیکی سازمان با اخلاقیت.

کاتز و آلن (۱۹۸۲) رابطه نظام ارتباطات و اخلاقیت را از جنبه تعامل افراد گروه‌ها با سایر افراد (گروه‌های درون سازمانی و افراد برون سازمانی) بررسی کرده و نشان دادند که بعضی از گروه‌ها به بیماری خود بزرگ‌بینی مبتلا هستند. یعنی آن‌ها بر این باور بودند که مالک دانشی منحصر به فرد در حوزه فعالیت مربوطه هستند و در نتیجه هر نظر و پیشنهاد خارج از گروه را رد می‌کنند. زمانی که اعضای گروه مدت زمان زیادی را با هم فعالیت کنند به‌طور طبیعی یک گروه منسجم و همگن شکل گرفته و افراد می‌کوشند تا فضای کار خود را به نحوی شکل دهند که میزان تعارضات کاهش یابد. بر این اساس افراد می‌توانند به راحتی با هم کار کرده و از طریق کاهش میزان تعاملات با سایر گروه‌های درون سازمانی و برون سازمانی خود را از تاثیرات درونی و بیرونی جدا سازند. در حالی که ارتباط با سایر گروه‌های داخلی و خارجی مرتبط، منبع ارزشمندی از ایده‌های خلاق می‌باشد (جین و تریاندیس، ترجمه‌ی دفتر مطالعات، ۱۳۷۶، ص ۲۰۱-۳۵).

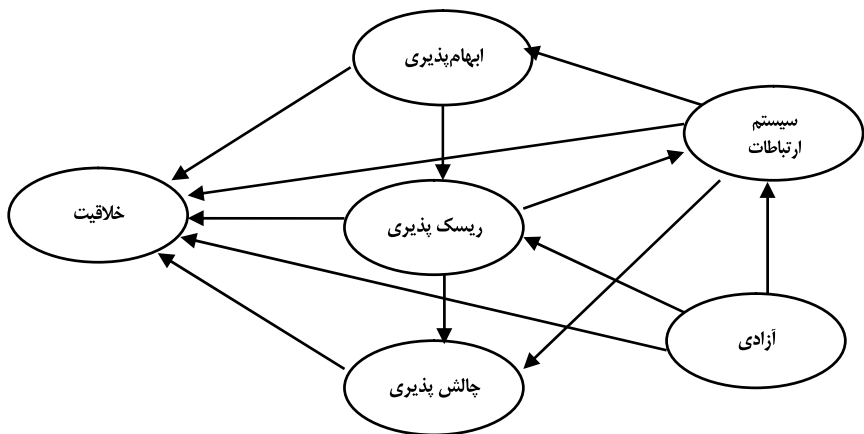
بعضی از تحقیقات، نتیجه‌گیری کاتز و آلن در مورد اثرات مثبت تعامل درون گروهی، بین گروهی و برون سازمانی بر اخلاقیت را تایید می‌کند. برای مثال از نظر ارتباطات درون گروهی مانگ، کازنز، و کانتراکتور (۱۹۹۲) دریافتند که ارتباطات درون گروهی، به‌طور مثبتی با اخلاقیت رابطه دارد. آمابیل (۱۹۹۶) و ودمن و همکارانش (۱۹۹۳) براساس مطالعات‌شان به این نتیجه رسیدند که افزایش تنوع موجب افزایش ارتباط ایده‌ها و اطلاعات از طریق تعامل بین اعضای گروه شده که این خود موجب سطوح بالاتری از اخلاقیت می‌شود. (Gillian, 2003, pp.461-463)

شالی وگیلسون (۲۰۰۴) در موافقت با کاتز و آلن و براساس تحقیقات‌شان دریافتند علاوه بر ارتباط درون گروهی و برون گروهی، طراحی محیط کار نیز به نحوی که افراد درون واحدهای مختلف بتوانند به سهولت با یکدیگر تعاملات غیررسمی داشته باشند در این زمینه مفید است.

الن، تاشمن (۱۹۷۹) اثرات معماری محل کار و دفاتر بدون دیوار را با ارتباطات مورد پژوهش قراردادند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که در طراحی و معماری محل کار در سازمان درک نیاز به ارتباطات درونی و بیرونی برای فرایند خلاقیت حائز اهمیت است (جین و تریاندیس، ترجمه دفتر مطالعات، ۱۳۷۶، ص ۳۵-۲۰۱).

نتیجه گیری

هیچ فکر با ارزشی در خلاء زاده نشده و نمی‌شود بنابراین به وجود آمدن افکار و ایده‌های جدید، فضای فرهنگی مساعدی می‌طلبد. از نظر ادگار شاین، مهمترین عامل برای ایجاد خلاقیت و نوآوری و پیاده کردن یک برنامه بهسازی (بهبود و تحول) توجه به فرهنگ سازمانی است. به عبارت دیگر، باز شکافی و بازشناسی فرهنگ سازمان و استفاده از نقاط قوت آن، رمز بهبود خلاقیت سازمانی است. (شاین، ترجمه‌ی محبوب، ۱۳۸۳) نتیجه پژوهش حاضر حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت رابطه وجود دارد (شیخ علیزاده، ۱۳۸۵، ص ۱۲۳) (Amabile, 2003, pp.2-3).



شکل شماره ۱ (۱): مدل مفهومی تاثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت

در شکل شماره ۱ (۱) مدل مفهومی تحقیق که از بررسی ادبیات خلاقیت و فرهنگ در عرصه سازمان به دست آمده نشان داده شده است. این الگو در بر دارنده پنج متغیر

خلاقیت، ابهام پذیری، ریسک پذیری، چالش پذیری، سیستم ارتباطات و آزادی می باشد. در این تحقیق خلاقیت فرآیندی است که در طی آن به عنوان یک نیاز شناخته شده، تبیین می گردد، که در جواب سئوالات تحقیق نتایج زیر حاصل شده است:

- ۱- ابهام پذیری به طور مستقیم بر خلاقیت تأثیر دارد؛
- ۲- ریسک پذیری به طور مستقیم بر خلاقیت تأثیر دارد؛
- ۳- چالش پذیری به طور مستقیم بر خلاقیت تأثیر دارد؛
- ۴- سیستم ارتباطات به طور مستقیم بر خلاقیت تأثیر دارد؛
- ۵- آزادی به طور مستقیم بر خلاقیت تأثیر دارد؛
- ۶- سیستم ارتباطات به طور غیر مستقیم (چالش پذیری) بر خلاقیت تأثیر دارد؛
- ۷- آزادی به طور غیر مستقیم (ریسک پذیری) بر خلاقیت تأثیر دارد.
- ۸- بین مؤلفه های ریسک پذیری، چالش پذیری، ابهام پذیری، آزادی و سیستم ارتباطات با میزان خلاقیت رابطه وجود دارد.

در بحث و بررسی این متغیرها باید گفت که فرهنگ حاکم در درون سازمان باید به گونه ای باشد که ریسک پذیری را در افراد سازمان تشویق نماید. به طوری که افراد جرات و شهامت انجام کارهای مخاطره آمیز را در برابر مسائل و مشکلات پدید آمده در سازمان را داشته باشند و در غیر این صورت افراد به علت ترس از شکست و مورد سرزنش قرار گرفتن از سوی دیگران، به راحتی افکار و ایده های جدید خود را ارائه نمی دهند و خلاقیت افراد در سازمان به منصفه ظهور نمی رسد. (شیخ علیزاده، ۱۳۸۵، ص ۱۲۱) در بحث و بررسی الگوهای ارتباطی با میزان خلاقیت می توان رسمیت گرایی، تمرکز سازمانی و ساختار ارگانیکی و مکانیکی را مورد توجه قرار داد. به طوری که هر قدر سازمان از درجات بالاتری از رسمیت گرایی برخوردار باشد، یعنی تاکید زیادی به تبعیت از مقررات و دستورالعمل ها داشته باشد و یا به اصطلاح هر قدر سازمان، روبه ماشینی شدن (ساختار مکانیکی) نهاده شده باشد، و هر قدر تمرکز سازمانی شدید باشد بنابراین افراد سازمان در اعمال سلیقه های شخصی برای انجام وظایف خود محدودتر می گردند. لذا به راحتی نمی توانند نظرات و پیشنهادات و ایده های جدید خود را ارائه دهند و در چنین حالتی خلاقیت و نوآوری در سازمان در

پایین‌ترین سطح خود قرار می‌گیرد. (Zhou, 2002, pp.687-688) و (شیخ‌علیزاده، ۱۳۸۵، ص ۱۲۴) بعضی از مدیران به علت ناتوانی در درک این مطالب سعی می‌کنند با توسل به شیوه‌های قهرآمیز، چالش و ابهام نظرها را در سازمان‌های خود سرکوب کنند. در حالی که تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که در آن‌ها چالش و ابهام کمتری وجود دارد، عموماً در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه می‌شوند چرا که اعضای چنین سازمان‌هایی آن‌قدر متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی کمی دارند و یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می‌کنند نیازی به بهبود وضع موجود ندارند. در حالی که چالش و ابهام به مثابه خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان‌های پرتکاپو، پیشرو و توفیق طلب است و سر و کار داشتن با چالش و ابهام در قلب مدیریت هر سازمانی نهفته است (اسبورن، ترجمه‌ی قاسم‌زاده، ۱۳۷۱، ص ۴۷).

مدیریت سازمان باید اولاً نسبت به چالش و ابهام موجود در سازمان حساس بوده و همیشه سطح بهینه‌ای از آن را مدنظر داشته باشد. ثانیاً سعی کند تا این چالش و ابهام را بر روی اهداف متمرکز سازد و کیفیت تصمیم‌گیری‌ها را بهبود بخشیده و افکار و نظریات جدیدی را در سازمان مطرح کند (سیدعامری، ۱۳۸۱، ص ۱۵۰).

در نهایت با جمع بندی مطالب ارائه شده می‌توان اذعان نمود که سازمان‌ها با بهره‌مندی از فرهنگ سازمانی مطلوب از طریق افزایش انگیزش در میان کارکنان، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار، ایجاد گروه‌های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه در جهت ترکیب اندیشه‌های متفاوت، اعطای پاداش و تشویق، ارتقای شغلی، اعتماد کردن و باور داشتن به افراد، ایجاد فضای کاری آرام بدون ترس و بیم، حمایت سازمانی، تقویت همکاری‌های متقابل و ایجاد هماهنگی مناسب با کارکنان، ایجاد جذابیت کاری برای کارکنان، عدم اجبار به شغل نامناسب به افراد، در اختیار قراردادن منابع مهمی چون زمان و تخصیص منابع مالی جهت ایجاد انگیزه در افراد، احساس هدف مشترک بین کارکنان و مدیران بتوانند زمینه‌های شکوفایی و توسعه خلاقیت را در مدیران و کارکنان فراهم ساخته و به ارتقاء و پیشرفت سازمان‌ها در جهت اعتلای اهداف متصور بر آن یاری رسانند.

هم‌چنین با توجه به یافته‌های تحقیق چنین استنباط می‌شود که سازمان‌ها می‌توانند با توافق برسر ارزش‌ها و باورهای موجود در سازمان، تطابق با تغییر، توجه به افراد، هماهنگی

در کار و هم‌سو کردن اهداف فردی و سازمانی به افزایش خلاقیت افراد کمک کنند و برنامه‌ریزان نیز نمی‌توانند اساس و معیار افزایش خلاقیت افراد را بدون توجه به فرهنگ سازمانی پایه‌ریزی کنند.

منابع :

- آقای فیثانی، تیمور (۱۳۷۷). *خلافت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها*، تهران، نشر ترمه.
- آماپیل، ترزا (۱۳۸۱)، *شکوفایی خلافت*، ترجمه حسن قاسم زاده و پروین عظیمی، تهران، نشر دنیای نو.
- ادگار، شاین (۱۳۸۳)، *فرهنگ سازمانی*، ترجمه محمد ابراهیم محبوب، تهران، فرا ناشر.
- اسپورن، آلکس (۱۳۷۱)، *پرورش استعداد همگانی ابداع و خلافت*، ترجمه حسن قاسم زاده، تهران، نشر نیلوفر.
- بوهم، دیوید (۱۳۸۱)، *درباره خلافت*، ترجمه محمد علی حسین نژاد، تهران، نشر ساقی.
- پارکینسون، نورث کوت و همکاران (۱۳۷۰)، *اندیشه‌های بزرگ در مدیریت*، ترجمه مهدی ایرانزاد پاریزی، تهران، انتشارات بانک مرکزی.
- تارو، لستر (۱۳۸۱)، *ثروت آفرینان*، ترجمه عزیز کیاوند، تهران، انتشارات نشر فرا.
- جین، آر.کی و تریاندیس، اچ سی (۱۳۷۶)، *مدیریت برمدیریت ناپدید*، ترجمه دفتر مطالعات، تهران، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- دبونو، ادوارد (۱۳۸۲)، *خلافت جدی*، ترجمه قاسم بصیری و مرتضی غفاری پور، تهران، نشر آبیژ.
- دراگر، پیتر (۱۳۸۰)، *چالش‌های مدیریت در قرن بیست و یکم*، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، انتشارات فرا.
- سیدعامری، میرحسن (۱۳۸۱)، *طراحی و تبیین مدل سه بعدی سبک‌های رهبری، خلافت و اثربخشی مدیران ورزشی دانشگاه‌های کشور*، رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس تهران.

- شیخ عزیززاده هریس، محبوب (۱۳۸۵)، *رابطه فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی*، پایان نامه، دانشکده ادبیات دانشگاه ارومیه.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۵)، *خلاقیت رویکردی سیستمی: فرد، گروه، سازمان*، تهران، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- لند، جورج و جارمن، بت (۱۳۷۹)، *آینده خلاقیت و خلاقیت آینده*، ترجمه حسن قاسم زاده، تهران، نشر ناهید.
- هافستده، گرت (۱۳۸۷)، *فرهنگ‌ها و سازمان‌ها برنامه ریزی ذهن*، ترجمه علی اکبر فرهنگی و همکاران، تهران، انتشارات مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- *Amabile T.M., Mueller J.S., Simpson W. B., Hadley C.N., Kramer S.J., Fleming L. Time (2003), pressures & creativity in organizations: A longitudinal field study, HBS Working.*
- *Andriopoulos, Constantine (2001), Determinants of organizational creativity, Management Decision , vol.39, No.10, pp.834-836.*
- *Gillian, Rice (2003), The challenge of creativity & culture a framework for analysis with application to Arabian Gulf firms, International Business Review , vol. 12, No. 4, pp.461-463.*
- *Shalley , Christina. Gilson, Lusy (2004), What leaders need to know, A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, Dupree college of Management, Georgia Institute of technology.*
- *Stanley F .Slater, G. Tomas M. (2008), Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity & marketing strategy implementation effectiveness, Tourism Management, vol 24, No. 5 , pp. 551-552.*
- *Von oech, Roger (1983), A whack on the side of the head, Warner books, Behavior 4th ed, Englewood Cliffs, NJ:prentice –Hall.*
- *Zhou J. M.George (2002), Understanding when bad moods foster creativity & good ones don't: the role of context & clarity of feelings, Journal of Applied Psychology, vol. 87, pp. 687-688.*