



### فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر نوآوری در سازمان

محمد هاشم کوشا

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش تجارت الکترونیک دانشگاه پیام نور، مشهد، ایران.

Mhk13351@gmail.com

#### چکیده

1

در سطور زیر برخی از پارامترهای فرهنگ سازمانی موثر بر نوآوری کارکنان سازمان با مرور مطالب چند کتاب و مقاله شناسایی و تبیین می شوند. در ابتدا تعاریف اصلی فرهنگ سازمانی از دیدگاه چند تن از صاحب نظران دانش مدیریت بیان شده و سپس ویژگی های کلیدی دهگانه تمیز دهنده فرهنگ های سازمانی متفاوت از یکدیگر بررسی می شود. پس از آن در خصوص تاثیر فرهنگ سازمانی قوی بر نوآوری بحث می شود. در ادامه شاهد کارکرد مشابه فرهنگ سازمانی و رسمیت خواهیم بود. بعد عوامل سه گانه مهم در حفظ فرهنگ سازمانی ذکر شده همچنین مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی، آمده است. سپس تعریف نوآوری و تفاوت های آن با خلاقیت و چند واقعیت مهم در مورد نوآوری سازمانی به رشته تحریر درآمده است. در ادامه مفاهیم ظرفیت نوآوری و عوامل تقویت کننده خلاقیت فردی و نسبت تعهد سازمانی و ظرفیت نوآوری مورد مذاقه قرار گرفته اند. در سیر مقاله انواع تعهد سازمانی، و پایه های اصلی مدیریت نوآوری، مورد توجه قرار می گیرد. مراحل فرایند نوآوری بررسی شده و در نهایت راهکارهایی برای اصلاح فرهنگ سازمانی در راستای افزایش نوآوری کارکنان بیان شده اند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، نوآوری، سازمان

### مقدمه

امروزه لزوم نوآوری در سازمان ها برای اغلب مدیران ارشد و صاحبان فکر و ایده به اثبات رسیده و پر واضح است در اکثر زمینه ها ، محصولات و روش های قدیمی و نخ نما دیگر جوابگوی سیل پرشتاب نیازها و تقاضای مشتریان سازمان ها نمی باشد . در رسانه نیز اینگونه می نمایاند زیرا برنامه های قدیمی علی رغم حس نوشتارژیک که دارند اما نیاز مخاطبان جوان ویا میانسال را تامین نمی کنند. حتی در بُعد فناوری رسانه نیز استقبال از فرمت های جدید پخش مانند 4 K بیانگر علاقه مخاطبان به نوآوری ویا دست کم فناوری های نو است. در دنیای کنونی که سازمان ها مرتب در حال افزایش کارکردهای مدیریت می باشند نوآوری جز وظایف ذاتی یک مدیر به حساب آمده است:

سازماندهی، تقسیم کار، هماهنگی، کنترل، نظارت، هدایت، رهبری، خلاقیت و نوآوری ، کارآفرینی

نوآوری از ضروریات کار رسانه است و بدون نوآوری رسانه مخاطبان خود را از دست خواهد داد . از آنجا که نوآوری امری انسانی و مرتبط با نیروی انسانی می باشد مدیران سازمان هایی که درک درستی از جایگاه نوآوری دارند دیگر منبع انسانی را هم ردیف باقی منابع نمی بینند، بلکه اهمیت آن را بسیار فراتر از سایر منابع تلقی می کنند زیرا منابع دیگر سازمان پس از استفاده و سپری شدن عمر مفید با تجهیزات و قطعات نو و جدید جایگزین می شوند ولی نمی توان منابع انسانی فاخر و ارزشمند را به سادگی با سایر منابع جایگزین نمود.

2

### بحث

**فرهنگ سازمانی:** صاحب نظران مختلف تعاریف متفاوتی از مفهوم فرهنگ سازمانی ارائه داده اند که در ادامه چند تعریف متداول آورده شده است: الف) ارزش های غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می شوند. ب) فلسفه ای که خط مشی سازمان را به سمت کار کنان و مشتریان هدایت می کند . ج) ارزش هایی که به یاری آنها کارها و امور روزمره سازمان انجام می پذیرد. د) پیش فرض ها و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک هستند. (رایینز، ۱۳۹۹) ه) سیستمی از ادراک مشترک که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. ذ) فرهنگ سازمانی عبارت است از آداب ، رسوم و اخلاقیات. ث) یک سلسله از نمادها، تشریفات و اسلوب هایی که منتقل کننده باورهای اساسی به کارکنان می باشند. (ویلیام اوچی) ت) الگویی از اندیشه ها و باورهای مشترک است که به اعضای یک نهاد معنی و مفهوم می بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورهایی را فراهم می آورد . (استنلی دیویس) ق) نظام ارزش ها، باورها و آداب و رسوم مشترک در بین اعضای سازمان است که با ساختار رسمی برای ایجاد هنجارهای رفتاری در تعامل می باشد. ظ) یک شیوه نگرش که در میان بسیاری از افراد مشترک است . (گل زاده و عدالتیان و کولوبندی، ۱۳۹۴)

با مطالعه تعاریف بالا به این نکته می رسیم که در واقع علی رغم تعاریف به ظاهر متفاوت اما جوهره ی اصلی فرهنگ سازمانی یک سری از ادراکات و معانی مشترک در میان اعضای بنگاه ها و سازمان ها است. در هر سازمانی با گذشت زمان در میان کارکنان ، مدیران و حتی مشتریان نگاره ای از نمادها، باورها، آداب و رسوم به وجود آمده است این الگوها باعث می گردد درباره رفتار و عملکرد اعضا یک درک همسان و یکسان به وجود آید.

با وجود مفهوم مشترک در انواع تعاریف فرهنگ سازمانی اما ویژگی های کلیدی متمایز کننده فرهنگ های سازمانی متفاوت از یکدیگر به این شرح می باشند: الف) نوآوری فردی - میزان مسئولیت و آزادی واستقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند- ب) تحمل مخاطره - حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته ومخاطره می پذیرند- ج) جهت دهی -میزانی که سازمان اهداف سازمان و انتظارات عملکرد را به صورت واضح وروشن بیان می دارد- د) یکپارچگی و وحدت - واحدهای درون سازمانی چقدر تمایل دارند به شیوه یکسان وهمانگ عمل کنند- ه) روابط مدیریت - مدیران تا چه حدی با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می کنند- پ) کنترل - سازمان تا چه حدی برای سرپرستی وکنترل رفتار کارکنان ، به قوانین ومقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می شود- ث) هویت - تا چه حد اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته واز آن کسب هویت می کنند- س) سیستم پاداش - تا چه حد پرداخت نظیر حقوق یا ارتقا بر اساس معیار عملکرد کارکنان است- ق) تحمل تعارض- میزانی که کارکنان تشویق میشوند که عینا تعارضات و انتقادهای را بپذیرند- ظ) الگوهای ارتباطات - تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان ، مرتبط می شود- (رابینز، ۱۳۹۹)

همانطور که ذکر شده نوآوری جز ویژگی های متمایز کننده فرهنگ های سازمانی مختلف از همدیگر می باشد در این باره عده ای از صاحب نظران معتقدند یک فرهنگ سازمانی قوی از نوآوری حمایت می کند اما لزوما این گونه نیست و این مهم بستگی به سازگاری و تناسب محتوای واقعی فرهنگ با شرایط محیطی سازمان دارد. به عنوان مثال زمانی که با یک محیط پویا و دینامیک مواجه هستیم یک فرهنگ نیرومند نوآور ، به خوبی با آن سازگاری پیدا می کند اما از سوی دیگر فرهنگ نیرومندی که کنترل شدیدی بر اعضا اعمال می کند و دید مثبتی به نوآوری ندارد با یک زیستگاه پویا انطباق پیدا نمی کند. فرهنگ قوی یا ضعیف سازمانی تنها مشوق نوآوری کارکنان نیست بلکه نکته مهم تر تطابق فرهنگ سازمانی با خلاقیت منجر به نوآوری و بهره وری است. فرهنگ سازمانی ضعیفی که نوآوری را تشویق می کند سودمندتر از فرهنگ سازمانی نیرومندی است که انگیزه نوآوری را از بین می برد. خلاقیت منجر به نوآوری منابع انسانی موجب افزایش بهره وری، ایجاد مزیت رقابتی و در نهایت موفقیت سازمان و بهروزی جامعه می گردد.

فرهنگ سازمانی مواردی مانند اینکه چه میزان یک کارمند خاص می تواند از خود نوآوری بروز دهد؟ یا اینکه افراد چه زمانی باید سرکار حاضر باشند ، میزان قابل قبول غیبت یا میزان تلاش کارکنان را به آنها القا می کند. برخی فرهنگ ها کارمندان را بیشتر به سمت ایده پردازی و نوآوری سوق می دهند، اما برخی فرهنگ های سازمانی به مقوله کار نکردن وغیبت در محل کار بی تفاوت هستند و این سبب می شود که کارکنان منضبط میلی برای انجام بهینه وظایف از خود بروز ندهند.

### فرهنگ سازمانی و رسمیت :

هدف رسمیت یا رسمی سازی وضع و اجرای قوانین ناظر بر عملکرد سازمان می باشد و از منظر مدیران ارشد ، سازمانی موفق تر است که کارکنان قوانین را بهتر بشناسند و به آنها عمل کنند به نحوی که پیشبینی پذیری ، ثبات ونظم در سازمان ایجاد گردد . فرهنگ سازمانی و رسمیت به مثابه دو بال برای سازمان عمل می کنند بدین گونه که یک فرهنگ قوی بدون نیاز به اسناد مکتوب چنین مهمی را محقق می سازد. حتی یک فرهنگ نیرومند

سازمانی می تواند نسبت به هرگونه از کنترل های ساختاری اثربخش تر باشد زیرا فرهنگ، ذهن و روح کارکنان را همانند جسم آنها کنترل می کند. پس می توان گفت که فرهنگ و رسمیت دو متغیر مختلف بوده که یک هدف مشترک دارند. وقتی فرهنگ سازمانی قوی است، مدیریت نیاز کمتری به تدوین قوانین و مقررات رسمی به منظور جهت دهی به رفتار کارکنان پیدا می کند. زمانی که کارکنان فرهنگ سازمان را پذیرفتند، قوانین و مقررات در وجود آنها نهادینه می شود.

### عوامل سه گانه مهم در حفظ فرهنگ سازمانی :

الف) شیوه های انتخاب کارکنان : مقصود نهایی فرایند شناسایی، گزینش و بکارگیری افراد این است که کارکنانی انتخاب شوند که دانش، مهارت و توانایی لازم و کافی برای انجام درست و همراه با موفقیت مشاغل سازمان را دارا باشند. قاعدتا انتخاب نفراتی که باعث تحکیم فرهنگ سازمانی می شوند در نگهداشت فرهنگ سازمانی موثر می باشد. ب) کردار و رفتار مدیریت عالی سازمان: شیوه رفتار مدیران با کارکنان تعیین کننده است. واکنش مدیر برای تنبیه کارمندی که کار خوبی انجام داده ولی از پیش با وی هماهنگ نکرده یا اینکه مدیر در بحث انجام وظایف محوله چه میزان آزادی برای زیردستان قائل می باشد، چه فاکتورهایی عامل افزایش یا کاهش میزان پرداختی، پاداش یا ارتقای کارکنان می شود به مرور زمان هنجارهای فرهنگ سازمانی را به وجود می آورند. ج) جامعه پذیری: به فرایند وفق پذیری کارکنان تازه استخدام با قوانین، مقررات و فرهنگ سازمانی، جامعه پذیری گفته می شود. وقتی کارکنان جدید متصدی شغلی می شوند منش مدیر یا همکاران آنها مانند یک مربی آنان را راهنمایی کرده و قالب فکری و کاری آنها را پی ریزی می کنند.

### تغییر فرهنگ سازمانی :

در صورتی که مدیران سازمان به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی فعلی در ایجاد خلاقیت و نوآوری بین کارکنان نقش مثبت و تشویق کننده ای ندارد و حتا در برخی موارد با نوآوری مخالفت می کند چگونه باید این فرهنگ سازمانی را به یک فرهنگ سازمانی دوستدار، طرفدار و مشوق خلاقیت و نوآوری تغییر داد. البته تغییر فرهنگ سازمانی با مدیریت فرهنگ سازمانی قابل انجام خواهد بود. پر واضح است فرهنگ یک سازمان ممکن است برای یک زمان خاص و تحت مجموعه شرایط ویژه، مناسب بوده باشد. اما زمان و شرایط تغییر می کنند. رقابت خارجی، تغییر در قوانین بالادستی، تغییرات شدید اقتصادی و منابع مالی، ابداع فناوری های جدید، از جمله عواملی هستند که ممکن است اثربخشی یک فرهنگ سازمانی ثابت را کُند کند. در چنین مواردی مدیریت می تواند عواملی که فرهنگ فعلی را ایجاد و حفظ می کنند تغییر دهد یا مجموعه جدیدی از آداب و رسوم که محیط فرهنگی متفاوتی نسبت به فرهنگ فعلی را تقویت خواهد کرد، برقرار سازد. البته عده ای از صاحب نظران دانش مدیریت معتقدند فرهنگ سازمانی قابل تغییر نیست زیرا فرهنگ وقتی به وجود آمد، در برابر تلاش هایی که به منظور تغییر آن صورت می گیرد مقاومت می کند و دوست دارد ثابت بماند. فرهنگ سازمانی دوستدار نوآوری: برای کارکنان نوآور فقط کف می زند. فرهنگ سازمانی طرفدار نوآوری: از نوآوری با شرایط خاصی حمایت میکند. فرهنگ سازمانی مشوق نوآوری: همه زمینه ها و مواد خام خلاقیت و نوآوری اعضا را فراهم می کند و پا به پای آنها در ناکامی ها و شادکامی ها گام بر می دارد.

### نوآوری :

نوآوری به معنای تازه شدن است. نوآوری اغلب با دو مفهوم ایده و اختراع مرتبط است. ایده را می توان جرقه ی فکری خلاقانه درمورد یک موضوع دانست. اختراع هم پدید آوردن چیزی تازه است، اما نوآوری یعنی تمرکز برای رسیدن به راهکاری تازه برای محصول یا فرایندی که از قبل وجود دارد یا قرار است به وجود بیاید.

### تفاوت های خلاقیت و نوآوری:

نوآوری	خلاقیت	مبنای مقایسه
معرفی هر چیز جدیدی که می تواند بر بازار تاثیر بگذارد	عملی است که به تجسم و خلق ایده های جدید می انجامد	مفهوم
تولید	خیال پردازی و تجسم	نوع فرایند
کمیت پذیر است	کمیت پذیر نیست	کمیت پذیری
نیاز دارد	نیاز ندارد	منابع مالی
دارد	ندارد	ریسک

5

### ظرفیت نوآوری:

تعریف یک: ظرفیت نوآوری بیانگر یک فرآیند عاطفی و شناختی متناسب با خلاقیت می باشد. تعریف دوم: نوآوری فرآیندی است که به صورت عبور از دوگانگی و اختلاف در عقاید و رسیدن به همگرایی راهکارها تعریف می شود. (Ben Moussa and El Arbi , 2020) تعریف سوم: خلاقیت یا نوآوری فردی را می توان به صورت ایده های جدید و مفید، فرآیندها یا محصولات پیشنهادی از سوی کارمند تعریف کرد که افراد مرتبط با سازمان آنها را بررسی می کنند. تعریف چهارم: بطور کلی، نوآوری فردی یا نوآوری کلی باید یک نیاز مبرم در سازمان را حل کند و مفید باشد.

### چهار مرحله ی اصلی فرایند نوآوری :

\* ایده :گردآوری نوآوری های بالقوه، ریشه یابی ایده ها، ارزیابی و سپس عرضه ی ایده ها؛

\* تبیین مدل مفهومی :بررسی و ارزیابی گسترده و دقیق و سپس توسعه ی مدل مفهومی برای رسیدن به راهکار، اجرا و بازاریابی؛

\* اجرا :اجرا و آزمودن راهکار برای رسیدن به محصول نهایی



\* بازاریابی: همه‌ی مراحل مرتبط با برانگیختن و سپس برآوردن نیاز مشتری شامل تأمین، تولید، تجهیز، بازاریابی و فروش

### تفاوت نوآوری و بهینه سازی:

با آنکه بهینه‌سازی و نوآوری دارای وجوه مشترکی هستند، تفاوت اصلی در رویکرد آنهاست. تمرکز بهینه‌سازی بر بهبود یا گسترش فرایندهای موجود در جهت ارتقای کیفی است، اما مدیریت نوآوری، جاه‌طلبانه‌تر و به دنبال روش‌ها، محصولات و خدمات کاملاً نوین برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار است. در عمل، بهینه‌سازی و نوآوری اموری جدایی‌ناپذیر هستند و راهبرد سازمان باید بهینه‌سازی و نوآوری مستمر باشد.

### مدیریت نوآوری:

به روند مهیا کردن زیر ساخت های مورد نیاز برای انجام فرایندهای لازم از ارائه ایده تا نوآوری و اجرای آن، مدیریت نوآوری گفته می‌شود که شامل فعالیت‌هایی در جهت توسعه‌ی سازمانی است که به نهادینه کردن نوآوری در فرهنگ سازمانی می‌انجامد. تمرکز بر خود نوآوری که شامل پژوهش‌های فعال، توسعه و اجرای ایده‌ها و سایر فعالیت‌های مرتبط از جمله مدیریت خلاقیت و مدیریت کنترل پروژه می‌باشد. نوآوری همواره با پیچیدگی، ابهام و مخاطراتی روبروست و این امر، اهمیت داشتن روال و ساختاری مدون به منظور مدیریت آن در مراحل مختلف را بیشتر می‌کند. همچنین مدیریت نوآوری به سازمان کمک می‌کند که با تمرکز بر روی اهداف و بر مبنای راهبردش به سمت نوآوری و روش‌های نوین حرکت کند. مدیریت نوآوری در عین حفظ محیط خلاقانه برای رشد نوآوری، مخاطرات ناشی از تجربه‌های جدید را کاهش می‌دهد.

### تاثیر ساختار سازمانی بر نوآوری:

نوآوری به عنوان پایه و ستون اصلی پیروزی و پایداری شرکت‌ها در عصر کنونی به شمار می‌رود. در حقیقت، نوآوری زیرساخت‌هایی برای سازمان مهیا می‌سازد که بتواند با استفاده از آنها عملکرد خود را افزایش دهد. افزایش عملکرد به طور گسترده‌ای به افراد داخل سازمان که منابع مقدسی هستند بستگی دارد. اما پیچیدگی و رسمیت زیاد فشار مضاعفی بر هسته‌های منابع انسانی خلاق سازمان وارد می‌کند. در برابر این فشار تاکید نظریه پردازان سازمان بر نوآوری تا اندازه زیادی، واکنشی نسبت به محدودیت‌های ایجاد شده است. تئوری پردازان مدیریت به مدیران ارشد سازمان‌های درگیر چالش‌های پیچیده، که برای رفع این چالش‌ها به نوآوری روی می‌آورند توصیه کرده‌اند که بایستی ساختارهای آنها به سوی ساختارهای ادهوکراتیک (مخالف بروکراتیک) و ماتریسی گرایش پیدا کند. (ساختار ماتریسی نوعی طرح ساختاری است که بر اساس آن متخصصان از دوایر وظیفه‌ای مختلف دعوت می‌شوند تا در یک یا چند گروه تحت رهبری مدیران پروژه فعالیت مشخصی را انجام دهند و این گونه مفهوم وحدت فرماندهی که یکی از مبانی بوروکراسی است و براساس آن هر یک از کارکنان فقط یک رییس داشته و فقط باید به یک رییس گزارش دهند، را نقض می‌کند) (رابینز، ۱۳۹۹)

عوامل تقویت کننده خلاقیت فردی: الف) رهبری تحول آفرین و کار ارشد ب) انگیزش ذاتی ج) خلاقیت و خود رهبری د) بازگویی تجربه بر نوآوری فردی

خلاقیت پایه و اساس نوآوری می باشد. نوآوری یک فرایند است که در ابتدای آن یک انسان با دیدن مشکل، معضل یا نقضی به اندیشه فرو رفته و جرقه ایده ای برای اختراع یک محصول جدید یا راهکاری تازه برای محصول یا فرایندی که از پیش وجود داشته، به ذهنش خطور می کند.

### موانع خلاقیت:

مهم ترین موانع خلاقیت در یک سازمان فرضی عبارتند از: ترس، رهبری ضعیف و عدم تعهد به نوآوری، تشریفات اداری و مقررات دست و پاگیر، قدرت طلبی مدیران، فشار برای نتایج فوری و سوگیری های شخصی در باورها، نگرش ها و ارزش ها

### رابطه تعهد سازمانی و خلاقیت:

تعهد سازمانی: تعهد سازمانی را می توان به عنوان حالت روانشناسانه تعریف کرد که ماهیت رابطه میان کارمندان و سازمان را منعکس می نماید.

\* تعهد عاطفی: برخی از تعاریف تعهد عاطفی: الف) تعهد عاطفی به صورت وابستگی کارمند به سازمان تعریف می شود. ب) تعهد عاطفی را می توان به صورت تعلق عاطفی کارمند به سازمان، مشارکت در آن و همانند سازی خود تعریف نمود. ج) تعهد عاطفی، احساسات مثبت درک شده یک کارمند نسبت به سازمان خود است. این موضوع تعیین کننده اهمیت نقش آفرینی یا فداکاری یک کارمند برای سودآوری سازمان می باشد.

\* تعهد هنجاری: تعهد هنجاری به معنای ماندن در رابطه با سازمان و ادامه کار با آن است

\* تعهد مستمر: تعهد مستمر را به صورت شناخت هزینه های احتمالی کارشکنی در فعالیت ها تعریف کردند و آن را به عنوان یک حالت روانی مورد بررسی قرار دادند. تعهد به داشتن رابطه مستمر را می توان به شکل معادل کسر درآمد یک کارمند بررسی کرد اگر بخواهد سازمان را ترک کند. این موضوع یک استدلال منطقی است.

اما در نهایت تعهد عاطفی مهمترین بُعد به شمار می رود که ابعاد دیگر به آن متکی هستند. تعهد عاطفی را به عنوان قلب تعهد سازمانی ذکر می شود. علاوه بر این، به طور کلی تعهد عاطفی می تواند نقش مهمی را در بهبود خلاقیت کارمندان ایفا کند. (Ben Moussa and El Arbi, 2020)

پژوهشگران علوم مدیریت بیان داشته اند نمی توان نوآوری فردی را جدا از تعهد و مشارکت کارمند بررسی کرد. در حقیقت، یک کارمند در صورتی عملکرد خلاقانه ای خواهد داشت که احساس راحتی در سازمان داشته باشد و ظرفیت نوآوری او به میزان تعهدش به سازمان وابسته است. دو مقوله حائز اهمیت خلاقیت و ظرفیت نوآوری، در صورتی که کارمند تعهد کامل به کارش نداشته باشد، توسعه نمی یابند.

### ۳- نتیجه گیری

تاکید بر نوآوری؛ یکی از مهم ترین دلایل موفقیت سازمان ها است. ابتکار و نوآوری جز اصول ۱۴ گانه سازمان طبق نظر هنری فایول می باشد. کارکنان هنگامی که اجازه نوآوری داشته باشند تلاش و کوشش بیشتری

از خود به کار خواهند بست. دو تن از محققان به نام های پیترز و واترمن در کتاب خود تحت عنوان ( در جستجوی کمال ) برای توضیح دلیل موفقیت سازمان ها به عواملی مانند پرداخت خوب، باورهای قوی، ارتباطات باز، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، برابری و مساوات در بین کارکنان، امنیت شغلی، آموزش حرفه ای طولانی، آزادی بیان و حق اظهار نظر، عمل گرایی، ریسک پذیری، تأکید بر نوآوری، روابط خوب مدیریت و کارکنان و توجه به انجام کار اشاره می کند. (رابینز، ۱۳۹۹) از موارد مذکور، آزادی بیان و حق اظهار نظر، ریسک پذیری، تأکید بر نوآوری، ارتباطات باز، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، روابط خوب مدیریت و کارکنان نقش پر رنگ تری در مبحث نوآوری دارند. در یک فرهنگ سازمانی که حق اظهار نظر برای کارشناسان و کارکنان در حضور مدیران بالادستی فراهم نباشد، کارکنان با دیدن مسائل و مشکلات و حتا داشتن ایده و فکر برای حل معضلات، از بیان راه حل های پیشنهادی خودداری می کنند و ترجیح می دهند از دایره امن خویش خارج نشوند زیرا یا به چشم خود دیده اند یا داستان هایی از رفتار زننده و غیرقابل انتظار مدیران در برابر کارکنان قدیمی که در پی حل مشکلات سازمان ایده های خود را ارائه داده بودند، برای آنها نقل شده است. نداشتن ارتباطات باز مدیران با کارکنان یا عدم ریسک پذیری مدیران و نفی مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی، نادیده انگاشتن پیشنهادهای یا برخورد خشن با کارکنان منتقد وضع موجود سازمان همچنین تأکید فراوان بر راهکارهای قدیمی و به هیچ انگاشتن نوآوری های کارکنان کم کم در فرهنگ سازمانی رسوخ خواهد کرد و حتا باعث نابودی تعهد عاطفی کارکنان به سازمان نیز خواهد شد در نتیجه یک فرهنگ سازمانی مشوق خلاقیت و نوآوری را به یک فرهنگ سازمانی سخت و غیر قابل تغییر تبدیل خواهد کرد که در نهایت سبب می شود مزیت رقابتی سازمان از بین برود و سازمان در مقابل رقبا سر خم کند.

8

با اصلاح و تغییر فرهنگ سازمانی از طریق مواردی مانند آموزش، اصلاح نظام پاداش ها، رفع تعارضات، ایجاد فضای مشوق خلاقیت، افزایش تعهد کارمندان و عدالت محوری در کارها می توان مسائلی مانند سبک های مدیریتی، نحوه فعالیت و کوشش کارکنان، باورها و ارزش ها، رویکرد سازمانی، بهره وری، خلاقیت و نوآوری و تعداد زیادی پارامترهای موثر بر منابع انسانی سازمان را تغییر داد و صد البته مطلوب اینست که به سمت بهبود شاخص ها تغییر یابند. در زیر چند راهکار برای اصلاح فرهنگ سازمانی در راستای افزایش نوآوری کارکنان سازمان آمده است:

### ۱-۴ راه اندازی مرکز نوآوری در سازمان

یک مرکز نوآوری، « گروهی متشکل از یک یا چند تیم نوآوری است که با همکاری مراکز پژوهشی و سازمان های متقاضی محصولات جدید، در چارچوب برنامه ای بلندمدت با هم همکاری می کنند. » از جمله عواملی که ایجاد مراکز نوآوری را به یک نیاز تبدیل کرده است، به وجود آمدن تغییرات سریع در فناوری های روز دنیا و مسائل اجتماعی جامعه امروز است. لازم به یادآوری نیست که هر دو گزاره قبلی در مورد سازمان صدواوسیما صدق می کنند. این مراکز با همان ایده جذب خلاقیت ها و نوآوری های افراد ایجاد شده اند زیرا در سال های گذشته هزاران شرکت یا از بین رفته اند، یا شدیداً سهم خود را از بازار از دست داده اند، نوآوری راه حل جلوگیری از نابود شدن این شرکت هاست. مطالعات نشان داده است ۳۸٪ از ۲۰۰ شرکت برتر دنیا مراکز نوآوری راه اندازی کرده اند. موفقیت مراکز نوآوری مستلزم پژوهش های بنیادی و در نهایت همکاری مراکز دانشگاهی، دولت و صنعت در جهت طراحی محصولات جدیدی است که بر اساس دستاوردهای این تحقیقات می توان آنها را



به بازار عرضه کرد. این مراکز نوآوری باز را ترویج می کنند و به کارآفرینان این فرصت را می دهد تا به زیرساخت های فنی و تخصصی و خبرگان صنعتی دسترسی پیدا کنند.

۴-۲ آموزش نوآوری :

دو عامل در عدم نوآوری و ارائه طرح ها توسط کارکنان ذکر شده است: الف) فقدان توانمندی افراد در انجام فعالیت های نوآوری و طراحی ب) فقدان انگیزش در انجام فعالیت های نوآوری، این دو عامل با آموزش که در حقیقت یکی از راه های اصولی و منطقی هدایت تلاش های کارکنان سازمان است و باعث به کارگیری استعداد های نهفته، به کار اندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حس انعطاف پذیری فکری لازم جهت کارکنان را تسهیل می نماید، به آنان آموخته خواهد شد. فرآیند مدیریت نوآوری، مراحل و فعالیت های آن از طریق آموزش است که می تواند به نحو مطلوب در سازمان ها مورد استفاده قرار گیرد.

۳-۴ ارزیابی عملکرد :

روش های ارزیابی باید در جهت کمک به کارکنان برای توسعه ارتباط با دانشگاه، استادان و تقویت خلاقیت و نوآوری مورد استفاده قرار گیرد. این گونه فعالیت ها بایستی به کارکنان کمک کنند تا محیط کار و زندگی خود را بررسی کنند و بتوانند به خوبی آنها را با هم ادغام کنند.

۴-۴ طراحی دقیق سیستم حقوق، دستمزد و نظام پاداش :

با پذیرش سلسله مراتب تعهد عاطفی نیروی انسانی - انگیزش - خلاقیت - ابتکار - نوآوری، پس تعیین میزان حقوق یا مزدی که سازمان باید به کارکنان خود بپردازد یکی از مهم ترین جنبه های مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا تاثیر بسزایی در جذب و نگهداشت کارکنان نخبه و خلاق و ایجاد انگیزه در آنان دارد، ولی از نگاه سازمان، مزد از اصلی ترین هزینه های جاری قابل پرداخت می باشد. بنابراین طراحی دقیق سیستم حقوق و دستمزد و اجرای درست و موثر آن می تواند موجب انگیزش کارکنان و نیل به اهداف سازمان شود که باید از این ویژگی ها برخوردار باشد: الف) مکفی ب) انگیزاننده ج) اقتصادی د) رقابتی و ایمن ه) قابل پذیرش ژ) عادلانه (قلی پور، ۱۳۹۹)

سیستم پاداش سازمان باید با سیستم مدیریت عملکرد آن سازگار باشد. به عنوان مثال اگر سازمان از مدیریت عملکرد تیمی استفاده می کند باید سیستم پاداش تیمی نیز طراحی کند همچنین صاحب نظران معتقدند احساس کارکنان از توانایی خود عامل مهمی در توانمندسازی آنان است. ایجاد احساس و اطلاع از خود اثربخشی یا کفایت نفس در زیر دستان از اهمیت بیشتری برخوردار است. نظریه پردازان عوامل معینی را که منجر به کاهش کفایت نفس با قدرت فردی اعضاء سازمان می گردند، تا حدودی شناسایی کرده اند. بلاک تشریح می کند که موقعیت های بوروکراتیک و سبک های استبدادی مدیریت از طریق تشویق به وابستگی، رد هر گونه ابراز عقیده، تبعیت بی چون و چرا و تلقین اهداف سازمانی بی محتوا باعث ایجاد احساس بی قدرتی در کارکنان می گردد. کانگر و کانگو با بهره گیری از این تحقیقات عواملی را که می توانند در کاهش کفایت نفس افراد نقش داشته باشند به چهار طبقه کلی تقسیم کردند. که یکی از آن طبقات نظام پاداش است و این نظام خود چهار نقطه

ضعف را بیان می کند: الف) نظام پاداش سلیقه ای ب) استفاده از پاداش هایی که از قدرت انگیزشی ضعیفی برخوردارند ج) فقدان پاداش های مبتنی بر شایستگی د) فقدان پاداش های مبتنی بر نوآوری (رسولی، ۱۳۹۰)

۴-۵ افزایش تعهد کارکنان و رفع تعارض درون ساختار :

تعهد عاطفی مهمترین بُعد تعهد سازمانی به شمار می رود که ابعاد دیگر به آن متکی هستند. تعهد عاطفی به عنوان قلب تعهد سازمانی ذکر شده است. علاوه بر این، به طور کلی تعهد عاطفی می تواند نقش مهمی را در بهبود خلاقیت منجر به نوآوری کارمندان ایفا کند. (Ben Moussa and El Arbi , 2020)

دوگانه انعطاف پذیری- کنترل دو بُعد ناسازگار ساختار یک سازمان هستند. انعطاف پذیری برای نوآوری و انطباق و تغییر ارزش قائل است. بر عکس کنترل، ثبات، نظم و قابل پیشبینی بودن امور را مطلوب می داند.

۴-۶ ایجاد فضای مشوق خلاقیت :

الف) پذیرش تغییر: اعضای سازمان بایستی معتقد باشند که تغییر برای آنها و سازمان مفید است. ب) تشویق نظریه های جدید: مدیران سازمان ها، از مدیران عالی تا سرپرستان سطوح پایین تر، باید روشن سازند که در کلام و عمل، از نگرش های جدید استقبال می کنند. در تشویق خلاقیت، مدیران باید مشتاق شنیدن پیشنهادها و کارکنان باشند و به تعهدهای خود را عمل کنند. ج) اجازه تعامل بیشتر: اگر افراد فرصت تعامل با اعضای گروه خود و دیگر گروه های کاری را داشته باشند. چنین تعاملی مبادله اطلاعات مفید، جریان آزاد نظریه ها، و دیدگاه های تازه در مورد مشکلات را حمایت می نماید. د) تحمل شکست: ثابت شده که بسیاری از نظریه های جدید غیر مفید و یا نشدنی هستند. مدیران اثر بخش می پذیرند و این اجازه را می دهند که وقت و منابع جهت آزمون بسیاری از نظریه های جدید که احتمالاً ممکن است به کار هم نیایند سرمایه گذاری شوند. ه) ایجاد هدف های روشن و آزادی جهت تحقق آنها: اعضای سازمان باید هدف و جهت برای خلاقیت داشته باشند. عرضه نمودن راهنماها و فشارهای مناسب همواره به مدیران این امکان را می دهد که روی وقت و پول سرمایه گذاری شده در رفتار خلاق کنترل داشته باشند. گ) تشخیص: افراد خلاق برانگیخته می شوند تا در انجام وظایفشان سخت بکوشند. اما مانند همه مردم، آنها هم از گرفتن پاداش برای کاری که به نحو احسن انجام داده اند لذت می برند. با شناخت آنها به وسیله اشکال قابل لمس پاداش مثل اضافه حقوق و افزایش دستمزد، مدیران نشان می دهند که رفتار خلاق در سازمان های آنها ارزشمند است. (برومند، ۱۳۹۱)

۴-۷ استفاده از سبک مدیریت عدالت محور:

سبک های مدیریت مبتنی بر آموزه های دینی و سیره حکومتی امام علی (ع) تحت چهار دسته اصلی سبک مدیریت مشارکتی، سبک مدیریت عدالت نگر، سبک مدیریت عاطفه مدار، سبک مدیریت معنوی تقسیم شده است. روشن است که همواره در طول تاریخ عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای فطری و خواسته اساسی انسان در جوامع بوده و هست. مدیریت اخلاق مدار با توجه به دارا بودن رویکرد عدالت نگر بستر مناسب جهت توسعه عدالت و اجرای آن در جوامع انسانی فراهم می کند. احساس عدالت موجب می شود که افراد رفتاری محبت آمیز، مسالمت آمیز و تعهدآور از خود بروز دهند. این سبک موجب افزایش تعلق خاطر کارکنان به سازمان، ابداع و نوآوری و بقای آنان در سازمان و در نهایت موجب ارتقاء عملکرد سازمانی می شود. (پرهیزگار و حسینی، ۱۳۹۸)

### منابع

- رسولی، رضا، ۱۳۹۰، مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران، انتشارات پیام نور
- رابینز، استیفن، ترجمه، الوانی، مهدی و دانایی فرد، حسن، ۱۳۹۹، تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی، چاپ پنجاه و یک، تهران، انتشارات صفار
- برومند، زهرا، ۱۳۹۱، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران، انتشارات پیام نور
- قلی پور، آرین، ۱۳۹۹، مدیریت منابع انسانی، مفاهیم، تئوری ها و کاربردها، چاپ سیزدهم، تهران، انتشارات سمت
- پرهیزگار، محمد مهدی و حسینی، روح الله، ۱۳۹۸، اخلاق و احکام کسب و کار، چاپ اول، تهران، انتشارات پیام نور
- گل زاده، محمد جواد و عدالتیان، جمشید و کولوبندی، عبدالله، ۱۳۹۴، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی با رویکرد نوآوری بر موفقیت استراتژی سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی

Ben Moussa ,Nejib and El Arbi ,Rakia, (2020), **The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment**", European Research on Management and Business Economics, 2020, [www.elsevier.es](http://www.elsevier.es)