

## بررسی تاثیر عوامل سازمانی بر خلاقیت

### (خروجی توانمند سازی)

The effect of organizational factors on Creativity

دکتر سعید لطف الله زاده<sup>۱</sup>، ولی عاقلی<sup>۲</sup>

### چکیده

بشر به صورت ملموسی به این حقیقت پی برده است که تفکر و استفاده از قوه عاقله نقش اساسی را در سعادت و بهسازی حیات مادی و معنوی ایفاء می‌کند. پیشرفتهای سریع در علوم رفتاری و اجتماعی نیز تا حدودی توانسته است این نقش را در ابعاد گوناگون زندگی بشری بازشناساند. در دنیای امروز نیز شاخص‌های اساسی تعقل که در خلاقیت و نوآوری می‌باشد، نقش اول را در حفظ عظمت تمدن مادی جهان، به عهده دارد. امروزه شرکتها و موسساتی در جهان موفق هستند که نوک پیکان حرکت آنها را خلاقیت و نوآوری تشکیل می‌دهد. مهمترین اصل برای سازمان‌ها، بقا و توسعه است. این بقا و توسعه در چند دهه قبل به صورت طبیعی یعنی با پاسخگویی ساده به تغییرات محیطی، امکان پذیر بود. اما امروزه اوضاع به شکل دیگری است (سلطانی، ۱۴: ۱۳۷۸). نوآوری و خلاقیت از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها بوده و ابزاری هستند که سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا سوار بر امواج تغییر و تحول از رقبای خود پیشی بگیرند. چون سازمان‌ها و شرکت‌هایی موفق خواهند بود که در جهت نوآوری گام بردارند و منابع و نیروی انسانی خود را در جهت نوآوری و خلاقیت تشویق نمایند. (رابینز، ۱۳۷۶: ۲۶)

بنابر این با توجه به نقش مهم خلاقیت در بقا و تعالی سازمان‌ها به خصوص نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران که تعامل بسیار زیادی با مردم دارد در این مقاله ابتدا به بحث عوامل سازمانی و سپس به بررسی تاثیر متغیرهای از عوامل سازمانی از قبیل ساختار، سبک رهبری، پاداش، آموزش و تامین منابع، بر خلاقیت به عنوان خروجی توانمند سازی پرداخته شده، که نتایج حاصل از تحقیق بیانگر تاثیر مستقیم ساختار ارگانیک، رهبری مشارکتی/حمایتی، پاداش درونی، آموزش و تامین منابع بر خلاقیت می‌باشد.

کلید واژه‌ها: خلاقیت<sup>۲</sup>، سبک رهبری<sup>۳</sup>، ساختار سازمانی<sup>۴</sup>، پاداش<sup>۵</sup>، تامین منابع<sup>۶</sup>، آموزش<sup>۷</sup>

<sup>۱</sup> دکترای مدیریت سیستم‌ها saeed\_am1380@yahoo.com

<sup>۲</sup> عضو هیات علمی و گروه توسعه فناوری اطلاعات در مدیریت کسب و کار جهاد دانشگاهی آذربایجان غربی

<sup>۲</sup> Creativity

<sup>۳</sup> Leadership style

<sup>۴</sup> Organizational structure

<sup>۵</sup> Reward

<sup>۶</sup> Resources

<sup>۷</sup> Education



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

### مقدمه

کوشش‌های اقتصادی انسان همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر نتیجه را از حداقل تلاشها و امکانات بدست آورد. این تمایل را میتوان اشتیاق وصول به بهره‌وری افزونتر نام نهاد. جمیع اختراعات و ابداعات بشر از ابتدائی‌ترین ابزار کار در اعصار بدوی گرفته تا پیچیده‌ترین و بغرنج‌ترین تجهیزات مکانیکی و الکترونیکی زمان حاضر متأثر از این تمایل و اشتیاق می‌باشد.

اما همواره این سوال مطرح است که چرا کشوری پیشرفت کرده در حالی که کشور مشابه از نظر منابع اولیه و امکانات بهره‌وری دارای شرایط بهتری بوده ولی عقب مانده است. چه عامل مهمی در شرایط مشابه باعث پیشرفت و موفقیت (کشور - گروه - فرد) و باعث عقب ماندگی و عملکرد نادرست بعضی دیگر میشود. پاسخ به این سوال را بایستی در ارتباط مستقیم و همبستگی مثبت بین خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی و سطح بهره‌وری سازمان‌ها جستجو نمود. علی‌رغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمان‌ها اخیراً به واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی (مامفورد، ویتزل و رایتیر، ۱۹۹۷؛ اولدهام و کامینگز، ۱۹۹۶)، کشف کرده‌اند که منبع کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقاء، خلاقیت است. این مزیت رقابتی مستمر در قالب ایده‌ها، محصولات و خدمات تازه ظاهر می‌شود که مستقیماً از تفکر خلاق ناشی می‌شوند (مک‌فرن، ۱۹۹۸) سازمان‌هایی که درباره عوامل مؤثر بر موفقیت‌های سازمانی قصور ورزند برای بقای خود با مشکلاتی روبرو خواهند شد. (Cook, 1998, p24) بنابراین برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمانها توجه به عوامل سازمانی مؤثر بر خلاقیت امری ضروری است که این تحقیق به دنبال پاسخ به سوالات زیر می‌باشد:

### سوالات اصلی

- ۱- چه متغیرهای از عوامل سازمانی بر خلاقیت مؤثراند؟
- ۲- این متغیرها چه تأثیری (مثبت، منفی) بر خلاقیت دارند؟

### سوالات فرعی

- ۱- سبک رهبری چه تأثیری بر خلاقیت دارد؟
- ۲- ساختار سازمانی چه تأثیری بر خلاقیت دارد؟
- ۳- سیستم پاداش چه تأثیری بر خلاقیت دارد؟
- ۴- تأمین منابع مورد نیاز چه تأثیری بر خلاقیت دارد؟
- ۵- آموزش و تحصیلات چه تأثیری بر خلاقیت دارد؟



## مبانی نظری تحقیق

خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است. (Griffin W.Ricky. ۱۹۹۳, PP.۲۹۵-۲۹۷) آمابیل در سال ۱۹۸۳ با بررسی حدود ۷۰۰۰ مقاله در زمینه خلاقیت، دریافت که تنها ۱۳۸ مورد آنها به متغیرهای زمینه‌ای خلاقیت پرداخته اند. از این تعداد، تنها تعداد اندکی به نقش محیط سازمانی در خلاقیت پرداخته بودند. این بررسی آمابیل تاثیر عمده‌ای روی حرکت محققین خلاقیت به سوی بررسی نقش متغیرهای محیطی سازمان در خلاقیت داشته است. آمابیل و همکارانش (۲۰۰۳)، با بیش از دو دهه تحقیق در زمینه ارتباط بین محیط کار و خلاقیت که در آن ده‌ها سازمان و صدها فرد و گروه مورد پژوهش قرار گرفتند، به این نتیجه رسیدند که خلاقیت به شدت متأثر از محیط کسب و کار است. این یافته‌ها بیانگر این نکته مهم است که محیط، نقش برجسته‌تری نسبت به سایر عوامل نظیر ویژگیها و استعدادهای فردی در خلاقیت دارد. همانطوری که آمابیل می‌گوید، یقیناً عوامل سازمانی بسیار متغیرتر و راحت‌تر قابل تغییر و دست‌کاری بوده تا ویژگی‌ها و استعدادهای فردی. پیتر دراکر (۱۹۹۹) بر این گفته آمابیل مبنی بر مشکل بودن تغییر استعدادهای درونی صحنه گذاشته و توصیه می‌کند که هیچ‌گاه نکوشید تا خود را عوض کنید، این کار چندان شدنی نیست، مشابهاً فیدلر بیان می‌دارد، تغییر دادن افراد دشوار است و بهتر آن است که به جای تلاش برای تغییر دادن افراد، موقعیت (محیط سازمانی) آن‌ها را تغییر داد.

عوامل متعددی در درون یک سازمان بر توان خلاقیت و نوآوری افراد تأثیر می‌گذارند. (رابینز، ۱۳۷۷) محققین خلاقیت در تحقیقات خویش، دیدگاه خود را از سطح متغیرهای فردی به سطح متغیرهای زمینه‌ای توسعه دادند. آنها دریافتند که محیط‌ها، فرصت‌هایی را از طریق رفع محدودیت‌ها (آمابیل، ۱۹۸۸؛ آمابیل و گرایگس ویکنز، ۱۹۸۷) و پاداش دادن (مامفورد و گاستافسون، ۱۹۸۸) برای شکوفایی خلاقیت فراهم می‌نمایند. همچنین بعضی از مطالعات نشان داده که سبک رهبری، انسجام گروه و میزان هماهنگی گروه (اندرروز، ۱۹۷۹) مرتبط با خلاقیت می‌باشند. (صادقی، ۱۳۸۶:۱۵۱)

بطور اجمال ادبیات خلاقیت در حوزه سازمان، بیانگر دسته‌بندی‌های مختلفی از عوامل مؤثر بر خلاقیت می‌باشد، که مهمترین آن‌ها عبارت‌اند 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).

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. (صادقی، ۱۳۸۶:۲۲۳) عوامل محیطی به نظر ایشان عبارتند از: عوامل گروهی و عوامل سازمانی که برای عوامل گروهی متغیرهایی هم‌چون اندازه گروه، تنوع گروه، انسجام گروهی، سیستم ارتباطات گروه و برای عوامل سازمانی متغیرهایی هم‌چون سبک رهبری (مشارکتی-حمایتی)، ساختار سازمانی (ساختار ارگانیک)، جو سازمانی، سیستم پاداش و منابع (مالی و زمان) را ذکر می‌کند.

## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

همچنین مطالعات آمابیل (۱۹۹۸)، آندریوپولوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، کاردینالو و هاتفیلد (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که خلاقیت، متأثر از متغیرهای سطح سازمان می‌باشد. مهمترین متغیرهای سازمانی موثر بر خلاقیت شامل «سبک رهبری»، «ساختار سازمانی»، «سیستم پاداش»، «جو سازمانی»، «منابع» می‌باشد. که این مقاله بر آن است تأثیر عوامل و متغیرهای سازمانی بر خلاقیت را بررسی نماید؛ به همین منظور ارتباط عوامل سازمانی شامل: ۱- سبک رهبری ۲- ساختار سازمانی ۳- سیستم پاداش ۴- تأمین منابع مورد نیاز ۵- آموزش و تحصیلات، با خلاقیت مورد بررسی قرار می‌گیرد.



علاوه بر موارد مطرح شده، آنچه که ضرورت این تحقیق را بیشتر می‌کند انتظار مقام معظم رهبری از ناجا برای افزایش قابلیت‌ها، انگیزه، کارآمدی، تدین و شایستگی فرماندهان و مدیران این نیرو است. ایشان در دیدار فرماندهان عالی ناجا ضمن تأکید بر کادر سازی در نیرو خطاب به مسئولان ناجا فرمودند: "مسئله کادر سازی را جدی بگیرید؛ افراد مومن، افراد نیرومند و افراد بانگیزه تربیت کنید، آنها را شناسایی کنید و بالا بکشید. بر کشیدگان شما از سطوح مختلف به سطوح بالا این طور خصوصیتی داشته باشند، هم توانایی کار داشته باشند، هم کاردان باشند..."

مسئولان امور نیروی انسانی، بازرسی، آموزش و طرح و برنامه ناجا می‌توانند با استفاده از نتایج این تحقیق، برنامه‌های توانمند سازی را به نحوی طراحی و اجرا نمایند که حداکثر اثر بخشی ممکن را داشته باشند.

<sup>۱</sup> Andriopoulos

## سبک رهبری

تحقیقات انجام شده در محیط سازمان‌ها بیانگر این است که یکی از جنبه‌های سازمانی که تاثیر برجسته‌ای روی خلاقیت دارد، سبک رهبری است (آمابیل و گرایگزویکز، ۱۹۸۷، کینگ و اندرسون، ۱۹۹۰) به اعتقاد هردو چالش اولیه سازمان‌های علاقه‌مند به راه‌حل‌های کسب و کار خلاق، فراهم کردن «رهبری» است که خلاقیت را در یک زمینه سازمانی تحریک نماید (فوردر و گیویا، ۱۹۹۵). رهبری مناسب برای تشویق و ترغیب اعمال خلاق در سازمانها، "رهبری موثر" می‌باشد. رهبری موثر یک ایده نسبتاً وسیع است. در این زمینه رفتارهای رهبری که به اعمال خلاق کمک می‌کند شامل وضع کردن انتظارات واضح در مورد آنچه که بایستی انجام شود و حمایت از اختیارات و انتخابهای زیر دستان در راه نیل به این اهداف می‌باشد. تحقیقات نشان می‌دهد که کوشش‌های مدیریتی جهت دیکته کردن روشهای کاری، کاملاً نامناسب می‌باشند. فهمیدن این که آزادی عمل و رفتارهای حمایتی منجر به اعمال خلاق میشود، مربوط به اجرای رهبری مشارکتی/حمایتی است. در حالی که رهبری دستوری یا مستبدانه، مولد خلاقیت نیست. بارنارد ام‌باس اولین کسی است که به تمایز بین رهبری موفق و رهبری موثر اشاره می‌کند (بلانچارد، ۱۳۸۰: ۷۱) چنانچه سبک رهبری با انتظارات کارکنان تناسب نداشته باشد و افراد کار خود را فقط به دلیل مقامی که رهبر دارد، انجام دهند، در این صورت می‌توان گفت رهبر موفق بوده ولی اثر بخش نیست. زیرا افراد تنها به دلیل این که رهبر کنترل‌پاداش و تنبیه را در دست دارد، مطابق خواست او عمل می‌کنند. در مقابل، چنانچه کوشش‌های انجام گرفته از سوی رهبر از جانب کارکنان به پاسخی موفق منجر شود و آنها کار را به علت اینکه خواست خود دانسته، انجام دهند، در چنین وضعیتی رهبری موثر می‌باشد. در چنین موقعیتی، رهبر نه تنها دارای قدرت مقام، بلکه دارای قدرت شخصی نیز هست و کارکنان به رهبر احترام گذاشته و خواهان همکاری با او هستند. (بلانچارد، ۱۳۸۰: ۹۲). قدرت مقام از بالا به پائین اعمال می‌شود و بوسیله سازمان به رهبر داده می‌شود، در حالی که قدرت شخصی از پائین به بالا و بر اساس پذیرش کارکنان به وجود می‌آید. هاردی و شوارتز (۱۹۹۶) معتقدند یک رهبر تنها به شرطی موثر است که رفتار او با دستوراتش هماهنگ باشد. بنابراین صرف نظر از اینکه دستورات رهبر با رفتارش هماهنگ باشد یا نباشد، رفتار رهبر ایجادکننده فرهنگ گروه یا سازمان است. (صادقی، ۱۳۸۶: ۱۷۲).

کار خلاق عمدتاً مبهم، دارای ریسک و در معرض انتقاد است، در نتیجه انتظار می‌رود که از طریق سرپرستی حمایتی، خلاقیت تسهیل می‌شود، در حالیکه با کنترل بیشتر و سرپرستی انتقادی و دستوری، خلاقیت محدود می‌شود.

برخی صاحب نظران سبک مشارکتی را به طور کلی مناسب دانسته و مدعی هستند که همبستگی قوی‌ای بین ارائه یک عملکرد نوآورانه و بکارگیری سبک مدیریتی مشارکتی-همکاری وجود دارد. (Burgelman A. robert, ۱۹۸۸, pp. ۷۷-۷۶)

کوشش‌های مدیریتی جهت دیکته کردن روش‌های کاری، کاملاً نامناسب می‌باشند. فهمیدن این که آزادی عمل و رفتارهای حمایتی منجر به اعمال خلاق می‌شود، دقیقاً مربوط به اجرای رهبری مشارکتی حمایتی است. در حالی که رهبری دستوری یا مستبدانه، مولد خلاقیت نیست. به عبارتی خلاقیت ناشی از اعمال آزادانه در محیط‌های حمایتی بوده، نه ناشی از پیروی از کنترل‌ها و دستورات آمرانه. اولدهام و کامینگز (۱۹۹۶، ۱۹۹۷) در مطالعات خود به بررسی تاثیر سبک‌های رهبری روی خلاقیت پرداختند و دریافتند که سبک حمایتی و غیرکنترلی مهمترین عامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری می‌باشد. ویزبرگ (۱۹۹۲)، اسکات و بروس (۲۰۰۴) نشان داده‌اند که رهبران از طریق ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان می‌توانند روی خلاقیت تاثیر بگذارند. کینگ و اندرسون (۱۹۹۵) توضیح می‌دهند، توافق قابل توجهی بین متخصصین وجود دارد که سبک رهبری مورد نیاز برای خلاقیت و نوآوری، سبک مشارکتی یا دموکراتیک<sup>۱</sup> است. بدین معنی که کارکنان بایستی در فرآیند تصمیم‌گیری، شرکت فعالی داشته باشند و این امکان برای کارکنان وجود داشته باشد که ایده‌های خود را به رهبران سازمان ارائه نمایند. به عقیده آلتون مایو سبک مشارکتی، شیوه‌ای دموکراتیک است که باعث کاهش تنش در کار و افزایش خلاقیت می‌شود. در چنین وضعیتی می‌توان از افراد انتظار داشت که توانایی هایشان را تا سرحد امکان به کار گیرند. (پارکینسون و همکاران، ۱۹۸۷) بررسی‌های فاریس<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) نشان می‌دهد که سبک رهبری مشارکتی و نه سبک تفویض اختیار، موفقیت‌آمیزترین خلاقیت‌ها را به دنبال داشته و خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کنند. (King & Anderson, ۱۹۹۵, pp.۹۶-۱۰۰)

همچنین تارو (۲۰۰۰) معتقد است خلاقیت در جایی که باید با قدرت و دستورهای آمرانه مدیران دربیافتد شکوفا نمی‌شود. خلاقیت در جایی شکوفا می‌شود که قدرت را بر سر راه خود نبیند. اما اگر درجه مناسبی از نظم نباشد، خلاقیت دود شده و به هوا می‌رود.

به اعتقاد پیتراف. دراکر: پیشرفت سازمان و توسعه اقتصادی و اجتماعی، بیش از هر چیز تداعی کننده مفهوم مدیریت و رهبری برتر است. اکثر صاحب‌نظران معتقدند که آن چه باعث موفقیت یک سازمان می‌شود مدیریت و رهبری آن سازمان است. (اسکات، ۱۳۷۵:۳۷) زیرا رهبر خلاق کسی است که بتواند در فرهنگ سازمان تأثیر گذارد و به عنوان طراح اجتماعی سازمان خود در خلاقیت و نگهداری عوامل فرهنگی آن توانمند باشد (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷:۲۴۱).

جدول (۱): متغیرهای سازمانی مربوط به سبک رهبری مؤثر بر خلاقیت و منابع

#### حمایت‌کننده آن

موضوع	عامل	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
			حمایتی و غیرکنترلی	اولدهام و کامینگز (+) (۱۹۹۶، ۱۹۹۷)

<sup>۱</sup> Participative, democratic

<sup>۲</sup> faris

## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

کینگ و اندرسون (+) (۱۹۹۵)، التون مایو (+) ( ) فاریس (+) (۱۹۸۲)، بورگلمن (+) (۱۹۸۸)	مشارکتی یا دموکراتیک	سبک حمایتی - مشارکتی	خلاقیت سبک رهبری
نیستروم (+) (۱۹۹۰)، اندرسون (+) (۱۹۹۵)	رهبری استراتژیک		
ونگ جون (+) (۲۰۰۰)، سوسیک، کاهای و الیو (+) (۱۹۹۸)	رهبری تحول آفرین		
زارعی (+) (۱۳۸۴)، پیتر اف.دراکر (+) ( )، آقای فیشرانی (+) (۱۳۷۷)	سبک حمایتی	سبک غیر حمایتی	
جین و تریاندیس ( ) (۱۹۹۰)، تارو ( ) (۲۰۰۰)	سبک آمرانه		
فاریس ( ) (۱۹۸۲)	سبک تفویض اختیار		

### ساختار سازمانی:

توجه به ساختار به مطالعات هاثورن در شرکت الکترونیکی وسترن الکتریک بر می‌گردد (جو ماری، ۱۳۸۷:۳۸۷). ساختار سازمانی یکی از ابعاد سازمان است، که هدف آن تقسیم کار در میان اعضای سازمان و هماهنگ سازی می‌باشد (مقیمی، ۱۳۸۵:۱۹۶). کارکرد ساختار سازمانی ابهام زدایی است. به این صورت که راه حلی برای غلبه بر مجهولات محیط می‌باشد که بوسیله رفتارهای به یکدیگر پیوسته ای در فرآیندهای مرتبط مشروط متبلور می‌گردد.

ساختار با توجه به استراتژی به وجود می‌آید. و بیشتر سازمانها استراتژی خود را با توجه به خلایقیت و نوآوری، کاهش هزینه ها و تقلید طراحی می‌کنند. (رابینز، ۱۳۷۶:۳۱۳). صاحب نظران انواعی برای ساختار قائلند که می‌توان آنها را در دو قالب کلی (مکانیکی و ارگانیکی) مورد بررسی قرار داد.

بر اساس تحقیقات برنز و استاگر (۱۹۶۲)، دو نوع محیط بود که هر کدام باعث شکل گیری ساختار خاص خود می‌شد. «ساختار مکانیکی»<sup>۱</sup> که متناسب سازمان هایی بود که در محیطهای باثبات و

<sup>۱</sup> Machanistic structure



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

مطمئن فعالیت می کردند و «ساختار ارگانیکی»<sup>۱</sup> که برای سازمانهایی که در محیطهای دارای تغییرات پی در پی و پویا فعالیت می کردند، مناسب بود. آنها مشخص کردند که ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی انواع ایده آل ساختارهای سازمانی بوده که در دو سوی یک پیوستار قرار می گیرند و هیچ سازمانی دارای ساختار مکانیکی یا ارگانیکی محض نمی باشد. (صادقی، ۱۳۸۶: ۱۸۰) این دو محقق دریافتند که بکارگیری ساختار ارگانیکی هنگامی عملی تر بود که سازمان، نیاز به خلاقیت بیشتری احساس می کرد. چنین سازمان هایی انتظار بیشتر از افراد خود داشتند تا بتوانند با طرح های جدید، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. مینتزرگ (۱۹۸۹) با دیدگاهی سیستمی به این نتیجه رسید که هر سازمانی متشکل از پنج بخش بوده که هرگاه هرکدام از این بخش ها در سازمان نقش استراتژیک و مسلط پیدا کند، ساختار متناسب با آن بخش شکل می گیرد. این ساختارها عبارتند از ساختارهای «ساده»، «بوروکراسی ماشینی»، «بوروکراسی حرفه ای»، «بوروکراسی بخشی» و «ادهورکراسی».

برنز و استاگر (۱۹۶۲) و مینتزرگ (۱۹۸۹) ساختارهای سازمانی را موثر بر خلاقیت دانسته و معتقدند که ساختارهای ارگانیکی (ساختارهای ادهورکراسی، ساده، پیوندی و ماتریسی) تسهیل کننده خلاقیت بوده و ساختارهای مکانیکی مانع ظهور و بروز خلاقیت می باشند.

از جمله ساختارهای مناسب با توجه به عصر جدید و یا عصر پیچیدگی، برای سازمان های خلاق و نوآور ساختار ارگانیکی تلقی می شود. (شهرآرای، مدنی پور، ۱۳۷۵: ۴۲)

که این نوع، ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است (الوانی، ۱۳۷۲: ۳۱۶) نلسون و کوئیک (۱۹۹۴) و مک کان (۱۹۹۹) یکی از ویژگی های سازمان های خلاق را داشتن ساختار سازمانی ارگانیک می دانند. به نظر هندی (۱۹۹۰) ساختار ارگانیکی می تواند این فرصت را در اختیار افراد قرار دهد تا قابلیت ها و علایق جدید خود را کشف کنند.

لارنس و لورش (۱۹۶۷) با رویکردی اقتضایی و متأثر از سازمان به عنوان سیستم باز از طریق مطالعه سه صنعت مختلف پلاستیک سازی، کانتینرسازی و غذایی به این نتیجه رسیدند که سازمان های مختلف براساس محیط مربوطه و در مقایسه با یکدیگر، می توانند دارای ساختاری از مکانیکی تا ارگانیکی باشند. براساس تحقیق صورت گرفته توسط لارنس و لورش می توان گفت هر سازمانی براساس تقاضای محیط مربوطه و در مقایسه با سازمان دیگر نیازمند میزان معینی از خلاقیت می باشد که تنها با بکارگیری ساختار سازمانی متناسب عوامل محیطی مربوطه این میزان از خلاقیت امکان پذیر است.

مارتین و ترابلانچ (۲۰۰۳)، مهم ترین ویژگی ها یا ارزش های ساختار ارگانیک که موجب توسعه خلاقیت و نوآوری می شوند را «انعطاف پذیری»، «آزادی» و «کارتیمی هماهنگ» می دانند. در مقابل ویژگی های «انعطاف ناپذیری»، «کنترل»، «پیش بینی پذیری»، «ایستایی» و «نظم مرتبط با سلسله مراتب» مانع خلاقیت می شوند. تارو می گوید (۲۰۰۰) زمانی که تمام امور به دقت سازمان داده شود، هیچ درزی در سازمان نیست که علفی هرز در آن بروید، ولی معنای دیگر ساختار یافتگی زیاد آن است که هیچ درزی در سازمان نیست که گلی در آن بروید و بشکفتد.

<sup>۱</sup> Organic structure





## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

سازمان‌هایی که از انطباق‌پذیری پایینی برخوردارند، دارای سطح بالایی از کنترل از طریق تصمیم‌گیری متمرکز می‌باشند. تبعیت محض از قوانین و مقررات، اثرات منفی روی خلاقیت دارد.

فورد و گیویا (۱۹۹۵) براساس انجام فرا تحلیلی از تحقیقات صورت گرفته به نوعی بر ویژگی‌های ساختار ادوکراسی تاکید داشته و بیان می‌کنند که ساختار در سازمان‌های خلاق تمایل به انعطاف‌پذیری، قوانین و مقررات خیلی کم، شرح شغل کم و استقلال خیلی بالا دارد، زیرا ساختارهای سلسله‌مراتبی، سنتی و مکانیکی سد راه خلاقیت می‌باشند.

بعضی از مشخصه‌های دیگر ساختار ارگانیک که بیشتر به ساختار سازمان‌های بدون مرز شباهت زیادی دارد. (رابینز، ۱۳۷۶: ۳۱۲) و موجب خلاقیت می‌شوند عبارتند از: عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و رسمیت پایین، انعطاف‌پذیری به واسطه قوانین و مقررات کم و اثربخش، شرح شغل‌های کلی، تفویض اختیار و آزادی عمل بالایی که به افراد در تمام سطوح داده می‌شود تا نظرها و عقاید جدید ارائه نمایند.

آرجیس، آثار ساختارهای مکانیکی را روی شخصیت افراد مورد مطالعه قرار داده و نشان می‌دهد که چنین ساختارهایی توسعه و پیشرفت انسان‌ها را متوقف می‌کنند. زیرا کار آن قدر به اجزای کوچک و ریز تقسیم می‌شود که جذابیت خود را از دست می‌دهد و یکنواخت و کسالت‌آور می‌شود. که ممکن است فرد بی‌دلیل ستیزه‌جو شود، از قبول مسئولیت خودداری کند و هیچگونه خلاقیتی از خود بروز ندهد. (پارکینسون و همکاران، ۱۹۸۷)

رزماری (۱۹۹۳) محدودیت‌های اصلی ساختارهای مکانیکی را برای خلاقیت و نوآوری عبارت از «رسمیت» و «تمرکز» و «تفکیک» می‌داند. رسمیت به تاکید بر پیروی از قوانین و رویه‌ها اشاره دارد. روش‌های معین رفتاری چنانچه باعث همگرایی و هم‌رنگی شوند، به شدت موجب کاهش تمایل به ایجاد و حمایت از رویکردهای تازه می‌شود. تمرکز، به تمرکز قدرت و اختیار اشاره کرده که باعث کاهش مشارکت میان اکثریت اعضای سازمان می‌شود و کاهش در مشارکت بطور اجتناب‌ناپذیری موجب کاهش مشارکت منابع انسانی برای حل خلاق مسائل می‌شود. نهایتاً تفکیک به تقسیم و محدود کردن وظایف منجر شده که خود مانع خلاقیت می‌شود.

بسیاری از عوامل محدودکننده خلاقیت با توجه به خصوصیات سازمان‌های بوروکراتیک عبارتند از: ساختار سلسله‌مراتبی، تمرکز در تصمیم‌گیری، منابع ناکافی و نامناسب، کاهش بودجه، تمایل به انجام کارها به روشی که در گذشته انجام شده است و وجود سطح بالایی از قوانین و مقررات. بیشتر محققین بر این عقیده‌اند که رسمیت زیاد، ساختار سلسله‌مراتبی و کنترل مدیریت برای رفتار خلاق نامناسب است و ساختارهای مکانیکی و انعطاف‌ناپذیر سد راه خلاقیت هستند. (فورد و گیویا، ۱۹۹۵)

مینتزبرگ معتقد است که تنها ساختار زنده (ارگانیک) می‌تواند در تشویق و ترغیب خلاقیت مؤثر واقع شود. دیوانسالاری یا ساختارهای بوروکراتیک در انطباق خود با تغییرات جدید و نوآور بسیار کند هستند. (Faldman c.daniel, ۱۹۹۴, pp.۲۷۶-۲۷۷)

## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

هنری مینتزر برگ نوآوری را در بعد پیشرفت آن نیازمند ساختاری می‌داند که بتواند کارشناسان رشته‌های مختلف را پیرامون پروژه‌های موقتی، مبتنی بر وظیفه گرد آورد. این ساختار به بیان الوین تافلر، ادھوکراسی می‌باشد. ساختار سازمانی بر رفتار و اعمال خلاق افراد تاثیر می‌گذارد، و می‌تواند نقش مهمی در تقویت خلاقیت یا جلوگیری از آن بازی کند (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). و هرگز ساختار سازمانی مناسبی که در همه حالت و در تمام موقعیتها به درستی کار کند وجود ندارد. ساختار سازمانی مناسب بستگی به موقعیت دارد. (هرولد کونتر و همکاران، ۱۳۷۰: ۳۸۲) همچنین باید در نظر داشت اگر یک استراتژی و ساختار برای یک شرکت بین المللی مناسب باشد، لزوماً برای یک شرکت کوچک که مجله منتشر می‌کند مناسب نخواهد بود هر سازمان بسته به ساختار خود، خلاقیت را به نوعی باید نهادینه کند. (ال دفت، ۱۳۷۸: ۳۲۴) پیام این یافته‌ها برای رهبری افراد خلاق واضح است. رهبران بایستی ساختار تختی که ارتباطات مداوم مستمر را ارتقاء می‌دهد، ایجاد کنند. (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴) بعضی از اندیشمندان (تامپسون، ۱۹۶۷؛ فیدلر، ۱۹۶۶) بر این عقیده اند که براساس فرایند خلاقیت (تولید ایده‌های تازه و اجرای آن‌ها) ساختار سازمان بیشتر نسبی و متغیر می‌باشد. زمانی که سازمان در مرحله تولید ایده‌های تازه است، بهتر است که بیشتر ساختار ارگانیکی به خود گرفته و هنگام اجرای این ایده‌ها، به سمت ساختار مکانیکی حرکت کند. زیرا در محیط پایدار (ثابت) هر عضوی از سازمان پیوسته کار مشخصی انجام می‌دهد از این رو تخصص و مهارت لازم است ولی در محیط متشنج کارها به گونه‌ای تعیین می‌گردد که با نیازهای در حال تغییر سازمان تطبیق کند از این رو در محیط متشنج سیستم ارگانیک بسیار مناسب است. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۵: ۷۰۳)

### جدول (۲): متغیرهای سازمانی مربوط به ساختار سازمانی مؤثر بر خلاقیت و منابع حمایت کننده آن

موضوع	عامل	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
خلاقیت	ساختار سازمانی	انواع ساختار	ارگانیکی	دایر (+) (۱۹۸۲)، برنز (+) (۱۹۶۲)، استاکر (+) (۱۹۶۲)، مینتزر برگ (+) (۱۹۸۹)، نلسون (+) (۱۹۹۴)، کوئیک (+) (۱۹۹۴)، مک کال (+) (۱۹۹۹)، هنری (+) (۱۹۹۰)، شهر آرای و مدنی پور (+) (۱۳۷۵)، الوانی (+) (۱۳۷۲)، پارسائیان و اعرابی (+) (۱۳۷۵)، صادقی (۱۳۸۶)
			ادھوکراسی	جنی و تریاندس (+) (۱۹۹۰)، فورد و گیویا (+) (۱۹۹۵)، آقای فیثانی (+) (۱۳۷۷)، و شپند (+) (۱۹۹۳)، الوین تافلر (+)

( )، (صادق) (۱۳۸۶)				
برنز و استاکر ( _ ) (۱۹۶۲)، فورد و گیویا ( _ ) (۱۹۹۵)، مینتز برگ ( _ ) (۱۹۸۸)، آرجیس ( )، (صادق) (۱۳۸۶)	مکانیکی			
لارنس و لورش ( + ) (۱۹۶۷) ، تامپسون ( + ) (۱۹۶۷)	اقتضایی			

### سیستم پاداش

علت اینکه افراد کارهایی را انجام می دهند، این است که می خواهند نیازهای خود را ارضاء نمایند. افراد قبل از اینکه دست به کاری بزنند، به نتیجه و پاداشی که از آن نصیب شان می شود، فکر می کنند. بسیاری از پاداش ها در اختیار و کنترل سازمانها است که در اغلب موارد از موثر ترین ابزار انگیزشی به حساب می آیند (رابینز، ۱۳۷۷، ص ۳۶۳) و پاسخی است به این پرسش که چگونه می توان کارمندان را وادار به کارهای برجسته خلاق و فعالیتی خاص نمود. نظام پاداش کارکنان از خط مشی ها، فرآیندها و کارکردهای منسجم سازمان برای پاداش دهی به کارکنان مطابق با نقش، مهارت و شایستگی که دارند تشکیل می شود. که کمک موثری برای اثر بخشی سازمانی است. (عباسپور، ۱۳۸۴: ۲۳۰)

تصمیم گیرندگان خلاق و دیگران در سازمان نیاز دارند که کار سخت و خلاقیت افراد شناسایی شود و از آن قدردانی گردد و به آن (از طریق انعام ها و افزایش حقوق) پاداش تعلق گیرد. آمابیل (۱۹۹۷) در تحقیقاتش تاثیر انگیزش بیرونی و درونی را بر خلاقیت مورد مطالعه قرار داده که به اعتقاد وی انگیزش درونی در مقایسه با انگیزش بیرونی تاثیر حائز اهمیت و تعیین کننده ای روی خلاقیت دارد. به اعتقاد وی یکی از ویژگی های سازمان های خلاق، پاداش دادن به خلاقیت است. اما از بکارگیری پاداش های بیرونی از جمله پول برای تطمیع کارکنان جهت خلاق بودن، اجتناب می کند. پاداش های پولی این احساس را در افراد به وجود می آورد که تحت کنترل هستند. در مقابل، عدم پاداش دهی به خلاقیت می تواند احساسات منفی در سازمان ایجاد کند. افراد ممکن است احساس کنند که مورد سوء استفاده قرار گرفته اند و یا از آنها به خاطر فعالیتهای خلاق قدر دانی نشده است. که در نتیجه ایجاد سیستم پاداش دهی و تشویق افراد خلاق در این زمینه کار ساز و موثر است (الوانی، ۱۳۷۲: ۲۱۷). آمابیل پاداش هایی در راستای انگیزش درونی، برای افزایش خلاقیت پیشنهاد می کند: اجازه دادن به افراد جهت پیوستن به پروژه های مورد علاقه خود، قدردانی سخاوتمندانه و با اشتیاق از کارهای خلاق افراد و گروهها، اجازه دادن به افراد برای کار روی ایده مورد علاقه خود، هر چند که اطمینانی به موفقیت آن ایده وجود نداشته باشد. سیستم پاداش این اجازه را برای ریسک پذیری که تاثیر زیادی روی خلاقیت دارد، می دهد.



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

یاردلی و بولن (۱۹۸۰) بر این باورند که افراد خلاق دارای انگیزه درونی یا منبع کنترل درونی برای ابداع و نوآوری می‌باشند و کمتر به عوامل بیرونی انگیزش اتکا می‌کنند. کانتر (۱۹۸۳) معتقد است پاداش‌های درونی نظیر استقلال فزاینده و فرصت‌های بیشتر برای رشد شخصی و حرفه‌ای، خلاقیت و نوآوری را حمایت می‌کنند. (شهرآرای و مدنی پور، ۱۳۷۵)

اما به نظر بعضی از محققین (نظیر آمابیل، ۱۹۹۸؛ دسی و همکاران، ۱۹۹۹) همیشه این چنین نیست؛ زیرا انگیزش‌های بیرونی بر علت درونی رفتار فرد اثر منفی گذاشته و علت رفتار را به عوامل بیرونی منتقل می‌کنند و باعث کاهش آزادی و استقلال فرد می‌شود. در نتیجه موجب کاهش انگیزش درونی و همچنین خلاقیت می‌شود. از این کاهش انگیزش درونی ناشی از انگیزش بیرونی تحت عنوان «زیان‌های نهفته پاداش‌های بیرونی» یاد می‌شود. از این رو انگیزش بیرونی، انگیزش درونی و خلاقیت را تضعیف می‌کند. اما چنانچه پاداش‌های بیرونی به صورت غیرمنتظره یا غیرمادی باشند، باعث افزایش انگیزش درونی و خلاقیت می‌شوند. (ریو، ۲۰۰۱)

محققینی چون ایزنبرگر و آرملی<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) معتقدند پاداش‌های بیرونی را با دو هدف مختلف کنترل و اطلاعاتی می‌توان بکار گرفت. چنانچه آن‌ها را با هدف کنترلی بکار ببریم دقیقاً آمابیل درست می‌گوید که پاداش‌های بیرونی موجب کنترل رفتار افراد شده و نهایتاً منجر به کاهش انگیزش درونی و خلاقیت کارکنان می‌شود. اما چنانچه با هدف اطلاعاتی از آنها استفاده کنیم؛ یعنی پاداش‌ها حامل اطلاعاتی باشند که منعکس‌کننده شایستگی و عملکرد خلاق افراد باشد، موجب افزایش انگیزش درونی و خلاقیت می‌شود. بنابراین بایستی به پاداش‌های بیرونی به عنوان چیزهایی که نشان‌دهنده صلاحیت و کوشش‌های افراد جهت تعهد به فعالیت خلاق است، نگاه شود. چنانچه پاداش‌ها به اینگونه روش‌های اطلاعاتی توزیع شوند، آن‌ها تاثیر مثبتی روی خلاقیت کارکنان خواهند داشت. (صادقی، ۱۳۸۶: ۲۰۵)

ساری<sup>۲</sup> و لاتمن<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) بر سیستم پاداش متغیر و غیر ثابت برای خلاقیت تاکید داشته و معتقدند، پاداش با استفاده از یک الگوی زمانی متغیر، شخص را بیشتر از پاداش‌هایی که به طور منظم داده می‌شود برمی‌انگیزد. کانتر (۱۹۸۳) دریافت برای ترغیب خلاقیت نبایستی از سیستم‌های پاداش کاملاً پیش‌بینی شده ۴ دوره‌ای و ثابت استفاده کرد. جین و تریاندیس (۱۹۹۰) در مقابل استفاده از حقوق به عنوان پاداش ثابت برای نتایج خلاق موضع می‌گیرند. آن‌ها می‌گویند که حقوق ماهیانه با عملکرد و همچنین خلاقیت ارتباط چندانی ندارد. آن‌ها استفاده از اشکال پرداخت غیر دوره‌ای و متغیر مبتنی بر عملکرد را بعنوان وسیله‌ای جهت انگیزش کارکنان پیشنهاد می‌کنند.

هرد جنبه‌هایی از سیستم پاداش شامل پاداش‌های درونی، پاداش‌های گروهی و اینکه همه برنده باشند را موثر بر خلاقیت می‌داند. به نظر وی در سلسله مراتب انگیزاننده‌های بیرونی، پول بر خلاقیت تاثیر ندارد. اما پاداش‌های درونی نظیر سهم سود و سایر مشوق‌های جانبی برای تکمیل موفقیت

<sup>۱</sup> Armeli

<sup>۲</sup> saari

<sup>۳</sup> latman

<sup>۴</sup> Payoff - centered



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

آمیز کار خلاق مناسب می‌باشند. همچنین در مفهوم گروهی، سیستم‌های پاداش بایستی از جهت گیری‌های رقابتی که توسط پاداش‌های فردی تقویت می‌شود اجتناب کرده و روی رفتارهای جمعی از طریق پاداش‌های گروهی تاکید کنند. جهت تقویت خلاقیت، یک سیستم پاداش باید تلاش کند تا همه اعضای گروه احساس برنده بودن کنند. اینک برنده‌ها را از بازنده‌ها جدا نماید. در محیط سازمانی تعیین برنده - بازنده تا حدودی مشکل است و قواعد بازی در این زمینه بسیار پیچیده است. (فورد و گیویا، ۱۹۹۵)

مارتین و ترابلانچ (۲۰۰۳) پیشنهاد می‌کنند که برای تشویق کارکنان به خلاقیت، بایستی به آنها برای ریسک‌پذیری، تولید، تجربه‌کردن و اجرا کردن ایده‌های جدید در کارشان پاداش داده شود.

همچنانکه کرفت (۲۰۰۱) معتقد است که برای تقویت خلاقیت در سازمان بایستی به اعمال و رفتار خلاق پاداش داده شود. به نظر استرات‌ها جهت تقویت خلاقیت از طریق سیستم پاداش، پاداش‌ها بایستی از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار بوده و برای فرد یا افرادی که آنها را دریافت می‌کنند، منحصر بفرد و ویژه و متناسب نیازهای آن‌ها باشند.

آماییل (Amabile, ۱۹۷۹, pp.۲۲۱-۲۲۳) دریافت که ارزیابی نادرست و ارائه پاداش‌های بیرونی منجر به سرکوب خلاقیت افراد می‌گردد. آماییل (Amabile, ۱۹۹۸, pp.۷۷-۸۰) پیشنهاد می‌کند سازمان‌هایی که در پی ترغیب و تشویق خلاقیت هستند باید در عین حال که مداوماً خلاقیت را مورد تقدیر قرار می‌دهند از ارائه پول به عنوان پاداش خلاقیت اجتناب ورزند؛ زیرا انگیزش درونی افراد هنگامی که در می‌یابند که کار آن‌ها برای اطرافیان‌شان اهمیت دارد، افزایش می‌یابد. به بیان دیگر، تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشد که بیش‌ترین بازده را برای سازمان ممکن سازد. در نخستین گام در این راه، نظام باید به گونه‌ای طراحی شود که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد. (منظور از عملکرد مؤثر، عملکردی است که در جهت دستیابی به اهداف سازمان باشد). تنها در این صورت است که استفاده از پاداش، راه‌کاری کارساز برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان خواهد بود. (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۵۴ - ۲۶۵)

جدول (۳): متغیرهای سازمانی مربوط به سیستم پاداش مؤثر بر خلاقیت و منابع

### حمایت‌کننده آن

موضوع	عامل	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
			استقلال دادن به فرد	کانتور (+) (۱۸۸۳)
			فرصت دادن برای رشد	کانتور (+) (۱۸۸۳)
	پاداش‌های درونی		اجازه دادن کار در	آماییل (+) (۱۹۹۷)

## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

آمابیل (+) (۱۹۹۷)	پروژه مورد علاقه		سیستم	خلاقیت
آمابیل (+) (۱۹۹۷)	اجازه دادن کار بر روی ایده مورد علاقه قدردانی سخت‌وتمندانه		پاداش	
آمابیل ( _ ) (۱۹۹۸) ، هرد ( _ ) ( ) ، دراکر ( _ ) (۱۹۷۵)	حقوق و دستمزد (مالی و پولی)		(نوع درونی - بیرونی)	
آمابیل ( _ ) (۱۹۹۸)	پست و مقام	پاداش های بیرونی		
آمابیل ( _ ) (۱۹۹۸)	نشان ها			
آمابیل ( _ ) (۱۹۹۸)	ارتقاء شغلی			
آمابیل ( _ ) (۱۹۹۸)	بردن جایزه			
چین و تریاندیس (+) (۱۹۹۰) ، هرد (+) ( ) ، بالکین و گومز (+) (۱۹۸۴)	مشارکت در سود			

### آموزش

آموزش به مثابه ابزاری به شمار می آید که از طریق آن، سازمانها گستره ای را تعیین می کنند که در آن دارایی انسانی آنها سرمایه های پایدار تلقی می شود. (عباسپور، ۱۳۸۴: ۱۶۶)

برای داشتن خلاقیت به دو گونه دانش (نه هر دانشی) نیاز داریم که هر دو اکتسابی و قابل یادگیری می باشند. یکی دانش بنیادی<sup>۱</sup> و دیگری دانش تجربی<sup>۲</sup>. قبل از هر چیز به دانش بنیادی نیاز داریم. برای آموختن یک زبان، بایستی واژه ها و معانی آنها آموخت و گرنه سخن گفتن بدان زبان شدنی نیست. (صادقی، ۱۳۸۶: ۱۲۸) افراد خلاق در حوزه فعالیت مربوطه از دانش لازم برخوردار می باشند. دانش مرتبط با حوزه مربوطه بیانگر "آموزش<sup>۳</sup>"، "کارآموزی<sup>۴</sup>" و "تجربه<sup>۵</sup>" است که فرد در زمینه فعالیت مربوطه دارد (گاردنر، ۱۹۹۳). آموزش فرد را در معرض تنوعی از تجارب، نقطه نظرات و

<sup>۱</sup> Factual knowledge

<sup>۲</sup> Experimental knowledge

<sup>۳</sup> Education

<sup>۴</sup> Training

<sup>۵</sup> Experience

## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

مبانی دانش قرار می‌دهد تا استفاده از آزمایشگری و مهارت‌های حل مسئله واگرا را تقویت کرده و افراد را جهت استفاده از دیدگاه‌های متنوع و متعدد و ایجاد طرح‌های پیچیده‌تر، آماده کند. (پرکینز، ۱۹۸۶) خلاقیت چون دیگر استعداد‌های بشر تا حدود زیادی اکتسابی است و مختص افراد ویژه نیست. رشد استعداد خلاقیت محتاج شرایط و طی مراحل آموزش و پرورش ویژه است. آموزش و پرورش و ارشاد کارکنان سازمان یکی دیگر از عوامل کمک‌کننده و تسهیل‌کننده تشویق و بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان است. استعداد خلاقیت در همه افراد با شدت و ضعف مختلف وجود دارد و می‌توان آن را بر اثر آموزش رشد و گسترش داد و شکوفا کرد. (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷: ۱۵۷)

یک تحقیق انجام شده نشان می‌دهد که احتمال دستیابی به اختراع در میان کسانی که دارای تحصیلات آکادمیک علمی هستند نسبت به دیگر افراد کمتر است و این بدان معناست که در اکتشاف و اختراع برخوردار از تحصیلات آکادمیک ضرورتی صددرصد ندارند. (اوژن کی، وان فانزه، ۱۳۶۴: ۲۴۰) افرادی که تعلیمات رسمی ندیده‌اند در بسیاری موارد خلاقیت‌هایی را بروز داده‌اند و در صورتی که افرادی با تحصیلات بالا و عالی فاقد خلاقیت بوده‌اند. شخصیت خلاق فی‌نفسه شکل نمی‌گیرد، بلکه در محیط اجتماعی و تعلیم و تربیت پرورش می‌یابد معلمی که تأکیدش بر سؤال است شاگرد را به تفکر خلاق سوق می‌دهد. (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷: ۲۱۹) پشتکار و استقامت باعث می‌شود که افراد خلاق بتوانند از فرآیندهای هوش و دانش خود به طور مکرر استفاده نمایند (استرنبرگ، ۱۹۹۸). بیشتر افراد شکست می‌خورند زیرا آنها فقط ۹ دقیقه زمان صرف یک مسئله می‌کنند، در حالی که حل آن مسئله به ۱۰ دقیقه زمان نیاز دارد. خلاقیت نیازمند سخت‌کاری و مصرف مشتاقانه و شدید انرژی و زمان است. زیرا هیچ چیز ارزشمندی از جمله خلاقیت به سادگی و به سرعت بدست نمی‌آید. و این از طریق مطالعه و تحقیق و آموزش دانش بدست می‌آید. سایمون‌تون پژوهشگر برجسته خلاقیت با استناد به نتایج چندین تحقیق نشان می‌دهد که خلاقیت از تلاش زیاد ناشی می‌شود. افراد خلاق مانند ادیسون، پیکاسو، انیشتین و ... تولیدات فراوانی داشته‌اند که به معنی آن است که موفقیت‌ها و شکست‌های زیادی داشته‌اند. (صادقی، ۱۳۸۶: ۱۳۷) زیرا شایستگی‌ها در قالب کسب تجربه و آموزش شکوفا می‌شوند.

### جدول (۴): متغیرهای سازمانی مربوط به آموزش و تحصیلات مؤثر بر خلاقیت و منابع حمایت‌کننده آن

موضوع	عامل	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
خلاقیت	آموزش و تحصیلات		تحصیلات دانشگاهی	اوژن کی، والان فانزه ( ) (۱۳۶۴)، آقایی فیشانی ( ) (۱۳۷۷)
			آموزش‌های غیردانشگاهی	زاهدی ( + ) (۱۳۷۵)، آقایی فیشانی ( + ) (۱۳۷۷)



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

### تامین منابع

به عقیده آمابیل (۱۹۹۸) دو منبع اصلی موثر بر خلاقیت، زمان و پول هستند. مدیران بایستی در تخصیص این منابع با دقت عمل کنند. همانند انتصاب افراد در مشاغل مناسب، تصمیم‌گیری در مورد میزان تخصیص زمان و پول به یک گروه یا پروژه، قضاوتی پیچیده است که می‌تواند به تشویق و ترغیب یا سرکوبی خلاقیت ختم شود. متأسفانه سازمانها معمولاً خلاقیت را از طریق تعیین فوریت‌های غیر واقعی که باعث عدم اعتماد می‌شود و یا فشار زمانی غیر معقول که موجب دلزدگی می‌شود، سرکوب می‌کنند. روشن است که خلاقیت اغلب زمان بر است. مدیرانی که فرصت کافی برای اکتشاف نمی‌دهند و آنهایی که برنامه‌ای برای دوره‌های انتظار ندارند، سهواً مانع خلاقیت می‌شوند.

شالی و گیلسون (۲۰۰۴) بر منبع زمان تأکید دارند و معتقدند که برای اداره خلاقیت، زمان منبع مهمی است و مدیران بایستی مطمئن شوند که کارکنان شان به آن دسترسی دارند.

مطالعه انجام شده توسط آمابیل، مولر، سیمسون، هادلی، کرامر و فلمینگ (۲۰۰۳) نشان می‌دهد افرادی که تحت فشار زمانی هستند بطور معنی‌داری تعهد کمتری به خلاقیت دارند. خلاقیت نیازمند صرف زمان است و باسدور (۱۹۸۷) براساس مطالعه‌ای که انجام داد دریافت که یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های رفتار خلاق، محدودیت زمانی جهت پرداختن به خلاقیت است.

کاتز و آلن (۱۹۸۸) در موافقت با آمابیل، یکی از منابع مهم برای خلاقیت در سازمان را منابع مالی می‌دانند. اما بعضی از اندیشمندان از جمله سیکزنتمی هالی (۱۹۹۷) معتقد است که مدیران در زمینه منابع مختلف از جمله منابع مالی در ارتباط با خلاقیت با یک چالش مواجه هستند. به عبارتی در حالیکه منابع مادی برای خلاقیت مهم هستند در بعضی مواقع موجودیت یا محدودیت منابع مادی ممکن است تأثیر منفی روی خلاقیت داشته باشد. به عبارت دیگر فقدان منابع مادی ممکن است واقعا باعث تشویق خلاقیت شود. مدیران بایستی اطمینان یابند که کارکنان به مقدار معقولی از منابع ضروری برای انجام شغلشان، دسترسی دارند.

مدیرانی که کارکنان را توانمند و خلاق می‌سازند همانند مدافعان عقب تیم فوتبال هستند تا بازیکنان خط حمله، آنان بیشتر فراهم‌کننده منابع و بر طرف‌کننده موانع هستند و کمتر خط‌دهنده و فرمانده‌اند. بنابراین یکی از ماموریت‌های اساسی مدیران توانا سازی، کمک به کارکنان در جهت نیل به اهداف خود است. مدیرانی که برای افزایش توانمندی کارکنان منابع مورد نیاز را فراهم می‌نمایند تلاش می‌کنند، اطمینان یابند که کارکنان تجربه‌های رشد حرفه‌ای و آموزش مستمر و کافی در یافت می‌دارند (نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۷۵)



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

جدول (۵): متغیرهای سازمانی مربوط به منابع مورد نیاز کارکنان مؤثر بر خلاقیت و منابع حمایت‌کننده آن

موضوع	عامل	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع
خلاقیت نیاز کارکنان منابع مورد		انواع منابع	منابع در حد معقول	سیگزنتمی هالی (+) (۱۹۹۷)، درازین و همکاران (+) (۱۹۹۹)
			منابع نا کافی	سیگزنتمی هالی (+) (۱۹۹۷)، دامانیپور (۱۹۹۱) (-)
		منابع مالی و بودجه	منابع مالی کافی	کاتز و آلن (+) (۱۹۸۸)
			منابع مالی ناکافی	دامانیپور (۱۹۹۱) (-)، باقری (-) (۱۳۸۱)
		زمان مورد نیاز	زمان کافی	شالی و گیسون (+) (۲۰۰۴)، گروبر و دیویس (+) (۱۹۹۸)، باسدور (+) (۱۹۸۷)
			کاهش زمان	آمابیل، مولر، سیمسون، هادلی، کرامرو فلمینگ (-) (۲۰۰۳)

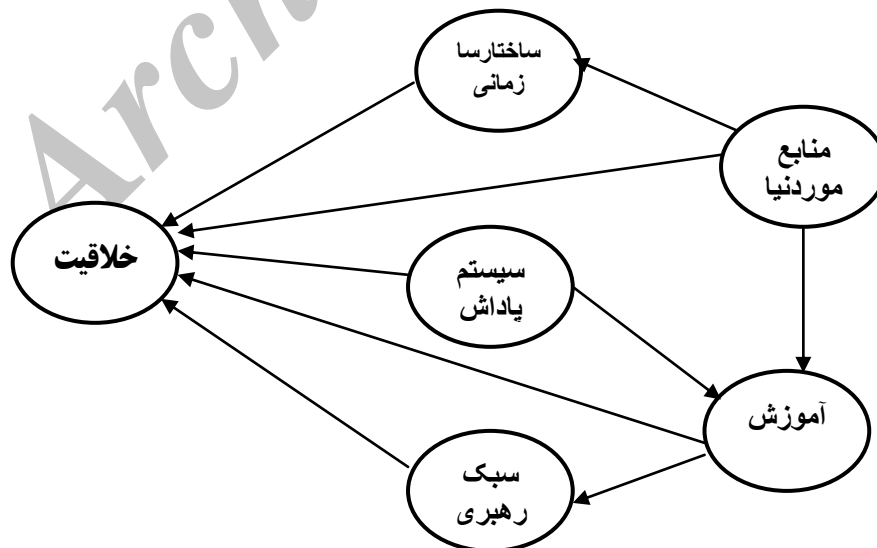
### نتیجه‌گیری و ارائه مدل مفهومی

هیچ فکر با ارزشی در خلاء زاده نشده و نمی‌شود. بنابراین این بوجود آمدن افکار و ایده‌های جدید، فضای سازمانی مساعدی می‌طلبد. امروزه دیگر نمی‌توان خلاقیت و نوآوری را تنها به عنوان ویژگی دانست که داشتن آن از نداشتنش بهتر است و با فقط در بعضی از افراد شاخص یافت می‌شود.

بلکه برای بقا در صحنه رقابت و حفظ موقعیت پیش‌تازانه برای سازمانهایی که رهبری کسب و کار را دارا هستند، بحث از خلاقیت و نوآوری یک امر مهم و حیاتی است. زیرا، خلاقیت به عنوان محور انعطاف‌پذیری ساختاری و قدرت نوآوری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. سازمان‌هایی که درباره عوامل مؤثر بر موفقیت‌های سازمانی قصور ورزند برای بقای خود با مشکلاتی روبرو خواهند شد. (Cook p24) ، ۱۹۹۸ ،

خلاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند (آماویل، ۱۹۹۶) که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمانی ارائه و به کار گیرند. (اولدهام، ۲۰۰۲؛ شالی و گیلسون، ۲۰۰۴) نتیجه پژوهش حاضر حاکی از آن است که بین عوامل سازمانی با میزان خلاقیت رابطه وجود دارد. در شکل مدل مفهومی تحقیق که از بررسی ادبیات خلاقیت و برخی عوامل در عرصه سازمان به دست آمده این الگو در بر دارنده پنج متغییر خلاقیت، ساختار سازمانی، سیستم پاداش، منابع مورد نیاز، سبک رهبری و آموزش است. که در جواب سوالات اصلی و فرعی تحقیق نتایج زیر حاصل شده است:

- ۱- ساختار سازمانی بطور مستقیم بر خلاقیت تاثیر دارد.
- ۲- سیستم پاداش بطور مستقیم بر خلاقیت تاثیر دارد.
- ۳- سبک رهبری بطور مستقیم بر خلاقیت تاثیر دارد.
- ۴- منابع مورد نیاز بطور مستقیم بر خلاقیت تاثیر دارد.
- ۵- آموزش بطور مستقیم بر خلاقیت تاثیر دارد.



شکل ۱ مدل مفهوی تاثیر عوامل سازمانی مؤثر بر خلاقیت



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

آمایش و همکارانش (۲۰۰۳) با بیش از دو دهه تحقیق در زمینه متغیرهای سطح سازمان موثر بر خلاقیت که در آن دهها سازمان و صدها فرد و گروه مورد پژوهش قرار گرفتند، به این نتیجه رسیدند که خلاقیت به شدت متأثر از محیط کسب و کار است. این یافته‌ها بیانگر این نکته مهم است که عوامل محیط کار، نقش برجسته‌تری نسبت به سایر عوامل نظیر ویژگی‌ها و استعدادهای فردی در خلاقیت دارد. حتی خلاق‌ترین افراد در محیط نامناسب ممکن است موفق نباشند. (جین و تریاندیس، ۱۹۹۰) راجرز در بیان نقش و اهمیت شرایط مناسب برای ظهور و بروز خلاقیت با ذکر مثالی روشن‌گر، معتقد است که خلاقیت را نمی‌توان با فشار بوجود آورد، بلکه می‌بایست به آن اجازه داده شود تا ظهور نماید، همانطوری که کشاورز نمی‌تواند جوانه را از دانه بیرون بیاورد، اما می‌تواند شرایط مناسب را برای رشد دانه فراهم سازد، در مورد خلاقیت نیز همین وضع صادق است.

در نهایت با جمع بندی مطالب ارائه شده می‌توان ادعان نمود که در سازمانها خصوصا ناجا از طریق افزایش انگیزش در میان کارکنان، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار، اعطای پاداش و تشویق، ارتقای شغلی، اعتماد کردن و باور داشتن به افراد، ایجاد فضای کاری آرام بدون ترس و بیم، مدیریت مشارکتی و حمایتی، 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، بتوان زمینه‌های شکوفائی و توسعه خلاقیت را در مدیران و کارکنان فراهم ساخته و به ارتقاء و پیشرفت سازمانها در جهت اعتلای اهداف متصور بر آن یاری رساند.

همچنین با توجه به یافته‌های تحقیق چنین استنباط می‌شود که فرماندهان و مدیران عالی ناجا 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 برنامه ریزان نیز نمی‌توانند اساس و معیار افزایش خلاقیت افراد را بدون توجه به متغیرهای سطح سازمانی پایه ریزی کنند.

### پیشنهادات

نظریه پردازان مدیریت و سازمان معتقد اند برای اینکه کارکنان احساس توانمندی و خلاقیت کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. سازمان، مدیریت و کارکنان باید آمادگی‌های لازم را داشته باشند. تغییر سازمان هر می‌به سازمان دایره ای، تغییر طرز تلقی کارکنان، ایجاد انگیزش از طریق دادن قدرت و منزلت، مدیریت مشارکتی، استقرار رهبری تسهیل کننده و پاداش متناسب و تامین منابع لازم را از عوامل سازمانی موثر بر توانمندی و خلاقیت کارکنان می‌دانند. از آنجا که یکی از راهبردهای اساسی نیروی انتظامی برای توسعه امنیت و برقراری نظم در کشور، راهبرد توانمندی و ارتقاء خلاقیت فرماندهان و مدیران است. در این راستا جهت بهبود سطح خلاقیت کارکنان ناجا موارد زیر پیشنهاد می‌شود:



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

- ۱- سیستم پاداش به گونه ای باشد که افراد به واسطه عملکرد مناسب مورد تحسین و تقدیر قرار گیرند و بتوانند روی کار یا پروژه مورد علاقه خود فعالیت کنند.
- ۲- فرمانده هان و مدیران عالی رتبه ناجا تلاش نمایند کارکنان سطوح میانی و پائین را در تدوین راهبردها و برنامه های سازمان مشارکت دهند.
- ۳- مدیران و فرمانده هان، با کارکنان به عنوان افراد بالغ، دارای صلاحیت و دارای قدرت یادگیری برخورد نمایند.
- ۴- در سازمان های جدید رهبر باید محیطی را فراهم نماید که به هر فرد اجازه دهد یاد بگیرد، رشد کند، توسعه یابد و در کارها سهیم شود.
- ۵- به منظور جلوگیری از کسالت و تکراری بودن کار، چرخش شغلی در قسمت های دیگر سازمان برای کارکنان و رده های اداری و نظامی فراهم شود تا کارکنان بر مهارت‌های خود بیفزایند، و وسعت دید پیدا کنند.
- ۶- دادن آزادی کافی به افراد در اتخاذ و اجرای تصمیمات مرتبط با کارشان تا بتوانند استعدادهای بالقوه خود را به فعلیت برسانند.
- ۷- منابع مالی، وسایل و تجهیزات مورد نیاز جهت انجام وظایف شان را در اختیار داشته باشند، و همچنین فرصت و زمان کافی جهت انجام مطلوب وظایف شان را در اختیار داشته تا عمیقا به سازمان و فعالیت های مربوطه متعهد و علاقه مند شوند.



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

### منابع فارسی

- آقای فیشانی، تیمور. (۱۳۷۷). خلاقیت و نوآوری در انسان ها و سازمانها، چاپ اول، تهران، نشر ترمه.
- آما بیل، ترزا. (۱۳۸۱). شکوفایی خلاقیت، ترجمه: حسن قاسم زاده و پروین عظیمی. تهران، نشر دنیای نو.
- اسفند یار سعادت. (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت.
- ال دفت، ریچارد. (۱۳۷۸). مبانی تئوری و طراحی سازمان، مترجمان: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۱). مدیریت عمومی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات نشرنی.
- اسکات، سینیتا و دنیس، ژافه. (۱۳۷۵). توانا سازی کارکنان، ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران، انتشارات سروش.
- پال، هرسی و بلانچارد، کنث. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)، ترجمه: علی علاقه بند. چاپ هفدهم، تهران، انتشارات امیر کبیر.
- تارو، لستر. (۱۳۸۱). ثروت آفرینان، ترجمه: عزیزکیاوند. تهران، انتشارات نشر فرا.
- جین، آر.کی و تریاندیس، اچ سی. (۱۳۷۶). مدیریت بر مدیریت ناپذیر، دفتر مطالعات تهران، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- دراگر، پیتر. (۱۳۸۰). چالش های مدیریت در قرن بیست و یکم، ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد. تهران، انتشارات فرا.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۶۹). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: قاسم کبیری. چاپ اول، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۶۹). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار گروهی)، مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. جلد دوم (چاپ اول)، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۶). مبانی رفتار سازمانی، مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ اول، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۷). تئوری سازمان، طراحی و کاربردها، مترجمان: مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. چاپ دوم.



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

- سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸). نهادی کردن نوآوری در سازمان. تهران، انتشارات موسسه فرهنگی رسا.
- شهرآرای، مهرانز و مدنی پور، رضا. (تابستان ۱۳۷۵). سازمان خلاق و نوآور، مجله: دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴.
- صادقی مال امیری، منصور. (۱۳۸۵). خلاقیت رویکردی سیستمی: فرد، گروه، سازمان، چاپ اول، تهران، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- عباسپور، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
- لند، جورج و جارمن، بت. (۱۳۷۹). آینده خلاقیت و خلاقیت آینده، ترجمه: حسن قاسم زاده. تهران، نشر ناهید.
- ماری جو، هج. (۱۳۸۷). مدیریت سازمان (نمادین-تفسیری)، ترجمه: حسن دانای فرد. تهران، انتشارات افکار.
- مقیمی، محمد. (۱۳۸۵). مباحث ویژه مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم و عبدالهی، بیژن. (۱۳۸۶). توانمند سازی کارکنان، چاپ دوم، تهران، نشر ویرایش.
- وان اوژن، فانژه. (۱۳۶۴). هنر خلاقیت در فن صنعت، ترجمه: حسن نعمتی. چاپ اول، تهران، انتشارات امیرکبیر.
- هرولد کونتز و همکاران. (۱۳۷۰). اصول مدیریت، ترجمه: محمد علی طوسی و همکاران. چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- منابع انگلیسی:

1-Amabile T.M. (1996), "Effects of external evaluation on artistic creativity", Journal of personality and Social Psychology ۳۷, pp. ۲۲۱-۲۳۳.

۲-Amabile T.M. (1998), "How to Kill Creativity", Harvard Business Review sept-oct: ۷۷-۸۷.

□- Amabile T.M., Mueller J.S., Simpson W. B., Hadley C.N., Kramer S.J., Fleming L. Time. (2002), "pressures and creativity in organizations: A longitudinal field study", HBS Working, pp 1-10



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

□-Andriopoulos, Constantine.(۱۹۹۱),“Determinants of organizational creativity”, Management Decision, vol.□□, No.۱, pp. □□□□□□.

۵- Burgelman, R.A.(June ۱۹۸۸), “Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate Venturing”, Interfaces, pp. ۷۴-۸۵.

۶-Feldman, David H., Gardner, Howard.(۱۹۹۴), “changing the World. A framework for the study of creativity”, Westport CT: Praeger Publishers.

۷-King, N. & Anderson, N.(۱۹۹۵), “Innovation and Change in Organizations”, Routledge, London and New York: ۹۶-۱۰۲.

۸-Peter Cook.(۱۹۹۸), “The Creativity Advantage- is your organization the leader of the pack? ”, Industrial Commercial Training. Volume ۳۰. Number ۵.

۹-Ricky W. Griffin.(۱۹۹۳), “Toward a Theory of Organizational Creativity”, The Academy of Management Review, Vol. ۱۸, No.۲, pp. ۲۹۳-۳۲۱.

\*پایان\*

Archive of SID