

## بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر نوآوری و خلاقیت در سازمان ها

### اعظم محسنی زاده<sup>۱</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی بین الملل، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور، ایران  
پست الکترونیکی: a\_mohsenizadeh@yahoo.com

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر نوآوری و خلاقیت در سازمان می باشد. با توجه به نقش و اهمیت ساختار بر کارکرد اثر بخش سازمانها، تعیین اینکه ساختار سازمان چگونه باید باشد امری ضروری می نماید. این مقاله در ابتدا به تعاریفی همچون خلاقیت، نوآوری و ساختار سازمانی می پردازد و در ادامه مفاهیمی چون ابعاد و انواع ساختار سازمانی، خلاقیت و نوآوری از دیدگاه سازمان و تأثیر و اهمیت ساختار بر نوآوری را از جنبه های دیگر مورد بررسی قرار می دهد. مقاله پیش رو با روشی کتابخانه ای و با بررسی متون و پژوهش های صورت گرفته در حوزه ساختار سازمانی و خلاقیت و نوآوری انجام گرفته است. بدون شک با شناخت و آگاهی از این عوامل و زمینه ها، مدیران سازمانها خواهند توانست با دیدی جامع تر و دقیق تر به موضوع ساختار سازمانی و نوآوری و خلاقیت در سازمان، استفاده لازم را جهت افزایش عملکرد سازمان خود کسب نمایند.

**واژه های کلیدی:** ساختار سازمانی، خلاقیت، نوآوری، فرصت های خلاقیت، سازمان های خلاق

## ۱- مقدمه

در عصر حاضر که تغییر و تحولات محیطی از مهمترین چالشهای فراروی سازمانها به شمار میروند، بهره گیری مناسب از استعدادها و تواناییهای افراد در تدوین چارچوب ها و الگوهای فکری جدید، نقشی حیاتی دارد. منابع انسانی سازمان که عمده ترین منبع توسعه نوآوری در سازمان می باشند، در کلیه سطوح بایستی به این باور برسند که اصولاً بقای سازمان در دنیای رقابتی و پیچیده امروز، منوط به خلاقیت و نوآوری همگانی بوده و همه نیروها باید در جهت ایجاد نوآوری و خلاقیت در سازمان فعالیت نمایند. برای ایجاد و تداوم نوآوری و شکوفایی در سازمان باید عادت به تفکر و خلاقیت را در تمامی کارکنان ایجاد کرد. مدیریت و توسعه استعدادها در یک ضرورت سازمانی اجتناب ناپذیر است [۱].

یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان ساختار مناسب و تشکیلات مناسب با اهداف مورد نظر می باشد. این سازمانها هستند که باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان از چنین روحیه خلاق بهره مند شده و بتوانند به راحتی و به طور فردی یا گروهی، فعالیتهای نوآورانه خود را به اجرا در آورند. در جهان امروز تفکر، نوآوری و خلاقیت و استفاده از آن در سازمانها امری اجتناب ناپذیر است. در سازمان های موفق، مدیران، کارشناسان و کارکنان آن بر اساس استراتژی سازمان همواره در یک رقابت پویا به دنبال نوآوری و خلاقیت می باشند و تفکر در نیروهای سازمان به صورت یک عادت و وظیفه سازمانی تلقی می گردد. در این صورت با نهادینه شدن خلاقیت و تولید فکر و اندیشه نو، سازمان تبدیل به یک سازمان خلاق، نوآور و شکوفا می گردد و حاصل آن هم افزایش در نوآوری سازمانی است. بدون شک، وجود مدیری با دانش و تاثیرگذار در سازمان که علاوه بر سازگاری و هماهنگی با تغییرات، خود نیز بتواند باعث ایجاد تغییرات در سازمان شود باعث بهبود کیفیت یادگیری و عملکرد سازمانها میشود. [۲].

رقابت کلید واژه اصلی دنیای کسب و کار امروز است. در هر عرصه ای از کسب و کار، همواره یا رقیبی وجود دارد یا به صورت بالقوه، امکان ورود یک رقیب جدید به بازار رقابت وجود دارد.

بنابراین با تحولات پرشتاب جهانی در علم، تکنولوژی، صنعت و مدیریت و به طور کلی ارزشها و معیارها، بسیاری از سازمانها و شرکت های موفق را بر آن داشته تا اهداف، گرایش ها و علایق خود را در جهت بکارگیری خلاقیت و نوآوری هدایت کنند. خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد با ایجاد پیوستگی بین ایده هاست. نوآوری نیز فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات می باشد. سازمانها برای محیطی که خلاقیت و نوآوری را ترغیب و استعدادهای افراد را در این راستا متبلور کند اهمیت قابل ملاحظه ای قائل شده اند. از این رو با توجه به اهمیت و ضرورت توجه به نوآوری و خلاقیت سازمانی در جهت تحقق اهداف سازمانی، این پژوهش بر آنست به بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر نوآوری و خلاقیت در سازمان بپردازد [۳].

### ۲- خلاقیت:

خلاقیت به عنوان یک نیاز عالی بشری در تمام ابعاد زندگی او مطرح بوده، و عبارت از تحولات دامنه دار و جهشی در فکر و اندیشه انسان است، به طوری که حائز یک توانایی در ترکیب عوامل قبلی به راههای جدید را شامل می شود. تلاشهای خلاقیت وسیله ای برای نوآوری است. خلاقیت بیشتر یک فعالیت فکری و ذهنی است و نوآوری بیشتر جنبه عملی دارد و در حقیقت محصول نهایی عمل خلاقیت است. خلاقیت از دیدگاه روانشناسی، پدیدارگردیدن تلفیقی از اندیشه های نو به وسیله شهودگرایی از منابع ناشناخته، تعریف شده است. خلاقیت از دیدگاه سازمانی یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان [۴].

هربرت فوکس<sup>۱</sup> معتقد است که "فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسئله ای را به طور مفید و بدیع حل کند." و همچنین اریک فروم<sup>۲</sup> نیز معتقد است که "خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است." [۵].

از نظر پیتر دراگر<sup>۳</sup> از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه ای نو به صورت محصول یا خدمتی جدید در آید زمانی طولانی می گذرد و تلاشها و کوششهای بسیار به عمل می آید [۶].

### ۳- نوآوری:

<sup>۱</sup> Herbert fox  
<sup>۲</sup> Erich fromm  
<sup>۳</sup> Piter Drucker

نوآوری سازمانی، اتخاذ یک ایده یا رفتار است که برای نوع وضعیت سازمان، بازار و محیط کلی سازمان جدید است. اولین سازمانی که این ایده را معرفی می کند به عنوان نوآور در نظر گرفته می شود. بنابراین تمام نوآوری ها منعکس کننده یک تغییرند، اما تمام تغییرها، نوآوری نیستند. نوآوری به یکی از این دو معنی است: یا درجهان تا به حال چنین چیزی وجود نداشته است و یا برای کاشف تازه است. نوآوری انعکاس تمایل شرکت به ایده های جدید و فرآیندهای خلاق است که نتیجه اش در محصولات، خدمات یا فرآیند های جدید قابل مشاهده می باشد [7].

در اصل مفهوم نوآوری از دیدگاه مدیریت فرآیندی است که از تصور یک محصول یا خدمت شروع و به انتشار تجاری آن محصول یا خدمت جدید ختم می شود [8].

نوآوری جنبه ای خاص از تغییر است. نوآوری یعنی یک عقیده یا نظریه تازه که برای ارائه یک محصول، فرایند یا نوع خدمت به کار برده می شود (یا بهبود در این اقسام)، بنابراین هر نوآوری مستلزم تغییر است ولی هر تغییری موجب ارائه نظرهای جدید یا بهبود زیادی نمی شود. در سازمان نوآوری می تواند به صورت تغییرات یا بهبود اندک روند یا فرایند انجام کارها باشد [9].

#### ۴- ساختار سازمانی و ابعاد آن:

سازمان ها ساختارهایی رابه وجود می آورند تا فعالیتهای کارکنان را هماهنگ و اعمال اعضا را کنترل نمایند. ساختار سازمانی راه و روشی است که فعالیتهای سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شوند و به کمک آن سازمان منابع انسانی و فعالیتهای هدفدار را با یکدیگر تلفیق می کند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود و یک نماد قابل رویت از کل فعالیت ها و فرآیندهای سازمان است. متغیرهای شخصی و سازمانی مانند فناوری، ساختار، فرهنگ و همچنین متغیرهای محیطی بر نوآوری و خلاقیت سازمان تاثیر می گذارند که از این سه دسته، متغیرهای سازمانی بیشترین نقش را دارند و در نهایت ساختار سازمانی را می توان به عنوان اصلی ترین عامل تاثیر گذار بر خلاقیت و نوآوری سازمان ها برشمرد. با بررسی ابعاد ساختار سازمانی می توان به الگویی رسید که متضمن کارایی و رضایت باشد. مواردی که بیشتر این تاثیر را بر بعد ساختاری دارند عبارتند از: رسمیت، پیچیدگی و تمرکز [10].

۴-۱- رسمیت: میزان استاندارد شدن کارها را مشخص می کند. اگر کاری بسیار رسمی باشد جزئیات آن چه باید انجام شود به صورتی دقیق مشخص میشود. در سازمانی که چندان رسمی نباشد افراد آزادی عمل داشته و می توانند نظرات شخصی خود را اعمال کنند. شرح شغل های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل های روشن بیانگر رسمیت بالاست. در رسمیت کم، رفتار کارکنان می تواند به صورت برنامه ریزی نشده باشد [11].

در ارتباط خلاقیت و رسمیت باید گفت هرچه استاندارد سازی امور بیشتر شود از میزان خلاقیت و نوآوری در سازمان کاسته می شود. به طوری که برای ایجاد تعادل و تناسب بین استاندارد سازی توان خلاقیت مدیران سازمانها باید از انعطاف بیشتری در اجرای امور مربوط به دوایر خلاق سازمانی برخوردار باشد. همچنین می توان گفت بین رسمیت و خلاقیت ارتباط منفی وجود دارد، زیرا با افزایش قوانین و مقررات، دستورالعمل ها و آئین نامه های موجود در سازمان، خلاقیت فردی و سازمانی کاهش می یابد و در مقاطعی هم به فراموشی سپرده میشود و هرچه رسمیت و تمرکز مدیران در سازمانها بیشتر باشد از میزان خلاقیت سازمانی کاسته می شود. زیرا سطوح بالای تمرکز موجب بروز دیدگاه های معترضانه و اخلاکگر شده و مانع توسعه و ساخت ایده های جدید می شود [11].

۴-۲- پیچیدگی: مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می شود. به بیان دیگر پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می کند و در سه بعد افقی، عمودی و مورب مطرح می شود.

پیچیدگی عمودی تعداد سطحی است که در سلسله مراتب اختیارات وجود دارد و به عمق و ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد. پیچیدگی افقی تعداد عنوان شغلی یا دوایری است که به صورت افقی در سرتاسر سازمان وجود دارد و پیچیدگی مورب به محل ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می شود. مهمترین شهادی که دلالت بر تفکیک افقی درون سازمان دارد تخصص گرایی و بخش بندی درون سازمانی است. بین این سه نوع پیچیدگی روابط متقابل زیادی در سازمان های بزرگ مشاهده می شود ولی در سازمانهای کوچک اثر این عوامل اندک بوده و روابط آنها نیز تضعیف می شود [10، 11].

بطور کلی این سه عنصر نمی توانند به همراه هم تحقق یابند برای مثال دانشکده ها از تفکیک عمودی و پراکندگی (مورب) کم ولی تفکیک افقی زیاد برخوردارند. با افزایش پیچیدگی، مسئولیت مدیران جهت حصول اطمینان از اینکه فعالیتهای پراکنده با هم به منظور

تحقق اهداف سازمان صورت می گیرد نیز افزایش می یابد و پیچیدگی زیاد مستلزم توجه قابل ملاحظه ای به مسائل مربوط به ارتباطات، هماهنگی و کنترل است. لذا صرفه جویی های ناشی از پیچیدگی با زیان های ناشی از افزایش پرسنل به منظور تسهیل هماهنگی جبران می شود. از سوی دیگر بین پیچیدگی و رسمیت رابطه وجود دارد. در جاهایی که کارکنان وظایف تخصصی شده و تکرار و محدود انجام می دهند روال کار به استاندارد شدن نزدیک است. تقسیم کار به منظور تسهیل هماهنگی و کنترل رسمیت بالا موجب می شود ولی در جاهایی که این تقسیم کار توسط متخصصین انجام می شود رسمیت رو به کاهش دارد [۱۰،۱۱].

**۴-۳- تمرکز:** وقتی تصمیم گیری ها در سطوح بالای سازمان انجام می شود آن سازمان را متمرکز می نامند و هنگامی که تصمیم گیری ها به سطح پائین تر تفویض می شود آن سازمان را غیر متمرکز می نامند. تمرکز میزان یا درجه ای است که تصمیمات در یک نقطه مشخص در سازمان گرفته می شود. در سازمان متمرکز از آنجا که افراد در تصمیم گیری ها مشارکت کمتری دارند احساس بیگانگی شدیدتر است. تراکم قدرت در سازمان به معنی تمرکز است و عدم تراکم نشانه عدم تمرکز است. تمرکز به میزان پراکندگی اختیارات تصمیم گیری بر می گردد و نه جغرافیایی سازمان. تکنولوژی، اطلاعات عدم تمرکز را تسهیل می کند. تمرکز فقط با ساختار رسمی تاکید می شود و فقط با اختیارات رسمی به کار می رود. خط مشی ها می توانند عدم تمرکز را افزایش دهند. در این سازمانها تصمیم گیری به رده های پائین واگذار می شود ولی از طریق تدوین خط مشی ها تصمیم گیرندگان را با محدودیت مواجه می کنند [۱۲].

مدارک و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد. عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط می شود. به عبارتی در بررسی ساختار سازمان ها پیچیدگی سطح بالا را با عدم تمرکز مشاهده می کنیم. رسمیت زیاد با ساختار متمرکز و هم غیر متمرکز مرتبط می شود. در یک سازمان با کارکنان غیر متخصص قوانین و مقررات متعدد تدوین می شود. در صورت حفظ تمرکز، کنترل از طریق رسمیت و تمرکز تصمیم گیری در سطح مدیریت عالی به اجرا در می آید. در خصوص کارکنان حرفه ای، عدم تمرکز مطلوب آنان است. از آنجا که منافع کارکنان حرفه ای در کار فنی آنان نهفته است نه در تصمیم گیری های استراتژیک، این امر می تواند رسمیت و عدم تمرکز را موجب شود. لذا تمرکز بیشتر با تصمیمات استراتژیک سازگار بوده تا تصمیمات عملیاتی، تصمیمات استراتژیک تاثیر کمی بر فعالیتهای کاری کارکنان حرفه ای دارند [۱۲].

## ۵- جایگاه خلاقیت و نوآوری در سازمان:

بدون تردید سازمانهای عصر حاضر با تحولات و تهدیدات گسترده بین المللی مواجه اند، در این زمینه برای اینکه بتوان در دنیای متلاطم امروز به حیات خود ادامه داد باید به خلاقیت و نوآوری روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات بر آنها تاثیر نهاد و به آنها شکل دلخواه داد. با توجه به این تغییرات و تحولات سریع، خلاقیت و نوآوری به عنوان اصل اساسی و مهم بقای سازمانها پذیرفته شده است. دانشی که سازمان در اختیار دارد و میتواند آنرا بکارگیرد، بیانگر فعالیتهایی است که سازمان قادر به انجام آنهاست. از طرف مقابل فعالیتهایی که سازمان باید بتواند از عهده انجام آنها برآید، بیانگر نیاز به دانشهای جدیدی است که سازمان باید نسبت به کسب و مدیریت آنها اقدام نماید [۱۳].

براین اساس کشورهای پیشرفته بر آموزش خلاقیت تاکید زیادی دارند و در این زمینه پیشرفت انسان، سازمان و جامعه در گرو خلاقیت و نوآوری است و آگاهی از فنون و روش ها برای ایجاد فضای لازم برای رشد و باروری این روحیه ضروری است. خلاقیت و نوآوری در درون یک سازمان در خلاء به وجود نمی آید، بلکه ساختار سازمانی به عنوان یک بستر زمینه را برای پیدایش خلاقیت آماده می کند. سازمانهایی که امکان برقرار کردن رابطه به ویژه رابطه غیر رسمی و انعطاف پذیر را در ساختار خود پیش بینی می کنند، عوامل مثبت و موثری برای ترغیب و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان خود به وجود می آورند. عامل ایجاد و پرورش خلاقیت در محدوده علم و هنر مدیریت قرار می گیرد و مدیران می توانند پیدایش خلاقیت را در سازمانها با ایجاد زمینه ها و بستر مناسب همچون ساختار سازمانی مناسب، تسریع یا با ایجاد فضای نامناسب آن را خنثی کنند. سازمان باید سیستم هایی را برای شناسایی و ارزیابی ایده های مطلوب در اختیار داشته باشد [۱۴].

بررسی سازمان های موفق حاکی از آن است که این سازمان ها در مقایسه با سازمان های کمتر موفق، محصولات و ایده های جدید بیشتری را طراحی می کنند، از منابع خود به صورت کارآمدتر و مؤثرتر بهره می گیرند، به صورت خلاق تری محصولات خود را تبلیغ و برای فروش عرضه می کنند و از مدیریت اثر بخش تری برخوردارند [۱۵].

## ۶- افراد خلاق

پیتر داکر می گوید: "خلاقیت می تواند بطور منظم به کار گرفته شود، اگر هر کس بداند کجا و چگونه نگاه کند". خلاقیت ایجاد یک ایده یا مفهوم جدید از طریق بکارگیری توانایی های ذهنی و علت و سبب نوآوری است و بدون آن نوآوری صورت نمی گیرد. خلاقیت و نوآوری مختص افراد خاص نیست و تمام افراد می توانند در جهت آن کوشش نمایند. بسیاری از افراد سعی میکنند با شروع فعالیتهای مخاطره آمیز رییس خودشان باشند. در سازمانهای بزرگ نیز از کارهای مخاطره آمیز الگوبرداری میکنند. در سازمانهای بزرگ افرادی را که ویژگیهای کارآفرینی یا مخاطره جویی از خود نشان میدهند، خلاق، کارآفرین یا مخاطره جو می نامند [۹].

دانشمندان معتقدند انسانها در هر سطح سازمانی و در هر رده شغلی، قدرت خلاقیت، تفکر و اندیشه دارند که البته میزان آن در انسانهای مختلف متفاوت است. به بیان دیگر افرادی دارای خلاقیت بالاتر هستند که از عوامل خاصی برخوردار باشند مانند عواملی از این قبیل:

۱- انعطاف پذیری ادراک

۲- ابتکار

۳- ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی

۴- استقلال رای و داوری و ... [۹].

## ۷- فرصت های خلاقیت

خلاقیت های موفق آمیز ناشی از یک انتخاب آگاهانه و هدف دار در فرصت های خلاقیت می باشد. فرصت های خلاقیت در چهار گروه فرصت های داخلی و سه گروه فرصت های خارجی تقسیم بندی شده است:

فرصت های داخلی عبارتند از:

• وقایع غیرمنتظره: مثل شکست ها یا موفقیت های غیرمنتظره

• ناسازگاری ها

• نیازهای فرایندی و تغییرات در صنایع و بازارها

فرصت های خارجی (در محیط علمی و اجتماعی سازمان) عبارتند از:

• تغییرات جمعیتی

• تغییر نگرش

• دانش جدی [۱۶].

## ۸- طراحی ساختار سازمان:

از دیدگاه صاحب نظران مختلف، ساختار سازمانی مناسب، پیش فرضی برای موفقیت و نوآوری و تغییر در سازمان است. ساختار سازمان شامل: ۱- مکانیکی (متممکز) و ۲- ارگانیکی (غیرمتممکز) که مهمترین مصادیق بارز ارگانیکی، اینترنت است. تام برنز و استاگر<sup>۴</sup> با توجه به تحقیقاتی که انجام داده اند جایگاه سازمان ها را از نظر نوع ساختار مدیریت به دو سازمان مکانیکی و ارگانیکی تشبیه کرده اند. ساختار مکانیکی سازمانها را در حالت ایستا نگه می دارد و ساختار آن را تحکیم می بخشد. اما ساختار ارگانیکی سازمان را در حالت پویا نگه می دارد و شیوه ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحد زنده و متاثر از یکدیگر در نظر می گیرد. در این روش مدیر، آزادی عمل به افراد اعطا می کند و افراد مستقلاً روش کار را انتخاب می کنند که همین امر سازمان را در ایجاد خلاقیت و نوآوری یاری خواهد رساند. یکی از ویژگی های بارز سازمانهای ارگانیکی مشارکت افراد در کلیه امور سازمان است که این امر باعث تقویت و پرورش روحیه خلاقیت و کارآفرینی کارکنان می شود که خود عامل مهم در بهبود و بازسازی سازمان است [۱۱].

برنز یکی از ضعف های مهم ساختار مکانیکی را این گونه بیان می کند که در سازمانهای مکانیکی روال معمول برای رسیدگی به موضوعی که خارج از حدود وظایف یک نفر قرار می گیرد ارجاع آن به یک کارشناس مربوط و یا سپردن آن به یک مافوق است که این

<sup>۴</sup> Tom Burns & Stadger

امر خلاقیت کارکنان را محدود خواهد کرد. برنز و استاگر در جواب این سوال که تحت چه شرایطی به کارگیری ساختار ارگانیک بر ساختار مکانیکی ارجحیت دارد معتقدند که ارجحیت یک ساختار بر ساختار دیگر بستگی به موقعیت دارد همچون:

الف: هر قدر که افراد در سازمان از توانایی های فکری و ذهنی بیشتری برخوردار باشند به همان اندازه ساختار ارگانیک مناسب تر خواهد بود.

ب: هر قدر محیطی که سازمان در آن واقع شده است دچار تغییرات بیشتر و سریعتر باشد به همان اندازه به اهمیت انعطاف پذیری در ساختار ارگانیک افزوده می شود [۱۱،۱۷].

#### ۹- چگونه متغیرهای ساختاری بر نوآوری اثر می گذارند؟

براساس پژوهش های گسترده، با توجه به متغیرهای ساختاری می توانیم سه گزاره را بیان کنیم: اول اینکه ساختارهای مکانیکی اثری مثبت بر نوآوری دارند زیرا که تخصص کاری آنها پایین تر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها بیشتر از ساختارهای مکانیستی است. همچنین انعطاف پذیری، قدرت انطباق را که پذیرش نوآوری ها را آسان تر می کند بیشتر می کنند. دوم این که دسترسی آسان به منابع فراوان عامل کلیدی نوآوری است. فراوانی منابع به مدیران این توانایی را می دهد که بتوانند برای نوآوری هزینه کنند و شکست ها را بپذیرند. در نهایت ارتباط بین واحدها با تسریع درکنش متقابل خطوط سازمانی به شکستن سدهای احتمالی در برابر نوآوری مدد می رساند. البته هیچ یک از این سه متغیر نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه مدیران ارشد به این سه عامل متعهد باشند [۱۷].

#### ۱۰- نتیجه گیری :

با توجه به مطالب بیان شده و بررسی ساختار سازمانی به این نتیجه میرسیم که هرچقدر از سطح سنتی به سطوح نوین سازمانی گام بر می داریم توجه به محیط متغیر و متلاطم و نیز عامل انسانی به عنوان نقش محوری در سازمان بیشتر می شود. اعتماد به نفس، خود کنترلی، استقلال، مهارت های متعدد، دور اندیشی، خلاقیت، نقش آفرینی و منعطف بودن ویژگی های هستند که سازمان نوین به افراد اعطا می کنند. اگرچو حاکم بر ساختار سازمانی جوی ریسک پذیر بوده و افراد حاضر باشند برای امتحان ایده ها و فرصت های جدید تن به خطر دهند در چنین جوی است که سازمان می تواند افراد خلاق را در خود بپروراند. هر چقدر سازمان ها به طرف نظامی آزاد و مستقل با اعتماد به افراد و جلب مشارکت آنها در امور زیربنایی سازمان حرکت کند و اصل را بر خلاقیت بگذارد، گام موثری به سوی سازمان های خلاق که خلق کننده افراد نوآور است برداشته است.

به طور کلی می توان اذعان داشت که آگاهی مدیران و کارکنان از خلاقیت و نوآوری الزامی است تا بتوانند با زمینه های آگاهی های مورد نیاز و نو وارد عرصه کار و فعالیت شوند و در آنجا با آفرینندگی، نقش مؤثری در تحقق اهداف و پیشرفت سازمان های خود داشته باشند. خلاقیت و نوآوری برای ماندگاری هر سازمانی لازم است و در طی زمان، سازمانهای غیر خلاق از صحنه محو می شوند و اگر چه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم خواهد شد.

بنابراین یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با هدفهای مورد نظر است که در این زمینه ساختار زیستی یا ارگانیک، ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان به شمار می آید.

منابع:

- [۱] قلی پور، آرین، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریاها و کاربردها)، انتشارات سمت، ۱۳۹۰.
- [۲] غضنفری، رضا و علی احمدی، علیرضا، مقاله مدیریت نوآوری در سازمانها، مفاهیم و رویکردها، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، ایتالیا-رم، ۱۳۹۵.
- [۳] نعمتی شهاب، علی، مقاله کسب و کار: طراحی استراتژی: نوآوری یا تقلید؟، مجله تدبیر شماره ۲۸۳.
- [۴] آقایی فیشانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسان ها و سازمان ها، انتشارات ترمه، ۱۳۷۷.
- [۵] رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ نهم، انتشارات سمت، ۱۳۸۵.
- [۶] الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، چاپ سی و نهم، نشرنی، ۱۳۸۹.
- [۷] مبینی دهکردی، علی و همکاران، مقاله تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه ی سازمان، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال پنجم، ۱۳۹۱.
- [۸] صمد آقایی، جلیل، تکنیک های خلاقیت فردی و گروهی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۱.
- [۹] پی رابینز، استیفن، ای دیسترو، دیوید، مبانی مدیریت، ترجمه اعرابی، سیدمحمد، رفیعی، محمدعلی، اسراری شاد، بهروز، ۱۳۸۹.
- [۱۰] تورنس، اتی پال، استعدادها و مهارت های خلاقیت و راههای آزمون آنها، مترجم قاسم زاده، حسن، انتشارات نشرنو، ۱۳۷۲.
- [۱۱] دفت، ریچاردال، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارسایان، علی، اعرابی، سیدمحمد، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۷.
- [۱۲] نوروزی، حسین، تئوری مدیریت پیشرفته، انتشارات فوژان ۱۳۹۴.
- [۱۳] عبدالله پورنژدی، شهریار، مقاله ارایه چهارچوب مفهومی برای مدیریت استراتژیک دانش، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۳۸۶.
- [۱۴] جفری ای هریسون، کارن اچ جان، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی، محمد رسول الماسی فرد، انتشارات مهکامه، ۱۳۹۴.
- [۱۵] صالحی امیری، سیدرضا، پژوهشنامه ۲۰-نوآوری و کارآفرینی، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام گروه پژوهشهای فرهنگی و اجتماعی، ۱۳۸۷.
- [۱۶] پیتر دراگر، مقاله رشته علمی به نام خلاقیت، ترجمه واحدی، سیدصالح، مجله تدبیر شماره ۴۳.
- [۱۷] پی رابینز استیفن، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، ترجمه پارسائیان و اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۷.