

بررسی تطبیقی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در

سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان

امیر احمد سمیعی^۱، محمدرضا دهقانی اشکذری* (نویسنده مسئول)^۲، سید حسن حاتمی نسب^۳

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف بررسی تطبیقی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان، انجام شد.

روش: روش‌شناسی تحقیق توصیفی-اکتشافی و راهبرد پژوهشی مبتنی بر رویکرد کیفی بوده است. به گونه‌ای که مبتنی بر اجرای مصاحبه اکتشافی نیمه ساختاریافته و تحلیل داده‌ها به کمک روش تحلیل تم، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری از دیدگاه کارکنان و مدیران به تفکیک، شناسایی و سپس مقایسه تطبیقی صورت گرفت. مشارکت‌کنندگان پژوهش عبارت بودند از کارکنان و مدیران شاغل در سازمان‌های دولتی و نمونه‌گیری تا آنجا ادامه یافت که اشباع نظری اتفاق افتاد.

یافته‌ها: عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران مشتمل بر ۵ بعد و ۲۹ مؤلفه و از دیدگاه کارکنان، ۴ بعد و ۲۵ مؤلفه می‌باشد. یافته‌های تطبیقی حاکی از آن بود که بین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان، مؤلفه‌هایی به عنوان نقاط افتراقی شناخته شدند که شامل: شناسایی فعالیت‌های ارزش‌آفرین، درک پیچیدگی‌های نوآوری، آینده‌نگری، کل‌نگری، ارزیابی وضعیت نوآوری، توجه به الزامات مدیریت زمان و هزینه، شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان، بازمهندسی فرآیندهای سازمان، توجه به نیازهای مشتریان، یکپارچه‌سازی دانش سازمانی،

۱- دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران mr.dehghani@ut.ac.ir

۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران hataminasab@iauyazd.ac.ir

به کارگیری سبک رهبری مناسب، آزادی عمل کارکنان، تخصیص منابع، همدلی، استفاده از نظرات مشاوران و تجارب موفق.

نتیجه گیری: یافته‌ها نشان داد که عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان دارای ابعاد و مؤلفه‌های مشترک و متفاوتی است. **واژه‌های کلیدی:** مقایسه تطبیقی، مدیریت نوآوری، سازمان‌های دولتی، مدیران، کارکنان.

مقدمه

در عصر کنونی، از نوآوری به عنوان عامل مهم و حیاتی سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی یاد می‌شود. نوآوری برای سازمان‌هایی که در پی بقا و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان‌ها به دنبال روش‌ها و رویکردهای نوآورانه به منظور بهبود اثربخشی، کارآمدی و انعطاف‌پذیری هستند (وینکس و همکاران، ۲۰۲۰). در این میان مدیریت نوآوری در عصر کنونی، تبدیل به حوزه جذابی برای پژوهشگران عرصه مطالعات سازمان شده و چارچوب‌های مفهومی گوناگونی نیز برای درک مدیریت نوآوری طراحی شده است (قصوری، ۱۴۰۱). مدیریت نوآوری، معرفی اعمال مدیریتی که برای شرکت جدید محسوب می‌شوند و عملکرد شرکت را ارتقا می‌دهند، می‌باشد (مهرانی و عبدزاده کنفی، ۱۳۹۸). مدیریت نوآوری، تولید و پیاده‌سازی یک ساختار، فرایند، عمل و یا تکنیک مدیریتی جدید که عالی به نظر می‌رسد و به اهداف سازمانی منجر می‌شود (شاگردکانی و همکاران، ۱۴۰۱). از طرف دیگر با توجه به چالش‌هایی که امروزه سازمان‌های دولتی در محیط خود با آن مواجه بوده و همچنین افزایش انتظارات شهروندان در ارتباط با کیفیت ارائه خدمات عمومی، ارتقاء خلاقیت و نوآوری می‌تواند نقش حائز اهمیتی را در بهبود اثربخشی فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های بخش عمومی ایفاء نماید. این در حالی است که به صورت سنتی کمبود خلاقیت و نوآوری به عنوان یکی از ویژگی‌های بارز بوروکراسی‌های در بخش دولتی به شمار می‌روند (موسی و همکاران^۲، ۲۰۱۸). اگرچه به صورت سنتی این گونه تلقی می‌شود که خلاقیت و نوآوری جایی در بخش دولتی ندارند، اما همانند سازمان‌های فعال در بخش خصوصی،

-
1. Winks et al
 2. Moussa et al

بروز خلاقیت و نوآوری در بخش دولتی نیز می‌تواند نقش حائز اهمیتی را در تحقق اهداف دولت‌ها داشته باشد (یاناگوا^۱، ۲۰۲۰).

با نگاه به ادبیات موجود می‌توان دریافت که نگاه‌های متفاوتی در خصوص مدیریت نوآوری و دانش در بخش‌های دولتی و خصوصی وجود دارد که این امر ناشی از تفاوت ساختاری این دو بخش اقتصادی است (محمدعلی پور و همکاران، ۱۴۰۰). به واقع سازمان‌های دولتی به طور معمول، بزرگ و پیچیده هستند، ساختار رسمی دارند که در آن، امور مختلف باید دقیقاً مطابق دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده انجام شود، سلسله مراتب اختیارات در شرکت به طور عمودی و در بالا متمرکز است، بهره‌وری به شدت پایین است و خلاقیت و نوآوری در نازل‌ترین حد است و همین مساله باعث شده است که شرکت‌های دولتی در رقابت با شرکت‌های خصوصی در موضع ضعف قرار بگیرند (زرعتکار و همکاران^۲، ۲۰۲۰). بنا به دیدگاه یاناگوا (۲۰۲۰)، محدودیت‌های بودجه‌ای، سیستم‌های ناکارآمد تشویق و تنبیه، بوروکراسی سازمانی و عدم انعطاف، فقدان انگیزه‌های کاری در مدیران و کارکنان و همچنین تعامل نامؤثر این سازمان‌ها با محیط پیرامونی و شهروندان، سازمان‌های دولتی را با چالش جدی مواجه ساخته است و لذا ضرورت توجه به مدیریت نوآوری را در این دسته از سازمان‌ها بیش از پیش کرده است. ضمن آنکه بررسی مطالعات انجام شده نشان می‌دهد، مطالعات نوآوری در بخش خصوصی در مقایسه با مطالعات نوآوری در بخش عمومی حداقل ۱۰ برابر بیشتر بوده است؛ بنابراین، تئوری‌ها، ابزارها و داده‌های نوآوری در بخش عمومی و دولتی در هیچ کجا به پیشرفتگی تئوری‌ها، ابزارها و داده‌های نوآوری در بخش خصوصی نیست (موسی و همکاران، ۲۰۱۸).

از طرف دیگر نظر به چالش‌های پیش رو و تغییرات و تحولات جامعه کنونی ایران و درک این نکته که سازمان‌های بخش دولتی در عصر کنونی برای اصلاح روندها و فرآیندهای ارائه خدمات خود با عنایت به تغییرات مداوم محیطی و فشار ذینفعان، از حیث مسئولیت پاسخگویی بیشتر در کانون توجه قرار دارند، این مهم می‌طلبد که به مقوله مدیریت نوآوری بیش از پیش توجه نمایند. به واقع قضیه، مساله اینجاست که امروزه در فضای اداری ایران تفکر رایج این است که خلاقیت و نوآوری مختص بخش خصوصی است و نهادهای دولتی برخلاف سازمان‌های خصوصی در ارائه خدمات خود از

1 Yanagawa

2. Zaraatkar et al

خلاقیت و نوآوری بی نیاز هستند (رسولی و همکاران، ۱۴۰۲). به زعم رهنورد و همکاران (۱۳۹۸) به دلیل تغییر شرایط محیطی و توسعه فناوری اطلاعات، زمینه مطالبه‌گری مردم افزایش یافته و برای پاسخگویی به خواست مردم، اصلاح و به‌روزرسانی نظام اداره امور دولتی ایران ضرورت دارد و از این حیث می‌توان به نقش مدیریت نوآوری در انجام چنین مهمی پی برد.

حال با عنایت به آنچه عنوان گردید، به نظر می‌رسد انجام پژوهش حاضر در راستای پرکردن شکاف موجود در ادبیات پژوهش ضروری است چرا که این انتظار می‌رود تا یافته‌های این بتواند ضمن توسعه و گسترش مبانی نظری در حوزه مدیریت نوآوری در بخش دولتی، به افزایش درک مسئولان و مدیران دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی در خصوص مقوله مدیریت نوآوری در بخش دولتی منتج شود. شناختی که ثمرات آن حداقل می‌تواند در میان تا بلندمدت، تأثیر خود را در بهبود عملکرد سازمانی نشان دهد. لذا این تحقیق می‌کوشد عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر شکل‌دهی مدیریت نوآوری را از دو دیدگاه مدیران و کارکنان فعال و شاغل در سازمان‌های دولتی ایران مورد بحث و بررسی قرار دهد تا نتایج آن بتواند به این سؤال اصلی پاسخ دهد که بررسی تطبیقی مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان و مدیران چگونه است؟ مبتنی بر این سؤال، سؤالات فرعی تحقیق عبارت‌اند از:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران کدام است؟
۲. ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان کدام است؟
۳. نقاط افتراق و اشتراک ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان و مدیران کدام است؟

پیشینه نظری

نوآوری در سازمان‌ها، یکی از محرک‌های اصلی برای رقابت‌پذیری و توسعه ملی است. سازمان‌های امروزی برای موفقیت و رشد می‌بایست در جستجوی فرصت‌های تازه باشند. آنچه می‌تواند یک سازمان را به سمت این فرصت‌های تازه سوق دهد نوآوری می‌باشد (شاکر اردکانی و

همکاران، ۱۴۰۱). مفهوم نوآوری سازمانی را می‌توان به عنوان اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌های جدید تعریف کرد؛ بنابراین مشتمل بر تغییرات در ساختار و فرآیندهای یک سازمان در راستای به کارگیری مفاهیم جدید مدیریتی، کاری، عملیاتی است. این موضوع به معنی به کارگیری کار گروه‌های تخصصی در تولید، مدیریت زنجیره تأمین یا سیستم‌های مدیریت کیفیت می‌باشد (فن و همکاران، ۲۰۲۱). مطالعات مختلفی از اثر سودمند نوآوری سازمانی روی عملکرد شرکت حمایت می‌کنند. شرکت‌هایی که عملکرد بهتر دارند، به طور گسترده‌تری در تغییرات سازمانی مشارکت دارند (کامیسون و ویلار لویز، ۲۰۱۴).

از طرف دیگر مدیریت نوآوری یکی از چالش‌های پیش روی هر مدیری است، زیرا خلاقیت و نوآوری مشابه فعالیت‌های تکراری و روزمره سازمانی نیست و هیچ نسخه، قاعده، قانون و فرآیند و حتی شاخص موفقیتی برای آن وجود ندارد (موتونی و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت نوآوری به دلیل ماهیت موضوعی، حوزه‌ی دانشی میان‌رشته‌ای و تخصصی بسیار گسترده‌ای را شامل می‌گردد و با دیگر مفاهیم و رویکردهای سازمانی و مدیریتی مانند مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، مدیریت سرمایه‌های فکری، مدیریت فناوری، مدیریت تحقیق و توسعه، مدیریت ارزش، مهندسی محصول جدید، مهندسی نوآوری، مهندسی سیستم، مدیریت پروژه، کارآفرینی، مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی ارتباط زیادی دارد (فترتی و نیلسن، ۲۰۱۸). مدیریت نوآوری، گسستی آشکار از اعمال، فرآیندها و اصول مدیریتی یا خروج از اشکال سازمانی رایج که به طور محسوسی طریقه انجام مدیریت را تغییر می‌دهد (فن و همکاران، ۲۰۲۲). آمارا و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌دارند که اصولاً مدیریت نوآوری، بر نوآوری که شامل تحقیقات مؤثر، توسعه و اجرای ایده‌ها و سایر فعالیت‌های مرتبط از جمله مدیریت خلاقیت و مدیریت پروژه است، تمرکز دارد و نوعاً به دنبال فراهم کردن چارچوبی برای تبدیل ایده‌ها به نوآوری و اجرای آنهاست. ایزدی شهنانی و همکاران (۱۴۰۰) بیان می‌دارند که بسیاری از مطالعات صورت گرفته در زمینه مدیریت نوآوری به دنبال یافتن بهترین عمل برای دستیابی به نوآوری در سازمان

1. Fan et al
2. Camisón & Villar-López
3. Mutonyi et al
4. Fetrati & Nielsen
5. Amara et al

بوده‌اند؛ اما مدیریت نوآوری به شدت یک مفهوم اقتضایی است و دستیابی شایسته به آن بستگی به عوامل بسیار زیادی دارد و لذا برای فهم هر چه بهتر مدیریت نوآوری، باید به طور خاص اقتضانات بازار و فناوری بررسی و مشخص شود که چگونه این عوامل روی نوآوری در سازمان تأثیرگذار است. یاناکاوا (۲۰۲۰) عنوان می‌دارد به منظور موفقیت در مدیریت نوآوری، سازمان‌ها باید به صورت استراتژی ساختار سازمانی، بخشی از منابع خود را در ایمن‌سازی و تبدیل منابع تولیدی به محصولات، خدمات و فناوری‌های قوی تخصیص دهند. بدین معنی که مجموعه‌ای از روابط را که به تصمیم‌گیرندگان این توانایی را می‌دهد که بخشی از منابع سازمان را در مواجهه با ریسک‌ها و عدم قطعیت‌هایی که در فرآیند نوآوری اجتناب‌ناپذیر است، فراهم کنند.

از طرف دیگر پس از جنگ جهانی دوم، سازمان‌های دولتی به ابزاری مهم تبدیل شدند که تمامی دولت‌های جهان به کمک آن‌ها توسعه اقتصادی را به منظور دستیابی به اهداف خاص اجتماعی دنبال کنند؛ بنابراین مؤسسات دولتی در فرآیند توسعه بسیاری از کشورها، نقش برجسته‌ای ایفا می‌نمایند. به علل مختلف، این سازمان‌ها در کشورهای جهان سوم، به مرور زمان کارایی خود را در پاسخگویی به نیازهای متنوع و رو به تزاید شهروندان از دست می‌دهند و از این‌روست که توجه به مدیریت نوآوری برای سازمان‌های دولتی در دهه‌های اخیر به موضوع مهمی تبدیل شده است (ژائو و همکاران ۲۰۱۹، ۱). به زعم زارعی و همکاران (۱۴۰۰) شرایط پیچیده محیطی، ایجاد تغییر در سازمان‌های دولتی عصر کنونی را اجتناب‌ناپذیر نموده است. در این شرایط سازمان‌هایی موفق هستند که توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی را داشته و بتوانند سازوکارهای لازم برای هماهنگی با این تغییرات را تأمین کنند. اجرای تغییر به‌سادگی اتفاق نمی‌افتد و تحقیقات نشان داده که بسیاری از ابتکارات تغییر به دلیل آماده‌نبودن سازمان‌ها برای آن به شکست منتهی شده‌اند. کوه‌گیوی (۱۴۰۱) با توجه به تغییرات سریع محیطی در عصر حاضر، اهمیت نوآوری دولت‌ها برای مقابله با تغییرات، روز به روز بیشتر می‌شود. با این حال، اعضای سازمان به دلیل عدم اعتماد، وسواس نسبت به موفقیت‌های گذشته، بی‌اعتمادی به استراتژی‌های ناشی از تغییر، هزینه‌های نسبتاً زیاد، تهدید ارزش و حوادث و عواملی از این دست ممکن است در برابر تغییر و نوآوری مقاومت نشان دهند. سازمان‌ها برای غلبه بر این مقاومت‌ها و نوآوری موفق، به مدیریت تغییر نیاز دارند.

بایستی گفت در عین حالی که محققان امروزه به تحقق نوآوری و مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی همچون بخش خصوصی برای بهبود عملکرد و اثربخشی‌شان تأکید فراوانی دارند با این حال تحقق آن به علت وجود مشکلات و موانع متعدد چندان ساده نیست. از نگاه یاناگاوا (۲۰۲۰)، نتایج ناشی از خلاقیت و نوآوری کارمندانی که در استخدام حاکمیت هستند عمدتاً به عنوان دارایی‌های بخش عمومی و حاکمیت تلقی گردیده و فرد منفعت خاصی از عملیاتی‌سازی ایده‌های خود دریافت نمی‌کنند. در این شرایط کارمندان بخش عمومی بابت نوآوری هیچ‌گونه پاداشی را دریافت ننموده و تنها حقوق ثابتی به آن‌ها پرداخت می‌شود. از طرفی دیگر افراد دارای شایستگی‌های مورد نیاز جهت بروز خلاقیت و نوآوری نیز تمایلی جهت فعالیت در بخش دولتی پیدا نکرده و در نتیجه بخش دولتی تبدیل به کانون نیروها و کارکنان غیر خلاق می‌شود. به زعم ژیانو و همکاران (۲۰۱۹) کارکنان سازمان‌های دولتی هر روز بیشتر از گذشته این آئین‌نامه‌ها و مقررات را جذب نموده؛ به نحوی که شاهد بروز پدیده جا به جایی هدف با وسیله در این سازمان‌ها می‌باشیم. به عبارتی دیگر آئین‌نامه‌ها و مقرراتی که روزگاری برای تحقق اهداف وضع گردیده بودند خود تبدیل به هدف گردیده بدون اینکه تأثیر اجرای آن‌ها بر روی تحقق اهداف دولت مد نظر قرار گیرد. از آنجاکه سازمان‌های دولتی از سیستمی بسته برخوردارند هریک از کارکنان دانش خود را به‌صورت سیلویی از دانش ذخیره می‌کنند و با افراد و واحدهای دیگر به اشتراک نمی‌گذارند و در نتیجه جریان دانش در سازمان اتفاق نمی‌افتد و همین امر نوآوری در این سازمان‌ها را به محاق می‌برد (بکرز و تومرز ۲۰۱۸، ۱).

پیشینه تجربی

سینار و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیقی با عنوان نوآوری بخش عمومی در زمینه: مطالعه تطبیقی انواع نوآوری، بیان می‌دارند در حالی که ادبیات رو به رشدی در مورد انواع نوآوری در بخش دولتی وجود دارد، درک ناقصی از بافت ملی وجود دارد. مطالعه تطبیقی این پژوهش ۱۰۸ نوآوری از ایتالیا، ژاپن و ترکیه را بررسی می‌کند. اولین مرحله از شواهد تجربی، پیکربندی متفاوتی از انواع نوآوری را آشکار می‌کند. تجزیه و تحلیل بیشتر از چگونگی ایجاد بستر ملی توسط مبتکران این امکان را می‌دهد

1. Bekkers & Tummers
2. Cinar et al

شواهدی را برای یک چارچوب ملی برای نوآوری بخش عمومی ارائه کنند. مک دلیان و ستیاوان^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان سوابق و پیامدهای نوآوری سازمانی بخش عمومی، بیان می‌دارند سازمان‌های بخش عمومی با محیطی پویا و تغییر فشار اقتصادی جهانی مواجه بوده‌اند، در حالی که خدمات جدید و/یا بهتر را تحت بودجه‌های محدود به مردم ارائه می‌کنند. اعتقاد بر این است که نوآوری سازمانی قادر به تشویق افزایش عملکرد سازمانی است. این مطالعه بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، نظریه مدیریت عمومی جدید و نظریه سیستم نوآوری، با هدف تحلیل سوابق و پیامدهای نوآوری سازمانی در بخش دولتی انجام شده است. متونی و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی نقش جو سازمانی در عملکرد نوآورانه کارکنان در محیط بخش عمومی پرداختند. عملکرد نوآورانه کارکنان در قالب دو متغیر مورد بررسی قرار گرفت: نوآوری فردی و رفتار ابتکاری فردی. نتیجه پژوهش نشان داد که جو سازمانی نقش مهمی در عملکرد نوآورانه کارکنان و در نهایت سازمان دارد. جو سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با هر دو متغیر عملکرد نوآورانه در سازمان‌های بخش عمومی دارد. موسی و همکاران (۲۰۱۸) نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها در این مطالعه دریافتند که رفتارهای رهبری، تأثیری جو و فرهنگ سازمانی بر نوآوری و رفع موانع برای ارتقای نوآوری در بخش عمومی مهم است. مآتو^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی به تحلیل اثربخشی اجرای روش بهبود کیفیت بر نوآوری در بخش عمومی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که نوآوری‌های ایجاد شده با این روش می‌تواند منجر به بهبود فرآیند و در نتیجه ارتقای عملکرد به ویژه در بخش عمومی شود. دمیرسیوجلوا و آودرتسچ^۳ (۲۰۱۷) شرایط نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها معتقدند که تجربه، واکنش به عملکرد ضعیف، وجود حلقه بازخورد و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد و نیز محدودیت در بودجه می‌تواند در زمره فعالیت‌های نوآورانه باشد. نتایج این مطالعه نشان داد که عوامل تجربه و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد، واکنش به عملکرد ضعیف و بازخورد در زمینه بخش عمومی حیاتی است. همچنین محدودیت‌های بودجه با نوآوری رابطه معناداری نداشت.

رسولی و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی جامع منابع انسانی نوآور (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی ایران)، بیان می‌دارند یافته‌های پژوهش حاکی از شناسایی پنج مضمون

1. Maqdliyan & Setiawan
2. Mättö
3. Demircioglu & Audretsch

فراگیر (بعد) و دوازده مضمون سازمان‌دهنده (مؤلفه) شامل ۱. فردی (ویژگی‌های رفتاری، انگیزشی، شخصیتی/حالات روانی)، ۲. بومی-دولتی (دولتی، ارزشی-انسانی)، ۳. سازمانی (کارکردی، قابلیت/ظرفیت‌سازی)، ۴. فرآیندی (نهادینه‌سازی، سنجش و ارزیابی، بسترسازی و اجرا) و ۵. محتوایی (تفکر انتقادی، تفکر خلاق) بود. ایمنی و مشعشی (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری و عملکرد در سازمان‌های بخش عمومی: نگرشی جدید مبتنی بر رویکرد مشارکتی، بیان می‌دارند عواملی مانند محدودیت‌های بودجه و تجربه برای دستیابی به نوآوری در بخش عمومی اثر معناداری داشته است. همچنین محدودیت‌های بودجه، انگیزه برای بهبود عملکرد، واکنش به عملکرد ضعیف و تجربه دارای رابطه با عملکرد سازمانی است. زارعی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی: مطالعه‌ای فراترکیب، بیان می‌دارند با استفاده از تحلیل مضمون، عوامل مؤثر بر آمادگی برای تغییر در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. همچنین با ترکیب ابعاد مدل سه‌شاخکی میرزایی اهرنجانی و سرلک و هولت و همکاران، مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده در قالب پنج مضمون: فراگیر محتوایی، ساختاری، زمینه‌ای، پویایی‌های گروهی و فردی سازمان‌دهی شده‌اند. قادری فر و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش‌های سازمانی: رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، بیان می‌دارند عامل توانمندسازی کارکنان در ارتباط با موضوع پژوهش و ارائه مدل مؤثر در راستای بهبود و ارتقا عملکرد سازمان‌های دولتی از بیشترین اثربخشی و کمترین اثرگذاری برخوردار می‌باشد و این عامل به عنوان متغیر هدف این پژوهش قرار گرفته است. همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد عامل رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیرگذاری و کم‌ترین تأثیرپذیری را نسبت به سایر مؤلفه‌ها در مدل حاضر داشته است. کارگر و قدمی (۱۳۹۸) در تحقیق خود با عنوان طراحی یک مدل بومی شده اقتصاد نوآوری بر اساس ابعاد اصلی استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی سازمان ثبت اسناد و املاک کشور)، بیان می‌دارند بین ابعاد اصلی استراتژی و مؤلفه‌های منابع جدید ارزش، مدل‌های نوین کسب و کار، مشتریان توانمند و دانش‌گر، هم‌افزایی زنجیره عرضه و تقاضا و ساختارهای متکی بر شبکه‌های مجازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، ولی مؤلفه‌های یکپارچگی انسان‌فکری و مجازی و مالکیت نوین سرمایه به دلیل

نبود زیرساخت‌های مناسب ساختاری و انسانی در سازمان ثبت مورد تأیید قرار نگرفت. در نهایت مدل بومی شده اقتصاد نوآوری بر اساس ابعاد اصلی استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران طراحی شد.

روش‌شناسی

روش‌شناسی تحقیق حاضر توصیفی-اکتشافی می‌باشد و روش پژوهش استفاده‌شده در این مطالعه مبتنی بر رویکرد کیفی است. به گونه‌ای که مبتنی بر بازنگری ادبیات تحقیق و اجرای مصاحبه‌های اکتشافی نیمه ساختاریافته و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده به کمک روش تحلیل تم (مضامین)، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان و مدیران به تفکیک، شناسایی و احصا می‌شود و سپس مقایسه تطبیقی (شناسایی نقاط اشتراک و افتراق) از دیدگاه کارکنان و مدیران صورت می‌گیرد.

جهت انجام مصاحبه، مشارکت‌کنندگان پژوهش عبارت است از کارکنان (با حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در سازمان‌های دولتی و حداقل مدرک کارشناسی که نوعاً با حوزه مدیریت نوآوری و مفاهیم مرتبط با آن آشنایی تجربی یا آکادمیک داشته باشد) و مدیران شاغل در سازمان‌های دولتی (با حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت که نوعاً با حوزه مدیریت نوآوری و مفاهیم مرتبط با آن آشنایی تجربی یا آکادمیک داشته باشد) را دارند. نمونه‌گیری با کارکنان و مدیران تا آنجا ادامه یافت که اشباع نظری اتفاق بیافتد. به طوری که نهایتاً محقق توانست جهت انجام مصاحبه، به ۱۴ مدیر و ۱۵ کارمند شاغل در سازمان‌های دولتی دسترسی داشته باشد. توصیف جمعیت شناختی این مصاحبه‌شوندگان به شرح جداول ۱ و ۲ است:

جدول ۱- توصیف جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان- مدیران شاغل در سازمان‌های دولتی

نفر مصاحبه‌شونده	جنسیت	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	سابقه کار
۱	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت دولتی	۱۲
۲	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت آموزشی	۱۷
۳	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	۱۰
۴	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی برق	۱۴
۵	زن	دکتری تخصصی	علوم تربیتی	۱۱
۶	مرد	کارشناسی	حقوق	۱۰

نفر مصاحبه‌شونده	جنسیت	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	سابقه کار
۷	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی فناوری اطلاعات	۲۵
۸	مرد	کارشناسی ارشد	جامعه‌شناسی	۲۰
۹	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی	۱۳
۱۰	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت دولتی	۱۳
۱۱	مرد	کارشناسی	مدیریت صنعتی	۱۲
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی مکانیک	۱۲
۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	حسابداری	۱۸
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی	۲۳
۱۵	مرد	دکتری تخصصی	مدیریت بازاریابی	۱۹

جدول ۲- توصیف جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان- کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی

نفر مصاحبه‌شونده	جنسیت	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	سابقه کار
۱	مرد	کارشناسی	مدیریت بازاریابی	۱۶
۲	مرد	کارشناسی	حقوق	۱۵
۳	مرد	کارشناسی	حسابداری	۱۱
۴	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۱۳
۵	زن	دکتری تخصصی	علوم تربیتی	۱۰
۶	مرد	کارشناسی	ایمنی صنعتی	۱۰
۷	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	۲۵
۸	مرد	کارشناسی	مدیریت دولتی	۱۱
۹	مرد	کارشناسی	علوم تربیتی	۱۶
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	۱۷
۱۱	زن	کارشناسی ارشد	حسابداری	۲۰
۱۲	زن	کارشناسی	مدیریت بازاریابی	۲۲
۱۳	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۱۵
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی کامپیوتر	۱۸
۱۵	زن	کارشناسی	حسابداری	۲۰

از طرف دیگر بایستی عنوان کرد ابزار اصلی در راستای جمع‌آوری داده‌ها مورد نیاز، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. جهت انجام مصاحبه به ترتیب این مراحل طی شده است: الف) طراحی سؤال

مصاحبه ب) انتخاب افراد جهت مصاحبه ج) ضبط و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها. این مصاحبه‌ها در بازه زمانی ۴۰ تا ۵۰ دقیقه و پس از هماهنگی با نمونه‌ها و به صورت حضوری انجام شده است. در تحقیق حاضر، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. روش تحلیل مضمون، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. فرآیند تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. به‌طور کلی مراحل انجام تحلیل تم شامل: مرحله اول: آشنایی با داده‌ها، مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه، مرحله سوم: جستجوی تم‌ها، مرحله چهارم: بازبینی تم‌ها، مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها، مرحله ششم: تهیه گزارش (براون و همکاران ۲۰۱۴).

در پژوهش حاضر برای دستیابی به دقت قابل قبول برای کدهای احصاء شده، پژوهشگر با ارائه کدهای به دست آمده به افراد دیگری غیر از شرکت‌کنندگان، دقت داده‌های به دست آمده را بالا می‌برد و به نوعی روایی داده‌ها را افزایش می‌دهد. ضمناً با مراجعه و مقایسه مکرر کدها و مشاوره‌های متعدد سعی شد تا دقت کدهای به دست آمده و در نتیجه روابط بین آن‌ها و مقوله‌های حاصله افزایش و به عبارتی روایی مؤلفه‌ها افزایش یابد.

همچنین برای محاسبه میزان توافق یافته‌های به دست آمده از تحلیل مضمون پژوهش، از ضریب پایایی کاپای کوهن^۲ استفاده گردید که رابطه آن به شرح زیر است:

$$\text{Kappa} = \text{Pi} = (\text{PAO} - \text{PAE}) / (1 - \text{PAE})$$

مقدار PAO نمایانگر میزان توافق دو ارزیاب است.

مقدار PAE نیز نمایانگر میزان توافق مورد انتظار است.

این شاخص مقدار بین صفر و یک دارد. صفر بیانگر عدم توافق کامل بین دو کدگذار و یک بیانگر بالاترین میزان توافق دو کدگذار است. مقدار بالای ۰/۹ ضریب پایایی کاپای کوهن، بیانگر بالاترین

1. Braun et al
2. Cohen's Kappa Index

میزان توافق میان کدگذاران است. مقدار مناسب ضریب پایایی کاپای کوهن، بالای ۰/۶ است (لندیس و کوچ، ۱۹۷۷).

یافته‌ها

این بخش از تحقیق به تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در راستای پاسخگویی به ۳ سؤال مطرح شده تحقیق، به شرحی که پیش‌تر عنوان گردید، اختصاص دارد که به تفکیک در ادامه بدان‌ها پرداخته می‌شود:

پاسخگویی به سؤال اول تحقیق

این سؤال بدین صورت مطرح شد که: ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران کدام است؟

در این بخش مبتنی بر روش تحلیل تم، کدهای شناسایی شده حاصل از مصاحبه، تجمیع کدهای مشابه (مضامین سازمان دهنده) و نتیجتاً تم‌های شناسایی اصلی (مضامین فراگیر) مرتبط به ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران به شرح جداول ۳ و ۴ ارائه می‌شود.

جدول ۳- نمونه‌ای از مضامین پایه احصاشده از متن مصاحبه‌های انجام شده با مدیران

فرد مصاحبه شده	مضامین پایه احصاشده از متن مصاحبه‌ها	کد اختصاصی به مضامین پایه احصاشده
نفر اول	توجه به بهبود مستمر	۱-۱
	همگام و هماهنگ شدن با نیازهای مشتریان	۱-۲
	بررسی مستمر فرآیند ارائه خدمت	۱-۳
	گسترش و ترویج کار تیمی	۱-۴
	توجه به الزامات مدیریت هزینه	۱-۵
	ارتباطات شفاف در سطوح مختلف سازمان	۱-۶

فرد مصاحبه شده	مضامین پایه احصاشده از متن مصاحبه‌ها	کد اختصاصی به مضامین پایه احصا شده
نفر دوم	همگامی با سیر تحولات محیطی	۱-۷
	شکل دادن کارگروه‌های حل مساله	۱-۸
	توجه به بازخوردهای رسیده از سوی کارکنان	۱-۹
	شناسایی نقاط قوت و ضعف واقعی سازمان	۱-۱۰
	توجه به الزامات یادگیری سازمان	۱-۱۱
	داشتن نگرش بلندمدت و دید کل نگرانه	۱-۱۲
	توجه به تحول گرایی در کلیه سطوح سازمان	۲-۱
	داشتن نگاهی مثبت اندیش	۲-۲
	داشتن نگرشی چند بعدی در جهت استفاده از تمامی ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل سازمانی	۲-۳
	توجه ویژه به مقوله یادگیری	۲-۴
	داشتن دغدغه نسبت به توسعه فردی کارکنان سازمان	۲-۵
	توسعه سازوکاری برای منظم سازی و اولویت بندی ایده‌های مطروحه در سازمان	۲-۶
	داشتن تفکر سیستمی	۲-۷
	نگاه ویژه به توسعه منابع انسانی	۲-۸
نفر سوم	استفاده از تجارب موفق	۲-۹
	توجه به مدیریت زمان	۲-۱۰
	پشتیبانی روزانه از عملیات بهبودی	۲-۱۱
	ایجاد تحرک و بهبودی در سازمان	۲-۱۲
	داشتن نگاهی باز به رویدادهای درون و برون سازمان	۲-۱۳
	اعتماد به کارکنان	۲-۱۴
	تسهیل کنندگی شرایط نوآوری در سازمان	۲-۱۵
	شناسایی تغییر و تحولات محیطی	۳-۱
	درک مناسبی از کلیت فرآیند سازمان	۳-۲
	اخذ مستمر دیدگاه و نظرات کارکنان سازمان	۳-۳
	داشتن آینده‌نگری برای رصد مشکلات آتی سازمان	۳-۴
	تشخیص گلوگاه‌های ارزش آفرین	۳-۵
	ارتباطات درون سازمانی	۳-۶
	ارتباطات برون سازمانی	۳-۷

فرد مصاحبه شده	مضامین پایه احصاشده از متن مصاحبه‌ها	کد اختصاصی به مضامین پایه احصا شده
	تلاش در راستای شکستن محدودیت‌های پیشین	۳-۸
	گسترش فرهنگ تحول‌خواهی در سازمان	۳-۹
	انگیزه بخشی به کارکنان	۳-۱۰
	تسهیل شرایط برای مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها	۳-۱۱
	ایفای نقش مربی‌گری در سازمان	۳-۱۲

در مجموع ۱۵۱ احصاء گردید. در ادامه مبتنی بر تجمیع کدهای مضامین، شکل‌گیری مضامین سازمان دهنده و فراگیر، مبتنی بر مصاحبه‌های انجام شده با مدیران به شرح جدول زیر صورت می‌پذیرد:

جدول ۴- شکل‌گیری مضامین سازمان دهنده و فراگیر مبتنی بر تجمیع کدهای مضامین حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با مدیران

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر حاصل از تجمیع کدهای مشابه
۱	توجه به الزامات بهبود مستمر	راهبری نوآوری سازمان
۲	تسهیل‌گری و بسترسازی	
۳	توجه به ارتباط درون و برون‌سازمانی	
۴	خط مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری	
۵	شناسایی فعالیت‌های مولد و ارزش‌آفرین	
۶	هماهنگی و انسجام‌بخشی	
۷	تیم‌سازی و شبکه‌سازی	همگامی و همراه سازی کارکنان سازمان
۸	حمایت‌گری و پشتیبان‌کنندگی	
۹	اعتمادآفرینی	
۱۰	مشارکت‌آفرینی	
۱۱	انگیزش بخشی به کارکنان	
۱۲	اخذ نظرات و دیدگاه‌ها	
۱۳	ایجاد جو نوآوری	
۱۴	آموزش و توانمندسازی کارکنان	

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر حاصل از تجميع کدهای مشابه
۱۵	عدم ترس از مواجهه با محدودیت‌ها و چالش‌ها	نوع نگرش و نگاه مدیریت به نوآوری سازمانی
۱۶	داشتن نگاهی باز و مثبت اندیش	
۱۷	تحول‌خواهی و باورمندی مدیر	
۱۸	اجتناب از قدرت‌طلبی و تمرکزگرایی بیش از حد	
۱۹	درک شرایط و پیچیدگی‌های نوآوری	
۲۰	آینده‌نگری	
۲۱	کل‌نگری و تفکر سیستمی	
۲۲	ارزیابی وضعیت نوآوری	ارزیابی مستمر نوآوری سازمانی
۲۳	توجه به الزامات مدیریت زمان و هزینه	
۲۴	شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان	
۲۵	رصد قابلیت و توان سازمان	
۲۶	بازنگری و بازمهندسی فرآیندهای فعلی سازمان	تطبيق سازی فرآیندهای نوآوری سازمان با محیط پیرامونی
۲۷	توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان	
۲۸	رصد محیط پیرامونی	
۲۹	توجه به تحقیق و توسعه	

حال با عنایت به یافته‌های جدول ۴ (خروجی تحلیل کیفی مبتنی بر به‌کارگیری روش تحلیل تم انجام شده بر روی کدهای احصایی از مصاحبه با مدیران)، می‌توان ۵ بعد (عامل یا مضامین فراگیر) و مؤلفه‌ها (مضامین سازمان دهنده) ۲۹ گانه را به عنوان عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران مطرح نمود که این در واقع پاسخی است به سؤال اول تحقیق.

پاسخگویی به سؤال دوم تحقیق

این سؤال بدین صورت مطرح شد که: ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان کدام است؟

در این بخش مبتنی بر روش تحلیل تم، کدهای شناسایی شده حاصل از مصاحبه، تجميع کدهای مشابه (مضامین سازمان دهنده) و نتیجتاً تم‌های شناسایی اصلی (مضامین فراگیر) مرتبط به ابعاد و

مؤلفه‌های مؤثر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان به شرح جداول ۵ و ۶ ارائه می‌شود.

جدول ۵- نمونه‌ای از مضامین پایه احصاشده از متن مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان

فرد مصاحبه شده	مضامین پایه احصاشده از متن مصاحبه‌ها	کد اختصاصی به مضامین پایه احصا شده
نفر اول	اعتماد مدیر به زیردستان	۱-۱
	توجه به کار گروهی	۱-۲
	باور مدیران به ظرفیت و استعداد های کارکنان	۱-۳
	شوق آفرینی در سازمان	۱-۴
	ارائه پاداش‌های جذاب به افراد و تیم‌های خلاق و نوآور در سازمان	۱-۵
	اجتناب از قدرت‌طلبی	۱-۶
	دلسوزی نسبت به افراد	۱-۷
	توجه به نظرات کارکنان	۱-۸
	ایجاد فضای حمایتی نسبت به نوآوری در سازمان	۱-۹
	حمایت از مشارکت فعال افراد	۱-۱۰
نفر دوم	اخذ بازخورد از کارکنان سازمان	۲-۱
	شناسایی ظرفیت‌های سازمانی	۲-۲
	انگیزه بخشی	۲-۳
	جلب همکاری افراد	۲-۴
	امکان بروز اندیشه‌ها و تفکرات	۲-۵
	ایجاد فضای محرک خلاقیت و نوآوری در سازمان	۲-۶
	تعهد مدیریت	۲-۷
	ریسک‌پذیری مدیریت	۲-۸
	ایجاد فرهنگ کار تیمی	۲-۹
	ایفای نقش مربی‌گری	۲-۱۰
	تسهیل شرایط برای مشارکت	۲-۱۱
	تشویق رفتارهای نوآورانه در سازمان	۲-۱۲
نفر سوم	طراحی سیستم پاداش‌دهی مناسب	۳-۱
	حمایت سازمانی	۳-۲

فرد مصاحبه شده	مضامین پایه احصاشده از متن مصاحبه‌ها	کد اختصاصی به مضامین پایه احصا شده
	گسترش تعاملات سازمانی	۳-۳
	ایجاد بستر تبادل اطلاعات و تجارب کارکنان	۳-۴
	انگیزه بخشی	۳-۵
	ایجاد جو یادگیری مستمر در سازمان	۳-۶
	تخصیص منابع بودجه‌ای کافی	۳-۷
	توسعه رقابت درون‌سازمانی	۳-۸
	تشویق همکاری و مشارکت افراد	۳-۹
	تسهیل شرایط بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان	۳-۱۰
	توجه و تأکید بر شایستگی‌های منابع انسان	۳-۱۱

در مجموع ۱۶۹ کد احصاء گردید. در ادامه مبتنی بر تجمیع کدهای مضامین، شکل‌گیری مضامین سازمان دهنده و فراگیر، مبتنی بر مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان به شرح جدول زیر صورت می‌پذیرد:

جدول ۶- شکل‌گیری مضامین سازمان دهنده و فراگیر مبتنی بر تجمیع کدهای مضامین حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر حاصل از تجمیع کدهای مشابه
۱	توجه به الزامات بهبود مستمر	راهبری نوآوری سازمانی
۲	تسهیل‌گری و بسترسازی	
۳	توجه به ارتباط درون و برون‌سازمانی	
۴	خط مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری	
۵	یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری دانش سازمانی	
۶	به‌کارگیری سبک رهبری و هدایتگری مناسب	
۷	اعطای استقلال و آزادی عمل به کارکنان	
۸	تخصیص منابع (فیزیکی، اطلاعاتی، مالی)	
۹	تیم‌سازی و شبکه‌سازی	همگامی و همراه‌سازی

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر حاصل از تجمیع کدهای مشابه
۱۰	حمایت گری و پشتیبان کنندگی	کارکنان سازمان
۱۱	اعتماد آفرینی	
۱۲	مشارکت آفرینی	
۱۳	انگیزش بخشی به کارکنان	
۱۴	اخذ نظرات و دیدگاه‌ها	
۱۵	ایجاد جو نوآوری	
۱۶	آموزش و توانمندسازی کارکنان	
۱۷	همدلی و دلسوزی نسبت به کارکنان	
۱۸	عدم ترس از مواجهه با محدودیت‌ها و چالش‌ها	نوع نگرش و نگاه مدیریت به نوآوری سازمانی
۱۹	داشتن نگاهی باز و مثبت اندیش	
۲۰	تحول خواهی و باورمندی مدیر	
۲۱	اجتناب از قدرت طلبی و تمرکزگرایی بیش از حد	
۲۲		
۲۳	استفاده از نظرات مشاوران و تجارب موفق	تطبیق سازی فرآیندهای نوآوری سازمان با محیط پیرامونی
۲۴	توجه به تحقیق و توسعه	
۲۵	رصد محیط پیرامونی	
۲۶	رصد قابلیت و توان سازمان	

جدول ۶- شکل‌گیری مضامین سازمان دهنده و فراگیر مبتنی
بر تجمیع کدهای مضامین حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر حاصل از تجمیع کدهای مشابه
۱	توجه به الزامات بهبود مستمر	راهبری نوآوری سازمانی
۲	تسهیل گری و بستر سازی	
۳	توجه به ارتباط درون و برون سازمانی	

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر حاصل از تجمیع کدهای مشابه
۴	خط مشی گذاری و سیاست گذاری	
۵	یکپارچه سازی و به کارگیری دانش سازمانی	
۶	به کارگیری سبک رهبری و هدایتگری مناسب	
۷	اعطای استقلال و آزادی عمل به کارکنان	
۸	تخصیص منابع (فیزیکی، اطلاعاتی، مالی)	
۹	تیم سازی و شبکه سازی	همگامی و همراه سازی کارکنان سازمان
۱۰	حمایت گری و پشتیبان کنندگی	
۱۱	اعتماد آفرینی	
۱۲	مشارکت آفرینی	
۱۳	انگیزش بخشی به کارکنان	
۱۴	اخذ نظرات و دیدگاه ها	
۱۵	ایجاد جو نوآوری	
۱۶	آموزش و توانمندسازی کارکنان	
۱۷	همدلی و دلسوزی نسبت به کارکنان	
۱۸	عدم ترس از مواجهه با محدودیت ها و چالش ها	نوع نگرش و نگاه مدیریت به نوآوری سازمانی
۱۹	داشتن نگاهی باز و مثبت اندیش	
۲۰	تحول خواهی و باورمندی مدیر	
۲۱	اجتناب از قدرت طلبی و تمرکزگرایی بیش از حد	
۲۲		
۲۳	استفاده از نظرات مشاوران و تجارب موفق	تطبیق سازی فرآیندهای نوآوری سازمان با محیط پیرامونی
۲۴	توجه به تحقیق و توسعه	
۲۵	رصد محیط پیرامونی	
۲۶	رصد قابلیت و توان سازمان	

حال با عنایت به یافته‌های جدول ۶ (خروجی تحلیل کیفی مبتنی بر به‌کارگیری روش تحلیل تم انجام شده بر روی کدهای احصایی از مصاحبه با کارکنان)، می‌توان ۴ بعد (عامل یا مضامین فراگیر) و مؤلفه‌ها (مضامین سازمان دهنده) ۲۶ گانه را به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر مطرح نمود که این در واقع پاسخی است به سؤال دوم تحقیق.

پاسخگویی به سؤال سوم تحقیق

این سؤال بدین صورت مطرح شد که: نقاط افتراق و اشتراک ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان و مدیران کدام است؟

حال مبتنی بر جداول ۴ و ۶، نقاط اشتراک و افتراق ابعاد و عوامل مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان به شرح جدول زیر خواهد بود. گفتنی است در این جدول علامت * به معنای وجود و علامت - عدم وجود مؤلفه در الگوی مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران است.

**جدول ۷- مقایسه الگوی مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران
از دیدگاه مدیران و کارکنان**

مؤلفه‌ها	از دیدگاه مدیران	از دیدگاه کارکنان
توجه به الزامات بهبود مستمر	*	*
تسهیل‌گری و بسترسازی	*	*
توجه به ارتباط درون و برون‌سازمانی	*	*
خط مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری	*	*
شناسایی فعالیت‌های مولد و ارزش‌آفرین	*	-
هماهنگی و انسجام‌بخشی	*	-
یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری دانش سازمانی	-	*
به‌کارگیری سبک رهبری و هدایتگری مناسب	-	*
اعطای استقلال و آزادی عمل به کارکنان	-	*
تخصیص منابع (فیزیکی، اطلاعاتی، مالی)	-	*
تیم‌سازی و شبکه‌سازی	*	*
حمایت‌گری و پشتیبان‌کنندگی	*	*

مؤلفه‌ها	از دیدگاه مدیران	از دیدگاه کارکنان
اعتمادآفرینی	*	*
مشارکت آفرینی	*	*
انگیزش بخشی به کارکنان	*	*
اخذ نظرات و دیدگاه‌ها	*	*
ایجاد جو نوآوری	*	*
آموزش و توانمندسازی کارکنان	*	*
همدلی و دلسوزی نسبت به کارکنان	-	*
عدم ترس از مواجهه با محدودیت‌ها و چالش‌ها	*	*
داشتن نگاهی باز و مثبت اندیش	*	*
تحول‌خواهی و باورمندی مدیر	*	*
اجتناب از قدرت‌طلبی و تمرکزگرایی بیش از حد	*	*
درک شرایط و پیچیدگی‌های نوآوری	*	-
آینده‌نگری	*	-
کل‌نگری و تفکر سیستمی	*	-
ارزیابی وضعیت نوآوری	*	-
توجه به الزامات مدیریت زمان و هزینه	*	-
شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان	*	-
رصد قابلیت و توان سازمان	*	*
بازنگری و بازمهندسی فرآیندهای فعلی سازمان	*	-
توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان	*	-
رصد محیط پیرامونی	*	*
استفاده از نظرات مشاوران و تجارب موفق	-	*
توجه به تحقیق و توسعه	*	*

جدول فوق نشان می‌دهد که بین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان، ۲۰ مؤلفه مشترک وجود دارد و در خصوص سایر مؤلفه‌ها نقاط افتراقی به شرح زیر وجود دارد:

۱. در خصوص ۹ مؤلفه شامل: شناسایی فعالیت‌های مولد و ارزش‌آفرین، درک شرایط و پیچیدگی‌های نوآوری، آینده‌نگری، کل‌نگری و تفکر سیستمی، ارزیابی وضعیت نوآوری، توجه به

الزامات مدیریت زمان و هزینه، شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان، بازنگری و بازمهندسی فرآیندهای فعلی سازمان و توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، این مؤلفه‌ها در الگوی مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران احصا و شناسایی شده است در حالی که تحلیل یافته‌های کیفی حاکی از عدم وجود این مؤلفه‌ها در الگوی مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان است.

۲. در خصوص ۶ مؤلفه شامل: یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری دانش سازمانی، به‌کارگیری سبک رهبری و هدایت‌گری مناسب، اعطای استقلال و آزادی عمل به کارکنان، تخصیص منابع (فیزیکی، اطلاعاتی، مالی)، همدلی و دلسوزی نسبت به کارکنان و استفاده از نظرات مشاوران و تجارب موفق، این مؤلفه‌ها در الگوی مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان احصا و شناسایی شده است در حالی که تحلیل یافته‌های کیفی حاکی از عدم وجود این مؤلفه‌ها در الگوی مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران است.

اعتبارسنجی ابعاد و مؤلفه‌های مطروحه

همانطوری که پیش‌تر عنوان گردید برای محاسبه میزان توافق یافته‌های به دست آمده، از ضریب پایایی کاپای کوهن به شرح جدول زیر استفاده شده است. به طوری که برای بررسی میزان توافق، از دو خبره دانشگاهی آشنا به موضوع تحقیق، در خصوص میزان اهمیت مؤلفه‌های شکل دهنده (مؤلفه‌های مطروحه در جداول ۴ و ۶) در قالب یک چک لیست ۳ گزینه‌ای (بی‌اهمیت=۱، اهمیت متوسط=۲ و بااهمیت=۳) پرسیده شد و سپس ضریب کاپای مزبور محاسبه گردید. یافته‌های این ضریب به تفکیک مؤلفه‌های شکل دهنده در دو جدول ۴ و ۶، به شرح جدول زیر، نشان از تأیید ضریب پایایی کاپای کوهن (به علت بالا بودن اعداد ضریب کاپا از مقدار ۰/۶) دارد.

جدول ۸- میزان توافق بین مشاهده کنندگان (دو کدگذار خبره)

مؤلفه‌های مطروحه از دیدگاه مدیران	میزان توافق محاسبه شده بین دو مشاهده کننده (توافق دو کدگذار)	مؤلفه‌های مطروحه از دیدگاه کارکنان	میزان توافق محاسبه شده بین دو مشاهده کننده (توافق دو کدگذار)
توجه به الزامات بهبود مستمر	۰/۶۸	توجه به الزامات بهبود مستمر	۰/۶۸
تسهیل گری و بسترسازی	۰/۶۵	تسهیل گری و بسترسازی	۰/۶۵
توجه به ارتباط درون و برون سازمانی	۰/۷۵	توجه به ارتباط درون و برون سازمانی	۰/۷۵
خط مشی گذاری و سیاست گذاری	۰/۶۹	خط مشی گذاری و سیاست گذاری	۰/۶۹
شناسایی فعالیت‌های مولد و ارزش آفرین	۰/۷۸	یکپارچه سازی و به کارگیری دانش سازمانی	۰/۶۶
هماهنگی و انسجام بخشی	۰/۷۷	به کارگیری سبک رهبری و هدایتگری مناسب	۰/۶۸
تیم سازی و شبکه سازی	۰/۶۲	اعطای استقلال و آزادی عمل به کارکنان	۰/۷۱
حمایت گری و پشتیبان کنندگی	۰/۸۸	تخصیص منابع (فیزیکی، اطلاعاتی، مالی)	۰/۷۸
اعتماد آفرینی	۰/۶۸	تیم سازی و شبکه سازی	۰/۶۲
مشارکت آفرینی	۰/۸۳	حمایت گری و پشتیبان کنندگی	۰/۸۸
انگیزش بخشی به کارکنان	۰/۵۶	اعتماد آفرینی	۰/۶۸
اخذ نظرات و دیدگاه‌ها	۰/۶۹	مشارکت آفرینی	۰/۸۳
ایجاد جو نوآوری	۰/۷۸	انگیزش بخشی به کارکنان	۰/۵۶
آموزش و توانمندسازی کارکنان	۰/۶۶	اخذ نظرات و دیدگاه‌ها	۰/۶۹
عدم ترس از مواجهه با محدودیت‌ها و چالش‌ها	۰/۷۳	ایجاد جو نوآوری	۰/۷۸
داشتن نگاهی باز و مثبت اندیش	۰/۷۷	آموزش و توانمندسازی کارکنان	۰/۶۶
تحول خواهی و باورمندی مدیر	۰/۶۹	همدلی و دلسوزی نسبت به کارکنان	۰/۶۹

مؤلفه‌های مطروحه از دیدگاه مدیران	میزان توافق محاسبه شده بین دو مشاهده کننده (توافق دو کدگذار)	مؤلفه‌های مطروحه از دیدگاه کارکنان	میزان توافق محاسبه شده بین دو مشاهده کننده (توافق دو کدگذار)
اجتناب از قدرت طلبی و تمرکزگرایی بیش از حد	۰/۸۳	عدم ترس از مواجهه با محدودیت‌ها و چالش‌ها	۰/۷۳
درک شرایط و پیچیدگی‌های نوآوری	۰/۸۵	داشتن نگاهی باز و مثبت اندیش	۰/۷۷
آینده‌نگری	۰/۸۹	تحول‌خواهی و باورمندی مدیر	۰/۶۹
کل‌نگری و تفکر سیستمی	۰/۷۹	اجتناب از قدرت طلبی و تمرکزگرایی بیش از حد	۰/۸۳
ارزیابی وضعیت نوآوری	۰/۶۵	رصد قابلیت و توان سازمان	۰/۶۵
توجه به الزامات مدیریت زمان و هزینه	۰/۶۹	رصد محیط پیرامونی	۰/۶۷
شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان	۰/۷۴	استفاده از نظرات مشاوران و تجارب موفق	۰/۷۲
رصد قابلیت و توان سازمان	۰/۶۵	توجه به تحقیق و توسعه	۰/۷۳
بازنگری و بازمهندسی فرآیندهای فعلی سازمان	۰/۶۹		
توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان	۰/۷۰		
رصد محیط پیرامونی	۰/۶۷		
توجه به تحقیق و توسعه	۰/۷۳		

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تطبیقی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان، انجام شد. تحقیق حاضر مبتنی بر رویکرد کیفی و با استفاده از ابزار مصاحبه اکتشافی نیمه ساختاریافته و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به کمک روش تحلیل تم، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان و مدیران را به تفکیک، شناسایی و سپس مقایسه تطبیقی بین این دو دیدگاه ارائه داد. به طوری که یافته‌ها نشان داد

عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران (سؤال اول تحقیق)، مشتمل بر ۵ بعد و ۲۹ مؤلفه مرتبط بدان است. این عوامل شامل: راهبری نوآوری سازمانی (۶ مؤلفه)، همگامی و همراه سازی کارکنان سازمان (۸ مؤلفه)، نوع نگرش و نگاه مدیریت به نوآوری سازمانی (۷ مؤلفه)، ارزیابی مستمر نوآوری سازمانی (۴ مؤلفه) و تطبیق سازی فرآیندهای نوآوری سازمان با محیط پیرامونی (۴ مؤلفه) است. از طرف دیگر یافته‌های تحقیق حکایت از آن داشت که عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه کارکنان (سؤال دوم تحقیق)، مشتمل بر ۴ بعد و مؤلفه‌های ۲۵ گانه مرتبط بدان است. این عوامل شامل: راهبری نوآوری سازمانی (۸ مؤلفه)، همگامی و همراه سازی کارکنان سازمان (۹ مؤلفه)، نوع نگرش و نگاه مدیریت به نوآوری سازمانی (۴ مؤلفه) و تطبیق سازی فرآیندهای نوآوری سازمان با محیط پیرامونی (۴ مؤلفه) است. همچنین یافته‌های تطبیقی حاکی از آن بود که بین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان (سؤال سوم تحقیق)، ۲۰ مؤلفه مشترک وجود دارد و سایر مؤلفه‌ها به عنوان نقاط افتراقی شناخته شدند. مؤلفه‌های افتراقی این دو دیدگاه شامل: شناسایی فعالیت‌های مولد و ارزش آفرین، درک شرایط و پیچیدگی‌های نوآوری، آینده‌نگری، کل‌نگری و تفکر سیستمی، ارزیابی وضعیت نوآوری، توجه به الزامات مدیریت زمان و هزینه، شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان، بازنگری و بازمهندسی فرآیندهای فعلی سازمان و توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری دانش سازمانی، به‌کارگیری سبک رهبری و هدایت‌گری مناسب، اعطای استقلال و آزادی عمل به کارکنان، تخصیص منابع (فیزیکی، اطلاعاتی، مالی)، همدلی و دلسوزی نسبت به کارکنان و استفاده از نظرات مشاوران و تجارب موفق. در تبیین یافته‌های به دست آمده مبتنی بر عوامل به دست آمده در هر دو دیدگاه مدیران و کارکنان می‌توان گفت:

۱. راهبری نوآوری سازمانی (مشترک بین دو دیدگاه مدیران و کارکنان): این بعد بیان‌کننده این مهم است که این بعد بیان‌کننده این مهم است که در راستای مدیریت نوآوری در سازمان‌های دولتی نیاز است که برای پیاده‌سازی مدیریت نوآوری و الزامات مرتبط بدان، مدیریت با درک نیاز به بهبود مستمر در سازمان، خط مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری را هدفمند و متناسب صورت داده و ضمن شناسایی فعالیت‌های ارزش آفرین به تسهیل‌گری، ارتباط سازی و بسترسازی مناسب و ایجاد هماهنگی

و انسجام‌بخشی مبادرت ورزد. البته از دیدگاه کارکنان، عنوان گردید که در راستای راهبری نوآوری سازمانی، مدیریت بایستی به اعطای استقلال و آزادی عمل به کارکنان و تخصیص دقیق منابع (فیزیکی، اطلاعاتی، مالی) توجه ویژه‌ای داشته باشد تا فرآیند پیاده‌سازی و پیشبرد نوآوری سازمان به خوبی پیش رفته و هدایت شود. در ارتباط با این بعد از مدیریت نوآوری و مؤلفه‌های مرتبط بدان، یکی از مصاحبه‌شوندگان ابراز داشت که:

«به نظرم نیاز است مدیران در بخش دولتی در قبال نوآوری ضمن توجه به تعاملات درون و میان سازمانی به الزامات نقش تسهیل‌گیرانه مدیریت با بهره‌گیری از منابع موجود بیش از پیش توجه داشته باشند. ضمن آنکه مدیریت بایستی ضمن تعیین اهداف کوتاه و بلند مدت، استراتژی روشنی در خصوص نوآوری را اتخاذ و آن را به کلیه سطوح سازمان تفهیم نماید تا بتوان تمامی کارکنان را در نوآوری‌های سازمان دخیل کرد و بهتر بتوان تغییرات مستمر را در سطح سازمان که نیاز عصر کنونی است محقق ساخت».

۲. همگامی و همراه سازی کارکنان سازمان (مشترک بین دو دیدگاه مدیران و کارکنان): این بعد بیان‌کننده این مهم است که بایستی مدیریت بتواند برای تحقق نوآوری در سطح سازمان متبوع خویش، کارکنان را با خود همراه سازد که تحقق چنین مهمی جزء با اعتمادآفرینی و افزایش سطح مشارکت کارکنان و به‌طورکلی ایجاد جو مشوق نوآوری امکان‌پذیر نخواهد بود. در طی کردن چنین مسیری، حمایت‌گری و پشتیبانی مدیریت از تیم سازی و شبکه‌سازی در راستای افزایش تبادل اطلاعات و تجارب میان افراد در سطوح مختلف سازمان می‌تواند مهم و حائز اهمیت باشد. ضمن آنکه در دیدگاه کارکنان از مدیریت نوآوری، عنوان گردید که بایستی در مسیر همگام‌سازی و همراه سازی کارکنان نسبت به کارکنان همدلی دلسوزانه و مشوقانه داشت تا این مهم خود به انگیزه‌ای برای آن‌ها تبدیل شود. در ارتباط با این بعد از مدیریت نوآوری و مؤلفه‌های مرتبط بدان، یکی از مصاحبه‌شوندگان ابراز داشت که:

«نوآوری در سازمان محقق نمی‌شود مگر اینکه مدیریت فضاهایی مشخص در سازمان برای گفت‌وگوی باز و گسترده و فراگیر به وجود بیاورد تا بتواند مبتنی بر آن اعتمادآفرینی نماید. در این مسیر به نظر من رفتارهای حمایتی و مشوقانه مدیریت خیلی خیلی کارگشا و مهم است و حتی می‌توان برای افزایش مشارکت فعال و مؤثر کارکنان، مشارکت دهی افراد در فضای

تصمیم سازی و تصمیم گیری سازمانی را مدنظر قرار داد و بدین طریق به کارکنان، نظرات، ایده ها و تجارب آن ها اعتماد کرد و به گسترش و فراگیر شدن آن ها در سطح سازمان کمک نمود. امری که قطعاً می تواند مبدل به بهبود شرایط و محیط کاری برای کارکنان و افزایش سطح انگیزه آن ها شود».

۳. نوع نگرش و نگاه مدیریت به نوآوری سازمانی (مشترک بین دو دیدگاه مدیران و کارکنان): این بعد بیان کننده این مهم است که نوآوری مقوله ای پیچیده و توأم با ریسک، شکست و قبول خطرات است. از این رو نیاز است که مدیریت با نگاهی کل نگرانه و مبتنی بر تفکر سیستمی به شرایط و پیچیدگی های آن در سازمان متبوع خود نگاه کند به تحول خواهی باور داشته باشد و آن را نیاز سازمان خود بداند؛ که البته این مهم چندان در سازمان های دولتی برخلاف شرکت های بخش خصوصی به علل مختلف مدنظر مدیران قرار ندارد (نوعی محافظه کاری در میان مدیران سازمان های دولتی دیده می شود). ضمن آنکه بایستی توجه کرد که نوآوری در سازمان فرآیندی گروهی و غیرمتمرکز است و مدیر باید به هر روی از هرگونه قدرت طلبی که مخرب ایجاد جو نوآورانه در سازمان است، پرهیز نماید. در ارتباط با این بعد از مدیریت نوآوری و مؤلفه های مرتبط بدان، یکی از مصاحبه شوندگان ابراز داشت که:

«به عقیده من نهراسیدن از مخاطرات احتمالی و جهت گیری مثبت مدیریت به تغییرات مستمر آن هم با درنظرگیری ظرفیت و منابع در دسترسش در سطح سازمان دولتی خیلی مهم است. با این حال مدیران سازمان های دولتی ریسک پذیری چندان ندارند و خب بالطبع نباید از مدیریت که شجاعت روبه روشدن با مشکلات و خطرات تغییرات نوآورانه را ندارد انتظار شق القمر داشت. از این رو به کارگیری مدیران نوآوری که سوابق مکفی در بخش خصوصی دارند در بخش دولتی می تواند تا حدودی کارگشا باشد البته شاید».

۴. ارزیابی مستمر نوآوری سازمانی (مطروحه در دیدگاه مدیران): این بعد بیان کننده این مهم است که مدیریت در مسیر راهبری نوآوری در سازمان بایستی مستمراً نسبت به تحقق اهداف نوآورانه، ارزیابی وضعیت داشته باشد. این ارزیابی می بایست با توجه به قابلیت ها و توان سازمان و همچنین با درنظرگیری نقاط قوت و ضعف سازمان صورت پذیرد تا نتیجتاً مدیر بتواند از تحقق اهداف

در نظر گرفته شده در مسیر نوآوری سازمانی اطمینان حاصل کند. در ارتباط با این بعد از مدیریت نوآوری و مؤلفه‌های مرتبط بدان، یکی از مصاحبه‌شوندگان ابراز داشت که:

«توانایی هماهنگی میان بخش‌های مختلف در راستای گسترش نوآوری در سازمان به عقیده من امری مهم است ولی قبل از آن مدیریت بایستی با لحاظ کردن قابلیت و توان سازمان ارزیابی دقیقی داشته باشد از اینکه در چه مرحله‌ای از نوآوری قرار دارد قرار است تحقق نوآوری در چه مدت زمانی و با چه ابزار و با چه بودجه و منابعی صورت گیرد؛ بنابراین در کنار تمامی تمهیدات و چاره‌اندیشی‌های مدیریتی، مدیر یک سازمان و به طور خاص یک سازمان دولتی بایستی به ارزیابی مستمر وضعیت نوآوری دقت نظر داشته باشد و در این مسیر از توسعه ابزارها و سنجه‌های اندازه‌گیری پیشرفت نوآوری استقبال نماید».

۵. تطبیق سازی فرآیندهای نوآوری سازمان با محیط پیرامونی (مشترک بین دو دیدگاه مدیران و کارکنان): این بعد بیان‌کننده این مهم است که نیاز است برای تحقق نوآوری در سازمان و مدیریت درست آن، کلیه فرایندهای سازمانی در تمامی سطوح و بخش‌ها مورد بررسی و بازنگری جدی قرار گیرد و تطبیق سازی این فرآیندها در راستای محقق سازی خواسته‌ها و نیازهای ارباب رجوع و محیط پیرامونی در دستور کار قرار گیرد. در این خصوص می‌توان از نظرات مشاوران و خبرگان زبده استفاده کرد. در ارتباط با این بعد از مدیریت نوآوری و مؤلفه‌های مرتبط بدان، یکی از مصاحبه‌شوندگان ابراز داشت که:

«توانایی رصد مسائل موجود در فرآیند تولید خدمت در سازمان‌های دولتی متناسب با نیاز محیط، مهم و کلیدی است که این کار نیازمند ایجاد تحول و تغییر لازم بر روی عملیات کاری و فعالیت‌های سازمان است. برای تحقق چنین مهمی به نظر من، مدیر بایستی ضمن توجه به نظرات مشاوران خود، دغدغه رفع نیازهای ارباب رجوع به بهترین و کاراترین شکل را داشته باشد و صدالبته سازمان خود را برای مواجه با چالش‌های احتمالی و آتی در مسیر همگام‌سازی با محیط پیرامونی بیش از پیش مجهز و آماده سازد».

منابع

- ایزدی شهنانی، فریده؛ شهلائی باقری، جواد؛ هنری، حبیب (۱۴۰۰). ارزیابی عوامل تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۰(۵۳)، ۲۶۵-۲۸۴.
- ایمنی، محسن؛ مشعشی، سید محمد (۱۴۰۱). بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری و عملکرد در سازمان‌های بخش عمومی: نگرشی جدید مبتنی بر رویکرد مشارکتی. حسابداری دولتی، ۹(۱)، ۳۱۳-۳۴۰.
- رسولی، حسین؛ موسی خانی، مرتضی؛ الوانی، سید مهدی؛ عظیمی، پرهام (۱۴۰۲). طراحی الگوی جامع منابع انسانی نوآور (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی ایران)، مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۱)، ۱۳۲.
- رهنورد، فرج اله؛ علی پور، حسین؛ دهدار، فرزین؛ خلیلی، حیدر (۱۳۹۸)، چارچوب رابطه حکومت و مردم در ایران: رویکرد نهادی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۲۷-۴۶.
- زارعی، مصطفی؛ موحدی، مسعود؛ علی یاری، شهرام؛ طاهری، علی (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر آمادگی تغییر در سازمان‌های دولتی: مطالعه‌ای فراترکیب. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۰(۳)، ۵۳-۱۱۲.
- شاکر اردکانی، محمد؛ زارع حسین آبادی، محیا، (۱۴۰۱)، شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد و توسعه رفتارهای نوآورانه در سازمان، ششمین کنفرانس ملی کارآفرینی، تهران.
- قادری فر، اسماعیل؛ مؤذن جمشیدی؛ میرهادی؛ ارفع، عباسعلی (۱۴۰۰)، ارائه مدل در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزش‌های سازمانی: رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، ۱۹(۱۰)، ۸۷-۱۰۴.
- قصوری، علی (۱۴۰۱)، بررسی عوامل مؤثر بر بروز خلاقیت در سازمان‌های دولتی و تأثیر آن در پیشبرد اهداف، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه.
- کارگر، هاشم؛ قدمی، محسن (۱۳۹۸). طراحی یک مدل بومی شده اقتصاد نوآوری بر اساس ابعاد اصلی استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی سازمان ثبت اسناد و املاک کشور)، دانش سرمایه‌گذاری، ۸(۲۹)، ۳۳۳-۳۵۴.

- کوه گیوی م (۱۴۰۱). بررسی تأثیر مدیریت تغییر بر نوآوری سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی رفتار نوآورانه کارکنان ادارات دولتی استان خوزستان. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶(۲۰)، ۲۰۵۹-۲۰۷۹.
- مهرانی، ساسان؛ عبدزاده کنفی، محمد (۱۳۹۸). ارائه مدل اشاعه نوآوری‌های حسابداری در بخش عمومی. حسابداری دولتی، ۵(۲) (پیاپی ۱۰)، ۹-۲۴.
- Amara, N., D'Este, P., Landry, R., & Doloreux, D. (2016). Impacts of Obstacles on Innovation Patterns in KIBS Firms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4065-4073.
- Braun, V., Clarke, V., & Terry, G. (2014). Thematic analysis. *Qualitative Research in Clinical and Health Psychology*, 95.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance". *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- Cinar, E., Simms, C., Trott, P., & Demircioglu, M. A. (2024). Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*, 26(1), 265-292.
- Fan, Y. J., Liu, S. F., Luh, D. B., & Teng, P. S. (2021). Corporate sustainability: Impact factors on organizational innovation in the industrial area. *Sustainability*, 13(4), 1979.
- Fetrati, M. A., & Nielsen, A. P. (2018). The association between creativity and innovation: A literature review. In *ISPIM Conference Proceedings* (pp. 1-14). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *biometrics*, 159-174.
- Mättö, T. (2019). Innovation through Implementation of a Quality Improvement Method: A Finnish Public-Sector Case. *The TQM Journal*, 31(6), 987-1002.
- Maqdllyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100042.
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). Innovation in Public Sector Organisations. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1475047.

- Mutonyi, B.R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational Climate and Creative Performance in the Public Sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631.
- Qiao, M.; Ding, S. and Liu, Y. (2019). Fiscal decentralization and government size: The role of democracy. *European Journal of Political Economy*, 59, 316-330.
- Winks, L., Green, N. and Dyer, S. (2020). Nurturing Innovation and Creativity in Educational Practice: Principles for Supporting Faculty Peer Learning Through Campus Design. *Higher Education*, 80, 119-135.
- Yanagawa, N. (2020). Governance Innovation. The University of Tokyo Graduate School of Economics. Digital Economy Division, Commerce and Information Policy Bureau.
- Zaraatkar, S., Farjad, H. R., & Naghhashzadeh, S. (2020). Exploration of the challenges of Human Resource management in the public sector and their effects on productivity. *Human resources*, 12(3), 197–224.

Comparative study of management methods and components on innovation management in Iranian government organizations from the perspective of managers and employees

Amir Ahmad Samiei¹

Mohammadreza Dehghani Ashkazari^{2*}

Seyyed Hassan Hataminasab³

Abstract

Objective: This study was conducted with the aim of comparative study of management components on innovation management in Iranian government organizations from the perspectives of managers and experts.

Method: The research methodology was descriptive-exploratory and the research strategy was qualitative. In order to conduct semi-structured exploratory interviews and analyze data using the theme analysis method, the management components on innovation management from the perspectives of experts and managers were separated, identified, and then compared in a comparative manner. The research participants were employees and managers working in government organizations, and sampling continued until theoretical saturation occurred.

Findings: Medical factors and components on innovation management in Iranian government organizations from the perspective of managers include 5 dimensions and 29 components, and from the perspective of employees, 4 dimensions and 25 components. Comparative findings indicate that between the methods and components of the equipment on innovation management in Iranian government organizations from the perspectives and employees, components are known as points of difference, which include: identifying value-creating activities, understanding the complexities of innovation, foresight, resilience, assessing the state of innovation, paying attention to the requirements of time and cost management, identifying weaknesses and organization, reengineering processes, paying attention to customer needs, integrating

¹ PhD student in Public Administration, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran

² Assistant Professor, Management Department, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran

³ Department of Business Management, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran

organizational knowledge, using appropriate leadership style, freedom of action, resources, empathy, using the opinions of consultants and successful experiences.

Conclusion: The findings showed that the factors and components of the management organization on innovation management in the Iranian government from the perspectives and owners of common and different characteristics and components.

Keywords: Comparative comparison, innovation management, government organizations, managers, employees.