

# شناسایی متغیرهای اثرگذار بر تحقق نوآوری در سازمان‌های ایرانی و ارائه راهکارهایی برای توسعه آن

سید علی سیادت<sup>۱</sup>

حیدر چوپانی<sup>۲</sup>

مریم کاظم پور<sup>۳</sup>

مسلم ملکی حسنونند<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۶/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۸/۱۷

## چکیده

زمینه: پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر نوآوری سازمانی دارند نسبت به دیگر سازمان‌ها موفق‌ترند. به همین دلیل در چند دهه اخیر، توجه نوآوری سازمانی به یک ضرورت غیرقابل اجتناب تبدیل شده است چرا که سازمان‌ها از طریق نوآوری سازمانی می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود را بهبود و توسعه دهند.

هدف: هدف از این پژوهش بررسی شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر تحقق نوآوری سازمانی و ارائه راهکارهایی برای توسعه آن در سازمان‌های ایرانی است.

---

۱. دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان. s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج (نویسنده مسئول). H.choupani64@gmail.com

۳. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، کرج، ایران. kazempourmaryam26@gmail.com

۴. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی تهران moslem\_tarbiat@yahoo.com

روش: روش انجام پژوهش تحلیل اسنادی و مبتنی بر ادبیات نظری بوده و به منظور گردآوری داده‌ها برای پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش، اسناد و مدارک موجود و مرتبط گردآوری شده و به شیوه کیفی تحلیل گردیده‌اند.

یافته‌ها: مهم‌ترین دلایل توجه به نوآوری سازمانی عبارتند از افزایش بهره‌وری سازمانی، توسعه و بهبود عملکرد سازمانی، رشد اقتصادی، عامل رشد و توسعه، مزیت رقابتی. نتایج دیگر این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین ویژگی سازمان نوآور انعطاف‌پذیری در رویارویی با بحران‌ها، پذیرش ایده‌های نوین توسط مدیران و مسئولان سازمان، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، سازمان ریسک‌پذیر و بی‌باک است. همچنین نتایج نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی عبارت از ریسک‌پذیری، انعطاف داشتن، خلاقیت، اعتماد به نفس، تحمل ابهام، داشتن کارکنان خلاق و جوان، حمایت سازمان‌ها از کارکنان خلاق، مسائل انگیزشی کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان سازمان، ارزشمند شمردن کارکنان، ایجاد انعطاف‌پذیری و اصلاح نظام ارزیابی عملکرد، شیوه‌های مناسب پاداش دهی، فرهنگ سازمانی حمایتی، به وجود آوردن ساختار حمایت‌کننده نوآوری، حمایت سازمانی، سبک رهبری تحول‌آفرین، اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی، ارتباطات سازمانی، سبک مدیریت، یادگیری سازمانی و سرمایه فکری می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان گفت که به منظور توسعه نوآوری در سازمان‌های ایرانی باید بسترهای فرهنگی، زیرساخت‌های کلان، بسترهای اجتماعی، حمایت سازمانی، قوانین و مقررات حمایت‌کننده نوآوری در سازمان، هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان و ... مهیا باشد تا سازمان‌های ما به سمت نوآوری حرکت کنند.

**کلید واژه (گان):** نوآوری سازمانی، عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی، سازمان‌های نوآور.

## مقدمه

گسترش فرایند جهانی شدن و فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و همچنین تغییرات ناشی از آنها، شرایط حاکم بر سازمان‌ها را به فضایی رقابتی بدل کرده است. فضایی که به شدت ناهمگون و غیرقابل پیش‌بینی است. بنابراین در این فضای رقابتی، سازمان‌هایی موفق

خواهند بود که بتوانند با به‌کارگیری این فناوری‌های نوین و پیشرفته و سازگاری با آنها، حداکثر استفاده را از منابع موجود خود ببرند. در این زمینه سازمان‌های نوآور با داشتن ویژگی‌های منحصر به فردی مانند سازگاری با محیط، تنوع طلبی، ریسک‌پذیری، آموزش و یادگیری مداوم در سازمان، ارائه ایده‌ها و دیدگاه‌های نوین به طور مستمر و نهادینه شدن فرهنگ پیشرفت و نوآوری در سازمان، نه تنها به سرعت می‌توانند با تغییرات ناشی از گسترش فرایند جهانی شدن و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی سازگار و هماهنگ شوند، بلکه به طور مؤثری می‌توانند باعث ایجاد تغییرات در محیط سازمان شده و حتی در مواقعی آن را در راستای اهداف خود هدایت کنند. در واقع می‌توان گفت که گسترش و پیشرفت فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات تمام جوانب زندگی را تحت تأثیر قرار داده است و بشر را با عدم اطمینان‌های فراوانی رو به رو ساخته است. سازمان‌ها نیز به عنوان اجتماعات انسانی از تأثیرات این تغییرات مبرا نبوده و به طور مداوم در حال واکنش نشان دادن به این تغییرات می‌باشند. بنابراین در این شرایط سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند با فراهم آوردن شرایط و فرصت‌های مناسب برای بروز افکار نو و ابتکاری و کاربرد آنها، محیط بیرونی را در راستای اهداف خود هدایت کنند.

امروزه سازمان‌های پسا صنعتی سازمان‌های مبتنی بر دانش هستند که بقا و موقعیت شان وابسته به خلاقیت، نوآوری، کشف و ابتکار می‌باشد (مارتینز و تربلانک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). امروزه نوآوری به طور فزاینده‌ای به عنوان یکی از فاکتورهای اصلی موفقیت دراز مدت شرکت در بازارهای رقابتی محسوب می‌شود. دلیل این امر آن است که شرکت‌های با ظرفیت ایجاد نوآوری قادرند سریع‌تر و بهتر از شرکت‌های غیرنوآور به چالش‌های محیطی پاسخ دهند (جیمنز-جیمنز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

---

1. Martins & Terblanche  
2. Jimenez-Jimenez

در راستای مطالب فوق مسأله اساسی پژوهش حاضر، تبیین بررسی مفهوم نوآوری سازمانی، اهمیت و ضرورت آن، ویژگی سازمان‌های نوآور و عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی می‌باشد. به منظور بررسی مسأله اساسی پژوهش، چهار پرسش اصلی زیر طرح و بررسی شده است.

- ۱) نوآوری سازمانی چیست و مهم‌ترین دلایل ضرورت آن در سازمان‌ها کدام است؟
- ۲) مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های نوآور کدامند؟
- ۳) عوامل (فردی، منابع انسانی و سازمانی) مهم تأثیر گذار بر نوآوری سازمانی کدامند؟
- ۴) چه راهکارهایی را می‌توان برای بهبود و توسعه نوآوری سازمانی در سازمان‌های ایرانی ارائه داد؟

## مبانی نظری

### تعریف نوآوری سازمانی و دلایل ضرورت توجه به آن در سازمان‌ها

نوآوری از جمله واژه‌هایی است که تعریف جامعی ندارد و معنی آن در طول زمان دچار تغییر شده است (کارگر شورکی و همکاران، ۱۳۸۹). بهبود و نوآوری مستمر و فراگیر در واقع نوعی کندوکاو منظم برای یافتن شیوه‌ها و پاسخ‌های نو به فشارها و تغییر و تحولات محیطی است، چرا که در محیط‌های پیچیده و متحول امروزی دیگر واکنش‌های تکراری برای رویارویی با این تغییرات کارآمد نبوده و باید در جستجوی راه‌های جدید برای واکنش در برابر محیط برآمد. به عبارتی آن دسته از سازمان‌ها و نظام‌ها می‌توانند در محیط پیچیده و پویا به بقای خود ادامه دهند که به طور مستمر قادر باشند ایده‌ها و طرح‌های جدیدی را که لازمه مقابله با فشارها و تحولات محیطی است، ایجاد و منتشر کنند (سلطانی تیرانی ۱۳۷۸). نوآوری به عنوان اصلی حیاتی در زندگی امروزه، تعابیر گوناگونی دارد، از جمله القاء، الهام پذیری، خلاقیت، بازآفرینی، تغییرات پیچیده و فشرده در فرایند یادگیری و زیباتر از همه تعابیر، سفر به ناشناخته‌ها است (درویش پور، ۱۳۸۷). مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود

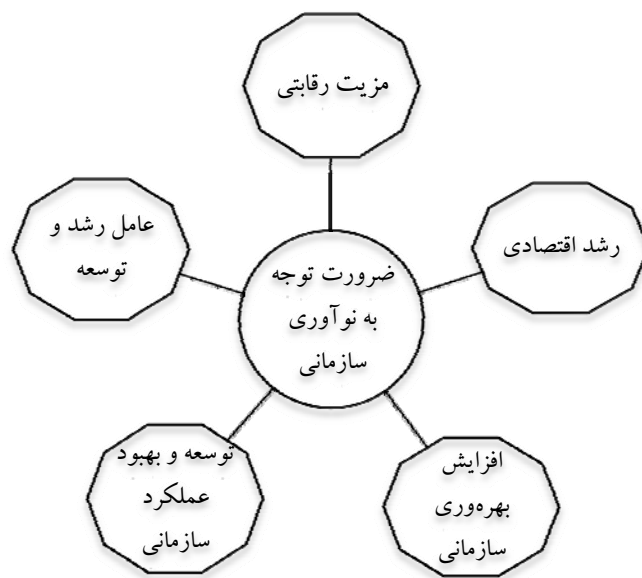
جلب کرده است. مطابق نظر دی جونگ (۲۰۰۶) این مفهوم برای اولین بار توسط شومپتر در سال ۱۹۳۴ میلادی در نظر گرفته شده که آن با توصیف نوآوری به رسمیت شناخته شده است و به عنوان فرایند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرآیندها و تأثیر آن بر توسعه اقتصادی بوده است. از آن به بعد دانشمندان گوناگون به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمان‌ها پرداخته‌اند و نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان‌ها در نظر گرفته شده است (خان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

منظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است (دوست محمدیان و همکاران، ۱۳۸۹). چن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) معتقدند که نوآوری به معرفی ترکیب جدیدی از عوامل اساسی تولید در درون سیستم تولیدی اشاره دارد. وانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) نوآوری سازمانی را به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در عملیات کسب و کار که برای کل سازمان تازگی دارد اطلاق می‌شود. گویال و آخلیش<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) معتقدند که نوآوری اجرای موفق ایده‌های خلاق در درون سازمان است. ون دوون (۱۹۸۶) در تعریف خود به نقش فرد و سازمان تأکید دارد و نوآوری را توسعه و اجرای ایده‌های جدید توسط افرادی می‌داند که در یک زمینه نهادی با هم در ارتباط متقابل می‌باشند (یوساوانیتچاکیت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

نوآوری به طور کلی شکل‌گیری ایده، پذیرش و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در فرآیندها، محصولات و خدمات (چاوش باشی و کاووسی، ۱۳۸۷) و میل به تغییر از طریق اتخاذ تکنولوژی‌ها، منابع، مهارت‌ها و سیستم‌های مدیریتی جدید است (یوساوانیتچاکیت، ۲۰۰۸).

1. Khan
2. Chen
3. Wong
4. Goyal & Ahkilesh
5. Ussahawanitchakit

گذشته از تفاوتی که در دیدگاه‌های موجود بر سر تعریف مفهوم نوآوری وجود دارد اما بر اهمیت و جایگاه ارزشمند این جریان هیچ شکی وارد نیست و مکتب‌های گوناگون، جنبه‌های متنوع نوآوری را ستوده‌اند. امروزه تقریباً تمام کشورهای جهان در پی افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی در پی خلاقیت و نوآوری هستند و یکی از دلایل عمده اهمیت فزاینده خلاقیت و نوآوری ایجاد رقابت بین کشورهای مختلف در حال توسعه است (حقایق، ۱۳۸۰). با بهره‌جویی از فنون خلاقیت و نوآوری خواهیم توانست به شیوه‌ای کارآمد و اثربخش به اهداف خود برسیم و سازمان و جامعه‌ای توسعه یافته و پیشرو داشته باشیم. خلاقیت و نوآوری نیازمند و پیش درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است و آگاهی از فنون آن ضرورتی دوری ناپذیر برای مدیران، دانشجویان، پژوهشگران و علاقه‌مندان به این رشته است (طالب بیدختی و انوری، ۱۳۸۳). به طور کلی دلایل اهمیت و ضرورت توجه به نوآوری در سازمان را می‌توان در شکل زیر بیان کرد.



شکل ۱. ضرورت توجه به نوآوری سازمانی

**مزیت رقابتی:** نوآوری یکی از پایه‌های اساسی سازمان است و اصلی‌ترین مسئولیت ذهنی سازمان‌ها، یادگیری، خلق و نوآوری است. همه سازمان‌ها برای ماندگاری نیازمند اندیشه‌های نو و نظرهای بدیع و تازه هستند. افکار و نظرهای جدید، مانند روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی نجات می‌دهد. برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه داد باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و با شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها، پاسخ‌های نو و جدید تدارک دید و همراه تأثیرپذیری از این تحولات، بر آنها تأثیر نهاد و به آنها شکل دلخواه داد (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۰).

**عامل رشد و توسعه:** نوآوری مؤلفه‌ای است که توجه به آن به عنوان ضرورتی برای ارتقای سطح زندگی و رفاه انسان‌ها و جوامع همواره مورد توجه صاحب‌نظران اقتصادی قرار گرفته است. با توجه به کمیابی منابع، نوآوری بهترین و مؤثرترین روش برای استفاده بهینه از منابع و دستیابی به رشد اقتصادی بالاتر می‌باشد. ژوزف شومپتر نوآوری را نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی می‌داند. از دیدگاه وی ارائه کالای جدید، ارائه روشی جدید در فناوری تولید، گشایش بازاری تازه، یافتن منابع جدید و ایجاد هرگونه تشکیلات جدید در صنعت و... از فعالیت‌های نوآفرینان است (براهویی و شهنوازی، ۱۳۸۹).

نوآوری (بهره برداری موفق از ایده‌های جدید) اساس موفقیت و رشد تقویت شده است. برای مصرف‌کنندگان، نوآوری، محصولات با ارزش بهتر و یا کیفیت بالاتر می‌آورد که آن منجر به ارتقای استانداردهای معیشتی می‌شود.

برای شرکت‌ها، نوآوری به پیدا کردن بازارهای جدید، توسعه سهم بازار شرکت در بازارهای موجود و بالا بردن بازگشت سرمایه‌گذاران و سهامداران کمک می‌کند. برای کارکنان، نوآوری انواع جدیدی از مشاغل و فرصت‌ها را که شدیداً بر مهارت تمرکز دارند را با حقوق‌های بالا ایجاد می‌کند. برای یک کشور به عنوان یک کل، نوآوری، برای موفقیت و رشد تقویت شده یک عامل کلیدی تلقی می‌شود (براهویی و شهنوازی، ۱۳۸۹).

**رشد اقتصادی:** نیاز بشر به رشد و توسعه به خصوص در دهه‌های اخیر و حاکم شدن فرهنگ رقابت بر فضای اقتصادی و سیاسی و اجتماعی روابط ملل باعث اهتمام خاص به نوآوری شده است، و آن را تبدیل به جزء لاینفک بستر حرکت جوامع و در سطوح پایین‌تر، محیط‌های سازمانی نموده است، به همین علت، دانشمندان علوم اجتماعی بر خلاف اندیشه‌های اقتصاددانان علت پایین بودن رشد اقتصادی را نه تنها در کمبود سرمایه و منابع مالی بلکه عمدتاً در ضعف نوآوری در برخی از جوامع که به سازمان‌های آنها نفوذ کرده است، می‌دانند. در این میان، بسیاری از سازمان‌ها به ایجاد ارزش و نوآوری در مدل‌های ذهنی و سیستم‌های خود پرداخته و از این طریق از انقلاب بزرگی که از دهه ۱۹۹۰ با روی آوردن به مسأله برقراری ارتباط در حجم بالا در اقتصاد ایجاد شد، جان سالم بدر می‌برند (جانسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

رشد اقتصادی یکی از اصلی‌ترین دلایل رویکرد به نوآوری می‌باشد. نوآوری راه رسیدن به رشد اقتصادی را هموار می‌کند. صنایع و کالاها در حال بالغ شدن هستند و تنها از طریق نوآوری است که می‌توان علوم جدید را به کالاها، فرآیندها و یا خدمات مورد نیاز بازار تبدیل کرد. در چنین شرایطی نوآوری باعث ایجاد صنایع جدید شده و همانند نیروی محرکه اصلی باعث رشد و شکوفایی صنعت می‌شود (زارعی و نسیمی، ۱۳۸۶).

**توسعه و بهبود عملکرد سازمانی:** متون مدیریت راهبردی، نوآوری را به عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی می‌بینند. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آنها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند موفق‌تر خواهند بود (زارعی و نسیمی، ۱۳۸۶).

**افزایش بهره‌وری سازمانی:** منافع رشد بهره‌وری بیشتر برای همگان روشن است چرا که در آینده می‌توان به میزان زیادتری با منابع کمتر یا همان میزان منابع دست به تولید زد و میزان سطح زندگی را افزایش داد. با اصلاح بهره‌وری می‌توان سهم منافع اقتصادی آینده را

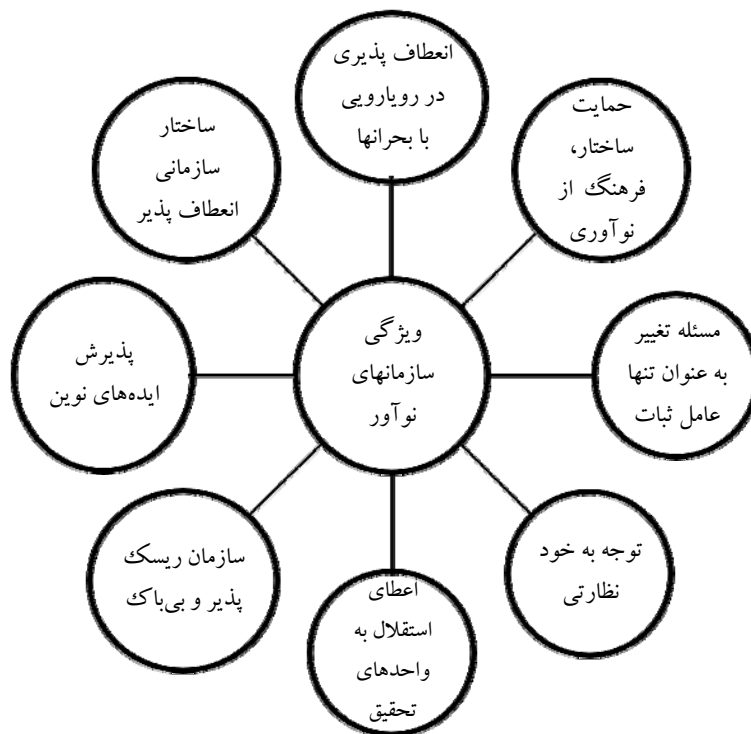
1. Johannessen



بزرگ‌تر نمود و نسبت سهم هر نفر را در آن افزایش داد. با توسعه سهم منافع اقتصاد آینده، می‌توان تضاد بین گروه‌هایی را که برای کسب بخش کمتری از این سهم با یکدیگر مبارزه می‌کنند را کاهش داد. رشد مداوم در بهره‌وری تنها راه یک ملت برای مبارزه با مشکلات اساسی همانند تورم، بیکاری، افزایش کسری بازرگانی و پول ناپایدار است. از بعد فردی، رشد بهره‌وری در افزایش استاندارد واقعی زندگی و به‌کارگیری منابع موجود به بهترین وجه برای اصلاح کیفیت زندگانی است (مصطفی پور و شهرادی، ۱۳۸۹). بنابراین از آنجا که توسعه نوآوری در افزایش و ارتقای بهره‌وری نقش مهمی ایفا می‌کند، توجه و اهمیت دادن به مقوله نوآوری در سازمان ضروری است. به نظر جان کندر، افزایش بهره‌وری به یک چیز بستگی دارد و آن نوآوری است. به بیان دیگر دو عامل کلیدی مؤثر در افزایش بهره‌وری، تحقیق و توسعه و سرمایه‌گذاری در بنگاه‌ها و کارخانه‌های جدید است. بنابراین از آنجایی که میان تحقیق و توسعه و برنامه‌های سرمایه‌گذاری جدید با ورودی‌های نوآورانه ارتباط تنگاتنگی وجود دارد (کردنایج، ۱۳۸۶). به همین دلیل امروزه نقش نوآوری در افزایش بهره‌وری و به تبع رشد اقتصادی کشورها حیاتی است.

### ویژگی سازمان‌های نوآور

مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های خلاق و نوآور انعطاف‌پذیری آنها در رویارویی با بحران‌هایی است که بیشتر ناشی از رقابت‌های اقتصادی است. این گونه سازمان‌ها با مسائل و تنگناها برخورد منطقی دارند و در صورت نیاز به تغییر و تحول، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می‌کنند (محمدپناه، ۱۳۸۵).



شکل ۲. ویژگی‌های سازمان‌های نوآور

در سازمان‌های نوآور، تمامی مدیران، مسأله تغییر را به عنوان تنها عامل ثبات و گریزناپذیر می‌دانند و با خشنودی آن را می‌پذیرند و در برابر آن مقاومت نمی‌کنند (الله یاری و صالحی، ۱۳۸۸).

یکی از ویژگی‌های سازمان‌های نوآور این است که مسئولان و مدیران این سازمان‌ها به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه‌های نوین و بدیع را دارند و به طور مستمر شرایط را برای فرایند تغییر آماده می‌کنند (طالب بیدختی و انوری، ۱۳۸۳)

این سازمان‌ها شرایط را به گونه‌ای فراهم می‌کنند که کارکنانشان در رده بالای سلسله مراتب نیازهای مزلو قرار گیرند تا نیروهای خلاق خود را بروز دهند. هم چنین در سازمان‌های

نوآور نظام‌های نظارت از بالا و نظارت بیرونی جای خود را به روابط مناسب و مطلوب بین همکاران و خود نظارتی داده است (محبوبی و توره، ۱۳۸۷).

سازمان‌های نوآور سازمان‌هایی هستند که شرایط محیط آموزش و یادگیری را به گونه‌ای فراهم می‌کنند که کارکنان آنها ویژگی‌هایی از قبیل نداشتن تعصب نسبت به تغییر، علاقه به یادگیری و کنجکاو بودن، علاقه به آزمایش و تجربه دائمی، گرایش به کارهای پیچیده، توسعه دامنه دانش و آگاهی خود، واقع بینی و اعتماد به نفس، بیان عقیده خود در جلسات، عدم پافشاری در تحمیل عقاید خود، پشتکار و تلاش مستمر و داشتن ظرفیت بالا در تحمل ناملایمات را داشته باشند (باغبان زاده، ۱۳۸۸).

سازمان‌هایی نوآور، سازمان‌هایی هستند که ریسک پذیر، بی باک و مهاجم هستند و بدون واگرمه از عواقب انجام کارها، البته با بررسی دقیق شرایط و شناخت نسبت به آن به انجام کارهای ابتکاری پرداخته و همیشه به فکر ایجاد تغییرات در وضع موجود می‌باشند.

سازمان‌های نوآور، به تجربه کردن، اعم از شکست و موفقیت، پاداش می‌دهند. در چنین سازمان‌هایی به منظور رشد نوآوری، ابهامات در مسائل پذیرفته می‌شود. در امور غیر عملی صبر و شکیبا وجود دارد، بردباری در مخاطره و مخاطره پذیری وجود دارد (نیرکیش، ۱۳۸۶). ساختار سازمان‌های نوآور انعطاف پذیر همراه با بوروکراسی کم است. در این سازمان‌ها وجود یک گروه کوچک و متعهد با کارکنان تمام وقت در کمک به یک فرهنگ نوآوری، مهم جلوه می‌کند (غلامی، ۱۳۸۹).

در سازمان‌های نوآور ساختار، استراتژی، فرهنگ و صاحبان قدرت از نوآوری حمایت می‌کنند. در این گونه سازمان‌ها؛ استراتژی‌ها، بصیرت‌ها، ارزش‌های مدیران عالی، خط‌مشی‌ها و انتظارات سازمان بر تقویت روحیه نوآوری تأکید دارند (لایبچ، ۱۹۸۸، به نقل از یوسفی، ۱۳۸۹).

سازمان‌های نوآور فرهنگی مشابه دارند. آنها تجربه کردن را تشویق می‌کنند. آنها هم به موفقیت‌ها و هم به شکست‌ها پاداش می‌دهند. آنها از اشتباهات تجربه کسب می‌کنند (کارگر شورکی و همکاران، ۱۳۸۹).

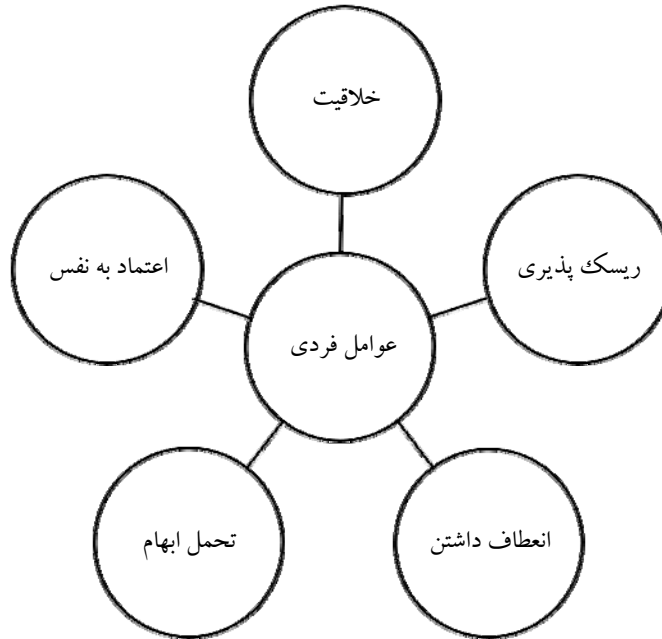
سازمان‌های نوآور فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن طور که روزآمد باشد تشویق می‌کنند. امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می‌آورند تا ترس از اخراج به خاطر اشتباه را کاهش دهند و به افراد جرأت می‌بخشند که تغییرپذیر باشند. زمانی که اندیشه‌ای جدید تکامل می‌یابد پیش‌تازان تغییر فعالانه و با شور و شوق اندیشه را تعالی می‌بخشند و آن را حمایت می‌کنند بر مشکلات چیره می‌شوند و اطمینان می‌دهند که نوآوری به مرحله اجرا در خواهد آمد (همان).

در سازمان‌های نوآور، ساختار سازمان مشوق نوآوری است. این سازمان‌ها از ساختارهای منعطف استفاده می‌کنند. حتی سازمان‌های بزرگ نیز تلاش می‌کنند تا انعطاف ساختار خود را افزایش دهند و از قابلیت‌های نظیر سازمان‌های کوچک بهره‌مند شوند. این سازمان‌ها سعی می‌کنند با اعطای استقلال به واحدهای تحقیق و توسعه، آنها را به صورت تیم‌ها و گروه‌های وظیفه‌ای مستقل و خودگردان در آورند تا با استفاده از اعضای بخش‌های گوناگون به فعالیت پردازند (دراکر، ۱۹۸۸، به نقل از یوسفی، ۱۳۸۹).

### عوامل تأثیر گذار بر نوآوری سازمانی

تحقیقات زیادی حول عوامل مؤثر و مشوق در تحقق نوآوری سازمانی صورت گرفته است. پس از مطالعه تحقیقات و کارهای علمی انجام شده در زمینه نوآوری سازمانی و مدل‌های ذکر شده در این خصوص، متغیرهای زیادی مورد شناسایی قرار گرفت. در نهایت این متغیرها و عوامل را به سه دسته کلی (فردی، سازمانی و منابع انسانی) تقسیم بندی نمودیم که در ادامه به شرح عوامل استخراج شده می‌پردازیم.

### عوامل فردی مؤثر بر تحقق نوآوری سازمانی



شکل ۳. عوامل فردی مؤثر بر تحقق نوآوری سازمانی

**ریسک پذیری:** نوآوران به خاطر پذیرش ریسک متوسط به نسبت افرادی که هیچ ریسکی را نمی‌پذیرند یا دست به کارهای خطرناک می‌زنند، از محل سرمایه‌گذاری‌های خود درآمد و بازده بیشتری به دست می‌آورند (آقایی فیشایی، ۱۳۷۷؛ به نقل از رسولی و همکاران، ۱۳۸۹). بدون درجه‌ای از مخاطره‌پذیری، شرکت‌ها معرفی‌ابتکارات و انجام فعالیت‌های اکتشافی خود را به تأخیر انداخته و یا از آن دوری می‌کنند و به منظور تغییر شرایط بازار به گونه‌ای محافظه‌کارانه عمل می‌نمایند. نتیجه چنین رویکردی، عملکرد ضعیف‌تر شرکت خواهد بود، چرا که تلاش اندکی برای تسخیر مشتریان و فرصت‌های بازار انجام می‌دهد (لامپکین و دس، ۱۹۹۶؛ به نقل از زالی و مهدی‌وند، ۱۳۸۹).

**انعطاف داشتن:** خلاقیت و نوآوری در ذات خود فرایندهای منعطف، آزاد و سیال هستند. چارچوب‌های خشک و ثابت، سیاست‌ها، روش‌ها و قوانین غیر منعطف و یکسانی که بدون توجه به موقعیت‌ها و مقتضیات و به خصوص تفاوت‌های فردی، قطعی و لازم‌الاجرا تلقی نمی‌شوند. از مهم‌ترین عوامل تولید کننده نوآوری به شمار می‌آیند (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹). عامل حیاتی موفقیت نوآوری، انعطاف داشتن و توانایی فی‌البداهه ساختن (کسی که بدون مقدمه و آمادگی، چیزی را می‌سازد) است.

**خلاقیت:** همه چیز از یک اندیشه آغاز می‌شود و سازمان‌های نوآور دریافته‌اند که اندیشه‌ها می‌توانند از هر جایی برخیزند. این سازمان‌ها به جای تاکید بر مالکیت بر ایده‌ها، سعی می‌کنند تا نتایج را مالک شوند (اسداللهی و دشتی، ۱۳۸۹). خلاقیت لازمه نوآوری و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است اگر چه در عمل نمی‌توان این دو را از هم متمایز ساخت ولی می‌توان تصور کرد که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری است. اما از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌های نو به صورت محصول یا خدمتی جدید درآید، زمانی طولانی می‌گذرد و تلاش‌ها و کوشش‌های بسیار به عمل می‌آید. گاهی ایده‌ها و اندیشه‌های نو در ذهن فرد تراوش می‌کند. اما در سال‌های بعد اندیشه نو به وسیله فرد دیگری به صورت نوآوری در محصول یا خدمتی متجلی می‌گردد (قرائی مقدم، ۱۳۸۷).

**اعتماد به نفس:** که به مرور زمان و با توجه به تجارب گذشته فرد و محیط اجتماعی در افراد به وجود می‌آید (قرائی مقدم، ۱۳۸۷). بسیاری از مواقع افراد از توانایی‌ها و استعداد‌های شگرفی برخوردارند اما، عدم اعتماد به خود مانع بروز قوای خلاقشان می‌شود (طالب پور، ۱۳۸۶). پس در واقع افرادی که دارای اعتماد به نفس کافی هستند، بهتر می‌توانند ایده‌های نو و جدید خود را ارائه بدهند.

**تحمل ابهام:** تحقیقات صورت گرفته توسط بارون (1966)، آلبام (1976)، برولین (1992)، استرنبرگ و لابارت (1991)، نلسون و کوئیک (1994) نشان می‌دهد که یکی از

برجسته‌ترین ویژگی‌های افراد با سطح خلاقیت و نوآوری بالا داشتن ظرفیت گنجایش تحمل ابهام می‌باشد. به این معنی که این افراد در مواجهه با وضعیت‌های ناشناخته یا تعریف نشده قابلیت انطباق پذیری بالایی دارند؛ زیرا اقدامات نوآورانه اساساً به عنوان پاسخ به ابهام رخ داده و از درون ابهام معنی می‌شوند. بنابراین بایستی همواره با ابهام به مثابه یک فرصت برخورد کرد (به نقل از فورد و گیویا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

این افراد می‌توانند یک وضعیت را برای مدت زیادی در هرج و مرج ذهنی نگاه دارند، بدون آنکه لازم باشد به نتیجه پیش از موعد برسند. زیرا خلاقیت و نوآوری به آینده توجه داشته و آینده به خاطر تغییرات بی‌پیشینه دارای ابهامات متعدد و متنوعی است. از اینرو برای خلاق و نوآور بودن به توان فردی برای غلبه بر شرایط مبهم، سریع‌التغییر یا غیر قابل پیش‌بینی که در آنها اطلاعات ناکامل، نامشخص یا پیچیده است، نیاز داریم. به این ترتیب می‌توان از طریق اندیشه کردن به ابهامات خلاقیت را برانگیخت. مثلاً یک شرح شغل ابهام‌آمیز برای خود نوشته و آن را به اشکال گوناگون تغییر دهید (ون اوچ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳).

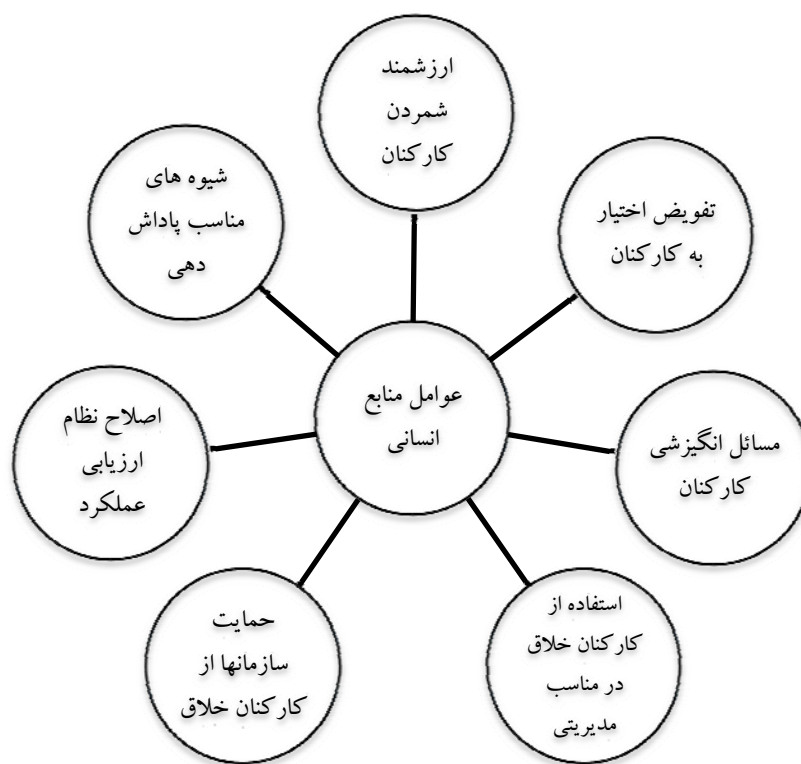
### عوامل منابع انسانی مؤثر بر تحقق نوآوری سازمانی

به وسیله اعمال مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند تمایل و انگیزه افراد را برای انجام عملیات منابع انسانی به منظور افزایش و توسعه تخصص سازمانی در رسیدن به اهداف سازمانی همچون نوآوری را افزایش دهند. بدین ترتیب عملیات منابع انسانی می‌تواند هدایت‌کننده فعالیت‌های نوآورانه باشد زیرا امکان کشف و استفاده از دانش و تخصص را در سازمان پدید می‌آورد (صادقی و محشتمی، ۱۳۸۹).

---

1. Ford & Gioia  
2. Von Oech

مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر گزینش‌ها، ظرفیت‌ها و رفتارهای کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی تأثیر گزارده و آنها را تغییر دهد و نقشی حیاتی در تبلور شرایط لازم برای سرعت بخشیدن و گروه بندی و هدایت افراد به سوی توسعه فعالیت‌های نوآورانه، ایفا نماید. با استفاده از برخی عملیات مدیریت منابع انسانی، همچون استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش به عنوان وسیله انگیزشی تعهد کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند کارکنان را وادار به تفکر خلاقانه و نوآوری نمایند و می‌توان به توانایی سازمان‌ها در ارائه محصولات و خدمات جدید و نهایتاً به دستاوردهای بهتری در نوآوری سازمانی نایل آمد (صادقی و محتشمی، ۱۳۸۹).



شکل ۴. عوامل منابع انسانی مؤثر بر تحقق نوآوری سازمانی



**استفاده از کارکنان خلاق و جوان در مناصب مدیریتی:** سازمان‌ها به طور کلی دارای ساختار سلسله مراتب سنی هستند که این رویه می‌تواند مانعی برای خلاقیت باشد. افراد در سنین جوانی دارای روحیه خلاقیت و ریسک پذیری هستند، سازمان‌ها باید قادر باشند مناصب عالی مدیریتی را به جوانان خلاق بسپارند و از سرمایه‌های فکری آنان برای نوآوری سازمانی سود برند (یزدخواستی و شیرازی، ۱۳۸۹).

**حمایت سازمان‌ها از کارکنان خلاق:** خلاقیت برای نوآوری لازم و ضروری است برای نیل به این مهم، سازمان‌ها باید بتوانند ضمن اجازه پیگیری علایق به کارکنان، آنها را به همکاری تشویق نماید؛ گر چه برخی از پیشرفت‌های گذشته از نبوغ فردی حاصل آمده اما واقعیت امروز این است که اغلب خلاقیت‌ها به کمک و همکاری‌های بسیاری وابستگی دارد. باید از نوآوران در سازمان‌ها حمایت شود و ایده‌های آنها را مورد تشویق قرار داد (یزدخواستی و شیرازی، ۱۳۸۹).

**مسائل انگیزشی کارکنان:** به طور کلی شناخت مسائل انگیزشی کارکنان برای بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. کسب چنین شناختی می‌تواند باعث جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات شده و حتی آنها را ترغیب به دادن ایده جدید و نوآوری در محصولات سازمان کند که این خود به ایجاد مزیت رقابتی و یک سازمان سود آور منتهی می‌شود (درستکار، ۱۳۸۹).

**تفویض اختیار به کارکنان سازمان:** تفویض اختیار و اعطای مسئولیت به کارکنان، این امکان را به آنان می‌دهد که از تجارب خود بیاموزند، آنان را در خلق ایده‌ها و راهکارهای جدید یاری می‌دهد و احساس مسئولیتشان را در تحقق اهداف سازمان بالا می‌برد. لذا بایستی مدیران با دادن اختیارات، مسئولیت انجام کار و نحوه انجام آن را به کارکنان و کارشناسان سازمان واگذار نمایند و ترتیبی اتخاذ کنند که رسیدگی و نظارت فیزیکی به حداقل ممکن برسد و کارکنان و کارشناسان ماحصل کار خود را مشاهده نمایند (تولایی، ۱۳۸۷).

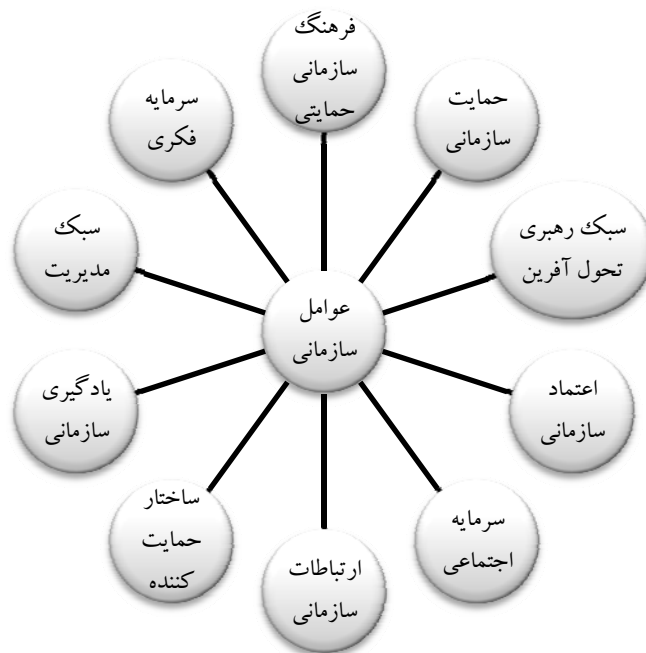
**ارزشمند شمردن کارکنان:** نیروی انسانی یک نقش بحرانی و مهم در موفقیت سازمان به عنوان منابع خلق ایده‌های نوآورانه، بازی می‌کنند، لذا بایستی بر توسعه شایستگی کارکنان تاکید نموده، صداها و ایده‌های آنها باید شنیده شده و به آنها احترام گذاشته شود، حتی اگر ایده‌های آنها غیر قابل اجرا باشد. اعتماد دو جانبه بایستی بین سازمان و کارکنان برقرار شده و اجازه خطا، پذیرش شکست و تجربه کردن برای کارکنان ایجاد شود. کانال‌های ارتباطی مناسب در سازمان به منظور تسهیل در ارتباطات میان کارکنان بخش‌ها و سطوح مختلف سازمان در راستای جریان مناسب اطلاعات و دانش در سازمان بایستی در نظر گرفته شود سازمان‌های متعالی نوآور، از طریق کارکنان خود به موفقیت دست می‌یابند (ماکویی و همکاران، ۱۳۸۹).

**ایجاد انعطاف پذیری و اصلاح نظام ارزیابی عملکرد:** مقررات و ضوابط سنتی و خشک از بروز خلاقیت‌ها در سازمان جلوگیری می‌کند. همچنین لازم است تا نظام ارزیابی عملکرد از حالت سنتی و نرمالیتت تغییر پیدا کند و به گونه‌ای نباشد که مانع خلاقیت و نوآوری کارکنان و کارشناسان شود. مدیران باید با ایجاد انعطاف، محدودیت‌های تحمیل شده بر کارکنان و کارشناسان را کاهش دهند و زمینه را برای تقویت خلاقیت در آنان آماده سازند. در یک سازمان خلاق و نوآور ارزیابی کارکنان بر اساس حضور فیزیکی آنان صورت نمی‌پذیرد بلکه تمام منابع انسانی سازمان بر اساس شاخص‌های تعالی و پیشرفت کارکنان و کیفیت فعالیت‌ها و خدمات و میزان نوآوری ارزیابی می‌گردند (تولایی، ۱۳۸۷). در واقع می‌توان گفت که برای ایجاد روحیه خلاق نوآور در کارکنان سازمان باید سیستم ارزیابی ویژه‌ای را خلاقانه طراحی و مدیریت کرد تا تلاش‌های خلاق تشویق شود و اجازه داده شود افراد نظرات خود را به سهولت مبادله کرده و سازمانی را به سوی نوآوری و خلاقیت سوق دهند (الوانی، ۱۳۸۳).

**شیوه‌های مناسب پاداش دهی:** دلیل دیگری که نوآوری سازمانی به ندرت در بیشتر سازمان‌ها یافت می‌شوند، این است که کارکنان ایده جدیدی را مطرح می‌کنند، پاداشی که در عوض ارائه این ایده به آنان پرداخت می‌شود بسیار ناچیز است، در حالی که هزینه

شکست بسیار بالاست. سازمان‌ها باید شکست و ناکامی کارکنان را به عنوان یک فرآیند یادگیری در نظر گرفته و به کارکنان کمک کنند تا بر مشکلات و موانعی که ممکن است با آن مواجه شوند غلبه نمایند، از طرفی اکثر سازمان‌ها روش‌های گوناگونی برای پاداش دادن به کارکنان خلاق دارند، شرکت‌ها از برنامه‌های مختلف پرداخت پاداش برای سطوح مختلف کارکنان استفاده می‌کنند. کارگران غیر مدیریتی بدون توجه به بهره‌وری شان و تنها بر پایه ساعات کاری‌شان مزد دریافت می‌کنند و مدیران و کارکنان متخصص حقوق بگیر هستند. باید اشاره نمود که هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که بر پایه ساعات کار یا حقوق ماهیانه باشد هیچ انگیزه‌ای را برای نوآوران به وجود نمی‌آورد. اگرچه پاداش‌های مالی برای نوآوران اهمیت خاصی ندارد اما برای تداوم نوآوری، برخی از ساز و کارهای پاداش بایستی ایجاد گردد. از طرفی پاداش غیر مالی نیز نمی‌تواند مشوق نوآوری در شرکت باشد. لذا نه پاداش‌های مادی و نه پاداش‌های غیر مادی هیچ یک در سازمان‌های سنتی، نوآوران سازمانی را تشویق نمی‌نماید، لذا بیشتر سیستم‌های انگیزشی نیاز به اصلاح و بهسازی دارند (سرفزاری و همکاران، ۱۳۸۹).

## عوامل سازمانی مؤثر بر تحقق نوآوری سازمانی



شکل ۵. عوامل سازمانی مؤثر بر تحقق نوآوری سازمانی

**فرهنگ سازمانی حمایتی:** توماس و ریلی (1997) اشاره می‌کند که فرهنگ سازمانی قلب نوآوری سازمانی می‌باشد. کنی و ریدی (2007) تاکید می‌کند که فرهنگ سازمانی به میزانی بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد که راه‌های خلاقانه را تشویق، پشتیبانی و اجرا می‌کند به نقل از همان). مارتینز و تیربلانچ (۲۰۰۳) بیان می‌دارد که یک فرهنگ حمایتی خلاقیت راه‌های نوآورانه را برای بیان مسائل و یافتن راه‌ها تشویق می‌کند. برخلاف عملیات‌هایی که در آن فعالیت‌های رسمی و از پیش مشخص شده وجود دارد، نوآوری سازمانی یک فعالیت غیر معمول و غیر روتین است که در آن مقدار مشخصی از عدم قطعیت و اطمینان در سرتاسر وظایف و کارهایی که انجام می‌شود، وجود دارد. فرهنگ سازمانی می‌تواند همچنان که نوآوری سازمانی را تحریک کند، آن را نیز به تعویق بیندازد. راسل (1989)

توضیح می‌دهد که فرهنگ حمایت‌کننده نوآوری، جو سازمانی را به وجود می‌آورد که نوآوری را به عنوان یک فعالیت مهم نهادینه کند و علاوه بر این، فرهنگ سازمانی حمایتی کمک می‌کند تا فرایند متقابل و پیچیده تبادل اجتماعی که برای نوآوری موفق مورد نیاز است را تحریک و تقویت بکند (به نقل از چوپانی، ۱۳۹۰).

**به وجود آوردن ساختار حمایت‌کننده نوآوری:** به منظور بروز نوآوری در سازمانی می‌بایست که ساختار سازمانی خود را به سمت ساختار منعطف و حمایت‌کننده سوق دهیم، چرا که «این گونه ساختارها اثری مثبت بر نوآوری دارند چون در واقع تخصص‌کاری آنها پایین‌تر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها بیشتر از ساختارهای مکانیکی است. همچنین انعطاف‌پذیری، قدرت انطباق و بارور کردن را که پذیرش نوآوری‌ها را آسان‌تر می‌کند، بیشتر می‌کنند» (آزاد و ارشدی، ۱۳۸۸).

**حمایت سازمانی:** تحقیقات گذشته نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که برای نوآوری، آزادی عمل، منابع انسانی و هماهنگی ارزش‌قائل هستند، نوآوری بیشتری دارند. کیفیت رابطه بین ناظر و زیردستان نیز با نوآوری فردی ارتباطی مثبت دارد. ناظرینی که از توانمندی‌های زیردستان خود انتظار زیادی دارند، در افزایش بهره‌وری آنها سهیم هستند. دادن درجه خاصی از آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری به کارمندان، تأثیر بسزایی بر نوآوری فردی دارد. مدیران و ناظرین در سازمان باید در سطحی عالی آموزش ببینند، به گونه‌ای که در رأس مهارت‌های کاربردی خود، مهارت‌های تربیتی لازم را داشته باشند. قدرت و آزادی عمل به کل کارمندان سازمان تفویض و غیرمتمرکز شده است، آنچنان که تحقیقات نشان داده‌اند که با متمرکز شدن قدرت، فعالیت‌های نوآوری در سراسر سازمان با مشکل مواجه می‌شود (سعید اردکانی، ۱۳۸۹).

**سبک رهبری تحول‌آفرین:** رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند (کنت و کروتس، ۲۰۰۱، به نقل از شیروانی و معمار منتظرین، ۱۳۸۹). وی در ادامه بحث خود می‌گوید تنها رهبرانی «تحول

آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آنها منشاء تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند» (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۴). این نوع رهبر می‌تواند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه دهد، چشم انداز خود را به طور اثربخش برای کارکنان تبیین کند و آنها نیز راغبانه آن چشم انداز را به عنوان واقعیت بپذیرند (برنز، ۱۹۷۸؛ نقل از زالی، ۱۳۷۷). این رهبران پیروان را به گونه‌ای ارتقا می‌دهند که به سطوح بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خود شکوفایی به کار بندند، و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند (پولیتیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). آنان به واسطه روشن ساختن اهمیت تشریح مساعی در انجام وظایف جمعی، فراهم نمودن فرصت یادگیری از طریق تسهیم دانش و تفویض اختیار به پیروان برای اجرای هر اقدام ضروری به منظور عملکرد مؤثر، محیط کاری ایجاد می‌کنند که پیروان در جستجوی رویکردهای نوآورانه برای انجام وظایف خود، حس توانمند شدن یابند. این سبک رهبر را قادر می‌سازد که خود را آشکارا به نوآوری و یادگیری متعهد نموده و آنها را ترغیب نماید و با قدرت خود هر را برای غلبه به رشک درونی و دشواری‌های بیرونی که مانع انجام نوآوری و یادگیری در سازمان می‌شوند، انجام دهد (گارسو و همکاران، ۲۰۰۶، به نقل از شیروانی و معمار منتظرین، ۱۳۸۹). بنابراین می‌توان استدلال کرد که رهبران تحول آفرین در سازمان‌ها می‌توانند توانایی نوآوری کارکنان را افزایش داده و در مراحل بعدی سازمان‌های سنتی را به سمت سازمان‌های نوآور سوق دهند (چوپانی و کاظم پور، ۱۳۹۰).

**اعتماد سازمانی:** شواهد حاکی از این واقعیت است که در صورت به وجود آمدن اعتماد بین اعضای گروه، افراد بیشتر تمایل دارند که در فعالیت‌ها همکاری کنند و این خود به اعتماد بیشتر منجر می‌شود. در واقع ایجاد اعتماد مقدمه کسب منابع و دانش است. بنابر این می‌توان گفت، کسی که بتواند به سطوح بالاتری از اعتماد بیشتر دست یابد، احتمال بیشتری

1. Politis

دارد که بتواند دانش، اطلاعات و دیگر منابع موجود در شبکه اجتماعی خود را تصاحب کند. می‌توان نتیجه گرفت، این سرمایه تمایل فرد را برای مخاطره پذیری و انجام فعالیت‌های نوآورانه افزایش می‌دهد. (یزدخواستی و شیرازی، ۱۳۸۹).

**سرمایه اجتماعی<sup>۱</sup>:** تحقیقات زیادی پیرامون تأثیر سرمایه اجتماعی بر نوآوری سازمانی صورت گرفته است (کاسا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ سوبرامانیام و یوند<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ ژینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). سرمایه اجتماعی می‌تواند از طریق اعتماد متقابل، مشارکت و شبکه روابط اجتماعی، زمینه و بستر مناسبی را برای استفاده از منابع و فرصت‌ها در اختیار سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار داده تا سازمان‌ها با خلق محصولات و خدمات جدید، نوآورتر شده و نسبت به موقعیت‌های بازار، سریع‌تر عکس‌العمل نشان دهند (فروگذار و همکاران، ۱۳۸۹). از آنجا که سرمایه اجتماعی ناظر بر وجود منابع و امکاناتی است که به واسطه ارتباطات اجتماعی افراد در اختیار آنها قرار می‌گیرد، هر عاملی که موجب افزایش سرمایه اجتماعی می‌شود به طور مستقیم موجب افزایش فرصت‌های نوآوری در سازمان می‌گردد. به بیان دیگر امروزه نوآوری از دید دانشمندان علوم اجتماعی فرایندی است که در شبکه متغیری از روابط اجتماعی واقع شده و این روابط اجتماعی می‌تواند رابطه نوآوری را با منابع و فرصت‌ها، محدود یا تسهیل کند (احمد پور، ۱۳۸۷).

**ارتباطات سازمانی:** یک فرهنگ سازمانی که از ارتباطات شفاف و باز مبتنی بر اعتماد حمایت می‌کند، تأثیر مثبتی بر ارتقای نوآوری خواهد داشت القای این مفهوم به پرسنل که عدم توافق و مخالفت قابل قبول است، از آنجایی که آن فرصتی برای نمایان ساختن تعارض‌ها و معماها ارایه می‌کند، می‌تواند آزادی در ارتباطات را ارتقا دهد. همچنین خط مشی درهای باز شامل ارتباطات باز مابین افراد، تیم‌ها و بخش‌ها برای کسب دیدگاه‌های جدید در ایجاد فرهنگ حامی نوآوری لازم و ضروری است (طالعی فر و همکاران، ۱۳۸۹)

- 
1. society capital
  2. Kaasa
  3. Subramaniam & Youndt
  4. Zheng

در واقع می‌توان گفت که در سازمانی که ارتباطات باز و شفاف وجود داشته باشد، کارکنان قادر خواهند بود که به یکدیگر اعتماد کنند و در نتیجه احساس امنیت می‌کنند که بتوانند ایده‌های نو و جدید خود را بروز بدهند. در واقع می‌توان گفت که اگر «ارتباط مناسبی بین کارکنان سازمان به وجود آید که آنها را به مشارکت بیشتر در برنامه‌ریزی بهتر و اجرای منظم‌تر برنامه تشویق کند، آنها نیز دیگر به طور مؤثر و خلاقانه در محیط کار ظاهر می‌شوند» (امیری، ۱۳۸۹) و به منظور بهبود و پیشرفت سازمان تلاش‌های خلاقانه و نوآور خواهند کرد و ایده‌های بکر و جدید خود را بروز می‌دهند.

**سبک مدیریت:** بررسی مطالعات و پژوهش‌های علمی درباره نظریه‌ها و سبک‌های گوناگون مدیریت به خوبی نشان می‌دهد که بسیاری از انگیزه‌ها و روحیات خلاق و نوآور و کارهای خلاقانه و نوآورانه متأثر از نظریه‌ها و سبک‌های مدیریتند (لابیچ، ۱۹۹۶؛ به نقل از تورانی، ۱۳۸۵). نقش مدیریت در پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان بسیار مهم و حساس است؛ زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود (امیری، ۱۳۸۹). در واقع از آنجا که در سازمان‌ها مدیر مهم‌ترین نقش را در پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان دارد، پس می‌بایست که ویژگی‌ها، نگرش‌ها و سبک‌های مدیران در سازمان‌ها به گونه‌ای باشد که خلاقیت و نوآوری را مورد حمایت قرار دهد. سام‌خانین (۱۳۸۴) در این زمینه معتقد است که مدیرانی که دارای ویژگی‌های خلاقیت هستند و نسبت به کارکنان نگرش مثبتی دارند و کارکنان را در تصمیم‌گیری سازمانی و شغلی مشارکت می‌دهند، موجب افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شوند.

**یادگیری سازمانی:** در رابطه با یادگیری سازمانی، ادبیات مدیریت بر نقش کلیدی آن به عنوان پیش شرط‌های نوآوری سازمانی تاکید می‌کند (کارنیرو، ۲۰۰۰؛ لئونارد بارتن، ۱۹۹۵). مدل‌های مختلفی برای توضیح رابطه این دو متغیر پیشنهاد شده‌اند (لوین و لیوینثال، ۱۹۹۰؛ هد لود، ۱۹۹۴؛ کوگوت و زندر، ۱۹۹۲؛ لئونارد بارتنو سنيسر، ۱۹۹۸؛ مارچ، ۱۹۹۱؛ نوناکو و تاکی



چی، ۱۹۹۵). به طور کلی می‌توان گفت که نوآوری به افرادی نیاز دارد تا دانش موجود را کسب کنند و سپس آن را درون سازمان تقسیم کنند (جیمنز و همکاران، ۲۰۰۸).  
 تعهد سازمان به یادگیری منجر به تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود. در این فرهنگ با توجه به گرایش سازمان به ایجاد دانش و استفاده از آن، فرصت‌های بیشتری برای یادگیری در سازمان فراهم آمده و ضمن توسعه دانش افراد و سهیم شدن آنها در دانش یکدیگر از یک سو و افزایش قابلیت اجرای ایده‌ها، فرآیندها یا محصولات جدید از سوی دیگر، ظرفیت نوآوری در بنگاه افزایش می‌یابد. بنابراین سازمان متعهد به یادگیری به خاطر داشتن دانش و توانایی در فهم و پیش بینی نیاز مشتریان تعهد به نوآوری و جو یادگیری و استقبال از ایده‌های نو در سازمان قادر است توان نوآوری خود را بالا برده و نسبت به رقبایش از ظرفیت نوآوری بیشتری برخوردار باشد (معطوفی و احمدیان، ۱۳۸۹).

**سرمایه فکری:** تحقیقات زیادی پیرامون تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی صورت گرفته است (گرین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ وو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ چن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ شیوما و لرو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). دلایلی مبنی بر وجود سرمایه فکری به عنوان یکی از پیش شرط‌های نوآوری به شرح زیر است:

نوآوری فرآیندی دانش محور بوده و محصول و نتیجه سرمایه‌های فکری است و می‌توان گفت سازمان‌هایی که سطح مطلوبی از سرمایه فکری دارند، نوآورتر نیز هستند. دلیل آن است که در چنین سازمان‌هایی به علت وجود سرمایه‌های فکری و استفاده از دانش، یادگیری نیز بیشتر به وقوع می‌پیوندد که این به نوبه خود حل مسأله، ارائه راهکارهای بدیع و غیر تقلیدی برای انجام امور و به طور کلی نوآوری را در پی دارد. به عبارت دیگر سازمان‌هایی با سطوح بالایی از سرمایه فکری به احتمال زیاد سازمان‌های یادگیرنده‌ای هستند که همواره روش‌های

- 
1. Green
  2. Wu
  3. Chen
  4. Schiuma & Lerro

جدید انجام امور را به بوته آزمایش می‌گذارند، منابع را به گونه‌ای بهینه تخصیص می‌دهند، مسائل را از زوایای گوناگون بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کنند، دانش و فناوری جدید را سریع‌تر از سایر سازمان‌ها جذب نموده و به کار می‌گیرند که اینها خود نوآوری در سازمان را در پی دارند. بنابراین، با توجه به اینکه سرمایه‌های فکری ابزاری برای تحقق ارزش و اهداف سازمان قلمداد می‌شود، مهم است که مدیران سرمایه‌های فکری سازمان را مدیریت و در این زمینه اقدام به شناسایی این نوع سرمایه‌ها، سرمایه‌گذاری و سنجش و اندازه‌گیری آنها نمایند (فرجی و شاطری، ۱۳۸۸).

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به شیوه کتابخانه‌ای و از نوع تحلیل اسنادی صورت گرفته است. در این پژوهش همه منابع و مراجع موجود و در دسترس، اعم از کتب، مقالات و گزارش‌های پژوهشی در مورد نوآوری سازمانی، مورد بررسی واقع شده است.

### ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار پژوهش فرم‌های فیش برداری از منابع و مراجع مذکور بوده است.

### شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش اسنادی استفاده شد، بنابر این با ملاحظه ماهیت داده‌ها به طبقه‌بندی، تحلیل، استدلال و استنتاج منطقی آنها پرداخته شده است.

### یافته‌های پژوهش

در پاسخ به پرسش اول پژوهش که نوآوری سازمانی چیست و ضرورت آن در سازمان‌ها کدام است؟ از تمامی منابع و ادبیات در زمینه نوآوری سازمانی استفاده شد که نتایج این بررسی‌ها نشان داد که تمامی صاحب‌نظران و محققان در مورد تعریف نوآوری سازمانی به این اذعان دارند که نوآوری ایجاد، قبول و اجرای ایده‌ها و فرآیندها و محصولات و خدمات جدید

در سازمان‌ها است. همچنین نتایج بررسی ادبیات پیشین نشان داد که مهم دلایل ضرورت توجه به نوآوری در سازمان‌ها عبارت از افزایش بهره‌وری سازمانی، توسعه و بهبود عملکرد سازمانی، رشد اقتصادی، عامل رشد و توسعه، مزیت رقابتی می‌باشد.

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش که مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های نوآور کدامند؟ از تمامی منابع و ادبیات پیشین در این زمینه استفاده شد که نتایج این بررسی‌ها نشان داد که این سازمان‌ها دارای ویژگی انعطاف‌پذیری در رویارویی با بحران‌ها، پذیرش ایده‌های نوین توسط مدیران و مسئولان سازمان، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، سازمان ریسک‌پذیر و بی‌باک، توجه به خود نظارتی افراد در سازمان‌ها، اعطای استقلال به واحدهای تحقیق و توسعه می‌باشند.

در پاسخ به پرسش سوم پژوهش که عوامل (فردی، منابع انسانی و سازمانی) مهم تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی کدامند؟ تمامی منابع و پژوهش‌های پیشین در این زمینه بررسی شد. نتایج این بررسی‌ها نشان داد مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی عبارتند از: مخاطره‌پذیری، انعطاف‌داشتن، خلاقیت، اعتماد به نفس، تحمل ابهام، داشتن کارکنان خلاق و جوان، حمایت سازمان‌ها از کارکنان خلاق، مسائل انگیزشی کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان سازمان، ارزشمند شمردن کارکنان، ایجاد انعطاف‌پذیری و اصلاح نظام ارزیابی عملکرد، شیوه‌های مناسب پاداش‌دهی، فرهنگ سازمانی حمایتی، به وجود آوردن ساختار حمایت‌کننده نوآوری، حمایت سازمانی، سبک رهبری تحول‌آفرین، اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی، ارتباطات سازمانی، سبک مدیریت، یادگیری سازمانی و سرمایه فکری می‌باشد که به سه دسته کلی فردی، منابع انسانی و سازمانی تقسیم‌بندی شدند (جدول ۱).

**جدول ۱. عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی**

ردیف	دسته بندی کلی	عوامل
۱	فردی	ریسک پذیری، انعطاف، خلاقیت، اعتماد به نفس، تحمل ابهام،
۲	منابع انسانی	داشتن کارکنان خلاق و جوان، حمایت سازمان‌ها از کارکنان خلاق، مسائل انگیزشی کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان سازمان، ارزشمند شمردن کارکنان، ایجاد انعطاف پذیری و اصلاح نظام ارزیابی عملکرد، شیوه‌های مناسب پاداش دهی
۳	سازمانی	فرهنگ سازمانی حمایتی، به وجود آوردن ساختار حمایت کننده نوآوری، حمایت سازمانی، سبک رهبری تحول آفرین، اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی، ارتباطات سازمانی، سبک مدیریت، یادگیری سازمانی و سرمایه فکری

در پاسخ به پرسش چهارم پژوهش که چه راهکارهایی را می‌توان برای بهبود و توسعه نوآوری سازمانی در سازمان‌های ایرانی ارائه داد؟ از تمامی منابع و ادبیات پیشین در این زمینه استفاده شد که نتایج این بررسی‌ها نشان داد که منظور توسعه نوآوری در سازمان‌های ایرانی باید بسترهای فرهنگی، زیرساخت‌های کلان، بسترهای اجتماعی، حمایت سازمانی، قوانین و مقررات حمایت کننده نوآوری در سازمان، هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان، فضای سالم و آرام، حمایت مدیران ارشد، ساختار حمایت کننده نوآوری، حمایت مالی از کارکنان نوآور، شبکه‌های ارتباطی سالم، برنامه‌های آموزشی در سازمان و سیاست‌های تشویقی به افراد نوآور و... مهیا باشد تا سازمان‌های ما به سمت نوآوری حرکت کنند (این راهکارها به عنوان پیشنهادات این پژوهش در شکل ۷ ذکر شده است).

## بحث و نتیجه گیری

با ورود سازمان‌ها به عصر اطلاعات و رویارویی آنها با تغییرات و تحولات شگرفی که در محیط آنها روی داده و همچنین به دلیل بی ثباتی و تغییر پذیری و غیرقابل پیش بینی بودن این تغییرات، حفظ مزیت رقابتی، افزایش بهره وری و رشد و توسعه آنها منوط به استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر سازمان‌هاست. استفاده از این فرصت‌ها نیز تنها در سایه تحلیل و

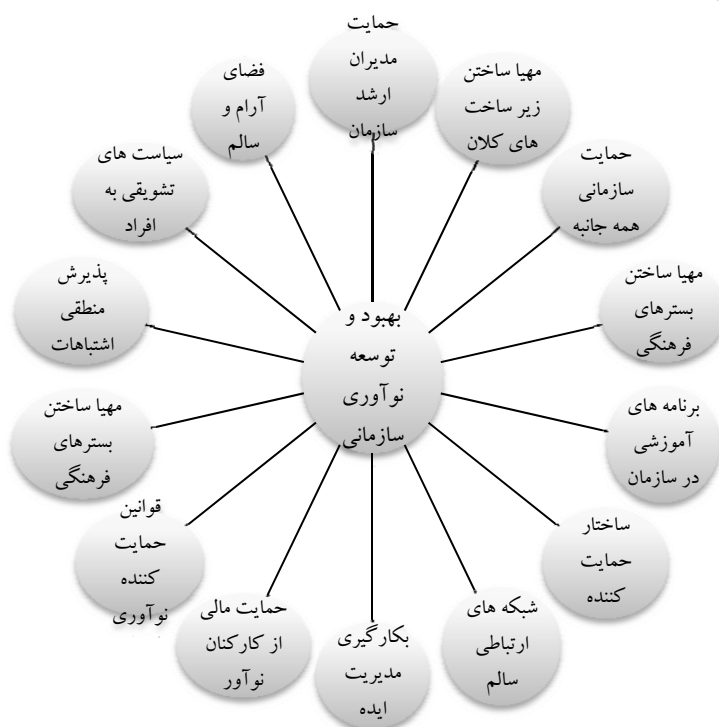
بررسی دقیق محیط و شناخت کلی نسبت به آن امکان پذیر است. بنابراین سازمان‌ها با تحلیل و بررسی محیط و شناخت نسبت به آن، واکنش‌های متفاوتی نسبت به این شرایط از خود بروز می‌دهند. به بیان دیگر سازمان‌ها در این شرایط ناهمگون و غیرقابل پیش بینی یا می‌توانند مطیع محض شرایط محیطی و بیرونی باشند و فقط نسبت به تغییرات آنها واکنش نشان دهند یا اینکه سازمان‌ها، خود باعث ایجاد تغییرات در محیط شده و آن را در راستای اهداف و رسالت خود هدایت کنند. تحقق این شرایط و همگام کردن محیط با خود نیز تنها در سازمان‌هایی به وقوع خواهد پیوست که در آنها فرهنگ پیشرفت و نوآوری نهادینه و به افکار و ایده‌های نو و ابتکاری اعضای سازمان اهمیت داده می‌شود (چوپانی و همکاران، ۱۳۸۹).



در شرایط دنیای امروز اگر سازمانی برای نوآوری اقدام جدی انجام ندهد به حتم با شکست مواجه خواهد شد، زیرا توسعه علم و تکنولوژی و ورود کالا و تولیدات جدید به قدری زیاد است که سازمان‌های غیر پویا و بدون نوآوری، خیلی سریع از صحنه رقابت خارج شده و امکان تأثیرگذاری و مقابله با مسائل جدید را از دست می‌دهند و تبدیل به سازمان‌های بسته و ایزوله می‌شوند که این عامل سبب عقب ماندن سازمان و عدم انجام موفقیت آمیز مأموریت‌های سازمانی آن می‌گردد. تحقیقات زیادی تا به حال در مورد نوآوری سازمانی صورت گرفته است و هر کدام از زاویه‌ای به این متغیر پرداخته‌اند اما تا به حال پژوهش همه جانبه‌ای در رابطه با عوامل و زمینه‌های ایجاد کننده آن صورت نگرفته است. لذا در این پژوهش بر اساس بررسی دیدگاه صاحب‌نظران و محققان مختلف، به بررسی عوامل مؤثر در شکل‌گیری نوآوری سازمانی پرداخته شد که نهایتاً این عوامل در سه دسته (فردی، سازمانی و منابع انسانی) مورد شناسایی قرار گرفت که از مهم‌ترین این عوامل می‌توان به ریسک‌پذیری، انعطاف داشتن، خلاقیت، اعتماد به نفس، تحمل ابهام، داشتن کارکنان خلاق و جوان، حمایت سازمان‌ها از کارکنان خلاق، مسائل انگیزشی کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان سازمان، حمایت سازمانی، سبک رهبری تحول آفرین، اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی، ارتباطات سازمانی، سبک مدیریت، یادگیری سازمانی و سرمایه فکری و... اشاره کرد. در نهایت این

پژوهش با بررسی شواهد و اسناد موجود و همچنین گردآوری اطلاعات در زمینه نوآوری سازمانی به ارائه راهکارهایی برای توسعه و بهبود نوآوری در سازمان‌های ایرانی می‌پردازد که می‌توان به فراهم ساختن بسترهای فرهنگی، مهیا ساختن زیرساخت‌های کلان، مهیا ساختن بسترهای اجتماعی، حمایت سازمانی همه جانبه از نوآوری سازمان، تصویب قوانین و مقررات حمایت کننده نوآوری در سازمان، ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان، حمایت مالی از کارکنان خلاق و نوآور و... اشاره نمود. در ادامه به شرح این راهکارها خواهیم پرداخت.

### پیشنهادات و راهکارها



شکل ۶. راهکارهای بهبود و توسعه نوآوری در سازمان‌های ایرانی

**مهیا ساختن زیرساخت‌های ساختاری کلان جامعه:** شیوه‌های ساختاری و روابط بین بخشی نهادها و سازمان‌های علمی، صنعتی و تکنولوژی، تولیدی، خدماتی، آموزشی، بهداشت و غیره در کشورهای جهان سوم (ایران) از جمله موانع خلاقیت و نوآوری است، زیرا روابط منقطع و گسسته بین سازمان‌های گوناگون در جامعه و بی اطلاع بودن از یکدیگر و این که هر سازمانی، ساز خود را می‌زند و برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را بدون توجه به ساختار کلان جامعه انجام می‌دهد، مانع مهمی در بروز خلاقیت و نوآوری می‌گردد و باعث می‌شود که بسیاری از نیروهای انسانی خلاق به هدر برود. پس می‌بایست که در جامعه این زیرساخت‌ها برای حمایت از نوآوری در سازمان‌ها مهیا گردد.



**مهیا ساختن بسترهای فرهنگی در جامعه:** یکی از اساسی‌ترین موانع بر سر راه تغییر و نوآوری از نظرگاه فرهنگی عدم وجود نگرش انتقادی در میان افراد یک جامعه و یا ساخت نیافتن آن در سطح جوامع و سازمان‌هاست. فرهنگ به عنوان بستر نوآوری ایفای نقش می‌کند. در صورتی که فرهنگ حاکم برای ایده‌ها و ایده پردازی‌ها ارزش قائل نبوده و به آن ارج نهد، هر نوآوری قبل از بروز در نطفه خفه می‌شود. در سازمان‌ها ایرانی نیز می‌بایست که بسترهای فرهنگی لازم فراهم گردد تا افراد بتوانند ایده‌های خلاقانه خود را ارائه دهند.

**حمایت سازمانی همه جانبه:** زمانی خلاقیت و نوآوری شکوفا می‌شود که سازمان از همه لحاظ از آن پشتیبانی کند. در این میان، نقش رهبران سازمان بسیار مهم است. مدیران سازمان‌ها باید سیستم‌ها و روش‌های مناسب را به کار گیرند و با اطلاع رسانی، ایجاد همکاری و ایجاد اطمینان از عدم دخالت مسائل سیاسی، از خلاقیت و نوآوری حمایت کنند.

**قوانین حمایت کننده نوآوری:** چهارچوب‌های حکومتی و سیاست‌های دولت می‌توانند نوآوری را تشویق یا ترغیب کند. در کشو ما متأسفانه دولت با دخالت در عرصه‌های قانون گذاری آموزش، زیرساخت‌های تحقیقات و غیره دخالت‌هایی در سازوکار بازارها می‌کنند که به تبع آن، این قوانین و مقررات و سیاست‌های دولت مانعی بر سر راه نوآوری ایجاد خواهند

بود. در کشور ما دولت می‌بایست قوانینی را که به صورت مستقیم با میزان عملکرد پروژه‌های نوآوری در بخش خصوصی و دولتی مرتبط هستند را تصویب کند.

**مهیا ساختن ساختارها و بسترهای اجتماعی برای حمایت از نوآوری:** اگر در جامعه‌ای بسترها و ساختارهای اجتماعی و آداب و رسوم و سنت‌های آن اجازه به افراد ندهد که به الگوهای تازه‌ای بیندیشند، یا پذیرای حرکت نو باشد، آن جامعه هیچ‌وقت به سمت پیشرفت نخواهد رفت چرا که به نظر دانشمندان محیط اجتماعی مهم‌ترین و اصلی‌ترین مانع در راه پرورش خلاقیت است که می‌تواند آن را ضعیف یا قوی نماید. شکوفا سازد و یا دور نماید یا آن را در نطفه خفه کند. در جامعه ما نیز می‌بایست این بسترهای اجتماعی برای حمایت از نوآوری مهیا گردد.

**مدیران سازمان‌ها می‌بایست که به کارکنان و پذیرش منطقی اشتباهات آنها اعتماد کنند:** مدیران بسیاری از سازمان‌ها خیلی محتاطند که مبادا کارکنانشان دچار اشتباهی شوند. آنان مقادیر زیادی پول، زمان و نیروی انسانی هزینه می‌کنند تا از بروز اشتباه‌ها جلوگیری کنند. در واقع می‌توان گفت که سازمان‌هایی که با مسائل پیچیده‌تری سرو کار دارند، آن دسته از سازمان‌هایی هستند که می‌توانند با اعتماد به کارکنان و پذیرش منطقی اشتباه‌های آنها، راه را برای ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمان و گسترش برنامه‌های جدید هموار کنند.

**وجود برنامه‌های آموزشی در سازمان:** ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان می‌تواند کار نوآوری را در سازمان تسهیل و تسریع کند. در واقع می‌بایست به افراد آموزش دهید که محیط را برای روندهای جدید، فناوری‌های نوین و تغییرات چارچوب‌های فکری مشتریان مورد بررسی و آزمایش قرار دهند. در این زمینه نیز می‌بایست سازمان‌های ایرانی نسبت به آموزش افراد به منظور ارائه ایده‌های جدید اقدام کنند.

**حمایت مدیران ارشد سازمان:** پرورش و توسعه نوآوری سازمانی از رهبری سازمان که به نوآوری سازمانی به منظور حفظ بقاء سازمان اعتقاد دارد، نشأت می‌گیرد. مدیران ارشد سازمان که یک سبک رهبری اثربخش دارند، می‌توانند محیط پرورش دهنده و حمایت کننده



نوآوری، در سازمان ایجاد کنند و الهام بخش و برانگیزاننده کارکنان در خلق ایده‌های نوآورانه باشند.

**به وجود آوردن ساختار پشتیبانی کننده از نوآوری:** سازمان‌های ایرانی باید به منظور تسهیل ارائه راه حل‌های خلاق و نوآور باید ساختار سازمانی خود را به سمت ساختاری ارگانیکی، منعطف و حمایت کننده سوق دهد چرا که این گونه ساختارها اثری مثبت بر نوآوری دارند. چون در واقع تخصص کاری آنها پایین تر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها بیشتر از ساختارهای فیزیکی است. همچنین انعطاف پذیری، قدرت انطباق و باور کردن را (که پذیرش نوآوری‌ها را آسان تر می کند) بیشتر می کنند.

**وجود شبکه‌های ارتباطی سالم:** در فرایند نوآوری در سطح شرکت‌ها، نقش افراد بسیار کلیدی است. ارائه یک نظر در هر سازمان بیش از هر چیز به جریان اطلاعات بین سازمان و محیط بستگی دارد. اما نکته بسیار مهمی که در فرایندهای نوآوری بایستی باید به آن اشاره شود وجود دانش‌های غیر ملموس است که امکان ثبت آن وجود ندارد، بلکه بر اثر ارتباطات بین افراد مختلف، دانش در این فرایند یاد گرفته می شود. پس سیستم توزیع دانش و وجود شبکه‌های ارتباطی در این شرکت‌ها، نقش مهمی در کسب نوآوری ایفا می کند. مدیران سازمان‌ها باید شبکه‌های ارتباطی سالم را در سازمان خود به وجود بیاورند.

**ایده سازی و بکار گیری مدیریت ایده:** اگر یک کارمند ایده بزرگی داشته باشد و توسط همکاران و بالاتر از خود مورد تمسخر قرار گیرد و یا ایده‌اش سرکوب شود، او به خاطر ترس از تحقیر و سرکوب شدن، ایده‌هایش را با دیگران، دیگر مطرح نخواهد کرد. امروزه سازمان‌ها می‌بایستی مشتاقانه به استقبال ایده‌های جدید برونند، چه بسا اگر یک ایده به درستی مورد توجه قرار گیرد راه حلی برای مشکل اساسی، مقدمه‌ای بر سلسله عملیات موفقیت آمیز دیگر و یا محرک و موتور رشد و توسعه بی عیب و نقصی برای ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه بعدی باشد.

**حمایت مالی از کارکنان خلاق و نوآور در سازمان‌ها:** در سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی می‌بایست که به طور همه جانبه از کارکنان خلاق و نوآور حمایت مالی شود چرا که نبود بودجه، نیروی انسانی تحصیل کرده و متخصص در مشارکت فعال کارکنان یک سازمان مؤثر است. بدیهی است وقتی زمان و فرهنگ کافی بعلاوه بودجه کافی برای تشکیل جلسات گروهی، تیم سازی و تشکیل اتاق‌های تفکر و غیره وجود ندارد و یا اگر وجود دارد در عمل امکاناتی برای استمرار کانون‌های تفکر خلاق وجود ندارد لذا هر گونه تلاش و فرهنگ سازی محکوم به شکست می‌باشد

**سیاست‌های تشویقی به افراد نوآور در سازمان‌ها:** در سازمان‌های ایرانی می‌بایست برنامه‌های تشویقی مانند اعطای پاداش به اشخاصی که دانش مهم و با ارزشی را در درون خود اندوخته‌اند، برای بالا بردن سطح سازمان با ارائه آن ایده‌ها ارائه دهند.

**به وجود آوردن فضای آرام و سالم:** شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی می‌بایست فضایی آرام، سالم، پویا و ایمن ایجاد کنند که کارکنان خلاق بتوانند دانش ضمنی خود را با دانش صریح سازمان هماهنگ و همسو کنند و بتوانند به ایده‌ای جدید در فاصله زمانی کوتاه دست پیدا کنند و سازمان را به رسیدن به اهداف متعالی یاری رسانند.

### منابع

آزاد، ناصر؛ ارشدی، ایمان (۱۳۸۸). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری (مورد شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران). *بررسی‌های بازرگانی*. دوره ۷، شماره ۳۶. صص ۲۶-۳۸.

احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۷). کارآفرینی ضرورت توسعه. *ماهنامه تدبیر*. شماره ۹۵. صص ۳۰-۳۴.

اسداللهی، احمدرضا؛ ا و دشتی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی عوامل شکست و موفقیت در بروز نوآوری با استفاده از نظریه‌های مدیریتی. *اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

امیری، علیرضا (۱۳۸۹). راهبرد نوآوری؛ عوامل رشد، چالش‌ها و موانع. *اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

باغبان زاده، محمد (۱۳۸۸). "خلاقیت در آموزش و پرورش". *اطلاعات علمی، سال بیست و چهارم، شماره ۵ (پیاپی ۳۶۶)*. صص ۶-۹.

براهویی، عطاءالله و شهنوازی، عبدالواحد (۱۳۸۹). خلاقیت و نوآوری زیربنای رشد اقتصادی. *اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

تورانی، حیدر (۱۳۸۵). بررسی دلالت‌های نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت در بروز نوآوری. *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۵(۱۵)*، شماره ۱۵. سال پنجم. صص ۸۵-۱۱۴.

تولایی، روح‌الله (۱۳۸۷). راهکارهای تقویت نوآوری و شکوفایی در سازمان. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، شماره ۳. صص ۶۷-۹۶.

چاووش باشی، فرزانه؛ و کاووسی، اسماعیل (۱۳۸۷). نوآوری و کارآفرینی. *پژوهش نامه*. شماره ۲۰. صص ۴۱-۶۵.

چوپانی، حیدر و کاظم پور، مریم (۱۳۹۰). تبیین گرایش به نوآوری سازمانی بر اساس تئوری رهبری تحول آفرین. *دومین همایش ملی «مدیریت پژوهش و فناوری»*. صص ۲-۱۰.

چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). *بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت سهامی بیمه البرز*. پایان نامه دوره کارشناسی ارشد. رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه تهران.

چوپانی، حیدر؛ زارع خلیلی، مجتبی؛ زارع خلیلی و امینایی خوراسگانی، فرزانه (۱۳۸۹). نوآوری سازمانی؛ ابعاد، دلالت‌ها، چالش‌ها و ارائه راهکارها. *نخستین کنفرانس دانشجویی کارآفرینی در کشور*. دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.

حقایق، سیروس (۱۳۸۰). ویژگی‌های سازمان صنعتی خلاق و نوآور. *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۱۱. صص ۲۲-۲۷.

درستکار، ملیحه (۱۳۸۹). خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

درویش پور، محمدرضا (۱۳۸۷). نوآوری ناپیوسته رویکرد سازمان‌های پیشرو. نشریه تدبیر، شماره ۱۹۱. صص ۱۴-۲۰.

دوست محمدیان، حمید؛ اصلاحچی، چنگیز؛ باقرزاده، کبری (۱۳۸۹). ارائه یک مدل ریاضی (بیوانفورماتیکی) جهت افزایش خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی به کمک (تکنیک‌های مختلف) خصوصاً الگوریتم حل خلاق مسأله تریز برای کارمندان شعب بانک‌ها و ارائه تحلیل‌های آماری. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

رسولی، رضا؛ جابر انصاری، محمدرضا؛ نجاتی پور، فروزان (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش هیجانی و نوآوری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه لرستان. سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران. تهران: خانه معلم تهران. رفیعی، اعظم؛ قلندری، ضرغام و رودینی، محمد امین (۱۳۹۰). تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری در سازمان برای بهره‌گیری از مزایای جهانی. اولین کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون و جهاد اقتصادی. دانشگاه آزاد نائین.

زارعی، علی اصغر و نسیمی، همایون (۱۳۸۶). مدیریت نوآوری در صنعت نفت. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی. سال اول، شماره ۱. صص ۵-۲۷.

زالی، محمد رضا (۱۳۷۷). رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه مصباح، سال ۷، شماره ۲۵. صص ۱۱۳-۱۳۴. زالی، محمدرضا و مهدی‌وند، میر محسن (۱۳۸۹). بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی در کسب و کارهای نانو. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

سام‌خانیان، محمد ربیع (۱۳۸۴). خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های آموزشی (مفاهیم نظری، تکنیک‌ها و سنجش). تهران: انتشارات رسانه تخصصی.

سرفرازی، مهرزاد؛ قلی پور، وحید؛ خرم دبیری، محمدرضا (۱۳۸۹). پارادایم توسعه کارآفرینی سازمانی، ضرورتی اساسی در سازمان‌های هزاره سوم. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

سعید اردکانی، سعید؛ طباطبایی نسب، سید محمد؛ کنجکاو منفرد، امیر رضا و حکاکی، سید مسعود (۱۳۸۹). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر نوآوری با رویکرد. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

سلطانی تیرانا، فلورا (۱۳۸۷). نهادهای نوآوری در سازمان (به انضمام الگوی نهادی کردن و بهبود نوآوری در سازمان‌های صنعتی). تهران: موسسه فرهنگی خدماتی رسا.

شیروانی، علیرضا؛ معمارمنتظرین، الهام. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت‌های اقماری ذوب آهن اصفهان). اولین همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی. اصفهان: دانشگاه آزاد خوراسگان.

صادقی، زینب و محتشمی، رضا. (۱۳۸۹). تأثیر مؤلفه‌های مدیریتی در توسعه نوآوری سازمانی وزارت راه و ترابری. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه. طالب بیدختی، عباس و انوری، علیرضا. (۱۳۸۳). خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان‌ها. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۵۲. صص ۱۲-۲۵.

طالعی فر، رضا؛ حاتمی نسب، سید حسن؛ فتحی، حبیب. (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی ابزاری تأثیرگذار در جهت نیل برای رسیدن به خلاقیت و نوآوری سازمانی. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

عابدی جعفر، حسن؛ مرادی، محمد. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین. دانش مدیریت. شماره ۷۰. صص ۶۳-۸۰.

غلامی، کیوان. (۱۳۸۹). نقش خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در سازمان. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

فرجی ده سرخ، حاتم؛ شاطری، کریم. (۱۳۸۸). تبیین رابطه بین سرمایه فکری با گرایش به نوآوری سازمانی (مطالعه یک شرکت خودرو سازی ایرانی). دومین همایش ملی مدیریت دانش. تهران.

- فروگذار، حامد؛ نمازی، نوید رضا و حمیدی، وحید رضا. (۱۳۸۹). ارزیابی ابعاد شناختی و ساختاری سرمایه اجتماعی در کارآفرینی. *اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه
- قرائی مقدم، امان الله. (۱۳۸۷). خلاقیت و نوآوری در مدیریت و سازمان‌ها. *ماهنامه کار و جامعه*. شماره ۹۴ و ۹۵. صص ۸-۱۹.
- کارگر شورکی، هدایت؛ شهابی پور، افسانه و منصوری، سیما. (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای پیگیری نظام تحول اداری با رویکرد مدیریت نوآوری. *اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.
- کردنایج، اسدالله. (۱۳۸۶). شناسایی و تدوین تجربیات یک صد کارآفرین ایران. تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه امیرکبیر. تهران
- الله یاری، شهلا؛ صالحی، عالیه. (۱۳۸۸). خلاقیت و نوآوری؛ تعریف، مفاهیم و مدیریت آن. *کارآفرین ناب*. دوره اول، شماره ششم، صص ۱۰-۲۱.
- ماکویی، احمد؛ شفیعا، محمدعلی و کاظمی، صدیقه. (۱۳۸۹). توسعه مدل مدیریت نوآوری سازمانی. *اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.
- محبوبی، طاهره؛ توره، ناصر. (۱۳۸۷). آسیب شناسی خلاقیت و نوآوری در دانشگاه. *فصلنامه دانشگاه اسلامی*، سال دوازدهم. شماره ۱ (پیاپی ۳۷). صص ۲۳-۴۳.
- محمد پناه، رحمت. (۱۳۸۵). جایگاه خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها. *ماهنامه مهارت*. شماره ۴۷. صص ۲۱-۲۸.
- مصطفی پور، محمدعلی و شهرادی، مصطفی. (۱۳۸۹). نقش کارآفرینی در بهره وری و رشد اقتصادی. *اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.
- معطوفی، علیرضا و احمدیان، اشرف. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر کارآفرینی بر یادگیری و نوآوری: شاهد تجربی، بنگاه‌های کوچک تهران. *اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

نیرکیش، نرگس. (۱۳۸۶). خلاقیت، روش‌ها و انواع آن. ماهنامه روانشناسی شادکامی و موفقیت، سال چهارم، شماره ۴۱. صص ۷۴-۷۶.

الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۳). مدیریت عمومی. تهران: انتشارات نی. چاپ دوم.

یزدخواستی، بهجت؛ شیرازی، سمانه. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه.

یوسفی، فرزانه. (۱۳۸۵). اندازه‌گیری میزان یادگیری سازمانی در واحدهای مختلف سازمان حمایت مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و تحقیق مدیریت و برنامه‌ریزی، رشته مدیریت دولتی.

- Chen, J., Zhaohui, Z., & Xie, H.Y. (2004). Measuring intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1): 195-212.
- Chen, YS. (2008). The Positive Effect of Green Intellectual capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics*, 73, 271-286.
- Ford, C.M., & Gioia, D.A. (1995). Creative Action in Organizations. *Thousand Oaks London*. : 4-324
- Goyal, A. & Ahkilesh, K.B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management*, 13(7/8), 206-226.
- Jimenez-Jimenez, D., Sanz - Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering Innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.
- Johannessen J., & Olsen B. (2010), the future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal Information Management Volume*, 30(6), 432-451.
- Kaasa, A. (2008). Effects of different dimensions of social capital on innovative activity: Evidence from Europe at the regional level. *The Academy of Management Review*, 19(3), 435-455.
- Khan, R Rehman, AU. & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*. 3(11), 678-684,
- Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74
- Politis. J.D. (2004). Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organizational Work Environments. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 2(2), 23-34

- Schiama, G., & Lerro, A. (2008). Knowledge-based capital in building regional innovation capacity. *Journal of Knowledge Management*, 12(5), 121-136.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand. *International Journal of Business Research*. 8(4), 1-13
- Von Oech, R. (1983). *Awhack on the Side of the Head*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Wong, S., & Chin, K. (2007). Organizational Innovation Management: An organizational – wide perspective. *Industrial management & Data Systems*, 107(9), 1290-1315.
- Wu, W.Y., Chang, M.L., & Chen, C.W. (2008). Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation. *R&D Management*, 38(3), 265-277.
- Zheng, W. (2008). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: Where is empirical literature directing us? *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 1-39.

