

## نقش مدیران مدارس در نوآوری کارکنان

صابر شفیعی<sup>۱</sup>، میلاد شریف زاده<sup>۲</sup>، مصطفی قیصوری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>آموزگار ابتدایی استان ایلام، کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup>آموزگار ابتدایی استان ایلام، شهرستان چوار، کارشناسی علوم تربیتی

<sup>۳</sup>آموزگار ابتدایی استان ایلام، شهرستان چوار

saber.shafiee@yahoo.com

### چکیده

مقاله حاضر از نوع مروری کتابخانه ای است که با توجه به نظرات صاحب نظران این حوزه نگاشته شده است. هدف از نگارش این مقاله بررسی نقش مدیران مدارس در نوآوری کارکنان است. نتیجه این مقاله نشان می دهد که مدیران مدارس می توانند هم زمینه ساز نوآوری کارکنان خود باشند و هم می توانند مانعی جدیدی برای نوآوری باشند که به طرز فکر آنها بستگی دارد. اگر مدیری مانع بروز نوآوری در کارکنان خود باشد در واقع راه شقاوت در یادگیری و پیشرفت را به وجود آورده است و اگر مدیری باریگر کارکنان خود در راه نوآوری باشد، آنگاه در پیشرفت و ایجاد راه های خلاق و جدید پابه پای همکاران خود تلاش کرده و بستر لازم را به وجود می آورد و از هیچ حمایتی غافل نخواهد شد. چنین مدیری با نگاه واگرا در راه پیشرفت قدم خواهد برداشت.

واژه های کلیدی: مدیر، نوآوری، مدارس

## مقدمه

کیث<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) اظهار می‌دارد: نوآوری عبارت از پیدایش شیوه‌های نو در حل مسائل گوناگون سازمانی بوسیله گروهی از کارکنان در رشته‌های مختلف می‌باشد. نوآوری اغلب همراه با تغییر است و به عنوان چیز جدیدی که به تغییر منجر می‌شود ملاحظه می‌گردد، اما هر تغییری نوآوری نیست چرا که شامل ایده‌های جدید نیست یا منجر به بهبود سازمانی نمی‌شود (مارتینز و تریلانک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). نوآوری اجرای موفق ایده‌های موفق در درون سازمان است. از این دیدگاه، خلاقیت افراد و تیم‌ها نقطه‌ی شروع نوآوری است؛ در واقع خلاقیت شرط لازم برای نوآوری است، اما شرط کافی نیست (گویال و آخیلش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). یک سازمان که مشوق نوآوری است، سازمانی است که دیدگاه‌های ناشناخته به مسائل یا راه‌حل‌های منحصر برای حل مسائل را ارتقاء می‌دهد. نوآوری فرایند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا روش عملیاتی مفید است. خلاقیت نیاز به تلاشی نوآور دارد، نوآوری یعنی رفتن آن الهام و تبدیل آن به تولیدی مفید، خدمت یا روش انجام چیزی و ویژگی سازمان نوآور، توانایی ایجاد شیوه‌هایی برای تبدیل ایده‌های خلاق خود به نتایج مفید است. به هنگامی که مدیران درباره‌ی تغییر سازمانی گفتگو می‌کنند تا آن را خلاق‌تر نمایند، عموماً منظورشان تشویق نوآوری است (رابینز، دی سنزو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸، ترجمه‌ی اعرابی، حمید رفیعی و اسراری ارشاد، ۱۳۸۸).

## مفهوم نوآوری

روزگاری سخن گفتن از نوآوری امری غیر الزام‌آور و دور از دسترس به نظر می‌رسید، اما سیر تحولات دنیا، ما و سازمان‌های ما را به نقطه‌ای کشانده است که بی‌تردید بدون نوآوری نه تنها نمی‌توانیم به هدف‌های خود برسیم، بلکه ماهیت حیات و بقاءمان را نیز زیر سؤال خواهد برد (مهدوی مژده و ضرغامی، ۱۳۸۹). نوآوری از کلمه لاتین Innovate به معنای "ساختن یک چیز جدید" استخراج شده است. نوآوری یک فرایند است که در این فرایند ابتدا فرد اجازه می‌دهد تصورش به آسمان‌ها صعود کند، سپس آن را به زمین می‌آورد و مهندسی می‌کند (مهندسی ایده) تا تبدیل به ایده شود، سپس ایده‌ها را از طریق مدیریت ایده به ایده‌های عملی، مفید و مناسب تبدیل می‌کند. (خلاقیت) به دنبال آن ایده‌ها را به کالا، خدمات و فرایند تبدیل می‌کند و نهایتاً با تجاری کردن محصولات خدمات و فرایندهای جدید یا توسعه یافته در بازار، فرایند نوآوری خاتمه می‌یابد، نوآوری را به صورت‌های مختلفی تعریف و تحلیل کرده‌اند. براساس فرهنگ لغت وبستر، نوآوری عبارت است از آغاز یا معرفی چیزی جدید، خلاق بودن در فعالیت‌های اقتصادی - تجاری، هر نوع کالا یا خدمات جدید یا هر نوع فرایند کاری نو و متفاوت از گذشته و اختراعات جدید است به طور خلاصه عاملی که بتواند ارزش اقتصادی جدیدی ایجاد کند را نوآوری می‌دانند (شاهین و صادق بیگی، ۱۳۸۹).

---

<sup>۱</sup> - Kathy

<sup>۲</sup> - Martins & therilanc

<sup>۳</sup> - Goyal & Akhilish

<sup>۴</sup> - Rabins & Di sensow

## نوآور بودن و رفتار نوآورانه

نوآور بودن بیشتر به مفهوم میزان درجه‌ی نو بودن یک نوآوری تعبیر می‌گردد. نکته‌ی مهم آن است که مشخص گردد درجه‌ی نو بودن توسط چه کسی تعیین می‌شود و چه چیزی نو می‌باشد. جدول زیر برخی جنبه‌های نوآوری را معرفی می‌نماید همان - گونه که مشخص است، نوآوری محدود به جنبه‌ی خاصی نمی‌گردد و از این نظر، رویکرد چندرشته‌ای مدیریت نوآوری می‌تواند مورد تأیید قرار گیرد (گارسیا و کلانتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

نو بودن برای:		نو بودن در:	
جهان	فناوری	الگوهای مصرف	مصرف کنندگان
صنایع	خط تولید	تغییرات و بهبود	مهارت های توسعه
جوامع علمی	ویژگی‌ها و مزایای محصول	مهارت های توزیع، فروش و بازاریابی	مهارت‌های مدیریتی
بازار	طراحی محصول	دانش، تجربه و یادگیری	کیفیت و مزایا
سازمان	فرایندها		
مشتری	خدمات		
	رقابت		
	مشتریان و نیازهای آنها		

یکی از مؤلفه‌های اصلی در نوآوری سازمانی که مورد بحث ما در این پژوهش است؛ نوآوری فردی یا رفتار نوآورانه می‌باشد. نوآوری اصولاً یک فعالیت تک و منحصر نیست، رفتار نوآورانه افراد، حداقل تا حدی در تعامل با دیگران مشخص می‌شود. در یک محیط کاری و تجاری، کارمندان برای کسب اطلاعات، منابع و حمایت لازم برای نوآوری و ابتکار به رهبران خود وابسته و متکی هستند. هر چند، نوآوری و خلاقیت فردی هم می‌تواند برای سازمان مفید وثمرثمر باشد، با مشارکت در رفتارهای نوآورانه، کارمندان دیدگاه‌ها را خلق، اجرا، پاسخ داده و اصلاح می‌کنند که در غیر این صورت این دیدگاه‌ها ایجاد نخواهند شد. این امر حضور کارمندان برای نوآوری و خلاقیت محصولات، فرایندها و روش‌های کاربردی در سازمان را ضروری می‌کند (آمو و کالورد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). رفتار نوآورانه دربرگیرنده رفتارهایی است که به هر دو مرحله‌ی ابتکار و اجرا در فرایند خلاقیت و نوآوری ارتباط دارد. نوآوری فردی، اغلب کشف یک ایده، مثل پیگیری جهت بهبود در محصولات، خدمات و فرایندهای کاری اخیر یا فکر کردن به آن‌ها با روش‌های جدید، آغاز می‌شود. سپس، دیدگاهی ایجاد و خلق می‌شود که به معنای تعمیم مفاهیم مربوط به محصولات، خدمات، فرایندهای کاری جدید، ورود بازارهای جدید و هدف است. این دو رفتار می‌تواند به مرحله‌ی ابتکار فرایند خلاقیت و نوآوری ارتباط داشته باشد پشتیبانی و دفاع از ایده مرحله‌ی بعد است این مرحله پشتیبان پیدا کردن و ایجاد ائتلافی از حمایت کنندگان برای ایده جدید می‌باشد؛ به عنوان مثال، با تجهیز منابع و هُل دادن به سمت جلو، همچنین

<sup>۵</sup> - Garcia & Clanton

<sup>۶</sup> - Amo & Kolvereid

تاثیرگذاری و مذاکره با همکاران می توان از ایده های جدید حمایت کرد. پس از آن ایده اجرا می شود، در این مرحله محصولات و خدمات، فرایندهای کاری جدید و غیره ایجاد، آزمایش و اصلاح می شوند (دی جانگ و دنهارتنگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

بدین ترتیب نوآوری فردی در محیط کار به عنوان رفتاری پیچیده متشکل از فرایندی سه مرحله ای تصور می شود، در مرحله اول رفتار نوآوری، فرد مشکلی را شناسایی می کند و با راه حل ها و ایده هایی - چه جدید و چه سازش یافته - پیش می رود در مرحله بعدی فرد راه حل هایی را جستجو می کند که راه حل ها و ایده هایش را ارتقاء دهد و بر حق بودن و حمایت درون سازمانی و برون سازمانی را به دست آورد. در مرحله پایانی فرایند نوآوری، فردی که رفتار نوآورانه بروز می دهد با تولید پیش الگو یا مدل نوآوری شده، ایده یا راه حل را تشخیص می دهد که می تواند درون یک نقش کاری، گروه یا سازمان به عنوان کل تجربه یا اعمال شود، بر پایه ادبیات بالا، رفتار نوآورانه به عنوان فرایندی چند مرحله ای تعریف می شود که فرد مشکلی را تشخیص می دهد و ایده ها و راه حل های جدید یا سازش یافته ای برای آن ارائه می دهد که تلاش می کند آن ها را ارتقاء داده و حمایت کند و پیش - الگوی کاربردی برای استفاده و سوددهی سازمان یا بخش هایی از آن ایجاد نماید (ملاحسینی و برخورداری، ۱۳۸۶). نوآوری در محیط کار، درک مسأله، ارائه ایده ها و راه حل های جدید، ارتقاء و یافتن اثبات منطقی برای آن ها، و ایجاد مدل های کاربردی فرایند پیچیده است که اغلب با دشواری ها، موانع و ناکامی ها همراه است. فرد نوآور نه تنها برای طی تمام مراحل این فرایند نیاز به کوشش زیاد دارد، بلکه ممکن است در برابر این فعالیت ها با مقاومت هایی نیز روبرو گردد، چرا که اغلب طرفدار حالت پایداری و در برابر عدم امنیت و عدم اطمینان مربوط به تغییرات ایجاد شده در اثر نوآوری مقاومت می کنند (همان منبع).

در تحقیقات مربوط به رفتار نوآورانه و خلاقانه چهار تکلیف پیش نیاز برای رشد و توسعه نوآوری مشخص شده است:

**(الف) بررسی فرصت ها:** اشاره به بازشناسی و درک مسائل دارد و به این نیاز دارد که فرصتی برای تغییر و بهبود محصولات و فرایندها در بافت کاری ایجاد کند. این کار مستلزم دقت در محیط کاری فرد و همراه شدن با تغییرات ساختارهای سازمانی، تغییرات در سازمان های دیگر و بینش جدید بر حوزه کاری خود است.

**(ب) تولید ایده:** شامل فعال سازی توسعه نوآوری با ایجاد و پیشنهاد ایده ها یا فرایندهایی است که جدید، کاربردی پذیر و به طور بالقوه برای حل مشکلات و چالش های کاری مفید هستند. ارتقای ایده ها مشتمل بر قدرت و حقانیت بخشیدن به ایده ها با متقاعد کردن محیط اجتماعی و برقراری ارتباط موثر با همکاران مختلف است که مسئولیت های گوناگون را بر عهده می گیرند و اطلاعات، منابع و حمایت های لازم را فراهم می آورند.

**(ج) محقق کردن ایده ها:** شامل آزمایش کردن با ایده های خود، ایجاد نمونه اولیه فیزیکی یا عقلانی از نوآوری، بررسی بهبود کفایت آن و طراحی انسجام راهبردی آن در فعالیت های سازمانی است.

**(د) تأمل:** مشتمل بر سنجش پیشرفت توسعه نوآوری، ارزیابی فعالیت ها و پیامدهایی است که بر اساس معیاری برای موفقیت استوار است. بررسی پیشرفت فردی در طی نوآوری و بهبود راهبردهایی برای موقعیت های آینده این بُعد را تشکیل می دهند.

<sup>۷</sup> - De Jong & Den Hartog

این تکالیف به همدیگر وابستگی دارند، یعنی اگرچه آن‌ها بر روی همدیگر ساخته می‌شوند، همچنین با حلقه‌های پس‌خوراند به همدیگر وصل هستند. به عبارت دیگر، تکالیف نوآوری به‌طور خودکار از توالی خطی پیروی نمی‌کنند (دیجانگ و دنهاتوگ، ۲۰۱۰).

### تعاریف رفتار نوآورانه

رفتار نوآورانه شامل رفتارهایی است که با خود تغییر به همراه می‌آورند، و با دگرگون‌سازی شغلی ارتباط پیدا می‌کنند. این نوع رفتارها بیانگر ایجاد و خلق چیزهای جدید و یا متفاوت است و به واسطه‌ی جهت‌گیری برای تغییر تعریف می‌شود، زیرا این رفتارها با ایجاد محصولی جدید، خدمت، تفکر، رویه و فرایندی جدید در ارتباط است (اسکات و بروس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴) در جدول زیر تعدادی از تعاریف مهم رفتار نوآورانه ارائه گردیده است:

تعریف	سال	نظریه پرداز
رفتار نوآورانه، شامل بررسی فرصت‌ها و تولید ایده‌های جدید است (خلاقیت مربوط به رفتار)، اما همچنین می‌تواند شامل رفتارهای مربوط بر اعمال تغییر، بکار بستن دانش جدید یا بهبود فرایندهایی برای تقویت عملکرد شخصی و یا شغلی (اعمال مربوط به رفتار) باشد.	۱۳۹۳	موفق و همکاران
رفتار نوآورانه به‌عنوان فرایند ارائه و بکارگیری ایده‌های جدید و نو در عمل تعریف می‌شود.	۱۳۸۹	نعامی و افشاری
رفتار نوآورانه در محیط کار، رفتار پیچیده‌ای است که شامل سه زمینه تولید ایده، ترویج ایده و پیاده‌سازی ایده است. تولید ایده، به ایده‌پردازی و ارائه‌ی ایده‌های نو می‌پردازد و نشان‌دهنده میزانی است که یک فرد ایده‌های جدید را تولید می‌کند. ترویج ایده به نقش افراد برای جلب پشتیبانی و تعهد دیگران در پیاده‌سازی ایده‌های جدید اشاره دارد. پیاده‌سازی ایده به نقش‌های عملی‌تر برای تبدیل ایده‌های نو به راهکارهای عملی و پیاده‌سازی آن‌ها در فعالیت کاری سازمانی‌اش اشاره دارد (مورا، ۲۰۱۳)	۲۰۱۳	مورا <sup>۹</sup>
رفتار نوآورانه مفهومی چندبعدی بوده و به رفتارهایی اطلاق می‌شود که به	۲۰۱۲	دوورگر <sup>۱۰</sup>

<sup>۸</sup> - Scott & Bruce

<sup>۹</sup> - Mura

<sup>۱۰</sup> - Duverger

فرایند نوآوری در سازمان کمک کند		
رفتار نوآورانه می تواند در جهت معرفی ایده ها، فرایندها و محصولات نو در محیط سازمان به عنوان رفتار افراد تعریف شود	۲۰۰۴	جانسون <sup>۱۱</sup>
رفتار نوآورانه رفتار پیچیده ای است که شامل سه حیطه ی مختلف تولید ایده، پشتیبانی از ایده و عمل به ایده است، و به رشد موفقیت آمیز و اجرای ایده های خلاق اشاره دارد .	۱۹۹۶	امابیل <sup>۱۲</sup>

### ویژگیهای افراد خلاق و نوآور

دانشمندان معتقدند خلاقیت و نوآوری مختص افراد خاصی نیست و تمام افراد می توانند در جهت آن کوشش کنند. برخی از مکاتب فکری هم معتقدند که خلاقیت قابل آموزش و یادگیری است. ویژگی های افراد خلاق را به صورت زیر دسته بندی می کنند:

- **خصوصیات ذهنی:** کنجکاوی، دادن ایده های زیاد درباره ی یک مساله، اراده ی ایده های غیرعادی، توجه جدی به جزئیات، دقت و حساسیت نسبت به محیط، بخصوص به نکاتی که از نظر دیگران عادی به شمار میروند، روحیه ی انتقادی، علاقه ی وافر به آزمایش کردن و تجربه، نگرش مثبت نسبت به نوآفرینی.
  - **خصوصیات عاطفی:** آرامش و آسودگی خیال، شوخ طبعی، علاقه به سادگی و بی تکلمی در نوع لباس و جنبه های گوناگون زندگی، دلگرمی و امید به آینده، توانایی برقراری ارتباط عمیق و صمیمانه با دیگران، اعتماد به نفس و اعتماد به خود، شهامت.
  - **خصوصیات اجتماعی:** پیش قدمی در قبول و رویارویی با مسائل، مسئولیت پذیری و توانایی سازمان دادن به فعالیت های گوناگون، قدرت جلب حس اعتماد و اطمینان دیگران (دلوی و قاسمی قلعه، ۱۳۸۸).
- روانشناسان نیز سعی داشته اند تا مشخصات افرادی را که دارای سطح بالایی از خلاقیت هستند، را مشخص کنند. برخی از محققین عوامل زیر را برای افراد خلق بیان داشته اند: (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶)
- **سلامت روانی و ادراکی:** توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به طور سریع
  - **انعطاف پذیری ادراک:** توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چهارچوب ذهنی؛

<sup>۱۱</sup> - Janson

<sup>۱۲</sup> - Amabil

- **ابتکار:** توانایی در ایجاد و اراده‌ی پیشنهادهای جدید؛
  - **ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی:** توجه کردن و در نظر گرفتن چالش‌های جدید مسائل پیچیده؛
  - **داوری:** متفاوت بودن از همکاران در ارائه‌ی نظرات و اندیشه‌های نو؛
  - **استقلال رأی:** به خود متکی بودن و تحلیل افکار به دور از هرگونه غوغاسالاری‌هاست؛
  - **اعتماد به نفس:** برخورد مسلط بودن و خود را باورد داشتن؛
  - **مرکز ذهنی:** تمام نقش خود را برای عملی کردن نظرات ذهنی خویش می‌نماید؛
  - **مخاطره‌پذیر بودن:** ترس از انتقاد، شکست و اشتباه نداشته باشد و شکست را پیروزی تلقی کند؛
  - **دانش:** تلاش برای کسب آگاهی و اطلاعات؛
  - **نیاز به کسب موفقیت:** نوآوران همواره به دنبال کسب اهداف و موفقیت هستند؛
  - **رفتار از نوع A:** یعنی دارای رفتاری اهل رقابت، عجل، مقاوم و محاسبه‌گر در رابطه با انجام امور هستند (شاهین و صادق بیگی، ۱۳۸۹).
- یادگاری (۱۳۸۸) هفت ویژگی زیر را برای افراد خلاق شناسایی کرده است:
- **هوش سرشار:** توانایی تحلیل، ترکیب، ارزشیابی، همچنین توانایی ذخیره و بازیابی اطلاعات.
  - **خود انگیزختگی بارز:** درجه‌ی بالایی از آزاداندیشی، اعتماد به نفس و توانایی هدایت فردی. افراد خلاق از مبارزه لذت می‌برند. آن‌ها دوست دارند، خود را با مشکلات و فرصت‌هایی مواجه نمایند که تلاش شخصی آن‌ها می‌تواند عامل تعیین‌کننده باشد. هیچ لذتی را در زندگی بالاتر از آن نمی‌شمارند که عملی را که ناممکن بودن آن ثابت شده است، انجام دهند، تمایل دارند تا در امور خود حرفه‌ای عمل کنند.
  - **توانایی نفی:** توانایی یافتن و نگهداری ایده‌های گوناگون، و اغلب کاملاً متمایز، در یک نقش خلاق، بدون رسیدن به یک راه‌حل زود هنگام را دارند. از این‌رو اغلب اوقات به ترکیبی ارزشمند دست می‌یابند.
  - **کنجکاوی:** کنجکاوی مستمر و توانایی مشاهده، افراد خلاق معمولاً شنونده‌ی خوبی هستند.
  - **استقلال فکری:** استقلال قابل توجه در زمینه‌ی داوری، مقاومت در مقابل تلاش گروه برای ایجاد تطابق طرز تفکر فرد با گروه، مشاهده‌ی نحوه عملکرد دیگران و آنچه انجام نمی‌دهند.
  - **اشتیاق شدید:** دامنه‌ی وسیعی از تمایلات، که غالباً علاقه‌مندی به خلاقیت را نیز شامل می‌شود.

افراد خلاق معمولاً با ویژگی‌های یاد شده در فهرست بالا قابل شناسایی هستند، چنین افرادی یک سازمان طبیعی را ایجاد خواهند نمود، بنابراین سازمان شما برای جذب و استخدام چنین افرادی، در مرحله‌ی اول نیازمند نوعی بلوغ روانی است. افراد خلاق می‌توانند آسایش را در محیط داخلی شرکت دچار بحران نمایند، و بالاتر از همه نیاز به مدیرانی داریم که قابلیت رهبری منابع انسانی و امور کسب‌وکار را داشته باشند (همان منبع).

### ابعاد رفتار نوآورانه

دورنبورچ<sup>۱۳</sup> رفتارهای نوآورانه را به دو بُعد تقسیم کرده‌اند: ارائه و آزمودن ایده‌های نو شامل فرایندهای تنظیم و تجزیه و تحلیل مشکل، کشف ایده‌ها، ایجاد و ترکیب ایده‌ها و آزمودن آن‌ها از لحاظ نظری و در نهایت بررسی سودمندی آن‌ها می‌باشد. انتقال از مرحله ارائه و آزمودن ایده‌ها به پیاده‌سازی آن‌ها، تغییری را در ساختار کنترلی سازمان، ایجاد می‌کند. اجرای نوآوری، ایجاد یک مداخله در ساختار قدرت می‌باشد. فرایند نوآوری، لازم و ضروری است، اما نیاز به انعطاف‌پذیری و توانمندسازی، همچنین کنترل و شایستگی دارد (دورنبورچ، ۲۰۰۵؛ به نقل از نعمی و همکاران، ۱۳۹۰).

### شرایط لازم جهت بروز رفتار نوآورانه

برخی از کارشناسان بر این باورند که برای تحقق بروز رفتار نوآورانه در سازمان باید شرایط و زمینه‌های متفاوتی ایجاد گردد، که این شرایط و زمینه‌ها عبارتند از:

- **فضای خلاق:** بدین معنا که مدیریت باید به‌طور مداوم آماده شنیدن ایده‌های نو در سازمان باشد.
- **دادن فرصت برای خلاقیت:** بدین معنا که سازمان‌ها یا مؤسسات دفاتر خصوصی را به کارکنانی که شایستگی لازم را دارند، اختصاص می‌دهند.
- **برقراری سیستم پیشنهادات:** بدین معنا که روشی برای ارائه پیشنهادات فراهم شود.
- **ایجاد واحد مخصوص خلاقیت:** بدین معنا که واحدها یا سازمان‌ها ایده‌های جدید برای ارائه‌ی خدمات یا ساختن محصولات تازه را داشته باشند (همان).

محمدی (۱۳۸۴) شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت‌آمیز را به شرح زیر برشماری می‌نماید:

- سودمند به حال کاربر؛
- دارای قابلیت استفاده‌ی دائمی و قابل توجه؛

<sup>۱۳</sup> - Dorenborch



- فقدان پیچیدگی زیاد؛

- تطابق با نظام ارزشی کاربران؛

- توجه پذیری؛

- داشتن نتایج ملموس؛

موئدنی (۱۳۸۵) شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز را چنین نام می برد:

- برقراری مقررات رسمی برای پاداش ها جهت تقویت

- برگزاری دوره های آموزش رسمی به منظور تسهیل و اشاعه نوآوری ها؛

- استفاده موثر از سیستم های اطلاعاتی مدیریت؛

- بکارگیری و تقویت اهرم های مدیریت

برخی از کارشناسان نیز بر این اعتقادند که برای تحقق نوآوری و تغییر در سازمان ها، باید شرایط زیر مهیا گردد:

-انعطاف پذیری در ساختار سازمان؛

-حاکم بودن جو آزاد بر فضای سازمان در ابراز نظرات؛

-ارضای نیازهای منطقی اعضای سازمان؛

-اعمال رهبری دموکراتیک و مشارکت جویانه در تصمیم گیری ها؛

-بکارگیری مشوق های مادی و معنوی؛

همچنین جهت ایجاد نوآوری و تغییر، شرایط دیگری نیز ابراز گردیده است از جمله:

- انجام مطالعه ای موردی به منظور شناخت نیازها، امکانات و موانع؛

- اتخاذ راهبرد مناسب

- پذیرش ریسک و خطرپذیریش؛ (کازاروس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸).

لس لی<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۸) شرایط لازم جهت ایجاد نوآوری و تغییر را به شرح زیر برشماری می نماید:

---

<sup>۱۴</sup> - Kazarus

- ایجاد حس اعتماد در کل سازمان که تغییر و نوآوری مفید به حال آنان می باشد
  - اتخاذ برنامه های متنوع برای اجرای تغییر؛
  - ترغیب و تشویق بخش ها و کارکنان درگیر در تغییر و نوآوری؛
  - اعطای پاداش به کارکنان و بخش های فعال در ایجاد نوآوری و تغییر.
- کتی<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۸) نیز در خصوص شرایط لازم برای ایجاد تغییر، نوآوری و خلاقیت این گونه اظهار نظر می نماید:
- داشتن روحیه ی خطرپذیری؛
  - عدم ترس از اشتباه و به استقبال نوآوری رفتن؛
  - پذیرش شیوه های جدیدی که ممکن است با فرایندهای جاری سازمان در تضاد باشد.
- هاجوکی ویکز<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۸) نیز شرایط ایجاد تغییر، خلاقیت و نوآوری را این گونه بیان می نماید:
- تدارک پیش زمینه های تغییر و نوآوری؛
  - تعیین عناصر و بخش های موثر در اعمال تغییر و نوآوری؛
  - مشخص نمودن جدول زمانی اعمال تغییرات؛
  - تعیین اولویت های جدول زمانی و برنامه های مربوطه

### نقش مدیر در ایجاد توانایی خلاقیت و نوآوری در افراد (نیروی انسانی)

نقش مدیر در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری درونی ضرورت و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است. مدیر با عملکرد خود می تواند هم باعث ایجاد خلاقیت و یا مانع آن در افراد گردد. یک مدیر خلاق ذهن های خلاق را پیدا می کند و از خلاقیت آنها استفاده می کند. مدیر خلاق باید فضای خلاق بیافریند و افراد سازمان را برای خلاقیت تحریک کند برای این که افراد در سازمان به تفکر بپردازند. باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود (علیرضایی و تولایی، ۱۳۸۷). مدیران می توانند هر سه مؤلفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تاثیر قرار

---

<sup>۱۵</sup> - Leslie

<sup>۱۶</sup> - Kathy

<sup>۱۷</sup> - Hadukiewicz

دهند؛ اما واقعیت آن است که تاثیرگذاری بر دو مؤلفه اول بسیار دشوارتر و وقت گیرتر است، انگیزش درونی را می توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به طور قابل ملاحظه ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت های تفکر خلاق را فراموش کنند. مدیران خلاق به نحوی وظایف خود را تفویض اختیار می کنند تا کارکنان مشکل خود را شناسایی و برطرف کنند. مدیر خلاق همچنین، تخصص، مهارت های تفکر خلاق و انگیزش کارکنان را ترغیب، تشویق اقدام می کند و به کار می گیرد. در هر حال یک مدیر خلاق قادر به حل عقلایی و خلاقانه مشکلات است. در برطرف کردن عقلایی مشکلات مدیران هر روز به طور مستمر در بسیاری از امور این روش را به کار می گیرند، اما حل خلاقانه مشکلات به معنای بهبود بخشیدن به تعریف مشکل یعنی تشریح مشکلات و شفاف سازی ساختار مسائل است. علاوه بر این بهبود بخشیدن در ایجاد راه - حل های دیگر یعنی ایجاد زمینه مناسب در استفاده از راه حل های گوناگون غیر از راه حل های مرسوم درواقع کلیشه ای عمل کردن از موانع خلاقیت است. در واقع یک مدیر خلاق می تواند نا آشنا را آشنا و آشنا را نا آشنا بسازد. بسط تعاریف، به تأخیر انداختن قضاوت، گسترش راه حل های موجود و ترکیب خصلت های غیرمرتبط از دیگر ویژگی های مدیران خلاق در بهبود بخشیدن و حل خلاقانه مشکلات است. در این میان ترس از شکست و انتقاد، عدم اعتماد به نفس، تمایل به هم رنگی با جماعت و عدم تمرکز ذهن از اصولی ترین موانع حل خلاقانه مشکلات از سوی یک مدیر خلاق و هوشمند است مدیران باید بدانند که سازمان آن ها مجموعه ی زنده ی انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد می باشند آن ها باید در جهت انطباق و رشد در محیط و بهبود توانایی خود و دیگر عناصر انسانی سازمان تحریک کننده و انتخاب گر باشند در این صورت مدیران می توانند یادگیری و نوآوری را ترویج دهند. بنابراین مدیران جهت پرورش افراد نوآور موارد زیر را باید امکانپذیر سازند (محمدی، ۱۳۸۴):

**الف) تحمل مخاطره:** کارکنان باید بدون ترس از پیامدها، برنامه ها را اجرا نموده و از اشتباهات به عنوان فرصت های یادگیری استفاده شود.

**ب) کاهش کنترل بیرونی:** قوانین، مقررات و خط مشی ها و کنترل ها باید به حداقل برسد.

**پ) کاهش تقسیم کار:** به خاطر جلوگیری از محدودنگری، از تقسیم کار افراطی جلوگیری شود.

**ت) قبول ابهام:** اگر خلاقیت شفاف و عینی نبود، مهم نیست. در غیراین صورت باعث کاهش خلاقیت می شود.

**س) تحمل راه های غیرعملی:** کارکنانی که جواب های غیرعملی نابخردانه می دهند باید تحمل شوند زیرا آنچه در او ایده غیرعملی به نظر می رسد ممکن است در آن ها منجر به راه حل های خلاق شود.

**ج) تحمل تضاد:** تنوع آراء باید تشویق شود.

**چ) تمرکز نتایج تا ابزارها:** تمرکز به نتایج باعث ارائه و پیشنهاد در چندین جواب صحیح به هر مسأله معین می شود.

**ح) ارتباطات همه جانبه:** وجود ارتباط افقی، عمودی و مورب در سازمان

**خ) ایجاد نظام مشارکت جو:** کارکنان در صورت حمایت و تشویق مدیر پیوسته به تفکر و خلاقیت می پردازند و اگر برعکس باشد ابتکار می خشکد (همان منبع).

مدیران سنتی و افراد خلاق مانند آب و روغن هستند و با هم مخلوط نمی شوند بنابراین اغلب قادر نیستیم تا مدیریت و خلاقیت را به راحتی با یکدیگر سازگار نماییم. مدیران دوست دارند دستور بدهند آن ها علاقه مند هستند که نتایج همانطور که برنامه ریزی شده اند، حاصل شوند. معمولاً مدیران را با تعداد دستوراتی که صادر نموده اند، مورد ارزیابی قرار می دهیم. از سوی دیگر بیشتر موارد نوآوری فرایندی بی نظم است. در بسیاری از موارد و شاید اغلب اوقات قادر نیستیم نوآوری را برنامه ریزی نماییم؛ در نتیجه، بین مدیران و نوآوران تنش بوجود می آید، برای مثال، افراد خلاق اغلب ممکن است، حقایق آشکار را نفی نمایند. این روشی است که آن ها برای جلب توجه به پدیده های مشاهده نشده و یا ناشناخته برمی گزینند. این عمل ممکن است غیرمنطقی به نظر برسد ولی براساس گفته ی برنار شاو «فرد منطقی خود را با دنیای اطراف خود منطبق می نماید؛ فرد غیرمنطقی برای انطباق دنیا با عقاید خود پافشاری می کند». تفکر خلاق نیازمند مقدار زیادی آزادی است، لذا هر قدر محدودیت های شما (مادی یا معنوی) کمتر باشد، بهتر است، اگرچه تفکر خلاق بیشتر یک فعالیت اجتماعی است، افراد خلاق اغلب فردگرا هستند، بنابر ضرورت آن ها نیازمند تنهایی هستند؛ به همین علت است که افراد خلاق برای خدمت به صورت یک کارمند یا مدیر خوب تمایلی نشان نمی دهند، ولی بدون وجود چنین افراد با استعداد و متفکر، سازمان قادر به توسعه ایده های جدید نخواهد بود (یادگاری، ۱۳۸۸).

### نتیجه گیری

بنابر مواردی که ذکر شد نقش مدیر در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری درونی ضرورت و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است. مدیر با عملکرد خود می تواند هم باعث ایجاد خلاقیت و یا مانع آن در افراد گردد. مدیران سنتی و افراد خلاق مانند آب و روغن هستند و با هم مخلوط نمی شوند بنابراین اغلب قادر نیستیم تا مدیریت و خلاقیت را به راحتی با یکدیگر سازگار نماییم. مدیران دوست دارند دستور بدهند آن ها علاقه مند هستند که نتایج همانطور که برنامه ریزی شده اند، حاصل شوند. معمولاً مدیران را با تعداد دستوراتی که صادر نموده اند، مورد ارزیابی قرار می دهیم. از سوی دیگر بیشتر موارد نوآوری فرایندی بی نظم است. در بسیاری از موارد و شاید اغلب اوقات قادر نیستیم نوآوری را برنامه ریزی نماییم؛ در نتیجه، بین مدیران و نوآوران تنش بوجود می آید، اما یک مدیر خلاق ذهن های خلاق را پیدا می کند و از خلاقیت آن ها استفاده می کند. مدیر خلاق باید فضای خلاق بیافریند و افراد سازمان را برای خلاقیت تحریک کند برای این که افراد در سازمان به تفکر بپردازند. باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود.

لن و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا با توانمندسازی روانشناختی و نگرش کار کارکنان در بین مدیران ارشد شرکت های چین پرداخت. یافته ها نشان داد که بین رهبری تحول گرا با توانمندسازی روانشناختی و بین توانمندسازی روانشناختی با نگرش کار کارکنان همبستگی وجود دارد اما همه ابعاد رهبری تحول گرا بر توانمندسازی روانی تأثیرگذار نیست و همه ابعاد توانمندسازی روانشناختی نیز بر نگرش کار کارکنان تأثیر نمی گذارد بنابراین توانمندسازی روانی تنها بخشی از رابطه بین رهبری تحول گرا و نگرش کارمند است.

پارک<sup>۱۸</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان سازمان یادگیرنده و رفتار نوآورانه: اثر متقابل مشارکت در کار پرداختند. نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی و مدل سازی معادلات ساختاری پشتیبانی می کنند که تعامل کاری به طور کامل ارتباط بین سازمان یادگیرنده و رفتار نوآورانه کار می کند. مفاهیم عملی: تمرین کنندگان HRD می توانند مداخلات موثر برای افزایش رفتار نوآورانه کارکنان خود را با اختصاص تلاش برای ایجاد یک محیط کاری که فرهنگ یادگیری مشترک و مشارکت در کار را ترویج می کند، ایجاد کند.

## منابع

- رابینز، دی سنزو (۱۳۸۸). مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی، حمید رفیعی و اسراری ارشاد، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۶). خلاقیت رویکرد سیستمی فرد-گروه و سازمان، ناشر دانشگاه امام حسین(ع)، تهران.
- علیرضایی، ابوتراب و تولایی، روح الله (۱۳۸۷). راهکارهای تقویت نوآوری و شکوفایی در سازمان، فصلنامه مدیریتی و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۳، ۹۶-۶۷.
- محمدی، م (۱۳۸۲). برنامه های توانمندی سازی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۳۵ و ۳۶.
- محمدی، ناهید (۱۳۸۴). خلاقیت در مدیریت، نشریه تدبیر، ۳۸، ۳۱-۱۶۱.
- ملاحسینی، علی و برخوردار، بابک (۱۳۸۶). بررسی رابطه ی بین مهارت های خود مدیریتی و نوآوری کارکنان در سازمان های استان کرمان، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت، سال ۷، ش ۲۷، ۱۲۰-۱۰۵.
- مویندیا، فریبا (۱۳۸۵). مدیریت و رهبری تحول، نشریه تدبیر، شماره ۱۶۷.
- مهدوری مژده، محمد و زرغامی، حمیدرضا (۱۳۸۹). خلاقیت و نوآوری رمز دستیابی به استراتژی های رقابتی اثربخش در هزاره سوم، ارائه مدل مفهومی تعدیل یافته استراتژی های رقابتی پورتر بر مبنای نوآوری، پایگاه مقالات علمی مدیریت.
- نادری، ناهید؛ سلیمی، قربانعلی و جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت، ۲۷، ۱۳۲-۱۱۳.
- نعامی، عبدالزهرا و افشاری، علی (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری تبادل رهبر-عضو، سبک های حل مساله و روابط گروه کاری با جو سازمانی نوآورانه و رفتار نوآورانه در کارکنان، پژوهش های روانشناختی، دوره ۱۳، شماره ۱، ۱۳۷-۱۲۴.
- یادگاری، رضا (۱۳۸۸). فکرنو: راهنمای جامع تکنیک های خلاقیت و نوآوری، انتشارات کارآفرین برتر، تهران.
- Amo, B. W. & Kolvereid, L. (۲۰۰۵). organization strategy, individual personality and innovation behavior, Journal of Enterprising Culture Canada, ۱۳(۱), ۷-۲۰.
- De Jong, J. P. J. & Den Hartog, D. (۲۰۱۰). Measuring innovation work behavior, Creativity and innovation management, ۱۹(۱), ۲۳-۳۶.
- Goyl, A. & Akhilesh, K. B. (۲۰۰۷). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams, Team performance management, ۱۳(۷/۸), ۲۰۶-۲۲۶.
- Hadukiewicz, Y. (۲۰۰۸). Achieving Innovation and development speed in large structured organizations: <http://www.depape.mit.edu/handle/۱۷۲۱,۱/۴۲۳۸۸>.

<sup>۱۸</sup> - Park

Kathy, M. (۲۰۰۸). OCRI, Leadership Conference ۲۰۰۹, Ottawa Board of Directors:

[www.ocre.ce/events/leadership\\_conference\\_۰۸.Asp](http://www.ocre.ce/events/leadership_conference_۰۸.Asp).

Kazarus, A. A. (۲۰۰۸). Terms and condition Csrees. Usda, gov.business/awardterms.Html.

Lesile, D. (۲۰۰۸). Creativity and innovation:

[http://www.pln.palinet.org/wiki/index.php/creativity\\_and\\_innovation](http://www.pln.palinet.org/wiki/index.php/creativity_and_innovation).

Martins, E. C. & Terblanche, F. (۲۰۰۳). building Organizational Culture that stimulates

Creativity and innovation. European, journal of innovation management, Vol. ۶, No. ۱, ۶۴-۷۴.