

تبیین و ارائه الگوی جامع فرهنگ نوآوری

(مرادی آیدیشه، شعبان)*^۱. (وٹوقی نیبری، عبدالله)^۲. (امیرمحسنی، شاپور)^۳. (قزوهی، احمد)^۴

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی و عضو هیات علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی و عضو هیات علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری

۳- عضو هیات علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری

۴- مدرس دانشگاه هوایی شهید ستاری

(دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۵/۲۰)

چکیده

اگرچه در ارتباط با هر یک از مقوله‌های مرتبط با فرهنگ و نوآوری ادبیات نسبتاً گسترده‌ای وجود دارد، اما متونی که به‌طور مشخص ارتباط این دو حیطه را مورد بررسی قرار دهند نسبتاً محدود است. نوآوری پدیده‌ای پیچیده و چند بعدی است که از عوامل متعددی تاثیر می‌پذیرد. این عوامل ممکن است به‌صورت یک نیروی محیطی یا فرهنگی در سازمانی که به‌دنبال ایجاد ارزش‌آفرینی و شکوفایی می‌باشد، وجود داشته باشد. از نقطه‌نظر سازمانی، فرهنگ دارای چندین بعد می‌باشد که می‌تواند به‌عنوان مکملی برای قابلیت‌های سازمانی جهت نوآوری باشد. اخیراً مطالعات بیشتری در این راستا صورت گرفته است و حتی برخی از صاحب‌نظران با ادغام دو مفهوم فرهنگ و نوآوری، واژه "فرهنگ نوآوری" را مطرح نموده‌اند. به‌عبارتی فرهنگ و نوآوری را لازم و ملزوم یکدیگر دانسته و تفکیک‌ناپذیر می‌پندارند. بر اساس گونه‌شناسی فرهنگی انجام شده در این مقاله، فرهنگ‌هایی مانند فرهنگ قوی، سازشکار، تیمی، انعطاف‌پذیر، مشارکتی، ادهوکرایی، بازار، ارزشی و علمی متناسب با جو نوآوری و مشوق آن بوده و سایر فرهنگ‌ها برای محیط‌های نیازمند خلاقیت و نوآوری مناسب نیستند. در این مقاله مفهومی، چارچوبی کل‌گرا و جامع از مدل‌های نظری و تجربی ترسیم و ارائه می‌گردد. چارچوب به‌دست آمده شامل عوامل رهبری، چشم‌انداز، فرهنگ ملی، ساختاری، راهبردی و عوامل تعیین‌کننده فرهنگ‌محور است که همواره و در همه حال پویا و محتوایی می‌باشند. هدف از این مقاله ارائه شمای از ارتباط مفهوم فرهنگ و نوآوری در ادغام با یکدیگر و تأثیر آنها در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و در نهایت ارائه چارچوب وسیع و جامعی است که ابعاد به‌هم پیوسته به‌وجود آورنده فرهنگ نوآوری را پوشش می‌دهد.

واژگان کلیدی: رهبری بصیر، چشم‌انداز، راهبرد، ساختار، محرک‌های نوآوری، فرهنگ ملی، فرهنگ

سازمانی، فرهنگ نوآوری

۱- مقدمه

نوآوری و خلاقیت به دلیل به وجود آوردن مزیت‌های رقابتی در حیطه‌های مختلف بحث روز جهانی به‌شمار می‌آید. یکی از این دلایل افزایش روزافزون فشار بر صنایع خلاق به‌عنوان منبع تولید ثروت در بازار ملی و جهانی در سال‌های اخیر است. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند. در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود [۱]. در جهان پر رقابت و پویای امروز، سازمان‌ها باید خدمات تازه و تولیدات جدیدی عرضه نمایند تا بتوانند توفیق حاصل نمایند؛ موفقیت سازمان‌ها در عصر حاضر در گرو نوآوری است [۱۰]. «نوآوری کن یا بمیر!» این عبارت تند و خشن به‌طور فزاینده‌ای به فریاد مدیران در همایش‌ها تبدیل شده است [۷]. گرچه نظریه نوآوری به‌عنوان یک نگرش اساسی در بسیاری از حقایق زندگی ما در طول دهه‌های گذشته پدیدار شده است؛ ولی دانش، درباره نوآوری به‌عنوان یک فرآیند، عوامل تعیین‌کننده و یا پیامد اقتصادی هنوز ناکافی است. با توجه به اینکه خود نوآوری به‌عنوان یک فرآیند اجتماعی غالب و فرایند فرهنگی تفسیر شده است ولی نگرش و نظریه نوآوری به‌عنوان یک فرهنگ هنوز در دوران طفولیت خود قرار دارد. درک نوآوری به‌عنوان پدیده‌ای پیچیده و چند بعدی هنوز در صدر برنامه کاری مورد توجه بسیاری از محققان باقی مانده است [۳۹]. محققان برای ادراک و شناخت نوآوری باید آن را در یک فرایند هماهنگ که دارای فعالیت‌های به هم پیوسته نرم و سخت می‌باشد، ببینند و همچنین در زمره تغییرات فرهنگ سازمانی [۴۲]، و مولفه‌های اجتماعی و فرهنگی نوآوری به‌شمار آید [۳۹].

از نقطه نظر عملی، مدیریت نوآوری برای بقا یک سازمان تجاری، موسسه‌های دولتی و علمی بسیار مهم است. این امر اشاره به دادن فرصت لازم برای کارکنان جهت شکوفایی و تجربه دارد؛ این در صورتی میسر است که مدیریت از طریق تشویق مداوم رفتارهای نوآورانه کارکنان فعال، حمایت و پشتیبانی لازم را از آنان به‌عمل آورد. در نگاهی کلان‌تر، سازمان‌ها باید دارای ساختار و فرایندهایی باشند که اجازه تولید فکر و گذر و تبدیل آن به مرحله اجرا را فراهم سازند. مدیریت نوآوری همچنین به این موضوع می‌پردازد که فرهنگی ایجاد شود که در آن افکار جدید تولید شوند، ارزش

پیدا کنند و حمایت گردند. در نتیجه جایگزینی و پروراندن فرهنگ نوآوری برای ایجاد سازمان‌هایی که از فرایندهای نوآوری حمایت و پشتیبانی می‌کنند نیازی ضروری و حیاتی است [۳۹].

برخی از سازمان‌ها و موسسه‌ها برای به‌دست آوردن و بهره‌برداری مطلوب از فرهنگ نوآوری رویکردهای جامع و اساسی را به کار گرفتند [۳۹]. به‌هر حال بر اساس ادبیات فعلی، خیلی از رویکردها، نگرشی برای توسعه چارچوب شکوفایی تحت شرایط توانمندسازی برای ابتکار در جوی قابل پذیرش برای نوآوری ایجاد کرده‌اند. هنوز هم بسیاری از نظریات گذشته تنها بر روی عناصر خاصی از فرهنگ نوآوری تمرکز دارند. این مقاله به دنبال این است که دامنه گسترده و گلچین‌شده‌ای از ادبیات را برای ایجاد چارچوبی جامع و کلان ترسیم نماید. این مقاله بر پایه تحقیقات گذشته استوار بوده و تمرکز آن بر روی ترکیب نتایج حاصله از مطالعه بر روی فرهنگ نوآوری است.

۲- مروری بر مبانی نظری

ادبیات و پیشینه تحقیق حول محور هشت موضوع اساسی تمرکز یافته است: مفهوم نوآوری، محرک‌های نوآوری، رهبری بصیر، چشم‌انداز، راهبرد، ساختار، فرهنگ و ارتباط آن با نوآوری و مروری بر مطالعات گذشته. کانون توجه این مطالعه فراهم ساختن پیش‌زمینه‌ها درباره مفهوم نوآوری، فرایندها و عوامل تعیین‌کننده آن و در ادامه، نقش فرهنگ که به‌عنوان عنصر پراهمیت در توسعه فرهنگ نوآوری است در نهایت با استفاده از تحلیل ادبیات و سوابق موضوع رابطه بین نوآوری و فرهنگ مورد بررسی و تحقیق قرار می‌گیرد.

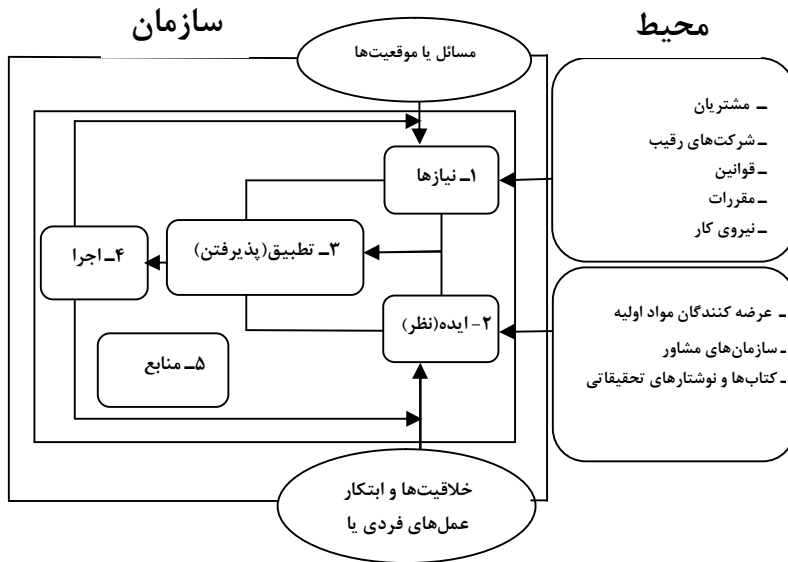
۲-۱- تعریف نوآوری

منظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است. نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است [۴۴]. نوآوری به‌معنی ساختن چیزی جدید است. گرچه اهمیت نوآوری امروزه در حال افزایش است لکن درک تمامی جنبه‌های آن مشکل است. به‌زعم شومپیتر (۱۹۳۴) نوآوری در مفهوم خود به‌معنی ترکیب محصولات یعنی معرفی محصول جدید، روش‌های جدید و بازار جدید است. به اعتقاد دراگر (۱۹۷۴) نوآوری به‌طور عام می‌تواند به‌عنوان فرایند آراستن و اصلاح و بهبود توانایی‌ها و ظرفیت‌های جدید یا افزایش سودمندی تعریف گردد (به‌اعتقاد وی، نوآوری علم یا دانش نیست، بلکه یک ارزش است). به‌نظر راجر و کیم (۱۹۸۵) نوآوری

عبارت از چیز جدیدی است که افراد انجام می‌دهند. به نظر احمد (۱۹۹۸) نوآوری عبارت است از فرایند تجاری‌سازی یک ایده که می‌تواند مورد مبادله جهت هر چیز اقتصادی یا مزیت رقابتی باشد [۳۹]. به‌طور اساسی نو یا تازه عبارت است از چیز یا کسی که با اشیا یا افراد موجود و شناخته شده تفاوت دارد بر همین اساس نوآوری عبارت از فراهم آوردن چیزی است که در مقایسه با ساخت‌های ذهنی حاصل از عادت متفاوت باشد [۱۰]. نوآوری به معنی خلاقیت عینیت یافته است. فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری گویند [۹]. در اصل مفهوم نوآوری از دیدگاه مدیریت، فرایندی است که از تصور شروع و به انتشار تجاری محصول یا خدمت جدید ختم می‌شود [۱۱]. یکی از چالش‌های عمده در درک نوآوری عدم وجود یک اتفاق نظر جمعی درباره مفاهیم این واژه است. سوابق و ادبیات علمی، برخی از تعاریف نوآوری را مطرح کرده‌اند که هر یک به جنبه‌های مهمی می‌پردازد. به هر حال دو جنبه اصلی که در همه تعاریف قابل ملاحظه است عبارت‌اند از یکی نو و تازه بودن (مثلاً استفاده از دانش جدید) و سپس درجه نسبی بودن (که به برخی چیزهای جدید در ارتباط با سازمانی خاص اشاره دارد) [۳۷]. به طور خلاصه تمام تعاریف ذکر شده حول مفاهیم زیر متمرکز شده‌اند؛ مفید بودن، تازگی داشتن، نوظهور بودن، خلاقیت، تجاری‌سازی محصول - فرایند.

فرایند نوآوری چیزی بیش از یک ایده‌ی خوب است. سرچشمه ایده اهمیت دارد و اندیشه‌ی خلاقانه ممکن است در توسعه آن، نقش حیاتی داشته باشد. ولی میان ایده‌ای که از اندیشه‌پردازی صرف برمی‌خیزد و ایده‌ای که حاصل اندیشه بسط یافته، پژوهش، تجربه و کار است تفاوت فراوان هست. بنابراین نوآوری ترکیبی از بینش در ایجاد یک ایده خوب و پافشاری در پیاده‌سازی آن ایده است [۱۱]. پویایی فرایند نوآوری واکنش زیادی پیدا کرده است حتی در جاهایی که تعامل متقابل و تغییر و تحول تدریجی صنعت، دانشگاه‌ها و محیط سیاسی نقش اساسی را ایفا می‌کنند. بر اساس نظر گلور (۲۰۰۴) بسیاری از مطالعات اخیر درباره فرایند نوآوری، اشاره به ارتباط عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در تعیین درجه نسبی موفقیت نوآوری دارند. به‌زعم گلور این مطالعات هموارکننده مسیری برای فهم بهتر وابستگی پیچیده بین پویایی درونی پیرامون فرایند نوآوری و تنظیم جامع صنعتی درون شرکت‌های عملیاتی است. از سوی دیگر، سایر مطالعات معاصر فرایند نوآوری به‌طور سیستمی، به‌وسیله اندازه‌گیری ورودی تحقیق و توسعه و طرح منظم به آن

می‌پردازند، در حالی که جنبه‌های کمتر محسوس فرآیند نوآوری از جمله مولفه‌های فرهنگی، عقاید و نظام ارزشی مورد اهمال و غفلت واقع شده است [۴۵]. بنابراین به‌طور شفاف و صریح فرایند نوآوری پدیده‌ای پیچیده بوده و متغیرهای زیادی در تعیین فرایندهای آن، نقش ایفا می‌کنند. معمولاً در سازمان نوآوری به‌صورت اقدامات متوالی یا مراحل پیاپی صورت می‌گیرد. برای اینکه فرایند نوآوری به‌صورت موفقیت‌آمیز به اجرا درآید، باید نسبت به این امر اطمینان حاصل کرد که مراحل این فرایند به‌ترتیب در سازمان رخ دهد. اگر یکی از این مراحل اجرا نشود و یا یکی از ارکان وجود نداشته باشد، این فرایند با شکست روبه‌رو خواهد شد این مراحل در شکل (۱) نشان داده شده و در ادامه تشریح شده است [۱۱].



شکل ۱- فرایند یک نوآوری موفقیت‌آمیز [۱۱]

با توجه به پیچیدگی ذاتی فرایند نوآوری، توجه بیشتری برای درک بهتر اشکال و مدل‌های متنوع فرایند نوآوری صرف شده است. این شامل شرایط گسترده خارجی و زمینه‌های محیطی داخلی هستند که به‌عنوان عواملی که می‌توانند موجب رشد و پرورش یا مانع فرایند نوآوری شوند قابل مشاهده‌اند.

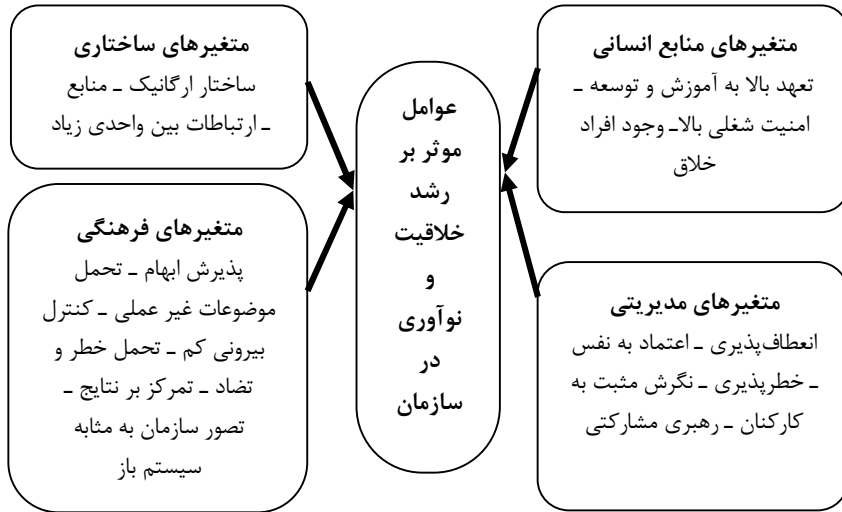
به هر حال از شروع دهه ۱۹۶۰ فرایند نوآوری به شکل مدل‌های ساختاری به‌عنوان موضوعی مهم توصیف و تشریح شده است. با وجود همه تلاش‌های صورت گرفته هنوز فرایند نوآوری دارای پیچیدگی‌های واقعی است و هنوز خیلی پیچیده‌تر از مدل‌های ارائه شده است [۲۸].

۲-۲- عوامل تعیین‌کننده یا محرک‌های نوآوری

همان‌طوری که قبلاً اشاره شد نوآوری فرایند پیچیده‌ای است که تحت شرایط و عناصر متنوع و متعددی قرار دارد. به‌نظر وایپو (۱۹۹۹) شناسایی این عوامل به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده نوآوری وظیفه مهمی است که همه مدیران برای انجام کار به آن نیازمندند. علی‌رغم اهمیت فوق‌العاده عوامل تعیین‌کننده نوآوری، محققان پیشرفت نسبتاً کمی در یافتن و درک عوامل تعیین‌کننده در موفقیت نوآوری داشته‌اند. هر چند براساس برخی رویکردها و پارادایم‌ها عوامل اصلی تعیین‌کننده موفقیت در نوآوری را می‌توان در ادبیات و سوابق مربوط به این موضوع یافت. برای مثال، تئوری متداول نوآوری، شومپیتر (۱۹۳۴) نوآوری را به‌عنوان نتیجه اصلی فعالیت بنیادی ایجاد شده به‌وسیله یک عنصر یا ترکیب جدید عناصر شناخته شده در یک محصول معین معرفی می‌نماید. پارادایم اقتصادی- فناوری دوزی (۱۹۸۲) نیز فرایند نوآوری را حاصل و نتیجه فعالیت علمی تحقیق و توسعه درباره یک موضوع خاص بیان می‌کند. از سوی دیگر پارادایم کارآفرینی، کارآفرینی را به‌عنوان شاخص اصلی فرایند نوآوری در دانش بازاریابی بیان می‌کنند که موجب توسعه پارادایم راهبردی نوآوری می‌شود. کاتلر (۱۹۸۳) پارادایم راهبردی نوآوری، راهبرد کسب‌وکار را به‌عنوان عامل اصلی تعیین‌کننده در نوآوری معرفی می‌کند [۲۵].

به‌موازات دیدگاه‌های فوق، رویکرد سیستم‌های نوآوری ملی که در اواخر دهه ۱۹۸۰ ارائه شده‌اند بررسی‌های گسترده و جامعی در درک و شناخت فعالیت‌های نوآوری داشته‌اند. آنها از علوم میان‌رشته‌ای زیادی بهره گرفته و سعی کرده‌اند عوامل زیادی که در برگیرنده عوامل تعیین‌کننده نوآوری مهم برای مولفه‌های سازمانی، اجتماعی و سیاسی ارائه دهند [۳۸]. در ترسیم این مفهوم، رید (۲۰۰۰) مطالعه گسترده و نظام‌مندی برای دستیابی و تشخیص عوامل اصلی تعیین‌کننده موفقیت نوآوری انجام داده است. بر اساس این مطالعه مهمترین عامل‌کننده موفقیت نوآوری را حمایت و پشتیبانی مدیریت از نوآوری تشخیص داده شده است. به‌عبارتی صریح‌تر، مدیریت عالی نقشی اساسی در حمایت از فرهنگ نوآوری ایفا می‌کند. با بررسی تحقیقات صاحب‌نظران می‌توان

گفت مهمترین عوامل موثر بر رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان عبارتند از عوامل ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و منابع انسانی [۱۰]. عوامل مذکور در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲- عوامل موثر بر رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان

۲-۳- فرهنگ و نوآوری

فعالیت‌های نوآوری در شرایط خاص اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و عرف سیاسی مورد قبول همگانی بروز می‌کند. پیچیدگی پدیده نوآوری و عدم سازگاری نتایج حاصل از تحقیقات در این مورد به‌طور فزاینده‌ای بیانگر این است که نگرش فرهنگی به این مقوله می‌تواند در درک پدیده نوآوری بسیار مفید باشد [۳۷]. کانتر (۱۹۸۳) توصیه می‌کند که سازمان‌های نوآور نیاز به یک «فرهنگ افتخارآمیز و جو موفقیت» دارند. توشمن و اورایلی (۱۹۹۷) فرهنگ را یکی از مهمترین عوامل در مدیریت نوآوری دانسته‌اند. بنابراین نوآوری نیازمند سبک مدیریتی مشارکتی توأم با جو فرهنگی حمایتی، ارتباطات و کار گروهی در سطح بهینه، انعطاف‌پذیری ساختاری، کارکنان توانمند، ریسک‌پذیری و مدارا کردن با شکست‌های گاه‌وبیگاه می‌باشد. با ترکیب درست این عوامل در یک جا، نوآوری به‌طور بالقوه توان شکوفایی دارد [۳۹].

کلمه فرهنگ مرکب از دو جز «فر» و «هنگ» است که فر به معنای بالا و جلو و هنگ به معنای قصدکردن و آوردن، کشیدن و نیز تعلیم و تربیت است. در زبان علمی جامعه‌شناسی در ایران،

فرهنگ معادل لاتین Culture به کار گرفته شده است، که در اصل به معنای کشت و کار یا پرورش است [۱۴]. فرهنگ، نظامی است تا حدودی منسجم، متشکل از اجزایی غیرمادی شامل ارزش‌ها، هنجارها، نمادها، باورها و اعتقادات، آداب و رسوم، دانش و اطلاعات رایج و هنرها و اجزای مادی، شامل کالاهای مصرفی، ابزارها، تکنولوژی و میراث فرهنگی نسبتاً مشترک بین اعضای یک گروه، اجتماع یا جامعه که از طریق یادگیری از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود [۱۱]. در ادبیات متداول فرهنگ را می‌توان «راه یا طریقی که ما کارها را در پیرامون خود انجام می‌دهیم» تعریف نمود که در واقع تعریفی ساده از تعریف فرهنگ است [۳۳]. فرهنگ عبارت است از انبوهی از رفتارهای اکتسابی، مجموعه‌ای از باورها، عادات و سنت‌ها [۳].

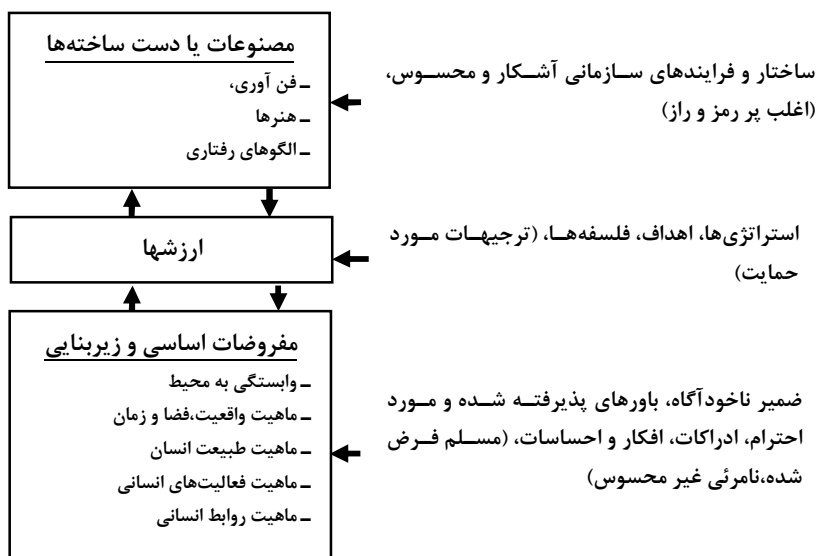
برای تسری مفهوم فرهنگی به عرصه سازمانی، شاین، فرهنگ را به‌عنوان الگوی پیش‌فرض‌های بنیادی که یک گروه معین در فرایند آموختن، سازگار کردن خود با مسائل برون‌سازمانی و انسجام درون سازمانی ابداع، کشف یا شکل می‌دهند، تعریف می‌کند [۱۲]. فرهنگ سازمانی بیان‌گر شیوه زندگی در یک سازمان است [۳۵]. فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضاء سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضاء تازه‌وارد آموزش داده می‌شود، آن نشان‌دهنده بخش نانوشته و محسوس سازمان است. هدف فرهنگ این است که به اعضاء سازمان هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش‌های باورنکردنی تعهد ایجاد کند. فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضاء سازمان است در هر سازمانی الگوهای از باورها، سنبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به‌مرور زمان به‌وجود آمده‌اند این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضاء باید رفتار خود را ابراز کنند درک مشترک و یکسانی به‌وجود آید [۸].

به‌منظور عملکرد موفق هر محیط تجاری، درک ارزش‌هایی که محرک و حمایت‌کننده فرهنگ آن محیط هستند بسیار ضروری است. دلیل تاکید بر این موضوع این است که توانایی برای تولید ایده‌های جدید و انتقال آنها به‌سمت کسب‌وکارهای موفق از طریق فرهنگ سازمانی پرورش می‌یابد. فرهنگ سازمانی عاملی بسیار تعیین‌کننده در نوآوری بالقوه در سازمان است [۳۴ و ۲۰]. برای پرورش و به‌کارگیری فرهنگ نوآوری، سازمان‌ها در گام نخست نیاز به ایجاد محیط خلاق دارند که اعضا در

آن احساس آزادی کنند [۲۱]. سازمان‌ها نیاز به آزادی، اعتماد متقابل، رفتارهای مدیریتی تشویقی، نگرش راهبردی، ساختار حمایتی و رویکرد یادگیری و کسب دانش دارند. لذا پرورش فرهنگ نوآوری به‌طور اساسی یک عامل مدیریتی، فرهنگی، راهبردی و ساختاری است [۳۹].

مدل‌های گوناگونی برای تشریح نقش فرهنگ سازمانی در پروردن بالقوه نوآوری طراحی و ارائه شده است. بر اساس مدل ادگار شاین، فرهنگ به‌عنوان الگوی تصورات یا مفروضات اساسی است که در سه سطح وجود دارد؛ مصنوعات بش‌ساز، ارزش‌ها و مفروضات اساسی [۱۳].

لایه اول بیانگر مصنوعات (نمادهای فیزیکی) و خلاقیت‌هایی است که قابل رویت بوده اما اغلب غیرشفاهی هستند مانند یک خبرنامه گزارش سالانه و غیره. لایه دوم شامل ارزش‌ها یا افکار و عقایدی است که برای کارکنان مهم هستند. ارزش‌ها، آگاهانه و اثرگذار بر خواسته‌ها و امیال هستند. لایه سوم انگاره‌های بنیادی هستند که کارکنان را قادر به هدایت رفتارهای خود می‌نمایند این لایه شامل انگاره‌هایی است که چگونگی مشاهده و درک کردن، فکر کردن در مورد چیزی و احساس در خصوص کار، اهداف و وظایف، روابط انسانی را به اشخاص می‌نمایند. شکل (۳) توصیفی از مدل سه لایه‌ای شاین در خصوص فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد [۴].



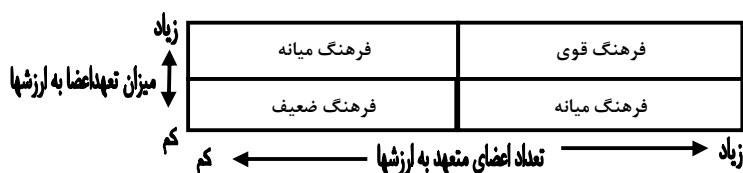
شکل ۳- مدل سه لایه‌ای فرهنگ سازمانی شاین، ماخذ [۱۲]

۲-۴- انواع فرهنگ سازمانی

تقسیم‌بندی‌های مختلفی برای تشخیص فرهنگ سازمانی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است که هر کدام با توجه به معیارهای خاصی این تقسیم‌بندی را انجام داده‌اند؛ لذا به‌منظور آشنایی بیشتر با گونه‌های مختلف فرهنگی و تطبیق آن با نوآوری مختصراً به برخی از آنها اشاره شده است.

۲-۴-۱- فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف

میزان قدرت و اقتدار فرهنگ سازمانی مختلف را می‌توان بر اساس دو معیار بسیار مهم تعداد اعضاء متعهد به ارزش‌ها و سهیم بودن در خلق فرهنگ سازمانی غالب و میزان تعهد اعضاء به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمانی تعیین کرد که از تلاقی این دو معیار ماتریسی چهار بعدی که بیان‌گر سه نوع فرهنگ سازمانی می‌باشد، شکل می‌گیرد (شکل ۴).



شکل ۴- قدرت فرهنگ سازمانی [۱۴ و ۱۵].

۲-۴-۲- فرهنگ سازش‌کار و فرهنگ ناسازش‌کار

جدول ۱- فرهنگ سازش‌کار و فرهنگ ناسازش‌کار

فرهنگ سازش‌کار در سازمان	فرهنگ ناسازش‌کار در سازمان	
توجه خاص مدیران به‌خود، اطرافیان، محصولات متعلق به نور چشمی‌ها، ارج‌نهادن به مدیریتی منظم با خطرپذیری کم نسبت به مدیریتی مبتکر با خطرپذیری بالا	توجه زیاد مدیران به مشتریان، سهامداران و کارکنان، ارج نهادن به مردم و فرآیندهای که موجب تغییرات ارزشمند می‌شود	ارزشهای اصولی
مدیرانی منزوی، گاهی سیاسی و طرفدار دیوان‌سالاری در نتیجه استراتژی خود را تغییر نمی‌دهند تا خطر پذیرش و خود را با شرایط در حال تغییر محیط وفق دهند	توجه خاص مدیران به تمام گروه‌ها و ابواب-جمعی، به‌ویژه به مشتریان و تأیید تغییراتی که موجب تأمین منافع مشروع می‌شوند حتی اگر مستلزم خطر باشد	رفتارهای متداول

۳-۴-۲- فرهنگ علمی باشگاهی، تیمی و سنگری (تدافعی)

جدول ۲- خصوصیات فرهنگ علمی باشگاهی، تیمی و سنگری [۱۴ و ۱۷]

نوع فرهنگ	ویژگی‌های قابل توجه
علمی	افراد برای فن و تخصص اهمیت خاصی قائل‌اند و سازمان مهارت محور می‌شود.
باشگاهی	وفاداری به ارزش‌های سازمان بالا بوده و سابقه خدمت امر مهمی محسوب می‌شود.
تیمی	روحیه مخاطره‌جویی و نوآوری بسیار بالا است مهمترین مسئله، تولید بیشتر است.
تدافعی، سنگری	مهم اهداف است ثبات و امنیت شغلی وجود ندارد و به‌طور مقطعی تشکیل می‌شود.

۴-۴-۲- فرهنگ نقشی، وظیفه‌ای، قدرتی و شخصی

جدول ۳- ویژگی‌های فرهنگ نقشی، وظیفه‌ای، قدرتی و شخصی [۱۷]

نوع فرهنگ	ویژگی‌های قابل توجه
نقشی	تاکید بسیار زیاد بر ساختار بروکراتیک و تعریف دقیق وظایف
وظیفه‌ای	تاکید بر عملکرد و لزوم دستیابی به اهداف با استفاده کامل از منابع
قدرتی	وفاداری بیش از حد به صاحبان قدرت در سازمان با استفاده از قانون
شخصی	حمایت از افراد حرفه‌ای و تخصصی و وجود استقلال حرفه‌ای

۵-۴-۲- فرهنگ انعطاف‌پذیر، ماموریتی، مشارکتی و مبتنی بر تداوم (محافظه‌کار)

جدول ۴- ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیر، ماموریتی، مشارکتی و محافظه‌کار [۱۷]

نوع فرهنگ	ویژگی‌های قابل توجه
انعطاف‌پذیر	توجه کامل به محیط خارجی و واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی
ماموریتی	هماهنگی با تغییرات محیطی در حد تامین نیازهای سازمان
مشارکتی	شرکت کردن افراد در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فرصت برای ابتکار
مبتنی بر تداوم	بی‌میلی به تغییرات محیطی و حفظ رویه سنتی در انجام کارها

۶-۴-۲- فرهنگ ارزشی، ادهوکراسی، سلسله مراتبی، بازار

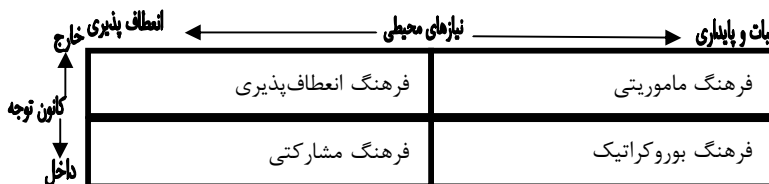
ویژگی‌های اصلی هر یک از این فرهنگ‌ها در جدول (۵) توضیح داده شده است.

جدول ۵- ویژگی‌های فرهنگ ارزشی، ادهوکراسی، سلسله مراتبی، بازار [۱۳]

نوع فرهنگ	ویژگی‌های قابل توجه
ارزشی	رهبران به‌عنوان تسهیل‌گر، استاد و والدین هستند، معیارهای اثر بخشی ترکیبی از پیوستگی و توسعه مناسب منابع انسانی است. فلسفه اصلی مدیریت ترویج تعهد مشارکت است.
ادهوکراسی	رهبران به‌عنوان نوآوران، کارآفرینان و ژرفاندیشان اند. معیارهای اثربخشی عبارتند از: خلاقیت، توسعه شرکت با گذر از تکنولوژی روز، فلسفه مدیریت: ترویج نوآوری در منابع جدید است.
سلسله‌مراتبی	رهبران هماهنگ کننده، گرداننده، سازمان دهنده هستند معیارهای اثر بخشی عبارتند از: کارایی، وظایف هموار و بی‌دردسر سازمانی و فلسفه مدیریت عبارت از کنترل و ترویج کارایی است.
بازار	رهبران به‌عنوان گردانندگان ساختار، رقبا و محصولات هستند. فلسفه مدیریت عبارت از: ترویج محصولات رقابتی است.

۷-۴-۲- فرهنگ انعطاف‌پذیری، مشارکتی، ماموریتی و بوروکراتیک

با نگرش کلی‌تر به مفهوم فرهنگ، فرهنگ‌های سازمانی را می‌توان در چهار نوع فراگیر تقسیم‌بندی کرد؛ به‌ویژه اینکه بر اساس تحقیقات انجام شده درخصوص فرهنگ سازمانی و اثربخشی نتایج به‌دست آمده حاکی از رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ، موید این تقسیم‌بندی می‌باشد که آن نیز به دو عامل مهم بستگی دارد نخست میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند دوم میزانی که توجه سازمان به امور داخلی و یا خارجی معطوف گردد این چهار گروه عمده عبارتند از: انعطاف‌پذیری، مشارکتی، ماموریتی و تداوم رویه در رفتارها که در شکل (۵) شمای کلی آن ترسیم گردیده است.



شکل ۵- رابطه محیط و استراتژی با فرهنگ سازمانی [۱۴ و ۱۵].

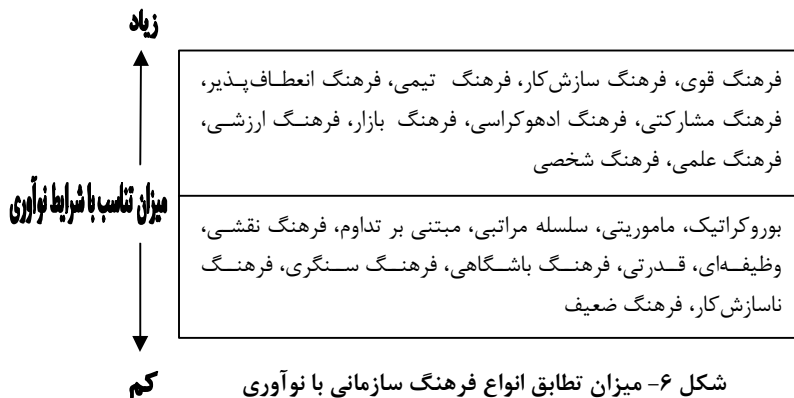
۲-۵- محیط فرهنگی

محیط فرهنگی شامل ارتباطات، مذاهب، ارزش‌ها، آموزش‌های دینی و ساختار اجتماعی است. محیط‌های فرهنگی مختلف نیازمند رفتارهای مدیریتی مختلف می‌باشد. راهبردها، ساختارها و تکنولوژی که مناسب یک فرهنگی هستند ممکن است در سایر فرهنگ‌ها مناسب نباشد. جدول (۶) نمایی از پیچیدگی محیط فرهنگی را بیان می‌دارد [۴۱].

جدول ۶- نمایی از پیچیدگی محیط فرهنگی، ماخذ: [۴۱]

عوامل محیط فرهنگی	نمودهای فرهنگی
ارزش‌ها، ایدئولوژی	اخلاق کاری، فردگرایی یا جمع‌گرایی، وقت‌گرایی، ریسک‌داری، انگیزش
باورهای مذهبی	الگوها، تعطیلات، شعائر، منع مذهبی
آموزش سرمایه انسانی	ابتدایی، پیشه‌ای، حرفه‌ای، با سواد
ارتباطات	زبان، مذاکرات و گفتگوها، غیرشفاهی، رسانه‌ها، تکنولوژی
ساختار اجتماعی	خویشاوندی فامیلی، حرکات ناسیونالیسم، شهرگرایی، تسهیلات اجتماعی، الگوگرایی

با توجه به ویژگی‌های گونه‌های مختلف فرهنگی که شرح داده شدند، در این گام فرهنگ‌های منطبق با شرایط نوآوری در شکل (۶) ترسیم، اولویت‌بندی و نشان داده شده است.



۶-۲- رهبری بصیر

رهبری بصیر از دهه ۸۰ میلادی به‌عنوان مفهوم مهم در ادبیات رهبری مطرح گردید. رهبران بصیر افرادی هستند که تصاویری از آینده خلق می‌کنند، آنها افرادی با بینش بالا هستند و تلاش می‌کنند تا احساسی هدفمندی جهت‌داری به پیروان‌شان القا نمایند. نگاه آنها به دور دست‌ها است و افق زمانی عمیقی دارند. آنها نوآور و خلاق بوده و مدام در پی ایجاد تغییر هستند. رهبران بصیر چشم‌اندازهای وسیعی از آینده را خلق می‌کنند و آنها را با الهام‌بخشی و روحیه‌بخشی به پیروان انتقال می‌دهند. رهبران بصیر چشم‌اندازها را در قلب افراد جای می‌دهند، به‌طوری که احساس عمیقی نسبت به آن پیدا می‌کنند. رهبری بصیر نیازمند افرادی است که از لحاظ معنوی، روحی، احساسی و فیزیکی متوازن باشند. رهبری بصیر نیازمند توجه به ارزش‌های بنیادی، چشم‌انداز جامع و اساسی، توانمندسازی پیروان و نوآوری است [۱۶]. آنها تصاویری جذاب از آینده به‌وجود می‌آورند، به‌گونه‌ای که افراد احساس جهت‌مندی می‌کنند. چشم‌انداز رهبران انرژی زیادی می‌کند. آنها با برقراری روابط مثبت با کارکنان چشم‌انداز را به آنها منتقل می‌کنند و با توانمندسازی پیروان به آنها کمک می‌کنند چشم‌انداز را به واقعیت تبدیل کنند. ساشکین در تشریح تئوری رهبری بصیر آن را این‌گونه تعریف می‌کند؛ رهبری بصیر به توانایی در تعریف بیان واضح و شفاف یک ایده درباره آینده (چشم‌انداز) برای سازمان، انتقال آن به پیروان و کمک به آنان در جهت تحقق آن اشاره دارد [۴۳].

وی در تئوری رهبری بصیر خود، یک رهبر اثربخش را کسی می‌داند سازمان را از طریق ایجاد یک هم‌افزایی در میان عوامل شخصی، رفتاری و وضعیتی متحول می‌کند. او عنوان می‌کند رهبری صرفاً دربرگیرنده چند رفتار خاص نیست و رفتارهای زیادی را در بر می‌گیرد. تئوری رهبری خدمت‌گذار در برگیرنده ویژگی‌های رهبر، رفتار رهبر و وضعیت است. رهبر بصیر کسی است که استفاده از توانایی‌های شناختی و مهارت‌های ادراکی و هم‌چنین با استفاده از قوای تفکر شهودی اقدام به ایجاد و خلق یک تصویری از آینده می‌نماید که آن را چشم‌انداز می‌نامند. رهبر بصیر با استفاده از مهارت‌های ارتباطی، برقراری پیوندهای عاطفی و احساسی با افراد این چشم‌انداز را به آنها انتقال می‌دهد به‌گونه‌ای که آنها را به‌طور قلبی می‌پذیرند و به آن متعهد می‌شوند. رهبر بصیر با استفاده از

توانمندسازی این قابلیت را در افراد به وجود می‌آورد بتوانند چشم‌انداز را محقق کنند و آن را به واقعیت تبدیل نمایند [۴۳].

به اعتقاد ساشکین رهبران بصیر با توجه به ویژگی‌های آنها در تدوین و ابلاغ چشم‌انداز، رفتار آنها و همچنین موقعیت و شرایط مشخص می‌شوند؛ مورد رفتار رهبری بصیر او عوامل زیر را بیان می‌کند: هوش، اصرار و پافشاری، اعتماد به نفس، تحلیل‌گری، دوستی، انرژی‌زایی، استقلال، خلاقیت، صداقت، نیرومندی. در مورد ویژگی‌های رهبری بصیر: خوب گوش دادن، حمایت از کارکنان، ریسک‌پذیری، برقراری ارتباط، نظاره‌مندی بر دیگران، اعتباردهی به دیگران، سهیم شدن در احساسات دیگران، سازگاری سریع، بازخورددهی، مربی‌گری، تشریح کردن، تفویض را عنوان می‌نماید. در مورد فرهنگ‌سازی از ویژگی‌های زیر نام می‌برد: تیم‌سازی می‌کند، توجهات را جلب می‌کند، به اهداف متعهد است، چشم‌انداز دارد، از لحاظ سیاسی باهوش است، به‌دنبال اطلاعات است، به‌دنبال یک تصویر بزرگ است، از درک خوبی نسبت به محیط برخوردار است.

۷-۲- دورنماهای فکری فرهنگ نوآوری

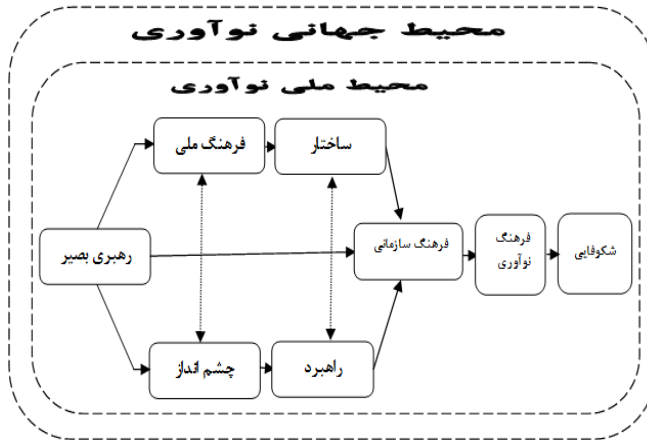
برای درک و شناخت بهتر عوامل سهیم و تاثیرگذار در فرهنگ نوآوری، محققان مفاهیم وابسته و در برگیرنده زیادی را مورد آزمون قرار داده‌اند. در اینجا خلاصه‌ای از این مطالعات را به‌منظور ارزیابی بهتر یافته‌ها و ایجاد پایه‌ای برای توسعه چارچوب مورد نظر ارائه می‌گردد. چاودا (۲۰۰۴) عوامل تعیین‌کننده فرهنگ حمایتی سازمانی را برای نوآوری مورد بررسی و آزمون قرار داد. نتیجه تحلیل او نشان داد که حمایت سازمانی برای نوآوری به‌طور قطع و یقین از طریق پشتیبانی مدیریت، اعتماد، پاداش‌ها، اهداف شفاف و سازماندهی مبتنی بر گروه‌های کاری، تاثیر چشم‌گیری دارد. واتسون (۲۰۰۳) اثر فرهنگ سازمانی در پذیرش نوآوری‌ها در موسسات آموزش عالی را بررسی نمود. نتایج این مطالعه شناخت عمیقی را از عوامل فرهنگی و همچنین آثار این عوامل بر روی فرایند نوآوری ارائه کرد. جاسکیت (۲۰۰۲) نیز فرهنگ سازمانی را به‌عنوان عامل موثر در مدل‌های نوآوری به‌منظور توسعه نوآوری‌های سازمانی ارائه داده است. با توجه به ارائه انواع زیادی از فرهنگ‌های سازمانی، اوینچین (۲۰۰۲) رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی را در موسسات آموزش عالی آزمود. نتایج این آزمون ثابت می‌کند که چشم‌انداز پیاده‌سازی نوآوری با نوع فرهنگ، به‌ویژه در خصوصیات فرهنگ ادوکراسی همبستگی دارد [۳۹].

در سطح رفتار مدیریتی، برندل (۲۰۰۱) تاثیر ویژگی‌های شخصیتی مدیر- مالک را در حمایت از فرهنگ نوآوری مورد مطالعه قرار داد. نتیجه مطالعه نشان داد که رفتارها یا ویژگی‌های شخصیتی مانند؛ فعال بودن، فکر باز داشتن، آزادی عمل و ریسک‌پذیری به‌عنوان ملزومات کلیدی جهت ایجاد یک فرهنگ حمایتی نوآوری می‌باشند. در سطح رفتار فرهنگ جمعی نیز، فاطمه (۲۰۰۰) به مطالعه رابطه بین ادراکات اعضای سازمانی از فرهنگ یادگیری و توجه آنان به فرهنگ نوآوری در بخش عمومی مالزی پرداخت. این مطالعه نقش رهبری سازمانی در یادگیری سازمانی و نوآوری را مورد تاکید قرار داد. پارکر (۱۹۸۹) به بررسی کاربرد نسبی مفروضات اساسی فرهنگ سازمانی پرداخته است. او دریافت افرادی که تمایل به ایجاد ادراک حمایت سازمانی برای نوآوری در بخشی از کارکنان را دارند می‌توانند این کار را از طریق بیان سطح مفروضات اساسی انجام دهند. افزون بر این کراسوس (۲۰۰۰) طی مطالعه‌ای ارتباط قوی بین پیشگامی در نوآوری و فرهنگ ریسک‌پذیری در سازمان یافت. در این مطالعه مشخص شد که سازمان‌های دولتی‌ای که فرهنگ ریسک‌پذیری را ارتقاء می‌دهند با "پیشگامی در نوآوری" بیشتری روبرو خواهند شد. در مطالعه دیگری، گیرسون (۲۰۰۱) دریافت که رهبران نقش چشم‌گیری در ایجاد فرهنگ نوآوری، از طریق آشکار کردن رابطه بین ارزش‌ها و شخصیت موسسان و رهبران دارند [۳۹].

۳- مدلی جامع/کلان فرهنگ نوآوری

با توجه به نگرش‌های متنوع و نظریه‌های مورد استفاده در مطالعات قبلی، مدل ارائه شده در اینجا به منظور تسهیل و آسان کردن مفاهیم موثرتر و شیوه‌های ساختاری در فرهنگ نوآوری طراحی شده است. این مدل بر مبنای تلاقی هشت عنصر مورد مطالعه علمی قرار گرفته، شامل: رهبری، فرهنگ ملی، چشم‌انداز، ساختار، استراتژی، فرهنگ سازمانی و فرهنگ نوآوری و شکوفایی که به‌عنوان خروجی ارائه شده و تحت تاثیر محیط ملی و جهانی نوآوری می‌باشند با ادغام هشت عنصر فوق، ایجاد یک مدل اساسی و جامع فرهنگ نوآوری که دارای تطابق بیشتری با واقعیت در مقایسه با سایر مدل‌های پاره‌گونه گذشته است، میسر می‌شود. شکل (۷) به‌صورت ساده‌ای ساختار خیلی جامعی را از فرهنگ نوآوری نشان می‌دهد. این مدل از هشت بخش تشکیل شده است. شش عامل اول (رهبری، فرهنگ ملی، چشم‌انداز، ساختار، استراتژی، فرهنگ سازمانی) به‌عنوان متغیرهای مستقل و عامل

هفتم (فرهنگ نوآوری و شکوفایی) به‌عنوان متغیر وابسته نشان داده شده است. هر یک از این عناصر به‌طور مفصل در ادامه بحث شرح داده شده است.



شکل ۷- مدل جامع/کلان فرهنگ نوآوری

فرهنگ نیرویی است بادوام، محافظه‌کار و نیرویی بازدارنده که احتمالاً تنها از طریق مداخله مدیریت تغییر پیدا می‌کند [۳۵]. در این مدل نقش رهبر این‌گونه فرض شده است که فرهنگ سازمانی تا زمانی که رهبر نخواهد آنرا تغییر دهد، پایدار است [۱۲]. این عمل به‌هر حال به‌عنوان «کار اولیه یا مقدماتی» جهت فرموله کردن فرهنگ ملی، چشم‌انداز، راهبرد و ساختار، به‌منظور تسهیل در نوآوری بالقوه مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. نتیجه این عمل موجب ایجاد ارزش‌های اساسی نوآوری در سراسر سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری در آنها نهادینه شده است، می‌باشد. لذا اهمیت رهبری به‌عنوان نقطه مرکزی، در فرهنگ حمایتی از نوآوری می‌باشد و بدون آن احتمالاً فرهنگ نوآوری ایجاد نخواهد شد.

هر سازمانی در سیستم‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، قانونگذاری، اقتصادی و فنی احاطه می‌باشد. سیستم‌های محیطی هر کدام روی سازمان‌ها، تقاضاها و محدودیت‌هایی اعمال می‌کند و آنها روی سیستم‌های درون سازمانی به‌ویژه فرهنگ سازمان نفوذ دارد در واقع اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای اساسی رفتار در سازمان متأثر از فرهنگ حاکم در جامعه است. فرهنگ جامعه روی سازمان‌ها نفوذ داشته و فرهنگ حاکم بر سازمان‌ها نیز بر فرهنگ جامعه تاثیر می‌گذارد. اگر در جامعه تغییرات

فرهنگی گسترده‌ای صورت بگیرد منجر به تغییرات زیاد در فرهنگ سازمان می‌گردد [۴]. اثر فرهنگ ملی از فرهنگ سازمانی بیشتر است این بدان معنی است که برای پیش‌بینی نوع رفتار کارکنان اعضای یک سازمان، نه تنها باید فرهنگ حاکم بر آن را مورد ملاحظه قرار داد بلکه باید فرهنگ ملی کشوری را که سازمان مزبور در آن قرار دارد بیشتر درک نمود [۸].

رهبر بصیر با استفاده از توانایی‌های شناختی و مهارت‌های ادراکی و تفکر شهودی اقدام به ایجاد و خلق تصویری از آینده یا همان چشم‌انداز نموده و با بهره‌گیری از مهارت‌های ارتباطی، برقراری پیوندهای عاطفی و احساسی این چشم‌انداز را به پیروان انتقال می‌دهد به‌گونه‌ای که آن را به‌طور قلبی پذیرفته و به آن متعهد می‌شوند و به واقعیت تبدیل می‌نمایند [۴۳]. چشم‌انداز شامل مدل ذهنی (به‌صورت کلی) جدید ابداعی و پر از فرضیات، پیش‌بینی‌ها و قضاوت‌های ارزشی از فرآیند تعاملی آینده مطلوب و جذاب وضعیت سازمانی است [۲]. بررسی سیر تاریخی ملل حاکی از این است که تمدن‌هایی که رهبران آنها از بینش لازم برخوردار بوده و با آینده‌نگری، چشم‌انداز و افق بلند مدتی را پیش روی آنها ترسیم نموده‌اند با اقتدار مسیر رشد و شکوفایی خود را طی نموده‌اند در حقیقت تعیین کردن چشم‌انداز و راهبرد وظیفه رهبران و مدیران عالی است. به‌عبارت دیگر مدیران عالی، مجموعه‌ای از اهداف راهبردی را تعیین و مقرر می‌دارند. به‌نظر می‌رسد بازتاب ارزش‌های معنی‌دار در اهداف و مقاصد سازمان دارای تاثیر قابل ملاحظه‌ای در نوآوری است.

راهبرد اثربخش یک پدیده خلاقانه است که راهبردگذارن سازنده آن هستند. هر استراتژی یک نوآوری است [۶]. در این مدل، راهبرد وظیفه‌ای است که توسط رهبران ایجاد می‌شود آنگاه رهبران آینده روشنی را پیش‌بینی و تجسم کرده و فرصت‌ها را شناسایی و حمایت لازم را نیز برای ایجاد فرهنگ نوآوری فراهم می‌آورند. ایجاد و بنیان نهادن چشم‌انداز و ماموریت، از آن پس به‌صورت ارزش در آمده و می‌تواند به انگیزه‌های فردی و اهداف نوآورمحور تبدیل گردد. برای اینکه نوآوری به‌شکل قانون و قاعده دائمی درآید، راهبرد به‌صورت یکی از مفروضات قطعی شده که در فرهنگ سازمان ریشه دوانیده و جای می‌گیرد. هر راهبرد برای بهبود کارایی نباید در انزوا توسعه و اجرا گردد بلکه باید در شرایطی صحیح و درست و با توجه به فاکتورهای غیرملموسی چون فرهنگ سازمان‌ها مورد ملاحظه قرار گیرد.

ساختار سازمانی بعد دیگری برای هم‌سنگی مدل فراهم می‌آورد. خصوصیات ساختاری مانند ساختار تخت و پویا، استقلال و کار گروهی می‌توانند نوآوری را ارتقاء دهند، در حالی که تخصصی‌کردن، رسمیت، استانداردسازی و تمرکز ممکن است مانع نوآوری شوند. در مدل ارائه شده، ساختار سازمانی در ایجاد ارزش‌های ساختاری مشوق نوآوری نقش اساسی دارد. ساختار بیان‌گر و تنظیم‌کننده عناصر سازمانی است. این عناصر شامل: ارتباطات، انعطاف‌پذیری، کار گروهی و تصمیم‌گیری می‌باشند. برای شکل‌دادن فرهنگی که بالقوه از نوآوری حمایت و پشتیبانی نماید و نوعی معیار فرهنگی که می‌تواند بر رفتارهای نوآورانه اشخاص تاثیر بگذارد، ایجاد خواهد نمود. نقش رهبران در شکل‌گیری ساختار سازمانی به‌وسیله ارزش‌ها و بینش جهت داده می‌شود. لذا این کار از مسئولیت‌های رهبران سازمان است که دیگران را به‌خوبی در جهت ساختار سازمان با توجه به تمرینات لازم برای نوآوری راهنمایی و هدایت کنند.

فرهنگ سازمانی، سازمان را به‌سمت ایجاد فرهنگ نوآوری سوق می‌دهد. به‌زعم مارتین و تربلانچ (۲۰۰۳) فرهنگ سازمانی بر روی درجه‌ای که خلاقیت و نوآوری در سازمان ترغیب و برانگیخته می‌شوند، تاثیر به‌سزایی دارد. در مدل پیشنهادی، فرهنگ سازمانی یکی دیگر از بخش‌های جدایی‌ناپذیر ابعاد کارکردی را شکل می‌دهد. آن در واقع ستون فقرات نوآوری سازمان است که ارزش‌های اساسی سازمان را در بر گرفته و تعریف می‌کند. آن بر اساس ارزش‌های ساختار راهبردی که قبلاً به‌وسیله رهبر سازمانی بنا نهاده شده، شکل گرفته است. استوار شدن بنیان فرهنگ سازمانی باعث حفظ و حمایت از ارزش‌های جوهری شده و همانند اصولی باعث حفظ و هدایت سازمان می‌گردد و موجب ایجاد فرهنگ نوآوری و شکوفایی در سازمان و جامعه خواهد شد.

فرهنگ نوآوری در این مدل، خروجی همه فعل و انفعالات قبلی است. آن در واقع ناشی از تعامل چندجانبه بین ابعاد کلیدی و ارزش‌های نهادینه شده در درون فرهنگ سازمانی است. این ارزش‌ها شامل انعطاف‌پذیری، بینش‌محوری، توانمندسازی، قدردانی از ایده‌ها، ریسک‌پذیری، ارتباطات، تشویق و ترغیب و تصمیم‌گیری مشارکتی است. بنابر این، فرایند نوآوری نمی‌تواند فعالیتی بخش‌پذیر باشد، در عوض آن باید در یک فرهنگ منسجم و متشکل از مجموعه‌ای به‌هم پیوسته از ارزش‌های پشتیبانی شده به‌منظور تسهیل پیشرفت مداوم فعالیت‌های نوآوری جاری وجود داشته باشد. نهادینه شدن فرهنگ نوآوری و شکوفایی آن موجب پیشرفت و توسعه در همه زمینه‌ها شده و

در بلندمدت فرهنگ پیشروی ایجاد خواهد نمود که تعالی انسان‌ها، سازمان‌ها و جوامع را در پی خواهد داشت.

۴- نتیجه‌گیری

شناخت و ایجاد فرهنگ نوآوری یکی از مشکل‌ترین چالش‌های پیش روی بسیاری از محققان و مدیران است و آن نیازمند دوری جستن از تجزیه و تحلیل جزئیات به سوی یک نگرش فراگیر مبتنی بر جامعیت است. لذا نیاز به ایجاد یک مدل مفید با نگرشی جامع و اساسی درباره فرهنگ نوآوری مفهومی اجتناب ناپذیر به نظر می‌رسد. مدل ارائه شده بر اساس عوامل زیر بنا شده‌اند که عبارتند از: نقش اساسی و محوری رهبران بصیر در ایجاد تغییرات حیاتی در سازمان برای برپاداشتن نوآوری بالقوه، سیستم‌های محیطی (محیط جهانی و محیط ملی) که هر کدام به تناسب روی جامعه و نهایتاً سازمان‌ها، تقاضاها و محدودیت‌هایی اعمال و روی سیستم‌های درون سازمانی خصوصاً فرهنگ سازمانی و محرک‌ها و فرایند نوآوری تاثیر خواهند گذاشت، اثر فرهنگ ملی از فرهنگ سازمانی بیشتر است. این امر توجه بیشتر به فرهنگ ملی کشوری را که سازمان مزبور در آن قرار دارد، علاوه بر فرهنگ حاکم برای پیش‌بینی نوع رفتار کارکنان اعضای یک سازمان می‌رساند، چشم‌انداز مدل ذهنی (تصورات کلی) جدید ابداعی، نیروی محرکه آینده است که با کمک تعهد و اقدامات افراد عینیت یافته و موجب تغییر می‌شود، ساختاری که نشان‌دهنده روش‌های تعیین‌کننده مسئولیت‌ها، راه‌های تعاملات سازمان و راه‌هایی که اعضا با هم در ارتباط‌اند. راهبردی که نشان دهنده فرصت‌هایی است که هموارکننده مسیری برای ایجاد و تقویت فرهنگ نوآوری هستند. فرهنگ سازمانی، به‌عنوان ویژگی اساسی و بنیادی در پرورش فرهنگی، همانند ارزش‌های مشترک، اعتقادات و رفتارها. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک میانجی عمل می‌کند و از رهبران سازمان به‌منظور ایجاد نوعی فرهنگ نوآوری تاثیر می‌پذیرد. فرهنگ تکوین و تکامل می‌یابد بنابراین نحوه و چگونگی ترغیب و ترویج خلاقیت‌ها را تعیین می‌کند، چه میزانی از ریسک قابل پذیرش است، و اشتراک چه میزانی از دانش و ایده‌ها به‌هنجار (نرمال) است.

بر اساس گونه‌شناسی فرهنگی انجام شده، فرهنگ‌هایی مانند فرهنگ قوی، سازش‌کار، تیمی، انعطاف‌پذیر، مشارکتی، ادهوکراسی، بازار، ارزشی، علمی، و شخصی متناسب با جو نوآوری بوده و مشوق آن می‌باشند و سایر فرهنگ‌ها برای محیط‌های نیازمند خلاقیت و نوآوری مناسب نمی‌باشند.

در مجموع، فرهنگ نوآوری می‌تواند از طریق عوامل پویای گوناگونی رشد و پرورش یابد. ایجاد یک مدل جامع فرهنگ نوآوری فرایندی طولانی و زمان‌بر بوده و نیازمند نقش اساسی رهبری در هدایت عوامل سازمانی به سمت تغییرات دلخواه است. این تغییرات نهایتاً منجر به ایجاد محیطی سرشار از نوآوری و شکوفایی که باعث تولید و اجرای ایده‌ها در همه بخش‌های سازمانی، به صورت یک هنجار خواهد شد. آن باعث انگیزش کارکنان و اعتماد کافی آنان و استمرار تلاش خود برای ایجاد چیزهای جدید خواهد شد. بنابراین رهبری بصیر، از همه شیوه‌ها و اعمال گفته شده پشتیبانی و حمایت خواهد کرد و بدون آن ایجاد فرهنگ نوآوری بعید و غیر محتمل به نظر می‌رسد و در نهایت این مدل به طور نظری تنظیم گردیده، و عوامل کلیدی و اساسی سازمانی را در یک تعامل نظام‌مند، چارچوب‌بندی کرده است. در نتیجه به محققان توصیه شده از آن برای یافتن شواهد تجربی جهت تقویت کردن چارچوب فرهنگ نوآوری در آینده استفاده کنند.

۵- منابع و مآخذ

- [۱] الوانی، سید مهدی، "مدیریت عمومی"، تهران، نشر نی، ۱۳۸۵.
- [۲] ازگلی، محمد، "رهبری استراتژیک چشم‌انداز"، تهران، دانشگاه امام حسین، ۱۳۸۳.
- [۳] جوینت، پت و ملکم وارنر، "مدیریت در عرصه فرهنگ‌ها"، (ترجمه: محمد تقی نوروزی)، تهران، سمت، ۱۳۸۵.
- [۴] خیراندیش مهدی و شعبان مرادی، "فرهنگ سازمانی"، انتشارات دانشگاه هوایی، ۱۳۸۸.
- [۵] دفت، ریچارد ال. "مبانی تئوری و طراحی سازمان"، (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸.
- [۶] دهقان، نبی‌اله و شعبان مرادی، "تبیین مفهوم جنگ نامتقارن و عوامل موثر بر موفقیت و اثربخشی آن"، فصلنامه مدیریت نظامی، سال نهم، شماره ۳۴، ۱۳۸۸.
- [۷] رابینز، استیفن و دیوید دی‌سنزو، "مبانی مدیریت"، (ترجمه: سید محمد اعراب و محمدعلی رفیعی)، تهران، موسسه مطالعات فرهنگی، ۱۳۸۶.
- [۸] رابینز، استیفن، "تئوری سازمان"، (ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد)، چاپ سوم، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۷۸.
- [۹] رضائیان، علی، "مبانی سازمان و مدیریت"، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۶.

- [۱۰] سام‌خانیان، محمد ربیع، "خلاقیت و نوآوری در سازمان آموزشی"، تهران، نشر رسانه تخصصی، ۱۳۸۵.
- [۱۱] سعیدی کیا، مهدی، "اصول و مبانی کارآفرینی"، تهران، انتشارات کیا، ۱۳۸۶.
- [۱۲] شاین، ادگار، "مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری"، (ترجمه: برزو فرهی و نوری نجفی)، تهران، نشر سیمای جوان، ۱۳۸۳.
- [۱۳] مرادی، شعبان، "بررسی و تعیین دیوانسالاری در دانشگاه‌های تهران و آزاد اسلامی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۳.
- [۱۴] مشبکی، اصغر، "مدیریت رفتار سازمانی"، تهران، نشر ترمه، ۱۳۸۰.
- [۱۵] ممی‌زاده، جعفر، "مدیریت فرهنگ سازمانی"، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵، تابستان، صص. ۷۶-۷۴، ۱۳۷۳.
- [۱۶] نانوس، برت، "رهبری بصیر"، (ترجمه: محمد ازگلی و برزو فرهی)، تهران، دانشگاه امام حسین، ۱۳۷۷.
- [۱۷] واعظی، سید کمال، "نقش فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره‌وری"، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره‌های ۳۳ و ۳۴، ویژه نامه نظام اداری و بهره‌وری، صص. ۱۲۳-۱۱۴، ۱۳۷۵.

[۱۸] Adams, R. "Perception of Innovations: Exploring and Developing Innovation Classification", PhD thesis, University of Cranfield, ۲۰۰۳.

[۱۹] Ahmed, P.K., "Culture and Climate for Innovation". *European Journal of Innovation Management*, ۱ (۱): ۳۰-۴۳, ۱۹۹۸.

[۲۰] Anthony, R., "Organizational Culture and Innovation. Innovative Leader", ۸ (۱): Article ۳۷۹, http://www.winstonbrill.com/bril۰۰۱/html/article_index/articles/۳۵۱-۴۰۰/article۳۷۹_body.html

- [۲۱] Beck, C., “Developing a Culture of Innovation: A Workshop in Creativity through Communication Climate”, *International Journal of Knowledge and Change Management*. ۴: ۷۸-۹۴, ۲۰۰۴.
- [۲۲] Bovermann, T. and Russell. “*The Culture of Innovation and the Building of Knowledge Societies*”, UNESCO, Bureau of Strategic Planning ۲۰۰۳, ۲۰۰۴.
- [۲۳] Brendle, M., “*Personality and Company Culture: Important Contributions to Innovation and a Source of Competitive Advantage for Small Businesses*”, PhD thesis, Clemson University, ۲۰۰۱.
- [۲۴] Chavda, A., “*Determinants of an Innovation Supportive Organizational Culture in Local Governments*”. PhD thesis, University of New Jersey, ۲۰۰۴.
- [۲۵] Chen, te-fu zoon, “Knowledge-Based of Innovation in High Technology Industry”, *Evergreen University Journal*. ۹۳(۱۲): ۳۳-۵۸, ۲۰۰۴.
- [۲۶] Dorabjee, S. Lumley C.E and, Cartwright, S., “Culture, Innovation and Successful Development of New Medicines: An Exploratory Study of the Pharmaceutical Industry” *Leadership and Organization Development Journal*. ۱۹(۴): ۱۹۹-۲۱۰, ۱۹۹۸.
- [۲۷] Dosi, G., “Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change”. *Research Policy*, ۲(۳): ۱۴۷-۱۶۲, ۱۹۸۲.

[۲۸] Duncan, P., “The Impact of Information Technology on Small Legal Practices in Scotland”, *the Journal of Information, Law and Technology (JILT)*. (۱) ۱۹۹۷, ۱۹۹۷.

[۲۹] Fernandez, A. M. “Innovation Processes in an Accident and Emergency Department”, *Granada: European Journal of Innovation Management*, ۴:۱۶۸-۱۷۸, ۲۰۰۱.

[۳۰] Gellatly, G. and Peters, V., “Understanding the Innovation Process: Innovation in Dynamic Service Industries”, *Analytical Studies Branch – Research Paper Series*, Canada, ۱۹۹۹.

[۳۱] Giberson, T., “Transferring Leader Values: The Creation of Organizational Culture”, PhD thesis, Wayne State University, ۲۰۰۱.

[۳۲] Glor, E. D., “Review Essay: Canada’s Systems of Innovation”, *The Public Sector Innovation Journal*, ۱۰(۲) article ۲۵, ۲۰۰۴.

[۳۳] Got, E and Sanz, F., “*Mergers & Acquisitions Avoiding the Path of Decay*”, Master thesis, linköping University, ۲۰۰۲.

[۳۴] Gregory A, Aarons, G and Carmazzi, A, “Organizational Culture and Climate and Attitude toward Innovation Adoption”, ۲۰th Annual SIOP Conference California, ۲۰۰۵.

[۳۵] Hatch, jo, Mary. “Organizational Theory, ۲ edition”, New York, *Oxford University Press*, ۲۰۰۶.

- [۳۶] Hauser, M., “Organizational Culture and Innovativeness of Firms: An Integrated View”, *International Journal of Technology Management*, ۱۶(۱): ۲۳۹-۲۵۵, ۱۹۹۸.
- [۳۷] Jaskyte, K., “Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, ۱۵(۲): ۱۵۳-۱۶۸, ۲۰۰۴.
- [۳۸] Johnson, B. and Lundvall, B., “Economic Development and the National System of Innovation Approach”, *First Globelics Conference*, ۲۰۰۳.
- [۳۹] Khairuzzaman, Wan, “Framework of the culture of innovation”, *Jurnal Kemanusiaan bil.* ۹, Jun ۲۰۰۷.
- [۴۰] McLaughlin, C., & Davidson, G. “*Visionary leadership, center for visionary leadership*”, ۲۰۰۶.
- [۴۱] Miroshnik, Victoria. “Culture & International Management”, *Journal of Management Development*, Vol. ۲۱, No. ۷. ۲۰۰۲, PP. ۵۲۱-۵۵۴, ۲۰۰۲.
- [۴۲] Roffe, I., “Innovation and Creativity in Organizations: A Review of the Implications for Training and Development”, *Journal of European Industrial Training*, ۲۳(۴/۵): ۲۲۴-۲۴۱, ۱۹۹۹.
- [۴۳] Sashkin, M., & Sashkin, M.G., “*Leadership that matters: The critical factors for making a difference in peoples lives & organizations success*”, San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc, ۲۰۰۳.

[۴۴] Stopper, Joseph, "Roadmapping", Continuous Innovation,

<http://www.learningtrust.com>, ۲۰۰۲.

[۴۵] Ziegler, J., "Governing Ideas: Strategies for Innovation in France and Germany", *International Journal of policy, Administration and Institutions*,

۱۳(۳), PP۴۰۹-۴۳۸, ۱۹۹۷.