

# بررسی تأثیر تئوری‌های سازمان بر خلاقیت

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۲/۸

منصور صادقی مال‌امیری\*، علی‌اصغر نیکنام\*\*

## چکیده:

اساس هر علمی، نظریه‌ها و اندیشه‌های آن است. علم مدیریت به عنوان یکی از شاخه‌های مهم علوم انسانی از سال ۱۹۰۰ به صورت متمرکز و علمی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است و به تعبیری آغاز پیدایش مدیریت نوین از این سال می‌باشد. از آن سال تاکنون نظریه‌های فراوانی توسط اندیشمندان مدیریت ارائه شده است که تمامی این نظریه‌ها را می‌توان در سه پارادایم عقلایی، طبیعی و سیستمی دسته‌بندی کرد. روشن است که رویکردهای سه گانه فوق اختلافات مبنایی با یکدیگر داشته و نتایج کاملاً متفاوت و تا حدودی متضاد را به بار خواهند آورد. بنابراین باید تأثیر مؤلفه‌های این رویکردها بر خلاقیت را بررسی و مطالعه نموده و از نتایج آن بهره‌برداری کرد تا موجب تقویت بنیه‌های سازمان و بروز و ظهور سازمانی خلاق و نوآور را فراهم آورد. به همین خاطر با مطالعه و بررسی ویژگی‌های گوناگون رویکردهای سه گانه عقلایی، طبیعی و سیستمی به تبیین تأثیر مؤلفه‌های سه گانه (نوع ارتباطات، تمرکز یا عدم تمرکز، رسمیت یا عدم رسمیت) بر خلاقیت پرداخته شد. این تحقیق از نوع توسعه‌ای با روش پیمایشی بوده که اطلاعات آن از روش مطالعه کتابخانه‌ای گردآوری شده است که نتایج حاصله حاکی از آن است که مؤلفه‌های ذکر شده از منظر رویکرد عقلایی مانع خلاقیت می‌شود و رویکرد طبیعی با توجه به این‌که بیش از رویکرد عقلایی به ویژگی‌های انسانی توجه نموده است در ترغیب و تشویق کارکنان به عمل خلاقانه موثرتر بوده لکن رویکرد سیستمی با توجه به جمیع جهات مساعدی که در نظرات آن مشاهده می‌شود موجب بروز و ظهور بیشتر خلاقیت در سازمان می‌گردد.

## کلید واژه‌ها:

نظریه‌های سازمان، خلاقیت، ارتباطات، تمرکز، رسمیت.

\*. استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

\*\*دانشجوی دکتری مدیریت گرایش سیستم‌ها

## مقدمه

سرچشمه و منشا خلاقیت، ذهن انسان بوده و ماهیت آن حاصل یکی از استعدادهای بالقوه بشری است. یعنی خلاقیت یکی از تجلیات ذهن و فکر بشری بوده و در همه انسان‌ها به صورت نهاده و موهبت الهی با درجات متفاوت از شدت و ضعف وجود دارد. خلاقیت به عنوان نتیجه انعطاف پذیری ساختاری و قدرت نوآوری در موفقیت‌های سازمان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. سازمان‌هایی که درباره عوامل مؤثر بر موفقیت‌های سازمانی قصور ورزند برای بقای خود با مشکلاتی روبرو خواهند شد. عوامل بسیار زیادی ممکن است در بروز و ظهور خلاقیت کارکنان سازمان مؤثر باشد و لذا یکی از موضوعاتی که می‌تواند مورد مطالعه قرار گرفته و نتایج آن هم قابل بهره‌برداری باشد بررسی نظریه‌های گوناگون سازمان است. به همین خاطر این مقاله با هدف مطالعه و بررسی ویژگی‌های گوناگون رویکردهای سه گانه عقلایی، طبیعی و سیستمی، در پی تبیین تأثیر به کارگیری این نظریه‌ها از منظر مؤلفه‌های رسمیت یا عدم رسمیت، تمرکز یا عدم تمرکز و نوع ارتباطات بر خلاقیت می‌باشد. برای آن که بتوان تأثیر نظریه‌های سازمان بر خلاقیت را مورد مطالعه قرار داد ابتدا به بررسی سیر تکاملی نظریه‌ها در قرن بیستم و ویژگی‌های هر یک از پارادایم‌های سه گانه پرداخته و به منظور رعایت اختصار، نتایج آن در نمودار شماره‌ی (۱) و جداول شماره‌های (۱) و (۲) ارائه می‌شود. در ادامه به تبیین تأثیر نظریه‌های سازمان بر خلاقیت و معرفی مدل مفهومی اقدام خواهد شد.

## نظریه‌های سازمان:

از سال ۱۹۰۰ تاکنون نظریه‌های فراوانی توسط اندیشمندان مدیریت ارائه شد که تمامی این نظریه‌ها را می‌توان در سه پارادایم دسته‌بندی کرد.

۱- پارادایم اول: سازمان‌های بوروکراتیک (سنتی، کلاسیک، عقلایی) (۱۹۴۰-۱۹۰۰ میلادی)

۲- پارادایم دوم: سازمان‌های عملکرد مدار (نتیجه‌گرا، نئوکلاسیک، طبیعی) (۱۹۷۵-۱۹۴۰ میلادی)

۳- پارادایم سوم: سازمان‌های یادگیرنده (سیستمی، مدرن) (بعد از ۱۹۷۵ میلادی)

### سیستم عقلایی

از نظر سیستم عقلایی، سازمان‌ها، گروه‌هایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاصی تشکیل یافته و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت مقررات و نقش‌ها را نشان می‌دهند (یعنی تأکید بر ساختار هنجاری) (اسکات، ترجمه اهرنجانی و دیگران، ۱۳۷۴، ص ۵۷)

سازمان ابزاری است که برای رسیدن به هدف‌های مشخص طراحی شده است چگونگی مفید یا غیرمفید بودن یک ابزار به عوامل مختلفی بستگی دارد که تحت مفهوم عقلایی بودن ساختار خلاصه می‌شود. عقلایی بودن نه تنها به انتخاب اهداف بلکه به چگونگی رسیدن به آن اهداف نیز اشاره می‌کند. رفتار سازمان به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که به وسیله عواملی هدف‌دار و هماهنگ اجرا می‌گردد. واژه‌هایی هم‌چون مقررات، محدودیت‌ها، اختیارات، دستورالعمل‌ها، حوزه‌های صلاحیت، برنامه‌های عملکرد، هماهنگی که بر عقلایی بودن رفتار سازمان‌ها در محدوده‌هایی که به روشنی مشخص شده‌اند، دلالت دارند (همان، ص ۶۷)

نظریه پردازان سیستم عقلایی بر ویژگی تعیین هدف و رسمیت تأکید می‌ورزند. زیرا این عوامل، نقش مهمی در عقلایی کردن فعالیت سازمانی دارند. اهداف، تصور مقاصد مطلوب می‌باشند. اهداف معین نه تنها معیاری برای انتخاب از میان فعالیت‌های جایگزین را مشخص می‌کند بلکه تصمیمات در مورد چگونگی طراحی ساختار را نیز هدایت می‌کنند. هرچقدر که هدف‌ها کلی‌تر و مبهم باشند، طراحی ساختار برای نیل به آن اهداف مشکل‌تر است (همان، ص ۶۹)

همه نظریه‌پردازان عقلایی موجودیت و اهمیت ساختار رسمیت یافته را مسلم فرض می‌کنند. رسمیت ممکن است از طریق استاندارد کردن و یا منظم کردن رفتار به عنوان تلاشی برای قابل پیش‌بینی کردن آن تلقی شود. رسمیت هم‌چنین تلاشی برای هر چه روشن‌تر و عینی‌تر کردن ساختار روابط بین یکسری از نقش‌ها و اصولی است که بر رفتار

سیستم حاکمیت دارند. رسمیت، محدودیت‌های انسانی را جبران می‌کند. ساختارهای رسمی به افراد خاصی وابسته نیست. سیستم عقلایی بر الگوی مکانیکی دلالت دارد یعنی این که سازمان، ساختاری تلقی می‌شود که از اجرای تشکیل یافته که قابل دستکاری است (همان، ص ۷۳) سیستم عقلایی بر اهمیت ساختار نسبت به ویژگی‌های افراد تأکید می‌ورزد.

سیستم عقلایی تأکید زیادی بر کنترل دارد. تصمیم‌گیری، تمایل به تمرکز دارد و بیشتر افراد از شمول نظرخواهی یا اعمال کنترل بر رفتار خود خارج می‌باشند. کنترل، وسیله هماهنگ نمودن و هدایت رفتار در جهت دستیابی به هدف‌های خاص می‌باشد تحلیل‌گران سیستم عقلایی با تمرکز بر ساختار هنجاری عملاً از توجه به ساختار رفتاری سازمان‌ها غفلت ورزیدند. به عبارتی به ساختار توجه زیاد و از عمل غفلت شده است. (همان، ص ۹۸)

نظریه پردازان عقلایی مطرح می‌کنند که فقط رفتار خاصی از افراد به سازمان مربوط می‌باشد و صرفاً رفتارهای وظیفه مدار است که در حیطه موضوع قرار می‌گیرند (همان، ص ۱۳۵)

تحلیل‌گران سیستم عقلایی بر ترتیبات داخلی سازمان و اثر آن‌ها در افراد سازمان متمرکز بوده و سازمان را به عنوان سیستم بسته قلمداد می‌کنند و نسبت به محیط و تأثیر آن بر سازمان غفلت دارند.

### سیستم طبیعی

کاستی‌ها و نارسایی‌های سیستم عقلایی، به رغم خدمات فراوان این مکتب در ایجاد یک نظم فکری و عملی در کار و اداره سازمان‌ها و گشودن نگرش تازه در زمینه اداره انسانی، صاحب‌نظران را به ترمیم آن واداشت و با بیان انواع دیدگاه روابط انسانی، منابع انسانی، رفتار سازمان و علوم رفتاری به توسعه آن پرداختند (امیر کبیری و سیدجوادین، ۱۳۸۰)

تئوری‌های کلاسیک، بر خلاف نظریات کلاسیک، معتقد به اهداف معین، دست‌یافتنی و ساده نیستند بلکه در تعامل نظام‌مند میان اهداف سازمان، مدیران و کارکنان، اهداف

سازمان معنا پیدا می‌کند. نظریه پردازان سیستم عقلایی به تعیین هدف و رسمیت به عنوان ویژگی‌های متمایز سازمان‌ها از دیگر گروه‌ها تأکید می‌کردند. نظریه پردازان سیستم طبیعی عموماً به وجود این ویژگی‌ها اعتراف دارند ولی در مقابل تعیین هدف، به پیچیدگی هدف و بقای سازمان‌ها به عنوان هدف مهمتر معتقد هستند (اسکات، ترجمه اهرنجانی و دیگران، ۱۳۷۴، ص ۱۰۰) بنابراین سازمان‌ها ابزار نبوده بلکه هدف هستند یعنی سازمان‌هایی رسمی مانند گروه‌های اجتماعی تحت تأثیر یک هدف برتر یعنی بقاء می‌باشند که ممکن است هدف را نیز تغییر دهند. طبیعی‌ها، در مقابل ساختار رسمی، به ساختار غیررسمی یعنی ساختارهایی که بر مبنای مشخصات یا افراد خاص پدید آمده باشند تأکید می‌ورزند و بر این باورند که افراد سازمانی هرگز فقط بازوان اجیر شده نیستند بلکه مغزها و قلب‌های خود را به سازمان می‌آورند و دارای ارزش‌ها، علایق و توانایی‌های متفاوتی هستند، هوش و ابتکار آنان سرمایه‌ای ارزشمند برای سازمان محسوب می‌آید. (همان، ص ۱۰۵)

سیستم طبیعی بر وجوه اشتراک بین سازمان‌ها و سیستم‌ها تأکید دارد و معتقد است هدف‌های خاص سازمان‌ها تحت الشعاع هدف‌های کل سیستم است که مهمترین آن‌ها بقاست هم‌چنین سیستم طبیعی بر ساختار رفتاری سازمان‌ها یعنی بر اهمیت بیشتر ویژگی‌های افراد نسبت به ساختار تأکید می‌کند (بنیس و هوبرت، ترجمه‌ی سروری، ۱۳۷۹، ص ۲۶۶)

نظریه پردازان طبیعی نیز بر ترتیبات داخلی سازمان و اثر آن‌ها در افراد سازمانی متمرکز بوده و سازمان را به عنوان سیستم بسته قلمداد می‌کنند، اغلب به محیط توجه ندارند در این میان سلز نیک در مطالعه‌ای، محیط را به مثابه دشمن و یا سرچشمه فشارها و مشکلات تلقی می‌کند ولی پارسونز در مطالعه‌ای دیگر با دیدگاه متعادل‌تری بر اهمیت رابطه محیط و سازمان تأکید می‌کند و محیط را عامل تثبیت تلقی می‌کند نه یک منبع مقاومت که رسالت خاص سازمان را استمرار و مشروعیت می‌دهد (به نقل از اسکات، ترجمه اهرنجانی و دیگران، ۱۳۷۴)

در سیستم‌های اجتماعی (طبیعی) مانند گروه‌ها و سازمان‌ها، ارتباطات بین اجزاء نسبتاً آزاد است یعنی محدودیت کمتری بر رفتار یک عامل به وسیله عامل دیگر تحمیل

می‌شود یعنی این سیستم‌ها بر عکس ساختارهای مکانیکی دارای ارتباط ضعیف هستند و انعطاف ساختار نیز بیشتر است.

سازمان‌ها، گروه‌هایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل شده و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می‌دهد (یعنی تجمع کاملاً رسمیت یافته‌ای که در پی اهداف خاص می‌باشد) (همان، ص ۵۶). سیستم طبیعی برای ساختار یک الگوی ارگانیکی ارائه می‌کند که با رشد طبیعی توسعه یافته و تکوین می‌یابند.

### سیستم باز

از نظر سیستمی، سازمان‌ها عبارت از سیستم‌هایی از فعالیت‌های وابسته به هم می‌باشند که ائتلافات متغیر افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط‌هایی که در آن‌ها عمل می‌کنند (بسته به میزان تبادل با محیط و سهم محیط در به وجود آوردن آنها) احاطه می‌شوند. این دیدگاه سازمان را به شدت تحت تأثیر محیط می‌داند (همان، ص ۶۰)

از نظر اسکات سیستم‌های باز دو سطح سیستم‌های سایبرنتیکی (خودکنترلی) و سیستم‌های با ارتباط ضعیف تقسیم می‌شوند.

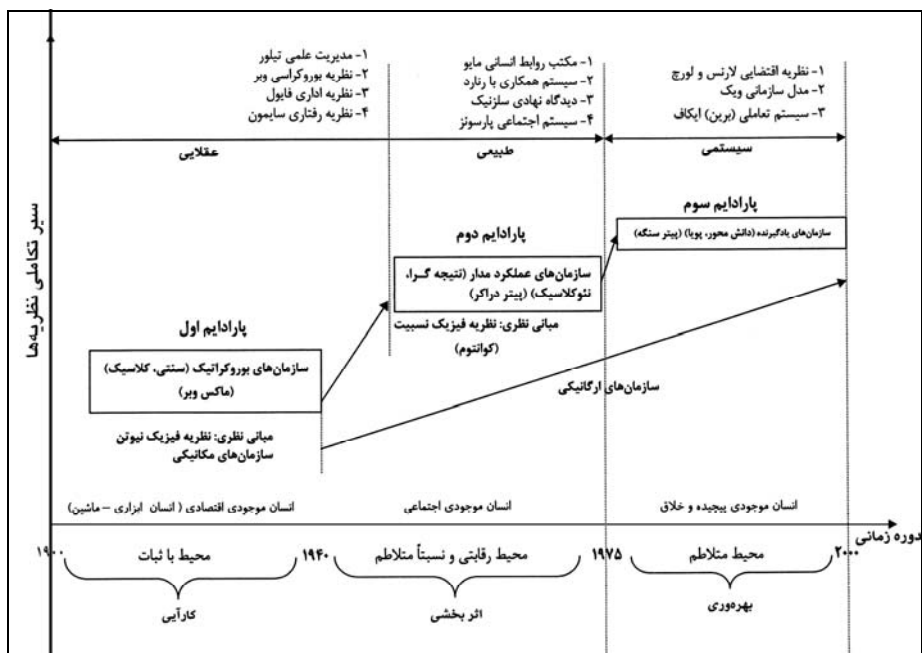
سیستم‌های باز قادر به خود نگهداری بر مبنای میان‌دادها از منابع محیط می‌باشند این میان‌دادها برای قابلیت بقای سیستم ضروری است.

دیدگاه سیستم‌های باز از ساختار سازمانی بر پیچیدگی و تغییرپذیری اجزای انسانی آن (هم افراد شرکت کننده و هم گروه‌های فرعی) و ضعف ارتباطات بین آن‌ها تأکید می‌نماید. سیستم‌های باز، توجه را از سازمان به سازماندهی معطوف می‌سازد. هم‌چنین به جای ساختار به فرایند تأکید دارد. دیدگاه فرایندی نه تنها تحت تأثیر عملیات داخلی سازمان بلکه از خود سازمان به عنوان یک سیستم مستمر در زمان نیز تأثیر می‌پذیرد. سیستم‌های باز به وابستگی متقابل سازمان و محیط بیشترین توجه را دارند و محیط را منبع غایی مواد، انرژی و اطلاعات تلقی کرده که همه آن‌ها برای مداومت سیستم حیاتی می‌باشند. در واقع محیط به نوبه خود، منبع نظم تلقی می‌شود (همان، ص ۱۶۴)

سازمان‌ها به موازات این که ساختارند، فرایند هم می‌باشند و برخی از این فرایندها صرفاً چرخش‌های تکراری نبوده بلکه نیروهایی برای تغییر ساختارهای موجود می‌باشند (همان، ص ۱۶۶)

محیط، سازمان‌ها را شکل بخشیده آن‌ها را حمایت کرده و در آن‌ها نفوذ می‌نمایند. در واقع ارتباط با عناصر بیرونی ممکن است حیاتی‌تر از ارتباطات با عناصر داخلی بوده باشد.

نگرش سیستمی، سازمان را نه یک ساختار یا وجود ارگانیک، بلکه به عنوان سیستمی از روابط متقابل بین فعالیت‌ها در نظر می‌گیرد. بعضی از این فعالیت‌ها با هم ارتباط تنگاتنگ داشته و بعضی دیگر، با هم اندکی مرتبط‌اند. تمام این فعالیت‌ها برای بقاء سازمان، باید پیوسته هماهنگ گردند (ایجاد و بازسازی گردند)



نمودار شماره ۱(۱): سیر تکاملی نظریه‌های سازمان

جدول شماره ۱: مقایسه انواع نظریه‌های سازمان بر اساس فرضیه، سطح تحلیل، مبانی

نظری، اصول، اهداف، قوت‌ها و ضعف‌ها

نوع تئوری	نام تئوری	فرضیه	سطح تحلیل	مبانی نظری - اصول - اهداف	قوت‌ها	ضعف‌ها
کلاسیک سیستم‌های عقلایی	مدیریت علمی (تئوری)	۱- کارسجی ۲- زمان سنجی ۳- استانداردسازی	- استقرایی (اول) شناختی فردی (جزء نگرانه) - عقلایی کردن سازمان از پایین به بالا - عمل گرا	هدف: حداکثر کردن کارایی از طریق: ۱) جزء جزء کردن کارها ۲) تغییر فرایندها و ساختارها ۳) تعیین نقش مدیران ۴) مناسب شغل و شاغل ۵) دستمزد مناسب اصول: تفکیک برنامه ریزی و اجرا - آموزش کارکنان - نظارت بر کارکنان - دادن پاداش مادی - گزینش کارکنان مناسب کار - استانداردسازی و تقسیم کار - مبانی: داروییسم اجتماعی - اخلاق پروتستان (تلاش) - آسان اقتصادی	۱- تقاض در مشا قدرت ۱/۱- شغل مشا قدرت است. ۱/۲- قدرت بر مبنای صلاحیت فنی است. ۲- عدم تفکیک تعاریف از قضایا ۳- سازمان‌های بوروکراتیک لزوماً جنبه‌های عقلایی بیشتری ندارند	
	نظریه اداری (فایول)		سطح ساختاری قیاسی (کل نگرانه) - نگاه از بالا به پایین برای عقلایی کردن سازمان - تجویزی	هدف: افزایش اثربخشی اصول: هماهنگی سازمانی (اصول چهارده گانه) - ساختارمند نمودن و تقسیم کار با ارائه چارت تشکیلاتی	۱- اصول تئوری از بدیهیات هستند نه واقعاً اصول ۲- بعضی اصول ناقص همدیگرند.	
	تئوری بوروکراسی (نظریه سلسله مراتبی) (ماکس وبر)	اصول: بوروکراسی منجر به افزایش کارایی می‌شود و ابزار کار آن فرضیات هفت گانه فرعی زیر است: ۱- ساختار سلسله مراتبی ۲- رسمیت ۳- تقسیم کار ۴- ماهیت غیر شخصی ۵- نظام شایستگی ۶- استخدام دائم ۷- جدایی زندگی شخصی و سازمانی	سطح ساختاری	اهداف: - عقلایی کردن اداره سازمان - حل اختلاف کاتولیک و پروتستان - افزایش بهره‌وری	۱- به شایسته‌سالاری تأکید دارد ۲- سلسله مراتب و تفویض اختیار ۳- حذف روابط و جایگزینی ضوابط ۴- امنیت شغلی با استخدام دائم ۵- استانداردسازی ۶- کنترل سازمان‌های بزرگ ۷- ظهور بوروکراسی حرفه‌ای ۸- ایجاد زمینه‌های زندگی سازمانی و تأمین منافع جمعی	۱- جایابی اهداف ۲- رسمیت ندادن به نوآوری و خلاقیت ۳- رسمی سازی عامل بی‌انگیزگی کارکنان ۴- تخصص گرایی عامل تشدیدناهماهنگی و بی‌هویتی برای سازمان ۵- کاربرد نامناسب قوانین و مقررات ۶- اتساع به عنوان ابزار اقتصادی ۷- تمرکز قدرت در دست مدیران ۸- عدم مشتری مداری ۹- عدم تغییرات سریع در قبالت تالاطم‌های محیطی
	نظریه رفتار اداری (سایمون)	اهداف غایی سازمان تا حدودی مهم هستند و به خودی خود رویه‌های محدودی را جهت هدایت رفتار افراد ارائه می‌دهند. اهداف غایی می‌توانند آغازی برای ساختن زنجیره اهداف- وسایل باشند. سلسله مراتبی از اهداف ساخته می‌شود که هر سطح آن به عنوان هدف نسبت به سطوح پایین‌تر و یک وسیله برای سطوح بالاتر محسوب می‌شوند (سلسله مراتبی از اهداف- رفتار که به استحکام سازمان می‌انجامد)	روانشناسی اجتماعی	- جایگزینی انسان اداری به جای انسان اقتصادی (آسانی که به دنبال منافع شخصی است اما نمی‌داند آن‌ها چه هستند) - همواره به دنبال یک راه حل مناسب به جای راه حل پهنه است		



ادامه‌ی جدول شماره‌ی (۱): مقایسه انواع نظریه‌های سازمان بر اساس فرضیه، سطح تحلیل، مبانی

نظری، اصول، اهداف، قوت‌ها و ضعف‌ها

نوع تئوری	نام تئوری	فرضیه	سطح تحلیل	مبانی نظری اصول اهداف	قوت‌ها	ضعف‌ها
تئوری‌های پایه (سیستم‌های طبیعی)	روابط انسانی (میلون ملو)	رفتار کارکنان تابعی از عوامل پیچیده که نشأت گرفته از ارزش‌ها، باورها، انگیزه‌های چندگانه آنان است. - رضایت کارکنان موجب بهره‌وری بیشتر می‌شود. - اقتراط در رسمیت‌گرایی و تخصص‌گرایی خطر دارد. - توسعه شغل و گردش محدود شغل موجب رضایت کارکنان می‌شود و سازگاری را بهبود می‌بخشد.		افزایش: پاسخ دادن به ۲ سوال: ۱- خستگی افراد ۲- ساختارهای غیررسمی مبانی: انسان یک موجود گروهی است که دارای سلاقی مختلف در راستای انگیزه‌های فردی است (انسان اجتماعی در مقابل انسان اقتصادی در نظریه کلاسیک‌ها) - انسانی کردن شرایط محیط کار به عنوان وسیله‌ای برای افزایش بهره‌وری (یعنی به عنوان هدف ارزشمند منظر قرار گرفت)	۱- مطالعه ساختاری گروهی کاری ۲- مطالعه رفتاری رهبری و اهمیت دادن به آن ۳- دگرگونی یا تحول در روش‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی ۴- آغاز مطالعه تغییر و مدیریت تغییر در سازمان‌ها ۵- تغییر نگاه اصلی به انسان ۶- توسعه شغل و ترویج گردش شغل (غنی‌سازی) ۷- توجه به آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان ۸- ترویج همکاری در سازمان به جای رقابت	۱- ترویج نوع جدیدی به استعمار در بنگاه‌ها (جامه شاسی کاو) ۲- عدم برخورد ریشمی با منافع مشروع کارکنان ۳- انسانی کردن، وسیله‌ای برای افزایش کارایی ۴- عدم ارتباط بین رضایت شغلی و بهره‌وری ۵- انسانی کردن محیط کار ابتدا به عنوان ابزاری برای افزایش بهره‌وری سپس به عنوان یک هدف ارزشمند (جامه شاسی کاو)
	نظایر همکاری (پراو)	- سازمان رسمی نوعی همکاری آگاهانه، عمدی هدفمند بین افراد تلقی می‌شود. - تعیین هدف بدون همکاری میسر نیست. - مشارکت عوامل تصمیم‌ساز را زیاد می‌کند. - ایجاد مفاهیم و باور در کارکنان، مشارکت آنان را افزایش می‌دهد.	ترکیبی: اهداف در بالای سازمان تعیین می‌شود اما رسیدن به هدف نیاز به پذیرش زیردستان دارد.	۱- پائش مادی تحت تأثیر انگیزه درونی است. ۲- سازمان رسمی از درون سازمان غیررسمی متولد می‌شود. ۳- سازمان غیررسمی ارتباطات را آسان می‌کند. ۴- هدف دسته‌جمعی ضروری ترین عامل پیوند بین افراد و سازمان است. نتیجه کلی: این نظریه زمینه بحث‌های فرهنگ سازمانی را برای آینده‌نگاران فراهم کرد.		
	دیدگاه نهادی (سازیرک)	تلفیق هدف-تلفیق منافع کارکنان و سازمان برای اثربخشی بیشتر و بقای سازمان ضمن اخذ ارزش‌ها از محیط و نهادینه کردن ارزش‌ها	فرایند نهادینه کردن: ۱- اخذ ارزش از اجتماع ۲- بیرونی کردن ارزش‌ها (اعمال کردن به ارزش‌ها) ۳- عمومی کردن ارزش‌ها ۴- نهادینه کردن ارزش‌ها		سازش کاری با محیط و هم‌رنگ جماعت شدن	
سیستم‌های باز	نظریه اقتضایی (پوچ - لازری)	- سازگاری سازمان با محیط و سادگی داخلی در جهت تقاضای محیط - حرکت در جهت اقتضات محیطی	ساختاری	اصول: ۱- تقاضای محیط ۲- سازگاری با محیط ۳- هماهنگی کردن مؤلفه‌های درون سازمان متناسب با نیاز بیرون	۱- محیط اراده خود را بر سازمان تحمیل می‌کند. ۲- هم‌رنگ جماعت شدن	
	مدل سازماندهی (مدل) روانشناسی اجتماعی (ویک)	به جای تغییرات ساختاری، روی تغییرات فرایندی تأکید دارد (انسجام دهی درونی و یکپارچه سازی فرایندهای درون سازمان)	روانشناسی اجتماعی	- به جای سازمان توجه به سازماندهی - سازماندهی راه‌حلی برای غلبه بر مشکلات محیطی		

جدول شماره ۲: مقایسه مکاتب سه گانه سازمان

کلاسیک - عقلایی - مکاتبی (ماکس وبر)	نئوکلاسیک - طبیعی - ارگانیکی - اجتماعی (پیتر دراکر)	مدرن، سیستمی، باز (پیتر سنگه)
<p>۱- تئوری مدیریت علمی (تیلور)                  ۲- نظریه اداری (فایول)                  ۳- نظریه بروکراسی (ماکس وبر)                  ۴- نظریه رفتار اداری</p>	<p>۱- نظریه مکتب روابط انسانی (هیلتون مایو)                  ۲- نظریه سیستم همکاری (چستر بارنارد)                  ۳- نظریه دیدگاه نهادی (سازنیک)                  ۴- نظریه سیستم اجتماعی (پارسونز)</p>	<p>۱- نظریه اقتضایی (لارنس - لورج)                  ۲- نظریه سیستم برین (تاملی) (ایکاف)                  ۳- نظریه سازماندهی و مدل سازی (ویک)                  ۴- نظریه سلسله مراتبی سیستم</p>
<p>رویکرد تحلیلی (تفکر عقلایی)                  روش استدلال استقرایی (از جزء به کل):                  تجزیه کردن اجزاء از هم و بررسی و تحلیل هر یک از آن‌ها و آن‌گاه تلفیق کردن اجزاء جهت حصول شناخت از کل                  - نگاه از درون به بیرون پدیده                  - قائل نبودن به روابط اجزاء</p>	<p>رویکرد اقتضایی (تفکر اجتماعی)                  روش استدلال قیاسی (از کل به جزء):                  دامن ویژگی‌های کل به تک تک اجزاء آن                  - نگاه از بیرون به درون پدیده (اخذ ارزش‌ها از بیرون)</p>	<p>رویکرد تلفیقی - ترکیبی (تفکر سیستمی):                  - تلفیق روش‌های استدلال قیاسی و استقرایی: ابتدا نگاه کلان کردن به پدیده سپس نگاه به اجزاء سیستم                  - نگاه از درون به بیرون و از بیرون به درون پدیده (نیاز محیط + توانمندی داخلی)</p>
<p>۱- قطعیت (نگاه مکاتبی به سازمان)                  ۲- قابل تجربه بودن (مبنای رشد تئوری‌های سازمان تجربی و عملی است)                  ۳- تبعیت از گذشته و پیش‌بینی از قبل (استفاده از تجارب گذشتگان)                  ۴- روابط خطی و علی - معلولی</p>	<p>۱- کل نگر: برای شناخت سازمان باید محیط شامل سیستم فراگیر و بزرگتر آن را شناخت                  ۲- مأموریت‌گرایی: برای درک نقش و کارکردهای سیستم‌های نظیر باید از تجربه و درک فرا سیستم استفاده نمود                  ۳- نظام‌مندی: زیرسیستم‌ها مستقل نبوده بلکه به صورت نظام مند عمل می‌کنند                  ۴- شناخت راهبردی: شناخت مسائل سازمان به صورت راهبردی در چارچوب تفکر و مدیریت استراتژیک انجام می‌شود (نگاه هلی کوپتری)                  ۵- مدل‌سازی: سازمان دورنمای آینده مطلوب را در چارچوب یک مدل نظام مند مشخص می‌کند تا بتوان آن را پیاده سازی کرد.</p>	<p>۱- کل نگر: برای شناخت سازمان باید محیط شامل سیستم فراگیر و بزرگتر آن را شناخت                  ۲- مأموریت‌گرایی: برای درک نقش و کارکردهای سیستم‌های نظیر باید از تجربه و درک فرا سیستم استفاده نمود                  ۳- نظام‌مندی: زیرسیستم‌ها مستقل نبوده بلکه به صورت نظام مند عمل می‌کنند                  ۴- شناخت راهبردی: شناخت مسائل سازمان به صورت راهبردی در چارچوب تفکر و مدیریت استراتژیک انجام می‌شود (نگاه هلی کوپتری)                  ۵- مدل‌سازی: سازمان دورنمای آینده مطلوب را در چارچوب یک مدل نظام مند مشخص می‌کند تا بتوان آن را پیاده سازی کرد.</p>
<p>۱- تعیین هدف (هدف‌ها بودن - درصدد نیل به اهداف خاص و روشن)                  ۲- رسمیت (ساختار هنجاری) - سازمان‌های رسمیت یافته و سلسله مراتبی                  ۳- استانداردسازی (قوانین و مقررات و رویه‌های روشن و دقیق، شرح شغل و شرح وظایف دقیق و معلوم، پرهیز از ریسک‌پذیری)</p>	<p>۱- پیچیدگی هدف (تلفیق اهداف شخصی و سازمانی - برابر نبودن اهداف رسمی و شعاری)                  ۲- ساختار غیررسمی (ساختار رفتاری) - سازمان‌های کمتر رسمیت یافته                  ۳- تحلیل کارکردی (کنترل عملکرد کارکنان با شاخص‌های خروجی)</p>	<p>۱- اهداف متغیر (ضرورت بقای سازمان، اهداف را تغییر می‌دهد)                  ۲- سازماندهی به جای سازمان (توجه به جای ساختار به فرایند)                  ۳- سازمان به عنوان یک سیستم باز (روابط متقابل سیستم با محیط به عنوان منبع تأمین منابع)                  ۴- سلسله مراتب (ابتدا نگاه کلی به پدیده آن‌گاه نگاه جزئی)                  ۵- سازمان به عنوان سیستمی از روابط متقابل بین فعالیت‌ها                  ۶- افزایش نظم و پیچیدگی با کسب انرژی از محیط</p>
<p>سازمان‌ها، گروه‌هایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاصی تشکیل شده و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می‌دهند (تأکید بر ساختار هنجاری)</p>	<p>سازمان‌ها، گروه‌هایی هستند که بقای سازمان، هدف مشترک افراد آن بوده و آن‌ها با فعالیت‌های دسته جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیررسمی ساختار یافته‌اند (تأکید بر ساختار رفتاری)</p>	<p>سازمان‌ها عبارت از فعالیت‌های وابسته به هم می‌باشند که انتظارات متغیر افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط‌هایی که در آن‌ها عمل می‌کنند (بسته به میزان تبادل با محیط و سهم محیط در بوجود آوردن) احاطه می‌شوند.</p>

## نظریه‌های سازمان و خلاقیت

با توجه به ویژگی‌هایی که از رویکردهای عقلایی، طبیعی و سیستمی ارائه شد در این مبحث به بررسی تأثیر این ویژگی‌ها بر خلاقیت پرداخته می‌شود. به این منظور ویژگی‌های مورد نظر که تعداد قابل توجهی می‌باشند در سه مؤلفه (ارتباطات، تمرکز یا عدم تمرکز، رسمیت یا عدم رسمیت) تجمیع شده و با استفاده از نظرات اندیشمندان حوزه‌های سازمان و خلاقیت به تبیین این تأثیر اقدام می‌شود. البته به منظور رعایت اختصار، در ادامه تنها تعدادی از نظرات ارائه شده و کامل آن در جدول شماره‌ی (۴) و مدل مفهومی تحقیق (شکل شماره‌ی (۱)) آورده می‌شود.

### الف) نظریه‌های مانع خلاقیت

نگرش به کارکنان به عنوان ابزارهای مکانیکی و ماشین‌هایی که دارای دست و پا ولی بی‌مغزاند، کارآمد از آب درآمد. چنین نگرشی لکن مانع بروز خلاقیت و باعث افزایش کمیّت و حجم تولید شد. زیرا نظام‌های رسمی و استانداردسازی‌ها نه تنها با فکر و ذهن کارکنان سر و کاری ندارند، بلکه آن را از سعی و تلاش و فعالیت می‌اندازند. (Mintzberg, 1989)

از دیدگاه صاحب‌نظران سازمان به عنوان سیستم طبیعی، رویکرد عقلایی و ماشینی به سازمان، محکوم به غیرعقلایی بودن است، زیرا ارزشمندترین منابع سازمان یعنی استعداد و خلاقیت افراد را سرکوب می‌کند.

بنیس<sup>۱</sup>، بر این باور است که وضعیت حاکم بر دنیای معاصر با خواسته‌ها و ارزش‌های سازمان به عنوان سیستم عقلایی در تعارض است. برای مثال بوروکراسی با تکیه به قوانین و مقررات مشخص و معینی که اعمال می‌کند، قادر نیست خود را با تغییر و تحولات سریع محیطی منطبق کند، یا در حالی که فعالیت‌های امروزی نیازمند افرادی با تخصص‌های متعدد و متنوعی می‌باشد، اما این تنوع، با قوانین و مقررات زیاد و دست و پاگیر، سر ناسازگاری دارد. اولیور شلدون، سازمان‌های مکانیکی را به چالش کشیده و تأکید می‌کند که در سازمان‌های بزرگ امروزی، فرد هویت خود را از دست داده و گمنام می‌شود و به مثابه

قطعه‌ای از ماشین محسوب می‌شود که با او همانند یک شیء رفتار می‌شود. حال آن که می‌بایست با هر یک از کارکنان همانند شخصیتی منحصر به فرد، قابل رشد و توسعه که رفتاری مسئولانه و پاسخ‌گو دارند، رفتار شود. در چنین وضعیتی افراد خلاق شده و برای بهبود عملکرد خویش، سعی و تلاش می‌کنند.

آرجیس<sup>۱</sup>، آثار سازمان‌های ماشینی را روی شخصیت افراد مورد مطالعه قرار داده و نشان می‌دهد که چنین سازمان‌هایی توسعه و پیشرفت انسان‌ها را متوقف می‌کنند. زیرا کارها و فعالیت‌ها آن چنان به اجزای ریز تقسیم می‌شود که جذابیت خود را از دست داده و روتین، یکنواخت و کسالت‌آور می‌شوند. چنین سازمان‌هایی باعث شکل‌گیری زمینه سازمانی بسته و خفقان‌آوری شده و به واسطه آن در افراد، مکانیزم‌هایی برای دفاع از خویش به وجود می‌آید؛ امکان دارد فرد از مسئولیت‌پذیری اجتناب کرده و هیچ‌گونه خلاقیتی از خود ارائه نکند.

موزلیس<sup>۲</sup>، نیز از سازمان‌های بوروکراتیک که به واسطه توسعه عقلانیت ابزاری (استاندارد سازی) و به حاشیه راندن عقلانیت جوهری، حاکم بر سرنوشت آدمی شده‌اند انتقاد کرده و معتقد است که آزادی و اختیار انسان در سازمان مهم‌تر و حیاتی‌تر از خروجی و کارایی سازمانی بوده و مسأله عصر ما این نیست که چگونه تعقل ابزاری افزایش یابد، بلکه ضرورت آن است که در مقابل ظهور فزاینده این نوع تعقل، چگونگی حداقلی از عقلانیت جوهری حفظ شود و خلاقیت انسانی از تهدید سازمان‌های مکانیکی در امان بماند.

فقدان استقلال که اجزای جدانشدنی سازمان‌های مکانیکی هستند، خلاقیت افراد را سرکوب کرده و به ایجاد احساس بی‌اعتنایی و از خودبیگانگی افراد خصوصاً آن‌هایی که در طبقات پایین سلسله مراتب سازمانی قرار دارند، می‌انجامد.

ساختارهای مکانیکی با ویژگی‌هایی نظیر کار تخصصی و یکنواخت، دستورالعمل‌های رسمی، نظارت نزدیک بر اساس قوانین و مقررات، سلسله مراتب دقیق اختیارات و برنامه‌ریزی رسمی، ذهن کارکنان را از کار انداخته و با اولویت دادن به ماشین در برابر انسان، حواس افراد را از کار انداخته و توان شهودی آن‌ها را از وجودشان رانده و

1. Argeris, 1963

2. Mouzelis, 1975

سازمان‌های انسانی را دچار یک خونریزی آرام و تدریجی ساخته و توان انسان‌ها را برای انجام کار متعهدانه و توأم با خلاقیت تحلیل برده است. (Mintzberg, 1989)

قوانین و مقررات زیاد، ساختار سلسله مراتبی و کنترل مدیریتی برای رفتار خلاق نامناسب است و سازمان‌های مکانیکی و انعطاف‌ناپذیر سد راه خلاقیت هستند. (Ford & Gion, 1995)

رژماری<sup>۱</sup>، توضیح می‌دهد که تأکید بر پیروی از قوانین، رویه‌ها و تفکیک کارها، ویژگی‌های خاص سازمان‌های مکانیکی است که باعث محدود شدن خلاقیت می‌شوند.

تفکیک کارها نیز، به تقسیم و محدود کردن وظایف منجر شده که خود مانع خلاقیت می‌شود. از نظر بوهم<sup>۲</sup>، تجزیه و ساده کردن موجب تنگ‌تر شدن حوزه تفکرات می‌شود، زیرا تمرکز بر اجزاء ساده، اندیشه خشک و انعطاف‌ناپذیری را به بار می‌آورد.

به اعتقاد اسکات، استانداردهای عمده‌تاً قاعده سازمان را نشانده رفته، زیرا هرچند به واسطه وظایف ساختار نیافته در رأس سازمان، استاندارد کردن این وظایف، به ندرت انجام می‌شود، اما سیستم مدیریت از استانداردهای رفتار، بدون توجه به محتوای نامناسب آن حمایت کرده و در سطوح پایین سازمان، رفتار استاندارد شده به معنای خاموش کردن چراغ فکر و اندیشه فرد و سازش کورکورانه با استانداردها است که با شرح شغل مشخص شده‌اند.

از دیدگاه مک گرگور<sup>۳</sup>، آنچه در شرح شغل‌ها نوشته می‌شود از چگونگی انجام کار، تصویر روشنی به دست نمی‌دهد. مشاغل پیوسته تغییر می‌کنند و جرح و تعدیل می‌شوند. شرایط به طور مداوم و مستمر دگرگون می‌شوند، مسائل تازه‌ای بروز می‌کند و فرصت‌های جدیدی به وجود می‌آید و زمانی که با افراد به صورت مکانیکی و ماشینی عمل نکنند نهایت خلاقیت خود را بروز خواهند داد.

فورد و گیویا، براساس انجام فرا تحلیلی از پژوهش‌های صورت گرفته، بیان می‌کنند که سازمان‌های خلاق تمایل به انعطاف‌پذیری شغل، قوانین و مقررات خیلی کم، شرح شغل‌های منعطف و استقلال خیلی بالا دارند، زیرا سازمان‌های سلسله مراتبی، سنتی و مکانیکی، سد راه خلاقیت هستند (Ford & Gion, 1995). هم‌چنین مک‌گان و براند یادآور می‌شوند که انعطاف

1. Rozmary, 1992

2. Boehm, 1997

3. MC Gregor, 1997

پذیری شغل به واسطه قوانین و مقررات کم و اثربخش، شرح شغل‌های کلی، تفویض اختیار و آزادی عمل زیاد باعث می‌شود تا افراد نظرات و عقاید جدیدی ارائه کنند (McCann, 1999; Brand, 1998).

جبران خلیل جبران<sup>۱</sup> نیز تأکید می‌کند آن کس که رفتارش را با قوانین می‌سنجد، پرنده خوش آواز روحش را در قفس اسیر می‌کند.

آماییل، می‌گوید که تبعیت از قوانین و مقررات موجب کاهش انگیزه درونی شده و از این طریق باعث کاهش خلاقیت و توانایی مواجهه با مشکلات می‌شود (آماییل، ترجمه حسینیان، ۱۳۷۹). آماییل تأکید دارد که بعضی از محدودیت‌های خلاقیت در سازمان‌ها عبارتند از وجود سطح بالایی از قوانین و مقررات و تمایل به انجام کارها به روشی که در گذشته انجام شده است.

به قول اسکات، تأثیر منفی قوانین و مقررات بر خلاقیت به این صورت است که واکنش‌ها و رفتارهای از قبل مشخص شده نسبت به شرایط استاندارد را امکان پذیر می‌سازد (اسکات، ترجمه اهرنجانی و دیگران، ۱۳۷۴).

کارکنان اگر از هیچ گونه آزادی عمل برخوردار نباشند تا خلاقیت خود را بروز دهند. کارکنانی که وظایف و فعالیت‌هایشان استاندارد می‌شود عمدتاً احساس از خودبیگانگی می‌کنند، با توده‌ای انبوه از قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها دست به گریبان بوده و احساس می‌کنند که به صورت اجزایی از ماشین آلات در آمده و هویت ارگانیک، زنده و پویای خویش را از دست داده‌اند. (رابینز، ترجمه‌ی الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۷۹).

بوهم در مطالعه‌ای دیگر معتقد است تفکر مکانیکی باعث می‌شود تا انسان قابلیت فهم و درک چیزهای نو و بدیع را از دست بدهد و به این ترتیب به جای اصالت و ابتکار، گرفتار روزمرگی و تکرار مکررات می‌شود (بوهم، ترجمه حسینی‌نژاد، ۱۳۸۱).

وقتی که اعضای گروه به خاطر اجتناب از تعارض، از تعامل با یکدیگر بپرهیزند، آن‌ها از فرصت‌هایی برای خلاقیت و هم‌افزایی خلاق اجتناب کرده‌اند (Ford & Gioia, 1995). به اعتقاد مینتزبرگ، ساختارهای مکانیکی با ویژگی‌هایی نظیر کار تخصصی و یکنواخت، دستورالعمل‌های رسمی، نظارت نزدیک بر اساس قوانین و مقررات، سلسله مراتب دقیق

1. Jebran khalil Jebran

اختیارات و برنامه‌ریزی رسمی، ذهن کارکنان را از کار انداخته و با اولویت دادن به ماشین در برابر انسان، سازمان‌های انسانی را دچار یک خونریزی آرام و تدریجی ساخته و توان انسان‌ها را برای انجام کار متعهدانه و توأم با خلاقیت تحلیل برده است (Mintzberg, 1989).

الگوی هرمی شکل و سلسله مراتبی این ساختارها، خلاقیت افراد را محدود می‌سازد. رُزماری در مطالعه‌ای، محدودیت‌های اصلی ساختارهای مکانیکی را برای خلاقیت و نوآوری عبارت از «رسمیت»، «تمرکز» و «تفکیک» می‌داند.

آرجریس، آثار ساختارهای مکانیکی را روی شخصیت افراد مورد مطالعه قرار داده و نشان می‌دهد که چنین ساختارهایی توسعه و پیشرفت انسان‌ها را متوقف می‌کنند. زیرا کار آن قدر به اجزای کوچک و ریز تقسیم می‌شود که جذابیت خود را از دست می‌دهد و یکنواخت و کسالت‌آور می‌شود. فرد ممکن است بی‌دلیل ستیزه جو شود، از قبول مسئولیت خودداری کند و هیچگونه خلاقیتی از خود بروز ندهد.

بیشتر محققین بر این عقیده‌اند که رسمیت زیاد، ساختار سلسله مراتبی و کنترل مدیریت برای رفتار خلاق نامناسب است و به عبارت دیگر ساختارهای مکانیکی و انعطاف ناپذیر سد راه خلاقیت هستند (Ford & Gioia, 1995).

آنونیموس<sup>۱</sup>، معتقد است که بیشتر ساختارهای سنتی، خلاقیت را محدود به بخش تحقیق و توسعه و مدیریت عالی می‌کنند. این ساختارهای سنتی و سلسله مراتبی منجر به پاره‌ای مشکلات شده و در نتیجه منتهی به محدود شدن جریان خلاق در سازمان‌ها می‌شود.

لند و جارمن، با تفصیل بیشتری اثرات سوء ساختارهای مکانیکی و سنتی بر خلاقیت را به تصویر می‌کشند. به اعتقاد آن‌ها وقتی به اشکال ساختاری سازمان‌ها نگاه می‌کنیم، مشخص می‌شود که با چه عمقی این نظام اعتقادی که تنها عده‌ای که در رأس سازمان قرار دارند، خلاق می‌باشند را پذیرفته‌ایم (لند و جارمن، ترجمه قاسم‌زاده، ۱۳۷۹).

آماییل، بحث می‌کند که تمرکز در تصمیم‌گیری و تبعیت از قوانین و مقررات موجب کاهش انگیزش درونی شده و از این طریق باعث کاهش خلاقیت و توانایی در مواجهه با مشکلات می‌شود (آماییل، ترجمه حسینیان ذرنقی، ۱۳۷۹).

خلاقیت مستلزم دسترسی آزاد به اطلاعات و دانش است. بسیاری از عوامل محدود کننده خلاقیت با توجه به خصوصیات سازمان بوروکراتیک (مکانیکی) عبارتند از: ساختار سلسله مراتبی، تمرکز در تصمیم گیری، منابع ناکافی و نامناسب، کاهش بودجه، تمایل به انجام کارها به روشی که در گذشته انجام شده است و وجود سطح بالایی از قوانین و مقررات.

شالی و گیلسون، هم متذکر می‌شوند متغیرهایی نظیر رسمی‌سازی و تمرکزگرایی که خصوصیات ساختارهای مکانیکی می‌باشند، ارتباط منفی با خلاقیت و نوآوری دارند.

(Sholly & Gillson, 2004)

در سازمان‌ها و ساختارهای مکانیکی، رهبران بایستی تلاش کنند که افراد خلاق را از تأثیرات زمینه‌های منفی که تمرکز کاری و آزادی آن‌ها را بر هم می‌زند، دور نگهدارند. مدیریتی که بر سلسله مراتب خشک سازمانی تأکید دارد و از کارکنان می‌خواهد که صرفاً وظیفه مشخصی را انجام دهند از علاقه کارکنان سازمان می‌کاهد و مانع بروز خلاقیت می‌شود.

دفت، اعمال کنترل شدید به وسیله مدیریت را مانع خلاقیت و محدود کننده انعطاف‌پذیری و نوآوری می‌داند (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹).

### ب) نظریه‌های تسهیل کننده خلاقیت

بر عکس دیدگاه عقلایی که در پی استانداردسازی رفتار است، دیدگاه طبیعی در صدد استاندارد زدایی از رفتار است؛ لذا بر توسعه شغل و گردش شغلی به عنوان روش‌هایی برای کاهش از خودبیگانگی و افزایش تعهد، رضایت و خلاقیت کارکنانی که کارهای روتین و روزمره انجام می‌دهند، تأکید می‌کند، زیرا به باور مامفورد، اسکات، گیدز و استرانگ<sup>۱</sup> و هم‌چنین رایتر و آلیس<sup>۲</sup>، کار خلاق بیشتر در جاهایی اتفاق می‌افتد که فعالیت‌ها غیرساختار یافته باشد. یعنی جاهایی که عملکرد، نیازمند تولید راه‌حل‌های تازه است.

کینگ و اندرسون<sup>۳</sup> و هم‌چنین مکران<sup>۴</sup>، براساس پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که تعریف انعطاف‌پذیر شغل هر عضو سازمان تسهیل کننده خلاقیت و نوآوری است. این

1. Scott, Gids & Strang, 2002

2. Wrighter & Allis, 2004

3. King & Anderson, 1995

4. Mckeran, 1996



محققین بیان می‌کنند که نقش‌های کاری کم‌تر تعریف شده (یا مبهم) به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به میزان بیشتری آزادی عمل روی کارشان داشته باشند که این خود ارتباط مستمر و مداومی با خلاقیت دارد.

مامفورد و کانلی<sup>۱</sup> و هم‌چنین اشراو، دانکل و بندیکسن<sup>۲</sup> معتقدند که وجود ابهام موجب بوجود آمدن راه‌حل‌های خلاق می‌شود.

ون اوچ<sup>۳</sup>، پیشنهاد می‌کند برای برانگیختن خلاقیت می‌توان شرح شغل‌های ابهام‌آمیزی برای افراد نوشت.

لند و جارمن<sup>۴</sup>، بر این نظرند که وقتی از قوانین و دستورالعمل‌های پذیرفته شده و آزمایش شده پا را فراتر می‌نهد، وضعیت‌های مبهم در انتظار شماس (لند و جارمن، ترجمه قاسم‌زاده، ۱۳۷۹).

مارتینز و ترابلانچ<sup>۵</sup> ابراز می‌کنند آزادی به عنوان یک ارزش هسته‌ای در برانگیختن خلاقیت، در استقلال، توانمندسازی و تصمیم‌گیری منعکس می‌شود. این به طور ضمنی بیان می‌کند که کارکنان در نحوه و روش نیل به اهداف خود آن طوری که خود می‌دانند، آزاد هستند. مدیریت بایستی این باور را در کارکنان به وجود آورده و از طریق اعطای آزادی بیشتر به جای کنترل کردن، آن‌ها را تشویق به خلاقیت بیشتر کند.

ایشان مهمترین ویژگی‌ها یا ارزش‌هایی را که موجب خلاقیت و نوآوری می‌شوند را «انعطاف‌پذیری» و «آزادی» می‌دانند. از طرف دیگر ارزش‌های انعطاف‌ناپذیری، کنترل، پیش‌بینی پذیری، ایستایی و نظم مرتبط با سلسله مراتب را مانع خلاقیت و نوآوری می‌دانند.

به اعتقاد باسدور<sup>۶</sup>، یکی از ویژگی‌های مناسب که موجب تقویت خلاقیت می‌شود، انطباق‌پذیری است. سازمان‌های با انطباق‌پذیری بالا، تمایل به حمایت از خلاقیت دارند. انطباق‌پذیری به معنای تغییر مداوم و هدفمند دستورالعمل‌ها برای یافتن روش‌های بهتر در انجام کسب و کار است. سازمان‌های انطباق‌پذیر در جستجوی فرصت هستند. به این معنی که در کنکاش

- 
1. Mumford & Kanly, 1991
  2. Dankel & Bandix, 1995
  3. Von oech, 1983
  4. Land & Jarman
  5. Martens & Terablanche, 2003
  6. Basdur, 1997

محیط برای پیش بینی مسائل و فرصت‌های جدید و پاسخ با روش‌ها و رویکردهای جدید می‌باشند. سازمان‌هایی که از انطباق پذیری پایینی برخوردارند، دارای سطح بالایی از کنترل از طریق تصمیم‌گیری متمرکز و قوانین و مقررات هستند. تبعیت محض از قوانین و مقررات اثرات منفی روی خلاقیت دارد.

اکوال (۱۹۹۱)، بر اساس پژوهش‌های خود، بر سازمان خلاق و نوآور تأکید دارد که آزادی یا استقلال اعمال شده در رفتار توسط افراد در سازمان، تأثیر قابل ملاحظه‌ای روی خلاقیت دارد. خلاقیت در جایی که کارکنان باید با قوانین و مقررات، قدرت و دستورهای آمرانه مدیران درافتند شکوفا نمی‌شود. خلاقیت در جایی شکوفا می‌شود که کارکنان قدرت و قوانین و مقررات محدود کننده را بر سر راه خود نبینند

چین و تریاندیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، رابطه بین سیستم ارتباطات و خلاقیت را از جنبه کانال‌های ارتباطی دیده و می‌نویسند که بیشتر محققین، اطلاعات و ایده‌های خود را از طریق ارتباط رودررو و نشریات به دست می‌آورند. لذا یک مؤسسه تحقیقاتی اثربخش به هر دو نوع ارتباط نیاز دارد و مدیریت باید تلاش کند که دسترسی گسترده به هر دو نوع ارتباط تضمین شود. خصوصاً منتشر کردن مقالات و شرکت در نشست‌های تخصصی.

از نظر وست، ارتباط از طریق پیغام‌های الکترونیکی، نوشتاری و رسانه‌ای روش ارتباطی ضعیف برای تسهیم اطلاعات می‌باشند. غنی‌ترین شکل ارتباطی برای تسهیم اطلاعات، ارتباط رودررو است.

اسمیت<sup>۲</sup>، دریافت که تشویق تکرار ارتباط بین اعضای گروه، بین تیم‌ها و بین تمام کارکنان موجب خلاقیت بیشتر می‌شود.

فورد و گیویا، نیز بر اساس روش تحقیق فراتحلیلی از تحقیقات صورت گرفته، شبکه ارتباطاتی مؤثر بر خلاقیت را در بردارنده تعامل مؤثر و مکرر میان رشته‌ای، بین افراد در سطوح مختلف سازمان می‌دانند (Ford & Gioia, 1995).

کاتز و تاشمن<sup>۳</sup>، بر اساس تحقیقات خود در مورد کانال ارتباطی، نشان می‌دهند که ارتباط رو در رو موجب تسریع در بازخورد، رمزبازی و ترکیب اطلاعات پیچیده می‌شود.

1. Triandis

2. Smith, 1961

3. Katz & Tushman, 1981

کاتز و آلن<sup>۱</sup> معتقدند، مطالعات انجام شده بیانگر این است که باید سیستم‌های ارتباطی را چنان بنا کرد که افراد بتوانند به طور رو در رو از ایده‌های جدید دیگر کسانی که کار مشابهی انجام می‌دهند، اطلاعات کسب کنند. چرا که در سازمان‌های تحقیقاتی، حدود ۱۱ تا ۱۸ درصد از کل اطلاعات ایده‌آفرین حاصل نوشته‌های علمی است.

تاشمن (۱۹۸۲) ضمن پذیرفتن اهمیت ارتباطات رودرو برای خلاقیت، جنبه‌هایی از سیستم ارتباطات شامل ارتباط مستقیم و آزاد بین افراد درون و برون سازمانی را مؤثر بر خلاقیت می‌داند.

صادقی مال امیری (۱۳۸۶) معتقد است توجه به ارتباطات رو در روی وسیع و گسترده، رسانه ارتباطی مؤثری را برای خلاقیت فراهم می‌آورد.

تامپسون<sup>۲</sup>، در این نکته که سیستم ارتباطی باز و آزاد تأثیر مثبتی روی خلاقیت دارد با تاشمن موافق بوده و معتقد است که ارتباطات باز باعث در هم شکستن مرزهای سلسله مراتبی شده که این خود به ریسک‌پذیری بیشتر درون سازمان و نهایتاً به افزایش خلاقیت می‌انجامد. رابینز (۱۹۹۶) و بارت<sup>۳</sup> دریافتند که وجود ارتباط باز و شفاف در سازمان، تأثیر مثبتی روی ارتقاء خلاقیت و نوآوری دارد.

مارتین و تربلانج (۲۰۰۳)، فیلیپ کاک (۱۹۹۷)، فرامن و پاسکرلا (۱۹۹۰) ضمن توافق با این موضوع که به منظور قادر بودن کارکنان جهت انجام عمل به طور خلاق بایستی ارتباط باز و آزاد ارتقاء یابد.

رندال<sup>۴</sup> بیان می‌کند که دسترسی وسیع و آزادانه به اطلاعات موجود در سازمان، نقش مهمی در بوجود آوردن اعمال خلاق ایفاء می‌کند.

وودمن و همکارانش<sup>۵</sup> بر اساس تحقیق خود، نتیجه‌گیری می‌کنند که برای خلاق بودن، بایستی افراد قادر باشند که به طور آزادانه در اطلاعات یکدیگر سهیم شده و این اطلاعات را در تصمیمات خود لحاظ نمایند.

1. Katz & Allen, 1988

2. Thompson, 1983

3. Barret, 1997

4. Randall, 1995

5. Woodman & et al., 1993

اکوستس و دیسون<sup>۱</sup>، بر این عقیده‌اند که برای تسهیل خلاقیت به ارتباطات همه جانبه نیاز است، زیرا اطلاعات به طور افقی، عمودی، جانبی و به طور رودررو و مؤثر جریان می‌یابد.

آلیکس و درموت (۱۹۶۷) به ما نشان می‌دهند که از میان شبکه‌های اطلاعاتی، شبکه همه جانبه که بسیار سریع و از دقت بالایی برخوردار بوده و افراد در آن دارای روحیه و رضایت عالی می‌باشند، برای مسائل نو و پیچیده و ساختار نیافته که نیاز به خلاقیت دارند، بسیار مناسب است.

از نظر ارتباطات درون گروهی، مانگ، کازنز و کانتراکتور<sup>۲</sup> (۱۹۹۲)، دریافتند که ارتباطات درون گروه، به طور مثبتی با خلاقیت رابطه دارد.

آماییل (۱۹۹۶)، وودمن و همکارانش (۱۹۹۳) بر اساس مطالعات‌شان به این نتیجه رسیدند که افزایش تنوع موجب افزایش ارتباط ایده‌ها و اطلاعات از طریق تعامل بین اعضای گروه شده که این خود موجب سطوح بالاتری از خلاقیت می‌شود.

در مورد ارتباط میان گروهی، اندروز و اسمیت (۱۹۹۶) دریافتند که تعامل با واحدهای درون سازمانی منجر به تقویت خلاقیت می‌شود.

آلن، تاشمن و لی (۱۹۷۹)، اثرات معماری محل کار و دفاتر بدون دیوار را بر ارتباطات، مورد پژوهش قرار دادند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که در طراحی و معماری محل کار در سازمان، درک نیاز به ارتباطات درونی و بیرونی برای فرایند خلاقیت حائز اهمیت است.

کوشش‌های مدیریتی جهت دیکته کردن روش‌های کاری، کاملاً نامناسب می‌باشند. فهمیدن این که آزادی عمل و رفتارهای حمایتی منجر به اعمال خلاق می‌شود، دقیقاً مربوط به اجرای رهبری مشارکتی/حمایتی است. در حالی که رهبری دستوری یا مستبدانه، مولد خلاقیت نیست. (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶).

به عقیده آماییل (۱۹۹۸) کار خلاق عمدتاً مبهم، دارای ریسک و در معرض انتقاد است. در نتیجه انتظار می‌رود که از طریق سرپرستی حمایتی، خلاقیت تسهیل شود، در حالی که با کنترل بیشتر و سرپرستی انتقادی و دستوری، خلاقیت محدود می‌شود. یا به عبارتی خلاقیت

1. Agustus & Dickson, 1983

2. Kanteractor

ناشی از اعمال آزادانه در محیط‌های حمایتی بوده، نه ناشی از پیروی از کنترل‌ها و دستورات آمرانه. (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶).

محیط کاری باید زمینه مناسبی برای خلاقیت فراهم کند، به نحوی که کنترل بر کار افراد به حداقل برسد.

آنچه که برنز و استاکر، دریافتند دو نوع محیط بود که هر کدام باعث شکل‌گیری ساختار خاص خود می‌شد. «ساختار ارگانیکی» که برای سازمان‌هایی که در محیط‌های دارای تغییرات پی در پی و پویا فعالیت می‌کردند، مناسب بود.

به نظر دایر<sup>۱</sup> به کارگیری ساختار ارگانیکی هنگامی عملی‌تر است که سازمان، نیاز به خلاقیت بیشتری احساس کند. چنین سازمان‌هایی انتظار بیشتری از افراد خود دارند تا بتوانند با طرح‌های جدید، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند.

برنز و استاکر (۱۹۶۲) و مینتزبرگ (۱۹۸۹) ساختار سازمانی را مؤثر بر خلاقیت دانسته و معتقدند که ساختارهای ارگانیکی (ساختار ادھوکراسی، ساده، پیوندی و ماتریسی) تسهیل‌کننده خلاقیت بوده و ساختارهای مکانیکی مانع ظهور و بروز خلاقیت می‌باشند.

نلسون و کوئیک (۱۹۹۴) و مک کان (۱۹۹۹) یکی از ویژگی‌های سازمان‌های خلاق را داشتن ساختار سازمانی ارگانیک می‌دانند.

به نظر هندی (۱۹۹۰) ساختار ارگانیکی می‌تواند این فرصت را در اختیار افراد قرار دهد تا قابلیت‌ها و علائق جدید خود را کشف کنند.

پرو<sup>۲</sup>، می‌گوید هرچه فعالیت‌های سازمان از استثنائات بیشتری برخوردار باشد و از طرف دیگر این فعالیت‌ها به خلاقیت بیشتری نیاز داشته باشند، به همان میزان سازمان از ساختار مکانیکی فاصله گرفته و به ساختار ارگانیکی نزدیک‌تر می‌شود.

به نظر کینگ و اندرسون (۱۹۹۵) و مکران (۱۹۹۶) چهار ویژگی برجسته ساختار ارگانیکی که تسهیل‌کننده خلاقیت و نوآوری می‌باشند عبارتند از:

۱- ساختار سازمانی تخت؛

۲- غالب بودن ارتباط جانبی و باز بین اعضاء در سازمان؛

1. Dyer, 1982

2. Perrow, 1967

۳- تعریف انعطاف‌پذیر شغل هر عضو سازمان؛

۴- قدرت و اختیار مبتنی بر مهارت‌ها و توانایی‌های فردی.

عقیده آراد<sup>۱</sup> و همکاران، نشان می‌دهد که میزان برخورداری کارکنان از آزادی و اختیار برای مشارکت در تصمیم‌گیری، ارتباط مثبتی با سطح خلاقیت و نوآوری در یک سازمان دارد.

فیندلر نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که در سازمان‌های حرفه‌ای، ساختار مناسب برای خلاقیت، ساختار ادوکراسی از انواع ساختارهای مینتزیبرگ می‌باشد. چنین ساختاری دارای فضایی خلاق برای فعالیت حرفه‌ای‌ها می‌باشد (Ford & Gioia, 1995)

بعضی از مشخصه‌های دیگر ساختار ارگانیک که موجب خلاقیت می‌شوند، عبارتند از: عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و رسمیت پایین، انعطاف‌پذیری به واسطه قوانین و مقررات کم و اثربخش، شرح شغل‌های کلی، تفویض اختیار و آزادی عمل بالایی که به افراد در تمام سطوح داده می‌شود تا نظریه‌ها و عقاید جدید ارائه نمایند (Mac Cann, 1999; Brand, 1998) تشویق ارتباط باز مداوم و مستمر با افراد درون سازمانی و برون سازمانی ساختاری تخت با حوزه وسیعی از کنترل (Shally, Gillson, 2004)

رهبران بایستی ساختار تختی که ارتباطات مداوم و مستمر را ارتقاء می‌دهد، ایجاد کنند (همان).

بعضی از اندیشمندان بر این عقیده‌اند که بر اساس فرایند خلاقیت (تولید ایده‌های تازه و اجرای آن‌ها) ساختار سازمان بیشتر نسبی و متغیر است)

ویکتور تامپسون (۱۹۶۷) پیشنهاد می‌کند زمانی که سازمان در مرحله تولید ایده‌های تازه است، بهتر است که بیشتر ساختار ارگانیکی به خود گرفته و هنگام اجرای این ایده‌ها به سمت ساختار مکانیکی حرکت کند.

فیدلر (۱۹۸۹) معتقد است در مراحل اولیه، به ساختار ارگانیکی نیاز بوده و در مراحل اجرایی و عملیاتی کردن ایده‌ها، سازمان نیاز به ساختار مکانیکی دارد.

بعضی از دانشمندان از جمله لارنس و لورچ، معتقدند که سازمان‌ها در عین واحد می‌توانند دارای ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی باشند (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶).

بر اساس تحقیق صورت گرفته توسط لارنس و لورچ، واحدهای تحقیق و توسعه که بیشتر به تولید ایده‌ها می‌پردازند، نیازمند ساختار ارگانیک بوده و واحدهای تولیدی که وظیفه عملیاتی کردن ایده‌ها را به عهده دارند، نیازمند ساختار مکانیکی می‌باشند. ساختار واحد فروش، بین این دو نوع ساختار قرار دارد (همان).

به اعتقاد ویزبرگ<sup>۱</sup>، سبک حمایتی و غیرکنترلی مهمترین عامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری می‌باشد (ویزبرگ، ترجمه والفی، ۱۳۷۸). کینگ و اندرسون (۱۹۹۵) توضیح می‌دهند، توافق قابل توجهی بین متخصصین وجود دارد که سبک رهبری مورد نیاز برای خلاقیت و نوآوری، سبک مشارکتی یا دموکراتیک<sup>۲</sup> است. بدین معنی که کارکنان بایستی در فرایند تصمیم‌گیری، شرکت فعالی داشته باشند.

به عقیده آلتون مایو<sup>۳</sup> سبک مشارکتی، شیوه‌ای دموکراتیک است که باعث کاهش تنش در کار و افزایش خلاقیت می‌شود.

بررسی‌های فاریس<sup>۴</sup>، نشان می‌دهد که سبک رهبری مشارکتی و نه سبک تفویض اختیار، موفقیت‌آمیزترین خلاقیت‌ها را به دنبال دارد.

شهر آرای و مدنی پور (۱۳۷۵) ساختارهای مناسب را با توجه به عصر جدید و یا عصر پیچیدگی، برای سازمان‌های خلاق و نوآور ساختار ارگانیکی می‌دانند.

به نظر الوانی (۱۳۷۲) ساختار زیستی یا ارگانیک، ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است.

آقایی فیشانی (۱۳۷۷) ساختار ادھو کراسی را با جوانی و با مراحل اولیه تکامل ساختار یک سازمان منطبق می‌داند زیرا این ساختار برای محیط‌هایی مناسب است که دارای پیچیدگی خاص بوده و نوآوری را طلب می‌کنند.

از نظر دراگر، امروزه باید سطوح مدیریت و تعداد مدیران به دقت کاهش یابند. شرکت‌ها هم در سرتاسر جهان در حال کاهش نیروهای ارشد و سطوح مدیریت ساختار

1. Weisberg, 1992

2. Participative, democratic

3. Elthon mayo

4. Faris, 1982

سازمانی و قرار دادن اطلاعات و قدرت تصمیم‌گیری در پایین سلسله مراتب می‌باشند. (دراکر، ترجمه رضایی نژاد، ۱۳۸۰).

تحقیق انجام شده توسط دش‌پند و فارلی<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که فرهنگ‌های بازار و ادوکرکراسی در سازمان‌های دارای عملکرد بالاتر نمره بالایی کسب کرده‌اند. پژوهش‌های هیچ و ایکن<sup>۲</sup> مؤید آن است که سازمان‌های غیرمتمرکز و غیررسمی موجب نوآوری در سطوح بسیار بالا می‌شوند.

در تحقیقی که براند (۱۹۹۸) انجام داده است، چنین نتیجه گرفت که: سازمان‌های دارای ساختار منعطف و تخت، قوانین کم، شرح شغل‌های کلی، آزادی عمل زیاد موجب تشویق نوآوری می‌شود.

مینتزبرگ (۱۹۸۸) معتقد است که تنها ساختار زنده (ارگانیک) می‌تواند در تشویق و ترغیب خلاقیت مؤثر واقع شود. دیوانسالاری یا ساختارهای بوروکراتیک در انطباق خود با تغییرات جدید و نوآور بسیار کند هستند.

الوانی (۱۳۷۲) می‌گوید ساختار ارگانیک با دوری جستن از خصوصیات سازمان‌های بوروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن، محیطی مناسب برای خلاقیت و نوآوری کارکنان ایجاد کرده و یکی از عوامل تسهیل و نوآوری به شمار می‌آید.

به نظر ابریشمی (۱۳۷۲) از الزامات ساختاری یک سازمان نوآور، تقسیم قدرت و اختیار تا پایین‌ترین سطوح سازمانی است؛ و انعطاف‌پذیری نیز به درجه بالایی از تمرکززدایی نیازمند است.

گریفین یکی از ویژگی‌های ساختار مناسب برای خلاقیت را ارتباطات آزاد و گسترده می‌داند زیرا ارتباط عبارت از فرایند ارسال اطلاعات از یک شخص به شخص دیگر می‌باشد.

هیپ. پی. جان می‌گوید شرکت‌های کوچک تمایل بیشتری به استفاده از ساختار ارگانیک داشته و مطمئناً تقسیم بندی به دپارتمان‌های وظیفه‌ای کمتری خواهند داشت و این خود مزیتی روشن جهت فعالیت‌های خلاق می‌باشد.

1. Deshpand, Farly, 1993

2. Hage, Aiken, 1970



ویژگی‌های خاصی مانند ارتباط آزاد، انعطاف پذیری، عدم تمرکز و اندازه کوچک سازمان از شاخص‌های اساسی ساختار مناسب برای خلاقیت و نوآوری می‌باشد. شهر آرای و مدنی پور (۱۳۷۷) اظهار می‌دارند سازمان باید نظام ارتباطی خود را به نحوی طراحی نماید که اطلاعات مهم و مورد نیاز به سهولت در اختیار فرد خلاق قرار گیرد و او نیز بتواند افکار و عقاید و نظرات خود را به طور مؤثر به مسئولین امر ارائه دهد. جان بنک و همکاران (۱۳۸۷) معتقدند مدیران در هر جایگاهی در سازمان که باشند، نیاز دارند با همکاران، زیردستان و مافوق ارتباط کلامی، نوشتاری یا زبان اشاره داشته باشند. ارتباط بین فردی روشن و خوب برای انجام کار، تسهیل کار تیمی و برآوردن نیازهای مشتری در وضعیت‌های چهره به چهره می‌باشد. به اعتقاد دفت (۱۳۷۸) ایجاد توازن در اعمال کنترل (توازن بین تفویض اختیار و اعمال کنترل) باعث می‌شود که مدیران بتوانند به کارکنان خود اجازه دهند از خود ابتکار عمل به خرج دهند.

جدول شماره‌ی (۱-۳): متغیرهای نظریه‌های سازمان (عقلایی) مؤثر بر خلاقیت و منابع حمایت کننده آن

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع	
		تأثیر مثبت	تأثیر منفی
رسمیت زیاد	قوانین، دستورالعمل‌ها و رویه‌های دقیق و سخت‌گیرانه	باسدور (۱۹۹۷)، بنیس (۱۹۷۰)، جبران خلیل جبران (۱۹۹۲)، اسکات (۱۹۹۲)	فورد و کیویا (۱۹۹۵)، مینتزرگ (۱۹۸۹)، آرجیس (۱۹۶۳)، مارتینز و ترابلانچ (۲۰۰۳)، آمابیل (۱۹۹۸)، رزماری (۱۹۹۳)، باقری (۱۳۸۱)، رابینز (۱۹۹۶)، تارو (۲۰۰۰) دامانپور (۱۹۹۱)، هیچ وایکن (۱۹۷۰) مک گریگور (۱۹۶۰)، ایکاف (۱۹۸۱) پوهم (۱۹۹۷)، شالی وگیلسون (۲۰۰۴)
	انتظارات شغلی (شرح وظایف‌ها و وظایف) کاملاً تعریف شده		
	نگاه ابزاری به انسان (انسان اقتصادی و ابزار تولید)		
تمرکز گرای	تجزیه کار به کارهای ریز و ساده		
	تمرکز در قدرت، اختیار، اطلاعات و تصمیم‌گیری	تارو (۲۰۰۰)، رابینز (۱۹۹۶)، دفت (۱۳۸۷)	رزماری (۱۹۹۳)، آمابیل (۱۹۹۸)، مارتینز و ترابلانچ (۲۰۰۳)، فورد و کیویا (۱۹۹۵)، شهرآرای و مدنی پور (۱۳۳۷)، صادقی (۱۳۸۶)، موزلیس (۱۹۷۵)، مینتزرگ (۱۹۸۹)، باردور (۱۹۹۷)، دیوید و یلکوف (۱۹۸۸)
	کنترل و نظارت دقیق کارکنان و فشار زمانی در کار		
ارتباطات رسمی و محدود	مدیریت دستوری و امرانه		
	ارتباطات درون سیستمی (بی توجه به محیط)		
	ارتباطات قائم (بالا به پایین)		هیچ وایکن (۱۹۷۰)، ابریشمی (۱۳۷۳)، فورد و کیویا (۱۹۹۵)

جدول شماره ۲ (۳-۲): متغیرهای نظریه‌های سازمان (طبیعی) مؤثر بر خلاقیت و منابع حمایت کننده آن

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع	
		تأثیر مثبت	تأثیر منفی
رسمیت کم	قوانین، دستورالعمل‌ها و رویه‌های منعطف	هیچ وایکن <sup>(۱)</sup> (۱۹۷۰)، مینتزرگ <sup>(۲)</sup> (۱۹۸۹)، مامفورد <sup>(۳)</sup> (۲۰۰۲)، اسکات <sup>(۴)</sup> (۲۰۰۲)، گیزد و استرانگ <sup>(۵)</sup> (۲۰۰۲)، رایت و آلیس <sup>(۶)</sup> (۲۰۰۴)، ایکاف <sup>(۷)</sup> (۱۹۸۱)، صادقی <sup>(۸)</sup> (۱۳۸۷)، دایر <sup>(۹)</sup> (۱۹۸۲)، فورد و گیویا <sup>(۱۰)</sup> (۱۳۸۷)، مک کان <sup>(۱۱)</sup> (۱۳۹۹)، براند <sup>(۱۲)</sup> (۱۹۹۶)، کینگ و اندرسون <sup>(۱۳)</sup> (۱۹۹۵)، مامفورد و کانلی <sup>(۱۴)</sup> (۱۹۹۱)، لند و جارمن <sup>(۱۵)</sup> (۱۹۸۳)، اشراو، دانکسل و بندیکسن <sup>(۱۶)</sup> (۱۹۹۵)، ون اوج <sup>(۱۷)</sup> (۱۹۸۳)، باسدور <sup>(۱۸)</sup> (۱۹۹۷)، مارتینز و ترابلانچ <sup>(۱۹)</sup> (۲۰۰۳)	
	انتظارات شغلی غنی و توسعه یافته		
	انسان اجتماعی (همکار)		
تمرکز زدایی	پرهیز از تجزیه کار به اجزای ریز و تکراری	هیچ وایکن <sup>(۱)</sup> (۱۹۷۰)، مینتزرگ <sup>(۲)</sup> (۱۹۸۹)، فورد و گیویا <sup>(۳)</sup> (۱۹۹۵)، براند <sup>(۴)</sup> (۱۹۹۸)، مک کان <sup>(۵)</sup> (۱۹۹۴)، مارتینز و ترابلانچ <sup>(۶)</sup> (۲۰۰۳)، احوال <sup>(۷)</sup> (۱۹۹۱)، صادقی مال امیری <sup>(۸)</sup> (۱۳۸۶)، آمیل <sup>(۹)</sup> (۱۹۹۸)، کانتی، لازنسی و هرون <sup>(۱۰)</sup> (۱۹۹۶)، مارتین <sup>(۱۱)</sup> (۱۹۹۵)، شالی، گیلسون و بیلوم <sup>(۱۲)</sup> (۲۰۰۴)، آزاد و همکاران <sup>(۱۳)</sup> (۱۹۹۷)، ایکاف <sup>(۱۴)</sup> (۱۹۸۱)، شالی و گیلسون <sup>(۱۵)</sup> (۲۰۰۴)	
	تفویض اختیار و قدرت، توزیع اطلاعات و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری		
	کنترل و نظارت بر اساس تحلیل کارکردی		
ارتباطات رسمی و محدود	مدیریت تفویض و کاهش سلسله مراتب دقیق اداری	مینتزرگ <sup>(۱)</sup> (۱۹۸۹)، هانگ، کازنزو و کانتراکتور <sup>(۲)</sup> (۱۹۹۲)، آمیل <sup>(۳)</sup> (۱۹۹۶)، وودمن <sup>(۴)</sup> (۱۹۹۳)، اندروز و اسمیت <sup>(۵)</sup> (۱۹۹۶)، جین و تراباندیس <sup>(۶)</sup> (۱۹۹۰)، مکران <sup>(۷)</sup> (۱۹۹۶)، انگولا و کالدول <sup>(۸)</sup> (۱۹۹۲)، دافرتی و هاردی <sup>(۹)</sup> (۱۹۹۶)، کینگ و اندرسون <sup>(۱۰)</sup> (۱۹۹۵)	
	ارتباطات درون سیستمی (دشمن دانستن محیط)		
	ارتباطات افقی و قائم		

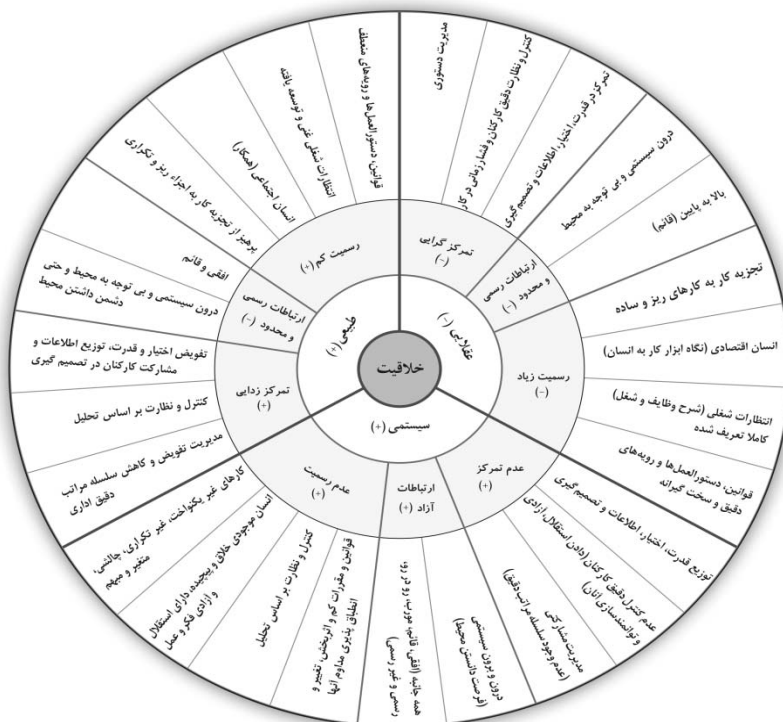
جدول شماره ۳ (۳-۳): متغیرهای نظریه‌های سازمان (سیستمی) مؤثر بر خلاقیت و منابع حمایت کننده آن

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	منابع	
		تأثیر مثبت	تأثیر منفی
عدم رسمیت	قوانین و مقررات کم و اثربخش، تغییر و تطبیق پذیری ملوم آن‌ها	فورد و گیویا <sup>(۱)</sup> (۱۹۹۵)، مک کان <sup>(۲)</sup> (۱۹۹۹)، براند <sup>(۳)</sup> (۱۹۸۸)، مینتزرگ <sup>(۴)</sup> (۱۹۸۹)، ایکاف <sup>(۵)</sup> (۱۹۸۱)، هیچ وایکن <sup>(۶)</sup> (۱۹۷۰)، کینگ و اندرسون <sup>(۷)</sup> (۱۹۹۵)، مکران <sup>(۸)</sup> (۱۹۹۶)، مامفورد و کانلی <sup>(۹)</sup> (۱۹۹۱)، اشراو و بندیکسن <sup>(۱۰)</sup> (۱۹۹۵)، باسدور <sup>(۱۱)</sup> (۱۹۹۷)	
	انتظارات شغلی کلی (شرح شغل‌ها و وظایف مبهم و کمتر تعریف شده)		
	انسان موجودی خلاق و پیچیدمذاری استقلال و آزادی فکر و عمل		
عدم تمرکز	کارهای غیریکپوخته، غیرتکراری، چالشی، متغیر و مبهم	ایکاف <sup>(۱)</sup> (۱۹۸۱)، دراگر <sup>(۲)</sup> (۱۹۹۳)، هیچ وایکن <sup>(۳)</sup> (۱۹۷۰)، مینتزرگ <sup>(۴)</sup> (۱۹۸۹)، آزاد <sup>(۵)</sup> (۱۹۹۷)، مک کان <sup>(۶)</sup> (۱۹۹۹)، براند <sup>(۷)</sup> (۱۹۹۸)، سعادت <sup>(۸)</sup> (۱۳۳۳)، مارتین و ترابلانچ <sup>(۹)</sup> (۲۰۰۳)، زارعی متین <sup>(۱۰)</sup> (۱۹۹۵)، الوانی <sup>(۱۱)</sup> (۱۳۷۷)، صادقی مال امیری <sup>(۱۲)</sup> (۱۳۸۶)، ویزیرگ <sup>(۱۳)</sup> (۱۹۹۲)، اتسون مسایو <sup>(۱۴)</sup> ، کینگ و اندرسون <sup>(۱۵)</sup> (۱۹۹۵)، فارسین <sup>(۱۶)</sup> (۱۹۸۲)، برند <sup>(۱۷)</sup> (۱۹۸۸)، ابرمسیچی <sup>(۱۸)</sup> (۱۳۷۳)، شهرآرایی و مدنی پور <sup>(۱۹)</sup> (۱۳۷۵)، احوال <sup>(۲۰)</sup> (۱۹۹۱)، زندال <sup>(۲۱)</sup> (۱۹۹۵)، وودمن <sup>(۲۲)</sup> (۱۹۹۳)، آمیل <sup>(۲۳)</sup> (۱۹۹۸)، شالی و گیلسون و بیلوم <sup>(۲۴)</sup> (۲۰۰۴)، کانتی، لازنسی و هرون <sup>(۲۵)</sup> (۱۹۹۶)، مارتین <sup>(۲۶)</sup> (۱۹۹۵)، شالی و گیلسون <sup>(۲۷)</sup> (۲۰۰۴)، دفت <sup>(۲۸)</sup> (۱۳۷۸)	
	توزیع قدرت، اختیار، اطلاعات و تصمیم‌گیری		
	عدم کنترل دقیق کارکنان (داند استقلال و آزادی و توانمندسازی آنان)		
ارتباطات آزاد	مدیریت مشارکتی و عدم وجود سلسله مراتب دقیق اداری	الیس و درموت <sup>(۱)</sup> (۱۹۶۷)، مانگه، کازنزو و کانتراکتور <sup>(۲)</sup> (۱۹۹۲)، آمیل <sup>(۳)</sup> (۱۹۹۶)، اندروز و اسمیت <sup>(۴)</sup> (۱۹۹۶)، انگولنا و کاول <sup>(۵)</sup> (۱۹۹۳)، دافرتی و هاردی <sup>(۶)</sup> (۱۹۹۶)، جان نیک <sup>(۷)</sup> (۱۳۸۰)، گریفتن <sup>(۸)</sup> ، غنیان <sup>(۹)</sup> ، شهرآرایی و مدنی پور <sup>(۱۰)</sup> (۱۳۷۷)، مایلو و استوا <sup>(۱۱)</sup> (۱۹۹۵)، جین و تراباندیس <sup>(۱۲)</sup> (۱۹۹۰) وست <sup>(۱۳)</sup> ، زارعی متین <sup>(۱۴)</sup> ، فورد و گیویا <sup>(۱۵)</sup> (۱۹۹۵)، کاتزو و تاشمن <sup>(۱۶)</sup> (۱۹۸۱)، کاستر و آلسن <sup>(۱۷)</sup> (۱۹۸۸)، تاشمن <sup>(۱۸)</sup> (۱۹۸۳)، تامپسون <sup>(۱۹)</sup> (۱۹۸۳)، رابینز <sup>(۲۰)</sup> (۱۹۹۶)، بارت <sup>(۲۱)</sup> (۱۹۹۷)، فیلیپ کاک <sup>(۲۲)</sup> (۱۹۹۷)، فرامن و باسکرلا <sup>(۲۳)</sup> (۱۹۹۰)، اکوستس و دوسون <sup>(۲۴)</sup> (۱۹۸۳)، مارتین و ترابلانچ <sup>(۲۵)</sup> (۲۰۰۳)، صادق مال امیری <sup>(۲۶)</sup> (۱۳۸۶)، اسمیت <sup>(۲۷)</sup> (۱۹۶۱)	
	ارتباطات درون و برون سیستمی (فرصت دانستن محیط)		
	همه جانبه (افقی، قائم و مورب)، رو در رو، رسمی و غیررسمی		

**نتیجه گیری:**

از میان ویژگی‌های ارائه شده در جداول (۱) و (۲) برای رویکردهای عقلی، طبیعی و سیستمی سه مؤلفه اصلی یعنی چگونگی رسمیت، تمرکز و ارتباطات در هر یک از سه رویکرد فوق‌الذکر، مدنظر و مورد مطالعه قرار گرفت تا تأثیر آن‌ها بر خلاقیت روشن شود.

شاخص‌های مورد نظر برای هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه و منابع مورد مطالعه، در جدول شماره (۳) ارائه شده است به طوری که نظرات اندیشمندان در خصوص تأثیر مثبت یا منفی مؤلفه‌ها بر خلاقیت نیز در بالای نام آنان در ستون منابع با علامت (+) و (-) ذکر شده است. هم‌چنین در قالب مدل مفهومی تحقیق، شاخص‌های مورد نظر برای هر یک از مؤلفه‌ها نشان داده شده است (شکل شماره (۱)).



شکل شماره (۱): مدل مفهومی تحقیق

با توجه به نظرات اندیشمندان علم سازمان و خلاقیت که مورد مطالعه قرار گرفته است همه نظریه‌های سه‌گانه، بر خلاقیت مؤثر می‌باشند لکن نظریه‌های عقلایی تأثیر منفی و بازدارنده بر خلاقیت داشته و نظریه‌های طبیعی و سیستمی تأثیر مثبت و تقویت کننده بر خلاقیت کارکنان و سازمان دارند.

بنابراین نظریه‌های سیستمی با توجه به این که در بردارنده ساختار پویا، نگاهی ارزشی به انسان، ارتباطات آزاد و همه جانبه، عدم تمرکز (در قدرت، اختیار، اطلاعات، کنترل و نظارت) آزادی فکر و عمل، مدیریت مشارکتی، انطباق‌پذیری زیاد قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها، شرح شغل‌ها و شرح وظایف و نقش‌های کلی و کمتر تعریف شده و نهایتاً عدم رسمیت و عدم تجزیه بیش از حد کارها و متغیر و چالشی بودن وظایف می‌باشد فضای مناسب را برای خلاقیت کارکنان و ایجاد سازمان خلاق و دانش آفرین و یادگیرنده را فراهم می‌آورد. نظریه‌های عقلایی به دلیل ساختار مکانیکی، تمرکزگرایی، قوانین و مقررات سخت‌گیرانه، تقسیم کار دقیق، انتظارات شغلی تعریف شده و استاندارد، عدم توجه به محیط و ارتباطات محدود قائم متأسفانه مانع بروز خلاقیت می‌شود ولیکن نظریه‌های طبیعی به دلیل رفع برخی از اشکالات نظریه‌های عقلایی و پرداختن به روابط انسانی توانسته است بسترهای بیشتری را برای بروز خلاقیت فراهم آورد.

## منابع

- آقای فیثانی، تیمور (۱۳۷۷). *خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها*. تهران، نشر نرمة.
- آمابیل، ترزا (۱۳۷۹). *خلاقیت را چگونه از بین ببریم*، ترجمه حسین حسینیان ذرنقی، مجله تدبیر، شماره ۱۰۳.
- اسکات، ریچارد (۱۳۷۴)، *سازمانها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز*، ترجمه میرزایی اهرنجانی، حسن سلطانی فلورا تیرانی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۴)، *مدیریت عمومی*، تهران، نشر نی.
- امیر کبیری، علیرضا و سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۰)، *مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان*، تهران، نگاه دانش.
- بنیس، پی‌یر و هوبرت، ژانوی (۱۳۷۹)، *خلاقیت چیست*، ترجمه محمد حسینی سروری، تهران، نشر نی.
- بوهم، دیوید (۱۳۸۱)، *درباره خلاقیت*، ترجمه محمد علی حسین نژاد، تهران، نشر ساقی.
- دراکر، پیتر (۱۳۸۰)، *چالش‌های مدیریت در قرن ۲۱*، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، فرا.
- دفت، ریچارد. ال (۱۳۷۸)، *مبانی تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبنز، استیفن (۱۳۷۹)، *تئوری سازمان*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۶)، *خلاقیت (رویکردی سیستمی؛ فرد، گروه، سازمان)*، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

- لند، جورج و جارمن، بت (۱۳۷۹). *آینده خلاقیت و خلاقیت آینده*. ترجمه حسن قاسم زاده، تهران، نشر ناهید.
- ویزبرگ، رابرت (۱۳۷۸). *خلاقیت فراسوی اسطوره نبوغ*، ترجمه مهدی والفی، تهران، نشر روزنه.
- *Amabile, Teresa, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, & Michael Herron. (1996). Assessing The Work Environment for Creativity. Academy of Management Journal 39(5): 1154-1184.*
- *Brand, A. (1998). Knowledge management and innovation at 3m, Journal of Knowledge Management, 2-22.*
- *Ford, c. M. & Gioia, D.A. (1995). Creative action in organizations.*
- *MC Cann. E.J. (1999). Design Principles for on Innovating Company Academy of management Executive. P. 93.*
- *Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management. Inside our Strang World of organization, new york Press: 111-223.*
- *Shally, Christina & Gillson, Lucy (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual factors that can foster or hinder creativity. Dupree college of Management, Georgia institute of technology: 8-17.*
- *Woodman, R.W, Sawyer, J.E. & Griffin, R.w. (1993). Toward a Theory of organization Creativity. Academy of management Review, 18: 293-321.*