نشریه مطالعات آموزشی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارتش
سال ششم، شماره دوم، نیمسال دوم تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶

مقاله مروری

نقش رهبری و مدیریت در خلاقیت و نوآوری سازمانی

محمود آرائی[۱]، مژگان محمدی‌مهر[۲]

چکیده

اهداف: مدیران خلاق، سازمان‌های خلاق و کارکنان خلاق در دنیای سازمانی امروز اضلاع مثلث خلاقیت هستند که بدون هر یک خلاقیت و نوآوری به سر منزل مقصود نمی‌رسد. ساختار سازمانی مناسب، حمایت، پشتیبانی و تشویق لازم رهبران و مدیران دو عنصر اساسی در خلاقیت افرادند و زمینه‌ها و شرایط خلاقیت امری الزامی است که سازمان‌ها می‌بایست آن را فراهم سازند تا به اهداف مورد نظر دست یابند. این مقاله نقش مهم رهبری و مدیریت در فرایند نوآوری سازمان‌ها را بررسی می‌کند.

روش: این مقاله از نوع مروری است و در تدوین آن از جستجوهای اینترنتی با استفاده از موتورهای جستجوگر، کلیدواژه‌های خلاقیت، رهبری و مدیریت، نوآوری سازمانی در پایگاه داده‌های معتبر از جمله Magiran, Noormags, Scientific Information Database,Science Direct, Google Scholar و مطالعات کتابخانه‌ای در کتب و مقالات علمی منتشره استفاده شده است. در طی این فرایند ۴۳ منبع انگلیسی و فارسی مرتبط در بازه زمانی ۱۹۸۵-۲۰۱۷ و ۱۳۸۷-۱۳۹۷ یافت شد که ۳۴ منبع استفاده گردید.

یافته‌ها: ساختار رهبری سازمان‌ها به نتایجی می‌انجامد که می‌تواند خلاقیت و نوآوری را تشویق کند. بااین‌وجود، هر نوع سبک رهبری در ایجاد این فرصت مؤثر نیست. سرمایه‌گذاری در نوع خاصی از سبک‌های رهبری و مدل‌ها می‌تواند نتایجی را ایجاد کند که خلاقیت را گسترش دهد. سازمان‌های موفق کشف کرده‌اند که رهبری مشارکتی و همکاری جویانه، به‌جای مدیریت قهرمانانه و اقتدارگرا، چیزی است که توانایی سازمان‌ها را گسترش می‌دهد.

نتیجه‌گیری: خلاقیت و نوآوری پدیده‌ای است که محتاج مدیریت نمودن، برنامه داشتن، هدفمند بودن را می‌طلبد و با اراده فردی و جمعی، خودباوری، رنج و تلاش به ثمر نشسته و شکوفایی و پیشرفت را به ارمغان می‌آورد. بنابراین رهبران باید محیطی را که بتواند تجدید ساختار و فرهنگ‌سازمانی که مشوق خلاقیت و نوآوری است را ایجاد کنند. خلاقیت سازمانی نیز به این بستگی دارد که چگونه رهبران تنوع در سازمان را مدیریت و تشویق؛ و همچنین یک ساختار رهبری مؤثر ایجاد می‌کنند که روند نوآوری را در سازمان حفظ می‌کنند.

کلمات کلیدی: رهبری، مدیریت، خلاقیت، نوآوری، سازمان

مقدمه

از آنجایی که وضعیت اقتصاد امروزه با عدم قطعیت، ریسک‌پذیری و پویایی شناخته می‌شود، خلاقیت به عنوان یک منبع حیاتی از مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. شواهد قابل‌توجهی نشان می‌دهد که خلاقیت نقش مهمی در نوآوری سازمانی، کارایی و بقا دارد؛ بنابراین، تشویق

۱ـ پژوهشگر مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارتش - تهران، ایران (*نویسنده مسئول).
آدرس الکترونیک: mahmood.arae@gmail.com
۲ـ دانشیار دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی آجا، تهران، ایران

خلاقیت یک سازمان انتخابی استراتژیک است (۱). هم خلاقیت و هم نوآوری شامل تولید ایده‌های جدید می‌شوند، اما این دو مفهوم یکسان نیستند. درحالی‌که بر اساس عقیده برخی از نویسندگان، خلاقیت معمولاً با ایجاد ایده‌های جدید به‌عنوان پایان دادن به خود در ارتباط است و نوآوری بر قابلیت استفاده از ایده‌های جدید برای حل مشکلات خاص است (۲).

همان‌طور که توسط آمابیل و همکارانش (۱۹۹۶) گزارش شده است: "همه نوآوری‌ها با ایده‌های خلاقانه آغاز می‌شود. نوآوری را به‌عنوان پیاده‌سازی موفق ایده‌های خلاق در یک سازمان تعریف می‌کنند. در این دیدگاه، خلاقیت توسط افراد و گروه‌ها، نقطه شروع برای نوآوری است؛ خلاقیت منبع مهمی برای نوآوری سازمانی و همچنین مزیت رقابتی است (۱) که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به دنبال آن هستند. شیوه‌های مختلف مدیریتی بر محیط کاری تأثیر می‌گذارند که یکی از عوامل مهم در خلاقیت در سازمان‌ها است؛ بنابراین مدیران با چالش ایجاد زمینه مناسب و شرایط خلاقیت برای شکوفایی مواجه هستند (۲).

مدل‌های بسیاری از سازمان‌ها، درگذشته استفاده می‌شده و دیگر جوابگوی کارایی و موفقیت در محیط سازمانی قرن بیست و یکم نیستند. وضعیت در بخش‌های مختلف سازمان از زمانی که محیط و پروسه‌ها پایدار بوده تغییر کرده است (۳). امروزه در بسیاری از بخش‌ها، فرایندهای کاری با سرعت بیشتری در حال تغییر است، زیرا سازمان‌ها با چالش‌های فناوری به‌سرعت در حال تغییر، جهانی‌شدن، عدم اطمینان، پیش‌بینی‌ناپذیری و آشفتگی مواجه هستند. درگذشته، به دلیل انحصار فن‌آوری، بازار یا نام تجاری، آن‌ها می‌توانست انتظار داشته باشند که برای مدت طولانی به‌رغم عدم توانایی یا عدم نوآوری موفق شوند (۴). بااین‌حال، با توجه به محیط بی‌ثبات در این بخش‌ها، بسیاری از این سازمان‌ها در حال ورشکست شدن هستند و نیاز به خلاقیت و نوآوری مداوم برای حفظ رقابت و موفقیت دارند. این بدان معنی است که آن‌ها باید خلاقیت و رهبری را که در سازمان برای مدیریت فرآیندهای نوآوری موجود است، شناسایی و به کار گیرند. طراحی استراتژیک، فناوری، فرهنگ و استراتژی سازمانی ممکن است قادر به حفظ آن برای مدت بسیار طولانی نباشد، مگر اینکه علاوه بر آن، سازمان ساختاری ایجاد کند که به‌طور مداوم رهبران خلاق را برای اجرا و پیگیری این روند پرورش دهد. این استراتژی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا محیط‌هایی را ایجاد کنند که به تجدید سازنده کمک می‌کنند، فرهنگ‌سازمانی را ایجاد می‌کند که نوآوری را تشویق می‌کند و تنوع سازمانی را ایجاد می‌کند که به‌نوبه خود کمک می‌کند تا این سازمان‌ها رقابتی باقی بمانند (۵).

امروزه خلاقیت و نوآوری به‌قدری اهمیت پیدا کرده‌اند که تعدادی از دانشگاه‌های معتبر جهان، مانند دانشگاه بوفالوی آمریکا در رشته خلاقیت، دوره کارشناسی ارشد برگزار می‌کنند و تنها از این دانشگاه در سال ۱۹۹۴، یک‌صد نفر فارغ‌التحصیل می‌شوند و اهمیت روزافزون آن به حدی است که برای سال ۲۰۰۴ میلادی تعداد ۵۷۱ کلاس سه واحدی در رابطه با خلاقیت و ۴۱۱۵ کلاس به نام نوآوری در هنر تنها در مقطع تحصیلی لیسانس در دانشگاه‌های مختلف دنیا طراحی شده است (۶). آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان "بررسی سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان"، تاثیر مثبت و معنادار سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان در جامعه پژوهش خود را تایید کرد و معتقدند که سازمانها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، بایستی قادر باشند استراتژیهایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول آفرین ایجاد نمایند (۷). نجفی و عباسی منزه (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشور" بدین نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی رابطه معنیداری وجود دارد و و همچنین بین رهبری تحول آفرین و نوآوری

سازمانی به طور غیر مستقیم و از طریق میانجیگری خلاقیت سازمانی رابطه معناداری برقرار است (۸). بوسیوک در سال ۲۰۱۳ در مقاله‌ای تحت عنوان"سبک‌های رهبری و خلاقیت" ماهیت سازه رهبری و خلاقیت را روشن ساخته است. بدین منظور مقیاس‌های ECCI-i و LSQ را برای ۱۴۰ رهبر از دو جنس زن و مرد در کسب و کارهای متفاوت اجرا کرد. اطلاعات آنها نشان داد که ارتباط معناداری بین ابعاد ساختار خلاقیت و سبک‌های رهبری استبدادی، دموکراتیک و لیبرال وجود دارد و همچنین جنسیت هیچ تاثیری دربیان سبک‌های رهبری و خلاقین ندارد (۹). سالیا و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود بدین نتیجه رسیدند که رهبری موثق بر عملکرد شغلی، خلاقیت، نوآوری، هدایت کارکنان و اعتماد تأثیر میگذارد (۱۰). یافته‌های پژوهش رگو و همکاران نشان داد رهبری موثق از طریق امیدواری و آثار مثبت بر کارکنان، خلاقیت را افزایش می‌دهد (۱۱). شین و ژوها (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان" اثبات خلاقیت رهبری تحول آفرین در کره" که بر روی ۲۶۰ کارمند و سرپرستانشان از ۴۶ شرکت را بررسی کردند به این نتایج رسیدند که کارمندان خلاقانه‌تر تحت نظر رهبری تحول آفرین هستند و رهبری تحول آفرین یک رابطه مثبت با خلاقیت و نوآوری سازمانی دارد (۱۲).

خلاقیت یا آفرینش گری از واژه creativity و به معنای خلق کردن است و در اصطلاح به معنای پدید آوردن چیزی از چیز دیگر به‌گونه‌ای منحصربه‌فرد است. به‌عبارت‌دیگر خلاقیت به معنی کم یا زیاد کردن یک پدیده و تغییر شکل و یا ترکیب کردن آن با سایر پدیده‌ها، اشیاء و چیزها است. لذا خلاقیت به معنای خلق کردن چیزی تازه و منحصربه‌فرد است که به‌گونه‌ای مناسب و مفید، موجب حل یک مسئله، سؤال یا نیاز علمی، صنعتی، اجتماعی و مانند آن باشد (۱۳). صاحب‌نظران و اندیشمندان هر یک به‌زعم خود معنایی را برای خلاقیت و نوآوری ذکر کرده‌اند که می‌توان مجموعه آن نظرات را به‌صورت سه دیدگاه جمع‌بندی نمود:

۱. دیدگاهی که نوآوری را بیشتر یک امر روان‌شناختی و مربوط به میزان هوش و استعدادهای فردی تلقی نموده است؛ بنابراین، در سازمان استفاده از امکانات آموزشی و سیستم پاداش و تقویت‌کننده‌های مثبت را برای پرورش استعدادها و خلاقیت افراد با هوش و با استعداد توصیه می‌نماید.
۲. دیدگاه اجتماعی که خلاقیت و نوآوری سازمانی را بیشتری امری جامعه‌شناختی و مربوط به فراهم آمدن محیط و زمینه مناسب جهت بروز استعدادها می‌داند. این نگرش غنی‌سازی امکانات و زمینه‌های لازم در سازمان را برای ایجاد و استمرار خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها توصیه می‌نماید.
۳. دیدگاه سیستمی که ایجاد نوآوری‌ها و استمرار و فراگیری آن‌ها در سازمان را یک امر سازمانی یعنی فراتر از عوامل فردی و فراهم آوردن صرف امکانات و زمینه‌های لازم تلقی کرده و معتقد است که باید با مجموعه و سیستمی از عوامل در سطح فردی و گروهی همراه با ساختارها، کارکردها و نقش‌های مرتبط به آن و نیز ارزش‌ها و باورهای خاصی سازمان فراهم آید تا بتوان خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها را در سازمان به‌صورت مستمر و فراگیر درآورده و آن را به‌عنوان پیش فرضی اساسی برای بقاء و رشد نهادی نمود (۱۴).

بر این اساس متخصصان مدیریت، نوآوری را مترادف با ابداع می‌دانند و معتقدند، نوآوری فرآیند پایانی خلاقیت و به عبارتی جلوه و نمود بیرونی آن می‌باشد که به‌صورت یک محصول یا تولید بدیع و تازه آشکار می‌شود (۱۵). هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش مهم رهبری و مدیریت در فرایند نوآوری سازمان‌ها می‌باشد.

روش

مقاله حاضر به صورت مروری بر متون و مستندات و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و منابع اینترنتی در سال ۱۳۹۷

انجام شد و در تدوین آن از جستجوهای اینترنتی با استفاده از موتورهای جستجوگر، کلیدواژه‌های خلاقیت، رهبری و مدیریت، نوآوری سازمانی به صورت فارسی و انگلیسی در پایگاه داده‌های معتبر از جمله Magiran, Noormags, Scientific Information Database, Science Direct, Google Scholar و مطالعات کتابخانه‌ای در کتب و مقالات علمی منتشرشده استفاده شده است. در طی این فرایند ۴۳ منبع انگلیسی و فارسی مرتبط در بازه زمانی ۱۹۸۵-۲۰۱۷ و ۱۳۸۷-۱۳۹۷ یافت شد که ۳۴ منبع استفاده گردید.

یافته‌ها

همه سازمان‌ها برای بقاء نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان‌ها دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر حاضر برای بقاء و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، جریان نوجویی و نوآوری در سازمان تداوم بخشیده شد تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر به حیات ادامه داد؛ باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک دید و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آن‌ها تأثیر نهاد و بدان‌ها شکل دلخواه داد. در کشورهای پیشرفته، نسبت زیادی از جمعیت به کار ابداع، فرآوری و تولید دانش مشغول هستند؛ در چنین روزگاری اگر نتوانیم خود را با سیر شتابان تحولات سازگار سازیم و اگر دانش، محصول و یا خدمت جدیدی را برای عرضه نداشته باشیم، دیر زمانی نخواهد گذشت که شاهد از بین رفتن فرهنگ، دل‌بستگی‌ها و منابع خود خواهیم بود (۱۶). اهمیت و ضرورت خلاقیت از دو جنبه‌ی مادی و معنوی قابل‌بررسی می‌باشد. در بعد مادی اهمیت، نقش و جایگاه خلاقیت به حدی است که در مغرب زمین گفته می‌شود " یا مرگ یا خلاقیت" و اساساً انسان را "حیوان خلاق" می‌نامند. بر این اساس، انسان بدون خلاقیت یعنی حیوان. امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی کوچک و بزرگ در کشورهای صنعتی بدون خلاقیت مستمر، سریع و به‌موقع محکوم به فنا هستند (۶) و شرایط محیطی کسب‌وکار به‌قدری پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده است که دیگر نمی‌تواند با روش‌های تفکر گذشته مسائل و مشکلات امروز را حل کرد. همان‌طور که حل مسائل قبلی با روش‌های جدید کارساز نیست. لذا یک تغییر و تحول اساسی در نظام فکری لازم و ضروری است. به‌طور خلاصه عواملی که باعث ضرورت خلاقیت در بعد مادی شده‌اند عبارتنداز: کاهش منابع طبیعی، رقابت فشرده، تنوع‌طلبی مصرف‌کنندگان و کاهش زمان مطلوبیت کالاها و جهانی‌شدن صنعت اقتصاد (۱۷). صرف‌نظر از ضرورت‌های خلاقیت در بعد مادی، خلاقیت در بعد معنوی ناشی از مقام و جایگاه والای انسان به‌عنوان خلیفه‌الله است. بدیهی است که انسان باید بالقوه دارای صفات و ویژگی‌های خداوند در سطح دقیق و انسانی تا به چنین مقامی نائل می‌آید. کمال انسانی در گرو نو بینی و نوگرایی است. لذا تا انسان به کمک قوه خلاقیت قالب‌های ذهنی پوچ و غلط نجات نیابد، نمی‌تواند به‌جایگاه حقیقی خود دست یابد (۱۸).

سازمان‌ها با محیط بیرونی و داخلی خود به‌طور مستمر تعامل داشته و تأثیرپذیر و تأثیرگذارند و تغییرات متعدد و پیچیده‌ای در محیط بیرونی وجود دارد که سازمان‌ها نمی‌توانند نسبت به آن‌ها بی‌تفاوت باشند. در صورت بی‌تفاوتی و تداوم رفتارهای تکراری در محیط بسته، این نوع سازمان‌ها رو به نابودی بوده و قادر به حفظ وضع موجود نیستند. لذا تداوم و بقاء سازمان‌ها و تحقق اهداف آن‌ها می‌طلبد که نهضت خلاقیت و نوآوری را در ارکان سازمان که همانا کارکنان، مدیران و ساختار سازمانی هستند، پیش‌بینی و فرآیند آن را ترسیم و به‌صورت مستمر و فراگیر مطرح سازند تا از سقوط و نابودی در امان باشند (۱۷). انعطاف‌پذیری منطقی سازمان‌ها در قبال تغییرات گوناگون و پیشرفت‌های تکنولوژی، موجب می‌شود که سازمان به روز بوده

و سیاست‌ها، روش‌ها، برنامه‌ها و تصمیمات خود را بر اساس واقعیات تنظیم نموده و در صورت نیاز تغییرات لازم را ایجاد و اشکالات را مرتفع و برنامه‌های پیشرفت خود را ترسیم نمایند. در چنین صورتی سازمان، به بقاء و حیات خود می‌توانند ادامه دهند و به اهداف موردنظر دست یابند (۱۵). سازمان‌ها این نکته را باید مدنظر داشته باشند که هیچ‌گاه نمی‌توانند فراتر از کارکنانشان حرکت کنند. اگر مدیران، مجبورند سازمانی خلاق و نوآور داشته باشند، باید فرهنگ، سیستم‌ها، ساختار، روش‌ها، سبک مدیریت و... را طوری طراحی کنند که با ویژگی‌های افراد خلاق سازگار باشند (۱۸-۱۷). در ادامه یافته‌های این پژوهش در سه بخش مجزا ارائه می‌شود.

الف) نقش مدیر و رهبر در فرایند نوآوری: نقش مدیر در سازمان از ساختار، نیروی انسانی، تجهیزات و سایر عوامل تأثیرگذارتر است. چنانچه مدیر از دانش، اطلاعات، تجربیات و هنر لازم مدیریت برخوردار باشد تا حدی که بتواند رهبری سازمانی را نیز عملاً عهده‌دار گردد، نقش و تأثیر او دوچندان خواهد شد (۱۶). نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عوامل اصلی سازمان است بسیار مهم و حساس است، زیرا مدیریت می‌تواند توانایی خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق (۲).

محققان دریافتند که چگونه ساختار سازمان، استراتژی، فن‌آوری، فرهنگ و دیگر ابزارهای مدیریت کمک می‌کند تا اثربخشی و مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها به ارمغان آورند (۳). همچنین بیان کردند که در محیط سازمانی قرن ۲۱، خلاقیت و نوآوری منبع اصلی مزیت رقابتی هستند. بااین‌حال، این نویسندگان کمی درباره نقش رهبری در فرایند نوآوری می‌گویند. سازمان‌های خلاق و مؤثر به‌طور تصادفی ظاهر نمی‌شوند. آن‌ها به رهبرانی نیاز دارند تا تغییرات عمدی ساختار، فرهنگ و فرایند را کنترل کنند تا آن‌ها را به سازمان‌هایی خلاق، کارآمد و سازنده تبدیل کنند. اگرچه بسیاری از سازمان‌ها در ساختار، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ خود رقابتی به نظر می‌رسند، اما رهبری مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی است. رهبران سازمان‌ها معمولاً تصمیم می‌گیرند که چه اتفاقی در سازمان می‌افتد و جهت، دید و حرکتی که موفقیت را به ارمغان می‌آورد را مشخص می‌کنند؛ بنابراین، رهبران کاتالیزورانی هستند که محیط، فرهنگ‌سازمانی و استراتژی‌هایی که نوآوری، اثربخشی و موفقیت در سازمان را تشویق و پشتیبانی می‌کنند را ایجاد و مدیریت می‌کنند (۲). مدیران خلاق در ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب، فضاسازی محیط سازمانی برای تلاش بیشتر کارکنان و بالا بردن بازده سازمان نسبت به مدیران غیر خلاق، کارآمدتر عمل می‌کنند. آنان در این راه به‌گونه‌ای ابتکاری در رفع تنگناها و مشکلات می‌کوشند (۱۵). بنابراین، برای شروع فرایند نوآوری در هر سازمان، ابتدا سازمان باید رهبران و ساختار رهبری را در جای مناسب قرار دهد. علاوه بر این، رهبران باید به نوآوری علاقه‌مند باشند؛ در غیر این صورت، آن‌ها می‌توانند خلاقیت و نوآوری را در سازمان از بین ببرند. رهبران برتر در سازمان معمولاً دارای قدرت و اقتدار برای توسعه استراتژی‌هایی هستند که منجر به نوآوری می‌شوند، به این معنی که اگر آن‌ها قادر به درک فرصت برای تجدیدنظر، مایل به بهره‌برداری از آن‌ها و یا قادر به پاسخ به آن‌ها نیستند، این رهبران می‌توانند نوآوری را مختل کنند و مانع آن شوند. برعکس، اگر اهداف رهبران پویا، جاه‌طلبانه و نوآورانه باشند و اگر آن‌ها نگرش‌های فعالانه و همچنین توانایی پاسخ به تغییر را نشان دهند، این می‌تواند به بازسازی، نوآوری و موفقیت سازمان کمک کند (۵ و ۱۳).

برخی نظریه‌پردازان مدعی هستند که استراتژی مؤثر، فرهنگ، فرایندهای کاری کارآمد و سایر ابزارهای مدیریتی و نه رهبری، موفقیت سازمان را تعیین می‌کنند (۳و ۱۹). به‌عنوان‌مثال، آن‌ها به صنعت خودرو و فن‌آوری ژاپنی اشاره می‌کنند تا نشان دهند

که فرهنگ‌سازمانی قوی آن‌ها در موفقیت آن‌ها کمک‌کننده بود. علاوه بر این، تحقیقات تجربی نشان‌دهنده اهمیت فرهنگ در عملکرد سازمانی است. بااین‌حال، شین نشان داده است که رهبران کسانی هستند که فرهنگ سازمان را توسعه می‌دهند (۲۰). مثلاً زمانی که آی بی‌ام مجبور شد فرهنگ خود را تغییر دهد تا سازمان را نوسازی کند، لو گروستنر را به‌عنوان مدیرعامل جدید خود معرفی کرد. به‌طور مشابه، جک ولش، مدیرعامل جدید، برای تغییر فرهنگ جنرال الکتریک برای کمک به نوآورانه و موفق شدن آن منصوب شد. کامرون و کوین معتقدند که تغییر فرهنگ بدون مشارکت، تعهد و حمایت فعال رهبری که مکرراً برای متقاعد کردن اعضای سازمان به مزایا و نیاز به تغییر فرهنگ‌سازمانی تلاش می‌کنند، رخ نمی‌دهد (۵). سازمان‌هایی که دارای رهبری ضعیف هستند تمایل دارند که کمتر کارایی داشته باشند و برای اصلاح مشکلات خود مستعد بازسازی و کاهش مداوم هستند. از سوی دیگر، سازمان‌هایی که رهبران خلاق و مؤثر دارند، برای جلوگیری از نیاز به بازسازی و کم کردن حجم کار تلاش می‌کنند. رهبران این سازمان را به‌طور مؤثر اداره می‌کنند و از این طریق مانع از رسیدن به مرحله بازسازی بزرگ می‌شوند (۲۱). شرکت مشاوره CSC، ۴۹۷شرکت در ایالات‌متحده و ۱۲۷۵ شرکت در اروپا را موردبررسی قرار داد. هشتادوپنج درصد از این شرکت‌ها، کم و یا هیچ تلاشی برای اجرای طرح‌های بازسازی گزارش نکرده‌اند. بااین‌حال، شرکت‌هایی مانند موتورولا، کمپا و ژنرال الکتریک موفق به اجرای طرح‌های موفق بازسازی شدند زیرا رهبران خلاق و مؤثر برای مدیریت این فرایند داشتند (۲۱). شرکت‌های دیگر از ابتکارات مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) استفاده کرده‌اند و برای دستیابی به کارایی دست به کوچک‌سازی سازمان زده‌اند. بسیاری از این شرکت‌ها نیز شکست خورده‌اند. شرکت مشاور راس و استون، ۵۰۰ شرکت فورچون را که طرح‌های TQM را اجرا کرده‌اند موردبررسی قرار دادند و دریافتند که تنها ۲۰ درصد به اهدافشان دست یافتند. به همین ترتیب، یک نظرسنجی از انجمن مدیریت آمریکایی نشان داد که کمتر از ۴۵ درصد از شرکت‌های کوچک‌سازی شده در دهه گذشته هرگونه افزایش سود را گزارش کرده‌اند. این آمار به نظر می‌رسد نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت‌هایی که طرح‌های بازسازی را انجام داده‌اند به دلیل عدم خلاقیت و رهبری مؤثر برای مدیریت فرایند شکست خورده‌اند. این نشان می‌دهد که ابزارهای مدیریت به‌تنهایی نمی‌توانند از خلاقیت سازمانی اطمینان حاصل کنند که منجر به نوآوری، کارایی و موفقیت می‌شود. سازمان‌ها نیازمند رهبری خلاق و مؤثر برای کمک به ابزارهای مدیریتی هستند (۲۲). باوجود اینکه سازمان‌ها معمولاً بدون رهبری مؤثر نمی‌توانند به اهداف خود برسند، اما بسیاری از آن‌ها از نوع رهبرانی هستند که خلاقیت را تشویق می‌کنند و موفق می‌شوند. سنگ و دمینگ معتقدند که بسیاری از مشکلات و شکست‌هایی که سازمان با آن‌ها روبرو می‌شوند، ناشی از عدم رهبری خلاق هستند. در نتیجه، رهبری، مزیت رقابتی بنیادی و پایه‌ای برای موفقیت است؛ زیرا بدون رهبری خلاق و مؤثر در سازمان‌ها، استراتژی، تکنولوژی و نوآوری‌ها به موفقیت نمی‌رسند. سازمان‌ها نیازمند رهبری خلاق و مؤثر برای مدیریت اجرای استراتژی و تشویق نوآوری در سازمان هستند (۲۱).

بر اساس یک مطالعه توسط موسسه مشاوره‌ای اندرسون، قیمت سهام شرکت‌هایی که ادعا می‌کردند رهبری خلاق را در طول یک دوره ۱۰ ساله افزایش داده‌اند، در مقایسه با شرکت‌هایی که تصور می‌شد رهبری خلاق را ندارند، رشدی ۷۴ درصدی داشتند؛ بنابراین، کلید بازسازی خلاق در سازمان‌ها، توانایی آن‌ها در ایجاد ساختاری است که رهبران جدید و خلاق را برای مدیریت این سازمان پرورش و توسعه می‌دهد. مدیریت خلاق نمی‌تواند در بند شیوه‌های سنتی و معمول باشد، بلکه سبکی را برای مدیریت برمی‌گزیند که برای سازمان خلاق و نوآور مناسب باشد و منجر به محیطی گردد که روح ابتکار و نوآوری در آن حاکم باشد. در سازمان‌های خلاق روابط

بین مدیران و کارکنان مبتنی بر صمیمیت و تشریک‌مساعی است و این امر منجر به احساس امنیت و آرامش خاطر در افراد می‌شود (۲).

ب) سبک رهبری مشوق نوآوری و خلاقیت: ساختار رهبری سازمان‌ها به تولید نتایجی می‌انجامد که می‌تواند خلاقیت و نوآوری را تشویق کند. بااین‌وجود، هر نوع مدل رهبری در ایجاد این فرصت مؤثر نیست. سرمایه‌گذاری در نوع خاصی از سبک‌های رهبری و مدل‌ها می‌تواند نتایجی را ایجاد کند که خلاقیت را گسترش دهد. سازمان‌های موفق کشف کرده‌اند که رهبری مشارکتی و همکاری جویانه، به‌جای مدیریت قهرمانانه و اقتدارگرا، چیزی است که توانایی سازمان‌ها را گسترش می‌دهد. سازمان‌هایی که از مدل اقتدارگرا، سلسله مراتبی، فرماندهی و کنترل استفاده می‌کنند، جایی که رهبران عالی کار تخصیص اطلاعات، تصمیم‌گیری‌ها و تخصیص منابع را کنترل می‌کنند و کارکنانی که دارای توانمندی، خلاقیت و بهره‌وری کمتر هستند، باعث عدم گسترش نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌شود (۲۳). این نوع مدل، بر رهبری به‌عنوان یک فرایند عمل و اراده رهبر عالی تمرکز دارد. این مدل قهرمانانه رهبری در قرن نوزدهم محبوب بود اما امروزه در بسیاری از سازمان‌ها همچنان ادامه دارد (۲۴). سازمان‌ها نسخه مدرن این رهبری را در ادراکات رهبران به‌عنوان کسانی که با تمام ایده‌های عالی و موفقیت‌های بزرگی که در سازمان به‌تنهایی دست‌یافته‌اند بیان می‌کنند. در چنین سازمان‌هایی رهبران، جایگاه‌های مرکزی را اشغال می‌کنند و پیروان معتقدند که این رهبران در نهایت مسئول هر نتیجه هستند و همچنین اطمینان حاصل می‌کنند که فرایندهای سازمانی به‌طور صحیح کار می‌کنند (۲۵). این رویکرد قهرمانانه به رهبری فرصت کمی برای به دست آوردن نوآوری و نوسازی می‌دهد؛ چرا که رهبران سازمان را به‌خوبی و موفقیت‌آمیز هدایت نمی‌کنند. در عوض، رهبری شامل بسیاری از افراد با ابزار و مهارت‌های مختلف است که با هم سازمان را تغییر می‌دهند. شکل متناوب رهبری این است که توانایی یک فرد برای کنترل کردن آن شخص نیست، بلکه توانایی الهام، توانمندسازی و اعمال نفوذ گسترده در سازمان است (۲۶). رهبران معاصر می‌دانند که هیچ فردی ایده‌ها، مهارت‌ها و زمان برای انجام وظایف پیچیده رهبری معاصر را ندارد. آن‌ها می‌دانند که سازمان‌ها در صورتی زنده می‌مانند که رهبری آن‌ها محدود به رهبران برتر شود، زیرا فرصت‌های رهبری در هر سطح سازمان وجود دارد؛ بنابراین، برای یک سازمان نوآورانه و موفق، باید از خلاقیت تمام اعضای آن بهره‌مند شد. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از تمامی توانایی‌های رهبری خود، این کار را انجام دهند و هر کس در این سازمان به‌نوعی باید در رهبری خود دخالت کند (۲۷).

رائین معتقد است که سازمان‌های قرن بیست و یکم مبتنی بر دانش هستند و نیازمند همهٔ تجربه‌های خدمت به‌عنوان رهبر است؛ این بدان معنا است که به اشتراک گذاشتن قدرت، مسئولیت، ارزش‌ها و آرمان‌ها و همکاری با یکدیگر برای به دست آوردن موفقیت در سازمان ضروری می‌باشد (۲۶). هنگامی‌که این اتفاق می‌افتد، سازمان از وابستگی ضعیف طرفداران به رهبر عالی خلاص می‌شود و به آن‌ها آزادی می‌دهد تا توانایی‌های طبیعی خود را در سازمان به مشارکت بگذارند (۲). همچنین تیکی بیان می‌کند که بسیاری از سازمان‌های خلاق و موفق امروزه به منابع متعدد رهبری مؤثر در تمام سطوح بستگی دارند نه حفظ ساختار رهبری فرماندهی و کنترل که اغلب خلاقیت را نابود می‌کند؛ بنابراین، بهترین راه برای ایجاد نوآوری مؤثر در سازمان، پرورش رهبرانی است که از طریق آموزش و مربیگری توانمند می‌شوند تا خودشان رهبران خلاق و مؤثر باشند (۲۸).

ج) چگونگی تشویق خلاقیت و نوآوری توسط رهبران: برای توسعه خلاقیت و نوآوری در هر سازمانی، باید نقش رهبران در تشویق خلاقیت را معین کرد. رهبران به‌صورت موفقیت‌آمیزی می‌توانند خلاقیت و نوآوری سازمان را با طراحی سازمان برای ایجاد محیطی که برای خلاقیت برای شکوفایی مفید است،

تشویق کند. رهبران می‌توانند این کار را با ساختن شرایط کار دوستانه و فراگیر برای اعضای سازمان انجام دهند. هنگامی‌که ساختار اجتماعی سازمان کمک می‌کند تا کارگران احساس امنیت و پذیرش کنند، خلاقیت آن‌ها را به ارمغان می‌آورد. در نتیجه، رهبران سازمانی باید به غنای ایده‌ها، زمینه‌ها و دیدگاه‌های هر کارمند احترام بگذارند، ارزش قائل شوند و به آن‌ها اجازه دهند از کار و تجربه شخصی منحصربه‌فرد خود برای کار در سازمان استفاده کنند (۲۹). علاوه بر این، رهبری ارشد سازمان باید خود خلاقیت را ارزیابی کند و در مورد تشویق تحولات جدید مشتاق باشد. این چالش موردنیاز و فرصت‌هایی را برای افراد در سازمان فراهم می‌کند که خلاق باشند. چشم‌انداز و اهداف استراتژیک رهبری تعیین‌کننده این است که آیا سازمان فعالانه خلاقیت را پرورش می‌دهد. ازاین‌رو، چشم‌انداز هیجان‌انگیز کمک می‌کند تا یک محیط کاری ایجاد شود که هرکسی بتواند به‌طور کامل شرکت کند و به دنبال رشد چشمگیر و حرفه‌ای در دستیابی به دیدگاه مشترک باشد. در اینجا، رهبر، دیگر کارمندان در سازمان را تشویق می‌کند تا خلاقیت خود را از طریق ایجاد یک دید مشترک سازمانی که آن‌ها باید بسازند، به ارمغان بیاورد. رهبر دیگران را به هدف و مفهوم بیشتر مأمور می‌کند. این نوع محیط کار باعث خلاقیت می‌شود، درحالی‌که این نوع رهبری موجب تغییر در پیروان می‌شود که در نهایت آن‌ها را به رهبران مؤثر و خلاق تبدیل می‌کند (۱۳). علاوه بر این، رهبران می‌توانند با رفتار سازمانی در تشویق خلاقیت به‌عنوان سیستم‌های زندگی پر از پویایی و پتانسیل نوآورانه موجود در همه مردم، مؤثر باشند. این پتانسیل خلاقانه است که رهبران برای مقابله و حل مسائل سازمانی تلاش می‌کنند. در اصل، رهبران نه‌تنها باید دیدگاهی که کارکنان سازمان را به‌عنوان ماشین‌آلات می‌پندارد را متوقف کند، بلکه باید به آن‌ها به‌عنوان موجودات زنده‌ای که کار در سازمان که به‌عنوان سیستمی زنده است پنداشته شود. این جهان‌بینی به رهبران کمک می‌کند تا سازمان‌هایی را ایجاد کنند که با پیروان احساس کنند که قادر به سازگاری هستند، به تغییرات در محیطشان علاقه‌مند هستند و می‌توانند به‌طور هدفمند نوآوری کنند. بااین‌حال، تنها راه رهبران، می‌تواند این روح نوآورانه باشد که آن‌ها همه کارکنان را به شرکت در راه‌حل‌ها و در ایجاد فرآیندهای سازمانی دعوت کنند. این به این معنی است که رهبران باید در کل سیستم درگیر شوند تا بتواند هوش و خلاقیت را که در سراسر سازمان وجود دارد، به کار گیرد (۳۰).همچنین رهبران می‌توانند با تهییج کارکنان خود به ایجاد خلاقیت در سازمان‌هایشان کمک کنند. آن‌ها این کار را با چالش و آزاد گذاشتن کارکنان برای تولید راه‌حل‌های تازه برای مشکلات انجام می‌دهند. رهبران سؤالاتی را مطرح می‌کنند که باعث می‌شود کارکنان و پیروان آن‌ها آزادانه فکر کنند. رهبر مهیج چالش‌هایی را ایجاد می‌کند که کار در سازمان شکل می‌گیرد. این نوع رهبری استرس کارکنان را از بین می‌برد و هوش و خلاقیت خود را بر مسائل و اهداف سازمانی در مسیرهای جدید متمرکز می‌کند (۱۳).

فرانک سوننبرگ و بورلی گلدبرگ معتقدند که سخت‌ترین راه‌حل خلاقیت، غلبه بر فرهنگ‌سازمانی‌ای است که علیه خلاقیت و نوآوری مقاومت می‌کند. این نوع فرهنگ، این اعتقاد را به وجود می‌آورد که شیوه‌ای که سازمان درگذشته عمل می‌کند این است که همیشه باید آن را انجام دهد. انگیزه‌های چنین رفتاری معمولاً از ترس از شکست، سیاست‌های سازمانی و ناآرامی با هر چیز جدید یا متفاوت است. رهبران خلاق قادر به پذیرفتن تغییر و تشویق پیروان به سؤال از اینکه چرا سازمان کاری به نحوی خاص انجام می‌دهد و سپس به دنبال راه‌های جایگزین برای انجام کارها است. این رهبران به‌عنوان بخشی از فرایند یادگیری اشتباهات را مرتفع می‌کنند و پیروانی را که ایده‌های جدید را امتحان می‌کنند و شکست می‌دهند، مجازات نمی‌کنند؛ بنابراین، آن‌ها به ایجاد فرهنگ‌سازمانی کمک می‌کنند که کارکنان می‌توانند خطرات و حتی اشتباهاتی را مرتکب شوند (۲).

تنوع نهفته در قلب سازمان، توانایی برای نوآوری است؛ بنابراین رهبران باید خلاقیت و نوآوری را از طریق ایجاد محیطی مناسب برای تنوع برای رشد فعالانه تشویق کنند. هدف مدیریت تنوع توسط رهبران این است که تفاوت‌های پیروان را برای عملکرد کارآمدتر سازمان به کار گیرند. این به این معنی است که رهبران باید ساختارهای اجتماعی سازمان را به‌گونه‌ای طراحی کنند که همه کارگران احساس تعلق داشته باشند. آن‌ها همه اعضای سازمان را با ارزش، امین و موردقبول می‌دانند که به آن‌ها امکان می‌دهد که بیشتر از استعدادهای خود و خلاقیت خود را در اختیار سازمان قرار دهند. این بدین معنی است که رهبر سازمان، ارزش‌ها و تفاوت‌های موجود در هر شخص را درک می‌کند و بسیاری از سازمان‌ها موانعی دارند که مانع از ایجاد مهارت‌ها، ایده‌ها و انرژی در موفقیت سازمان می‌شود (۳۱).

بااین‌حال، سازمان‌ها وقتی که موانع و تنوع را به رسمیت شناخته و حذف می‌کنند، تعهد و سهم کامل از کل نیروی کار خود را به دست می‌آورند. جایی که تنوع واقعی در یک سازمان وجود دارد، برای راه‌حل‌های نوآورانه‌ای آسان‌تر می‌شود (۱۳). به عقیده ادواردز، حضور ذهنیت متفاوت در نیروی کار، خلاقیت، انعطاف‌پذیری، حل مسئله و نوآوری را افزایش می‌دهد. وقتی افراد با پس‌زمینه و استعداد متنوع به یک سازمان ملحق می‌شوند، تمایل به تزریق ایده‌های جدید و چالش اندیشه‌های سازمانی دارند. بااین‌حال، تغییر یک‌شبه اتفاق نمی‌افتد. در عوض، رهبران سازمان‌ها ابتدا باید از منافع تغییر متقاعد شوند و به‌نوبه خود دیگر اعضای سازمان را به نفع خود متقاعد سازند. هنگامی که این اتفاق می‌افتد، آن‌ها سیاست‌ها و استراتژی‌هایی را ایجاد می‌کنند که تغییر در سازمان را ایجاد می‌کنند (۳۲). در اصل، رهبری سازمانی مهم‌ترین جنبه‌ی خلاقیت سازمانی و نوآوری است. هیچ سازمانی نمی‌تواند خود را متحول یا نوگرا کند، مگر اینکه رهبران این فرآیند در حال حرکت را حفظ و ادامه دهند؛ بنابراین، سازمان‌ها نیاز به رهبران خلاق دارند تا روند نوآوری را مدیریت کنند. ازاین‌رو، خلاقیت یک سازمان به این بستگی دارد که رهبر، سازمانی را طراحی می‌کند و محیطی را ایجاد می‌کند که خلاقیت را توسعه می‌دهد. همچنین می‌تواند به چگونگی تشویق و مدیریت تغییر در سازمان بستگی داشته باشد. در نهایت، این بستگی به این دارد که چگونه رهبر همه را تشویق می‌کند تا بهترین خلاقیت خود را بیابد و از آن برای کمک به سازمان‌دهی و تغییر سازمان استفاده کند (۲).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش مهم رهبری و مدیریت در فرایند نوآوری سازمان‌ها می‌باشد. رهبری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف می‌باشد و سبک رهبری تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. در گذشته تئوری‌های سنتی رهبری مبتنی بر سلسله مراتبی بوده‌اند که قدرتی در بالای سازمان وجود داشت و دستورات از بالا به پایین دیکته می‌شد و پیرو ان در سطوح پایینتر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بودند، اما امروزه بنا به دلایلی از جمله پیشرفت در سطح سواد کارکنان تئوریهای سنتی رهبری دیگر پاسخگو نمی‌باشد. همچنین ضرورت وجود خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها به حدی است که برخی منابع عدم وجود خلاقیت را برابر با نابودی سازمان در دراز مدت دانسته‌اند (۳۳). سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی‌تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه رقابت محو می‌شود؛ از این رو سازمانها پیوسته در جستجوی راه‌هایی هستند تا خلاقیت فردی و سازمانی را تقویت نموده و آن را بین کارکنان خود ترویج دهند. زیرا افزایش خلاقیت در سازمانها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش کارایی و بهره وری، ایجاد انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ جابجایی

در بین کارکنان سازمان شود (۳۴).بدین جهت این پژوهش با هدف بررسی نقش رهبری و مدیریت در خلاقیت و نوآوری سازمانی انجام گرفته است، یافته‌ها بیانگر تاثیر سبک رهبری مدیران و رهبران بر خلاقیت و نوآوری سازمانی می‌باشد. بنابراین مدیران باید مناسب‌ترین سبک رهبری را انتخاب نمایند تا بتوانند ارتباط مناسب‌تری با کارکنان خود داشته باشند تا بتواند نوآوری و خلاقیت را در سازمان خود توسعه دهند. یافته‌های این پژوهش مروری با یافته‌های پژوهشی آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳)، نجفی و عباسی منزه (۱۳۹۴)، بسیوک (۲۰۱۳)، سلیا و همکاران (۲۰۱۵)، رگو و همکاران (۲۰۱۲) و شین و زیوها (۲۰۱۳) مطابقت دارد.

در سازمان‌های نوآور؛ ساختار، استراتژی، فرهنگ و صاحبان قدرت در سازمان از نوآوری حمایت می‌کنند. در این‌گونه سازمان‌ها؛ استراتژی‌ها، بصیرت‌ها، ارزش‌های مدیران عالی، خط‌مشی‌ها و انتظارات سازمان بر تقویت روحیه کارآفرینی تأکید دارند. از آنچه مطرح شد می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که خلاقیت و نوآوری استعدادی است که در همه انسان‌ها وجود دارد که این استعداد محتاج زمینه‌ها و بسترهایی است که با تلاش و کوشش فردی و جمعی در شرایط و وضعیت‌های گوناگون بروز و ظهور می‌یابد.خلاقیت و نوآوری پدیده‌ای است که محتاج مدیریت نمودن، برنامه داشتن، هدفمند بودن را می‌طلبد و با اراده فردی و جمعی، خودباوری، رنج و تلاش به ثمر نشسته و شکوفایی و پیشرفت را به ارمغان می‌آورد. خلاقیت و نوآوری شعارگونه و احساسی هیچ‌گاه ما را به پیشرفت و شکوفایی در تولید علم و خدمات و بهره‌جویی‌های مادی و معنوی نمی‌رساند بلکه با کوشش و تلاش مستمر، اصالت دادن به علم و دانش واقعی، مدیریت نمودن عمیق و کارآمد می‌توان از این نعمت خداداد و الهی بهره‌های فراوان برد. بنابراین وظایف رهبران و مدیران خلاق از چند زاویه قابل‌تأمل و بررسی است. وظایف رهبران و مدیران خلاق از نظر ایجاد شرایط، رشد و توسعه خلاقیت موردنظر است که در جهت جمع‌بندی و نتیجه‌گیری مباحث به صورت خلاصه به آن اشاره می‌شود. رهبران و مدیران کارآفرین و خلاق به دنبال نوآوری و تغییرات جدید هستند (۱۵). لذا چنانچه شرایط را تدابیر ایجاد وضع موجود فعالیت‌ها سازمان و مدیریت معنی کنیم، ایجاد وضع موجود فعالیت کارکنان بر عهده رهبران سازمان‌ها است که برخی از مهم‌ترین مصادیق آن را اشاره می‌نماییم؛

- **کمک به تغیر و تحول ارزش‌ها و هنجارهای نامناسب و نامساعد در کار و تولید:** زیرا ایجاد فرصت کار و تلاش نیازمند اصلاح مقررات، نگرش‌ها و محدودیت‌های دست‌وپا گیر که مدیران خلاق از عهده آن برمی‌آیند ضروری است.
- **ریسک‌پذیری و تحمل ابهام:** آن‌ها از شکست خوردن نمی‌ترسند و با قبول یک خطر به دنبال باز کردن فضای کار و رقابت جدید می‌روند؛ یعنی قبول ابهامی که پیش‌بینی پذیر نیست.
- **استفاده درست از خلاقیت خود و دیگران:** مدیران خلاق و کارآفرین از این ویژگی در خود و کارکنان به نحو درست و مناسب استفاده می‌کنند.
- **هماهنگ با شرایط و واقعیت‌ها:** مدیران خلاق و کارآفرین با توجه به سرمایه، منابع انسانی، تجربه و شواهد علمی ولی هماهنگ با شرایط و واقعیت‌های کار اقدام می‌کنند.
- **توجه به آینده و شکار فرصت‌های طلایی:** مدیران خلاق و کارآفرین به آینده توجه دارند و خود و کارکنان را به شکار فرصت‌های طلایی ترغیب می‌کنند. آن‌ها در به نتیجه رساندن فرصت‌ها و طرح‌های ابتکاری حوصله و تحمل فراوانی دارند و باعلاقه به پی‌گیری آن‌ها می‌پردازند.
- **تصمیم‌گیرندگان مستقل:** مدیران خلاق و کارآفرین خود تصمیم‌گیرنده هستند و کمتر تحت تأثیر القائات دیگران (تصمیم سازان) اند. آن‌ها متکی به نفس و دارای روحیه‌ای کاملاً مستقل هستند (نه مستبد) به‌عبارت‌دیگر اراده قوی

از آنان شخصیتی می‌سازد که می‌توانند در برابر ناملایمات مقاومت کنند. آغاز تصمیمات همراه با ریسک و پذیرش طرح‌های نو نیازمند استقلال در اندیشه و عمل است.

- **رشد دهندگی، علاقه‌مندی و بهره‌وری:** مدیران خلاق و کارآفرین به شکوفاسازی استعدادهای کارکنان توجه می‌کنند. مناسب‌سازی نوع کار با علایق و تخصص کارکنان، فراهم آوردن فرصت برای تلاش و انجام کار موردعلاقه آن‌ها، تشویق آنان به ارائه طرح‌های نو و قدردانی بجا و کافی از زحماتشان، به افزایش بازده کاری کمک می‌کنند.

تقدیر و تشکر

نویسندگان صمیمانه از کلیه کسانی که ما را در انجام این تحقیق یاری و راهنمایی نمودند تشکر و قدردانی به عمل می‌آورند.

References

1- Amabile, T. M. "A Model of Creativity and Innovation in Organizations." In Research in Organizational Behavior. Vol. 22, edited by B. Staw and R. Sutton. Elsevier Science, 2000.

2- Chandra Nayak, Rama &Ramesh Agarwal. A Model of creativity and innovation in organizations. International Journal of Transformations in Business Management (IJTBM) 2011; 1(1).1.

3- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. Competing by design: The power of organizational architecture. New York: Oxford University Press, 2011; 7-10.

4- Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. The Learning Organization, 2006; 13(4), 337-352.

5- AGBOR, EMMANUEL. Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. Journal of Strategic Leadership, 2016; 1(1), pp. 39-45.

۶- احمدی مقیم، عباس. کارآفرینی. همدان: انتشارات هگمتانه، چاپ سوم. ۱۳۹۱.

۷- آقاجانی، طهمورث و شوقی، بهزاد. بررسی تاثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان(مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه). مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۳؛ شماره ۱۷: ۵۱-۴۳.

۸- نجفی، امیر و عباسی منزه، صدیقه. بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشورو مدل سازی روابط بین آنها مبتنی بر مدل معادلات ساختاری. پژوهش های مدیریت راهبردی، ۱۳۹۴؛۲۰(۵۸):۹۹-۷۳.

9- Bosiok, D. Leadership Styles and Creativity, Online Journal of Appplied Knowledge Management, 2013; 1(2), P.P. 77-64.

10- Celia, M.; Roncesvalles, T.; Sevilla, A. V. “The impact of authentic leadership on subordinates’ trust and work performance in educational organization: a structural equation modeling”. Journal of Educational and Management Studies, 2015; 5(1), 69-79.

11- Rego, A.; Sousa, F.; Marques, C.; Cunha, P. M. “Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity”. Journal of Business Research, 2012; 65(2), 429-437.

12- shin sj & zhou j (2013).transformational leadershipconcervatin creativity evidence from korea. Academy of management journal”46(6);703-14.

13- Neil Anderson, Kristina Potočnik, Jing Zhou. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. Journal of Management, 2014; 40(5).Pp:1297-1333

۱۴- سلطانی تیرانی، فلورا. نهادی کردن نوآوری در سازمان. تهران. موسسه رسا. ۱۳۹۶

۱۵- عبداللهی، ابوطالب. نقش مدیران و سازمان‌ها در خلاقیت و نوآوری. مجله حصون، ۱۳۸۷؛۱۶: ۱۷۲-۱۵۱.

۱۶- میرمیران، سید جلیل. خلاقیت و نوآوری (فردی، گروهی و سازمانی). تهران: انتشارات گهر، چاپ اول.۱۳۸۴

۱۷- رنجبریان، رسول. خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه. ۱۳۹۲؛ ۱۶۱ : ۳۸-۲۸.

۱۸- صمدآقایی، جلیل. خلاقیت جوهره کارآفرینی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ سوم، جلد دوم.۱۳۹۵

19- Galbraith, 2002; Nadler & Tushman, 1997; Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley.

20- Schein, E. Organizational culture and leadership. Organizational dynamics. San Francisco: Jossey-Bass.1985

21- Tichy, N. The leadership engine: How winning companies build leaders at every level. New York: HarperCollins Publishers2009.

22- DuPont, B. D. Leadership–An organization’s biggest competitive advantage. University of Calgary Enbridge Inc.2002

23- Askenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure. San Francisco: Jossey-Bass, 2002; Pp: 1-3.

24- Hornstein, H. A., & De Guerre, D. W. Bureaucratic organizations are bad for our health. Ivey Business Journal Online, 2006; Pp: 1-4.

25- Harrison, B. The nature of leadership: Historical perspectives & the future. Journal of California Law Enforcement, 1999; 33(1), 24-30. Retrieved on March 28, 2005, from ProQuest.

26- Spillane, J. P. Distributed leadership. The Educational Forum, 2005; 69(2), 143. Retrieved on March 29, 2005, from ProQuest.

27- Bergmann, H., & Horst, D. Introducing a grass-roots mode of leadership. Strategies & Leadership, 1999; 27(6), 18-20. Retrieved March 28, 2005, from EBCOHost.

28- Gardner, J. W. The nature of leadership. In Educational Leadership: A Jossey-Bass Reader 2000; pp. 1-12).San Francisco, CA: Jossey-Bass. Retrieved on March 20, 2005.

29- Meurling, E. Diversity as a business opportunity. The PAUSE Scholarship Foundation.2004

30- Wheatley, M. Innovation means relying on everyone’s creativity. Leader to Leader, 2001;(Spring) http://www.margaretwheatley.com/articles/innovationmeans.html

31- Weinzimmer, L. G. Fast growth: How to attain it, how to sustain it. Chicago, IL: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.2001

32- Edwards, S. The value in diversity. CA Magazine, 1996; 129(8), 16-21.

33- Gautshi, T. "Invest in creativity", Design News J. 2001; 56(2):135.

34- Koene, B.A.S., A.L.W. Vogelaar and J.L. Soeter. Leadership effects on organizational climate and financial performance:: Local leadership effect in chain organizations. The Leadership Quarterly, 2002; 13(3): 193-215.

The Role of Leadership and Management in Organizational Innovation and Creativity

Araei M[1], Mohammadimehr M[2]

Abstract

Goals: In today's organizational world, Creative Directors, Creative Organizations and Creative Workers are the sides of the creative triangle which do not get the meaning without any creativity or innovation. The appropriate organizational structure and support and encouragement of leaders and managers are two essential elements in creativity, and contexts and conditions of creativity is a requirement that organizations must provide to achieve the desired goals. This paper examines the important role of leadership and management in the process of innovation of organizations.

Method: This study is a review article in which internet searches using search engines and creative keywords of leadership and management and organizational innovation in credible databases such as Magiran, Noormags, Scientific Information Database, Science Direct, and Google Scholar, as well as Library Studies in published scientific books and articles are carried out. During this process, 43 relevant Persian and English sources during the period 1985-2017 were found, while only 34 sources were used.

Findings: The organizations' leadership structure ends in results which can encourage creativity and innovation. However, any kind of leadership style is not effective in creating this opportunity. Investing in a particular type of leadership styles and models can create results that will expand creativity. Successful organizations have discovered that participatory and collaborative leadership, rather than heroic and authoritative management, is what empowers organizations.

Discussion and Conclusion: Creativity and innovation is a phenomenon that requires management, plan, and purposefulness, and is brought forth with individual and collective will, self-confidence, suffering and endeavor and brings prosperity and progress. Therefore, leaders must create an environment that can revise organizational culture and structure which encourages creation and innovation. Organizational creativity also depends on how leaders manage and encourage diversity in the organization, as well as creating an effective leadership structure that maintains innovation process in the organization.

Keywords: leadership, management, creativity, innovation, organization

1- (*Corresponding Author) Researcher, Education Development Center, AJA University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
E-mail: mahmood.arae@gmail.com

2- Associate Professor, Microbiology Department, School of Para medicine, Education Development Center, AJA University of Medical Sciences, Tehran, Iran.