

بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با خلاقیت و کارآفرینی سازمانی

مجتبی صرافزاده جهرمی^۱

۱- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بین الملل

Jahromis1361@gmail.com

چکیده

از عوامل اثر گذار بر خلاقیت رهبری است. جهان پیچیده امروز ما نیازمند ابتکار و خلاقیت است. جریان مناسب و پویا در سازمانها مبتنی بر مجموعه متعددی از عوامل است. رهبران تحول آفرین در پی راههای جدید انجام دادن کار تازه در جهت رسیدن به هدفهای سازمانی هستند. نیاز به رهبران تحول گرا برای سازمانهایی که می خواهند در چرخه رقابتیهای بازار باقی بمانند بسیار احساس می شود. رهبران با تاثیر بر رفتارهای سازمانی فعالیتهای کارآفرینی و خلاقیت را افزایش می دهند. هدف از انجام تحقیق بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با خلاقیت و کار آفرینی سازمانی است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که سبک رهبری تحول آفرین با خلاقیت و کار آفرینی سازمانی دارای رابطه است البته می توان این رابطه را بین فرضیه رهبری تحول آفرین و خلاقیت یافت.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، خلاقیت، کارآفرینی

۱- مقدمه

امروزه تغییر در اداره سازمانها و تبدیل آن به مدیریت انعطاف پذیر موید یک حوزه جدید علمی در مدیریت بخش دولتی است که از آن بعنوان رهبری تحول گرا نام برده می شود که در نهایت منجر به مدیریت کارآفرین می شود. (۱)

رقابت باعث شده که چرخه عمر محصولات کوتاه شود مزیت رقابت سازمانها که به شرایط جدید بازار و نیازهای مشتریان سریع تر واکنش داده و در جستجوی راه حل خلاق در محصولات و فرایندها باشند. در واقع رهبران تحول آفرین با خلق ایده ها و چشم اندازهای جدید مسیر تازه ای از رشد را فراروی سازمانها قرار می دهند و نوید عملکرد بهتر سازمان را می دهند (یزدان شناس و جمشیدیان ۱۳۸۷)

مهمترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژی است رهبری تحول آفرین می تواند باعث ارتقای توانایی پیروان در درک ماهیت سازمانی شود. (rafferty and griffin 2004)

یکی از پیامدهای رفتاری در کارکنان که تا اندازه زیادی می تواند تحت تاثیر رفتار و ویژگی های مدیران قرار بگیرد ، بحث خلاقیت و نوآوری است که در نهایت منجر به تسهیل روند فعالیت کارآفرینانه در کارکنان می شود. (۲)

کار آفرینی سازمانی می تواند با ایجاد و تقویت ساختارهای مسطح با سطح تمرکز پیچیدگی و رسمیت اندک و ارتباطات غیر رسمی بسیار گسترده به همراه خلاقیت در کارکنان تاثیر زیادی بر پیشسازی آنها در سطح رقابت با سایر رقبا ایفا کند. (۳).

لذا در این مقاله پس از مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش بدنبال بررسی این موضوع هستیم که رهبری تحول آفرین چه تاثیری بر ایجاد خلاقیت و کارآفرینی سازمانی در سازمانها دارد؟ در این راستا ، فرضیه تحقیق به ترتیب زیر مطرح است:

فرضیه اول : رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان تاثیر معناداری دارد .

فرضیه دوم : رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی تاثیر معناداری دارد.

۲- ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- رهبری تحول آفرین



توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر متفاوت فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به سمت نظریه‌های نئو کاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمند سازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کند انتقال یافته است. (karck)

در حقیقت رهبری تحول آفرین نیاز دارد که کارکنان سازمان را در انجام تغییرات و ایجاد یک ساختار که تاکید اصلی بر نوآوری بعنوان یک راه اساسی درگیر کند. (porter2008)

عناصر رهبری تحول آفرین ۴ مولفه اصلی دارد که عبارتند از نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی.

عواملی که سبب نوآوری حقیقی در سازمانها می‌شود عبارتند از: داشتن استرژئی متمرکز، استرژئی تجاری موفق، اشراف کامل به نیازهای مشتری، و از همه مهمتر داشتن یک رهبری تحول آفرین در راس امور. مدیریت بر سبک کارآفرینی این امکان را فراهم می‌آورد تا شیوه‌های سنتی همچون طراحی سازمانها بر پایه ی تکنولوژی ماشین محور به شیوه‌های نوین دانش محور تغییر پیدا کند.

به هر حال، دانش، درون سرمایه انسانی قرار دارد و سازمانها نمی‌توانند براحتی دانش را میان افراد درون سازمان منتقل کنند. گرچه یک سازمان به دانش، مهارتها و تخصص کارکنان دسترسی دارد، اما نیاز دارد که ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها را در مدیریت ابزارها مدیریت دانش (۴) بدست آورد تا کاربرد موثر سرمایه انسانی در ایجاد و توسعه تخصص سازمانی برای نوآوری را تضمین کند (۵)

در حالی که برخی معتقدند موضوع رهبری تحول آفرین را اولین بار دان تاون مطرح کرد اما برنز (۱۹۷۸) برای نخستین بار اصطلاح رهبری تحول آفرین را در مباحث علوم سیاسی مطرح نمود. برنز در کتاب خود به نام رهبری اصطلاحات رهبری تبدلی و تحول آفرین را وضع کرد ولی بس (۱۹۸۵) با مطالعه خود این مفهوم را وارد حیطه رهبری رهبری در سازمانها نمود. بس یک رهبر تحول آفرین را کسی می‌داند که پیروان را ترغیب به انجام کاری فراتر از آنچه به طور معمول از او انتظار می‌رود انجام می‌دهد. (1987bass avolio)

۲-۲- خلاقیت:



خلاقیت سازمانی را می‌توان به این صورت تعریف کرد توسعه و پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری که

برای کل سازمان جدید است. (wongandchain 2007)



شش عامل در خلاقیت افراد موثرند:

۱- دانش

۲- توانایی عقلی

۳- سبک فکری

۴- انگیزش

۵- شخصیت

۶- محیط

موضوع بسیار مهم و اساسی خلاقیت سازمانی است که به اعتقاد لوهل مفهومی است که کارمند در مواجهه با مشکل در سازمان سعی در استفاده از آن دارد.

خلاقیت طیف وسیعی از فرایندهای اجتماعی و عوامل زمینه‌ای که نحوه تعامل افراد با یکدیگر و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد را در بر می‌گیرد. بنابر این، سطح کلی خلاقیت در هر سازمان، جمع ساده خلاقیت فردی افرادی که به استخدام درآورده‌اند، نیست. برای ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمانها و پرورش توانایی‌های خلاق افراد، متغیرهای چندی تاثیر گذارند که می‌توان آنها را به سه دسته متغیرهای انسانی، متغیرهای ساختاری و متغیرهای فرهنگی تقسیم بندی کرد.

متغیرهای ساختاری از جمله منابع بالقوه نوآوری هستند که بستر فعالیتهای سازمان را تشکیل می‌دهند. ساختار باید انعطاف پذیر باشد که بتواند ارتباطات افقی و عمودی سازمان را تسهیل کند. مهم ترین متغیرهای سازمانی موثر بر خلاقیت شامل سبک رهبری، ساختار سازمانی سیستم پاداش و فرهنگ سازمانی می باشد.

بطور کلی یکی از ویژگی‌های اساسی و ساختاری سازمانهای کارآفرین و یادگیرنده آن است که می‌توانند شرایط محیطی را بطور منطقی بررسی کرده و با شناخت ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود بتوانند فرصت‌های موجود در بازار را کشف کرده و از آن استفاده بهینه کنند. در این راستا، راسدویچ و اسکندریانی (۶) (۲۰۱۳) معتقدند می‌توان، با تمرکز بر دانش و مهارت موجود در سازمان و تغییر برنامه ریزیهای انجام شده از خلاقیت بعنوان هسته اصلی تغییرات و بهسازی سازمان استفاده کرد.

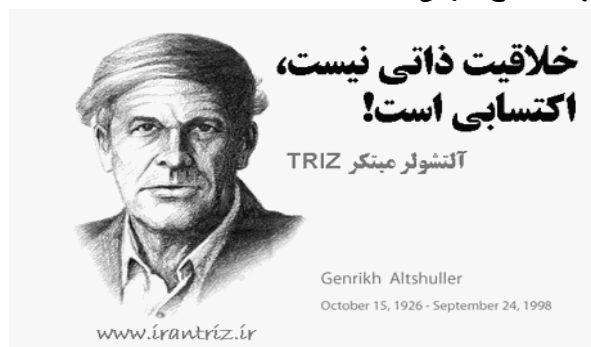
در این میان متغیرهای انسانی همچون مدیران و سبک مدیریتشان در ایجاد خلاقیت و پیشرفت سازمان تاثیر بسزایی دارد. توانایی مدیریت بر منطبق کردن و سازگار نمودن سازمان با شرایط جدید در محیط به ترتیبی که این

شرایط و عوامل به نفع سازمان عمل کند، به شیوه مدیریت و یافتن راههای جدید ابتکار بستگی دارد، در واقع قوه خلاقانه موجود در سازمان یکی از با ارزش ترین سرمایه های آن سازمان است که توسط مدیریت آن سازمان به ثمر می نشیند.

یکی از سبکهای که می تواند بر این سرمایه با ارزش متناسب با خصوصیات هویت ببخشد سبک مدیریت مشارکتی است این سبک برای تقویت هویت انسانی و دور شدن از هویت ابزاری انسانها در سازمان گام بر میدارد و به فعال سازی اندیشه های آنان برا یتحقق کارآمدتر اهداف سازمان کمک می کند.

ارزش واقعی اندیشه ها مشارکت دادن آنها در تصمیم گیریهای مربوط به امور سازمان در واقع، سبکی است که در آن به زیر دستان تفویض اختیار می شود و به ایجاد تیم های همکاری در بین کارکنان پرداخته شده است. در تحقیقی که وگل و همکاران (۲۰۱۴) با موضوع سبک مدیریت و عملکرد شرکتهای مخلف انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که طرز تفکر و نوع عملکرد تیم های مدیریت در رده های بالا در زمینه کارآفرین شدن سازمانها بسیار تاثیر گذار است.

خلاقیت منشا و پیش شرط نوآوری است، پژوهش های آمابیل، آندریو پولوس، کاردینال و هاتفیلد نشان می دهد که خلاقیت متاثر از متغیرهای سطح سازمان است.



۱-۲-۱-نوآوری:



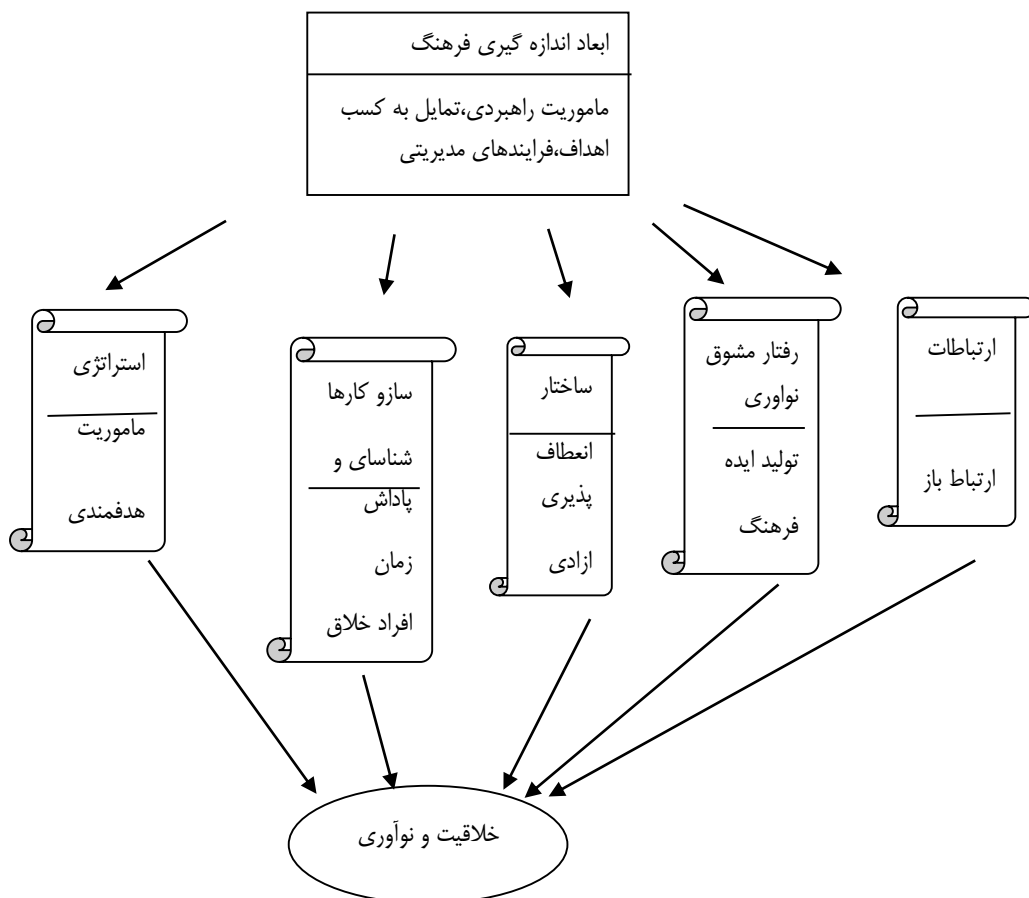
هانگ و همکارانش نوآوری سازمانی را سه بعد می دانند :

۱. نوآوری محصول : که به معنای ارتقای ترکیب محصولات و خدمات ارائه شده است.
۲. نوآوری فرایند: که بمنظور ترکیب و کارایی عملیاتی داخلی است.
۳. نوآوری کل سازمان : شامل بهبود مزیت رقابتی ، سود دهی شرکت و بهبود گردش دارایی سازمان می باشد.

شرکت ها با ظرفیت نوآوری بعنوان یکی از عوامل اصلی با سرعت بیشتر و بنحو بهتر به چالشهای محیطی پاسخ می گویند و از طرفی با توسعه مزیت‌های رقابتی خود از طریق نوآوری به تولید محصولات جدید مطابق نیازها و خواسته های بازار تقاضا ، باعث رونق اقتصادی در سازمان خود شوند.

متغیر	سطوح متغیر	نوع متغیر
رهبری تحول آفرین	۱- رفتارآرمانی	مستقل
	۲- ویژگی آرمانی	
	۳- ترغیب ذهنی	
	۴- انگیزش الهام بخش	
خلاقیت سازمانی	۱- ساختار سازمانی	میانجی
	۲- جو سازمانی	
	۳- منابع	
نوآوری	۱- نوآوری محصول	وابسته
	۲- نوآوری فرایند	
	۳- نوآوری کلی	

۱-۲-۲: فرهنگ سازمانی:



جدول ابعاد عوامل فرهنگی:

ابعاد شاخص فرهنگی	نظریه پردازان
ریسک پذیری و کاهش عدم اطمینان	گاکس ۲۰۱۲، شالی و گیلسون ۲۰۱۲
تشویق نظریه های جدید و ارائه اندیشه های بکر	دبل ۱۹۸۶
پذیرش ابهام	وان ۱۹۸۳
سیستم باز ارتباطات و همکاری گروهی	کاتر و تاشمن ۱۹۸۱ مازلو ۱۹۸۲ میلر ۱۹۸۷ بارت ۱۹۹۷ مارتین و تریلانچ ۲۰۰۳
سبک رهبری حمایتگرانه و تحول گرا	فرد ریکسون ۲۰۰۱ دالتون و گرنت ۲۰۰۵ صادقی مالامیری ۱۳۸۶
تضاد و تعارض	توماس و کیلمن ۱۹۷۵ سی لندا ۲۰۰۱ اسپکتور و همکاران ۲۰۱۱

ماخذ: فیضی و همکاران (۱۳۸۸)

۳-۱- کارآفرینی سازمانی:



فرایند کارآفرینی سازمانی ابداع شده تا فعالیتهای نوآورانه را در یک ساختار سازمانی توصیف کند. در کارآفرینی سازمانی افراد سازمان تلاش میکنند تا کسب و کار جدید را بهبود بخشیده و بر جنبه‌های مشارکت و همکاری نیز تاکید دارد. فرایندی در کارآفرینی که سازمان طی میکند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیتهای فردی و گروهی بطور مستمر در سازمان مرکزی به ثمر برسند.

کارآفرینی واژه‌ای است که پژوهشگران تعارف متعددی برای آن ارائه داده‌اند به طور متداول واژه کارآفرینی دو مفهوم می‌رساند: کارآفرینی بمعنای فرایند و پدیده خلاقیت و نوآوری عرضه شده است (تجاری شده) و کارآفرینی بمعنای یک رشته علمی، رشته کارآفرینی عبارت است از مطالعه پدیده‌های کارآفرینی می‌تواند بعنوان یکی از زیر شاخه‌ها یا گرایش‌های تخصصی علم میان رشته‌ای و چند رشته‌ای علم خلاقیت شناسی یا خلاقیت نوآور شناسی محسوب گردد.

موانع موجود در سازمانهای بزرگ ممکن است مشکلاتی در جهت کارآفرین شدن سازمانها ایجاد کنند که این موانع شامل ۱- ماهیت سازمانهای بزرگ ۲- فقدان استعداد کارآفرینانه ۳- شیوه‌های نادرست پاداش (۸) ویژگی کارآفرینان سازمانی فاصله میان نوآوران و مدیران را از بین می‌برد و ایده‌های جدید را مطرح و آنها را به واقعیت تبدیل می‌کند. می‌توان تصور کرد که چه کسب و کاری مورد نظر مشتریان است و قادر به ترسیم فرایند کارآفرینی از ایده تا عمل هستند.

معمولاً از طریق پول برانگیخته نمی‌شوند بلکه انگیزه اصلی آنها نیاز به موفقیت است. ویژگی دیگر عملگرا هستند، ریسک ناشی از کار را مدیریت می‌کنند، میانه روی در ریسک از دیگر ویژگی‌های بارز است. خلاقیت و نوآوری ویژگی دیگری از کارآفرینان سازمانی است، زمانی که افراد بر روی یک ایده جدید تمرکز می‌کنند در واقع فرایند کارآفرینی آغاز شده است، افرادی که در یک بافت سازمانی ایده‌هایشان به واقعیت تبدیل می‌کنند، کارآفرین سازمانی نامیده می‌شوند. (منتشر شده در سرویس علم و دانش مدیرانو ۹۶/۶/۲۵)

استیونسون (۱۹۹۹) کارآفرینی را بعنوان رویکردی مدیریتی تلقی می‌کند که فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که فعلاً در کنترل دارند، تعقیب و پیگیری می‌کنند. بطور کلی، کارآفرینی سازمانی واژه‌ای است که از درون دنیای کسب و کار برخاسته و بعنوان توانایی استفاده از منابع با روش‌های جدید که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی می‌شود، چنین‌گر و لامپکین (۱۰) بر این باورند که سازمان کارآفرین نسبت به سازمانهای معمولی محصولات جدیدتر و بازارهای جدیدتری را ایجاد می‌کنند. برای خلق سازمانهای کارآفرینانه، پروکوپنکو و پاولین (۱۱) ۱۹۹۱ یک فرایند برنامه‌ای توسعه کارآفرینی را درون پنج گام اساسی معرفی کرده‌اند:

۱- تبیین مفهوم کارآفرینی

۲- آموزش مدیران اجرایی

۳- شناسایی و انتخاب فعالیت کارآفرینانه

۴- آموزش کارکنان

۵- حمایت ساختاری از کارآفرینان.



۴-۱- روحیه همکاری و مشارکت:

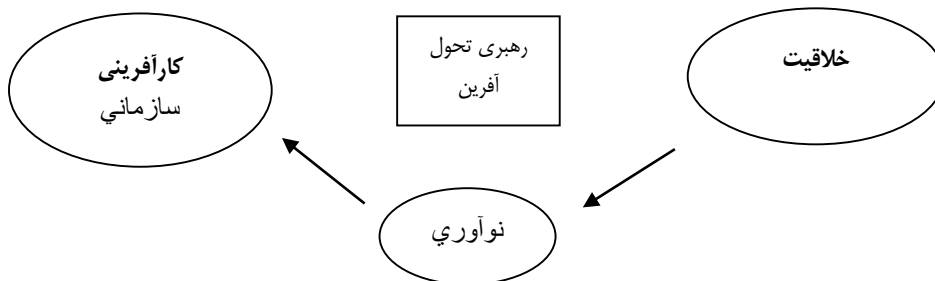
دارا بودن روحیه مشارکت باعث می شود روابط افراد افزایش یافته و با افراد متخصص بسیار رابطه کاری برقرار کرده و خود را نیازمند تخصصها بداند.

استفاده از متخصصین باعث می شود در تمامی زیر شاخه های مدیریت تحولی شگرف رخ دهد. همانطور که مستحضرید افراد هر چند متبحر و کاردان نمی توانند در همه حوزه ها متخصص باشند، علم نیز اینقدر پیشرفت کرده که برای هر کل، جزئی در نظر گرفته شده و برای هر جز جزئی دیگر، داشتن روحیه همکاری و مشارکت سبب میشود از افراد متخصص مشاوره گرفته شود و این مشاوره را در طیف عملیاتی بکار گیرد.

لرن پلنکت نیز مدیریت مشارکتی را اینگونه تعریف می کند؛ مدیریت مشارکت جو: فلسفه ای است که ایجاب می کند، تصمیم گیری سازمانی چنان صورت گیرد که اطلاعات و درون داده ها و مسئولیت به پایین ترین رده مربوط به آن تصمیم واگذار شود. هدف مدیریت مشارکت جو اطمینان یافتن از این امر است که، کارکنان صالح به گرفتن تصمیم های موثری می پردازند. سپردن اختیار وسیله ای برای دستیابی به اهداف مدیریت مشارکت جوست، سازکاری است برای مبنای دادن مسئولیت به گروهها یا افراد مسئول و درگیر کردن کارکنان که این اطمینان از آن حاصل می شود که اطلاعات و درون داد مناسب به نظام تصمیم گیری داده شده است. (لرن پلنکت، ۱۳۸۱، ص ۳)

مشارکت نیز همچون هر اندیشه کاربردی دیگر، متناسب با جغرافیای محیط و فرهنگ آن جامعه ممکن است موانعی بر سر راه خویش داشته باشد، از جمله موانع بر سر راه مدیریت مشارکتی، فرهنگ مشارکت است، عدم وجود بستر مناسب فرهنگی جهت استقرار مشارکت در بافت نظام اداری، موجبات شکست طرح های مشارکتی را فراهم می آورد. موانع ساختاری و همچنین وجود قوانین دست و پاگیر از جمله موارد دیگر بر سر راه مدیریت مشارکتی است. به عقیده کزمین (۲۰۰۰) موانعی بر سر راه اجرای طرح های مشارکتی وجود دارند که نشان می دهد اجرا بایستی توأم با اعمال تغییرات سازمانی باشد و موفقیت این مسیر نیازمند همکاری در تمامی سطوح مدیریت و صبر و حوصله و حمایت مدیران ارشد و همکاری کارکنان می باشد. میچل (۲۰۰۱) معتقد است که یک ساختار منعطف غیر بورکراتیک باعث می شود تا بهترین فرصت برای کارآفرین شدن مدیران مهیا شود.

۳- مدل مفهومی تحقیق



۴- فرضیات پژوهش

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با کارآفرینی سازمانی و خلاقیت است. فرضیات پژوهش شامل موارد زیر است:

- فرضیه اول: رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان تاثیر معناداری دارد
- فرضیه دوم: رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی تاثیر معناداری دارد

۵- نتیجه گیری و ملاحظات

اینک نوبت به آن رسیده تا در بسیاری از شرکتها از طریق نوآوری تجدید سید محصولات کنند. همانگونه که بیان شد سبک رهبری تحول آفرین با استفاده از ویژگیهایی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و توجه و ملاحظات فردی قادر خواهد بود موجب تغییر اساسی بر ادراکات کارکنان و همچنین خلاقیت سازمان را فراهم نموده و از طریق قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان ارتقا دهد، از طرفی مدل ساختاری نشان می دهد بین سبک رهبری تحول آفرین و کارآفرینی سازمانی با توجه به متغیر میانجی خلاقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

این تحقیق بدنبال بررسی و پاسخ دادن به این پرسش بود که آیا می توان بین رهبری تحول آفرین با خلاقیت و نوآوری سازمانی ارتباطی یافت یاخیر. بدین منظور با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و در قالب مدل اندازه گیری شناسایی شده می توان مشخص کرد رابطه بین عناصر فرضیه اول یعنی رابطه رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان و نیز عناصر فرضیه دوم یعنی رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی مثبت هستند.

- فرضیه اول: رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان وجود دارد. بیان رابطه مستقیم در این فرضیه بدان معناست که با تغییر در سبک رهبری، خلاقیت کارکنان نیز تغییر می یابد. سازمانی که مدیرانش از سبک رهبری متناسب با سازمان خود بهره گیرند می توانند باعث شکوفایی ایده های جدید در افراد شود و این ایده های جدید باعث خلاقیت در افراد گردد و در نهایت خلاقیت موجب نوآوری و کارآفرینی در سازمان خواهد شد نتایج حاصل از تحقیق آقاجانی و شوقی ۱۳۹۳ نشان می دهد که سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد. از طرفی اسماعیلی و همکاران ۲۰۰۹

نشان دادند که رهبران تحول آفرین با توانمند کردن کارکنان در برنامه ریزی و اجرای وظایفشان آنها را مجبور به تولید پیامدهای مثبت از قبیل خود کارآمدی، خلاقیت، تعهد در وظایفشان می‌کند. بر مبنای روابط مثبت بدست آمده بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت کارکنان، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق فوق همراستا می‌باشد.

- فرضیه دوم: رابطه رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد بیان رابطه در این فرضیه به این معنی که با تغییر در سبک رهبری، شدت کارآفرینی سازمانی نیز تغییر می‌کند. سبک رهبری موثر باید مسیری را در جهت تلاش همه ی کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود بین کارکنان و سازمان ضعیف شود.

این موضوع می‌تواند به موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن افراد، بجای دستیابی به اهداف سازمانی در جهت تبدیل شدن به یک سازمان کارآفرین، تنها بدنبال دستیابی اهداف انفرادی خود باشند. در تحقیق خلیفه سلطانی و همکاران ۱۳۹۱، نشان دادند که رهبری تحول آفرین، تاثیر مستقیم و قابل توجهی بر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها دارد و گرایش به این سبک رهبری می‌تواند زمینه اجتماعی مناسب برای توسعه یادگیری سازمان فراهم سازد. از این رو، می‌توان اظهار نمود که نتایج این تحقیق همسویی قابل توجهی با نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر دارد.

همانطور که یافته‌ها نشان داد، رهبری تحول آفرین می‌تواند منجر به خلاقیت کارکنان شود و نهایتاً به کارآفرینی سازمان کمک کند. از این رو، پیشنهادات زیر برای مدیران در راستای بهبود خلاقیت و استفاده از خلاقیت بصورت عملی (نوآوری) در دانشگاه‌ها و یا سایر سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود.

پیشنهادهای:

- پرداختن به مسئله فرهنگ به عنوان زیر ساخت تفکر مدیریت باید جدی دانسته و در پردازش و احیا و مرمت آن کوشش کنیم.
- با انعطاف پذیری، ریسک پذیری، پذیرش و استقبال از تغییرات، الگوی کارکنان در این زمینه شوند.
- خلاقیت سازمانی با استفاده از دوره های آموزشی برای کارکنان برگزار کنند.
- اشتباهات کارکنان را هنگام انجام کارها جدید مورد انتقاد قرار ندهند.
- از طریق راه اندازی نظام پیشنهادات استراتژی های جدید را مورد بررسی قرار دهند.
- از ایجاد تفکر خلاق، ارتباط اجباری، گردش تخیلی، سوالات ایده برانگیز، تکنیک الگو برداری از طبیعت، تفکر موازی، ایجاد هسته پژوهشی و نوآوری در سازمان به منظور پرورش خلاقیت کارکنان استفاده کنند.
- ارتباط غیر رسمی خود را با کارکنان افزایش دهند و از آنها حمایت بعمل آورند که این امر می‌تواند از طریق حمایت مدیران از ایده ها و پیشنهادهای کارکنان صورت پذیرد.
- معیار پیشرفت کارکنان را بیشتر براساس عملکرد در نظر گیرند تا سابقه خدمت و تحصیلات، زیرا این موضوع باعث تشویق کارکنان به خلاقیت در کار می‌گردد.

- عوامل تاثیرگذار در رشد و خلاقیت کارکنان در سازمان را شناسایی کرده و در جهت تقویت آنها مبادرت ورزند.
- تلاش در جهت تخصیص منابع مالی در راستای تحقق ایده ها در راستای اصلاح نظام پاداش و تشویق کارکنان موفق برآیند.

۶- پی نوشت

1. Repreneurship management
2. Creativity
3. کردی ۱۳۹۰
4. کریمی و همکاران ۱۳۹۳
5. Knowledge management
6. Radsevic iskandarini
7. Vogel etal
8. طاهری و همکاران ۱۳۸۹
9. Stevenson
10. Jenning and lumpkin
11. Prokopenko and pavlin

مراجع

1. خداداد حسینی حمید (۱۳۸۰). (بررسی ارتباط نوآوری تکنولوژیکی مدیران میانی با موقعیت استراتژیک ، ساختار و محیط بیرونی سازمان) مجله مدرس ، دوره ۵ شماره ۲. صفحه ۱۲۲-۱۱۷.
2. طاهری، عبدالمحمد ، امین شایان جهرمی ، شاپور و ترابی، سهیلا(۱۳۸۹) (بررسی رابطه کار آفرینی سازمانی با خلاقیت در سازمان فنی و حرفه ای شهرستان گچساران) (رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۱، شماره ۴، زمستان ۸۹، ص ۴۹.
3. فیضی، مهدی، چوپانی، حیدر و حیات، علی اصغر(۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مدیریت مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستانهای شهرستان سنندج))، رهبری و مدیریت آموزشی ، سال سوم شماره ۳، پاییز ۸۸، ص ۱۱۲-۱۰۵
4. میرفخرالدینی، سید حیدر، زارع احمد آبادی، حبیب و دشتکی، علیرضا (۱۳۹۱) (بررسی رابطه کارآفرینی شرکتی و تعالی عملکرد سازمانی در شرکت پیشگامان کویر یزد) (کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال ۴، پاییز و زمستان ۹۱، شماره ۸، ص ۷۶-۴۶
5. مظلومی، نادر، ناحی فر، وحید، احسان فر، گلشن ۱۳۹۰، رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکتهای خصوصی بیمه در ایران، پژوهش نامه بیمه، شماره مسلسل ۱۰۹، ص ۳۳-۵۶
6. گلبهار پور انجنار، مهتا، جودزاده، عافیه، پور انجنار، ۹۵، بررسی رابطه تحول آفرینبا خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی

۷. رحیم نیا، حاجیان، زارعی، ۹۴، رابطه فرهنگ و نوآوری سازمانی بواسطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت سازمانی.
۸. ضرغامی، حمیدرضا؛ و جعفری، مصطفی، اخوان پیمان (۲۱۱۳)، بررسی رابطه بین خلاقیت و انگیزه افراد برای نوآوری در سازمانهای پژوهشی: مطالعه موردی در پژوهشکده پردازش هوشمند علائم، پایگاه مقالات علمی مدیریت
۹. نصیری، فخرالسادات (بررسی نظام مدیریت مشارکتی از منظر نهج البلاغه موانع و محدودیتها و راهکارهای اجرایی آن)

10. Avoliob j zhu w koh w and batia p 2004 transformation al leader ship and organizational commitement.
11. Vogel rick puhan tatjana xenia shehu edlira; kliger, doron; and beese, henning (2014). Funding decesions and entereprene ural team diversity: A field study, journal of economic behavior and organization 107 .pp 595.
12. French, W.L., and Bell, C.H., 2003. *Organization development*:
13. *Behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice
14. Hall, London
15. Northouse, P.G., 2001. *Leadership/ theory and practice*, London: Sage.
16. Porter – O'Grady, T., 2008. Creating an innovation nursing organization.
17. *Voice of Nursing Leadership*, (2), pp. 6-7.
18. Wong, S.H.Y. and Chin, K.S., 2007. Organizational innovation
19. management: An organization wide perspective. *Industrial Management &*
20. *Data Systems*, 107 (9), pp. 1290-315.