

## رهیافت راهبردی تاکتیک‌های سیاسی در سازمان

اکرم هادیزاده مقدم\*، سید عابد رضایی\*\*، خدیجه اکبری\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه میان رفتار سیاسی و نوآوری حرفه ای افراد انجام شده است. به این منظور ۲۲۰ نفر از کارمندان دانشگاه شهید بهشتی به صورت تصادفی از میان ۱۰۰۰ کارمند دانشگاه انتخاب گردید. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استاندارد ابتکار و نوآوری حرفه ای مارتین پاتچن (۱۹۶۵) و پرسشنامه رفتار سیاسی ای.جی.دوبرین (۱۹۷۸) استفاده شده است. فرضیه اصلی تحقیق، مبنی بر وجود رابطه میان نوآوری حرفه ای و تمایل به رفتار سیاسی تایید شد. نتایج تحقیق از رابطه معنادار و معکوس میان نوآوری حرفه ای و تمایل به رفتار سیاسی حکایت دارد، بدین معنا که با افزایش تمایل به رفتار سیاسی، نوآوری حرفه ای کارکنان کاهش می یابد. تحلیل فرضیه های فرعی تحقیق گواه آن است که ارتباط معکوسی میان نوآوری حرفه ای با چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی و معاشرت با افراد صاحب نفوذ وجود دارد. ولی در این پژوهش میان نوآوری حرفه ای با تصویرسازی و ایجاد پایگاه حمایتی رابطه ای حاصل نشده است. بین نوآوری حرفه ای و سن رابطه معنادار و معکوس برقرار است، همچنین یافته های پژوهش نشان داد که نوآوری حرفه ای در زنان بیش از مردان می باشد.

**کلید واژه‌ها:** رفتار سیاسی؛ نوآوری حرفه ای.

\* استادیار دانشگاه شهید بهشتی

E-Mail: A-Hadizadeh@sbu.ac.ir

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت رفتار دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

مدیران راهبردی جامعه و سازمان ها امروزه در تلاش اند خلاقیت و نوآوری را، چه در زمینه‌های روان شناسی و علوم تربیتی و چه در زمینه‌های مدیریت و کسب و کار، به درستی بشناسند و ابعاد مختلف آن را توسعه دهند. توجه به نوآوری و توسعه‌ی آن در سطوح مختلف جامعه و سازمانها همواره مورد توجه بوده است. «پیتر دراگر» نوآوری را یکی از اهداف هشتگانه در سطح نهادهای اجتماعی اقتصادی معرفی می کند [۳۱]، «فایول» تغییر و نوآوری را یکی از اصول ۱۴ گانه مدیریت معرفی می کند، و الوین تافلر معتقد است محور موج سوم در محیط را خلاقیت و نوآوری تشکیل می دهد [۲۷] نوآوری نه تنها عامل رشد و شکوفایی جامعه و سازمان ها از طریق استعدادها است و سوق دهنده به خودشکوفایی اعضای آن می شود بلکه افراد نیز از کار خود احساس رضایت بیشتری می کنند و در پیشبرد اهداف سازمان، افزایش بهره‌وری، رشد و توسعه علمی، اقتصادی و صنعتی، بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش کمیت تنوع تولیدات و خدمات، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت؛ کاهش هزینه های ضایعات و اتلاف منابع و افزایش رفاه نیز سهم عمده‌ای دارد. نگاه متفاوت به مسأله و رسیدن به یک راه حل جدید، همان چیزی است که عموماً از آن به عنوان خلاقیت تعبیر می‌شود. خلاقیت در حقیقت، فرایندی است که در ذهن فرد خلاق اتفاق می‌افتد و شکل گرفتن یک ایده جدید یا یک راه حل ابتکاری حاصل آن است. گیلفورد (۱۹۶۹) اعتقاد داشت اگر فردی در رویارویی با یک مسئله پاسخ های چندگانه دهد و از زوایای مختلف بتواند راه حل های متنوع و را با واگرایی تفکر نشان دهد، آنگاه خلاقیت را به نمایش گذاشته است [۲۷]. خلاقیت گرایش برای تولید یا بازشناسی عقاید است و به عنوان پاسخ های متفاوتی است که در حل مسائل به کار می رود [۲].

ظهور بسیاری از سازمانها بر پایه افکار و ایده های جدید افراد خلاق است. با توجه به روند جهانی شدن و تغییرات سریع در علوم و فن آوری ها سازمانها برای ادامه حیات خود به نوآوری در فرآیندها، خدمات و کالا ها نیاز دارند تا بتوانند پاسخ گوی نیازهای مشتریان باشند و در عرصه رقابت باقی بمانند. دیدگاه های بسیاری از نظریه پردازان مانند تافلر، شون (۱۹۷۱) و برگ کوپست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمانهای امروزی نمی توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه تنها می‌توانند تردیدها و بی ثباتی‌ها را به فرصتهایی برای آموختن انطباق و همخوانی مطلوب تبدیل نمایند [۱۳].

از سوی دیگر، اصل محوری در هدایت سازمان ها اصل دوجانبه بودن منافع است. نادیده گرفتن این اصل زمینه پژوهش های فراوانی در زمینه بروز و ظهور رفتارهای سیاسی در سازمان

---

### 1. Recognize Ideas

شده است. بر همین اساس در پژوهش حاضر در پی یافتن چگونگی ارتباط میان تمایل افراد به رفتارهای سیاسی و میزان نوآوری شغلی آنان هستیم.

### پیشینه تحقیق

رفتار خلاقانه، نوآوری، ابتکار، تحول و اقتباس در برخی مواقع غیرقابل تعریف اند و در برخی مواقع نیز به جای یکدیگر به کار می‌روند. بررسی ادبیات حوزه نوآوری، دامنه تعاریف متنوع و پردازش مفاهیم مختلف را نشان می‌دهد [۲۴]. بارنت ۱ نوآوری را به عنوان ابتکار برخی امور جدید تعریف می‌کند [۱۸]. کارول ۲ نوآوری را مانند یک فرایند اجتماعی از اقتباس سازمانی در مقابل یک اکتشاف علمی می‌بیند. از این منظر نوآوری سازمانی نمایانگر یک تحول عمده در ساختار و یا رویه‌های (رفتار) سیستم عملیاتی می‌باشد [۲۰]. مانسفلد ۳ فکر جذب یا تلفیق یک ایده در سازمان را تصحیح می‌کند و از این طریق نوآوری را از تفکیک می‌کند. نوآوری همواره نمایانگر «نخستین استفاده» از یک محصول، خدمت، فرآیند یا ایده جدید است. استفاده بعدی از آنها به وسیله سایر سیستم‌های اجتماعی، تقلید محسوب می‌شود [۲۳]. بکر و ویسلر ۴ نیز بر روی نوآوری به عنوان یک فرآیند سازمانی یا اجتماعی تاکید کرده‌اند. از دیدگاه آنان نوآوری فرایندی است که از ابداع و ابتکار حاصل می‌شود و از نظر زمان با ابداع متفاوت است. ابداع یک عمل خلاقانه است در حالی که نوآوری به کارگیری اولیه یک ایده توسط یک یا چندسازمان با اهداف مشابه می‌باشد [۱۹]. دفت معتقد است نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است [۲۴]؛ و رایبیز نوآوری را فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روشهای جدید عملیات تعریف می‌کند [۱۹]. ایوان، بلاک ۵ [۳۱] و نایت ۶ [۲۵] پیشنهاد کرده‌اند که نوآوری بیانگر به کارگیری امور جدید در بستر سازمان می‌باشد. نایت واژه اقتباس را به عنوان یک گام پس از مفهوم ایده جدید به کار می‌گیرد و معتقد است نوآوری نمایانگر تحول کاربردی است که برای سازمان و محیط وابسته آن جدید می‌باشد. تامسون ۷ نوآوری را عبارت از زایش، مقبولیت و به کار بستن فرایندها، کالاها یا خدمات جدید برای نخستین بار در سازمان می‌داند. به نظر می‌رسد تعریف تامسون تعریف کامل تری است زیرا درست است که ایده‌ها توسط افراد متولد می‌شوند اما گروه‌ها و تیم‌ها به آن ایده‌ها شکل و فرم می‌دهند و آن را به

- 
1. barnett
  2. carroll
  3. mansfield
  4. Becker and Whisler
  5. Evan and Black
  6. Knight
  7. Thompson

یک کالا یا خدمت نوآورانه مبدل می سازند [۲۱]. ویلسون ۱ معتقد است که نوآوری در سه مرحله اتفاق می افتد: (۱) فهم (۲) پیشنهاد (۳) پذیرش و به کار بستن تحول. سایرین ۲ هم به اشکال گوناگون همین سه مرحله را تایید نموده اند [۲۴]. بدین ترتیب می توان گفت نوآوری شامل خلق کالا، خدمت و یا فرایندی است که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی جدید باشد که در نهایت موجب بهبود خدمات به مشتری، کاهش هزینه و یا ایجاد درآمدهای جدید برای سازمان می گردد. نوآوری در واقع خلاقیت عینیت یافته است چرا که خلاقیت تولید ایده و نوآوری تحقق بخشیدن به آن ایده است.

فرآیند نوآوری بطور کلی با عدم اطمینان همراه است و مبتنی بر دانش افزایی و یادگیری است، موجب تقویت دانش جدید می شود و متکی بر هوش و خلاقیت فردی و یادگیری متقابل است و به دلیل سرعت تجربه های جدید حاصل از فرآیند نوآوری، پیوند و ارتباط سریع و تنگاتنگ تمام افراد درگیر در امر نوآوری در هر نقطه از فرآیند آن ضروری است و اغلب مستلزم حذف برخی فعالیت ها در سازمان است و به نوعی در تقابل با آنها قرار می گیرد. فرآیند نوآوری مستلزم تبادل اطلاعات در بخش های مختلف سازمان و خارج از آن است، واحدهای مختلفی درگیر فرآیند نوآوری می شوند و منابع بسیاری از ایده ها نیز فراتر از بخش های مختلف سازمانی و ناشی از تبادل اطلاعات بین رشته های مختلف است [۲۱].

در یک دسته بندی نوآوری را به سه دسته تقسیم می کنند: (۱) بنیادی (۲) فرایندی: عبارت است از خلاقیت و نوآوری در فرایند، تغییر روش ها و تغییر ساز و کارها مانند شیوه های نوین مدیریت کیفیت، روش های جدید مدیریت بهره وری و شیوه های نوین مدیریت منابع انسانی و (۳) فرآورده ای: عبارت است از خلاقیت و نوآوری در یکی از ویژگی های محصول سازمان مانند تغییر در نوع و کیفیت محصول و یا تولید کالا های جدید و بدیع در سازمان [۹].

عوامل مؤثر بر نوآوری: از جمله عوامل تأثیر گذار بر نوآوری می توان از عناصر انگیزشی و شخصیتی فرد را نام برد. در بین مولفه های شخصیتی عناصری چون اعتماد به نفس، اراده مستقل و پذیرش خطر مطرح هستند. انعطاف پذیری، تحمل ابهام، ضعف در پیش بینی و پیش بینی ناپذیری از جمله مواردی است که به عنوان عوامل تسهیل کننده خلاقیت شناخته می شوند. کنجکاوی، دادن ایده های زیاد درباره یک مسئله، ارائه ایده های غیرعادی، توجه جدی به جزئیات، دقت و حساسیت نسبت به محیط به خصوص به نکاتی که در نظر دیگران عادی به شمار می روند، روحیه انتقادی، علاقه وافر به آزمایش کردن و تجربه، نگرش مثبت نسبت به نوآفرینی از جمله ویژگی های افراد خلاق است. افراد خلاق از پیدا کردن راه حل های متفاوت

- 
1. Wilson
  2. Shepard, Wilson, Thompson

در زمینه های مبهم و ناشناخته لذت می برند و این لذت از جمله مواردی است که سبب استمرار تفکر خلاق آنها را می گردد. بدست آوردن لذت در افراد خلاق ناشی از برطرف شدن نیازهای شناختی این افراد است. تقسیم بندی نیازهای ضروری در راستای ایجاد خلاقیت به شرح زیر می باشد:

- نوآوری، تنوع و تحریک پیچیده ۱

- برقراری ارتباط با عقاید، باورها و افکار

- حل مشکل [۹]

عوامل دیگر اثر گذار بر نوآوری را می توان ویژگی ها، نگرشها و سبکهای مدیران دانست. مدیرانی که دارای ویژگی های خلاق هستند، به کارکنان نگرش مثبتی دارند و آنان را در تصمیم گیری های سازمانی و شغلی مشارکت می دهند و موجب افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان می شوند. سازمان هایی را خلاق و نوآور گویند که منابع انسانی آنها به آموزش، دانش و فناوری روز مجهز بوده و امنیت شغلی لازم را دارا باشند. مدیریت می تواند با تفویض اختیار، تشویق ایده های جدید کارکنان، تقویت تفکر واگرا و ترویج فرهنگ ایده پردازی زمینه نوآوری در سازمان را فراهم نماید. خلاقیت و نوآوری به برنامه ریزی و مدیریت نیاز دارد و بدون سازماندهی ایده های نو راه به جایی نخواهد برد. وتن و کامرون خلاقیت و توان مشکل گشایی را از مهارت های اساسی مدیریت می دانند که همانند دیگر مهارت ها بر اثر ممارست و دریافت بازخورد از محیط شکل گرفته و توسعه می یابد و بدون آن، مدیریت موفق قابل حصول نیست [۲۱]. پیتر اف دراکر نیز نوآوری را یکی از عملکردهای مدیریت تلقی می کند و معتقد است مدیری که به نوآوری توجه نکند، کارش با شکست روبرو خواهد شد [۲۹].

مدیریت با به کارگیری نیروی خلاقیت می تواند در هفت زمینه به دنبال نوآوری باشد که منشأ چهار منبع آن درونی و سه منبع آن بیرونی است. چهار منبع درونی شرکت عبارتند از: رویدادهای غیرمنتظره، شرایط و حالت های نا متناجس ۲، ضرورت ها و نیازهای فرایندی، تحولات صنعت و بازار و سه منبع بیرونی برای به کارگیری خلاقیت توسط مدیران عبارت اند از: تغییرات و تحولات جمعیت شناختی، تغییر و تحول در ادراک، دانش نو.

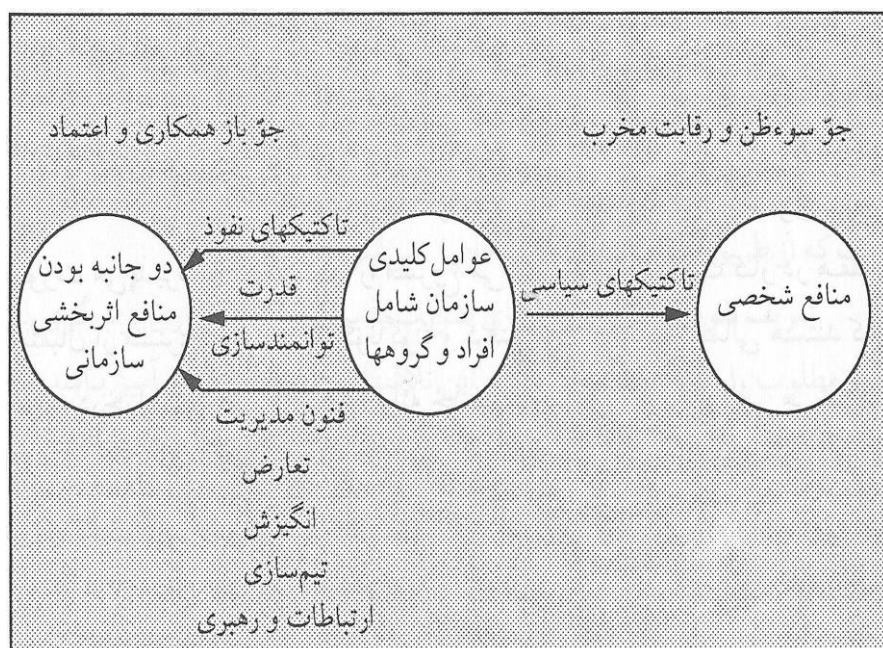
در مسیر نوآوری نمی توان و نباید از موانع محیطی تاثیر گذار غافل بود، از جمله این موانع می توان به موانع اقتصادی، سیاست های دولت - عدم توجه به واحدهای تحقیق و توسعه - مواجهه غیر علمی با مسائل علمی، فقدان آیین نامه های اجرایی، نبود زمینه های قانونی مناسب در خصوص حفظ مالکیت معنوی اشاره کرد. تدوین سیاست های نوآوری، نظارت و ارزیابی

1. Novel, Varied, and Complex Simulation
2. Incongruities

سیاست ها، توجه به تحقیق ها (اعم از بنیادی، توسعه ای و کاربردی)، حمایت از سازمانهای غیر انتفاعی انجام دهنده تحقیق و توسعه، حمایت از پروژه های تحقیق و توسعه شرکتهای تجاری (اعم از مستقیم یا غیر مستقیم)، حمایت از تحقیق ها در موارد خاص، توسعه و ارتقای نیروی انسانی و تسهیل جا بجایی آنها، ایجاد ظرفیت نوآوری در شرکتهای، از راهکارهای کلی رشد و توسعه نوآوری در سازمان است. قبول وجود ابهام، تحمل موضوع های غیرعملی، کنترل های بیرونی کم، تحمل ریسک، تمرکز بر نتایج، تصور سازمان به صورت سیستم باز نیز به عنوان عوامل فرهنگی تاثیر گذار بر خلاقیت شناخته می شوند. دیگر عامل تاثیر گذار بر نوآوری شغلی کارکنان ساختار سازمانی است. به گونه ای که از دیدگاه صاحب نظران مختلف، ساختار سازمانی مناسب پیش فرضی برای موفقیت و نوآوری و تغییر در سازمان است [۱۷]. در همین راستا تامپسون معتقد است کارکنانی که از تخصص های ویژه برخوردارند و حرفه ای می باشند، نباید درگیر دیوانسالاری اداری گردند [۲۴]. اهمیت عامل ساختار سازمانی تا به آن اندازه است که گفته می شود در گرایش بهبود سازمانی نیز بیشتر سازمان هایی مورد توجه قرار می گیرند که ساختار آنها ارگانیک (پویا و انسانی) است [۲۴]. در مقابل ساختارهای مکانیکی نمی توانند در برابر تغییر و تحول و سلیقه ها و نیازهای مختلف محیطی از خود انعطاف نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می دهند [۱۶]. تافلر معتقد است قدرت اداری خلاقیت را نابود می سازد [۲۰] و شیرازی عنوان می کند اگر سازمان های سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند بایستی از انعطاف ناپذیری خود بکاهند [۱۵]. ریچارد ال دفت نیز در همین راستا موانع تغییر را به دو دسته سازمانی و شخصی تقسیم کرده است [۲۴].

پژوهش هایی به بررسی و مطالعه نوآوری در سازمان پرداخته اند، پژوهش جان پیرس و اندر دلبک ۱ نشان می دهد تفکیک، رسمیت، حرفه ای بودن، عدم تمرکز، عدم قطعیت محیطی، بزرگ بودن اندازه سازمان، رضایت شغلی و تعهد، انگیزش درونی و ناخشنودی از عملکرد، رابطه-ای مثبت با نوآوری سازمانی دارد. از سوی دیگر لایه بندی و سن، ارتباط معکوسی با نوآوری سازمانی دارد [۲۴]. در بررسی دیگری که به میزان هوش طبیعی افراد پرداخته بود، مشخص شد افراد نوآور و خلاق میزان مناسبی از هوش را دارا هستند اما هوش آنها بسیار بالا نیست و در حد متوسط مردم قرار دارند [۳۱]. در پژوهشی که ویکتور وروم و همکارش انجام دادند ارتباط میان سن مدیران و بیزاری از ریسک را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این بررسی نشان داد که ارتباط مثبتی میان سن و بیزاری از ریسک موجود است [۳۰]. این درحالی است که به نظر می رسد نوآوری نیازمند حدی از ریسک پذیری است.

رفتار سیاسی: سازمان از افراد و گروه‌هایی تشکیل شده که دارای ارزش‌ها، هدف‌ها و منافع مختلفی هستند این امر باعث می‌شود که بر سر دستیابی به منابع کمیاب سازمانی اختلاف، تعارض و تضاد به وجود آید. از سوی دیگر در سازمان‌ها همواره میان منافع فردی کارکنان و نیاز سازمان به دوجانبه بودن منافع چالش‌هایی مطرح است. (شکل ۱)



شکل ۱، چالش میان منافع شخصی و نیاز سازمان به دوجانبه بودن منافع (Kretner, 2004)

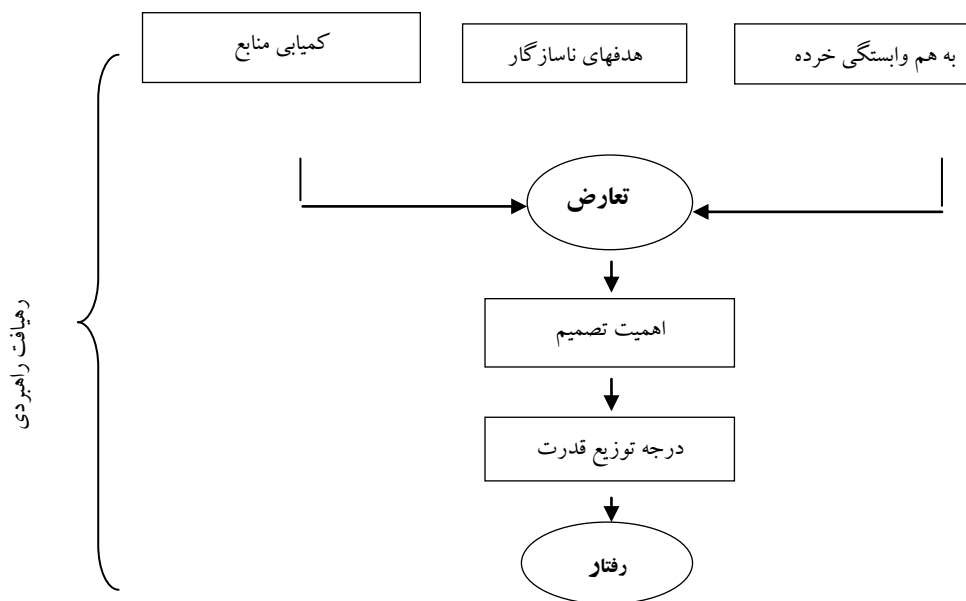
تخصیص منابع محدود سازمان، اتخاذ تصمیم‌ها در جوی از ابهام، سیستم ارزیابی عملکرد نامشخص و عدم اطمینان از جمله عواملی هستند که باعث می‌شوند افراد در صدد تأمین منافع خود برآیند و به فعالیت‌هایی دست بزنند که از آن به عنوان بازی سیاسی یاد می‌شود. از سیاست در سازمان، تعبیر مختلفی برداشت می‌شود اما آنچه که مورد توجه بسیاری از اندیشمندان در حوزه رفتار سازمانی قرار دارد، این است که رفتار سیاسی نه تنها به گونه‌ای ذاتی منفی نیست بلکه می‌تواند برای اعضای یک سازمان یا خود سازمان مفید نیز باشد و این بستگی به نحوه بکارگیری رفتار سیاسی دارد. رفتار سیاسی می‌تواند در جهت منافع شخصی و یا در راستای تأمین منافع سازمان انجام گیرد. در دیدگاه اول سیاست سازمانی شامل استفاده از قدرت و تاکتیک‌های نفوذی برای رسیدن به منافع شخصی است و این چیزی نیست که مورد تأیید

سازمان باشد [۱۴]. در حقیقت فرد (یا ائتلاف) سعی می کند با استفاده از قدرت، در فرایندهای تصمیم گیری نفوذ کرده و یا اطمینان حاصل کند که نتایج یک وضعیت برای او به عنوان شخصی دارای قدرت مطلوب است [۳۰].

دیدگاه دوم رفتار سیاسی را یک فرایند طبیعی در شرایط پیچیده امروزی می دانند که به وسیله آن برای حل مساله تضاد و پدیده عدم اطمینان اعمال قدرت می شود [۱۸]. در این دیدگاه رفتار سیاسی یعنی گفتگو، مذاکره، چانه زدن، توجه به هدف‌های گوناگون در سازمان، در نظر گرفتن منافع گروه‌های مختلف، مشارکت و کسب حمایت کارکنان از تصمیم‌های مدیران. رفتار سیاسی مانند سایر جنبه‌های پویایی سازمانی فرایند ساده‌ای نیست و از سازمانی به سازمان دیگر حتی از واحدی به واحد دیگر متفاوت است. در برخی سازمان‌ها رفتار سیاسی بسیار آشکار است و در برخی نقش چندانی در عملکرد سازمان ندارد. میزان سیاسی بودن هر فرد به ارزش‌های فردی، روش اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد. در سطح فردی، پژوهشگران صفت‌های مشخصه، نیازها و عواملی را شناسایی کرده‌اند که بر رفتار سیاسی انسان‌ها اثر دارد مانند خودنظارتی زیاد و کنترل درونی. حضور ویژگی‌های شخصی معینی نظیر جنسیت و ماکیاولی‌گری (انجام هر کاری برای موفقیت) ممکن است که توان بالقوه برای درگیری در رفتار سیاسی را افزایش دهد [۱۹]. نیاز به قدرت و آزادی عمل و امنیت و مقام اداری نیز از جمله عواملی است که منجر به بروز هرچه بیشتر رفتار سیاسی می شود. عوامل سازمانی مانند تخصیص مجدد منابع، اعتماد کم، ابهام در نقش، سیستم ارزیابی عملکرد نامشخص، سیستم پاداش برد و باختی [۲۹] عوامل وضعیتی و فرهنگی [۸ و ۲۳] میزان تمرکز قدرت در سازمان نیز بر میزان رفتارهای سیاسی افراد اثر گذار است. هنگامی که قدرت در رأس هرم سازمانی متمرکز باشد یا قواعد دیوانسالارانه به طور گسترده پذیرش داشته باشد انگیزه کمتری برای اعمال قدرت سیاسی برای اثرگذاری بر تصمیم‌ها وجود خواهد داشت. رفتار سیاسی هنگامی بیشتر ظهور و بروز می یابد که قدرت به طور گسترده توزیع شده باشد و فرایندهای تصمیم‌گیری تخصصی و ویژه هستند. (شکل



(۲)



شکل ۲، روابط ایجاد کننده رفتار سیاسی [۲۴]

مانورهای سیاسی بطور عمده بدلیل عدم اطمینان شکل می گیرد. منابع معمول عدم اطمینان عبارتند از: هدفهای نامشخص، ابهام در استانداردهای عملکرد، نامشخص بودن فرایندهای تصمیم گیری، رقابت های فردی یا گروهی شدید، منابع کمیاب و حیاتی، محیط بیرونی، فناوری و در نهایت تغییر و تحول [۲۴].

تاکتیک های سیاسی: ابهام در هدف، حسابگری انسانی، محدودیت منابع، تغییر در فناوری و محیط، تصمیم های برنامه ریزی نشده، تغییرهای سازمانی، سلیق شخصی، حس منفعت طلبی، میل به سوداگری و ارضای نیازهای فردی و نظایر آن موجب بروز سیاسی کاری در میان کارکنان و مدیران می شود [۲۴]. علاوه بر این باور که مدیران بیش از کارکنان و کارکنان پست های بالاتر بیش از کارکنان پست های پایین تر به رفتار سیاسی دست می زنند باید اذعان نمود کارکنان نیز مانند مدیران در دادوستد سازمانی درگیر شده و تاکتیک های سیاسی متنوعی را به کار می گیرند. پژوهشگران طیفی از رفتار سیاسی را شناسایی کرده اند که به ترتیب در زیر اشاره شده است:

۱) سرزنش کردن دیگران: زمانی که افراد بخواهند سهم خود را در عدم موفقیت به حداقل برسانند، دیگران را سرزنش می کنند؛ مانند مدیری که همه ی اشتباه های خود را بر عهده مدیر قبلی می گذارد. بطور معمول ۵۴٪ از افراد این تاکتیک سیاسی را استفاده می کنند.

۲) استفاده از اطلاعات به مثابه ابزار سیاسی: اگر فردی اطلاعاتی را که دریافت می‌کند به دیگران منتقل نکند، از این تاکتیک استفاده کرده است. معمولاً ۵۴٪ از افراد از این تاکتیک استفاده می‌کنند و چنین وانمود می‌کنند که منبع اطلاعات هستند.

۳) ایجاد تصویر مطلوب از خود: افراد با مطرح کردن بیش از اندازه نقاط قوت، و پوشانیدن نقاط ضعف خود، از این تاکتیک استفاده می‌کنند. معمولاً ۵۳٪ از افراد از این تاکتیک استفاده می‌کنند.

۴) ایجاد پایگاه حمایتی: افراد به گروه‌های هم عقیده خود گرایش پیدا می‌کنند تا این‌که یک پایگاه حمایتی برای خود فراهم نمایند. معمولاً ۳۷٪ از افراد از این تاکتیک استفاده می‌کنند.

۵) چاپلوسی (خشنودسازی دیگران): افراد به تعریف و تمجید بیش از حد دیگران (صاحبان نفوذ) می‌پردازند تا این‌که وجهه‌ای مطلوب در نزد آنها پیدا کنند. معمولاً ۲۵٪ از کارکنان از این تاکتیک استفاده می‌کنند.

۶) ائتلاف با هم‌پیمانان قدرتمند: برخی از افراد، آدم‌های توانمند را در زمینه‌های متفاوت شناسایی و با آنها ائتلاف می‌کنند تا این‌که بتوانند به خواسته‌های خود دست یابند. حدود ۲۵٪ از کارکنان، این تاکتیک را به کار می‌گیرند.

۷) معاشرت با افراد دارای نفوذ: این اقدام می‌تواند به صورت نمادین یا واقعی باشد. یعنی یا واقعاً با افراد دارای نفوذ معاشرت کنند یا وانمود به معاشرت کنند. معمولاً ۲۴٪ از کارکنان از این تاکتیک سیاسی استفاده می‌کنند.

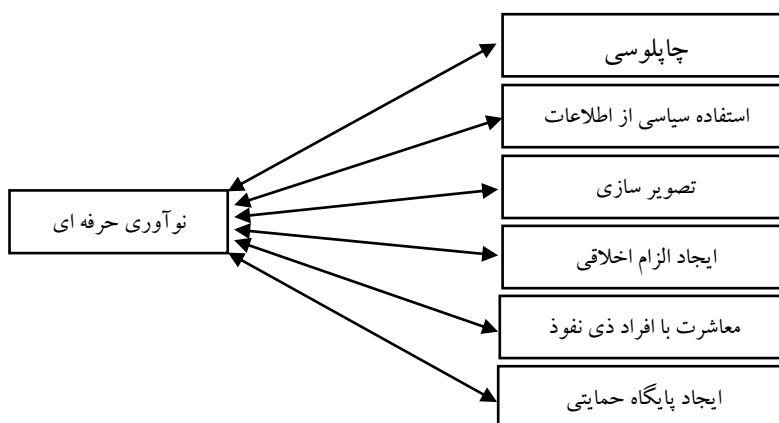
۸) ایجاد الزام‌های اخلاقی یا تعهدات اخلاقی: با ایجاد تعهدات اخلاقی دیگران را متعهد می‌سازند، برای مثال هنگامی که فردی هدیه‌ای را از دیگری می‌پذیرد، به آن فرد بدهکار می‌شود [۲۴].

گذشته از تاکتیک‌های هشتگانه تاکتیک‌های فشار، اجبار، ایجاد مانع و توسل به مقامات عالی مدیریت اطلاعات و ارتقای مخالفان را نیز جزو رفتارهای سیاسی می‌توان بیان کرد.

حال سوال اینجاست که سیطره رفتارهای سیاسی در سازمان چه ارتباطی با نوآوری کارکنان در شغل دارد؟ آیا بکارگیری تاکتیک‌های سیاسی در سازمان انگیزه و توان نوآوری کارکنان را افزایش داده یا آن را کاهش می‌دهد؟ اکثر سازمان‌های امروزی نیازمند نوآوری می‌باشند و در واقع به آن به چشم مزیت رقابتی خویش می‌نگرند، از سوی دیگر بر اساس ادبیات موجود در حوزه رفتار سیاسی، ادعای ما این است که رفتار سیاسی در سازمان - به طور قریب به اتفاق - اجتناب ناپذیر است. از همین جا موضوع بررسی ارتباط دو متغیر اجتناب ناپذیر سازمانی - یکی به عنوان نیاز اجتناب ناپذیر و دیگری به عنوان واقعیت اجتناب ناپذیر - رخ می‌نماید و تعیین نوع و میزان این رابطه بینشی بهتر را در اختیار مدیر برای تنظیم دو موضوع همراه خود قرار می‌دهد؛

لذا فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر بررسی رابطه رفتار سیاسی با نوآوری شغلی کارکنان شکل گرفت.

در این پژوهش، رابطه تاکتیک‌های سیاسی در شش مؤلفه «چاپلوسی، استفاده سیاسی از اطلاعات، تصویرسازی، ایجاد الزام اخلاقی، معاشرت با افراد ذی نفوذ و ایجاد پایگاه حمایتی» با نوآوری حرفه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۳، الگوی نظری پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: بین تاکتیک‌های سیاسی و نوآوری حرفه‌ای رابطه وجود دارد.  
فرضیه‌های فرعی:

- بین چاپلوسی و نوآوری حرفه‌ای ارتباط وجود دارد.
  - بین استفاده سیاسی از اطلاعات و نوآوری حرفه‌ای ارتباط وجود دارد.
  - بین تصویرسازی و نوآوری حرفه‌ای ارتباط وجود دارد.
  - بین ایجاد الزام اخلاقی و نوآوری حرفه‌ای ارتباط وجود دارد.
  - بین معاشرت با افراد ذی نفوذ و نوآوری حرفه‌ای ارتباط وجود دارد.
  - بین ایجاد پایگاه حمایتی و نوآوری حرفه‌ای ارتباط وجود دارد.
- طرح پژوهش: جامعه آماری این پژوهش را کارمندان دانشگاه شهید بهشتی تشکیل می‌دهد. روش نمونه‌گیری روش تصادفی ساده بوده که براین اساس تعداد ۲۲۰ نفر از میان ۱۰۰۰ کارمند دانشگاه شهید بهشتی انتخاب گردید. پژوهش حاضر، پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی است و

برای تحلیل داده های آن از شاخص ها و روش های آماری شامل فراوانی، میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون t استفاده شده، کلیه محاسبات آماری از طریق نرم افزار SPSS انجام گرفته است.

برای آزمون نرمال بودن جامعه از آزمون شاپیرو ویلک استفاده گردید که نتایج آن در جدول (۱) نمایش داده شده است.

جدول ۱. آزمون نرمال بودن جامعه آماری

سطح معناداری	آماره شاپیرو ویلک	سطح معناداری
۰/۵۳۲۶	۰/۹۹۶۵	رفتار سیاسی
۰/۴۵۹۵	۰/۹۹۵۲	نوآوری شغلی

ابزار سنجش: برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استاندارد رفتارسیاسی ای.جی.دوبرین (۱۹۷۸) و پرسشنامه استاندارد ابتکار و نوآوری شغلی مارتین پاتچن (۱۹۶۵) استفاده شده است.

### تحلیل و توصیف یافته ها

با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون ارتباط میان شش متغیر فرعی رفتار سیاسی با نوآوری حرفه ای مورد آزمون قرار گرفت. نتایج به دست آمده در جدول (۲) نمایش داده شده است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون همبستگی، ارتباط معکوس میان نوآوری شغلی با چابکدستی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی و معاشرت با افراد ذی نفوذ تایید شده است. بر همین اساس، ادعای ارتباط میان نوآوری شغلی با تصویرسازی و ایجاد پایگاه حمایتی رد می شود.

جدول ۲. همبستگی میان متغیرهای فرعی رفتار سیاسی و نوآوری شغلی

چابکدستی	استفاده سیاسی از اطلاعات	تصویرسازی	ایجاد الزام اخلاقی	معاشرت با افراد ذی نفوذ	ایجاد پایگاه حمایتی
۰/۳۴۰**	۰/۲۹۴**	۰/۰۸۰	۰/۳۱۸**	۰/۲۸۹**	۰/۰۶۸
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۳۳۲

همبستگی پیرسون  
نوآوری شغلی  
سطح معناداری

\*\* p < 0/01 \* p < 0/05

از ایجاد ارتباط میان مشخصات جمعیت شناختی و متغیرهای مورد بررسی پژوهش، نتایج تکمیلی مفیدی به دست می‌آید. بر این اساس ارتباط معکوس میان نوآوری حرفه‌ای و سن کارکنان تایید می‌شود که در سطح معنا داری  $0.03$  ضریب همبستگی پیرسون  $0.15$  - شده است ( $p < 0/05$ )، و همچنین آزمون  $t$  نشان می‌دهد میزان نوآوری حرفه‌ای در زنان بیش از مردان می‌باشد. جدول (۳)

جدول ۳. مقایسه میانگین‌های نوآوری مردان و زنان (آزمون  $t$ )

جنسیت	فراوانی	میانگین	پراکندگی	سطح معناداری	$t$
مرد	۹۴	۱۷,۴۰۹۱	۴,۴۵۳۱۷	۰,۰۱	۲,۴۴۹
زن	۱۲۶	۱۸,۸۰۰۰	۳,۴۱۴۲۶	۰,۰۱	۲,۵۵۰

در نوشته‌ها و پژوهش‌های مدیریتی، برای ایجاد تحول و نوآوری و نهادینه کردن آن در سازمان‌ها نیز به سه دیدگاه اشاره شده است. اولین دیدگاه نوآوری را بیشتر یک امر روان شناختی و مربوط به میزان هوش و استعدادهاى فردی تلقی کرده و بنابراین، در سازمان استفاده از امکانات آموزشی و سیستم پاداش و تقویت کننده‌های مثبت را برای پرورش استعدادها و خلاقیت‌های افراد باهوش و با استعداد توصیه می‌کند. دیدگاه دوم اجتماعی است که خلاقیت و نوآوری سازمانی را بیشتر امری جامعه شناختی و مربوط به فراهم آمدن محیط و زمینه مناسب برای بروز استعدادها می‌داند. این نگرش غنی سازی امکانات و زمینه‌های لازم در سازمان را برای ایجاد و استمرار خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها توصیه می‌کند. و اما دیدگاه سوم، دیدگاه سیستمی است 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 می‌کند؛ به این معنی که فراهم آمدن مجموعه و سیستمی از عوامل در سطح فردی و گروهی همراه با ساختارها، کارکردها و نقش‌های مرتبط با آنها و نیز ارزش‌ها و باورهای خاص سازمانی را لازم می‌داند تا به وسیله آنها بتوان خلاقیت‌ها، نوآوری‌ها و تحولات پویا و سازنده را در سازمان به صورت مستمر و فراگیر اجرا نمود و آنها را به عنوان پیش فرضی اساسی برای بقا و رشد سازمانی نهادینه کرد [۲۵].

در هنگام تلاش برای ایجاد محیط خلاق برای کارکنان از یک واقعیت سازمانی به نام رفتار سیاسی نمی‌توان و نباید غفلت ورزید. در نگاهی سیستمی به نوآوری و رفتار سیاسی کارکنان در سازمان مشاهده می‌شود که این دو هم تحت تأثیر ویژگی‌های فردی افراد و هم ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی قرار دارند. پژوهش حاضر به بررسی رابطه رفتار سیاسی با نوآوری سازمانی پرداخته و نتایج آن از رابطه معنادار و معکوس ( $P \text{ value} < 0/05$ ) میان

نوآوری شغلی با چابک‌پوی، استفاده سیاسی از اطلاعات، ایجاد الزام اخلاقی و معاشرت با افراد ذی نفوذ و عدم وجود رابطه معنادار میان نوآوری شغلی با تصویرسازی و ایجاد پایگاه حمایتی حکایت دارد. مشاهده می‌شود که از میان شش مولفه رفتار سیاسی، نوآوری با دو مولفه تصویرسازی و ایجاد پایگاه حمایتی رابطه معناداری ندارد و با سایر مولفه‌ها رابطه معکوس دارد. در یک نگاه سیستمی به نوآوری می‌توان عوامل اثرگذار بر نوآوری را در پنج عامل فردی، سبک و نگرش مدیران، عوامل محیطی، فرهنگی و سازمانی طبقه‌بندی کرد. در بحث رفتار سیاسی نیز رضائیان (۱۳۸۶) عوامل مؤثر را به دو دسته عوامل فردی و سازمانی طبقه‌بندی می‌کند. مشاهده می‌شود که ساختار پویا، تصمیم‌گیری متخصصین، اعتماد به کارکنان، به افزایش نوآوری در سازمان کمک می‌کند در حالی که تمرکز قدرت، پرهیز از سیستم تصمیم‌گیری مبتنی بر دموکراسی به کاهش رفتار سیاسی نامطلوب می‌انجامد. هرچند در نوآوری، ساختار پویا برای مرحله ابراز عقاید و نظرات جدید مطلوب می‌باشد و در هنگام اجرا چون افراد سازگاری کاملی ندارند ساختار ایستا برای سازمان پیشنهاد می‌گردد [۲۴]. ولی به نظر می‌رسد این دو مؤلفه (رفتار سیاسی و نوآوری) ساختار سازمانی متفاوتی را برای رسیدن به اهداف خود دنبال می‌کنند. عدم اطمینان، اتخاذ تصمیم در جوی از ابهام، سیستم ارزیابی عملکرد نامشخص و تغییر [۲۴] از جمله عواملی هستند که منجر به افزایش رفتارهای سیاسی نامطلوب در سازمان می‌شوند و این درحالی است که همین عوامل به عنوان عوامل فرهنگی مؤثر و مفید در افزایش نوآوری معرفی شده‌اند، به نظر می‌رسد آنچه می‌تواند عدم اطمینان در سازمان را به رفتار سیاسی نامطلوب در سازمان و یا نوآوری مورد نیاز سازمان تبدیل کند بیش از هر چیز به ویژگی‌های فردی کارکنان بستگی دارد. چنانچه کارکنان افرادی فرصت‌طلب، در پی منافع شخصی و حفظ و ارتقای مقام و موقعیت خود باشند از این فرصت برای تأمین منافع شخصی استفاده کرده و در نتیجه به رفتارهای سیاسی نامطلوب خواهند پرداخت و اگر افرادی آزاداندیش، دارای انگیزه‌های نوآوری و حل مسأله باشند از این فرصت برای نوآوری در محصول، فرایند و یا ساختار سازمان نهایت استفاده را خواهند برد.

از دیگر نتایج تحقیق رابطه معنادار ( $P\text{-value}=0/012$ ) و معکوس میان سن و نوآوری است، این یافته که با پژوهش ویکتور وروم (۱۹۷۱) مطابقت دارد می‌تواند تأکیدی بر استفاده از نیروی مستعد و جوان در نقاط حساس سازمان در جهت اتخاذ شیوه‌های جدید کاری باشد. یافته دیگر پژوهش حاضر از نوآوری بیشتر زنان نسبت به مردان حکایت دارد.

رفتار سیاسی در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. ضمن آنکه به طور معمول میزان متوسطی از رفتارهای سیاسی حساب شده به عنوان ابزار ادامه حیات، در سازمانهای پیچیده محسوب می‌شود. لذا برای تحقق اهداف سازمان و جلوگیری از آثار سوء رفتار سیاسی غیر متعارف، رفتار

سیاسی و نوآوری هر دو به مدیریت صحیح نیاز دارند، مدیریت رفتارهای متفاوت و در برخی مواقع متضاد هنر بزرگ مدیر محسوب می‌شود. در ادامه به برخی راه کارهای مدیریت نوآوری در سازمان اشاره می‌گردد:

(۱) مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید از هرکس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در جستجوی این گونه فکرها باشد و تنها منتظر ارائه اندیشه جدید نماند.

(۲) بکارگیری سیستم مدیریت استعداد ابزار موثری در سازمان به شمار می‌رود. سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر دارد: کشف استعدادها، جذب استعدادها، حفظ استعدادها، اداره و مدیریت استعدادها.

(۳) یکی از روشهای ترغیب خلاقیت برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است بدین ترتیب روشی برای ارائه پیشنهادات فراهم می‌شود.

(۴) ایجاد واحد مخصوص خلاقیت در سازمان برای یافتن ایده های جدید جهت ارائه خدمات یا ساختن محصول و نیز انجام تحقیقات بنیادی و کاربردی.

(۵) قرار دادن نوآوری به عنوان بخشی از سیستم ارزیابی عملکرد.

(۶) مستند سازی سیستم نوآوری.

(۷) آموزش اهمیت تنوع در تفکر، تجربه و تخصص و دادن آزادی عمل برای بیان ایده ها.

(۸) ایجاد دوایر و تیم های خلاق.

شومیکر و راجرز (۱۹۷۱)، معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز عبارت است از اینکه آنها:

(۱) به نفع به کارگیرنده باشند

(۲) موارد استفاده همیشگی و یا قابل توجهی داشته باشند

(۳) پیچیدگی زیادی نداشته باشند

(۴) با نظام ارزشی استفاده کننده های خود مطابقت داشته باشند

(۵) توجیه پذیر باشند

(۶) نتایج ملموس فراهم آورند

سی کی بارت (۱۹۹۴) نیز برقراری قوانین رسمی برای پاداشها به گونه ای که روند نوآوری ها را تقویت کند، برگزاری دوره های آموزش رسمی به منظور تسهیل و اشاعه نوآوری ها، استفاده مؤثر از سیستم های اطلاعاتی مدیریت و به کارگیری و تقویت اهرم های مدیریت را در ارتقای تغییرات و نوآوریهای سازمانی مؤثر می‌داند [۲۷]. اما بطور کلی، با توجه به آنچه درباره موانع نوآوری و تغییر در سازمان ها گفته شده است، به نظر می‌رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را تشویق و موانع آن را کاهش دهیم و فرایند تغییر را سهولت بخشیم بایستی ساختار سازمانی را

انعطاف پذیر، جو سازمانی را آزاد، نیاز اعضا را ارضا و رهبری را دموکراتیک کنیم همچنین بایستی مشوق‌های مادی و معنوی، جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم‌گیری‌ها، انسجام گروهی و آزادی بیان را مورد توجه قرار دهیم [۱۵].

ارتباطات آشکارا را تشویق کنیم، ارتباطات آشکارا یکی از عوامل مهم در مدیریت مقاومت در برابر تغییر و غلبه بر مشکلات و کنترل طی دوره انتقال است. کارکنان عدم اطمینان‌ها و ابهام‌های ایجاد شده طی دوره انتقال را تشخیص داده و در جستجوی اطلاعات مربوط به تغییر و جایگاه خود در سیستم جدید هستند. ممکن است در صورت نبود اطلاعات شکاف ایجاد شده، توسط اطلاعات نامناسب و نادرست پر شود و فرایند تغییر را به خطر بیندازد. شایعات از طریق شبکه‌های غیررسمی سریعتر از اطلاعات درست، از طریق مجاری رسمی منتشر می‌شوند. مدیریت باید به خصوص در دوره تغییر نسبت به آثار عدم اطمینان بر کارکنان حساسیت داشته و بداند که هر خبری حتی خبرهای بد، بهتر از بی خبری است.

### نتیجه گیری

رفتارهای سیاسی در سازمان را نمی‌توان از بین برد. مدیری که انتظار داشته باشد کسی دست به این گونه رفتارها نزند، ساده انگار است. اما مانورهای سیاسی را می‌توان و باید کنترل نمود تا در محدوده منطقی و سازنده ای قرار گیرند. آبراهام سالز نیک استاد دانشگاه هاروارد چنین بیان می‌کند: «انسان‌ها می‌توانند توجه خود را روی تعداد معینی از چیزها متمرکز نمایند؛ بنابراین هر چه بیشتر بر رفتارهای سیاسی متمرکز شوند انرژی احساسی و فکری کمتری از آنان برای پرداختن به مسائل واقعی کار باقی می‌ماند.» [۳۲] شاید به همین دلیل بود که در نمونه مورد مطالعه لوتانز تنها ده درصد کسانی که توانسته بودند به سرعت ارتقاء یابند کار خوبی هم ارائه می‌دادند. مدیران موفق ولی ناموثر در ظاهر انرژی احساسی و فکری زیادی را صرف سیاسی کاری می‌کردند [۲۴]. بر همین اساس می‌توان استدلال نمود صرف نیروی افراد برای بکارگیری رفتارهای سیاسی - حال به هر دلیلی که باشد، اعم از دلایل روانشناختی فردی یا ویژگی‌های سازمانی - توان آنها را برای پرداختن به امور واقعی سازمان و از جمله مهمترین این امور که نوآوری است، تحلیل می‌دهد. لذا سازمان برای ایجاد نوآوری نیازمند افرادی است که به دور از همه‌ی مسائل حاشیه‌ای از جمله رفتار سیاسی که تمرکز آنها را بر هم می‌زند، به فکر نوآوری باشند.

توجه به این نکته، راهنمای مدیریت سازمان در سیاست گذاری سازمان بوده و در بهره‌گیری هرچه بیشتر از منابع انسانی سودمند خواهد بود. منابع انسانی اهرم مهم و حیاتی برای ایجاد تغییر در سازمان هستند، زیرا آنها ارائه دهنده‌ی ایده و در مراحل بعد مجریان ایده می‌باشند.



## منابع

۱. آقایی فیشانی، تیمور (۱۳۷۷)، *خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها*، چاپ اول، تهران، نشر ترمه.
۲. افروز، غلامعلی، کامکاری، کامبیز (۱۳۸۷) *هوش و خلاقیت (تاریخچه، نظریه ها و رویکردها)* موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، چاپ اول، ۱۹۱-۱۸۹
۳. ال دفت، ریچارد (۱۳۷۴)، *تئوری سازمان و طراحی ساختار*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمداعرابی، مرکز پژوهشهای بازرگانی، تهران، جلد دوم، نوبت اول.
۴. پارکینسون، رستوم جی. (۱۳۷۶). *مهارت‌های مدیریت* (چاپ اول)، مهدی ایران نژاد پاریزی، انتشارات آزاده: تهران.
۵. تافلر، الوین. (۱۳۷۰). *جابجایی در قدرت*، شهین دخت خوارزمی، انتشارات مترجم: تهران
۶. دراکر، پیتر. (۱۳۷۸). *چالش های مدیریت در سده ۲۱*، عبدالرضا رضائی نژاد، نشر فردا.
۷. رایبیز، استیفن (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی* (نوبت اول)، علی پارسائیان و سید محمداعرابی، مرکز پژوهشهای بازرگانی، تهران.
۸. رضائیان، علی (۱۳۸۶). *مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*، انتشارات سمت: تهران.
۹. سادلر، فیلیپ. (۱۳۸۰). *مدیریت تغییر*، غلامرضا اسماعیلی، تهران.
۱۰. سرمد، غلامعلی (۱۳۸۰). *روابط انسانی در سازمانهای آموزشی*، تهران.
۱۱. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸). *نهادی کردن نوآوری در سازمان*، تهران.
۱۲. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۸۷). *نهادی کردن نوآوری در سازمان*، انتشارات مؤسسه فرهنگی رسا، (صص ۹۷-۸۷)
۱۳. سنجرى، احمدرضا (۱۳۷۹). *آموزش عاملان تغییر: دو مدل ترکیبی از تئوری و عمل*، ماهنامه تدبیر ۱۰۴.
۱۴. سیدجوآدین، سیدرضا (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمانی*، انتشارات نگاه دانش.
۱۵. شیرازی، علی (۱۳۷۳). *مدیریت آموزشی*، مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی.
۱۶. محمدزاده، عباس (۱۳۷۴). *مدیریت توسعه*، انتشارات سمت، تهران.
۱۷. نژادایرانی، فرهاد (۱۳۸۱). *مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمانها*، انتشارات پیک سبحان، ارومیه.
18. Barnett, H. (1953). *Innovation*, New York: Mc Graw-Hill.
19. Becker, S. W., and T. L. Whisler, (1967). "The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research," *The Journal of Business*, 40, 462-469.

20. Carroll, J. (1967). "A Note on Departmental Autonomy and In-novation in Medical Schools," *The Journal of Business*, 40(4),531-534.
21. Ettlie, John E. (2006). *Managing Innovation* (2nd ed.). oxford Butterworth-Heineman, an imprint of Elsevier.
22. Evan, W. A., and G. B. (1967) . "Innovator in Business Or-ganizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals," *The Journal of Business*,. 40, 519-530.
23. Forrel,D.& J.C.P. (1982)"Patterns of Political Behavior in Organizations"*academy of management Review*;7(3) 403-412.
24. Jon L. Pierce and Andre L. D,(1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation ,*The Academy of Management Review*,2(1), 27-37.
25. Knight, K. E. (1967) "A Descriptive Model of the Intra-Firm In-novation Process," *The Journal of Business*, 40, 478-496.
26. Kogan and Wallach (1964) in Vroom and Pahl (1971).
27. Maltzman ,I,(1960), *The Training of Originality Psychological Review*,67(4), 229-242.
28. Mansfield, E. (1963). "Size of Firm, Market Structure, and Inno-vation," *Journal of Political Economy*, 71(6),556- 576.
29. Perrow, C.,; M. N. Zald. Perrow , C. (1970). *Department power and perspective in industrial firms*. In M. N. Zald (Ed.), *Power in organizations*. Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press ., 49-89
30. Pfeffer, I. (1981). *Power in Organizations*;Marshfield,Mass:Pitman Publishing co.
31. Torrance, E. P. (1978). Giftedness in solving future problems. *Journal of Creative Behavior*, 12, 75-86.
32. Zaleznik, A. (1989). Real Work, *Harvard Business Review*; January-Februry, 57-64.