

طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه کردن نوآوری در بخش دولتی ایران

نویسندگان: دکتر محمدجواد حضوری* و دکتر سیدحمید خدادادحسینی**

* استادیار دانشگاه پیام نور

** استادیار دانشگاه تربیت مدرس

چکیده

سازمان‌های دولتی به دلیل ساختار سلسله مراتبی زیاد، قوانین و مقررات فراوان و دست و پا گیر، وجود بودجه مصوب و عدم وجود سرمایه مخاطره‌آمیز و پاداش‌های مؤثر بعضاً زمینه مساعدی برای ظهور افکار خلاق و طرح‌های نوآور ندارند.

این تحقیق در نظر دارد تا از طریق شناخت عوامل درون و بیرون سازمانی مؤثر بر نوآوری مدلی را برای نهادینه کردن آن (اشاعه، فراگیر و استمرار بخشیدن بدان) تدوین کند. بدین‌لحاظ این پژوهش ضمن شناخت عوامل مؤثر بر نوآوری، ترتیب اهمیت آنان را نیز مشخص و با توجه به نوع خاص نظام حکومتی کشورمان، مدلی را ارائه می‌کند.

واژه‌های کلیدی: دولت اسمی، دولت هدایتگر، سرمایه مخاطره آمیز، درآمد اختصاصی

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال دوازدهم - دوره جدید

شماره ۱۱

تیر ۱۳۸۴

۱- مقدمه

واژه دولت (state) از ریشه لاتین (stave) به معنای ایستادن و وضع مستقر و پابرجا گرفته شده است [۱]. تعاریف دولت نیز عموماً بر ساختار قدرت و سازمان‌هایی که بدان عینیت می‌دهند، تأکید دارند. دولت، شکل سازمان یافته‌ای از قدرت است که نوعی استقلال دارد و بر این اساس می‌تواند قدرت را

انتخاب، مقوله‌بندی و متشکل ساخته، آن را به شکل نهادهای رسمی درآورد [۲]. با توجه به تعریف فوق، سازمان‌های دولتی، نوع منحصر بفرد موجودیت حقوقی هستند که از طریق فرایند سیاسی ایجاد می‌شوند و اختیار قانونگذاری، اقدامات قضایی و اجرایی را برای سایر واحدهای نهادی در یک مکان مشخص دارند. سازمان‌های دولتی عمدتاً از اصول سلسله مراتبی «ویر»

تحقیق حاضر از تأثیر آن در فضای سازمان‌های دولتی کشورمان اطمینان حاصل می‌کند - به عامل درآمد اختصاصی نیز توجه دارد. برنز [۸] نبود سرمایه مخاطره‌آمیز در سازمان‌های دولتی را عامل اصلی عدم ظهور افکار خلاق و نوآوری در سازمان برمی‌شمرد. به نظر می‌رسد وجود درآمد اختصاصی در سازمان‌های دولتی ایران به نوعی این موضوع را تحت‌الشعاع قرار دهد. از این رو تحقیق با به‌کارگیری عوامل قبلی، درصد یافتن شواهد مؤید آن عوامل و در عین حال، شناخت عامل جدیدی به نام درآمد اختصاصی در این خصوص است. هر چند اعتبار درآمد اختصاصی در بودجه سازمان‌های دولتی تصویب می‌شود، ولی پرداخت به سازمان منوط به کسب درآمد و اریز آن به خزانه است. در این حالت خزانه، در حد اعتبارات مصوب، وجوه درآمدی را به سازمان مربوط باز می‌گرداند. به نظر می‌رسد هیچ یک از تحقیقات نوآوری در بخش دولتی، موضوع درآمد اختصاصی را در سازمان مورد توجه قرار نداده‌اند.

بدین ترتیب فرضیه اول تحقیق، مسأله عوامل درون سازمانی مؤثر بر نوآوری را مورد توجه قرار داده، به شرح زیر تدوین گردیده است:

فرضیه ۱) عوامل درون سازمانی، شامل سطح و ثبات مدیریت، فرهنگ، ساختار، وضعیت مالی (درآمد اختصاصی) و باور به وجود پاداش در کارکنان، بر اشاعه و استمرار نوآوری در سازمان‌های دولتی تأثیر دارد.

از طرفی، نهادهای دولتی در فضایی که قانونگذار معین می‌سازد به اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تنظیمی می‌پردازند. چگونگی ارتباط این دو (سیاست و اداره) از جمله مباحثی است که اندیشمندان از دیرباز به آن پرداخته‌اند. ساختارهای سیاسی، خواه از طریق یک فرایند انتخاب آزادانه به قدرت رسیده باشند و خواه به واسطه فرایند غیردموکراتیک، سیاست‌هایی را تدوین و آنرا برای اجرا به نهاد دولتی واگذار می‌کنند.

که مبتنی بر اعمال قدرت قانونی است، پیروی می‌کنند و از این رو به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی زیاد، قوانین و مقررات فراوان و دست و پاگیر، وجود بودجه مصوب و عدم وجود سرمایه مخاطره‌آمیز و پاداش‌های مؤثر، زمینه درونی مساعدی برای تغییر و نوآوری ندارند [۳].

ظهور رویکرد نوین مدیریت دولتی، که بر انعطاف‌پذیری، نرمش در ساختار، پاسخگویی به شهروندان، مشارکت در تصمیم‌گیری و عدالت اجتماعی تأکید دارد، دولت‌ها را به تکاپوی یافتن راهی عملی برای اعمال تغییرات ترغیب کرده است [۴]. لازمه تغییر در بخش دولتی و توجه به اصول جدید، وجود سیستمی مناسب در درون و برون سازمان دولتی است که به راحتی بتواند اعمال تغییرات را در خود نهادینه سازد.

۲- طرح مسأله

تحقیقات مرتبط با نوآوری در سازمان‌های عمومی و دولتی عموماً به جنبه‌های درون سازمانی توجه کرده‌اند. پری [۵] توجه به جنبه‌های انگیزشی نوآوری در بخش دولتی را مدنظر قرار داده، بر این اعتقادند که بهره‌وری بالاتر و افزایش خدمات از جمله مهم‌ترین عوامل برانگیزاننده نوآوری در بخش دولتی هستند. برنز [۳] با تحقیق بر روی سازمان‌هایی که جوایز نوآوری را به دست آورده‌اند به عواملی نظیر پشتیبانی مدیران عالی سازمان، پاداش در خور توجه و آموختن از بیرون سازمان و ظهور افکار خلاق در کلیه سطوح اشاره کرده است. گلور [۶ و ۷] با توجه به ابعاد دوگانه فرهنگ سازمانی (دستوری یا مشارکتی)، انگیزش (درونی یا بیرونی) و میزان چالش (زیاد یا کم) الگوهای هشنگانه‌ای را برای نوآوری در سازمان دولتی پیشنهاد می‌کند. توجه به عوامل درون سازمانی در تحقیقات نوآوری - اعم از خصوصی و دولتی - توجه زیادی را به خود معطوف داشته است. این تحقیق ضمن به‌کارگیری متغیرهای درون سازمانی که قبلاً در سایر تحقیقات در زمینه نوآوری مورد سنجش قرار گرفته - و

نوآوری در سازمان‌های صنعتی می‌داند. بارتازاچی (Bartazzaghi) [۱۱] نیز با ارائه مدل «نوآوری مستمر در تولید» (Continuous Product Innovation) روشی را برای تداوم نوآوری تولیدی ارائه کرده است. از نظر وی، سازمان تولیدی با ارائه محصول A زمینه‌های ظهور و بروز محصول B و به همین ترتیب، تداوم نوآوری را به وجود می‌آورد. به نظر می‌رسد، این فرایند در سازمان‌های دولتی مکانیزمی را برای نهادینه‌سازی نوآوری فراهم سازد، بدین معنا که نتایج حاصل از اجرای موفق یک طرح نوآور، به طور بالقوه این امکان را برای تداوم نوآوری‌های بعدی فراهم می‌سازد. تحقیق حاضر، توجه به این موضوع را که تاکنون در تحقیقات نوآوری در بخش دولتی مغفول مانده مورد بررسی قرار داده است. بر این اساس، صورتبندی فرضیه تحقیق به شرح زیر مورد توجه قرار گرفته است:

فرضیه ۳) نتایج نوآوری‌ها بر تداوم و فراگیر شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی تأثیر دارد.

هر یک از فرضیه‌های فوق به چندین فرضیه جزئی تقسیم و براساس آن مدلی برای نهادینه کردن نوآوری در سازمان‌های دولتی پیشنهاد شده است. در مدل تحقیق، طرح اولیه نوآورانه با ورود به سیستم، تحت تأثیر عوامل درون و برون سازمانی قرار گرفته، پس از اجرای موفقیت‌آمیز، نتایجی را برای سازمان در پی خواهد داشت. برخی از این نتایج به گونه‌ای است که احتمال تکرار ارائه طرح نوآور به شدت تقویت می‌شود.

۳- مروری بر ادبیات تحقیق

۳-۱- تعریف و مفهوم نوآوری

هر چند مفاهیم کشف، اختراع، خلاقیت و نوآوری، دارای معانی متفاوت هستند، ولی همه آن‌ها تجلی استعداد «خلق کردن» در سرشت انسان هستند. «کشف» به آشکار ساختن چیزی که وجود داشته، ولی کسی متوجه آن نشده، دلالت دارد، در حالی که «اختراع» مربوط است به ترکیبات جدیدی از عوامل شناخته

اسپایسر [۹] با توجه به ساختار حکومت‌ها، آنان را در دو سوی یک طیف به هدایتگر (Teleocratic) و اسمی (Nomocrate) تقسیم بندی می‌کند. حکومت هدایتگر، وظیفه خود می‌داند که از طریق هدف‌گذاری دقیق، ساختاری را فراهم سازد که کلیه اجزای آن در خدمت نیل به هدف قرار گیرد. در این حالت جامعه یک مجمع هدفمند است که سمت و سوی مشخصی دارد و نهاد دولتی با به کارگیری کارآ و اثربخش منابع محدود، سعی در نیل به هدف غایی حکومت می‌کند. در سمت دیگر طیف، حکومت اسمی (ظاهری) قرار دارد در چنین ساختاری کثرت گروه‌های اجتماعی مورد تأیید قرار گرفته و دولت نقش داوری بین گروه‌های اجتماعی را به عهده می‌گیرد. در این حالت جامعه یک مجمع مدنی است و دولت وظیفه خود را در بسترسازی برای تعامل گروه‌های متفاوت جامعه قرار می‌دهد. با توجه به وابستگی نهادهای دولتی به ساختارهای سیاسی، تحقیق درصدد است تا این متغیر را نیز به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر نوآوری سازمان‌های دولتی مدنظر قرار دهد. با توجه به عوامل برون سازمانی فوق، فرضیه زیر تدوین شده است:

فرضیه ۲) عوامل برون سازمانی نظیر ساختار حکومت، قوانین و مقررات کنترل‌کننده و ارتباطات بر اشاعه و استمرار نوآوری در سازمان دولتی تأثیر دارد.

نقطه عزیمت و استقرار نوآوری، ارائه طرحی نو به سازمان و نقطه انتهای آن، اجرای موفقیت‌آمیز و به ثمر نشستن طرح است. نتایج اجرای یک طرح موفق نوآور به طور اجتناب‌ناپذیر بر تداوم و استمرار آن تأثیر می‌گذارد. برخی از تحقیقات در سازمان‌های بازرگانی و صنعتی به تداوم و استمرار نوآوری توجه کرده‌اند. از جمله سلطانی تیرانی [۱۰] با ارائه مدل علی، پنج عامل هنجار ارائه و اجرای طرح‌های نو، باور افراد به پرداخت پاداش، صمیمیت و اعتماد گروه کاری، علاقه افراد گروه به ارائه طرح‌های نو، و باور افراد به مفید بودن نقش خود در نوآوری را موجب نهادی شدن

ج) محدودیت‌های فرایندی

از آن‌جا که سازمان‌های دولتی عموماً به‌وسیله قدرت متمرکز دولت و آیین‌نامه‌های مختلف، تحت نظارت دقیق قرار دارند، لذا برای بازمهندسی و تجربه‌اندوزی در محیط کار، امکان تحرک کم‌تری فراهم است.

د) پاسخگویی

در هر پروژه دولتی گروه‌های ذینفع متعددی دخالت، و منافع خاص خود را دنبال می‌کنند. نیازهای متفاوت و بعضاً متضاد موجب فقدان پاسخگویی مؤثر در پروژه‌ها می‌شود.

هـ) تملک دستاوردهای نوآوری

در بخش دولتی، نوآوری‌های ایجاد شده توسط کارکنان، به‌عنوان نوآوری اداره مربوط تلقی می‌شود و از این‌رو فرد پیامدهای مثبت ایجاد نوآوری، نظیر حق مالکیت معنوی، حق کپی رایت، امتیاز مربوط و یا ثبت آدرس اینترنتی را به‌طور کامل به اداره متبوع واگذار می‌کند.

و) عدم وجود سرمایه مخاطره‌آمیز

بخش دولتی مخصوصاً بخش‌های حاکمیتی دارای بودجه مشخصی هستند که پس از تصویب در پارلمان، از طریق مکانیزم تخصیص اعتبار به دستگاه‌ها ابلاغ می‌شود. از این‌رو عدم تلاش در زمینه بهبود عملکرد و یافتن روش‌های نو در اجرای خدمات، می‌تواند ناشی از عدم حضور سرمایه مخاطره‌آمیز باشد.

ز) پاداش‌های مالی ارائه نوآوری

کارکنان دولت علاوه بر آن‌که شریک دستاوردهای نوآورانه خود در بخش دولت نیستند و آن‌را به‌طور کامل در اختیار دستگاه متبوع خود قرار می‌دهند، بابت ایجاد ایده‌های خلاق که به نوآوری منجر شده باشد نیز پاداش‌های ناچیزی دریافت می‌دارند که قابل مقایسه با پاداش‌های سازمان‌های خصوصی نیست.

شده. واژه «خلاقیت» به مفهوم آفریدن چیزی نو، عموماً بر جنبه‌های فکری و نظری و در سطح فرد یا گروه‌های کوچک اشاره دارد و «نوآوری» پیاده کردن و اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌های خلاق در سطح سازمان است [۱۰]. بر این اساس با توجه به استفاده از مفهوم نوآوری در تحقیق حاضر و تأکید آن به بخش دولتی، «نوآوری» عبارت از تکوین، تصویب و به‌کارگیری خدمات، افکار و راه‌های معین و جدید در اجرای امور در بخش دولتی به‌منظور بهبود و اصلاح آن است [۷و۶]. حیطه تعریف فوق، بخش عمومی یا دولتی است. این بخش در مقایسه با بخش خصوصی به‌دلیل استفاده از امکانات عمومی، زمینه چندان مناسبی برای نوآوری ندارد.

۳-۲- چالش‌ها و تفاوت‌های نوآوری در بخش خصوصی و دولتی

ماکفرسون [۱۲] در مباحث مربوط به «اصول سرآمدی عملکرد» (Performance Excellence Principles) در سازمان‌های دولتی، تفاوت‌ها و چالش‌های زیر را در بخش خصوصی و دولتی بیان داشته است:

الف) تفاوت در مشتری و بازار

تقاضای بازار و مشتریان در بخش خصوصی مستقیماً سازمان‌ها را به سمت نوآوری رهنمون می‌شود. در حالی که این دو عامل الزاماً در بخش دولتی مستقیماً منجر به نوآوری نمی‌شوند، بلکه عواملی نظیر مشکلات، تأثیر عوامل سیاسی و رهبران جدید، نقش مهم‌تری در این زمینه ایفاء می‌کنند.

ب) میزان ریسک

سازمان‌های دولتی، به‌طور طبیعی خود را کم‌تر در معرض مخاطره قرار می‌دهند؛ زیرا موفقیت در شرایط مخاطره‌آمیز، پاداش‌های مالی یا سیاسی ناچیزی دربر دارند، در حالی که شکست در اجرای برنامه‌نوآوری، منجر به شرایط بسیار دشوار برای سازمان‌های دولتی می‌شود.

ح) مراکز متعدد کنترل

وجود مراکز متعدد بازرسی‌های عملکردی و مالی، نظیر دیوان محاسبات، سازمان بازرسی و دفاتر نظارتی متعدد درون سازمانی، کارکنان و مدیران را به احتیاط هرچه بیش‌تر وادار می‌سازد. کوچک‌ترین اشتباه در محاسبات نتایج حاصل از نوآوری، موجب پیامدهای اجتناب‌ناپذیر برای مدیران و کارکنان می‌شود.

ط) ساختار سلسله مراتبی مبتنی بر ارشدیت

بخش دولتی عموماً دارای یک ساختار سلسله مراتبی سنی است و افراد جدید الاستخدام کم‌تر به مناصب بالای سازمانی منصوب می‌شوند، هر چند موارد استثنا وجود دارد. از این‌رو ساختار سلسله مراتبی مذکور، شرایط لازم را برای خلاقیت که اقتضای سن جوانی است فراهم نمی‌سازد.

ی) عدم ساخت یافتن مواضع انتقادی

در برخی از کشورهای جهان سوم انتقاد از بخش دولتی، به انتقاد از مجموعه نظام تفسیر می‌شود. از این‌رو انطباق با شرایط موجود به‌عنوان یک امر پذیرفته شده در مجموعه کارکنان دولت شیوع می‌یابد. هر چند موانع فوق نوآوری در بخش دولتی را با چالش‌های متعدد مواجه می‌سازد، ولی انگیزه‌های دیگری موجب می‌شود که مدیران دولتی ریسک فعالیت نوآورانه را پذیرا شوند.

۳-۳- انگیزه‌های نوآوری در بخش دولتی

فلر [۱۳] مهم‌ترین عامل انگیزش در نوآوری تولیدی را افزایش کارایی در تولیدات می‌داند که با کاهش هزینه‌های سطح خاصی از تولید به‌وجود می‌آید. این عامل در بخش دولتی به افزایش در کارایی خدمات تعبیر می‌شود، بدین‌معنا که سازمان دولتی بدون افزایش بودجه، حجم خدمات ارائه شده به ارباب رجوع را افزایش می‌دهد. وی تأکید می‌کند که بوروکرات‌های

دولتی که عمدتاً مخالف ریسک هستند ترجیح می‌دهند نوآوری را از طریق افزایش در خدمات به انجام برسانند و کم‌تر به جنبه‌های کارایی موضوع توجه داشته باشند.

کرامر و کینگ [۱۴] در تحقیقی در زمینه کامپیوتری کردن امور در بخش دولتی بر خدمات بیش‌تر و منصفانه بودن آن تأکید کردند. از نظر آنان، کامپیوتری کردن امور به افزایش کنترل و بهینه‌سازی تصمیم‌گیری در مقامات بالای سازمانی منجر می‌شود.

بر این اساس در مجموع شش عامل (۱) افزایش احتمال نیل به هدف، (۲) افزایش خدمات سازمان، (۳) افزایش کنترل، (۴) افزایش اعتبار و مقبولیت، (۵) بهینه‌سازی تصمیمات، (۶) کاهش مخاطرات را می‌توان از مهم‌ترین عوامل انگیزشی در بخش دولتی بر شمرد.

بدیهی است صرف وجود عوامل انگیزشی در سازمان موجبات ایجاد و به‌کارگیری طرح‌های خلاق و نوآورانه را فراهم نمی‌سازد، بلکه قابلیت‌های درونی و مناسبات محیطی مطلوب، نوآوری در سازمان‌ها را تقویت می‌کند. بر این اساس در این تحقیق به عوامل درون و برون سازمانی جهت نهادینه شدن نوآوری در بخش دولتی توجه شده است.

۳-۴- عوامل درون سازمانی مؤثر بر نوآوری

۳-۴-۱- دانش و انگیزه‌های درونی نیروی انسانی

عمل نهادی شده، رفتاری است که در طول زمان استمرار داشته، توسط دو یا چند نفر در پاسخ به یک محرک مشترک صورت می‌گیرد و به‌عنوان واقعیت اجتماعی در سطح سازمان تجلی می‌یابد [۱۰]. به‌منظور پذیرش یک رفتار توسط فرد و سپس تصمیم در مورد ادامه آن، در ابتدا لازم است او ادراک توانایی و مهارت انجام آن را یافته، از کسب رابطه بین انجام عمل و نیل به نتیجه مطمئن شود. آمابیل [۱۵] در تحقیقات خود با توجه به این موضوع، مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با

می‌دارند. مدیران با فراهم‌سازی سیستم مشارکت، امکان دسترسی به افکار کارکنان و ارباب رجوع را فراهم می‌سازند [۷۶].

۳-۴-۲- رهبری و مدیریت

بسیاری از نویسندگان، رهبری را نقطه اتصال خلاقیت فرد و نوآوری سازمانی دانسته‌اند. همان‌گونه که قبلاً بیان گردید، انگیزش در نوآوری از اجزای مهم نوآوری در سازمان است. مدیران سازمان‌ها به‌عنوان بالاترین سطح سازمانی، تأثیر عمیقی در تدوین روش‌های برانگیختن کارکنان به عهده دارند. این که سازمان به چه میزان به ریسک متمایل باشد و یا صرفاً حافظ وضع موجود باشد از اموری است که عمدتاً به وسیله مدیران تعیین می‌شود [۱۵]. مدیران در تدوین استراتژی تهاجمی یا تدافعی برای سازمان سهم بسزایی دارند. آنان احساس غرور از عملکرد نوآورانه را در کارکنان زنده نگه می‌دارند [۶]. بسیاری از نویسندگان و محققین به نقش بسیار مهم مدیران میانی در سازمان در جهت ایجاد نوآوری اذعان کرده‌اند [۱۷، ۱۵، ۸، ۶].

هامل [۱۸] در تحقیق خود اعلام کرد که شرکت آی.بی.ام. در استفاده از امکانات اینترنت، متکی به نظر دو نفر مدیر میانی خود بود. برنز [۸] نیز در تحقیق خود به این نکته اشاره کرد که بیش از ۵۰ درصد نوآوری‌ها در بخش دولتی از مدیران میانی و یا سرپرستان سرچشمه می‌گیرد، در حالی که تنها ۲۰ درصد از نوآوری‌ها به وسیله سیاستمداران ابداع شده است. مدیران میانی در سازمان‌های دولتی عموماً:

۱. افرادی هستند که در اوج سن عقلایی هستند و تجربه را همراه با تحصیلات آکادمیک توأم دارند.
۲. با توجه به این که در جریان کامل عملیات قرار دارند، قادرند آنچه را می‌آموزند به کار ببندند.
۳. در مورد کاربرد تکنولوژی اطلاعات و کامپیوتر معمولاً به راحتی امکان استفاده از آن را می‌یابند.

دو حوزه، شامل حوزه مورد بررسی و حوزه خلاقیت را برای پذیرش یک رفتار جدید مهم می‌داند. از نظر وی، آنچه فرد می‌تواند انجام دهد به مهارت‌ها و توانایی‌های وی بستگی دارد که با آموزش فراهم می‌شود. ولی مهم‌تر آن است که از انگیزه درونی کافی در کار برخوردار باشد تا مهارت‌های مذکور را به کار ببندد. در نتیجه، افرادی که دارای انگیزه‌های درونی هستند بیش از افرادی که انگیزه‌های بیرونی دارند خلاق هستند. بر این اساس به نظر می‌رسد عناصر کلیدی در افزایش نوآوری انگیزه‌های درونی فرد و مهارت‌های مرتبط با خلاقیت و نیز مهارت‌های حرف‌های باشد. وی مدل سه وجهی خود را «مدل فزاینده» (Multiplicative model) نامیده است. از نظر وی، تعامل این سه جزء منجر به ایجاد تقاطع خلاقیت (Creative intersection) خواهد شد که در فرد به خلاقیت و در سازمان به نوآوری می‌انجامد.

علاوه بر آمابیل، باسادورو همکاران او [۱۶] نیز به آموزش و مدت زمانی که برای تولید افکار جدید سپری می‌شود، توجه کردند. براساس یافته‌های آنان، آموزش‌هایی که بر ایجاد مهارت‌های اندیشه‌پردازی تأکید دارد، با توجه به طول دوره آن، منجر به نتایجی خلاقانه، هم از نظر کمیت و هم از نظر کیفیت خواهد شد. آموزش‌های یکروزه، هر چند موجب افزایش ظرفیت فکری افراد می‌شود، ولی الزاماً منجر به افزایش نوآوری در محیط کاری نخواهد شد، در حالی که آموزش‌های سه روزه، با ایجاد شبکه‌های رسمی و غیررسمی از افراد آموزش دیده به نتایج ملموس‌تری منجر خواهد گردید. آموزش‌های ده روزه نتایج کاملاً محسوسی را در مشارکت و ایجاد نوآوری و تغییر در رفتار شرکت‌کنندگان در استراتژی‌های حل مسأله داشت.

هر چند کسب مهارت و به‌کارگیری آن از عوامل مهم در ایجاد نوآوری در سازمان است، ولی استفاده و به‌کارگیری مهارت کارکنان، مستلزم ایجاد مکانیزم مشارکت آنان و توجه به نظرهایی است که ابراز

جیمز کوبین [۲۱] در مطالعه خود از میان سازمان‌های ژاپنی، آمریکایی و اروپایی به این نتیجه رسید که شرکت‌های نوآور، به شکلی از گروه‌های کوچک ساختار ادوکراسی سود می‌جویند، در حالی که در شرکت‌های بزرگ نوآور، سعی می‌شود سازمان حتی‌الامکان مسطح بوده، امور به‌وسیله گروه‌های ۶ یا ۷ نفره به انجام رسد. به اعتقاد وی، تعداد کم اعضا، سهولت ارتباطات و افزایش تعهد سازمانی را در پی خواهد داشت.

در حال حاضر، گونه‌های متفاوت سازمان‌های دولتی در ایران عمدتاً با استفاده از ساختار وظیفه‌ای و ماشینی از طریق اعمال ارتباطات رسمی، سازماندهی شده‌اند. شکل ساختاری که در وزارتخانه‌های متفاوت دولت رواج دارد به‌صورت نگاره ۱ است [۲۲].

۳-۴-۴- فرهنگ سازمانی و نوآوری

فرهنگ به ابعاد و ویژگی‌هایی اشاره دارد که به هم مرتبط و دارای وابستگی متقابل هستند. رایینز ابعاد ده‌گانه‌ای را برای فرهنگ سازمانی در نظر گرفته، معتقد است که ترکیب و تلفیق این ابعاد، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهد [۲۳].

زاموتو [۲۴] و همکارانش در تحقیقی بر مبنای «چارچوب ارزش‌های رقابتی» (Competing Values Framework) با توجه به مطالبات رقابتی در محیط درونی و بیرونی و نیز میزان کنترل بردیگران، مدل دو بعدی فرهنگ را مورد توجه قرار داده‌اند. از نظر آن‌ها، این دو بعد در مجموع، کلیه عوامل مرتبط با فرهنگ را دربر گرفته، مبنای مناسبی برای تبیین آن هستند.

در حالتی که تأکید سازمان بر امور داخلی و انعطاف بالا باشد، مدل فرهنگی، روابط انسانی است. در این حالت بر آموزش و توسعه گسترده منابع انسانی تأکید می‌شود تا از آن طریق به پیوستگی روحی کارکنان نایل گردند. بر این اساس، اعتماد متقابل و مشارکت از طریق گروه‌ها به‌وجود خواهد آمد.

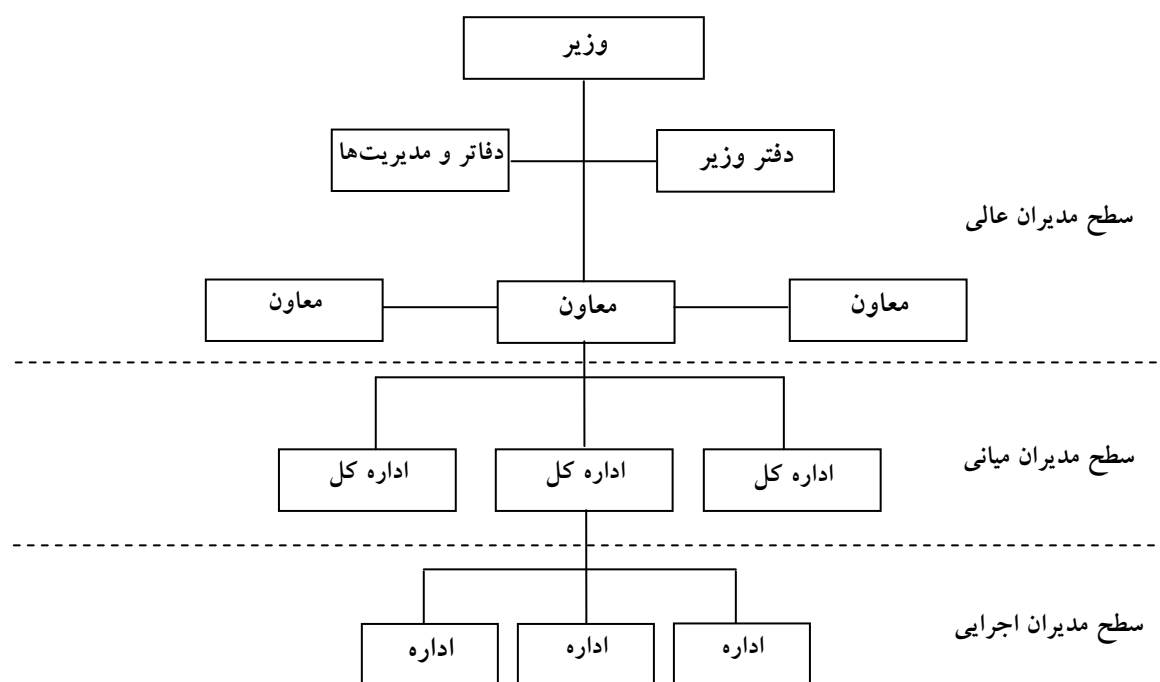
در این تحقیق، علاوه بر سطح مدیران، ثبات شغلی آنان نیز به‌عنوان یکی از عوامل اصلی در نهادینه شدن نوآوری مورد توجه قرار گرفته است.

۳-۴-۳- ساختار سازمانی و نوآوری

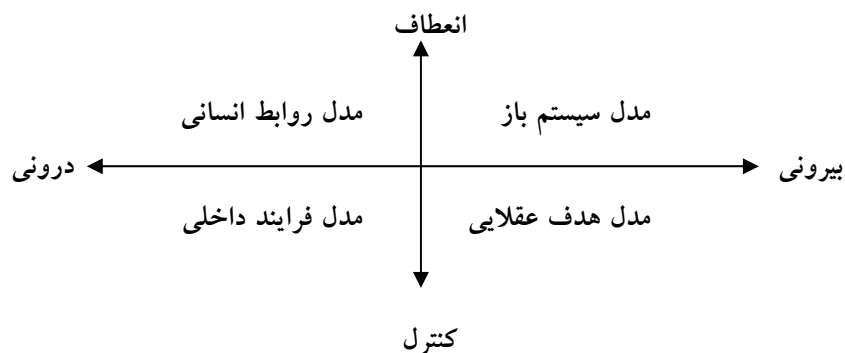
تئوری‌های رفتاری عموماً سطح تجزیه و تحلیل را در سه سطح فرد، گروه و سازمان مورد توجه قرار می‌دهند. دو عامل انگیزش و رهبری، سطح فرد و عامل ساختار، سطح سازمانی را مد نظر دارد. ساختار سازمانی به‌عنوان الگویی مستقر که روابط بین عناصر و اجزای یک سازمان را مشخص می‌سازد، نقشی مهم در نوآوری سازمان دارد. مطالعات مدیریت عمدتاً دو روش ساختاری را مورد مطالعه قرار داده‌اند. در ساختارهای ارگانیک، وظایف کاملاً مشخص شده، ارتباطات عمودی، رسمیت زیاد و سیستم کنترل متمرکز است، در حالی که در ساختارهای ارگانیک، وظایف قابل انعطاف، ارتباطات عموماً افقی، رسمیت کم و کنترل‌ها غیرمتمرکز است.

میتزبرگ [۱۹] معتقد است که با پیچیده و پویاتر شدن محیط و افزایش عدم قطعیت، ساختار ارگانیک برای نوآوری مناسب است. از این‌رو ساختارهای ساده، ادوکراسی و عقیدتی که مدل ارگانیک ساختار را تشکیل می‌دهند، به‌منظور اجرای طرح‌های نوآورانه در سازمان مناسب هستند.

رزابت کتر [۲۰] در تحقیقی که در زمینه ساختار سازمان‌های نوآور انجام داد به این نتیجه رسید که نوع ساختار ماتریسی به‌گونه‌ای است که اگر فرد نوآور نتواند حمایت مافوق مستقیم خود را در طراحی امر جدید به‌دست آورد، این امید را دارد که از حمایت رییس پروژه برخوردار شود. از این منظر برای نوآوری‌های ساده، بهترین شکل سازمانی، ساختار ساده است؛ ولی برای نوآوری‌های پیچیده، سازمان‌های ادوکراسی و ماتریسی مناسب‌تر است. این نکته در نظرهای میتزبرگ نیز قابل مشاهده است.



نگاره ۱: شکل ساختاری سازمان‌های دولتی در ایران



نگاره ۲: مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی در فرهنگ سازمانی

این الگو بیش‌تر بیانگر تئوری‌های سستی بوروکراسی است که بر قوانین رسمی‌سازی و کنترل‌های متمرکز استوار بود.

در وضعیت تأکید بر امور خارجی هم‌زمان با انعطاف در سازمان، مدیران با استفاده از روابط خارجی و تطبیق با شرایط محیطی، سعی در جذب منابع، رشد سازمانی و دریافت پشتیبانی‌های خارجی می‌کنند. این حالت را می‌توان «فرهنگ توسعه» نامید. سازمان‌هایی از

در حالتی که سازمان بر امور داخلی و کنترل بیش‌تر اعتقاد داشته باشد، فرهنگ سازمانی مناسب برای ایجاد تغییر و نوآوری در فرایندهای داخلی است. همان‌گونه که قبلاً بیان گردید در این حالت، مدیریت با تأکید بر اطلاعات و ارتباطات، سعی در نیل به ثبات و کنترل می‌کند. فرهنگ این‌گونه سازمان‌ها بیش‌تر سلسله‌مراتبی است. در این فرهنگ برای نیل به همسانی از حداکثر قوانین و آیین‌نامه‌ها استفاده می‌شود.

می‌سازد، در حالی که مکانیزم بودجه مصوب که با تخصیص‌های سه ماه جریان وجوه را در سازمان جاری می‌سازد، به‌نظر عامل بازدارنده‌ای در این زمینه است.

در ایران، مکانیزمی در بودجه برخی از سازمان‌ها پیش‌بینی شده که به‌عنوان درآمد اختصاصی شناخته می‌شود. درآمد اختصاصی پس از جذب توسط سازمان به خزانه واریز می‌شود و خزانه نیز در حد اعتبارات مصوب، آن را به سازمان عودت می‌دهد و مادام که سازمان نتواند درآمدهای خود را وصول کند از داشتن آن محروم خواهد ماند. به‌نظر می‌رسد مکانیزم درآمد اختصاصی می‌تواند جایگزین مناسبی برای عدم وجود سرمایه ریسکی در بخش دولتی باشد.

عواملی که تاکنون مورد بررسی قرار گرفت، مؤلفه‌های درون سازمانی را مد نظر قرار می‌داد، ولی تغییر در سازمان به‌نحو وسیع، متاثر از عوامل برون سازمانی است. عوامل اخیر بر خلاف عوامل درون سازمانی در حیطه کنترل سازمان قرار ندارند، ولی عملاً آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

۳-۵- عوامل برون سازمانی مؤثر بر نوآوری

سازمان‌های دولتی در مجموعه‌ای که دولت به مفهوم عام کلمه نامیده می‌شود، به فعالیت اشتغال دارند. گرچه دولت از جامعه سرچشمه می‌گیرد، ولی شکل سازمان یافته‌ای از قدرت است که نوعی استقلال دارد و بر این اساس می‌تواند قدرت را انتخاب، مقوله‌بندی و متشکل ساخته، آن را به شکل نهادهای رسمی درآورد.

اسپایسر [۹] با به‌کارگیری دو مفهوم از جامعه به‌عنوان جامعه به مفهوم «مجمع مدنی» (Civil association) و جامعه به مفهوم «مجمع هدفمند» (Purposive association)، دو نوع متفاوت از روابط اقتدار در دولت را مبنای نظریه خود قرار می‌دهد.

در یک سوی طیف، جامعه هدفگرا قرار دارد که در آن، دولت از طریق کلیه ابزارهای اقتدار که در اختیار دارد، جامعه را به سمت هدف‌های مشترک، که معمولاً توسط سیاستگذاران مشخص گردیده‌اند، رهنمون

این نوع، پویا و کار آفرین هستند، رهبران آن‌ها هراسی از ریسک ندارند، و پاداش‌ها بر مبنای خلاقیت‌های فردی پرداخت می‌شود.

در موقعیتی که تأکید سازمان بر امور خارجی همراه با کنترل در سازمان معطوف باشد، مدل هدف عقلایی (Rational goal) حاکم است. سازمان در تلاش است با برنامه‌ریزی و تنظیم اهداف، حداکثر تلاش خود را برای نیل به بهره‌وری بالاتر و کارایی به‌کار گیرد. فرهنگ این‌گونه سازمان‌ها ترجیحاً «فرهنگ عقلایی» است. در این‌گونه سازمان‌ها نتایج و نیل به اهداف بسیار مهم تلقی می‌شوند. اگر سازمان تولید محور باشد، مدیران تا حد امکان برای سازماندهی کارکنان به‌منظور نیل به اهداف تعریف شده تلاش خواهند کرد. در این حالت، پاداش به کارکنان مبتنی بر نتایج عملکرد خواهد بود.

کنتر [۲۰] اعلام می‌دارد که نوآوری در سازمان، نیاز به وجود فرهنگ عزت‌نفس و جو موفقیت دارد. براساس نظر وی، ساختار سازمان‌ها باید این‌گونه فرهنگ را در خود سازگار سازد و از مسلط شدن ساختار بوروکراتیک که موجب اضمحلال نوآوری می‌شود، جلوگیری کنند. به‌نظر وی، سازمان‌های بوروکراتیک برای حل مسائل سازمانی آن‌را تجزیه کرده، هر واحد سازمانی موظف به حل بخشی از مسأله می‌شود، در حالی که سازمان‌های نوآور، مسائل سازمانی را به‌عنوان یک مجموعه تلقی می‌کنند و با ایجاد بینشی وسیع‌تر، نسبت به حل آن به‌صورت تیمی اقدام می‌کنند. این‌گونه سازمان‌ها طبقات را در سلسله مراتب کم کرده، توانمندسازی بالاتر کارکنان را به‌عنوان مشخصه‌ای خود پذیرفته‌اند.

۳-۴-۵- درآمد اختصاصی و نوآوری

برنز [۸] در تحقیقات خود به عدم وجود سرمایه مخاطره‌آمیز در سازمان‌های دولتی اشاره دارد. از نظر وی وجود این‌گونه سرمایه‌ها در بخش خصوصی، مدیران را مجبور به استفاده از روش‌های نوآور

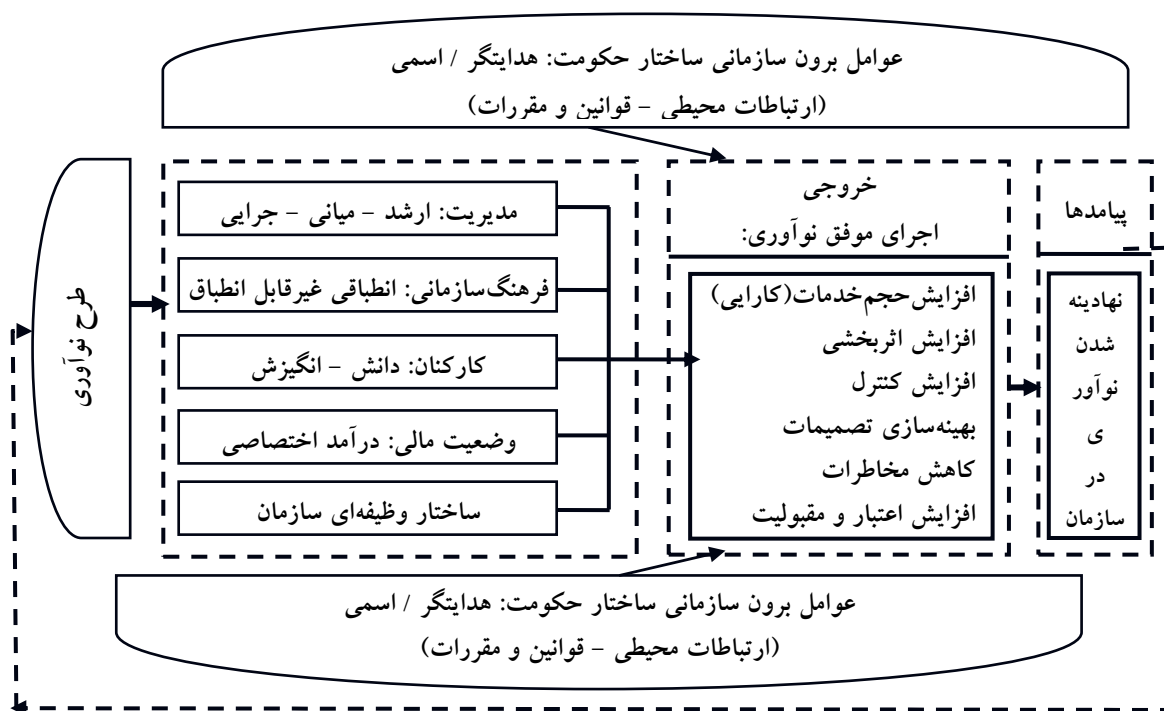
می‌شود و از این رو امکان ثبات در قوانین و قابلیت پیش‌بینی در عین حفظ تنوع به وجود خواهد آمد. نظریه جامعه مدنی و دولت کثرت‌گرا در تعارض آشکار با کارایی و اثربخشی است که دولت‌های مطلقه و هدفمند بر آن تأکید دارند و هر جا ضروری بدانند اقدام به تغییر ناگهانی قوانین و مقررات می‌کنند [۹].

۴- مدل پیشنهادی برای نهادینه شدن نوآوری در بخش دولتی

با توجه به ادبیات موضوع و فرضیه‌های طرح شده به‌طور کلی، استمرار و فراگیر شدن طرح‌های نوآور، متأثر از سه دسته عوامل درون سازمانی، برون سازمانی و عامل نتیجه طرح اولیه است. بر این اساس، مدل مفهومی زیر برای نهادینه شدن نوآوری در بخش دولتی طراحی و تبیین شده است (نگاره ۳).

می‌شود. قواعد و قوانین متعدد تنظیمی در چنین حکومت‌هایی ابزارهای تسهیل‌کننده کنترل افراد در جهت نیل به اهداف مشترک است.

اسپایسر اصطلاح دولت اسمی را برای دولتی به کار برده که به‌طور وسیعی، تلاش خود را صرف تبیین، حفاظت و پشتیبانی از قوانینی می‌کند که در آن، رفتار و تعاملات گروه‌های اجتماعی، به‌نحو عادلانه اداره شود. در این حالت نقش دولت، شبیه کسی است که قواعد مناظره را مشخص و اجازه انجام آن را می‌دهد، بدون آن‌که تعیین کند چه حرف‌هایی زده شود [۹]. وظیفه گروه حاکم، نه اعمال قدرت نامحدود، بلکه تنظیم روابط میان گروه‌ها و افراد به‌منظور تأمین عدالت و نظم و آزادی است. مادیسون [۲۵] به‌عنوان یکی از مدافعین اصلی نظریه دولت اسمی معتقد است که اولین هدف دولت، حفاظت از تنوع استعدادهای بشر است. وی معتقد است که نگرش نوموکراتیک به دولت، موجب جلوگیری از خط مشی‌گذاری‌های نابهنگام دولت‌ها



نگاره ۳- مدل مفهومی نهادینه کردن نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران

بهترین‌های مربوط به نوآوری و نهادینه شدن را در سازمان‌های دولتی یافته، با شناخت خصوصیات آن‌ها مدل تحقیق را مورد آزمون قرار دهد.

این روش تحقیق در تحقیقات مربوط به نوآوری به‌طور مؤثر استفاده گردیده است. از جمله رزابت کنتز [۲۰] استفان برنز [۸] سلطانی تیرانی [۱۰] و خداداد حسینی [۱۷] با استفاده از روش گروه معروف، تحقیقات خود در زمینه نوآوری به انجام رسانیده‌اند. برای به‌دست آوردن بهترین‌ها در جامعه آماری با مراجعه به عملکرد جشنواره شهید رجایی از ابتدای ایجاد تا سال ۸۱ لیست اسامی کاندیدهای جشنواره استخراج گردید. با توجه به این‌که کاندیدهای جشنواره در ۴ سطح ملی، معاونت‌ها، استانی و شهرستانی به رقابت می‌پردازند، نمونه از همگنی لازم برخوردار نبودند. لذا سطح معاونت‌ها به‌دلیل یکسانی و همپوشانی با سطح ملی و سطح شهرستانی نیز به‌دلیل عدم تعلق عنوان سازمان دولتی (اداره وابسته به سازمان هستند) از نمونه حذف گردید. بر این اساس تعداد ۴۷ سازمان در دو سطح ملی و استانی - به ترتیب به تعداد ۲۰ و ۲۷ سازمان - انتخاب گردید. نمونه‌های انتخابی از نظر دارا بودن شرایط زیر هم‌سازی شده‌اند:

۱. همگی به‌عنوان سازمان دولتی شناخته شده‌اند. با توجه به مصوبات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، شکل سازمانی ادارات کل استانی نیز به سازمان تغییر یافته، به‌عنوان یک سازمان مستقل عمل می‌کنند.
۲. همگی اعضای نمونه حداقل در ارائه یک طرح نوآور فعال بوده‌اند.
۳. وجود حداقلی از درآمد اختصاصی در بودجه آنان محرز گردیده است.
۴. دارای بودجه مصوبند و از مکانیزم تخصیص اعتبار استفاده می‌کنند.

مدل علاوه بر مباحث درون سازمانی، نظیر مدیریت، ساختار، انگیزش کارکنان، فرهنگ و وضعیت مالی، تأکید عمده‌ای بر ساختار حکومتی که در درون آن سازمان‌های دولتی فعالیت می‌کنند دارد. به‌نظر می‌رسد ساختار حکومتی به‌عنوان یک متغیر مستقل از طریق ارتباطات محیطی و نیز قوانین و مقررات پیچیده، فعالیت‌های نوآورانه را در سازمان‌های دولتی تحت تأثیر قرار می‌دهد. علاوه بر آن، مدل تأثیرات یک عمل موفقیت‌آمیز - یا همراه با شکست - نوآورانه را به‌عنوان نتیجه، در استمرار و فراگیر شدن نوآوری مورد توجه قرار داده است.

۵- روش‌شناسی تحقیق

۵-۱- جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق کلیه سازمان‌های دولتی موجود در ایران شامل ۲۱ وزارتخانه و سازمان‌های استانی آنان و نیز ۱۱۸ سازمان وابسته به وزارتخانه‌های مذکور و همچنین ۶ سازمان مستقل وابسته به ریاست جمهوری و دو سازمان زیر نظر قوه مقننه و ۵ سازمان وابسته به قوه قضاییه است.

مجموعه سازمان‌های فوق، کلیه وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری دولت را با استفاده از بودجه مصوب در قالب ۴ امر، شامل امور عمومی، امور اجتماعی، امور دفاع ملی و امور اقتصادی و فصول متفاوت ذیل هر امر با برنامه‌های مشخص به انجام می‌رسانند.

۵-۲- نمونه تحقیق

نمونه مورد بررسی در این تحقیق با استفاده از روش «گروه معروف» انتخاب گردیده است. گروه معروف به گروهی اطلاق می‌شود که از یک‌سری ارزش‌ها و باورها و یا فعالیت‌ها حمایت می‌کند و به برخی از ویژگی‌های خاص مشهور و معروف و به آن ویژگی‌ها شناخته شده باشد [۱۰]. در این روش نمونه‌گیری محقق به‌دنبال نمونه تصادفی نیست، بلکه در پی آن است که

۵-۳- ابزار جمع آوری داده‌ها

پس از مشخص شدن مفاهیم و شاخص‌های تحقیق که خلاصه آن در جدول ۱ مشاهده می‌شود، پرسشنامه‌های تحقیق با سؤالات باز و عمدتاً بسته طراحی گردید. پرسشنامه مذکور بین اعضای کمیسیون تحول اداری در سازمان‌هایی که براساس نمونه انتخاب شده بودند، توزیع شد و پس از جمع‌آوری مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت. از مجموع ۲۲۸ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۱۵۶ عدد (مربوط به ۳۷ سازمان) تکمیل و عودت شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ در حد ۰/۸۹۶۸ محاسبه شده است.

۵-۴- شیوه تحلیل یافته‌ها

در این تحقیق، علاوه بر آمار توصیفی، برای تأیید فرضیه‌های فرعی از ضریب همبستگی اسپیرمن با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شده است. علاوه بر آن برای تأیید فرضیه‌های اصلی تحقیق که مدل تحقیق بر آن مبنا طراحی گردیده، به ترتیب از آزمون عاملی تأییدی و آزمون ساختار در قالب نرم‌افزار SPSS و Statistica استفاده شده است.

۶- تجزیه و تحلیل

مفهوم نهادینه شدن نوآوری در سازمان به‌عنوان متغیر وابسته با استفاده از مؤلفه‌های درجه استمرار و گستردگی سطح شرکت در جشنواره مورد سنجش قرار گرفت. یافته‌های تحقیق در جدول ۲ در سه سطح خلاصه گردیده است.

یافته‌های مربوط به متغیرهای وابسته درون سازمانی و برون سازمانی که با استفاده از آزمون دو جمله‌ای تجزیه تحلیل شده‌اند بشرح جداول ۳ و ۴ به تفکیک مؤلفه‌های مربوط تلخیص گردیده است.

نتایج آماری فوق بیانگر آن است که در سازمان‌های نمونه، درجه انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی نسبتاً بالا است و کارکنان به دریافت پاداش نسبت به ارائه

طرح‌های نو باور دارند. در عین حال، سازمان‌ها همچنان از ساختار وظیفه‌ای پیروی کرده و بر آن مبنا، سازمان خود را سامان داده‌اند، عموماً از درآمد اختصاصی برخوردارند، و درجه ثبات مدیریت در آن‌ها در حد ۳ سال در نوسان است. همچنین کنترل‌های فراسازمانی به آن‌ها زیاد و همگی درجه هدایتگری حکومتی را بیش از حد متوسط ارزیابی می‌کنند، مضافاً این‌که تعداد معدودی از آنان با سازمان‌های مشابه خارج از کشور در ارتباط هستند و از این ارتباطات در ایجاد تحول در داخل سازمان سود می‌جویند.

به‌منظور سنجش میزان ارتباط عوامل درون و برون سازمانی با متغیر نهادینه شدن نوآوری در سازمان دولتی، با توجه به این‌که داده‌ها ترتیبی هستند، از ضریب همبستگی اسپیرمن (r_s) در سطح ۹۵ درصد اطمینان استفاده شده است. خلاصه یافته‌های آزمون هر یک از مؤلفه‌های درون سازمانی با نهادینه شدن نوآوری در جدول ۵ خلاصه شده است.

نتایج جدول ۵ حاکی است همبستگی بین نهادینه شدن (استمرار و فراگیری) نوآوری با مدیریت عالی در سطح ۹۸ درصد معنادار و منفی است. بر این اساس، هر چند مدیران عالی سازمان با استفاده از اختیار قانونی می‌توانند طرح‌های نوآور را به سازمان بقبولانند، ولی برای استمرار و فراگیر شدن ارائه طرح‌های نوآور تأثیر مدیران میانی که از درجه ثبات شغلی بالایی برخوردار باشند، بیش‌تر است. فرهنگ انطباقی سازمان که امکان تطبیق با تغییرات و تحولات برون سازمانی را به‌وجود می‌آورد و نیز سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و باور آنان به پرداخت پاداش، از جمله سایر عوامل درون سازمانی است که بر اشاعه و استمرار نوآوری تأثیر دارد. وجود درآمد اختصاصی در سطح بیش از ۹۴ درصد موجب اشاعه و استمرار نوآوری است، در حالی که این تأثیر در مورد ساختار وظیفه‌ای سازمان‌ها به‌صورت منفی و در سطح ۹۹ درصد معنادار است.

جدول ۱: مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق

مفهوم	نوع متغیر	مؤلفه‌های مربوط	شاخص
نهادینه کردن نوآوری	متغیر وابسته	استمرار اجرای طرح‌های نو	تعداد سال‌های شرکت در جشنواره
		فراگیر شدن در سطح وسیع	گسترده‌گی شرکت
مدیریت	متغیر مستقل درون سازمانی	ثبات مدیریت	سال‌های تصدی مدیریت میانی
		سطح مدیریت	عامل اصلی شرکت در جشنواره
فرهنگ	متغیر مستقل درون سازمانی	مدیریت تعارض	میزان وجود تعارض
			میزان حل سریع تعارضات
			ارزیابی عملکرد
		سیستم ارزیابی عملکرد	تناسب عملکرد و پاداش
			رشد و توسعه سازمانی
			تحول سازمانی
کارکنان	متغیر مستقل درون سازمانی	سیستم انگیزش	پاداش مادی
			پاداش معنوی
		دانش	سطح عملکرد کارکنان
			اهتمام کارکنان به اشاعه دانش حرف‌های
ساختار	متغیر مستقل درون سازمانی	تمرکزگرایی میزان تخصص‌گرایی حیطه کنترل رسمیت	تصمیمات تفویض شده
			تعداد افراد تحت سرپرستی یک مدیر
			اعتقاد به خودکنترلی و آزادی عمل در کار
			حد تحمل تغییر در شرح وظایف
وضعیت مالی سازمان	متغیر مستقل درون سازمانی	درآمد اختصاصی	تعریف نقش به وسیله اسناد
			درصد درآمداختصاصی به بودجه عمومی
ساختار حکومت	متغیر مستقل برون سازمانی	هدایتگر اسمی	هدف‌گذاری دقیق و توجه اساسی به هدف عالی
			آزادی عمل به سازمان‌ها و پذیرش تکثر
کنترل‌های فراسازمانی	متغیر مستقل برون سازمانی	قوانین و مقررات	تعیین و تفصیل قوانین
			کمیت قوانین
ارتباطات بیرونی	متغیر مستقل برون سازمانی	ارتباط با سازمان‌های خارجی مشابه	تعداد سازمان‌های نظارتی
			الگوپردازی از سازمان‌های خارجی
عامل نتیجه	متغیر مستقل	افزایش حجم خدمات افزایش اثربخشی افزایش کنترل کاهش مخاطرات بهبودسازی تصمیمات افزایش اعتبار و مقبولیت	تعداد خدمات جدید ارائه شده
			میزان نیل به اهداف در اثر طرح نو
			کاهش تعداد انحرافات
			میزان احساس ریسک پس از اجرای طرح
			میزان تصمیمات بهینه شده
			میزان افزایش اعتبار عمومی سازمان

جدول ۲: درجه نهادینه شدن نوآوری

سطح نهادینه شدن	فراوانی	درصد
کم و بسیار کم	۵	۱۴
متوسط	۲۳	۶۲
زیاد و بسیار زیاد	۶	۱۶
نامشخص	۳	۸

دو عامل ارتباط خارجی سازمان و تعدد قوانین و مقررات کنترل کننده به عنوان مؤلفه‌های برون سازمانی مؤثر بر نهادینه شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی مورد سنجش قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق در جدول ۶ تلخیص گردیده است.

جدول ۳: نتایج آزمون دو جمله‌ای مؤلفه‌های درون سازمانی

نوع مؤلفه	حداقل امتیاز	حداکثر امتیاز	میانگین	نقطه برش	تعداد کم‌تر یا برابر با نقطه برش	نسبت مشاهدات H_1	سطح معناداری
ثبات مدیریت میانی	۱/۶۳	۳/۷۵	۲/۶۲	۳	۳۰	۰/۲۰	۰/۰۰۷
فرهنگ انطباقی	۲/۳۸	۴/۲۵	۳/۲۳	۳	۱۲	۰/۶۵	۰/۰۰۳
پاداش قابل ملاحظه از نظر کارکنان	۱/۶۷	۳/۹۱	۳/۲۱	۳	۹	۰/۷۴	۰/۰۰۱
درآمد اختصاصی	۱	۴	۲/۵	۳	۲۷	۰/۳۲	۰/۰۰۷
درجه ساختار وظیفه‌ای	۲/۴۶	۴/۱۲	۳/۲۸	۳	۶	۰/۸۳	۰/۰۰۱

جدول ۴: نتایج آزمون دو جمله‌ای مؤلفه‌های برون سازمانی

نوع مؤلفه	حداقل امتیاز	حداکثر امتیاز	میانگین	نقطه برش	تعداد کم‌تر یا برابر با نقطه برش	نسبت مشاهدات H_1	سطح معناداری
ارتباطات برون سازمانی با سازمان‌های مشابه خارجی	۱	۳/۱	۱/۷۱	۳	۳۳	۰/۰۳	۰/۰۰۱
درجه کنترل سازمان	۲/۱	۴/۷۵	۳/۴۵	۳	۷	۰/۸۰	۰/۰۰۱
میزان هدایتگری ساختار حکومت	۳/۴۶	۴/۵	۳/۸	۳	۰	۱۰۰	۰/۰۰۱

جدول ۵: تحلیل آمار استنباطی همبستگی عوامل درون سازمانی با نهادینه شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی

عنوان مؤلفه	میزان ضریب اسپیرمن	سطح معناداری	نتیجه
مدیریت عالی	-۰/۳۹۵	۰/۰۱۵	ارتباط با مدیریت عالی معنادار و معکوس است
ثبات شغلی و مدیریت میانی	۰/۳۸۷	۰/۰۲	همبستگی مثبت و معنادار است
فرهنگ سازمانی	۰/۳۴۳	۰/۰۴	همبستگی مثبت و معنادار است
سیستم ارزیابی و پاداش به کارکنان	۰/۴۰۷	۰/۰۱۷	همبستگی مثبت و معنادار است
وجود درآمد اختصاصی	۰/۳۲	۰/۰۶	همبستگی مثبت و در سطح ۹۴ درصد معنادار است
ساختار وظیفه‌ای	-۰/۴۲۶	۰/۰۱	همبستگی منفی و در سطح ۹۹ درصد معنادار است

جدول ۶: تحلیل آمار استنباطی همبستگی عوامل برون سازمانی با نهادینه شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی

عنوان مؤلفه	میزان ضریب اسپیرمن	سطح معناداری	نتیجه
تعدد قوانین و مقررات کنترل‌کننده	-۰/۵۵۸	۰/۰۰۱	همبستگی در سطح ۹۹ درصد و به صورت منفی است
ارتباطات با سازمان‌های مشابه خارجی و الگوگیری از آنها	۰/۵۳۲	۰/۰۰۱	همبستگی در سطح ۹۹ درصد و به صورت مثبت است

جدول ۷: تحلیل آمار استنباطی همبستگی عوامل نتیجه اجرای نوآوری با نهادینه شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی

عنوان مؤلفه	میزان ضریب اسپیرمن	سطح معناداری	نتیجه
افزایش خدمات سازمانی و کارایی	۰/۱۵	۰/۳۹۸	همبستگی معنادار نیست
افزایش احتمال نیل به هدف (اثربخشی)	۰/۱۲۶	۰/۴۷۸	همبستگی معنادار نیست
افزایش کنترل	۰/۷۸۷	۰/۰۰۰	همبستگی در سطح بیش از ۹۹ درصد معنادار است.
بهینه‌سازی تصمیمات	۰/۱۵۳	۰/۳۸۹	همبستگی معنادار نیست
کاهش مخاطرات	۰/۷۳۴	۰/۰۰۰	همبستگی در سطح بیش از ۹۹ درصد معنادار است.
افزایش اعتبار و مقبولیت	۰/۳۱۲	۰/۱۲۷	همبستگی معنادار نیست

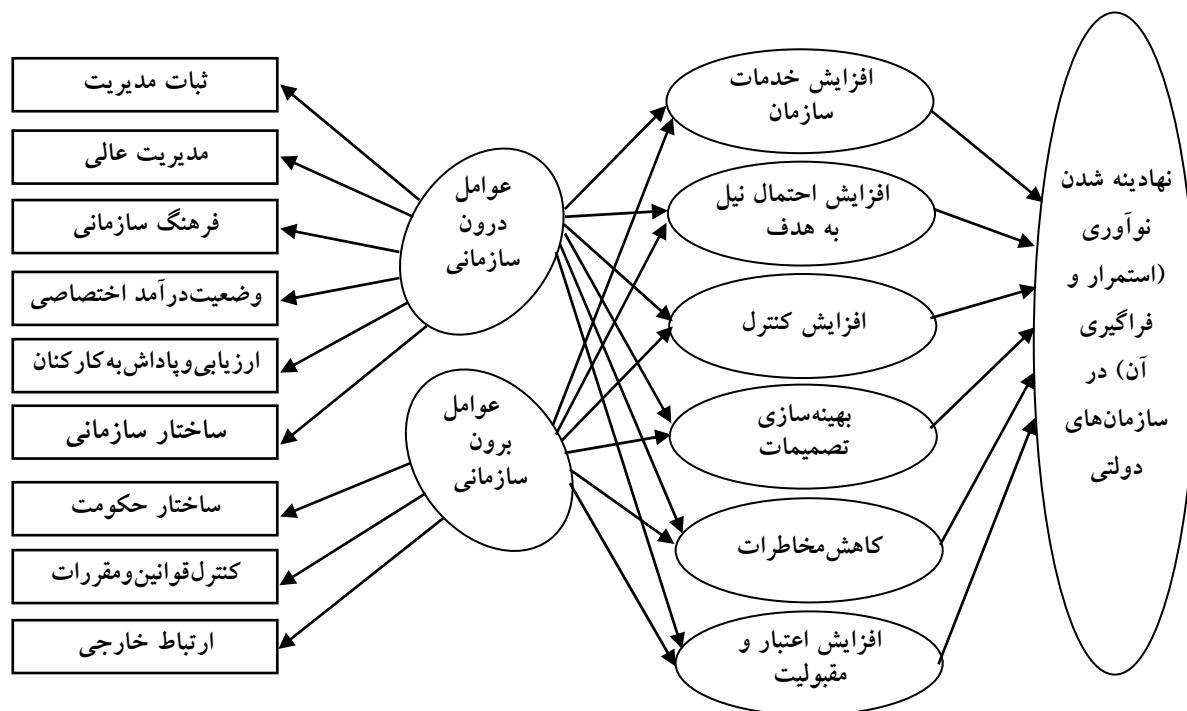
۷- یافته‌های مدل تحقیق

مدل تحقیق، قبل از آزمون به صورت خطی در شکل ۳ طراحی گردید. سپس به منظور تأیید عوامل درون و برون سازمانی، آزمون عاملی تأییدی هر یک از آنان انجام شد که نتایج حاصل در جدول ۸ خلاصه گردیده است. نتایج آزمون تحلیل تأیید عاملی (Confirmatory Factor Model) مؤلفه‌های درون و برون سازمانی در جدول ۸ آمده است.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود از میان عوامل درون سازمانی، ساختار سازمانی و نوع حکومت (هدایتگر/اسمی) در مجموعه مدل مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. سطح احتمال سایر عوامل در حد بالاتر از ۹۰ درصد تأیید می‌شود و میزان بار عاملی و سطح خطای استاندارد نیز مؤید این امر است.

به‌منظور تشخیص میزان تعیین ارتباط بین شاخص‌های نتیجه با مؤلفه‌های سازمان و محیط مجدداً آزمون تحلیل عاملی تأییدی به عمل آمد. نتایج بیانگر ارتباط مؤثر عامل سازمان با چهار عامل خروجی، شامل:

یافته‌های تحقیق مؤید آن است که ساختارهای هدایتگر حکومتی که با وضع قوانین و مقررات کنترل‌کننده، سازمان‌های دولتی را مقید می‌سازند، زمینه مساعدی برای نهادینه شدن نوآوری در آنان فراهم نمی‌سازند، ضمن آن که سازمان‌های دولتی که امکان ارتباط با سازمان‌های مشابه خارجی را دارند با الگوگیری (Benchmarking) از آنان احتمال بالاتری را برای نیل به نوآوری نهادینه شده فراهم ساخته‌اند. سرانجام نهایت مؤلفه خروجی‌های نوآوری و تأثیر آن بر استمرار و فراگیر شدن نوآوری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش در جدول ۷ خلاصه گردیده است. نتایج بیانگر آن است که اگر طرح نوآور، روش‌های کنترل سازمانی را بهبود بخشد و مخاطرات کمی را برای سازمان دولتی به وجود آورد، احتمال استمرار نوآوری و پشتیبانی مدیران از آن را در پی خواهد داشت



شکل ۳: مدل اولیه تحقیق به صورت خطی

جدول ۸: نتایج تحلیل تأیید عاملی عوامل درون و برون سازمانی

عنوان مفهوم	عنوان عامل	بار عاملی	سطح خطای استاندارد	آماره T	سطح احتمال
سازمان	ثبات مدیریت	۰/۳۲	۰/۰۹	۳/۳۳	۰/۰۰۰۹
	مدیریت عالی	-۰/۱۶	۰/۰۸	-۲/۰۲	۰/۰۴
	فرهنگ سازمانی	۰/۴۳	۰/۰۷	۵/۹۶	۰/۰۰۰
	درآمد اختصاصی	۰/۶۸	۰/۰۹	۳/۴	۰/۰۰۰۷
	پاداش کارکنان	۰/۳۷	۰/۰۷	۴/۸۶	۰/۰۰۰
	ساختار سازمانی	-۰/۱۴	۰/۰۸	-۱/۸۴	۰/۰۶
محیط	ساختار حکومت	۰/۰۲۶	۰/۰۵	۰/۵۹	۰/۵۵
	تعدد قوانین کنترل کننده	-۰/۳۵	۰/۰۹	-۳/۹۲	۰/۰۰۰۱
	ارتباطات خارجی	۰/۸۴	۰/۰۹	۸/۱۲	۰/۰۰۰

مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. جدول ۹ نتایج تحلیل عاملی تأییدی خروجی‌ها را تلخیص کرده است. همان‌گونه که از یافته‌های جدول فوق مشخص است، میزان بار عاملی و سطح احتمال دو خروجی افزایش حجم خدمات و بهینه‌سازی تصمیمات از سطح

افزایش اثربخشی سازمان،
افزایش کنترل،
کاهش مخاطرات، و
افزایش اعتبار و مقبولیت است. دو عامل بهینه‌سازی تصمیمات و افزایش خدمات سازمان در مجموعه مدل

جدول ۹: نتایج تحلیل تأیید عاملی خروجی‌های نوآوری و عوامل سازمان و محیط

عنوان مفهوم	عنوان عامل	بار عاملی	سطح خطای استاندارد	آماده T	سطح احتمال
سازمان	افزایش حجم خدمات	۰/۲۸	۰/۱۶	۱/۶۶	۰/۰۹
	افزایش اثربخشی	۰/۳۵	۰/۱۷	۲/۰۷	۰/۰۳
	افزایش کنترل	۰/۳۵	۰/۱۲	۲/۹۵	۰/۰۰۳
	بهبودسازی تصمیمات	۰/۱۰	۰/۱۸	۰/۵۴	۰/۵۸
	کاهش مخاطرات	۰/۴۰	۰/۱۳	۳/۰۳	۰/۰۰۲
	افزایش اعتبار و مقبولیت	۰/۷۲	۰/۱۹	۳/۲۲	۰/۰۰۱
محیط	افزایش کنترل	۰/۲۵	۰/۱۱	۲/۱۳	۰/۰۳
	کاهش مخاطرات	۰/۳۲	۰/۱۳	۲/۴۴	۰/۰۱
	افزایش اعتبار و مقبولیت	۰/۷۶	۰/۱۹	۳/۲۷	۰/۰۰۱

حکومت است. در قسمت نتیجه طرح اولیه، بیش‌ترین تأثیر را دو عامل کنترل و مخاطرات و در مرحله‌بعدی افزایش در ایجاد اعتبار و مقبولیت و سپس اثربخشی دارد.

۸- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تلاش جهت بهبود در عملکرد سازمان‌های دولتی در سال‌های قبل با ایجاد کمیته‌های تحول اداری آغاز شد و در سال ۸۱ با تصویب برنامه جمع و فراگیر تحول در نظام اداری شتاب بیش‌تری یافت. علی‌رغم تمام این تلاش‌ها، نتایج قابل توجه چندانی حاصل نشده است. به نظر می‌رسد عدم توجه به عوامل درون و برون سازمانی مؤثر بر نوآوری، فعالیت‌های مذکور را کم تأثیر کرده است. یافته‌های تحقیق در زمینه عوامل درون سازمانی نشان داد که هر چند مدیران فوقانی می‌توانند به صورت دستوری، نوآوری را در سازمان اعمال و طرح‌های نوآورانه را به اجرا بگذارند، ولی برای نهادینه شدن نوآوری، عامل مهم‌تر، وجود مدیران میانی کارآمد است که از ثبات شغلی برخوردار باشند. از طرفی، مکانیزم درآمد اختصاصی زمینه مناسبی برای تداوم و گسترش نوآوری به وجود می‌آورد. سازمان‌ها با اطمینان از این که وجوه دریافتی در حد اعتبارات مصوب به

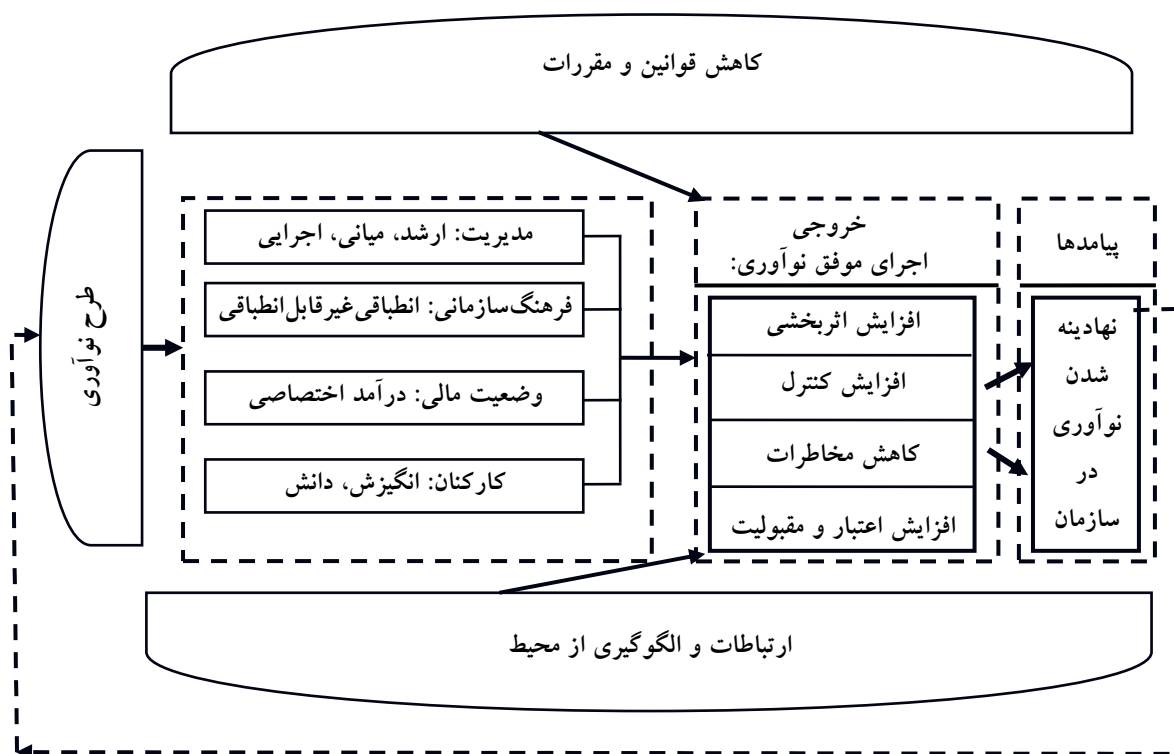
احتمال لازم برخوردار نیست و بدین لحاظ از مجموعه مدل حذف می‌شود. در مورد ارتباط عوامل محیطی با خروجی، تنها سه خروجی دارای سطح احتمال کم‌تر از ۵ درصد هستند که در مدل باقی می‌مانند و مابقی حذف می‌شوند. در ادامه، ارتباط چهار خروجی باقیمانده در جدول فوق با مؤلفه نهادینه شدن نوآوری مورد سنجش قرار می‌گیرد. نتایج بیانگر آن است که ارتباط دو عامل افزایش کنترل و کاهش مخاطرات با نهادینه شدن نوآوری در سطح خطای کم‌تر از ۵ درصد قابل تعریف است و سایر خروجی‌ها ارتباط معناداری با نهادینه شدن نوآوری ندارند. نتایج در جدول ۱۰ آورده شده است.

مجموعه عواملی که در آزمون‌های تأییدی دارای سطح خطای کمتر از ۵ درصد بودند، در قالب مدل، با استفاده از آزمون ساختاری مورد سنجش قرار گرفت. در نهایت مدل اثبات شده تحقیق با ضریب نیکویی (Goodness of Fit) ۷۴ درصد و درجه آزادی ۴۹ به شکل نمادین به صورت نگاره ۴ مورد تأیید قرار گرفت.

مدل نهایی تحقیق در بخش عوامل درون سازمانی، فاقد عامل ساختار و در بخش برون سازمانی نیز با توجه به یکسانی ساختار حکومت در کلیه سازمان‌های نمونه، فاقد عامل ساختار

جدول ۱۰: نتایج تحلیل تأیید عاملی خروجی‌های نوآوری و نهادینه شدن نوآوری

مؤلفه	عنوان عامل	میزان بار عاملی	سطح خطای استاندارد	آماده T	سطح احتمال
نهادینه شدن نوآوری	افزایش اثر بخشی	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۸۹	۰/۳۷
	افزایش کنترل	۰/۴۸	۰/۱۸	۲/۶۳	۰/۰۰۸
	کاهش مخاطرات	۰/۴۷	۰/۱۵	۲/۹۸	۰/۰۰۲
	افزایش اعتبار و مقبولیت	۰/۰۹	۰/۰۸	۱/۰۸	۰/۲۷



نگاره ۴: مدل تأیید شده تحقیق

فراهم می‌سازد، هرچند این گونه الگوبرداری‌ها با توجه به ساختار فرهنگی، اعتقادی کشور میزبان با تنگنانهایی روبه‌رو می‌شود، ولی اگر سازمان توان انطباق‌پذیری داشته باشد، امکان تطبیق روش‌های نو را با شرایط فرهنگی به وجود می‌آورد. تسهیل ارتباط سازمان‌ها با سازمان‌های مشابه و موفق در خارج از کشور و انجام مطالعات تطبیقی، موجب شناخت تنگنانهایی اجرایی طرح‌های نوآور، قبل از پیاده‌سازی آن، می‌شود.

سازمان عودت می‌شود، تلاش مضاعفی را برای جلب بهینه درآمد اختصاصی به عمل می‌آورند. وجود درآمد اختصاصی، امکان پرداخت‌های منعطف‌تر را به کارکنان سازمان فراهم می‌سازد. کارکنانی که نسبت به پرداخت پاداش مناسب از طرف سازمان دولتی امیدوارند، در ارائه طرح‌های نوآور مشارکت بیشتری خواهند داشت. ارتباط با سازمان‌های مشابه خارج کشور، امکان الگوبرداری را از تحولات و نوآوری‌های آن سازمان‌ها

منابع

1. وینسنت، اندرو، (۱۳۷۱) نظریه‌های دولت، ترجمه دکتر حسین بشیریه، نشر نی، تهران.
2. Skocpol, T. (1979) *States and Social Revolutions: A Comparative Analysis of France, Russia and China* Cambridge: Cambridge University Press.
3. Borins, Sandford (1998) *Innovating with Integrity: How Local Heroes are Transforming American Government*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
4. هیوز، آن، (۱۳۷۷) مدیریت نوین دولتی، ترجمه سید مهدی الوانی و همکاران، انتشارات مروارید، چاپ اول.
5. Perry, J.L. (1997) Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
6. Glor, E. (2001) 'Key Factors Influencing Innovation In Government'. *The Innovation Journal*, Vol. 6, Issue 1.
7. Glor, Eleanor, D. (2001) "Motivation, Culture and Challenge as Factors influencing innovation." *The innovation C*, Vol. 6, Issue 2.
8. Borins, S. (2001) Encouraging innovation in the public sector, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2, No.3, pp.310-319.
9. Spicer, M.W. (1998) The Science of Administration, The Denuders, and Theories of Political Association, *International Journal of Public, Administration*, 21(2-4), 299-321.
10. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸)، نهادینه کردن نوآوری در سازمان، خدمات فرهنگی رسا.
11. Bartezzaghi, E., Corso, M. Verganti, R. (1997) Continous Improvement and Inter-project learning in new Product Development, *International Journal of Technology Management*, vol.14, No.1, pp.116-138.
12. Macpherson, M. (2001) Performance Excellence Principles – Drivers of Innovation in Public Sector Organizations [online]. www.baldrigeplus.com/Conferences.pdf
13. Feller, I. (1981) Public Sector Innovation as Conspicuous Production. *Policy Analysis* 7 (winter). pp.1-21.
14. Kraemer, K.L. and King, J.L. (1995) "Computer-Based Models for Policy-Making: Uses and Impacts in the U.S. Federal Government." In Kim Vyborg Andersen, ed., *Information Systems in the Political World*. Amsterdam: IOS Press, 129-146.
15. Amabile, T.M. (1988). "A Model of Creativity and Innovation in Organizations" *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-167.
16. Basadur, Min. (1994) *Simplex: A Flight to Creativity. How to Dramatically Improve Your Performance*.

تغییر و تحول در سازمان‌های دولتی، علاوه بر عوامل درون سازمانی، نیازمند وجود ساختاری مناسب در حکومت است که بتواند بستر مناسب را برای اعمال تغییر در سازمان فراهم سازد. ساختار حکومت هدایتگر از طریق قوانین و مقررات کنترل‌کننده سعی در جلوگیری از انحراف سازمان و انطباقش با برنامه‌های مصوب و اهداف نهایی تدوین شده دارد. نوآوری در این‌گونه ساختارها عمدتاً با فشار محیط انجام می‌شود. فشارهای محیطی مادام که حضور خود را بر سازمان تحمیل می‌کنند نوآوری را دوام می‌بخشند. نوآوری مادام وقتی در سازمان به وجود می‌آید که سازمان خود، زمینه‌های آنرا ایجاد و عوامل محیطی، آنرا تقویت کنند. هر چند یافته‌های تحقیق بر تأثیر منفی کنترل‌های فرا سازمانی تأکید دارند، ولی به دلیل یکسانی نوع ساختار حکومت، شواهد مؤثری مبنی بر تأثیر ساختار حکومت بر فعالیت‌های نوآورانه اثبات نگردید. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود از طریق مطالعات تطبیقی بین دو یا چند کشور، نتایج این تحقیق مورد بررسی مجدد قرار گیرد. لازمه اعمال اصول پیشنهادی مدیری نوین در سازمان‌های دولتی، وجود فرهنگ حمایت از نوآوری در آنان است. حمایت از فعالیت‌های نوآورانه دولت‌ها، از طریق مکانیزم تشویق توسط سازمانی که خود وابستگی به بخش دولتی نداشته باشد، می‌تواند مقبولیت عامه سازمانی نوآور را در پی داشته باشد.

علاوه بر موارد فوق، نوع تغییرات ایجاد شده در اثر اجرای طرح اولیه نوآوری، اشاعه و استمرار آنرا تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیران سازمان‌های دولتی، نتایج حاصل از نوآوری را براساس مؤلفه‌های قدرت مورد بازبینی قرار می‌دهند. چنانچه نتایج و پیامدهای طرح نوآور، کنترل‌های سازمانی را تسهیل کند و مخاطرات چندانی را به وجود نیآورد، پشتیبانی از طرح‌های نوآور توسط مدیران انجام خواهد شد. یافته‌های تحقیق همچنین موضوع اعتبار و مقبولیت سازمان در اذهان عمومی را مورد توجه قرار می‌دهد.

۲۲. امینی، سیدکاظم، (۱۳۸۱) آشنایی با تشکیلات اداری، مؤسسه فرهنگی تکوک زرین.

۲۳. رابینز، استیفن، (۱۳۷۶) تئوری سازمان، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار.

24. Zammuto, R.F., Gifford, G., & Goodman, E.A. (1999) Managerial Ideologies, Organization Culture and the Outcomes of Innovation; A Competing Values Perspective. In N. Ashkanasy, C. Wilderom. & M. Peterson (Eds.), The handbook of organizational culture and climat, Thousand Oaky, A: sage terrence.

25. Wills, Garry, ed. (1982) The Federadist Paper by Alexander Hamilton, James Madison and John Jan. New York: Bantam Books.

Hamilton, Ontario: The Creative Education Foundation, Inc.

17. Khodadad Hosseini, H., Adel Azar and A.A. Anvary Rostamy. (2003) "The Intervening Role of Innovative Climate: A Study of Middle Managers in Manufacturing Organizations in Iran" Public Organization Review: A Global Journal, Volume 3(2), pp.151-170.

18. Hamel, Gary. (2000) Leading the revolution. Boston: Harvard Business School Press.

۱۹. میتزبرگ، هنری، (۱۳۷۱) سازماندهی: پنج الگوی کارساز، ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسین وزیری، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

20. Kanter R. (1988) When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.) Research in organizational behavior, vol.10: 169-211.

21. Quinn, J. (1992) Inelegant Enterprise, The free press, 1992.

تحقیق حاضر، طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه کردن نوآوری در بخش دولتی را مورد توجه قرار داده است. متغیرهای مدل تحت سه محور عوامل درون سازمانی، برون سازمانی و عامل نتیجه اجرای طرح اولیه نوآوری، طبقه‌بندی گردید. تحقیقات قبلی، عوامل درون سازمانی، نظیر مدیریت میانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و پاداش به کارکنان را مورد توجه قرار داده بودند. این تحقیق، ضمن جستجو برای تأیید برخی از عوامل فوق‌الذکر، ثبات مدیریت میانی و درآمد اختصاصی را نیز علاوه بر عوامل مذکور در بخش دولتی ایران مورد توجه قرار داده است.

دستگاه‌های دولتی عموماً از عوامل بیرونی موجود در جامعه، تأثیرپذیری شدیدی دارند و از این‌رو تحقیق حاضر علاوه بر متغیرهای درون سازمانی، به محیط سازمان‌های دولتی نیز توجه کرده است. ارتباط بین سیاستمداران و مدیران اجرایی در سازمان‌های دولتی همواره از دغدغه‌های مدیریت دولتی بوده است. برخی بر جدایی و تعدادی نیز به تأثیر متقابل آن دو توجه کرده‌اند. از این نظر، ساختار حکومت‌ها در یک طیف دو سویه به دو صورت حکومت‌های هدایتگر و اسمی تقسیم گردیده و تأثیر آن همراه با میزان قوانین و مقررات و ارتباطات خارجی سازمان‌ها به‌عنوان عوامل محیطی مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر دو عامل درون و برون سازمانی، در تحقیق حاضر، موضوع نتایج حاصل از اجرای یک طرح موفق نوآور و تأثیر آن بر استمرار و فراگیر شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی مورد سنجش قرار گرفت.

از مجموع بیش از ۱۵۰ سازمان که زیر نظر سه قوه مجریه، مقننه و قضاییه فعالیت می‌کنند، با استفاده از «گروه معروف» تعداد ۴۷ سازمان ملی و استانی به‌عنوان کاندیداهای نهایی در جشنواره شهید رجایی انتخاب و پرسشنامه محقق ساخته بین خبرگان آنان توزیع شد و پس از جمع‌آوری با استفاده از آزمون‌های آماری تجزیه و تحلیل، و در نهایت مشخص گردید که بجز عامل ساختار، کلیه عوامل درون سازمانی بر نهادینه شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی تأثیر دارند. از طرفی، عامل تعدد قوانین و مقررات کنترل‌کننده بر آن تأثیر منفی داشته، ارتباطات با سازمان‌های مشابه خارجی موجب تقویت نهادینه شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی خواهد شد.

افزون بر عوامل فوق، سازمان‌های دولتی نتایج حاصل از یک طرح نوآور اجرا شده را نیز مورد توجه قرار می‌دهند. چنانچه طرح نوآور کاهش مخاطرات و افزایش کنترل‌های سازمانی را فراهم سازد، احتمال اقبال مجدد به طرح‌های جدید نوآورانه وجود دارد. همین موضوع با احتمال کم‌تر در مورد افزایش اعتبار و مقبولیت صادق است. بر این اساس، الگوی نهادینه شدن نوآوری در سازمان‌های دولتی با توجه به عوامل درون سازمانی، برون سازمانی و نتایج نوآوری از دستاوردهای این تحقیق است.

واژه‌های کلیدی: دولت اسمی، دولت هدایتگر، نوآوری، سرمایه مخاطره آمیز