

هم‌پایانی در نقش رویکرد ضعیف تمرکززدایی در ارتقای خلاقیت و نوآوری سازمان‌های صنعتی

منصور صادقی مال‌امیری
دانشیار دانشگاه جامع امام‌حسین (ع)، تهران، ایران
sadmansoor@gmail.com

یاسر قاسمی نژاد*
مری پژوهشی دانشگاه جامع امام‌حسین (ع)، تهران، ایران
yaserghn@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۰۸

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۵/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۳/۲۹

چکیده

بروز خلاقیت در سازمان‌ها در حل موفقیت‌آمیز مسائل، بقای این سازمان‌ها و رسیدن به نقطه مطلوب رقابت‌پذیری و بهره‌وری صنعتی تأثیر قابل توجهی خواهد داشت. از طرفی سازمان‌های صنعتی با رویکرد تمرکززدایی سازمانی در قالب واگذاری اختیارات از سوی مدیران به سطوح پایین‌تر درصدد هستند تا به کارایی اقتصادی، خلاقیت و در نهایت بهره‌وری بالاتر دست یابند. در این مقاله با توجه به طبقه‌بندی هانسن از راهبردهای عدم تمرکز، هم‌پایانی (استفاده از فناوری‌ها، روش‌ها و منابع متفاوتی را برای دستیابی به یک نتیجه مشخص برتر و خلاقانه) به‌عنوان یکی از راهبردهای ضعیف عدم تمرکز محسوب شده است. با نظر به تحقیقات انجام‌شده در زمینه خلاقیت و هم‌پایانی مشاهده می‌شود که محققان زیادی به اهمیت هم‌پایانی (رویکردی از مدیریت تمرکززدا) به‌عنوان یکی از ویژگی‌های سیستم باز برای تقویت خلاقیت، ارتقای رقابت‌پذیری و بهره‌وری اشاره کرده‌اند. اما تحقیق جامعی به‌صورت ویژه در ارتباط با رابطه هم‌پایانی و خلاقیت در موضوع سازمان‌های صنعتی مشاهده نشده است. در این تحقیق با بررسی مطالعات گذشته در ارتباط با «مدیریت تمرکززدا و هم‌پایانی» و رابطه «هم‌پایانی و خلاقیت» تلاش گردیده تا با استفاده از روش تحلیل محتوا یک دسته‌بندی جدیدی از کاربردهای هم‌پایانی در سازمان که منجر به نتایج خلاق و بهره‌وری می‌گردند، ارائه گردد. با مرور و بررسی نظریات محققین مختلف در ارتباط با موضوع مدیریت تمرکززدا، هم‌پایانی و خلاقیت، نتیجه تحقیق در قالب دو بعد «هم‌پایانی و فرایند کاری» و «هم‌پایانی و ساختار» همراه با مؤلفه‌های مربوطه تقسیم‌بندی شد.

واژگان کلیدی

استقلال فرایند؛ تمرکززدایی؛ خلاقیت؛ هم‌پایانی؛ سازمان؛ گروه کاری؛ نوآوری.

۱- مقدمه

حل مسأله می‌دانند [۱۰،۹]. از نظر دراکر، خلاقیت به‌عنوان یک محصول، برای ایجاد فرصت جدید یا استفاده از فرصت فعلی در تولید بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمان مطرح می‌گردد [۱۱]. خلاقیت عامل مهمی در تضمین نوآوری و بقای سازمانی است [۸،۱۳،۱۲]. لند و جارمن^۳ (۱۹۹۳) بنابراین بروز خلاقیت در سازمان‌ها در حل موفقیت‌آمیز مسائل و بقای این سازمان‌ها و رسیدن به نقطه مطلوب رقابت‌پذیری و بهره‌وری تأثیر قابل توجهی خواهد داشت [۲].

محققانی چون لی و تان^۴ (۲۰۱۲) و سابرامانیام و یونت^۵ (۲۰۰۵) بیان می‌کنند: به‌منظور رقابت در بازار جهانی، سازمان‌ها نیاز روزافزون به خلاقیت و نوآوری دارند. خصوصاً به‌واسطه توسعه فناوری، رشد اقتصادی،

محققان زیادی در ارتباط با تعاریف و مزایای خلاقیت سخن گفته‌اند. از آن جمله آمابیل^۱ (۱۹۹۸)، خلاقیت را تولید ایده‌های مفید و تازه بیان می‌کند [۸]. صادقی مال‌امیری (۱۳۹۴) خلاقیت را فرایند مسأله‌یابی، راه‌حل‌یابی، ارزیابی راه‌حل‌ها و اجرای راه‌حل‌های اصیل و مفید توسط فرد، گروه و یا سازمان تعریف می‌کند [۱]. خلاقیت به‌عنوان نقطه اصلی رقابت‌پذیری، بهره‌وری و عامل اصلی قدرت و بقای سازمان در بلندمدت است. کرونفلدتر^۲ (۲۰۰۹)، بیان می‌کند که خلاقیت فرایندی است که دربرگیرنده نو بودن، ابتکار، ناگهانی بودن، مفید بودن و ارزش انطباقی روان‌شناسانه باشد. همچنین محققینی، خلاقیت را نتیجه دانش، تجربه و

3. Land and Jarman
4. Lee & Tan
5. Subramaniam & Youndt

1. Amabile
2. Kronfeldner

* نویسنده مسئول

فعالیت کرده و بنابراین، تغییر واقعیتی روزانه بوده که شرکت‌ها را به انعطاف‌پذیری هر چه بیشتر فرا می‌خواند [۳].

از طرفی سازمان‌های صنعتی با رویکرد تمرکززدایی از ساختار سازمانی در قالب واگذاری اختیارات^۵ از سوی مدیران به سطوح پایین‌تر درصدد هستند تا به کارایی اقتصادی، خلاقیت و در نهایت بهره‌وری بالاتر دست یابند. از نظر برخی از محققین دیگر نیز، تمرکززدایی در یک مفهوم کلی به معنای تفویض^۶ قدرت تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر است.

در مقاله حاضر با در نظر گرفتن مفهوم هم‌پایانی به‌عنوان یکی از رویکردهای مدیریت تمرکززدا از منظر هانسن^۷ (۱۹۹۸)، به تشریح ارتباط ارتباط میان هم‌پایانی و خلاقیت و راهکارهای ارتقای خلاقیت جهت دسترسی سازمان به نقطه مطلوب بهره‌وری و رقابت‌پذیری پرداخته می‌شود [۱۷]. در بیان این ارتباط از روش تحلیل محتوا استفاده می‌گردد. هدف از ارائه این چارچوب مفهومی، تصریح الگوی ارتقای خلاقیت کارکنان سازمان‌ها از طریق هم‌پایانی است.

با نظر به تحقیقات انجام‌شده در زمینه خلاقیت و هم‌پایانی مشاهده می‌شود که لزوم اهمیت این پدیده به‌عنوان یکی از ویژگی‌های سیستم باز از طرف محققان زیادی برای تقویت نوآوری و خلاقیت مورد تأکید قرار گرفته است. اما تحقیق جامعی به‌صورت ویژه در ارتباط با رابطه هم‌پایانی (رویکردی از مدیریت تمرکززدا) و خلاقیت مشاهده نشده است. بررسی و دسته‌بندی هم‌پایانی از منظرهای مختلف کاربرد در سازمان‌ها، تأثیر آن بر خلاقیت سازمانی و نیز دسته‌بندی عوامل میانجی مؤثر در این زمینه، اهمیت و ضرورت آن را بیش از پیش برجسته ساخته و به‌عنوان یک رویکرد مؤثر در ارتقای خلاقیت سازمان‌ها و رسیدن به مزیت رقابتی پایدار تأثیرگذار خواهد بود. با توجه به مسأله فوق سوالات زیر مطرح می‌گردد:

- هم‌پایانی با چه رویکردهایی موجب تقویت خلاقیت سازمان می‌گردد؟
- عوامل واسطه‌ای که هم‌پایانی از طریق آن‌ها بر خلاقیت سازمانی تأثیر می‌گذارد، کدام‌اند؟

۲- ادبیات تمقیق

با مرور و بررسی نظریات محققین مختلف در ارتباط با موضوع هم‌پایانی (به‌عنوان یکی از رویکردهای مدیریت تمرکززدا) و خلاقیت، نهایتاً ادبیات موضوع در قالب سه حوزه «مدیریت تمرکززدا و هم‌پایانی»، «هم‌پایانی و فرایند کاری» و «هم‌پایانی و ساختار» تقسیم‌بندی شد که در ذیل به تشریح جزئیات پرداخته شده است.

جهانی‌سازی و رقابت، تقاضاها و انتظارات بازار افزایش‌یافته که این خود نیازمند این است که سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های صنعتی نسبت به قبل برای رقابت، خلاق‌تر و نوآورتر شوند. از نظر مولر^۱ (۲۰۱۱)، امروزه سهم فروش شرکت‌های کشورهای صنعتی از بازارهای جدید و خلاقانه در حال افزایش و روبه‌رشد است. همچنین اقتصاددانانی چون رومر^۲ (۱۹۹۸)، معتقدند که خلاقیت عنصر مهمی در ترکیب عناصر برای تولید محصولات و فناوری‌های جدید بوده و در نتیجه باعث رشد اقتصادی می‌شود. در حقیقت، خلاقیت و نوآوری از طریق کارآفرینی، ایجاد اشتغال و تولید ثروت به توسعه اقتصادی کمک می‌کنند [۳].

در ادبیات مدیریت راهبردی، در مورد این موضوع که منابع غیرملموس منحصربه‌فرد، نظیر خلاقیت و نوآوری، محرک‌های کلیدی مزیت رقابتی می‌باشند، توافق وسیعی وجود دارد. در واقع خلاقیت و نوآوری از طریق توسعه محصولات و فرایندهای جدید و تجدیدنظر در روش‌های پذیرفته‌شده تفکر و عمل، منبع مزیت رقابتی سازمان صنعتی به شمار می‌آیند. اصولاً همیشه نوآوری، کانون و مرکز ثقل رقابت‌پذیری بوده و خصوصاً از طریق بهبود فرایندها، روش‌ها، خدمات یا عملیات می‌تواند سازمان را رقابتی‌تر کند. به‌ویژه خلاقیت و نوآوری برای سازمان‌های صنعتی که باید به‌طور مستمر از طریق ارائه کالاها و خدمات جدید، رقابت‌کنند، ضروری است [۳]. چالش اساسی که مدیران در قرن بیست و یکم با آن مواجه‌اند؛ این است که سازمان‌های صنعتی چگونه از توانایی‌های بالقوه^۳ فردی استفاده نموده و آن‌ها را به گونه‌ای اهرم قرار داده که منجر به تولید خلاقیت، بهره‌وری و مزیت رقابتی سازمان گردد. همچنین لند و جارمن، جریان اصلی تغییر خلاق را تحقق بخشیدن به امکانات و توانایی‌های بالقوه سازمان، یا به تعبیر دیگر استفاده از روش‌های متفاوتی برای دستیابی به بهترین راه یا فناوری (هم‌پایانی) عنوان می‌کنند [۱۴]. ساختار هم‌پایانی نقش فوق‌العاده ارزشمندی برای پیشرفت پیوند تئوری سیستم‌ها و مدیریت ایفا می‌کند، به‌طوری‌که دسترسی به راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر جهت حل مسائل مبهم و حل‌نشده را فراهم می‌سازد [۱۵]. گرسوف و درزین^۴ بیان می‌کنند که هم‌پایانی به معنای انتخاب است و به‌عنوان شرایط طبیعی و خاصیت ذاتی باید در تمام مکانیزم‌های کنترلی و ارتباطات نهادینه شود [۱۶]. انعطاف‌پذیری در انتخاب روش انجام کار از وجوه و ویژگی متمایزکننده تمرکززدایی (هم‌پایانی) به شمار می‌رود و از طرف محققان زیادی به‌عنوان ویژگی‌های افراد خلاق و نوآور، سازمان‌های خلاق و یکی از محرک‌های کلیدی موفقیت در آینده به شمار می‌رود. امروزه شرکت‌های صنعتی در یک محیط بسیار رقابتی، پیچیده و پویا،

5. Devolution
6. Delegation
7. Hanson

1. Muller
2. Romer
3. Potential
4. Gresov and Drazin

۲-۱- مدیریت تمرکززدا و هم‌پایانی

در طول دهه‌های گذشته، بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به رویکردهای تمرکززدایی روی آورده و به نوعی این سیاست را اعمال کرده‌اند. بر همین اساس، تعاریف و تعبیر مختلفی از تمرکززدایی صورت گرفته است. راندینلی^۱ (۱۹۸۱) تمرکززدایی را به صورت انتقال یا واگذاری اختیارات در زمینه‌های برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری یا مدیریت از سوی مقامات مافوق به مقامات پایین‌تر تعریف کرده است [۱۸].

تمرکززدایی به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مقامات پایین‌دستی در مقابل سیاست‌گذاری‌های خود منجر می‌شود. تمرکززدایی باعث افزایش نقش کارکنان در تصمیم‌گیری، کاهش قدرت سیاسی گروه‌های کاری و افزایش رقابت میان کارکنان می‌شود [۱۹]. با رویکرد مدیریت عدم تمرکز سطح دستیابی به اطلاعات افزایش یافته و اطلاعات به صورت متقارن در سازمان توزیع می‌گردد. همچنین تمرکززدایی در ضمن شناسایی ترجیحات کارکنان توسط مقامات بالادستی، باعث می‌شود که از نوآوری و زمینه‌های ایجاد خلاقیت در خصوص ارائه خدمات عمومی بهره گرفته شود [۲۰]. همچنین از نظر رابینز (۱۹۹۵)، تمرکززدایی در تصمیم‌گیری باعث می‌شود از تحریف اطلاعات ناشی از سلسله‌مراتب سازمانی جلوگیری شود [۵]. بلاندى^۲ (۱۹۹۲) در تحقیقی با عنوان مشوق‌های خلاقیت صنعتی غیرمتمرکز، اصطلاح خلاقیت با رویکرد عدم تمرکز را برای منابع دانش جدیدی به کار می‌برد که با تمرکز دانشمندان در بخش‌های تخصصی به صورت مجزا و ایزوله، ایجاد نمی‌شود. بلکه این دانش خلاقانه از طریق گردش و تبادل اطلاعات و ایده‌ها میان محققان تولید می‌گردد. در واقع با افزایش درجه تخصصی‌سازی (افزایش تمرکز)، احتمال دستیابی به رویکردهای نو و خلاقانه کاهش می‌یابد [۲۱]. همچنین از نظر دفت (۱۹۹۲)، تمرکز در تصمیم‌گیری باعث کاهش انعطاف‌پذیری و مانعی برای خلاقیت و نوآوری است، در حالی که در عصر تغییرات سریع، خلاقیت و نوآوری برای سازمان‌ها حائز اهمیت است [۵].

کارلسن^۳ (۱۹۹۹)، تمرکززدایی را فرایندی می‌داند که معمولاً حرکتی از مرکز به سمت پیرامون است و باعث کاستن تدریجی درجه تمرکز و افزودن درجه عدم تمرکز می‌شود. در سیستم‌های تمرکزگرا تمایل عمومی به سمت کنترل متمرکز در همه مراحل طراحی و تولید برنامه‌ها، از تبیین اهداف و تدوین برنامه تا اجرای برنامه و ارزشیابی نتایج برنامه وجود دارد [۴]. اما در سیستم‌های تمرکززدا نوع کنترل برنامه متفاوت می‌باشد. میلِت^۴ (۱۹۹۸) یکی از ویژگی‌های مهم سیستم‌های تمرکززدا را هم‌پایانی هم‌پایانی می‌داند [۲۲]. در رویکرد سیستم‌های اجتماعی باز، مفهوم هم‌پایانی بیان می‌کند که یک مدیر می‌تواند فناوری‌ها، روش‌ها و منابع

متفاوتی را برای دستیابی به یک نتیجه مشخص برتر و خلاقانه به کار گیرد [۲۳]. هم‌پایانی توسط برتالانفی^۵ (۱۹۶۸) مطرح شد و بر این ادعا می‌باشد که در سیستم‌های باز مانند سیستم‌های زیستی و اجتماعی، شرایط آغازین متفاوت می‌تواند به نتایج مشابهی منتهی شود. در واقع هم‌پایانی راه رسیدن به یک راه‌حل خلاقانه از طریق فراهم‌آوردن آزادی عمل در شیوه انجام کار و تعیین هدف از جانب مدیران می‌باشد [۱۵].

هانسن (۱۹۹۸)، قائل به سه نوع تمرکززدایی در مدیریت است:

- انتقال وظایف و کار ولی نه قدرت: در این نوع تمرکززدایی، فقط شیوه انجام دادن کارها واگذار می‌شود و حق تصمیم‌گیری در ارتباط با نوع کار (تعیین هدف) برای مدیریت محفوظ می‌ماند. به باور وی، این نوع تغییر تمرکز، معمولاً راهی برای تضمین کارآمدی تمرکز است. همان‌طور که مشاهده می‌شود بیان این رویکرد از مدیریت تمرکززدا به لحاظ داشتن آزادی عمل در فرایند کاری و تعیین هدف از سمت مدیران با تعریف هم‌پایانی مطابقت دارد.
 - نمایندگی: نوعی تمرکززدایی با انتقال قدرت تصمیم‌گیری از سطوح بالا به سطوح پایین است، البته قدرتی که مدیریت بتواند آن را کنار بگذارد (امور از جانب مدیر کنترل شوند). در واقع حق تصمیم‌گیری را به واحدهایی که از لحاظ سلسله‌مراتبی در مرتبه پایین‌تری قرار دارند، واگذار می‌شود؛ اما این حق در صورت صلاحدید واحد واگذارکننده، باز پس گرفته می‌شود.
 - تفویض اختیار: انتقال قدرت تصمیم‌گیری به یک واحد خودمختار که بتواند به‌طور مستقل و بدون اجازه از مدیریت اقدام کند [۱۷]. همچنان که ملاحظه می‌شود، در این تقسیم‌بندی، موضوع عدم تمرکز، در واقع واگذاری و تفویض اختیار از سوی مرکز به واحدهای تابعه به صورت ضعیف، متوسط و شدید است که در آن، موضوع اصلی چگونگی مدیریت و قدرت اجرایی مرکز یا واحدهای تابعه آن است. فلورستال و کوپر^۶ (۱۹۹۷) (۱۹۹۷) عقیده دارند که در هر فعالیت تمرکززدایی، تعیین میزان کنترل مدیریت مرکزی بر ساختارهای تحت پوشش ضرورت دارد؛ زیرا این میزان نشان می‌دهد که در کجای طیف تمرکز یا عدم تمرکز قرار داریم [۲۴].
- با توجه به طبقه‌بندی هانسن (۱۹۹۸) هم‌پایانی را می‌توان به‌عنوان یکی از راهبردهای ضعیف عدم تمرکز (انتقال وظایف و کار ولی نه قدرت) محسوب کرد [۱۷]. حال با در نظر گرفتن هم‌پایانی به‌عنوان رویکردی از مدیریت تمرکززدا، در این تحقیق بر آنیم تا با بررسی ابعاد مختلف هم‌پایانی و ارتباط آن با خلاقیت کارکنان، یک چارچوب مفهومی در ارتقای خلاقیت کارکنان و متعاقباً رسیدن به بهره‌وری و مزیت رقابتی سازمان ارائه دهیم.

5. Bertalanffy
6. Felorestal and Cooper

1. Rondinelli
2. Bellandi
3. Karlsen
4. Millett

۲-۲- هم‌پایانی و فرایند کاری

آماییل (۱۹۹۶)، در مقاله خود تحت عنوان خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها بیان کرده است که خلاقیت و نوآوری با دادن سطح قابل توجهی از آزادی یا استقلال به افراد در جریان کار تسریع می‌گردد. در جریان نوآوری، توانایی تعیین اهداف کلی به‌صورت واضح به همراه فراهم نمودن استقلال رویه‌ای برای کارکنان ضروری است [۲۵].

دی‌اینورنو و لاک^۱ در تحقیقات خود به بررسی تأثیرپذیری خلاقیت از طریق استقلال گروه‌ها و تعاملات آن‌ها با هم پرداختند. آن‌ها دریافتند که تعاملات آزاد گروه‌ها و برخورداری از استقلال در فرایند کار موجب تقویت انگیزه و متعاقباً سبب تقویت خلاقیت می‌گردد [۲۶]. همچنین هلیدی^۲ (۱۹۸۳)، در ارتباط با انگیزش کارهای خلاقانه بیان می‌کند که انگیزش مجموعه‌ای ویژه‌ای از فرایندهای آماده مشخص نیست. بلکه استقلال در فرایند کار تا حد زیادی در دسترسی به نتایج خلاق کمک می‌کند [۲۷].

عده‌ای از محققین بیان داشته‌اند که اساساً آزادی در فرایند کار به‌عنوان عدم وابستگی و استقلال در تمایلات و فعالیت‌های فردی تعریف می‌شود. در واقع آن بیان‌گر حدی است که یک کارمند به آن اندازه آزادی، عدم وابستگی و حق انتخاب در گزینش فعالیت‌های یک کار را دارد. کارکنان نیاز دارند تا تفکر خلاق خود را ارائه دهند. همچنین نیاز دارند ایده‌هایشان شنیده شده و مورد احترام قرار گیرد. این شناسایی اعتمادبه‌نفس و متعاقباً خلاقیت کارکنان را افزایش خواهد داد. از طرفی آزادی و داشتن کنترل در فرایند کار موجب کاهش استرس و افزایش عملکرد گروه‌های حل مسئله می‌گردد. بنابراین آزادی در فرایند کار (هم‌پایانی) به‌عنوان شاخص مهمی در زمینه خلاقیت کارکنان و نهایتاً عملکرد کاری محسوب می‌شود [۲۸].

میروسکی و روس^۳ (۲۰۰۷)، بحث می‌کنند که استقلال در فرایند کار، شامل آزادی عمل در تصمیم‌گیری است و نیز کار خلاق شامل ابتکار و تخیل است. بنابراین حدی از آزادی برای کار خلاق ضروری است اما کافی نمی‌باشد. کمبود آزادی عمل ممکن است مانع خلاقیت گردد اما هیچ مقداری از آزادی عمل خلاقیت را تضمین نمی‌کند [۲۹].

وانگ و چنگ^۴ (۲۰۱۰) در تحقیق خود بیان داشته‌اند که آزادی عمل در فرایند کار موجب می‌شود تا کارکنان احساس اعتمادبه‌نفس کرده و از محدودیت‌ها و کنترل‌های خارجی دور باشند. اگر کارکنان در شغل‌هایی با آزادی عمل بالا قرار گیرند؛ احتمال بیشتری در پذیرش ریسک، ارائه تفکر جایگزین و روش حل مسئله وجود دارد که موجب تقویت خلاقیت سازمان می‌گردد [۳۰].

تان^۵ (۱۹۹۸) در مقاله خود تحت عنوان "مدیریت خلاقیت در سازمان‌ها با یک رویکرد جامع سیستمی"، این‌طور بیان می‌کند که در یک مسئله پیچیده نمی‌توان به راه‌حل‌های تکی اعتماد کرد. بلکه نیازمند راه‌حل‌های چندگانه در بخش‌های مختلف سازمان می‌باشیم تا به راه‌حل‌های بلندمدت دست یابیم [۳۱].

کاپسلی بیان می‌کند جهت مفهوم‌سازی مدیریت پروژه در کار، باید از طریق مدیریت مرزی فرایندهای آن را طوری در نظر گرفت که دارای مرزهایی باشد که نسبت به تأثیرات محیطی باز و حساس است [۲۱]. اولدهام و کامینگز (۱۹۹۷)، استقلال در فرایند کاری را برای ایجاد محیط کاری مناسب جهت خلاقیت و نوآوری ضروری می‌دانند [۱۳]. نوناکا و دیگران^۶ (۲۰۰۰)، استقلال کاری را به‌عنوان پیش‌نیاز و تسهیل‌کننده خلق دانش جدید و انگیزاننده داخلی مطرح می‌کنند. آزادی در فرایند کاری در ارتباط با تیم‌های کاری خودسازمان‌دهی می‌باشد که دارای تفکر واگرا هستند. هم‌پایانی از طریق ترکیب با پیچیدگی کاری مسائل مبهم و چالشی را به‌صورت خلاقانه حل می‌سازد [۳۲]. براساس تحقیقات انجام‌شده می‌توان گزاره زیر را بیان کرد:

هم‌پایانی با رویکرد آزادی در فرایند کاری موجب تقویت خلاقیت سازمان می‌گردد.

۲-۳- هم‌پایانی و ساختار

هم‌پایانی ساختاری است برای بررسی مسیرهای علی مختلف، جهت دستیابی به نتایج یکسان (علیرغم شرایط آغازی متفاوت) [۲۳]. یکی از تلاش‌های مدیران در جهت بهبود خلاقیت استفاده از شیوه‌هایی در ساختار سازمان و طراحی است. این شیوه‌ها شامل فعالیت‌هایی از قبیل طراحی شغل‌های مستقل می‌باشد. در این مشاغل کارکنان از آزادی عمل زیاد در فرایند کار لذت می‌برند. این‌گونه مشاغل موجب تحریک خلاقیت کارکنان می‌گردد [۳۲]. محققانی اظهار داشته‌اند که اگر بنا بر اتخاذ رویکرد سیستم‌های باز باشد، درک کلی از روابط علی پیچیده و ساختار هم‌پایانی در رفتار مرزی باید حاصل شود [۳۳، ۳۴]. هم‌پایانی در احتمالات، راهبرد و دیگر رویکردهای فرایندی مورد توجه قرار گرفته است و تمرکز بر ساختار مستقل و ایجاد تغییرات در محیط بوده است [۱۶، ۳۵، ۳۶].

محققان زیادی معتقدند که سازمان‌هایی با ساختار ارگانیکی در مقابل سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی، از خلاقیت بیشتری برخوردارند. از آن جمله کینگ و اندرسون^۷ (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که در ساختارهای ارگانیکی عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و نقش‌های کاری کمتر تعریف‌شده، به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به میزان بیشتری آزادی عمل روی کارشان داشته باشند که این خود ارتباط مستمر و مداومی با خلاقیت دارد. محققان دیگری

5. Tan
6. Nonaka, et al.
7. King and Anderson

1. d'Inverno and Michael Luck
2. Halliday
3. Mirowsky and Ross
4. Wang and Cheng

۲۰۱۳ را پوشش می‌دهند. ۱۱ درصد تحقیقات در دهه ۱۹۸۰، بیست‌وشش درصد در دهه ۱۹۹۰، سی‌وهفت درصد در دهه ۲۰۰۰ و بیست‌وشش درصد در دهه ۲۰۱۰، انجام شده است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد، مطالعه و تحقیق در این زمینه از دهه ۱۹۸۰ شروع شده و از روندی روبه‌رشد برخوردار است که اهمیت روزافزون موضوع تحقیق را نشان می‌دهد. نهایتاً بعد از دسترسی به منابع معتبر، جمع‌بندی ادبیات موضوع، مرور زیاد متن و تحلیل محتوا به ساختاری دست پیدا کردیم که به یافته‌های تحقیق و نتیجه‌گیری ما کمک کرد.

تجزیه‌وتحلیل محتوا، تکنیکی است که به‌منظور دستیابی به ویژگی‌های مختلف پیام برای تجزیه‌وتحلیل عینی و منظم پیام‌های مختلفی به کار می‌رود که به شیوه‌های گوناگون مبادله می‌شود [۷]. بر این اساس، پژوهشگر تلاش کرده است با استفاده از این روش علمی و منظم ساختن مباحث پیرامون موضوع هم‌پایانی در تحقیقات پیشین از طریق مطالعات کیفی تلخیصی، الگوی تأثیرگذاری هم‌پایانی بر خلاقیت را طراحی و تبیین کند. در روش تحلیل محتوا در این پژوهش، پس از تعریف مسأله و تبیین سؤالات تحقیق، پژوهشگر منابع ارتباطی را مشخص کرده است که با مسأله تحقیق رابطه مستقیم دارد. در این پژوهش ابتدا متغیرهای تأثیرگذار بر ارتباط هم‌پایانی (رویکردی از مدیریت تمرکززدا) و خلاقیت مورد بررسی قرار گرفت؛ سپس متغیرها به‌صورت علمی کدگذاری و مقوله‌های کدگذاری شده به تفکیک طبقات مختلف گروه‌بندی شد. نهایتاً براساس کدگذاری نهایی، متن‌های مرتبط با تأثیرگذاری هم‌پایانی بر خلاقیت، استخراج و در قالب فیش‌های از قبل طراحی شده گردآوری شد. با توجه به اهمیت روش ترکیبی (کمی و کیفی) در تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌های این تحقیق از هر دو روش کمی و کیفی به‌صورت توأم استفاده شده است به‌گونه‌ای که ضمن لحاظ نمودن فراوانی فیش‌ها در هر مقوله، پیام‌های ارتباطی فیش‌های طبقه‌بندی‌شده با استفاده از روش بررسی‌های منظم اسنادی به صورتی علمی تحلیل شده است.

۴- یافته‌های تمقیق

با بررسی دقیق یافته‌های تحقیق از طریق روش تحلیل محتوا می‌توان رویکردهای مختلف هم‌پایانی را که منجر به خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌گردند، از منظر صاحب‌نظران مختلف در یک دسته‌بندی جزئی‌تر به‌صورت جدول ۱ نشان داد. در این تقسیم‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به رویکرد ضعیف مدیریت تمرکززدا (هم‌پایانی) که منجر به نتایج خلاق می‌گردند، همراه با منابع مستدل آمده‌اند.

از جمله یک‌کاف^۱ (۱۹۸۱)، بیان می‌کنند بعضی از مشخصه‌های ساختار ارگانیک که موجب تقویت خلاقیت می‌گردند عبارت‌اند از: عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و رسمیت پایین. مارتینز و ترابلانچ^۲ (۲۰۰۳)، مهم‌ترین ویژگی‌ها یا ارزش‌های ساختار ارگانیک که موجب توسعه خلاقیت و نوآوری می‌شوند را انعطاف‌پذیری، آزادی و کار تیمی هماهنگ می‌دانند. در مقابل، ویژگی‌های انعطاف‌ناپذیری، کنترل، پیش‌بینی‌پذیری، ایستایی و نظم مرتبط با سلسله‌مراتب مانع خلاقیت می‌شوند [۶].

در بحث ساختارهای پنج‌گانه مینتزبرگ^۳ (۱۹۸۹) با نگرش سیستمی، کاربرد موضوع هم‌پایانی قابل‌تشخیص است. در مورد ساختارهای ساده که هماهنگی از طریق نظارت مستقیم مدیر حاکم بوده و ساختارهای بوروکراسی ماشینی و بوروکراسی حرفه‌ای که هماهنگی از طریق استاندارد کردن فرایند و مهارت صورت می‌گیرد؛ می‌توان گفت که بحث هم‌پایانی در این‌گونه ساختارها کاربرد ندارد. اما در ساختارهای بوروکراسی بخشی و بوروکراسی حرفه‌ای که هماهنگی از طریق استاندارد کردن خروجی صورت می‌گیرد؛ باید گفت که این‌گونه ساختارها با تأکید بر نتایج و خروجی و بدون توجه به فرایند، از اصل هم‌پایانی تبعیت می‌کنند [۶]. همان‌طور که این تحقیقات نشان می‌دهند سازمان دارای ساختار ارگانیکی با رویکردهای تمرکززدایی در فرایند کاری (هم‌پایانی) موجب خلاقیت می‌گردد. لذا می‌توان گزاره زیر را بیان کرد:

هم‌پایانی با رویکرد طراحی ساختار موجب تقویت خلاقیت سازمان می‌گردد.

۳- روش‌شناسی تمقیق

برای پاسخ به سؤالات تحقیق از روش تحلیل محتوا و تحلیل همبستگی استفاده شده است. ابتدا با جستجوی کلمات هم‌پایانی (Equifinality) و مدیریت تمرکززدا (Decentralized Management) در سایت گوگل^۴، science direct، emerald و ... تعاریف مختلف این واژه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. سپس به دنبال ارتباط بین هم‌پایانی و خلاقیت با کلیدواژه (Equifinality & Creativity) جستجو آغاز شد. همچنین با کلیدواژه (Creativity & Freedom in Work) و (Creativity & Autonomy in Process) جستجو صورت گرفته است. منابع فارسی موجود نیز به‌منظور بررسی ادبیات مرتبط با موضوع تمرکززدایی و نیز ارتباط آزادی عمل در فرایند و خلاقیت مورد بررسی قرار گرفته است. بازه زمانی جستجو تقریباً یک ماه طول کشید. در نتیجه حجم زیادی از تحقیقات، جمع‌آوری شد و از طریق بررسی عنوان، چکیده، متن و نتیجه‌گیری تحقیقات جمع‌آوری‌شده، تحقیقات نامرتب کتار گذاشته شد و از میان تحقیقات باقی‌مانده، حدوداً ۴۰ تحقیق چاپ‌شده در منابع معتبر، انتخاب شد. از لحاظ قلمرو زمانی، تحقیقات از سال ۱۹۸۰ تا

1. Ackoff
2. Martins and Terblanche
3. Mintzberg
4. Google

جدول ۱- بررسی ابعاد هم‌پایانی از نقطه نظرات متفاوت در سازمان

ابعاد هم‌پایانی در سازمان	مؤلفه‌ها	منابع
فرآیند	استقلال و تعاملات آزاد گروه‌ها در فرآیند کاری	(Amabile, 1996); (Halliday, 1983); (Wang and Cheng, 2010); (Cekmecelioglu et al., 2011); (Steels, 1995); (d'Inverno and Michael Luck, 2012); (Kapsali, 2013); (Tan, 1998); (Cummings and Oldham, 1997)
	رویکرد غیرخطی سیستم‌های اجتماعی باز- استفاده از روش‌ها و منابع متفاوت	(Kapsali, 2013); (Millett, 1998); (Mládková, 2012); (Bertalanffy, 1968)
	آزادی عمل در تصمیم‌گیری مربوط به روش انجام کار	(Mirowsky and Ross, 2007); (Schieman and Young, 2010)
	استقلال و عدم وابستگی در تمایلات و فعالیت‌های فردی	(Cekmecelioglu and Gunsel, 2011)
ساختار	وجود تیم‌های کاری خودسازمان‌دهی با تفکر واگرا	(Amabile, 1996); (Land and Jarman, 1998); (Nonaka et al., 2000)
	مدیریت مرزی (باز و حساس بودن نسبت به تأثیرات محیطی)	(Kapsali, 2013)
	بررسی مسیرهای علی مختلف و درک کلی روابط علی پیچیده با مدیریت مرزی	(Ackermann et al., 1997); (Morris, 2002); (Kapsali, 2013)
ساختار	به‌کارگیری شیوه طراحی شغل‌های مستقل	(Tan, 1998); (Gresov and Drazin, 1997); (Jennings et al., 2003); (Melnyk et al., 2010)
	طراحی ساختار ارگانیک	(Martins and Terblanche, 2003); (Mintzberg, 1989); (Ackoff, 1981); (King and Anderson, 1995)
	استاندارد کردن خروجی ساختار	(Mintzberg, 1989)

۵- نتیجه‌گیری

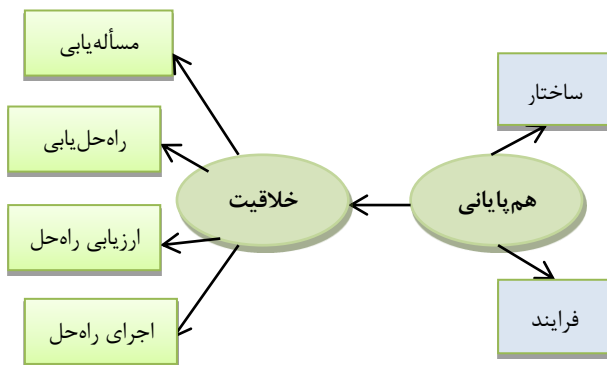
خلاقیت و نوآوری نه تنها پایه و اساس فناوری بوده، بلکه به‌عنوان محرک تغییرات فناورانه در سازمان‌های صنعتی محسوب می‌شوند. یعنی تحول و تکامل در فناوری، به خلاقیت و نوآوری بستگی دارد. به این ترتیب که سازمان‌های صنعتی توسط جریان‌های از محصولات و فرایندهای جدید و نوآورانه باعث تغییر در مرز فناوری می‌شوند. یا به تعبیری دیگر، سازمان صنعتی بایستی قادر به توسعه موفقیت‌آمیز فناوری‌های نوآورانه به‌منظور جذب سهم بازار در محیط به‌شدت در حال تغییر امروزی باشد [۳]. یکی از مباحثی که به توسعه خلاقیت و نوآوری کمک می‌کند بحث رویکرد ضعیف مدیریت تمرکززدا (هم‌پایانی) است که در این تحقیق به آن پرداخته شد.

با نظر به تحقیقات انجام شده در زمینه خلاقیت و هم‌پایانی مشاهده می‌شود که لزوم اهمیت هم‌پایانی به‌عنوان یکی از ویژگی‌های سیستم باز از طرف محققان زیادی برای تقویت نوآوری و خلاقیت مورد تأکید قرار گرفته است. اما تحقیق جامعی به‌صورت ویژه در ارتباط با رابطه هم‌پایانی (رویکردی از مدیریت تمرکززدا) و خلاقیت مشاهده نشده است. در این تحقیق با در نظر گرفتن مفهوم هم‌پایانی به‌عنوان رویکرد ضعیف مدیریت تمرکززدا از منظر هانسن (۱۹۹۸)، به تشریح ارتباط میان ابعاد هم‌پایانی و خلاقیت و راهکارهای

ارتقای خلاقیت پرداخت شده است. در بیان این ارتباط از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. نهایتاً تحقیق حاضر در قالب دو بعد «هم‌پایانی و فرآیند کاری» و «هم‌پایانی و ساختار» همراه با مؤلفه‌های مربوطه تقسیم‌بندی شد. همچنین خروجی‌ها و نتایجی که تحت کاربرد سیستم هم‌پایانی منجر به ایجاد پیامد خلاقیت در سازمان‌ها می‌گردند، ارائه شده است. خروجی و نتیجه این پژوهش می‌تواند راهگشای یک رویکرد مؤثر در ارتقای خلاقیت سازمان‌ها و رسیدن به بهره‌وری و مزیت رقابتی پایدار باشد.

نتیجه تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی جدول شماره ۱ را می‌توان به‌صورت گزاره‌های زیر ارائه داد:

- هم‌پایانی در بعد فرآیند آزاد که تمرکزش بر آزادی عمل در تصمیم‌گیری، استقلال و تعاملات آزاد گروه‌ها، استفاده از روش‌ها و منابع متفاوت، عدم وابستگی در تمایلات و فعالیت‌های فردی، مدیریت مرزی و استقرار تیم‌های کاری خودسازمان‌دهی می‌باشد؛ تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمان می‌گذارد.
 - هم‌پایانی در بعد طراحی ساختار که مباحث مهم آن بررسی مسیرهای علی مختلف، درک کلی روابط پیچیده، طراحی ساختار ارگانیک، به‌کارگیری شیوه طراحی شغل‌های مستقل، استاندارد کردن خروجی کار می‌باشد؛ تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمان می‌گذارد.
- با توجه به گزاره‌های تحقیق می‌توان مدل مفهومی نمودار شماره ۱ را ارائه داد:



نمودار ۱- مدل تأثیر هم‌پایانی (در نقش رویکرد ضعیف تمرکززدایی) در ارتقای خلاقیت با توجه یافته‌های تحقیق در جدول شماره ۱ مشاهده می‌گردد که استقلال و تعاملات آزاد گروه‌ها در فرآیند کاری و طراحی ساختار ارگانیک به ترتیب از شاخص‌هایی بودند که در ارتباط با تعاریف هم‌پایانی در سازمان از طرف محققان بیشتری مورد ارجاع قرار گرفته‌اند که نشان از اهمیت بالای این شاخص‌ها دارد و این شاخص‌ها تأثیر بالایی در تصمیم‌گیری خلاقانه کارکنان سازمان‌ها دارد.

دسترسی به راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر جهت حل مسائل مبهم، و نیز شاخص افزایش اعتماد به‌نفس و ابتکار عمل از عمده‌ترین عوامل ناشی از به‌کارگیری هم‌پایانی و تقویت خلاقیت در سازمان هستند که از طرف محققان بیشتری مورد ارجاع قرار گرفته‌اند. همان‌طور که از یافته‌های

- 14- Cook, P. (1998). The creativity advantage-is your organization the leader of the pack? *Industrial and commercial training*, 30(5), 179-184.
- 15- Kapsali, M. (2013). Equifinality in Project Management Exploring Causal Complexity in Projects. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(1), 2-14.
- 16- Gresov, C., & Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, 22(2), 403-428.
- 17- Hanson, M. E. (1998). Strategies of educational decentralization: key questions and core issues, *Journal of Educational Administration*, 36 (2), 111-128.
- 18- Rondinelli, D. (1981). "Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in Developing Countries", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 47 (2), pp. 133-45.
- 19- Montero, A. P. and D. J., Samuels. (2004). "The Political Determinants of Decentralization in Latin America, Causes and Consequences", Working Paper, University of Minnesota Press.
- 20- Strumpf, K. (1999). "Does Government Decentralization Increase Policy Innovation", Working Paper, University of North Carolina Press.
- 21- Bellandi, M. (1992). The incentives to decentralized industrial creativity in local systems of small firms. *Revue d'économie industrielle*, 59(1), 99-110.
- 22- Millett, B. (1998). Understanding organizations: the dominance of systems theory. *International Journal of Organizational Behaviour*, 1(1), 1-12.
- 23- Mládková, L. (2012). Organizations from a System Perspective. *Economics and Management*, 17(1), 374-380.
- 24- Florestal & Cooper (1997). Decentralization of Education: Legal Issues. World Bank. Washington DC.
- 25- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations (pp. 1-15). Harvard Business School.
- 26- d'Inverno, M., & Luck, M. (2012). Creativity through autonomy and interaction. *Cognitive Computation*, 4(3), 332-346.
- 27- Halliday, T. (1983). 'Motivation'. In: T. R. Halliday and P. J. B. Slater (eds.): Causes and Effects. Blackwell Scientific.
- 28- Cekmecelioglu, H. G., & Günsel, A. (2011). Promoting creativity among employees of mature industries: The Effects of Autonomy and Role Stress on Creative Behaviors and Job Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 889-895.
- 29- Schieman, S., & Young, M. (2010). The demands of creative work: Implications for stress in the work-family interface. *Social Science Research*, 39(2), 246-259.
- 30- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121.
- 31- Tan, G. (1998). Managing creativity in organizations: a total system approach. *Creativity and Innovation Management*, 7(1), 23-31.
- 32- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, 9(1), 1-20.
- 33- Ackermann F, Eden C, Williams T. 1997. Modeling for litigation: mixing qualitative and quantitative approaches. *Interfaces* 27: 48-65.
- 34- Morris PWG. (2002). Science, objective knowledge and the theory of project management. *Proceedings of ICE, Civil Engineering* 150 Paper 12641; 82-90.
- 35- Jennings, D. F., Rajaratnam, D., & Lawrence, F. B. (2003). Strategy-performance relationships in service firms: a test for equifinality. *Journal of Managerial Issues*, 208-220.
- 36- Melnyk, S. A., Hanson, J. D., & Calantone, R. J. (2010). Hitting the target... but missing the point: resolving the paradox of strategic transition. *Long Range Planning*, 43(4), 555-574.
- تحقیق استنباط می‌شود، به‌طور کلی هسته اصلی بحث رویکرد تمرکززدایی و هم‌پایانی در آزادی و انعطاف‌پذیری طراحی فرایند انجام کار و ساختار سازمان نهفته می‌باشد. در واقع انعطاف‌پذیری، از طرف محققان زیادی (مانند گیلفورد، ۱۹۵۰؛ تورنس، ۱۹۸۸؛ مینتزبرگ، ۱۹۸۹؛ فورد و گیویا، ۱۹۹۵) به‌عنوان ویژگی‌های افراد خلاق و نوآور، سازمان‌های خلاق و یکی از محرک‌های کلیدی موفقیت در آینده به‌شمار می‌رود. امروزه سازمان‌های صنعتی در یک محیط بسیار رقابتی، پیچیده و پویا، فعالیت کرده و بنابراین، تغییر واقعیتی روزانه بوده که شرکت‌ها را به انعطاف‌پذیری هر چه بیشتر فرا می‌خواند. برای نمونه ارائه خدمات ناهمگن مستلزم انعطاف‌پذیری برای ارضای خواسته‌های هر مشتری است. همچنین خلاقیت از طریق انعطاف‌پذیری، سازمان را قادر به واکنش نسبت به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی می‌سازد [۳]. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌ها استقلال در فرایند کاری و مکانیزم‌های کنترلی انعطاف‌پذیر را در جریان کاری کارکنان به‌صورت جدی مدنظر قرار داده و به‌جای استانداردسازی فرایند و روش کاری، تنها به استانداردسازی خروجی و تعیین هدف بپردازند تا کارکنان را از محدودیت‌ها و کنترل غیرضروری دور کرده و شرایط انعطاف‌پذیری، افزایش اعتمادبه‌نفس و ابتکار عمل آن‌ها را فراهم سازند.

۴- مراجع

- ۱- صادقی‌مال‌امیری، منصور (۱۳۹۴). تئوری سیستمی خلاقیت در سازمان. فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره ۴، شماره ۴: ۱۶۳-۲۰۷.
- ۲- لند، جورج و جارمن، بت (۱۹۹۸). آینده خلاقیت و خلاقیت آینده. ترجمه قاسمی‌نژاد، حسن (۱۳۷۹). تهران: انتشارات ناهید: ۱۳۴-۱۳۵.
- ۳- صادقی‌مال‌امیری، منصور (۱۳۹۳). مدیریت خلاقیت: چرایی خلاقیت در سازمان، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع): ۱۳۱-۱۵۷.
- ۴- معلمی، مژگان. (۱۳۹۰). ارائه یک الگوی اقتصادسنجی جهت بررسی تأثیر سیاست‌های تمرکززدایی برنامه سوم توسعه کشور بر رشد اقتصادی، دو فصلنامه اقتصاد و توسعه منطقه‌ای (علمی - پژوهشی)، ۲، ۱۴۶-۱۷۷.
- ۵- صادقی‌مال‌امیری، منصور (۱۳۸۹). سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان (جلد اول)، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع): ۱۸۵-۱۸۶.
- ۶- صادقی‌مال‌امیری، منصور (۱۳۸۶). خلاقیت (رویکرد سیستمی): فرد، گروه، سازمان، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع): ۱۸۴-۱۹۵.
- ۷- هولستی، آل آر (۱۳۷۳). تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی: ۱۶-۲۵.
- 8- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity (pp. 77-87). Harvard Business School Publishing.
- 9- Kronfeldner, M. E. (2009). Creativity naturalized. *The Philosophical Quarterly*, 59(237), 577-592.
- 10- Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98.
- 11- Drucker, P. F. (1985). *Entrepreneurial Strategies*. California Management Review, 27(2).
- 12- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
- 13- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1997). Enhancing creativity: Managing work for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.