



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

زمان چاپ: ۱۴۰۰/۵/۲۲

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

## راهکارهای شکوفایی سازمانی

مهناز سلیمان زاده میان‌دوآب، سولماز واحدی نقده، فرحناز نقدی، حقیقه صادق

چکیده:

تحقیق حاضر با هدف کلی یافتن راهکارهایی جهت تقویت نوآوری و خلاقیت در کارکنان؛ کارشناسان و مدیران سازمان ها به منظور دستیابی به تعالی و شکوفایی سازمانی انجام شده است. بایستی منابع انسانی سازمان که عمده ترین منبع توسعه نوآوری در سازمان می باشند؛ در کلیه سطوح به این باور برسند که اصولاً بقای سازمان در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و بین المللی امروز؛ منوط به خلاقیت و نوآوری همگانی بوده و همه نیروها باید در جهت ایجاد نوآوری و خلاقیت در سازمان فعالیت نمایند. برای ایجاد و تداوم نوآوری و شکوفایی در سازمان بایستی عادت به تفکر را در کارکنان؛ کارشناسان و مدیران ایجاد کرد؛ چراکه خلاقیت با تفکر به وجود می آید و ارزش تفکر به قدری زیاد است که در تعالیم اسلامی ارزش یک ساعت تفکر، بر ۷۰ سال عبادت بدنی بدون تفکر برتری داده شده است. وقتی تفکر و اندیشه در راستای مأموریت و اهداف سازمان بصورت عادت روزمره درآمد؛ مجموعه کارکنان یک سازمان به دنبال شکوفایی و ارتقای سازمان مربوط خواهند بود. این تفکر به صورت یک فرهنگ سازمانی در لایه های مختلف سازمان رسوخ کرده و در اجرای استراتژی تاثیر کلی و دائمی می گذارد. سازمان های موفق؛ سازمان هایی هستند که مدیران، کارشناسان و کارکنان آن بر اساس استراتژی سازمان همواره در یک رقابت پویا به دنبال نوآوری و خلاقیت باشند و تفکر در نیروهای سازمان به صورت یک عادت و وظیفه سازمانی تلقی گردد. در این صورت با نهادینه شدن خلاقیت و تولید فکر و اندیشه نو؛ سازمان تبدیل به یک سازمان خلاق، نوآور و شکوفای می گردد و حاصل آن هم افزایی در نوآوری سازمانی است. حاصل فکر جمعی موجب هم افزایی در سازمان شده و نهایتاً یک هم آوایی جمعی موجب تلاش سازمان در راستای هدف های سازمان با فکر نو، و شکوفایی سازمان می گردد.

کلیدواژه ها:

خلاقیت، نوآوری، پیشرفت کارکنان، حل مسائل سازمانی، شکوفایی سازمانی، تعالی سازمان



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

مقدمه:

نگاه کردن متفاوت به مساله و رسیدن به یک راه حل جدید، همان چیزی است که عموماً از آن به خلاقیت تعبیر می شود. اما خلاقیت مفهومی نیست که بتوان آن را در یک مقاله و حتی یک کتاب مفصل هم توضیح داد. خلاقیت در حقیقت، فرآیندی است که در ذهن فرد خلاق اتفاق می افتد و حاصل آن شکل گرفتن یک ایده ی جدید با یک راه حل ابتکاری است.

این که خلاقیت ذاتی است یا اکتسابی، موضوعی نیست که این روزها ضرورت بحث بر سر آن در میان باشد. دنیای امروز تلاش می کند خلاقیت و مباحث مرتبط با آن را، چه در زمینه های روان شناسی و علوم تربیتی، و چه در زمینه های مدیریت و کسب و کار، به درستی بشناسد و ابعاد مختلف آن را توسعه دهد. کتاب های فراوانی که تاکنون درباره ی تکنیک های افزایش خلاقیت در افراد و در سازمان ها نوشته شده اند، گویای این حقیقت می باشند که توجه به خلاقیت و توسعه ی آن در سازمان، نه تنها باعث می شود که افراد از کار خود احساس رضایت بیش تری کنند، بلکه در پیش برد سازمان و افزایش بهره وری و رسیدن به موفقیت های بزرگ سهم عمده ای دارد.

با پیشرفت روز افزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات امروزه جامعه ما نیازمند پرورش انسان هایی است که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آنها بپردازند و با این رویکرد نیاز به آموزش و تقویت خلاقیت و خلق افکار نو برای رسیدن به جامعه ای شکوفا از اهمیت خاصی برخوردار است. افزایش خلاقیت در سازمان ها می تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بروکراسی و بالتبع افزایش کارآیی و بهره وری و ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد. با بهره جویی از نتایج پژوهش های انجام شده در سازمان های مطالعاتی و تحقیقاتی در زمینه ی خلاقیت و نوآوری (با توجه به آنکه ستاده های آن بخشی از نهاده های اثر بخش دیگر سازمان ها هستند) خواهیم توانست به طریقی کارآ و اثر بخش به اهداف خود رسیده و سازمان و جامعه ای توسعه یافته و پیشرو داشته باشیم .

بیان مسئله:



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

چالش عمده‌ای که مدیران در قرن ۲۱ با آن روبرو هستند این است که چگونه از استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد استفاده کرده و نوآوری‌های سازمانی را تسریع نمایند. برای نیل به این هدف؛ مدیران و کارکنان سازمان‌ها می‌توانند با آگاهی از میزان خلاقیت و تقویت آن از حداکثر توانمندی‌های فکری، ذهنی و عقلی خود در جهت پویا کردن سازمان بهره‌گرفته و از طریق ایجاد، پرورش و کاربردی نمودن خلاقیت، روحیه جسارت علمی، انتقادگری و انتقادپذیری، روحیه علمی و پژوهش را در تک تک کارکنان سازمان تقویت کنند. از طرفی مدیریت سازمان نیز ساز و کاری را فراهم آورد تا زمینه این امر در سازمان به وجود آید. این امر می‌تواند سازمان را تبدیل به یک سازمان خلاق کند که بازنگری روال‌های گذشته و تولید افکار، اندیشه‌ها و کالا و خدمات جدید از طریق تراوشات فکری کارکنان سرلوحه کار آن باشد و نوگرایی به عنوان یک ارزش نهادی جزء باورهای مشترک سازمان شود.

نگرش جدید دیگری تحت عنوان نگرش مدیریت بر مبنای انتظارات (MBE) مطرح شده که سعی در توسعه انتظارات والای انسانی دارد. این نگرش برتر و والاتر از سایر نگرش‌هاست، زیرا به جای تاکید بر عناصر عقلایی و عینی مدیریت، بر عنصر انسانی تکیه می‌کند، چون با این نگرش مدیر تشویق می‌شود تا امر هدایت و رهبری را براساس انتظارات انجام دهد. کلیه طرح‌های سازنده، اقدامات و عملیات از انتظارات سرچشمه می‌گیرند. (Battens, ۱۹۸۱)

ضرورت و اهمیت یافتن راهکارهایی جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری در این است که امروزه سازمان‌ها در برهه‌ای از زمان قرار گرفته‌اند که تحت عناوین مختلف از جمله عصر دانش، عصر فراصنعتی، عصر جامعه اطلاعاتی، عصر سرعت و بالاخره عصر خلاقیت و نوآوری مطرح شده است؛ و خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده می‌سازند؛ به گونه‌ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمان‌ها پذیرفته شده است. براساس این استدلال، کشورهای پیشرفته صنعتی بر آموزش خلاقیت تاکید بسیار کرده و در این راستا در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده‌نگر، که رهیافت‌های بدیع و خلاق برای مسائل پیچیده ارائه کنند توجه خاص مبذول داشته‌اند.

سازمان‌های خلاق خصوصیات ویژه‌ای را دارا هستند. مهمترین ویژگی این سازمان‌ها انعطاف‌پذیری آنها در رویارویی با بحران‌هایی است که غالباً ناشی از رقابت‌های اقتصادی است. یکی از دلایل معرفی نظریه اقتصادی مدیریت، تاکید بر همین موضوع دارد. سازمان‌های انعطاف‌پذیر با مسائل و تنگناها برخورد منطقی و محققانه داشته، در صورت نیاز به تغییر و تحول، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می‌کنند. ساختار خلاق، نمایانگر روابط واحدهای آن و نشان‌دهنده میزان انعطاف



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

پذیری آن است. سازمان هایی که دارای ساختار غیرقابل انعطاف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران، دچار آشفتگی می شوند.

سئوالات تحقیق:

سؤال اصلی تحقیق عبارتست از اینکه راهکارهای تقویت نوآوری و شکوفایی در سازمان چیست؟

همچنین این تحقیق به دنبال پاسخ گویی به سئوالات زیر می باشد:

۱- فرایند نوآوری در سازمان چگونه می باشد؟

۲- عوامل موثر بر شکل گیری فرایند نوآوری در سازمان چیست؟

۳- راهکارهای ایجاد نوآوری در فرایندهای کاری و مهارت های انجام کار در سازمان ها چیست؟

۴- راهکارهای ایجاد پایداری در خلاقیت ها و نوآوری سازمانی چیست؟

۵- نقش مدیریت در پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان چیست؟

۶- تکنیک ها و روش های ایجاد و بروز خلاقیت در کارکنان سازمان چیست؟

ادبیات نظری تحقیق:

خلاقیت همواره مفهومی اسرار آمیز، وسیع و بسیار پیچیده بوده است. تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل دهنده آن، بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد؛ ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد ایجاد گردید. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می دانست. (شهرآرای و مدنی پور، ۱۳۷۵، ص ۳۹)



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

فرد لوتانز (۱۹۹۲) استاد رفتار سازمانی، خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه ها و رهیافت های افراد و یا گروهها در یک روش جدید، تعریف کرده است. بارزمن خلاقیت را فرآیند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی بدیع می داند. (شهرآرای و مدنی پور، ۱۳۷۵، ص ۳۹)

دکتر علی رضائیان چهره ماندگار رشته مدیریت، خلاقیت را اینگونه تعریف می کند: خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. (رضائیان، ۱۳۷۳)

همچنین خلاقیت را شاید بتوان برترین سطح یادگیری بشر، بالاترین توانمندی تفکر و محصول نهایی ذهن و اندیشه انسان دانست. (سلیمانی، ۱۳۸۴، ص ۱۶)

خلاقیت به شیوه های گوناگونی قابل تعریف است. اما اغلب محققین خلاقیت را از دیدگاه فرآیندی مورد بررسی قرار می دهند. از این دیدگاه خلاقیت در سازمان اغلب به عنوان ایجاد و خلق ایده های کارآمد و جدید تعریف می شود. از این رو دو ویژگی اصلی ایده خلاق عبارتند از:

۱- نو و جدید بودن ایده

۲- مفید بودن ایده (کارآمدی ایده)

جدید بودن ایده به ناب بودن و اصیل بودن آن اشاره دارد. منظور از کارآمدی ایده این است که ایده یا سایر عناصر مرتبط با آن به طور مستقیم در ارتباط با اهداف سازمان بوده و مبنایی برای ایجاد ارزش برای سازمان باشد. (Dewett, ۲۰۰۴, P. ۲۵۸)

بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده در چند سازمان دولتی، افرادی که از سطح بالایی از خلاقیت برخوردارند در مقایسه با سایرین دارای قابلیت ریسک پذیری بالاتری هستند. (Zhuang & etal, ۱۹۹۹, p. ۶۶)

تمایل به ریسک پذیری به صورت تمایل و خواست فرد به انجام ریسک محاسبه شده در محدوده کاری و تلاش برای تولید نتایج کاری مثبت تعریف می شود.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

بنابراین مدیران سازمان ها باید محیطی را فراهم آورند تا ریسک پذیری تشویق گردد. همواره بایستی به خاطر داشت واحدهای تحقیق و توسعه موفق در سازمان، واحدهایی هستند که ریسک پذیری در آنها در سطح بالایی وجود داشته باشد.

درحقیقت می توان گفت زمانی که افراد درحال «تلاش خلاق» هستند، ریسک را پذیرفته اند، و این تلاش خلاق است که به «نتایج خلاق» منجر می شود.

تلاش خلاق به تلاشی اطلاق می گردد که طی آن افراد؛ محصولات، فرآیندها و ایده های اصیل و جدید و کارآمدی را پیشنهاد می کنند و توسط سایرین نیز به عنوان یک ایده خلاق پذیرفته می شود.

دو ویژگی در فرآیند تلاش خلاق موجب می گردد تا آنها در رابطه با فرآیند خلاقیت دارای اهمیت باشند:

اول: تعهد فرد مبنی بر این که تلاش خلاق باید مرتبط با نتایج خلاق باشد. یعنی اینکه تلاش خلاق باید منجر به نتایج خلاق گردد.

البته باید به این نکته توجه کرد که تلاش خلاق با نتایج خلاق تفاوت دارد. تلاش خلاق مشتمل بر ایده هایی است که ایجاد شده اند؛ اما هنوز بصورت اجرایی درنیامده اند.

محققین اعتقاد دارند تنها ایده های خلاقیتی که جدید، اصیل و کارآمد باشند نتایج خلاقیتی را به همراه دارند.

دوم: تلاش خلاق ارتباط مستقیم با تمایل افراد به ریسک پذیری دارد؛ همان طوری که پیش از آن نیز مطرح شد زمانی که افراد در حال تلاش خلاق هستند، ریسک را پذیرفته اند. (ابراهیم زاده، ۱۳۸۶)

همچنین باید به این نکته توجه داشت که مولفه های اصلی خلاقیت از جمله تخصص، تفکر خلاق و انگیزش که میتواند درونی یا بیرونی باشد، نقش مدیر در پرورش خلاقیت با استفاده از تحریک و تشویق کارکنان با استفاده از روش هایی نظیر تفویض اختیار به کارکنان، پیدا کردن ذهن های خلاق، اجرای نظام مدیریت مشارکتی و تشویق ابتکارات می تواند بسیار اثر گذار باشد.

در مجموع ویژگی های خلاقیت را می توان به صورت زیر بر شمرد:

۱ - خلاقیت فرآیندی فکری روانی است؛



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

۲ - محصول خلاقیت میتواند به شکل یک اثر - ایده - راه حل - یک مش یا هر چیز دیگری ظهور کند؛

۳ - محصول خلاقیت پدیده ای نو و جدید است (نوآوری)؛

۴ - محصول خلاقیت علاوه بر جدید بودن دارای ارزش نیز هست؛

۵ - خلاقیت یک توانایی عمومی است و در همه افراد کما بیش وجود دارد؛

۶ - خلاقیت قابل پرورش است و با محیط اجتماعی ارتباط مستقیم دارد.

تفاوت خلاقیت؛ نوآوری و تغییر

اگرچه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می شود اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جداگانه مدنظر قرار گیرند؛ چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه ای مخصوصا در سازمان ها هستند. ( Mohr, L.B., ۱۹۶۹, PP. ۱۲۶-۱۱۱) خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد. ( Rosenfeld, R. & Servo, J.C., ۱۹۹۰, PP. ۲۶۴-۲۵۱) ماهیت خلاقیت یا اختراع را از نوآوری به وسیله معادله زیر تفکیک کردند:

انتفاع + اختراع + مفهوم = نوآوری

در معادله نوآوری فوق، "مفهوم" اشاره بر ایده ای است که با توجه به چهارچوب مرجعی آن فرد، بخش یا گروه، سازمان و یا یک دانش انباشته شده جدید است. کلمه "اختراع" اشاره به هر ایده ای جدید است که به حقیقت رسیده باشد. کلمه "انتفاع" بر به دست آوردن حداکثر استفاده از یک اختراع دلالت دارد. (طالب بیدختی و انوری، ۱۳۸۳، صص ۲۲-۱۶)

همچنین با توجه به این که تلاش های خلاق بایستی منجر به نتایج خلاق شود؛ پس نوآوری، خلاقیت عینیت یافته می باشد.

تعریف فوق ساده ترین تعریف از فرآیند نوآوری است؛ اما نوآوری نیز مانند واژه خلاقیت دارای تعاریف متعدد و متنوعی است که به دیدگاهی بستگی دارد که از آن دیدگاه تعریف می شود. به طور کلی تعریف نوآوری یکی از موارد زیر را شامل می شود:



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

- نوآوری در خروجی ها: نوآوری در محصولات، خدمات و امور توزیع محصولات و خدمات.
- نوآوری در ورودی ها: نوآوری در مواد مصرفی مورد استفاده، نوآوری در منابع و شیوه های تامین آنها.
- نوآوری در فرآیندها: نوآوری در فرآیندهای تکنولوژیک، نوآوری در مهارت ها و رویه های اجرایی انجام امور. ( Dewett, ۲۰۰۴, P. ۲۶۲)
- به عنوان مثال اگر نوآوری را در زمینه تولید محصولات و خدمات مورد بررسی قرار دهیم تعریف نوآوری بایستی ابعاد زیر را مورد توجه قرار دهد:
- کیفیت محصول: قابلیت محصول برای برآورده ساختن نیازهای مشتریان.
- هزینه محصول: این بعد در ارتباط با هزینه تولید محصول می باشد که می تواند برای تولید کننده اش مزیت رقابتی ایجاد کند.
- زمان تولید محصول: مربوط به مقدار زمانی است که صرف طراحی، توسعه و ایجاد محصول جدید می گردد. ( Cumming, ۱۹۹۸, PP. ۲۹-۲۱)

## خلاقیت پایدار در حل مسائل سازمانی

امروزه رشد و توسعه سازمان ها در گرو حل مشکلات آینده ی سازمان در ابعاد مختلف پرسنلی، فنی، مالی، اقتصادی، مشتریان و ذی نفعان خواهد بود. حل مسائل سازمانی صرفاً به مفهوم حل مشکلات امروز سازمان نیست، بلکه مشکلات امروز به طور طبیعی خودشان را بر مدیریت سازمان تحمیل می کنند. مدیران موفق، مسائل آینده ی سازمان را تشخیص می دهند و آنها را حل می کنند.

حل مسائل سازمانی نه تنها نیازمند پیگیری سیستماتیک مراحل مختلف حل مسئله است، بلکه متکی به توانایی و همکاری و خلاقیت کارکنان می باشد. کارکنان برای به کارگیری خلاقیت های خود در جهت حل مسائل سازمان، نیازمند ترغیب و حمایت





# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

می باشند. برای ایجاد پایداری در خلاقیت، لازم است تا موارد زیر در سازمان مورد توجه کارکنان، کارشناسان و مدیران قرار گیرد:

۱- ایجاد انعطاف پذیری و اصلاح نظام ارزیابی عملکرد: مقررات و ضوابط سنتی و خشک از بروز خلاقیت ها در سازمان جلوگیری می کند. همچنین لازم است تا نظام ارزیابی عملکرد از حالت سنتی و نرمالیده تغییر پیدا کند و به گونه ای نباشد که مانع خلاقیت و نوآوری کارکنان و کارشناسان شود. مدیران باید با ایجاد انعطاف، محدودیت های تحمیل شده بر کارکنان و کارشناسان را کاهش دهند و زمینه را برای تقویت خلاقیت در آنان آماده سازند. در یک سازمان خلاق و نوآور ارزیابی کارکنان بر اساس حضور فیزیکی آنان صورت نمی پذیرد بلکه تمام منابع انسانی سازمان بر اساس شاخص های تعالی و پیشرفت کارکنان و کیفیت فعالیت ها و خدمات و میزان نوآوری ارزیابی می گردند.

۲- تفویض اختیار: تفویض اختیار و اعطای مسئولیت به کارکنان، این امکان را به آنان می دهد که از تجارب خود بیاموزند، آنان را در خلق ایده ها و راهکارهای جدید یاری می دهد و احساس مسئولیتشان را در تحقق اهداف سازمان بالا می برد. لذا بایستی مدیران با دادن اختیارات، مسئولیت انجام کار و نحوه ی انجام آن را به کارکنان و کارشناسان سازمان واگذار نمایند و ترتیبی اتخاذ کنند که رسیدگی و نظارت فیزیکی به حداقل ممکن برسد و کارکنان و کارشناسان ماحصل کار خود را مشاهده نمایند.

۳- اطلاعات: زیربنای تصمیمات درست، استفاده از اطلاعات لازم برای تصمیم گیری می باشد. لذا باید اطمینان پیدا کرد که کارکنان و کارشناسان به اطلاعاتی که برای انجام کارشان لازم است دسترسی داشته باشند. اتخاذ تصمیمات درست، اجرای آنها را میسر می سازد و موجب پایداری انگیزش در کارکنان و کارشناسان سازمان خواهد بود.

۴- تعیین حدود اهداف و انتظارات: اهداف و انتظارات سطح پایین انگیزه لازم را در کارکنان و کارشناسان ایجاد نمی نماید. همچنین بالا بودن انتظارات ممکن است موجب شکست و یأس آنان شود؛ لذا ضروری است تا انتظارات و اهداف سازمانی را در حد مناسب تنظیم نمود.

۵- ترغیب ریسک پذیری: مدیران بایستی ریسک پذیری را در موقعیت هایی که نتایج شکست قابل تحمل است، تشویق نمایند. این عمل کمک می کند تا تصمیمات و اقدامات به مرور زمان از جامعیت بیشتری برخوردار شوند.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

۶- ایجاد جو مناسب: مدیران بایستی فرصت لازم را برای بیان نظرات تمام کارکنان و کارشناسان فراهم آورند. از انتقادهای سخت گیرانه پرهیز کنند و برای ایده ها و عملکردهای خوب، ارزش و پاداش مناسب قائل شوند.

۷- ثبات و سیاست در خلاقیت: ...

## نقش مدیریت در پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان

نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است (بخصوص مراکز و موسسات تحقیقاتی و پژوهشی) بسیار مهم و حساس است؛ زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هر کسی خود مشکل خودش را حل کند. برای این که افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود.

یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد و شکوفایی اجتماعی، مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آنان که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. (محمدی، ۱۳۸۴، ص ۱۰) یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به خودکنترلی کارکنانش وابسته است. خودکنترلی خودش را در خواست و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می‌گذارد.

مدیران می‌توانند مولفه‌های اصلی خلاقیت یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مولفه اول بسیار دشوارتر و وقت گیرتر از انگیزش است. انگیزش درونی را می‌توان حتی با تغییرات



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

جزیی در محیط سازمان به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت بندی در اقدام مطرح می‌شود، آنها باید بدانند که اقدامات مؤثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری تری را موجب خواهند شد.

## تکنیک های تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان

خلاقیت و نوآوری امری است که لزوم آن دائماً در سازمان احساس می‌شود. بنابراین، باید نهادینه شود و جزء کار و فرهنگ سازمان گردد. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت های ضروری و حیاتی باور نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام نخواهد یافت. ایجاد هسته های پژوهشی و نوآوری در سازمان می تواند کار خلاقیت و نوآوری را تسهیل و تسریع کند. ایجاد باورهای مشترک برای نوآوری و اینکه به عنوان یک هنجار مشترک در سازمان به خلاقیت نگریسته شود نیاز به آموزش دارد. تافلر مهمترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم و زندگی آینده را برای پذیرش تغییر، آموزش می‌داند. آموزش مؤثر و پرمایه به افراد کمک می‌کند تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری کار کنند. مدیران باید بدانند که یکی از هدف های مهم در آموزش در محیط پرتلاطم و متغیر کنونی، آموختن شیوه های خلاقیت و نوآوری است (زارعی، ۱۳۷۳، ص ۶۴). بدین منظور می توان از طریق آموزش، کارکنان را به تفکر عادت داد و در نتیجه این تفکر به صورت یک فرهنگ سازمانی در لایه های مختلف سازمان رسوخ کرده و در اجرای استراتژی های سازمان تاثیر کلی و دائمی می‌گذارد.

برای اینکه خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد و پرورش یابد بایستی فنون و تکنیک هایی رعایت گردد. محققان مختلف فنونی را برای این منظور ذکر کرده اند که در ادامه به مهمترین آنها اشاره می‌شود:

### ۱ - طوفان مغزی :

این تکنیک را نخستین بار دکتر الکس، اس، اسبورن مطرح کرد و چنان مورد استفاده و استقبال مردم و سازمان ها در غرب قرار گرفته که امروزه جزئی از زندگی آنها شده است، طوفان فکری در واژه نامه بین المللی وبستر چنین تعریف شده است:



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می‌کوشند راه حلی برای یک مسئله بخصوص با انباشتن تمام ایده‌هایی که در جا به وسیله اعضا ارائه می‌گردد بیابند. (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷، ص ۱۱۹)

در این تکنیک مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به سرعت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسخی بیابند. پاسخ‌ها بر روی تابلویی نوشته می‌شوند به طوری که همه اعضای جلسه می‌توانند آنها را ببینند. این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضا به فعالیت بیشتری پرداخته و جرقه‌ای از یک ذهن باعث روشنی ذهن دیگری شود. اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی افزایش قدرت خلاقیت در گروه است، افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی قدرت تصور خلاق بروز می‌دهند. رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می‌گردد. همچنین عدم وجود انتقاد و ارزیابی‌های سریع باعث می‌شود تا اعضای جلسه با فراغت خاطر به اظهار نظر بپردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد گردد. نکته دیگری که در مؤثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است فی‌البداهه بودن نظرات است.

۲- الگوبرداری از طبیعت: یکی از تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری که در ابداعات فنی کاربرد گسترده و موفقی داشته تکنیک تقلید و الگوبرداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و کنترل در دهه‌های اخیر شکل گرفته‌اند. برنامه‌ریزی‌های رایانه و موضوع هوش مصنوعی همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیت‌های مغز آدمی انجام شده‌اند و روند فعالیت‌ها به گونه‌ای است که در آینده با ادامه این کار فنون و ابزارهای بدیع و جدیدی ساخته خواهند شد. (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷، ص ۱۲۶-۱۲۷)

۳- تکنیک گروه اسمی: گروه اسمی نام تکنیکی است که نیز تا حدودی در صنعت رواج یافته است. فرآیند تصمیم‌گیری در این تکنیک متشکل از پنج مرحله است:

۱- اعضا گروه در یک میز جمع می‌شوند و موضوع تصمیم‌گیری به صورت کتبی به هریک از اعضا داده می‌شود و آنها چگونگی حل مسئله را می‌نویسند؛

۲- هریک از اعضا به نوبه، یک عقیده را به گروه ارائه می‌دهد؛

۳- عقاید ثبت شده در گروه به بحث گذارده می‌شود تا مفاهیم برای ارزیابی روشن‌تر و کامل‌تر شود؛

۴- هر یک از اعضا مستقلاً و مخفیانه عقاید را درجه‌بندی می‌کنند؛



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

۵- تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به دست آورده باشد. (Dalky, ۱۹۷۹, p. ۱۴۳)

۴- گردش تخیلی:

در سال ??? روانشناسی به نام گوردون نتایج پژوهش‌های ده ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر نمود و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد نماییم خلاقیت امکان وجود می‌یابد. او در گروه‌های ایجاد خلاقیت اعضای گروه را از طریق بکارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌نمود و در این حالت ایده‌ها و نظرات بدیعی را کشف می‌کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره‌ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود می‌رسید و روابط تازه‌ای را بین پدیده‌ها پیدا می‌کرد. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانسی با هم نداشتند تلفیق و ترکیب می‌کردند و به ایده‌های جدیدی دست می‌یافتند.

در جلسات خلاقیت به کمک استعاره و تخیل کار تلفیق و ترکیب در ذهن افراد انجام می‌گرفت و از این رو روش گوردون را شیوه "تلفیق نامتجانس‌ها" نیز نامیده‌اند. تهییج ذهنی یا تکنیک گوردون روشی است بسیار مناسب جهت یافتن راه حل‌های جدید برای مسئله و نیز برای اکتشافات علمی و فنی. این روش فرآیندی خاص و منحصر به فرد و در عین حال مؤثر دارد. واژه Synectics یک واژه یونانی بوده و مفهوم آن پیوند اجزای متفاوت و ظاهراً بی ارتباط به یکدیگر است.

فرایند بکارگیری این رویکرد عبارت است از: شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن کشف راه حل‌هایی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیر مرتبط با موضوع تلاش برای تبدیل راه حل‌های به دست آمده به راه حل نهایی. در جلساتی که از این روش استفاده می‌شود فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعی که مطرح می‌شود دقیقاً اصل موضوع نیست بلکه موضوعی نزدیک به آن است.

۵- تفکر موازی:

واضع این شیوه ادوارد دو بونو، روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق تر می‌سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن بازمی‌ماند؛ در حالی که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و تجربه‌های جدید صرفاً به اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شود، بلکه آنها را تغییر داده و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد می‌کند.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

یکی از راه‌های تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می‌توان به اندیشه نو و عملی دست یافت. راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی است. فرض کنید کتاب فرهنگ لغت را می‌گشایید و لغاتی را می‌خوانید و می‌کوشید تا آن را با موضوع مورد نظر پیوند داده و به نتیجه‌ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده‌اید.

## ۶- ارتباط اجباری:

یکی دیگر از شیوه‌های آشکار ساختن خلاقیت‌ها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد و نوآوری در سازمان، شیوه ارتباط اجباری است. در این شیوه همان طور که از نام آن استفاده می‌شود باید بین دو گروه از پدیده‌ها، ارتباطی اجباری ایجاد کرد و از این طریق خلاقیت و نوآوری را در آنان تقویت نمود. (محمدی، ۱۳۸۴ ص ۱۰)

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

همانطور که از محتوای مقاله بر می‌آید موضوع خلاقیت و نوآوری لازمه حیات سازمانی و استمرار بقاء و ماندگاری آنها در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و بین‌المللی می‌باشد. در این شرایط اگر سازمانی در جهت نوآوری و خلاقیت اقدام جدی انجام ندهد قطعاً با شکست روبرو خواهد گردید؛ زیرا توسعه علم و تکنولوژی و ورود کالا و تولیدات جدید به قدری زیاد است که سازمان‌های غیر پویا و بدون خلاقیت و نوآوری، خیلی سریع از صحنه رقابت خارج شده و امکان مقابله و حضور در کنار رقبا را از دست می‌دهند و تبدیل به سازمان‌های بسته و ایزوله می‌گردند که این عامل سبب عقب ماندن سازمان و از دور رقابت خارج شدن آن می‌گردد.

برای جلوگیری از تبدیل سازمان‌ها به یک سازمان بسته و ایزوله، می‌بایست سازمان‌ها روح خلاقیت و نوآوری را در کالبد خود بدمند و در این بین کارکنان و کارشناسان سازمان بایستی همواره در جهت خلاقیت و نوآوری گام برداشته و همانطور که در مقاله اشاره شده است این امر مهم بصورت فرهنگ سازمانی درآید.

همچنین اشاعه این فرهنگ که مدیران بدون رعایت نوآوری قادر به ماندگاری در سازمان نخواهند بود، یک ضرورت اجتناب ناپذیر در جامعه کنونی ما می‌باشد. مدیران نیز باید توجه داشته باشند که با اصلاح فرایندهای سازمانی و ایجاد نظام ارزیابی



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

عملکرد مناسب، خلاقیت و نوآوری را در تمام لایه های سازمان و بین تمام کارکنان اشاعه و نفوذ دهند تا در نهایت سازمانی خلاق و نوآور داشته باشند. این امر مهم با تغییر نوع نگاه به کارکنان و کارشناسان سازمان از "منابع انسانی" به "سرمایه های ارزشمند" برای سازمان که با پیشرفت و خلاقیت و نوآوری خود می توانند موجب تعالی و سرآمدی سازمان گردند، امکان پذیر خواهد بود.

در همین راستا جهت تقویت نوآوری و شکوفایی در موسسه مطالعات بین المللی انرژی پیشنهاد می گردد:

۱. موسسه مطالعات بین المللی انرژی به عنوان یک سازمان پژوهشی و اتاق فکر وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران؛ لازم است تا مشاوران و کارشناسان خود را با به کارگیری تکنیک های ارائه شده در مقاله ترغیب به خلاقیت و نوآوری نماید و یک مدل انگیزشی و تشویقی را در این زمینه طراحی نماید.

۲. موسسه دفتری را به عنوان "مدیریت ایده پردازی" جهت تعامل لازم با مشاوران و کارشناسان به منظور خلق ایده های جدید تشکیل دهد.

۳. مدیریت عالی موسسه جهت حل مسائل و چالش های سازمان؛ به عوامل و موانع موثر در نوآوری سازمانی که در مقاله به آن اشاره شده است توجه لازم را مبذول دارد. همچنین لازم است تا مدیریت موسسه عوامل موثر بر شکل گیری فرایند نوآوری را در موسسه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد و نسبت به رفع موانع و تقویت فرصت ها و عوامل موثر جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری در موسسه اقدام نماید.

۴. یک چهارچوب مناسب به منظور طراحی و راه اندازی نظام پیشنهادات کارکنان (ESS) در موسسه با توجه به ویژگی های ذکر شده در مقاله تهیه شود.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

منابع و ماخذ:

- ۱- آذرهوش، فریدون(۱۳۸۴)، "جزوه آموزشی کارگاه آموزشی کار گروهی خلاق"، دفتر تشکیلات و بهبود روش های وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
- ۲- آقایی فیشانی، تیمور(۱۳۷۷)، "خلاقیت و نوآوری در انسان ها و سازمان ها"، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول
- ۳- ابراهیم زاده؛ رضا(۱۳۸۶)؛ "روش شناسی حل خلاق مسئله در سازمان و مدیریت"؛ انجمن علمی حسابداری مؤسسه آموزش عالی امین فولادشهر
- ۴- احمدی، پرویز(۱۳۸۶)، "ارتباط استراتژیک موثر بر نوآوری سازمانی"، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶
- ۵- الوانی، سیدمهدی(۱۳۷۶)، "مدیریت عمومی"، تهران: انتشارات نی
- ۶- تولایی، محمد(۱۳۸۷)، "تاملی بر مفهوم نوآوری و شکوفایی"، تهران: پژوهشکده تحقیقات و مطالعات بسیج
- ۷- رضائیان، علی(۱۳۷۳)، "اصول مدیریت"، تهران: انتشارات سمت
- ۸- زارعی، حسن(۱۳۷۳)، "خلاقیت و نوآوری"، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۴
- ۹- سلیمانی؛ افشین(۱۳۸۴)؛ "کلاس خلاقیت"؛ انتشارات انجمن اولیاء و مربیان؛ چاپ دوم
- ۱۰- شهرآرای، مهرناز و مدنی پور، رضا(۱۳۷۵)؛ "سازمان خلاق و نوآور"؛ مجله دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴
- ۱۱- طالب بیدختی، عباس و انوری، علیرضا(۱۳۸۳)، "خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمانها"، ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۲
- ۱۲- محمدی، ناهید(۱۳۸۴)، "خلاقیت و نوآوری"، روزنامه همشهری، سال سیزدهم، شماره ۳۷۳۰
- ۱۳- بروس جویس، مارشال ویل و بورل شاورز، "الگوهای تدریس"، مترجم: محمدرضا بهرنگی(۱۳۷۲)، تهران: نشر نی