

## مدیریت خلاق در جوامع رو به توسعه

پریناز بنی سی<sup>۱</sup>، مهری میرزایی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>گروه روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب تهران ایران، parenazbanisi@gmail

<sup>۲</sup>دانشجوی کارشناسی ارشد واحد الکترونیکی، mirzaei.mehr@yahoo.com

**چکیده** - خلاقیت میلی ذاتی است که در وجود انسان به ودیعه نهاده شده و انسان مظهر خلاقیت الهی است تحولات پرشتاب جهانی در عرصه علم و صنعت، جوامع بشری را بر آن داشته تا با نگرشی جدید به دارایی های غیر عینی، در صدد افزایش توانایی هایی خود برای همگامی با این تغییرات باشد. در حقیقت سکون و بی حرکتی در دنیای متغیر امروز چه برای یک سازمان و چه برای یک کشور در هر اندازه که باشد، نتیجه ای جز نابودی به همراه نخواهد داشت. امروزه خلاقیت و نو آوری نه به عنوان یک نیاز بلکه به عنوان شرط بقاء هر سازمان یا جامعه تلقی گردیده و بر آموزش و کسب مهارت های لازم در بکارگیری این استعداد ویژه بشری تاکید بسیاری شده است. کلیدی ترین مساله در جامعه ما و تمام جوامع در حال توسعه، خلاقیت است. یعنی مساله ای که با آن درست برخورد نشده است. خلاقیت نه ژنتیکی است و نه مربوط به نژادی خاص، بلکه اکتسابی است. حتی در کشور های پیشرفته نیز اگر سیستم های خلاق آنها از کار بیافتند، از رقابت ها عقب می افتند و نابود می شوند لذا تنها راه نجات کشورهای در حال توسعه خلاقیت است و راه دیگری ندارند.

واژگان کلیدی: خلاقیت، مدیریت

### مقدمه

مقصود از آموزش خلاقیت، پی بردن افراد به ذاتی بودن آن در عین حال تاثیر پذیری شگرف آن از محیط اطراف و امکان پرورش آن در تمامی انسان ها بدون در نظر گرفتن سن، جنس، تحصیلات و یا شغل می باشد.

یکی از راههای موفق موجود برای سازمانها در راستای نوآوری و خلاقیت بیشتر، سرمایه گذاری آنها در جهت ارتقای توانایی کارکنان در راستای خلاق تر شدن می باشد. سازمانی که صرفاً با تکیه بر طرحها و نقشه های رفتارهای معین و ثابت کار می کند، یک نظام اجتماعی بسیار آسیب پذیر است. امروزه، کار بیشتر مبتنی بر دانش و کمتر سخت گیرانه شده است. در این زمینه، کارکنان می توانند از طریق توانایی در خلق ایده های جدید و استفاده از این ایده ها به عنوان بلوک های ساختمانی برای ایجاد محصولات، خدمات و فرآیندهای کاری جدیدتر و بهتر، به ارتقای عملکرد شرکت کمک نمایند. بسیاری از متخصصین و افراد آکادمیک این دیدگاه را تأیید می کنند که ابتکارات و نوآوری های فردی در رسیدن به موفقیت های سازمانی بسیار مؤثر است.

### ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری

الف: نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه فردی

۱- خلاقیت و نوآوری عامل رشد و شکوفایی استعدادها و سوق دهنده به سوی خود شکوفایی ؛

۲- خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت فردی ، شغلی و اجتماعی ؛

ب: نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی

۱- خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان ، تولیدات و خدمات؛

۲- خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کمیت و کیفیت تولیدات و خدمات ، تنوع تولیدات و خدمات ؛

۳- خلاقیت و نوآوری عامل کاهش هزینه ها ، ضایعات و اتلاف منابع؛

۴- خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و تشویق حس رقابت ؛

۵- خلاقیت و نوآوری عامل کاهش بوروکراسی اداری (کاهش پشت میزنشینی و مشوق عمل گرایی)

۶- خلاقیت و نوآوری عامل افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان ، ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان ؛

۷- خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان ، ارتقای بهره وری سازمان ،

رشد و بالندگی سازمان ؛

### تعاریف خلاقیت

خلاقیت ، آفرینش آمیزه ای بدیع برای حل تناقضات ، در قالب یک ایده است که خارج از محدوده جواب موجود قرار می گیرد ( میر میران، ۱۳۸۴، ص ۷)

خلاقیت ارائه کیفیت های تازه ای از مفاهیم و معانی است

خلاقیت، شکل دادن تجربه هادر سازمان بندی های تازه است (صمدآقایی، ۱۳۸۵، ص ۱۴).

### تعاریف نوآوری

نوآوری معرفی و کاربرد آگاهانه ایده ها برای طراحی وارایه محصولات ، یا فرآیندی جدید است که منجر به تأمین نیاز افراد ، گروهها سازمانها ، یا اجتماع می شود.

نوآوری، فرآیندای ایجاد هرچیز جدیدی که برای فرد ، گروه یا سازمان ، صنعت یا اجتماع ارزش مهمی داشته باشد (صمد آقایی، ۱۳۸۵، ص ۱۷).

نوآوری به هر نوع فرآیند فکری گفته می شود که مسئله را به طریق مفید حل کند (امیر حسینی، ۱۳۸۵).

خلاقیت جنبه ذهنی و نوآوری جنبه علمی دارد و نوآوری محصول نهایی خلاقیت است خلق یعنی ارائه ایده های جدید و ناشناخته ، ولی نوآوری می تواند محصول یا خدمت موجود را تغییر و دگرگون سازد .

### تصورات قدیمی و غلط راجع به خلاقیت

- ۱- خلاقیت به ندرت اتفاق می افتد.
- ۲- خلاقیت تنها در افرادی با ضریب هوشی بالا وجود دارد.
- ۳- خلاقیت قابل بررسی نمی باشد.
- ۴- منشا خلاقیت در سمت راست مغز وجود دارد .
- ۵- خلاقیت مرموز است.
- ۶- خلاقیت قابل یادگیری نمی باشد.

درمورد آموزش و یادگیری خلاقیت قابل ذکر است که اکثر افراد می توانند چگونگی بروز خلاقیت را یاد بگیرند . کلید این کار توسعه ی بعضی مهارتهای ساده و توانایی ها می باشد . طبق تئوری نورپردازی همه ی افراد به طور یکسان ، بالقوه خلاق هستند . افراد خلاق مهارتهای بخصوصی دارند ، هر شخص می تواند این مهارتها را یاد بگیرد و فرآیند خلاقیت را می توان سرعت بخشید و هدایت نمود ( رابرت اپستین، ۱۹۹۶، ص ۹).

### عوامل مؤثر بر خلاقیت

الف - عوامل محیطی یا بیرونی :

۱- آزادی ۲- منابع کافی ۳- وقت کافی ۴- جو مناسب ۵- طرح تحقیق مناسب

۶- فشار ( برخی فشارها می تواند محرک خلاقیت باشد )

ب - عوامل فردی یا درونی :

۱- ویژگی های شخصی متنوع ۲- خودانگیزی ۳- توانایی های شناختی ۴- تمایل به خطر کردن ۵- تخصص در رشته ۶- تجارت متنوع

طبق تحقیقات آمابیل و همکارانش ، عوامل محیطی در رشد خلاقیت عامل برجسته تری از مسائل فردی است ، نکته مهم این است که سهم محیط بسیار متغیر تر است ، یعنی راحت تر می توان عوامل اجتماعی را تغییر داد تا ویژگیهای و توانایی های فرد.

### مهارت‌های لازم برای تفکر خلاق و اثر بخش ( به صورت فردی)

۱- تفکر جانبی برای یافتن فرضیات : ما اغلب اوقات تمایل به ترسیم چهارچوبی ، نامرئی در اطراف مشکلات یا موقعیت ها داریم . در حالی که ممکن است نقطه ی آغاز راه حل آنها ، خارج از چهارچوب و یا مرزهای روانی ایجاد شده قرار گرفته باشد . بنابراین باید بیاموزیم فراسوی این چهارچوب فکر کنیم.

برای تفکر جانبی شیوه هایی وجود دارد که به اختصار آنها را ذکر می کنیم تغییر ( تغییر ساختار تنظیم مجدد اطلاعات ) ، شک و تردید ( استفاده از شیوه های چرا ) ، تعویق قضاوت ( با تأخیر در قضاوت ، فرد هر اندیشه ای را فوراً بی ارزش نخوانده و مدت بیشتری آنرا دنبال می کند که همین می تواند اندیشه های دیگری را بپرواند ) ، ایده های حاکم ( یافتن ایده های اصلی یک مطلب یا موضوع به بخشهای متعدد ، راهی موثر در جهت تغییر ساخت موضوع می باشد . ) تقسیم ( تقسیم یک مطلب یا موضوع به بخشهای متعدد راهی موثر در جهت تغییر ساخت موضوع می باشد ) ، معکوس سازی ( این روش برای رهایی از الزام درنگرش به موضوع به شیوه رایج است ) .

۲- استقبال از شانس و اقبال ناخوانده : در بسیاری موارد شانس و اقبال عامل موفقیت است ، بعضی اختراعات نتیجه پیوند تصادفی تجربه و علم است و اگر محدوده ی کاملی از توجه و دامنه وسیعی از انگیزه داشته باشیم ، احتمال برداشت صحیح از اتفاقات بیشتر است.

۳- گوش فرا دادن به ندای درون : گاهی اوقات رویاهای شما کاملاً با اهداف مورد نظر مرتبط هستند و ممکن است یک نشانه یا ایده را در ذهن شما ایجاد کند .

۴- تعلیق داوری : یعنی ایجاد موانع مصنوعی و موقتی بین تفکر خلاق از یک سو و مهارت‌های پالایش ، ارزیابی ، انتقاد و قضاوت از سوی دیگر.

۵- گام‌های مقایسه : تفکر قیاسی یا تمثیلی ، نقش اساسی در تفکر تصویری ایفا می کند و بهترین نقطه آغاز برای فرآیند شناخت هر پدیده ناشناخته ، خارجی یا غیر طبیعی ، ارتباط آن با چیزهایی است که در حال حاضر می شناسیم.

۶- تحمل ابهام : تحمل نکردن ابهام ، دشمن تفکر خلاق در حل مشکل است و دانستن زمانی که باید مسئله را مدتی به حال خود رها کنیم ، یکی از مهارت‌های لازم برای تفکر خلاق است.

۷- بانکداری ایده ها : مجموعه مهارت بانکداری ایده ها شامل کنجکاوی ، مشاهده ، گوش دادن ، مطالعه ، منفی و مثبت سوابق می شود . در مورد ثبت وقایع این نکته لازم به ذکر است که ما باید همیشه یک دفترچه یادداشت به همراه داشته باشیم زیرا که این عمل ابزاری حیاتی برای همه مقاصد تفکر خلاق است و چون ایده هایی که به ذهن ما می رسند و فرار هستند در یک محل ثبت گردند.

### ویژگی های افراد خلاق

- ۱- هوش سرشار ۲- خود انگیختگی بارز ( آزاد اندیش ، اعتماد به نفس ، توانایی هدایت فردی ) ۳- توانایی نفی ۴- کنجکاو ، دقیق ، پرسشگر ، باریک بین ۵- استقلال طلبی فکری ۶- میان گرایی ۷- اشتیاق شدید و انگیزه قوی ۸- کلی نگری و یکپارچگی فکر ۹- صبور ، جسور ، فکور ۱۰- تلاشگر و منظم

## خلاقیت گروهی

مشارکت همه جانبه و به ویژه فکری کارکنان سازمان جهت تحقق اهداف آن سازمان ضرورتی اساسی است ، چنانچه افراد خلاق و صاحب اندیشه تعالی سازمان با تفکر و خلاقیت مشارکتی سازمان را یاری دهند انواع مسائل سازمانی راحت تر و سریع تر حل خواهد شد. تفکر و خلاقیت مشارکتی ، موجب هم افزایی تفکر و خلاقیت تک تک افراد سازمان می شود. لازمه توسعه این تفکر فرهنگ سازی ، اصلاح فرهنگ سازمانی و مدیریت فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان می باشد . موانعی همچون فقدان انگیزه و عدم اعتماد به کار گروهی، عدم توجه به نظرات کارکنان ، نقد ناپذیری ، محافظه کاری و مدیریت مستبدانه ، از مهمترین موانع تفکر و خلاقیت مشارکتی محسوب می گردد مهندسی مجدد فرهنگ سازمانی، آموزش و فرهنگ سازی، مهندسی مجدد نظام های مدیریتی از جمله نظام پیشنهادات، تقویت کار گروهی و تقدیر از کارکنان خلاق، از جمله مهمترین راهکارهای توسعه فرهنگ خلاقیت مشارکتی در سازمان می باشد (ماهوتی، ۱۳۸۷).

## ایده پردازی گروهی

بهترین راه حل برای داشتن ایده ی خوب آن است که ایده های زیادی داشته باشیم . پس ایده پردازی گروهی یعنی جمع آوری تعداد زیادی ایده از افراد گروه ، در مدت زمانی کوتاه . این روش بر اساس عادات تفکر خلاق انفرادی پایه ریزی شده که شبکه ای از تفکر را ایجاد میکند و مزیت دیگر آن عدم تصمیم گیری سریع در مورد صحت ایده ها است و بیشتر تأکید بر کمیت ایده ها دارد در این روش افراد علاوه بر پرورش ایده خودشان ، دیگران را نیز در بهبود ایده شان یاری میدهند و یا ایده ها را برای رسیدن به ایده ای بهتر ترکیب می کنند.

## کارهای لازم برای ایجاد خلاقیت و نوآوری گروهی

تشویق و هم افزایی ( سینرژی ) خلاق گروهی : هم افزایی یا سینرژی یعنی کمک به ساخته شدن ایده های دیگران و یا بارور کردن آنها . بسیاری از ایده ها اگر به ذهن دیگری منتقل و کاشته شود ، بهتر از ذهنی که در آن جوانه زده رشد و نمو می کند.

آموزش تیم : توسعه یک سازمان نوآور با فرهنگ خلاقیت تیمی مستلزم وجود نیروی انسانی آموخته است و این آموزش ها باید در زمینه فنون و مهارتهای تفکر مثل تجزیه و تحلیل ، قدرت تصور ، ارزشیابی ، چگونگی عملکرد ذهن ، باشد.

اطلاع رسانی در زمینه های نوآوری : دادن فرصت هایی به کارکنان تا در مورد اهمیت ایده های جدید برای بهبود محصولات ، فرآیند ها و کاهش هزینه ها صحبت کنند . همچنین باید معیار انتخاب ایده ها مشخص گردد و از افراد خلاق و گروههای خلاق به طور صحیح تجلیل به عمل آید.

## مدیریت تیم های خلاق

مدیران برای هدایت ورهبری بهتر تیمهای خلاق ، وظایف زیر را بر عهده دارند:

- ۱- ایجاد و نگهداری تیم ها ۲- پرورش توانایی های فردی ۳- تعریف وظایف افراد در تیم ها ۴- برنامه ریزی برای تیم ها ۵- بکارگیری طرح های انگیزش مناسب ۶- کنترل ، ارزیابی و بازنگری

## موانع تفکر و خلاقیت گروهی در سازمان

۱- فقدان انگیزه و عدم اعتماد : این موضوع عامل بسیار مهمی در عدم توسعه فرهنگ مشارکت است. چنانچه انگیزه ای برای شرکت افراد در یک کار گروهی برای ارائه ایده های مختلف وجود نداشته باشد و بدنبال آن عدم اعتماد تشدیدکننده استمرار این وضعیت می گردد.

۲- عدم پذیرش انتقاد و عدم تحمل تضاد در سیستم : چنانچه مدیران انتقادی را برنتابند هرگونه تلاش جهت وفاق جمعی بی حاصل است ، زیرا انتقاد سازنده از جمله مبانی تفکر خلاق است لذا عدم پذیرش انتقاد و یا عدم تحمل تضاد و اختلاف سلیقه به هیچ وجه یک سیستم را به سمت نوآوری و تفکر خلاق گروهی سوق نخواهد داد.

۳- محافظه کاری و مدیریت مستبدانه : چنانچه مدیران ارشد و حتی میانی سازمان طرفدار حفظ وضع موجود باشند و مخالف هرگونه تغییر و تحولی باشند و از سویی اصولا تفکر حاکم بر سازمان استبدادی باشد، تفکر خلاق گروهی را به جایی نمی برد.

## نقش مدیر در پرورش خلاقیت

نقش مدیریت در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد ، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن های 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 می کند 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 اندیشه ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه های بسیار مهم و پر جاذبه پرورش شخصیت انسان ها و همین طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آن که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره ای ندارند. یک سازمان خلاق تا اندازه ای زیادی به خود کنترلی کارکنانش وابسته است. خود کنترلی خودش را درخواستن و تمایل برای ارایه ابتکار و خلاقیت به نمایش می گذارد. مدیران می توانند هر سه مولفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تاثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تاثیر گزاری بر دو مولفه اول بسیار دشوارتر و وقت گیرتر از انگیزش درونی را می توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به طور قابل ملاحظه

ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت بندی در اقدام مطرح می شود، آنها باید بدانند که اقدامات موثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری تری را موجب خواهند شد.

## ویژگی های سازمان خلاق

برخی از ویژگی های سازمان خلاق عبارتند از:

رقابت، کامل و فشرده است: در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد.

فرهنگ: یکی از عوامل عمده ای که به بالندگی مدیریت کمک می کند فرهنگ مردم است. بر پایه یک فرهنگ خوب، اتلاف وقت گناه محسوب می شود. بدیهی است در چنین بستری مناسبی جهت رقابت، خلاقیت یا سازمان های پویا بهتر شکل می گیرد.

-دسترسی به مدیران: در سازمان های خلاق بر این اعتقاد هستند که دانش در سطح سازمان به وفور پراکنده شده است و مدیران به راحتی می توانند افکار و نظرات دیگران را مستقیم و بدون واسطه دریافت کنند.

احترام به افراد: ویژگی دیگر سازمان خلاق احترام به افراد است و آنها باور دارند که می توانند همگام با نیازهای سازمان، رشد کنند.

ارابه خدمات مردمی: هدف نهایی در این سازمان ها توجه به نیازمندی های اجتماع و جلب رضایت آحاد مردم است.

گردش شغلی: در سازمان خلاق افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را دارند که برای گرفتن در جایگاه مناسب گردش شغلی داشته باشند.

کارگروهی: در سازمان خلاق کارها به صورت گروهی انجام می شود.

امنیت شغلی: روابط دایمی و بلند مدت کارکنان با این نوع سازمان ها و در نتیجه برخورداری آنها از امنیت شغلی از دیگر ویژگی های این سازمانهاست.

استقبال مدیران از عامل تغییر: در این سازمان ها تمامی مدیران، مساله تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گریزناپذیر می دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی کنند. طبیعی است در چنین سازمانی ضرورت ندارد که مدیر بخش زیادی از وقت خود را برای جلوگیری برخورد با تغییرات اختصاص دهد زیرا همه به این باور رسیده اند که تغییر یک ارزش مثبت است.

## محیط سازمان نوآور

به طور کلی، وجود محیط خلاق از مهمترین عوامل رشد خلاقیت است. در محیط نامطلوب برای پرورش خلاقیت از اندیشه های جدید و نو بیشتر انتقاد می شود و تمایلات دگرگونی و تغییر با مقاومت و ممانعت تقابل می کنند.

یکی از روشهای مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن فضای محرک، مستعد و به طور کلی خلاق است، بدین گونه که مسئولان سازمان باید به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه های بدیع و نوین را داشته باشند و نظرات جدید و ارائه راههای تازه را تقویت کنند. متأسفانه بسیاری از مدیران نمی توانند چنین جوی را در سازمان خود بپذیرند. آنها نمی توانند فرآیند مستمر تغییر، که لازمه خلاقیت هست، به صورت دائم تحمل کنند.

در کتاب خلاقیت جوهره ی کار آفرینی جلیل صمدآقایی ، موانع خلاقیت را به ۴ دسته کلی تقسیم می کند.

الف - موانع محیطی خلاقیت : ۱ - تاثیرات عوامل اقتصادی محیط ۲ - تاثیرات عوامل بازار و عرضه کنندگان ۳ - ویژگی و مشخصات صنعت مربوطه ۴ - سیاست های دولت ۵ - عوامل فرهنگی ۶ - قوانین و مقررات ۷ - نظام آموزشی و پرورش سنتی ۸ - وضعیت نظام وظیفه

ب - موانع سازمانی خلاقیت : ۱ - عدم دسترسی به اطلاعات ۲ - فقدان ارتباطات افقی و عمودی مناسب ۳ - اندازه سازمان برای سودآوری ۴ - انزوا و گوشه گیری مدیریت ارشد ۵ - ساختار نامناسب سازمان ۶ - افق زمانی کوتاه مدت مدیران ۷ - فقدان سیستم پیشنهادات موثر و سریع ۸ - فقدان لوازم و ابزار لازم ۹ - فقدان سیستم تشویق و پاداش هدفمند و منعطف ۱۰ - ناسازگاری ، استرس و نارضایتی کارکنان ۱۱ - مبارزات و سیاست بازی های سازمانی ۱۲ - دلگرمی زیاد از حد مدیر ۱۳ - فشار به اخذ نتیجه سریع

ج) موانع فرهنگی خلاقیت : ۱ - مذهب ۲ - خیال پردازی به معنی وقت تلف کردن ، تنبلی و حتی دیوانگی است . ۳ - بازی و بازی گوشه فقط مخصوص کودکان است. ۴ - ترجیح دادن سنت ها به تغییر و تحولات ۵ - هر مشکلی با پول و تفکر علمی حل می شود.

د) موانع فردی خلاقیت : ۱ - موانع احساسی - هیجانی خلاقیت مانند ترس از شکست، عدم تحمل مسائل مهم ، تمایل به قضاوت در مورد ایده ها ، نداشتن هیجان ، شور و رفاقت پذیری ضعف خیال پردازی

۲- موانع ادراکی خلاقیت مانند سختی جدا کردن مسئله از سایر امور ، سختی تعریف دقیق و صحیح مشکل ، تمایل به محدود کردن قلمرو مشکل ، ندیدن مشکل از زوایای مختلف استفاده نکردن از هم حواس ۵ گانه.

#### ۱۰ عامل مهم شکست خلاقیت و نوآوری در سازمان ذکر می شود :

- ۱- نبود فرهنگی که از خلاقیت و نوآوری حمایت کند؛
- ۲- احساس مالکیت نکردن و از آن خود ندانستن سازمان توسط مدیران؛
- ۳- فقدان یک فرآیند گسترده و فراگیر جهت خلاقیت و نوآوری ؛
- ۴- تخصیص ندادن منابع کافی برای این فرآیند؛
- ۵- عدم ارتباط بین پروژه ها و طرحها با استراتژی سازمان؛
- ۶- صرف نکردن زمان و انرژی کافی برای رفع ابهامات سازمانی؛
- ۷- ایجاد نکردن تنوع در فرایندها (عقاید مختلف و متضاد) ؛



۸- توسعه ندادن ابزارها و سنجشهای اندازه گیری پیشرفته؛

۹- عدم وجود مربیان و مدیران توانا در تیم های نوآوری ؛

۱۰- فقدان یک سیستم ایده پرداز مدیریتی ؛

### اقدامات عملی برای سلامت سیستم نوآوری

- ۱- هراس را در سازمان خود از بین ببرید. نوآوری به معنای انجام چیزی جدید است، برخی کارها ممکن است به نتیجه نرسند. اگر افراد از شرکت هراس داشته باشند، به افرادی خلاق مبدل نخواهند شد .
- ۲- نوآوری را به عنوان جزئی از سیستم ارزیابی عملکرد برای هر شخص مطرح کنید. سازمانها باید از کارکنان خود در پایان دوره ارزیابی سوال کنند که چه نوآوری انجام دادند و تاثیر آن بر کار چه بوده است .
- ۳- فرآیند و سیستم نوآوری را مستندسازی کنید به نحوی که هر فرد آن را درک کند و نقش خود را نیز در این فرایند به روشنی دریابد .
- ۴- آزادی عمل کافی به کارکنان خود اعطا کنید تا آنها قادر باشند ایده ها و فرصتهای جدید را مطرح و با عوامل درون سازمانی و برون سازمانی همکاری کنند
- ۵- اطمینان حاصل کنید تمامی اعضای سازمان استراتژی کلی شرکت را درک کرده اند و همچنین کلیه تلاشهای نوآوری در راستای استراتژی کلی شرکت است، البته سیستم باید به صورتی باشد که ایده های خارج از چارچوب را نیز که مفید به نظر می رسند مدیریت کند.
- ۶- به افراد آموزش دهید که محیط را برای روندهای جدید، فناوریهای نوین و تغییرات چارچوبهای فکری مشتریان مورد بررسی و آزمایش قرار دهند .
- ۷- به افراد آموزش اهمیت تنوع در سبکهای تفکر، تجربیات، دیدگاهها و تخصصها را آموزش دهید. همچنین انتظار تنوع و تفاوت را در کلیه فعالیتهای نوآوری داشته باشید .
- ۸- معیارهای مطلوب بر ایده آل ها استوار است. باوجود این، معیارهای محدودتر نیز می توانند ما را به حالت ایده آل نزدیکتر سازند و آنها به نوبه خود براساس تجارب، مفروضات و چارچوبهای ذهنی قبلی ما متصل می گردند .
- ۹- تیم های نوآوری از تیم های پروژه های معمول متفاوتند. آنها نیازمند ابزارها و چارچوبهای فکری متفاوتی هستند. کارکنان را به اندازه کافی در این زمینه ها آموزش داده و هدایت کنید تا هنگام کار در تیم های نوآوری موفق باشند .
- ۱۰- سیستم مدیریت ایده ها را ایجاد یا تهیه کنید تا افراد تشویق شوند فرصتها و قابلیتهای جدید را شناسایی، ایجاد یا ارزیابی و ایده های خود را ارائه کنند .

### نقش مدیر در پرورش خلاقیت

مدیریت می تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد ترویج و تشویق کند و یا رفنار و عملکرد آنها می تواند 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 خود 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 می کند تا هرکسی خود مشکل را حل کند. برای اینکه افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود.

## تکنیک های خلاقیت و نوآوری

به دو دسته تکنیکهای خلاقیت فردی، تکنیکهای خلاقیت گروهی تقسیم می شود.

### تکنیکهای خلاقیت فردی:

فرایند حل خلاق فردی شامل سه راهکار اساسی می باشد که عبارتند از:

۱- حقیقت یابی که مستلزم تعریف مساله و آماده سازی آن است. اهمیت تعریف مسئله با این بیان انیشتین مورد تاکید قرار گرفته فرموله نمودن یک مساله بسیار اساسی تر از حل آن است که ممکن است صرفا مستلزم مهارت در ریاضیات و علوم آزمایشگاهی باشد.

۲- ایده یابی که مستلزم ایجاد ایده و پروراندن آنهاست

۳- راه حل یابی و گزینش ایده ها همراه می باشد. تجزیه و تحلیل نقش بل منازعی در مساله خاصه در روشن کردن منظورها و در مشخص کردن هدف ما ایفا می کند. یکی از موارد و استفاده از تجزیه و تحلیل در برخورد با مسائل عبارت است از جدا کردن آن قسمت هایی که مستلزم ایجاد یک ایده است از قسمتهایی که مستلزم دآوری است با این کار می توان از اختلال فکری که گاهی سد خلاقیت است جلوگیری نمود.

ایجاد ایده خوب را می توان به وسیله دو اصل زیر افزایش داد:

۱- به تعویق انداختن قضاوت

۲- بالا بردن کمیت زیرا کمیت کیفیت را به بار می آورد زیرا هرچه بیشتر ایده تدبیر نماییم احتمال بیشتری برای رسیدن به راه حلی که بالقوه بهترین راه حل است وجود خواهد داشت.

برای اینکه خلاقیتی ایجاد و پرورش یابد بایستی فنون و تکنیک هایی رعایت گردد. محققان مختلف فنونی را ذکر کرده اند که به مهمترین آنها اشاره می شود:

۱- یورش فکری یا طوفان مغزی: این تکنیک را نخستین بار دکتر الکس، اس، اسپورن مطرح کرد و چنان مورد استفاده و استقبال مردم و سازمانها در غرب قرار گرفته که جزئی از زندگی آنها شده است، یورش فکری در واژه نامه بین المللی وبستر چنین تعریف شده است:

اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می کوشند راه حلی برای یک مسئله بخصوص با انباشتن تمام ایده هایی که در جا به وسیله اعضا ارائه می گردد بیابند. یعنی هیچ انتقادی از هیچ ایده ای جایز نیست. به هر ایده ای هرچند نامربوط خوش آمد گفته می شود.

هرچه تعداد ایده ها بیشتر باشد بهتر است. کیفیت ایده ها بعداً مورد توجه قرار می گیرد افراد به ترکیب کردن ایده ها تشویق می شوند و از آنها خواسته می شود که نسبت به ایده های دیگران اشراف پیدا کنند.

**۲ - الگوبرداری از طبیعت :** یکی از تکنیک های 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 دهه های اخیر شکل گرفته اند. برنامه ریزی های رایانه و موضوع هوش مصنوعی همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیتهای مغز آدمی انجام شده اند و روند فعالیتها به گونه ای است که در آینده با ادامه این کار فنون و ابزارهای بدیع و جدیدی ساخته خواهند شد.

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

اعضاء گروه در یک میز جمع می شوند و موضوع تصمیم گیری به صورت کتبی به هریک از اعضا داده می شود و آنها چگونگی حل مسئله را می نویسند؛  
هریک از اعضا به نوبه، یک عقیده را به گروه ارائه می دهد؛ عقاید ثبت شده در گروه به بحث گذارده می شود تا مفاهیم برای ارزیابی روشن تر و کامل تر شود؛  
هر یک از اعضا مستقلاً و مخفیانه عقاید را درجه بندی می کنند؛! تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به دست آورده باشد.

#### ۴- گردش تخیلی:

در این روش که در سال ۱۶۹۱ روانشناسی به نام گوردون آن را ارائه داد، اعضای گروه را از طریق به کارگیری جریانی تمثیلی و استعاره ای به گردش تخیلی ترغیب می کنند و به منظور استفاده از حالت ذهنی ایجاد شده در گروه هنگامی که افراد کاملاً از قالبهای ذهنی معمول خود خارج شده اند موضوع جلسه را مطرح می کنند.

#### ۵- ارتباط اجباری:

این شیوه از اعضای گروه خواسته می شود که بین زمینه های موضوع اصلی و موضوعی دیگر که مرتبط با آن نیست ارتباطی را به وجود آورند تا از نتیجه تلاشهای ذهنی آنها به ایده هایی نو دست یابند. به عنوان مثال برای یافتن محصول جدیدی از جنس شیشه از

شرکت کنندگان می خواهند تا بین محصول های شیشه ای مثل حباب ، چراغ ، لیوان ، آینه ، بطری و غیره و بازیهای مختلف رابطه ای ایجاد کنند. گروه ممکن است هنگام ایجاد این رابطه به ایده های جدیدی برسند مثل طراحی لیوانی که بتوان با نقشهای روی آن بازی خاصی انجام داد و یا شیشه ای که در مقابل توپ مقاوم باشد.

۴- رویکرد جدلی: براساس این تکنیک دو گروه نسبت به یک موضوع با یکدیگر کاملاً مخالفت می کنند و هریک روش دیگر را محکوم می کند تا اینکه راه حل نهایی برای تصمیم گیرنده مشخص شود. به عنوان مثال فرض کنید سازمانی می خواهد خط تولید جدیدی را بررسی کند. ابتدایک گروه راجع به مزایای خط جدید تحقیق و گزارش می کند و گروه دیگر راجع به معایب و مضرات آن و سپس این دو گروه به مجادله می پردازند تا اینکه تصمیم گیرنده به موضوعی می رسد که بیشترین منافع و کمترین معایب را داشته باشد.

### نتیجه گیری:

محققان بسیاری فرایندی نوآوری را از زاویای مختلف مورد توجه قرار داده اند ویر و دستیارانش توضیح داده اند که فرایند نوآوری به معنی تاثیر گذاری بر ایده های خلاق و نوآوری به منظور تاثیرگذاری بر سازمان است. فرایند نوآوری عبارت است از توسعه و اجرای ایده های جدید توسط افرادی که در طول زمان در تراکنش با دیگران در درون یک سازمان می باشند.

نیاز برای تغییر و نوآوری زمانی به وجود می آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند و وجود چنین مسئله ای باعث می شود که مدیران در پی روشهای جدید برآیند و در این میان از وجود روشهای تازه آگاه گردند.

نظر یا ایده ارائه راه جدیدی برای انجام دادن کارهاست. این نظر یا ایده می تواند به صورت الگو، طرح یا برنامه ای باشد که یک سازمان باید آن را به اجرا درآورد یا امکان دارد به صورت دستگاهی جدید، محصولی تازه یا روش جدید برای نظارت بر امور یا شیوه مدیریت بر سازمان باشد. یک ایده یا نظر ممکن است در درون سازمان ارائه شود یا از خارج به داخل سازمان رسوخ کند. معمولاً نظر یا ایده بیش از اینکه مورد قبول سازمان قرارگیرد باید با نوع نیاز موردنظر مقایسه شود یعنی بتواند آن را ارضا کند

### منابع و مآخذ

- میر میران ، سید جلیل (۱۳۸۴)، خلاقیت و نوآوری (فردی ، گروهی ، سازمانی ) ، انتشارات گوهر ، چاپ اول
- حسینی ، افضل السادات ، (۱۳۷۸) ، ماهیت خلاقیت و شیوه های پرورش آن ، انتشارات آستان قدس رضوی ، چاپ چهارم
- امیرحسینی ، خسرو ، (۱۳۸۴) ، خلاقیت و نوآوری (مبانی ، اصول ، تکنیک ها ) ، انتشارات عارف کامل ، چاپ دوم
- صمد آقایی ، جلیل ، (۱۳۸۵) ، خلاقیت جوهره ی کارآفرینی ، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران ، چاپ دوم
- لویز ، گرت ، (۱۳۸۴) ، پرورش خلاقیت در سازمان ، ترجمه بدری نیک فطرت ، انتشارات کیفیت و مدیریت ، چاپ دوم
- خداداد حسینی، سید حمید، (۱۳۸۴) ، نوآوری در سازمانها: مفهوم، انواع و فرایندها» مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲.

هارگادون ، اندرو ، (۱۳۸۶)، ایجاد سازمان نوآور ، ماهنامه توسعه مدیریت ، شماره ۲۵

- محمدی ، ناهید ، (۱۳۸۵)، مقاله: ویژگی های سازمان خلاق ، [www.danaee.com](http://www.danaee.com).