

نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان

حامد محمدی
H mohammadi16 @ yahoo.com
مجتبی طبری
m_Tabari @yahoo.com



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

همه سازمانها برای ماندگاری نیازمند اندیشه های نو و نظرهای بدیع و تازه اند. افکار و نظرهای جدید، مانند روحی در کالبد سازمان دمیده می شود و آن را از نیستی، نجات می دهد. برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه داد باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها، پاسخ های بدیع و تازه تدارک دید و همراه تاثیرپذیری از این تحولات بر آنها تاثیر نهاد و بدانشا شکل دلخواه را داد. بنابراین در این مقاله سعی شده است، با ارائه تعاریفی از خلاقیت و نوآوری، نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان را مورد بررسی و مطالعه قرار داد.

خلاقیت هر نظام اجتماعی، پدیده ای مبتنی بر نظم منطقی و تابعی از خلاقیت افرادی است که نظام از آنها تشکیل شده است. همان‌گونه که برای رشد گیاه، محیط و فضای مناسب مورد نیاز است، برای شکوفایی خلاقیت هم فضای مناسب باید وجود داشته باشد تا ذهن و حافظه افراد برای پرداختن به ایده های نو و ایجاد فرصت های تازه آزاد شود. نوآوری با خلق ارزش همراه است. خلاقیت، موتور نوآوری است. اساس و عصاره خلاقیت، ترکیب و تلفیق دو یا چند فکر و ایده است برای رسیدن به ایده ای کاملاً جدید. خلاقیت طرفدار و نتیجه ذهن آماده است و اغلب نتیجه نارضایتی فرد از وضعیت موجود است. خلاقیت هم به فرد و هم به محیط او بستگی دارد (طارق خلیل، ۱۳۸۱: ۷۰).

در چگونگی خلق نظریه ها و اندیشه های نو، اندیشمندان به گونه های متفاوتی نظر داده اند. برخی از علما مانند: بیکن و هیوم شیوه استقرایی را، راه آفریدن نظریه های جدید دانسته اند. بیکن بر این باور بود که: علم عبارت است از انباشتن و رده بندی کردن مشاهده ها و سپس یک کاسه کردن آنها و رسیدن از موارد جزئی به حکم کلی است. بدین ترتیب اکتشاف و نوآفرینی می تواند روندی خودکار باشد، آن‌گونه که گویی با

ماشین انجام می شود. توصیف بیکن تمام جنبه های نظری و علم را فرو می گذارد و نقش تخیل خلاق (Creative Imagination) را در تکوین مفاهیم جدید نادیده می گیرد. گروهی دیگر بر شیوه قیاسی تاکید ورزیده اند که رسیدن به کل از جزء است. اندیشمندانی چون میداوار نظریه های استقرایی در اکتشاف و ابداعات علمی را مردود شمرده و به نوعی قیاس در خلاقیت باور دارند. وی کشفیات جدید در علوم را زائیده فرضیه سازیهای قیاسی (Hypothetico-Deduction) می داند.

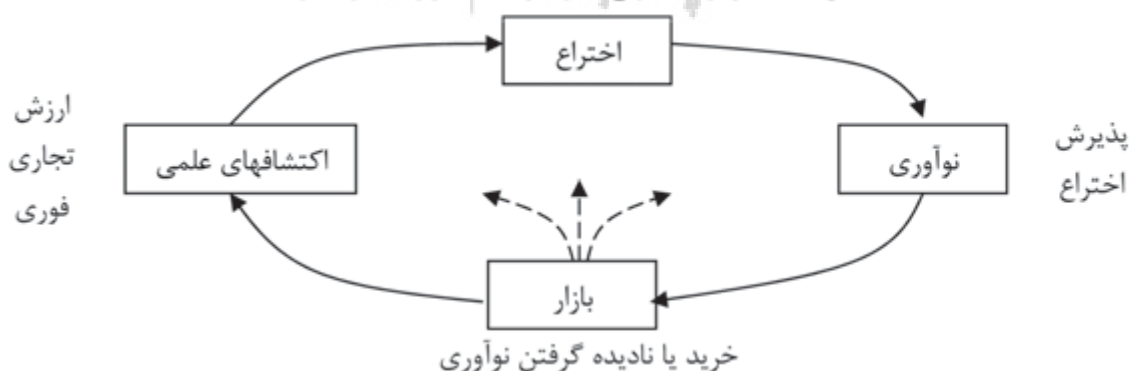
دانشمندی در زمینه پیدایی اندیشه های بکر می گوید: علم به صورت جوانه هایی است که در اذهان این جا و آنجا می روید. ما می توانیم برای داوری درباره این جوانه ها و گلهای اولیه که در اذهان می روید معیارهایی به دست بدهیم اما اصل پیدایی آنها بر طبق قانون و ضابطه ای که در اختیار ما بوده، قابل تکرار و تجربه باشد، صورت نمی پذیرد. برای کشف کردن فرمول و ضوابطی که به ما می آموزد چگونه می توان اندیشه های نو و تازه را ابداع کرد وجود ندارند و چنین فرمول و چنین گوهر شب چراغی در اختیار ما نیست (الوانی، ۱۳۷۸: ۲۲۵-۲۲۷). اما این نظرها نباید ما را از خلاقیت و ابداع باز دارند و چون قانون و قاعده ای برای این کار در اختیارمان نیست از نوآوری منصرف مان سازد. باید بدانیم که استعداد و قدرت خلاقیت و

نوآوری به طور کلی در همه انسانها وجود دارد. به عبارت دیگر: استعداد خلاقیت، استعدادی همگانی است، بدین معنی که همه ما با درجه های مختلف دارای این استعداد هستیم. تجربه ها نشانگر آن است که درجه مؤثر بودن خلاقیت ما با بازده انرژی فکری، کوشش و پشتکارمان در به کارگیری مغز، ارتباط بیشتری دارد تا با استعداد درونی مان. کشفیات علمی سرشار از موارد نامحدودی است که در آن افرادی عادی، قدرت خلاقیت خارق العاده ای نشان داده اند (اسبورن، ۱۳۶۸، ۱۲).

تعریفها و مفاهیم خلاقیت و نوآوری

دانشمندان، خلاقیت و نوآوری را به صورتهای متعدد و متنوعی تعریف کرده اند که هر یک به نوعی، روشنگر بعدی از فرآیند خلاقیت و نوآوری است. خلاقیت، عبارت است از به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید (Kaiser, 1968:4). خلاقیت فرآیند تکامل بخشیدن به دیدگاه های بدیع و تخیلی درباره موقعیت های مختلف تعریف شده است (مورهد، ۱۳۷۴: ۴۴۳). یکی از نویسندگان، خلاقیت را به عنوان پدیدآوری (تولید) فکری نو تعریف کرده است. (Stoner, 1995:426). خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه

ممکن است هرگز محصولی قابل عرضه به بازار تبدیل نشود



شکل ۱: اجزای یک چرخه تکنولوژی (طارق خلیل، ۱۳۸۱: ۶۸)

و فکر است. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو به صورت محصول یا خدمتی جدید در آید زمانی طولانی می‌گذرد و تلاشها و کوششهای بسیار به عمل می‌آید (الوانی، ۱۳۷۸: ۲۲۳-۲۲۴). زمانی که موضوع خلاقیت از زاویه تغییر تکنولوژیک بررسی می‌شود، از دو واژه نزدیک به هم مرتب استفاده می‌شود: **اختراع** و **نوآوری**. اختراع عبارت است از خلق یک تکنولوژی نوین. این تکنولوژی نوین می‌تواند یک محصول، یک فرآیند یا یک سیستم پیشتر شناخته شده باشد. نوآوری، شامل خلق کالا، خدمت یا فرایندی است که برای یک سازمان جدید است. یک نوآوری می‌تواند، تغییری باشد در روش صنعتی، که موجب ارتقای بهره‌وری می‌شود. شومپتر، نوآوری موفق را **انجام** می‌داند؛ کار برجسته‌ای که نه محصول عقل و هوش، بلکه حاصل اراده است (طارق خلیل، ۱۳۸۱: ۶۵). شکل (۱) ارتباط متقابل بین اکتشافهای علمی، اختراع، نوآوری و بازار و تعامل میان آنها را نشان می‌دهد.

اگر چه واژه خلاقیت با نوآوری به گونه مترادف استفاده می‌شود اما غالب محققان براین باورند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به گونه جداگانه مورد نظر قرار گیرند. ماهیت خلاقیت یا اختراع را

از نوآوری می‌توان به وسیله معادله زیر تفکیک کرد (Rosenfeld, 1990: 251-264):
انتفاع + اختراع + مفهوم = نوآوری
 در معادله نوآوری بالا، کلمه **مفهوم** اشاره بر ایده ای است که با توجه به چارچوب مرجعی آن فرد، دپارتمان، سازمان و یا یک دانش انباشته شده جدید است. کلمه **اختراع** اشاره به هر ایده جدیدی است که به حقیقت رسیده باشد. واژه **انتفاع** بر به دست آوردن حداکثر استفاده از یک اختراع دلالت دارد. با توجه به مطالب مطروحه، برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان سه عامل حیاتی، شامل: برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱. برنامه ریزی

خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سر و کار دارد. از نظر گاه مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست. فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه این امر به کارگیری فکرهای جدید در برنامه های مدیریتی است. هر برنامه‌ریزی موفق، نیاز به صدها فکر و ایده کاربردی دارد. موفقیت نهایی و در بعضی از موارد ماندگاری خود سازمان، به توانایی برنامه ریز در ایجاد و به کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد. اگر شخص

نداند که می‌خواهد به کجا برود، هر مسیری را که انتخاب کند به مقصد خواهد رسید. از آنجا که موجودیت سازمانها برای تأمین هدفهاست، پس باید این هدفها را تعیین کرد و راهها یا وسایل تأمین آنها را مشخص ساخت. مدیر، شخصی است که چنین نقشی را ایفا می‌کند. وظیفه برنامه‌ریزی شامل ارائه تعریفی از هدفهای سازمان، تعیین یک استراتژی کلی برای رسیدن به این هدفها و ارائه سلسله مراتبی جامع از برنامه‌ها برای یکپارچه کردن و هماهنگ ساختن فعالیتها می‌شود (رابینز، ۱۳۷۸: ۴). برنامه ریزی شامل، انتخاب از میان گزینه‌های مختلف عملیات آینده برای کل مؤسسه و هر یک از ادارات یا واحدهای داخلی آن است. این کار مستلزم انتخاب هدفهای مؤسسه و اداره‌ها و تعیین راههای دست یافتن به آنهاست. به این ترتیب، برنامه‌ها یک نگرش منطقی نسبت به هدفهای از پیش تعیین شده به دست می‌دهند. برنامه ریزی همچنین با خلاقیت و ابتکار مدیریت، رابطه بسیار نزدیک دارد (Hudson, 1970: 101). مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با برنامه ریزی آغاز می‌شود. مدیران باید مسایل غیرقابل پیش بینی را که غالباً در فرایند خلاقیت و نوآوری ظاهر می‌شود، در نظر داشته باشند. هر چند، خلاقیت شامل مواردی است که هرگز بیشتر تولید



پایین | ————— | بالا

* درجه پیچیدگی، هزینه و بی‌اطمینانی
 * احتمال ایستادگی در برابر دگرگونی

شکل ۲: نمونه شناسی کلی از دگرگونی سازمانی

یا حتی تعریف نشده است، هیچ برنامه ای نمی تواند تمامی احتمالات را پیش بینی کند (Bovee, 1993). برنامه باید کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد. به عبارتی: یک برنامه خوب باید به گونه ای متعادل باشد که منابع موجود به گونه متوازن برای انجام کلیه وظایف مصرف شود، درضمن نباید منافع کوتاه مدت، فدای منافع بلند مدت شود یا به عکس. همچنین، برنامه باید به گونه ای قابل انعطاف باشد که در صورت لزوم بتوان هر نوع تغییری را در تخصیص منابع ایجاد کرد. علاوه بر این، باید در برابر شرایط تغییر یافته به گونه ای انعطاف پذیر باشد که اگر وقایع آینده طبق پیش بینی تحقق نیابند، بتوان از همان برنامه با تغییر و تطابق آنها با موقعیت جدید استفاده کرد. از طرفی، برنامه بایستی با همکاری کارکنان تهیه شود. برنامه ریزی نباید فقط در اختیار مدیریت عالی باشد، زیرا در صورتی که برنامه ای به کارکنان تحمیل شود، آنها خود را مسئول نخواهند دانست. همچنین همکاری مدیران عموماً سبب می شود که کارکنان با صمیمیت و جدیت برای موفقیت برنامه تلاش کنند و موجب افزایش خلاقیت در سازمان شوند. در راه ظهور خلاقیت و نوآوری در سازمان، یک برنامه باید ساده و جامع باشد، ساده باشد به گونه ای که تمامی کارکنان به اهمیت آن پی ببرند و به آسانی بتوانند آن را اجرا کنند. جامع و مفصل باشد، به گونه ای که تمامی جنبه های عملیاتی را که برای تأمین هدف ها لازم است، در برداشته باشد (koontz and wehrich, 1988:61). به طور کلی، قدرت خلاقیت و نوآوری و اندیشه های سازنده و آگاه در تنظیم برنامه ها و خط مشی ها، نقش عمده ای دارند (Dror, 1971:74).

۲. فرهنگ سازمانی

فرهنگ عبارت است از مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک، استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد، آموزش داده می شود. آن نشان دهنده بخش نانوشته

و محسوس سازمان است. هدف فرهنگ این است که به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزشهای باور نکرده تعهد ایجاد کند. چنین به نظر می رسد که هفت ویژگی وجود دارد که در مجموع، معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی هستند. این ویژگی ها عبارت اند از:

۱. **نوآوری و خطرپذیری**: میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطرپذیری

می دهد.
۵. **توجه به تیم**: میزانی که کارها و فعالیتها دور محور تیم و نه افراد متمرکز شده است.
۶. **جاه طلبی**: درجه ای که افراد و اعضای سازمان بلند پرواز و جاه طلب هستند و نه اینکه همواره سربه زیر و تسلیم باشند.
۷. **پایداری**: میزان یا درجه ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تاکید می کند که این روند با رشد و پیشرفت مغایر است. به طور کلی می توان اذعان داشت، دو ویژگی: **نوآوری فردی و تحمل مخاطره** از ویژگی های کلیدی است که فرهنگها را از هم متمایز می سازند. **نوآوری فردی**، میزان مسئولیت، آزادی و استقلال را که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند و **تحمل مخاطره**، حد و حدودی را که کارکنان پیشرفت و نوآوری دوست داشته و مخاطره می پذیرند (رایبیز، ۱۳۷۹: ۳۸۲).

برای مشاهده و تفسیر فرهنگ سازمانی یک پژوهشگر دانشگاه هاروارد الگویی سودمند پدید آورد. در این الگو چهار جلوه کلی یا گواه فرهنگ بدین سان وجود دارند: چیزهای مشترک (اشیاء)، گفته های مشترک (سخن)، کارهای مشترک (رفتار) و احساسات مشترک (عواطف). انسان می تواند از راه پرسش کردن، مشاهده کردن، خواندن و احساس کردن به گردآوری اطلاعات فرهنگی بپردازد.

یک نمونه شناسی سه جانبه سودمند از دگرگونی در (شکل ۲) نشان داده شده است. میزان پیچیدگی، اندازه هزینه و درجه بی اطمینانی در دگرگونی سازگار در پایین ترین اندازه است. این گونه دگرگونی، از نوبه اجرا در آوردن دگرگونی، در همان واحد سازمانی در زمانی دیگر یا تقلید از یک دگرگونی مشابه از واحدی دیگر است. دگرگونی های نوآفرین در میانه پیوستار پیچیدگی، هزینه و بی اطمینانی قرار می گیرد. در انتهای بالایی پیوستار پیچیدگی، هزینه و بی اطمینانی دگرگونی های نوآفرین انقلابی قرار دارند. دگرگونی هایی از این دست، دشوارترین نوع دگرگونی در اجرا هستند و گرایش به آنها دارند که در شمار تهدید آمیزترین

ساختارهای ارگانیک، اگرچه از یک سو، باعث افزایش خلاقیت می شوند ولی در عین حال، به کارگیری پدیده جدید را با کندی همراه می سازند.

می شوند.

۲. **توجه به جزئیات**: میزانی که کارکنان باید به جزئیات بپردازند، دقیق باشند و کارها را تجزیه و تحلیل کنند.

۳. **توجه به راهوردها**: میزانی که مدیریت باید به نتایج توجه و نه به شیوه های اجرایی که به این نتایج انجامیده است.

۴. **توجه به اعضای سازمان**: میزان توجهی که مدیریت به هنگام تصمیم گیری و مشارکت دادن افراد سازمان نشان

خطر برای اعتماد مدیری و امنیت شغلی کارکنان قرار گیرند. (طوسی، ۱۳۷۲، ۱۷۵ - ۱۷۶).

یکی از نویسندگان، ضمن تاکید بر نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی در ایجاد روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان، بر این باور است: در صورتی که فرهنگ سازمانی دارای مشخصات زیر باشد می تواند زمینه ایجاد خلاقیت در سازمان را فراهم کند (رابینز ۱۳۷۴: ۴۰۱).

*** پذیرش ابهام :** تاکید بسیار زیاد بر عینیت و شرح جزئیات، خلاقیت را محدود می کند.

*** تحمل غیر عملی بودن :** افرادی که برای مسایل مختلف راه حل های غیر عملی و حتی احمقانه می یابند، سرکوب نمی شوند، زیرا آنچه ابتدا نشدنی به نظر می آید ممکن است سازمان را به راه حل های نورهنمون شود.

*** نظارت های خارجی کم :** میزان قوانین، مقررات، خط مشی ها و سایر نظارتها مشابه، بسیار کم است.

*** تحمل مخاطره :** کارکنان برای تجربه کردن تشویق می شوند، بدون آنکه نگران شکست در تجربه های خود باشند. اشتباه هایی به عنوان فرصت های آموزشی تلقی می شوند.

*** تحمل تعارض :** پراکندگی عقاید تشویق می شود. هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها به عنوان نشانه ای از موفقیت تلقی نمی شود.

*** تاکید بر هدف به جای وسیله :** هدف های روشنی وضع می شوند و افراد تشویق می شوند تا راه حل های جایگزین برای دستیابی به هدف های خودشان بیابند.

تاکید بر هدف نشان دهنده امکان وجود پاسخ های درست متعدد برای هر مسئله است.

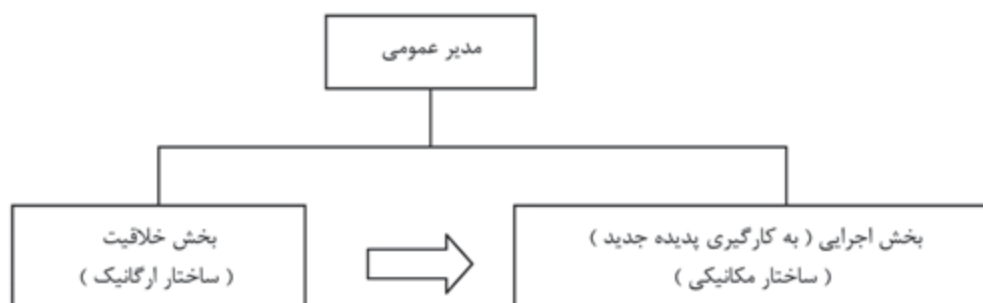
*** تاکید بر نظام باز :** سازمان از نزدیک محیط را می بیند و در برابر دگرگونی های محیطی به سرعت واکنش نشان می دهد. در واقع، وقتی خلاقیت و نوآوری مورد انتظار کارکنان و مدیران باشد، این انتظار بر فرهنگ سازمانی حکمفرما می شود و فضایی سرشار از تغییرات ایجاد می کند (Bovee, 1993:357). شایسته است برای تشویق خلاقیت و نوآوری، سازمانها با فرهنگ تیمی شکل گیرند، زیرا در این نوع سازمانها تاکید بر اختراع، اکتشافها، نوآفرینی، ریسک پذیری و آزادی عمل است و نمونه بارز این گونه سازمانها، سازمانهای حسابداری، مشاوران حقوقی، بانکها، سازمانهای مشاوره ای، سازمانهای تبلیغاتی، سازمانهای تولید نرم افزار و تحقیقات بیولوژیکی است (میر سپاسی، ۱۳۷۶: ۲۰۳).

۳. ساختار سازمانی

ساختارهای زنده و پویایی سازمانی، اثر مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند، زیرا این ساختارها دارای رسمیت و تمرکز کمتری اند و با انعطاف پذیری بیشتر می توانند خود را با نیازهای محیطی سازگار کرده، خلاقیت و نوآوری را تسهیل کنند. ساختار منعطف موجب می شود تبادل اطلاعات و ارتباطها به راحتی انجام شود و افراد در فرایند تصمیم سازی مشارکت داشته باشند (تدبیر، ۱۳۷۶). الگوی ارگانیک، دارای سطح افقی گسترده است و از تیمهایی تشکیل

شده است که اعضای آنها دارای تخصص ها و در سطوح مختلف سازمانی قرار گرفته اند؛ رسمیت در سطح بسیار پایینی است و از شبکه بسیار گسترده اطلاعاتی برخوردارند. شبکه ارتباطی مسیر بالا به پایین، پایین به بالا و افقی می پیماید و افراد می توانند در فرایند تصمیم گیری مشارکتی فعال داشته باشند (1989:773, courtright).

در سازمانهای ارگانیک فرآیند نوآوری و خلاقیتی که مسیر رو به بالا پیماید تقویت و تایید می شود. مدیران رده میانی و پایین سازمان نظرها و عقاید جدیدی را ارائه می کنند، زیرا به آنان آزادی عمل نسبی داده شده است تا نظرهایی را عرضه کنند و آنها را بیازمایند. در سازمانهایی که ساختار ارگانیک دارند، فرایند تصمیم گیری غیر متمرکز است و افراد از استقلال و آزادی عمل نسبی برخوردارند تا بتوانند نظرها و عقاید جدیدی را عرضه کنند، ولی اغلب همین شرایط مسأله به کارگیری پدیده جدید را با مشکل روبه رو می سازد، زیرا کارکنان و اعضای سازمان از این بابت سازگاری کاملی ندارند. کارکنان و اعضای سازمان از به کارگیری پدیده جدید خودداری می کنند، زیرا فرایند تصمیم گیری غیر متمرکز است و ساختار سازمانی از انعطاف پذیری زیادی برخوردار است. سازمانها چگونه می توانند این معما را حل کنند؟ یکی از راه ها این است که ساختار سازمانی حالت دو منظوره به خود بگیرد، یعنی ساختار آن به گونه ای باشد که از یک سو برای خلاقیت و ابتکار عمل مفید و از سوی دیگر مناسب به کارگیری



شکل ۳: ساختار سازمانی دو منظوره

پدیده جدید باشد. در این حالت هنگامی که وضع ایجاب کند نظر یا ایده جدیدی ارائه شود، سازمان حالت ارگانیک به خود می‌گیرد، زیرا اگر مسئله به کارگیری پدیده جدید مطرح شود، ساختار سازمانی به صورت مکانیکی در می‌آید، که این حالت در (شکل ۳) نشان داده شده است (ال دفت، ۱۳۷۸: ۳۲۱ - ۳۲۴).

ساختار سازمان، وسیله ای است که مدیریت می‌تواند با استفاده از آن به هدفهای خود دست یابد. از آنجا که استراتژی کلی سازمان تعیین کننده هدفهاست، بنابراین باید بین استراتژی و ساختار، رابطه ای نزدیک وجود داشته باشد. برای افزایش خلاقیت و نوآوری، معقول این است که سازمانها استراتژی مبتنی بر نوآوری (تنوع) را اتخاذ کنند. استراتژی مبتنی بر نوآوری، به ابتکار عمل و خلاقیتی منحصر به فرد استوار است. این نوع استراتژی برای ایجاد بازار و عرضه کالای منحصر به فرد، از راه تنوع بخشیدن به محصول تلاش می‌کند و معمولاً در این استراتژی سازمان به ویژگیهای نوعی محصول ابتکاری و تبلیغات دامنه دار روی منحصر به فرد بودن آن تکیه می‌کند (اعرابی، ۱۳۸۱: ۳۶). بدیهی است همه شرکتها نباید درصدد نوآوری و عرضه محصول یا خدمت جدید باشند. اگر یک استراتژی برای یک شرکت بین المللی مناسب باشد، لزوماً برای یک شرکت کوچک که مجله منتشر می‌کند مناسب نخواهد بود هر سازمانی بسته به ساختار خود، خلاقیت را به نوعی نهادینه می‌کند: (ال دفت، ۱۳۷۸: ۳۲۴-۳۲۷)

۱. **دوایر خلاق:** در بسیاری از سازمانها مسئله ابتکار عمل و خلاقیت به واحدهایی واگذار شده است که آنها را دوایر خلاق می‌نامند. دوایر ستادی، مانند: تحقیق و توسعه، طراحی، مهندسی و تجزیه و تحلیل سیستم ها، راه های جدیدی را ارائه می‌دهند که سایر دوایر سازمانی باید آنها را به کار بندند.

۲. **تیم های خلاق:** تشکیل تیمهای خلاق (متهور یا حتی جسور) از جمله روشهای جدیدی است که در سازمانها به وجود آمده است و اعضای آن از آزادی عمل به

نسبت زیادی برخوردارند. معمولاً مکان خاصی به تیم های خلاق تخصیص داده می‌شود و تسهیلات لازم در اختیار آنها گذارده می‌شود تا از قید و بند مقررات سازمانی رها شوند. در بعضی از سازمانها نیروی ضربت به وجود می‌آورند تا آنها بتوانند محصولات جدیدی را ارائه دهند. این گروه های خلاق، معمولاً کوچک هستند و ساختار سازمانی آنها حالت ارگانیک دارد.

**ساختار سازمانی می تواند
حالت دومنظوره
به خود بگیرد:
یعنی در هنگام
ارائه ایده جدید،
سازمان حالت ارگانیک
به خود بگیرد
و زمانی که
به کارگیری پدیده جدید
مطرح است،
ساختار سازمانی باید
حالت مکانیکی داشته باشد.**

نوآوری و خلاقیت باشند. مهم ترین رهاورد این شیوه مدیریت، پدید آوردن نیروهایی است که آنان را قهرمانان خلاق یا قهرمانان نظریه پرداز (Ldea Champions) می‌نامند، یعنی، همان چیزی که در برخی از سازمانها آنان را مبتکر یا عامل تغییر نامیده اند. قهرمان فنی کسی است که یک نظر یا عقیده تازه می‌دهد و خود را وقف به ثمر رسانیدن آن می‌کند. این شخص تکنولوژی را بسیار خوب درک می‌کند. اما قهرمان مدیریت کسی است که در سازمان مراحل به ثمر رسانیدن یک نظر یا عقیده جدید را سرپرستی کرده، یا آن را تأیید و تقویت می‌کند. مدیر قهرمان، زمینه را به اجرا در آوردن نظر یا عقیده جدیدی فراهم می‌سازد، برای قبولانیدن آن از اعتبار لازم و توان کافی برخوردار است و برای اجرای آن می‌تواند منابع لازم را تخصیص دهد. معمولاً قهرمان مدیریت و قهرمان فنی در سازمان همکاری می‌کنند، زیرا اگر مدیری طرح یا نظری را بپذیرد، امکان موفقیت آن بسیار زیاد است. بنابراین می‌توان گفت، مدیران می‌توانند به شیوه های مختلف از ساختار سازمانی برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری استفاده کنند. این شیوه‌ها به این شرح اند (Bovee, 1993:359):

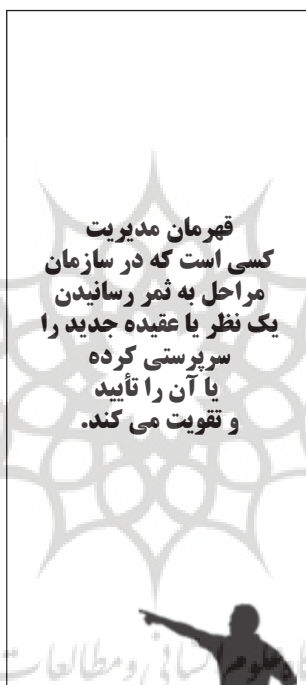
۱. واگذار کردن اختیار به مدیران پایینی و کارکنان تا خلاق و نوآور شوند.
۲. مشاغل سازمان کاملاً مشخص و تعریف شده نباشد.
۳. قوانین رسمی کمتری بر کار سازمان حاکم باشد.
۴. افراد به جای روش های کار، براساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند.
۵. بخش جداگانه‌ای مخصوص فعالیت‌های خلاق و نوآور در سازمان ایجاد شود تا بدون درگیری با هدفها، وظیفه‌ها و مقررات سازمانی سایر واحدها، بر پرورش اندیشه های خلاق برای نوآوری در محصول تمرکز یابد.
۶. تیمهای میان رشته‌ای از متخصصانی از حوزه‌های بازاریابی، عملیاتی تحقیق و توسعه و سایر تخصص ها تشکیل شود تا بتوان از این تیمها برای تشویق خلاقیت و نوآوری در سراسر سازمان و نه تنها در واحدهای مشخص، استفاده کرد.

نتیجه گیری

با توجه به مطالب گفته شده ، به طور کلی می توان اذعان داشت که آگاهی مدیران و کارکنان از خلاقیت و نوآوری الزامی است تا بتوانند با زمینه ای از آگاهی های مورد نیاز و نو وارد عرصه کار و فعالیت شوند و در آنجا با آفرینندگی ، نقش مؤثری در تحقق هدفها و پیشرفت سازمان های خود داشته باشند . خلاقیت و نوآوری برای ماندگاری هر سازمانی لازم است و در طی زمان ، سازمانهای غیر خلاق از صحنه محو می شوند و اگر چه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است ، موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم خواهد شد. بنابراین برای ماندگاری سازمانها و اینکه بتوانند در عصر تغییرات به رقابت بپردازند، سه عامل: برنامه ریزی ، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد. برنامه ریزی ، تعیین هدف و راه های تحقق آن است ولی برای دست یافتن به هدف مورد نظر باید پیش از تلاشی فیزیکی یا اقدام به انجام کار ، تلاش ذهنی و فکری صورت گیرد. در این مورد باید از ایده ها و افکار افراد در سازمان برای پیش بینی آینده مطلوب و حل مسئله استفاده کرد و بتوان بین ایده ها، افکار و عقاید موجود در سازمان یک ارتباط و هماهنگی ایجاد کرد. ضروری است که با توجه به فرهنگ سازمان بتوان، در اعضای آن احساس هویت به وجود آورد و در آنان نسبت به باورها و ارزشهای باور نکردنی تعهد ایجاد کرد. برای تولید خلاقیت و افزایش نوآوری بتوان دگرگونی هایی را در سازمان بوجود آورد و از وضع موجود به مرحله نوینی رهنمون شد و با توجه به شرایط و مقتضیات ، فرهنگی تیمی را شکل داد، زیرا در این نوع فرهنگ تاکید بر اختراع، اکتشاف و نوآفرینی است . شاید یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با هدفهای مورد نظر است که در این زمینه ساختار زیستی یا ارگانیک، ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان به شمار می آید. □

منابع

- ۱- خلیل ، طارق، (۱۳۸۱) ، مدیریت تکنولوژی ، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی ، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی .
- ۲- الوانی ، سیدمهدی، (۱۳۷۸) ، مدیریت عمومی ، نشرنی .
- ۳- اسپورن ، الکس، (۱۳۶۸) ، پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت ، ترجمه: حسن قاسم زاده ، انتشارات نیلوفر .
- " You and creativity " , (1968) , 4 -kaiser Aluminum News , Vol , 25 . no. 3 .
- ۵- مورهد و گریفین، (۱۳۷۴) ، رفتار سازمانی ، اول ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی .
- 9-Hudson ,Lcyril " , (1970),Business organization and operations , " London: staples press.
- 10 -Bovee , courtland L , . and Till, John V , . and wood , Marian Burk . and Dovel , Georgo , (1993) Management, International Ed , Mc Grow Hill Book Co.
- 11 -Koontz ,Harold and wehrich ,Heinz " . (1988)Management) , " New York: Mc Graw Hill Book Co.
- 12 -Dror . Y " , (1971) Design for policy science , " NY : Elsevier.
- ۱۳- ال دفت ، ریچارد (۱۳۷۸) ، مبانی تئوری و طراحی سازمان ، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی .
- ۱۴- طوسی ، محمدعلی، (۱۳۷۲) ، فرهنگ سازمانی ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- 15 -C . A . o'Reilly III , J . chatman, and D . F . Caldwell " . (1991) people and organizational culture : A profile comparison Approach to Assessing person – organization Fit " , Academy of Management Journal.
- ۱۶- رایبیز ، استیفن (۱۳۷۹) ، تئوری سازمان ، ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد ، انتشارات صفار .
- ۱۷- رایبیز ، استیفن (۱۳۷۴) ، رفتار سازمانی ، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی ، جلد سوم ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی .
- ۱۸- میر سیاسی ، ناصر (۱۳۷۶) ، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (تمرین و مقالات) ، انتشارات شروین .
- ۱۹- تدبیر (ماهنامه علمی - آموزشی در زمینه مدیریت) ، " مدیریت خلاق ، در عصر تحولات پرشتاب " (میزگرد) ، شماره ۷۵ ، سال هشتم ، شهریور ۱۳۷۶ .
- 20 -courtright , J . A . and Fairhurst , G . T .and Rogers . L . E " , (1989) Interaction patterns in organic and Me chanistic system " , Academy of Management Journal.
- 21 -chandler , Jr " . (1962) . strategy and structure : chapters in the History of the Industrial Enterprise) cambridge , MA :MIT press).
- ۲۲- اعرابی ، سیدمحمد (۱۳۸۱) ، طراحی ساختار سازمانی ، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی .
- حامد محمدی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدرس گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر
- مجتبی طبری: عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر
- ترجمه: سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده ، انتشارات مروارید .
- 6 -Stoner.J and Freeman . E and Gilbert .D " , (1995) ,Management6,"th .Ed., prentice Hall Inc.
- 7 -Rosenfeld ,R . and SER VO , J . C , (1990)Innovation and creativity at work : psychological and organization strategies , John wiley &sons , west SUSSEN.
- ۸- رایبیز ، استیفن (۱۳۷۸) ، رفتار سازمانی ، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی ، جلد



رتال علوم انسانی