

ترغیب خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان سازمان

ابوتراب علی‌رضایی*، روح‌الله تولایی**

چکیده

تحقیق حاضر با هدف کلی یافتن راه‌کارهایی جهت ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری در کارمندان و مدیران سازمان‌ها به منظور دستیابی به تعالی و شکوفایی سازمانی انجام شده است. بایستی منابع انسانی سازمان که عمده‌ترین منبع توسعه نوآوری در سازمان می‌باشند؛ در کلیه سطوح به این باور برسند که اصولاً بقای سازمان و رقابت پذیری و تاثیرگذاری در دنیای رقابتی و پیچیده داخلی و بین‌المللی 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 و مدیران ایجاد کرد؛ چراکه خلاقیت با تفکر به وجود می‌آید و ارزش تفکر به قدری زیاد است که در تعالیم اسلامی ارزش یک ساعت تفکر، بر ۷۰ سال عبادت بدون تفکر برتری داده شده است^۱ و وقتی تفکر و اندیشه در راستای مأموریت و اهداف سازمان بصورت عادت روزمره درآید؛ مجموعه کارکنان یک سازمان به دنبال شکوفایی و ارتقای سازمان مربوطه خواهند بود. این تفکر به صورت یک فرهنگ سازمانی در لایه‌های مختلف سازمان رسوخ کرده و در اجرای راهبردهای سازمان تاثیر کلی و دائمی می‌گذارد.

بنابراین، با توجه به نقش مهم خلاقیت و نوآوری در تعالی سازمان‌ها، به خصوص نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران که تعامل بسیار زیادی با مردم دارد؛ در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم و ماهیت نوآوری و خلاقیت، و ویژگی‌های اساسی کارکنان و مدیران خلاق تبیین گردد تا با به کارگیری تکنیک‌ها و راه‌کارهای پیشنهاد شده در این مقاله فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان فراگیر گردد.

کلید واژه‌ها

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

* دکتری مدیریت صنعتی. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (واحد علوم تحقیقات)

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق(ع)

۱. بحارالانوار - باب عقل و تفکر

مقدمه

با پیشرفت روز افزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات امروزه جامعه ما نیازمند پرورش انسان‌هایی است که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آنها بپردازند. در این رویکرد نیاز به آموزش و تقویت خلاقیت و خلق افکار نو برای رسیدن به جامعه‌ای سعادتمند از اهمیت خاصی برخوردار است. افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیّت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بروکراسی و در نتیجه افزایش کارآیی و بهره‌وری و ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد. با بهره جویی از نتایج پژوهش‌های انجام شده در سازمان‌های مطالعاتی و تحقیقاتی در زمینه‌ی خلاقیت و نوآوری (با توجه به آن که ستاده‌های آن بخشی از نهاده‌های اثر بخش دیگر سازمان‌ها هستند) خواهیم توانست به طریقی کارآ و اثر بخش به اهداف خود نایل و سازمان و جامعه‌ای توسعه یافته و پیشرو داشته باشیم.

امروزه سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که مدیران و کارکنان آن بر اساس راهبرد 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 شکوفا می‌گردد و حاصل آن هم افزایشی در نوآوری سازمانی است. حاصل فکر جمعی موجب هم‌افزایی در سازمان شده و نهایتاً یک هم‌آوایی جمعی موجب تلاش سازمان در راستای هدف‌های سازمان با فکر نو، و شکوفایی سازمان می‌گردد.

چالش عمده‌ای که مدیران در قرن ۲۱ با آن روبرو هستند چگونگی استفاده از استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد می‌باشد تا 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 بهره گرفته 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 کند. 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 به یک سازمان خلاق تبدیل 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.

مفهوم و ماهیت خلاقیت و نوآوری

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^۱ ایجاد گردید. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌دانست. (شهرآرای و مدنی پور، ۱۳۷۵، ص ۳۹)

فرد لوتانز^۲ (۱۹۹۲) استاد رفتار سازمانی، خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و رهیافت‌های 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 می‌داند. (شهرآرای و مدنی پور، ۱۳۷۵، ص ۳۹)

دکتر علی رضائیان چهره ماندگار رشته مدیریت، خلاقیت را این‌گونه تعریف می‌کند: خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی‌های 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 شیوه‌های گوناگونی قابل تعریف است. اما اغلب محققین خلاقیت را از دیدگاه فرآیندی مورد بررسی قرار می‌دهند. از این دیدگاه خلاقیت در سازمان اغلب به عنوان ایجاد و خلق ایده‌های کارآمد و جدید تعریف می‌شود. در این رو دو ویژگی اصلی ایده خلاق عبارتند از:

1. Guilford
2. Fred Luthans

۱- نو و جدید بودن ایده

۲- مفید بودن ایده (کارآمدی ایده)

جدید بودن ایده به ناب بودن و اصیل بودن^۱ 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, 2004, P. 258)

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 بیشتری هستند. (Zhuang & et al, 1999, p. 66)

تمایل به ریسک پذیری^۲ به صورت تمایل و خواست فرد به انجام ریسک محاسبه شده در محدوده کاری و تلاش برای تولید نتایج کاری مثبت تعریف می‌شود.

بنابراین مدیران سازمان‌ها باید محیطی را فراهم آورند تا ریسک‌پذیری تشویق گردد. همواره بایستی به خاطر داشت، واحدهای تحقیق و توسعه^۳ موفق در سازمان، واحدهایی هستند که ریسک‌پذیری در آنها در سطح بالایی باشد.

درحقیقت می‌توان گفت زمانی که افراد در حال «تلاش خلاق»^۴ هستند، ریسک را پذیرفته اند، و این تلاش خلاق است که به «نتایج خلاق»^۵ منجر می‌شود.

تلاش خلاق به تلاشی اطلاق می‌گردد که طی آن افراد؛ محصولات، فرآیندها و ایده‌های اصیل و جدید و کارآمدی را پیشنهاد می‌کنند و توسط سایرین نیز به عنوان یک ایده خلاق پذیرفته می‌شود.

دو ویژگی در فرآیند تلاش خلاق موجب می‌گردد 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 این که تلاش خلاق باید منجر به نتایج خلاق گردد.

-
1. Originality
 2. Willingness to take risk
 3. Research & Development
 4. Creative effort
 5. Craeative outcomes

البته باید به این نکته توجه کرد که تلاش خلاق با نتایج خلاق تفاوت دارد. تلاش خلاق مشتمل بر ایده‌هایی است که ایجاد شده‌اند؛ اما هنوز بصورت اجرایی در نیامده‌اند. محققین اعتقاد دارند تنها ایده‌های خلاق که جدید، اصیل و کارآمد هستند نتایج خلاق را 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 پذیرفته‌اند. (ابراهیم زاده، ۱۳۸۶)

همچنین باید به این نکته توجه داشت که مولفه‌های اصلی خلاقیت از جمله تخصص، تفکر خلاق و انگیزش که می‌تواند درونی یا بیرونی باشد. نقش مدیر در پرورش خلاقیت با ترغیب و تشویق کارکنان با استفاده از روش‌هایی نظیر تفویض اختیار به آنان، پیدا کردن ذهن‌های خلاق، اجرای نظام مدیریت مشارکتی و تشویق ابتکارات می‌تواند بسیار اثرگذار باشد.

در مجموع ویژگی‌های خلاقیت را می‌توان به صورت زیر بر شمرد:

- ۱- خلاقیت فرآیندی فکری روانی است؛
- ۲- محصول خلاقیت می‌تواند به شکل یک اثر، ایده، راه حل، یک مشی یا هر چیز دیگری ظهور کند؛
- ۳- محصول خلاقیت پدیده‌ای 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 کم و بیش وجود دارد؛
- ۶- خلاقیت قابل پرورش است و با محیط اجتماعی ارتباط مستقیم دارد.

تفاوت خلاقیت، نوآوری و تغییر^۱

اگرچه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می‌شود اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جداگانه مدنظر قرار گیرند؛ چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه‌ای مخصوصاً در سازمان‌ها هستند. (Mohr, 1969, PP. 111-126)

خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت

بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد. (Rosenfeld, & Servo, 1990, PP. 251-264)
ماهیت خلاقیت یا اختراع از نوآوری را به وسیله معادله زیر می‌توان تفکیک کرد:

$$\text{انتفاع} + \text{اختراع} + \text{مفهوم} = \text{نوآوری}$$

در معادله نوآوری فوق، "مفهوم" اشاره بر ایده‌ای است که با توجه به چارچوب مرجعی آن فرد، بخش یا گروه، سازمان و یا یک دانش انباشته شده جدید است. کلمه "اختراع" اشاره به هر ایده‌ای 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 تلاش‌های خلاق بایستی منجر به نتایج خلاق شود؛ پس نوآوری، خلاقیت عینیت یافته می‌باشد.

تعریف فوق ساده‌ترین 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 می‌شود. به طور کلی تعریف نوآوری یکی از موارد زیر را شامل می‌شود:

- نوآوری در خروجی‌ها: نوآوری در محصولات، خدمات و امور توزیع محصولات و خدمات.
- نوآوری در ورودی‌ها: نوآوری در مواد مصرفی مورد استفاده، نوآوری در منابع و شیوه‌های تامین آنها.
- نوآوری در فرآیندها: نوآوری در فرآیندهای تکنولوژیک، نوآوری در مهارت‌ها و رویه‌های اجرایی انجام امور. (Dewett, 2004, P. 262) 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 می‌باشد که می‌تواند برای تولید کننده اش مزیت رقابتی ایجاد کند.
 - زمان تولید محصول: مربوط به مقدار زمانی است که صرف طراحی، توسعه و ایجاد محصول جدید می‌گردد. (Cumming, 1998, PP. 21-29)

در مورد نوآوری و تغییر نیز، تفاوت‌هایی وجود دارد (Katz & Kahn, 1978). تغییر ایجاد هرچیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد. اما نوآوری ایجاد ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. از این رو، تمام نوآوری‌ها می‌توانند منعکس کننده یک تغییر باشند، در حالی که تمام تغییرها، نوآوری نیستند. تغییر نتیجه‌ای از فرآیند خلاقیت و نوآوری است؛ مانند تغییر یک تناوب در سیاست و ساختار سازمانی یا طرز تلقی افراد به منظور بهبود عملکرد. خلاقیت می‌تواند در نوآوری به کار برده شود؛ زمانی که یک ایده‌ی جدید (قرض گرفته شده یا اصلی) در موقعیتی مورد استفاده قرار گیرد که قبلاً به کار برده نشده است. نوآوری ممکن است خلاقیتی باشد که توسط یک عمل مدیریت دنبال شده و اثر اقتصادی به همراه داشته باشد. افراد خلاق و نوآور ممکن است با یکدیگر تفاوت‌هایی داشته باشند. (تولایی، ۱۳۸۷، ص ۲۰)

در این راستا، ماکس وبر و دستیارانش ارتباط میان خلاقیت، نوآوری و تغییر را به صورت شکل شماره یک ترسیم کردند:



شکل شماره (۱): رابطه خلاقیت، نوآوری و تغییر

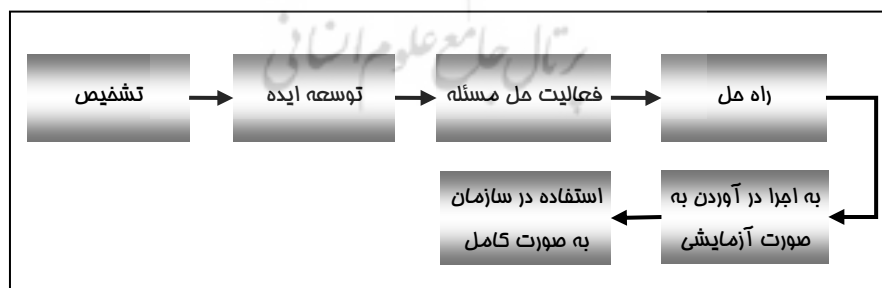
براساس این تعاریف، خلاقیت لازمه نوآوری است و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت می‌باشد. اگرچه در عمل نمی‌توان این دو را از هم متمایز ساخت ولی می‌توان تصور کرد که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری‌هاست. خلاقیت پیدایش و تولید یک اندیشه و فکر نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. از خلاقیت تا نوآوری غالباً

راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو به صورت محصولی یا خدمتی جدید درآید زمانی طولانی می‌گذرد و تلاش‌ها و کوشش‌های بسیار به عمل می‌آید. گاهی ایده و اندیشه‌ای نو از ذهن فرد می‌تراود و در سال‌های بعد آن اندیشه نو به وسیله فرد دیگری به صورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می‌گردد. (الوانی، ۱۳۷۲، صص ۲۲۳-۲۲۴)

خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷، ص ۲۶) به طور خلاصه با در نظر گرفتن نظریات فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود داشته و یا به عبارتی به معنای دلالت بر «پیداکردن» چیزهای جدید است؛ هرچند که ممکن است به مرحله استفاده در نیاید. نوآوری به عنوان هر ایده جدیدی است که در برگیرنده توسعه یک محصول، خدمات یا فرآیند می‌گردد که ممکن است نسبت به یک بخش، یک سازمان، یک صنعت، یا ملت باشد. این نوآوری‌ها به تغییر و انطباق بهتر سازمان با ایده‌های جدید منجر می‌شود.

فرآیند نوآوری:

تغییر ایده‌های خلاق به نوآوری را به منظور تاثیرگذاری بر سازمان، فرآیند نوآوری گویند. (تولایی، ۱۳۸۷، ص ۲۲) همچنین فرآیند نوآوری عبارت است از توسعه و اجرای ایده‌های جدید توسط افرادی که در طول زمان در تراکنش با دیگران در درون یک سازمان می‌باشند. باید توجه داشت که نوآوری یک عمل مجرد نیست، بلکه فرآیندی کلی از فرآیندهای فرعی مرتبط شده با یکدیگر می‌باشد. توالی فرآیند نوآوری در سازمان را به صورت زیر می‌توان نشان داد:



شکل شماره (۲): توالی فرآیند نوآوری در سازمان

ویژگی‌های افراد خلاق و نوآور

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؛ 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 (طالب بیدختی و انوری، ۱۳۸۳، صص ۲۲-۱۶). براساس این استدلال، کشورهای پیشرفته صنعتی بر آموزش خلاقیت تأکید 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.

افراد از نظر خلاقیت متفاوت هستند. روانشناسان سعی داشته‌اند تا افرادی را که دارای سطح بالایی از خلاقیت هستند مشخص کنند؛ که در ادامه به تعدادی از ویژگی‌ها و مشخصه‌های افراد خلاق و نوآور اشاره می‌گردد:

- استقلال: فرد خلاق، عقاید و اندیشه‌هایش را وابسته به افکار دیگران نمی‌داند و در افکار و کارهای خویش از استقلال بالایی برخوردار است.
- ریسک‌پذیری: فرد خلاق اهل خطر کردن است و ماجراجویی را دوست دارد، در برخورد با مسائل و مشکلات جرأت بیشتری به خرج می‌دهد و معمولاً نگران شکست‌های احتمالی خود نیست.
- کنجکاوی و علاقه به کارهای پیچیده: از سطح ظاهری یک مسئله فراتر رفته و موشکافی نموده و در حل مشکلات پیچیده انرژی زیادی صرف می‌کند.
- تحمل ابهام: برای فرد خلاق مواجه شدن با ابهامات یک مبارزه محسوب شده و نوعی لذت به دنبال دارد.
- انعطاف‌پذیری: اگر فرد خلاق در جریان حل یک مسئله با پاسخی برخورد کند، مسیر فکری خود را به سهولت تغییر داده و آن موضوع را از زوایا و ابعاد دیگری بررسی نموده و افکار و راه‌حل‌های متنوع را بکار می‌گیرد و همواره جایی برای تغییر و تحول باقی می‌گذارد.

- شوخ طبعی: فرد خلاق از ظرافت دید و نکته سنجی زیادی برخوردار است و اغلب قادر است با اظهار نظرها بیان نکته‌ها و خلق موقعیت‌ها جلب توجه نماید.
- اعتماد به نفس بالا: فرد خلاق نسبت به خود و توانمندی‌هایش آگاهی دارد و معتقد است که ایده‌ها و نظراتش ارزشمند هستند.
- ابتکار و تخیل قوی و حساسیت: ایده‌های فرد خلاق معمولاً با ایده‌های دیگران بسیار متفاوت است و در مواردی که دیگران به راحتی و روزمرگی از آن می‌گذرند، ذهن خیال پرداز قوی دارد.
- زیبایی دوستی: فرد خلاق به آسانی مجذوب زیبایی می‌شود و نسبت به آن توجه و دقت زیادی می‌کند و به فعالیت‌های هنری علاقه مند است.
- تردید: اغلب بسیاری از قوانین رایج جامعه برای فرد خلاق جای سؤال باقی می‌گذارند. این مشکوک بودن و عدم اعتماد فرد خلاق معمولاً ناشی از علاقه درونی او به تغییر و اصلاح امور عادی و خلق ایده‌های بهتر است. (سلیمانی، ۱۳۸۴)

عوامل موثر بر شکل‌گیری فرآیند نوآوری در سازمان

براساس تحقیقات انجام گرفته در شرکت "ایران ترانسفور"، به طور کلی پارامترها و عوامل موثر بر فرآیندهای نوآوری شرکت‌ها و سازمان‌ها را به دو گروه اصلی می‌توان تفکیک کرد: (احمدی، ۱۳۸۶)

الف) عوامل درونی سازمان‌ها

ب) عوامل بیرونی سازمان‌ها

عوامل درونی را "موتور نوآوری" نام نهاده‌اند که سیستم پیچیده عوامل داخلی تاثیرگذار بر فرآیند نوآوری را شامل می‌شود. عوامل داخلی شامل توانایی و قابلیت یادگیری سازمان‌ها برای توسعه و خلق محصولات و فرآیندهای جدید است.

عوامل خارجی نیز توانایی‌هایی است که قدرت رقابت و عرضه متناسب با نیاز مشتریان و ذی نفعان را گسترش می‌دهد.

آندریاس هرمن، ترستن تامزاک و رنه بفورث در نتایج تحقیق عوامل داخلی موثر بر نوآوری را توان تکنولوژیک سازمان، تمایل مدیران و کارکنان به رها کردن دانش موجود خود، ارتباط راهبردی سازمان با مشتریان، تامین کنندگان و رقبا، عدم سرمایه‌گذاری خاص بر روی تکنولوژی‌های قبلی، تمرکز بر خواسته‌های مشتریان، تمرکز بر بازار با تکیه بر شایستگی‌های اساسی، بازارگرایی سازمان و قابلیت یادگیری سازمان اعلام کرده‌اند.

این ارتباط راهبردی سازمانی شامل موارد زیر می‌شود:

- ۱- ارتباطات رسمی و غیررسمی بین سازمان‌ها: شامل شبکه‌های همکاری سازمان‌های کوچک مانند ارتباط بین مصرف‌کنندگان و تامین کنندگان، ارتباط بین سازمان و مراکز و موسسات تحقیقاتی؛ و به علاوه رقبا می‌توانند در جریان دانش مورد نیاز نوآوری سازمان‌ها سهم مهمی داشته باشند و وجود دروازه بان‌ها و افراد تکنولوژیکی متخصص که باعث تسهیل جریان دانش در درون سازمان‌ها و همچنین سازمان‌ها با محیط خارجی می‌شوند.
- ۲- ارتباطات بین‌المللی: به‌هنگام کردن تکنولوژی از طریق ارتباطات تکنولوژی، نقش مهمی بر فرآیند نوآوری سازمان‌ها خواهد داشت. در واقع به دلیل توسعه روزافزون تکنولوژی در سایر نقاط جهان، نیاز به ارتباطات قوی بین‌المللی با دیگر کشورهاست.
- ۳- درجه سهولت جابه‌جایی و انتقال تکنولوژی یا علوم: این عامل نیز تاثیر مهمی بر سرعت نوآوری سازمان‌ها خواهد داشت.
- ۴- سهولت و راحتی دسترسی صنایع به قابلیت‌های تحقیق و توسعه دولتی: این که دولت در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کند اما در اختیار صنایع قرار نگیرد، در نهایت باعث نوآوری شدن سازمان‌ها نخواهد شد.
- ۵- وجود سیستم‌های ارزشی: اثر صداقت و اصول اخلاقی بر تشکیل شبکه‌ها و انتقال اطلاعات بین آنها بسیار مهم است. اگر اعتماد در بین یک شبکه برقرارنشود، آن شبکه به شکست محکوم خواهد شد. دانش ملموس و ثبت شده مانند دانشی که در اسناد ثبت اختراعات و نشریه‌های علمی و تخصصی ثبت شده است.

تأثیر این متغیر مستقل بر روی نوآوری سازمانی با بررسی شاخص‌هایی چون دخالت تامین کنندگان و مشتریان در پروژه‌های تحقیق و توسعه، تبدیل سازمان به یک شبکه از ائتلاف‌های مشتریان، تامین کنندگان و رقبا، میزان احاطه این شرکت از نظر جغرافیایی، میزان رفت و آمد کارکنان و مدیران بین مشتریان، تامین کنندگان و رقبا، شرکت سنجیده می‌شود.

خلاقیت پایدار در حل مسائل سازمانی

امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو حل مشکلات آینده‌ی سازمان در ابعاد مختلف نیروی انسانی، فنی، مالی، اقتصادی، مشتریان و ذی‌نفعان 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 می‌کنند. مدیران موفق، مسائل آینده‌ی سازمان را تشخیص می‌دهند و آنها را حل می‌کنند.

حل مسائل سازمانی نه تنها نیازمند پیگیری سیستماتیک مراحل مختلف حل مسئله است، بلکه متکی به توانایی و همکاری و خلاقیت کارکنان می‌باشد. کارکنان برای به کارگیری خلاقیت‌های خود در جهت حل مسائل سازمان، نیازمند ترغیب و حمایت می‌باشند. 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 خلاقیت‌ها در سازمان جلوگیری می‌کند. همچنین لازم است تا نظام ارزیابی عملکرد از حالت سنتی و طبیعی تغییر پیدا کند و به گونه‌ای نباشد که مانع خلاقیت و نوآوری کارکنان و کارشناسان شود. مدیران باید با ایجاد انعطاف، محدودیت‌های 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 نمی‌پذیرد بلکه تمام منابع انسانی سازمان بر اساس شاخص‌های تعالی و پیشرفت کارکنان و کیفیت فعالیت‌ها و خدمات و میزان نوآوری ارزیابی می‌گردند.

- ۲- تفویض اختیار: تفویض اختیار و اعطای مسئولیت به کارکنان، این امکان را به آنان می‌دهد که از تجارب خود بیاموزند، آنان را در خلق ایده‌ها و راه‌کارهای جدید یاری می‌دهد و احساس مسئولیت‌شان را در تحقق اهداف سازمان بالا می‌برد. لذا بایستی مدیران با دادن اختیارات، مسئولیت انجام کار و نحوه‌ی 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 نتیجه کار خود را مشاهده نمایند.
- ۳- اطلاعات: زیربنای تصمیمات درست، استفاده از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری می‌باشد. 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 می‌سازد 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 نمی‌نماید. 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 ریسک‌پذیری: مدیران بایستی ریسک‌پذیری را در موقعیت‌هایی که نتایج شکست قابل تحمل است، تشویق نمایند. این عمل کمک می‌کند تا تصمیمات و اقدامات به مرور زمان از جامعیت بیشتری برخوردار شوند.
- ۶- ایجاد جو مناسب: مدیران بایستی فرصت لازم را برای بیان نظرات تمام کارکنان و کارشناسان فراهم آورند. از انتقادهای سخت‌گیرانه پرهیز کنند و برای ایده‌ها و عملکردهای خوب، ارزش و پاداش مناسب قائل شوند.
- ۷- ثبات و سیاست در خلاقیت: نه تنها تمام کارکنان و کارشناسان بایستی آگاه باشند که نوآوری بخشی از سیاست سازمان است، بلکه باید نسبت به تداوم این سیاست اطمینان خاطر پیدا کنند تا خلق ایده‌ها و راه‌کارهای جدید برای مسائل سازمان به صورت یک عادت و فرهنگ ظهور نماید.
- همچنین جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری پایدار در سازمان‌ها، معمولاً یکسری عوامل به عنوان عوامل تسهیل‌کننده نوآوری و یکسری عوامل هم به عنوان موانع موثر در نوآوری

عمل می‌کنند که مدیران و کارکنان می‌توانند با شناخت عوامل تسهیل کننده و پیاده سازی آن در سازمان و همچنین با شناخت موانع نوآوری و اصلاح آنها، سازمان خود را به یک سازمان خلاق و نوآور تبدیل نمایند. در جدول شماره (۱) به تعدادی از این عوامل و موانع موثر در نوآوری سازمانی اشاره شده است:

جدول شماره (۱): عوامل و موانع موثر در نوآوری سازمانی

عامل	موانع	تسهیل کننده
ساختار	بوروکراسی و تمرکز در تصمیم گیری، روش‌های استاندارد و دستوالعمل‌ها، کنترل شدید منابع، تاکید بر سازمان رسمی	غیر متمرکز، مسطح تر، ستاد کوچکتر، بوروکراسی کم، انعطاف بیشتر، در دسترس قرار دادن منابع
فرهنگ	قبول تاکید بر سنت‌ها(ثبات)، اعمال تنبیه و جرایم برای اشتباهات، تقویت ارزشهای ارزیابی بیرونی، تاکید بر زمان موعده انجام کارها، تعصبات و عدم مسئولیت پذیری	تاکید بر نرم و هنجارها، طرز تلقی مثبت از تغییرات فرهنگ، تجربه ایده‌ها، ترویج و نشر توفیقا، زمینه برای قبول شکست، آزادی و تشویق ریسک طلبی، ارج نهادن به شجاعت، ایجاد امنیت برای نوآوری
مدیریت و رهبری	سبک مدیریت مستبدانه، کار فردی، عدم وجود آزادی و پذیرش انتقاد، ارج نهادن به افراد مطیع	مشارکت در تصمیم گیری، کار گروهی، ارج نهادن به فکرها، نو، آزادی در سازمان، پذیرش انتقاد، تحمل آدم‌های مخالف
نیروی انسانی	نداشتن منابع انسانی کافی، عدم تخصص و آموزش، عدم پاداش برای توفیقات	تامین منابع انسانی خبره و تحصیل کرده، خلاق و وفادار، پاداش برای نوآوری، ایده‌ها به راحتی فراموش یا از بین نمی‌روند
ارتباطات	ارتباطات کم و ضعیف در چارچوب مقررات سازمانی	ارتباطات همه جانبه و باز، غیر رسمی با تسهیلات وسیع

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 با 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 این‌ها، 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 وقت‌گیرتر از انگیزش است. انگیزش درونی را می‌توان حتی با تغییرات جزئی 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.

تکنیک‌های ایجاد خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان

خلاقیت و نوآوری امری است که ضرورت 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 فعالیت‌های ضروری و حیاتی باور نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام نخواهد یافت. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان می‌تواند کار خلاقیت و نوآوری را تسهیل و تسریع کند. ایجاد باورهای مشترک برای نوآوری و این که 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 موثر و پرمایه به افراد کمک می‌کند تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارآیی بیشتری کار کنند. مدیران باید بدانند که یکی از هدف‌های مهم در آموزش در محیط پرتلاطم و متغیر کنونی، آموختن شیوه‌های خلاقیت و نوآوری است (زارعی، ۱۳۷۳، ص ۶۴). بدین منظور می‌توان از طریق آموزش، کارکنان را به تفکر عادت داد و در نتیجه این تفکر به صورت یک فرهنگ سازمانی در لایه‌های مختلف سازمان رسوخ کرده و در اجرای راهبردهای سازمان تاثیر کلی و دائمی می‌گذارد.

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

۱- طوفان مغزی^۱:

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 امروزه جزئی از زندگی آنها شده است، طوفان فکری در واژه نامه بین المللی وبستر چنین تعریف شده است:

اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می‌کوشند برای حل یک مسئله به خصوص با انباشتن تمام ایده‌هایی که در جا به وسیله اعضا ارائه می‌گردد راه حلی 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

1. Brain Storming

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 اظهارنظر پردازند 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^۱:

یکی از تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری که در ابداعات فنی کاربرد گسترده و موفق داشته تکنیک تقلید و الگوبرداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و کنترل در دهه‌های اخیر شکل گرفته‌اند. برنامه ریزی‌های 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^۲:

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

- ۱- اعضاء گروه دور 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 خود 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 درجه بندی می‌کنند؛

1. Bionics

2. Nominal Grouping

۵- تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به دست آورده باشد. (Dalky, 1979, p. 143)

۴- گردش تخیلی:

در سال ۱۹۶۱ 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 بی‌ارتباط به یکدیگر است.

فرآیند 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^۱، روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق‌تر می‌سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می‌ماند؛ 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.

یکی از راه‌های تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن است. این اندیشه موجب پیران 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)

۷- روش حل مسئله:

به کارگیری روش حل مسئله یکی از مکانیسم‌های موثر در پرورش توانمندیهای خلاقیت کارکنان است. وقتی در افراد سازمان این عادت ایجاد شود که در برخورد با مسایل به تفکر پردازند و از تراوشات فکری خود در یافتن راه‌های جدید بهره‌گیرند خلاقیت روان‌تر می‌شود. بایستی از طریق حاکم کردن فراگرد تفکر منطقی زمینه‌های خلاقیت و نوآوری را فراهم ساخت، برای این که از فراگرد تفکر منطقی به شکل عملی بتوان در پرورش خلاقیت بهره گرفت می‌توان از چارچوب جدول شماره (۲) که در آن سطوح حل مسئله مشخص شده بهره گرفت.

۱. زندگی‌نامه این اندیشمند در بخش معرفی اندیشمندان همین شماره آمده است.

جدول شماره (۲): سطوح حل مسئله

سطوح حل مسئله	مسئله	روش حل مسئله	حل مسئله	وضعیت فلاقیت	مناسب برای
سطح ۱	مسئله مشخص است	روش مشخص است	حل فواسته می‌شود	ایجاد می‌شود	کارکنان تازه‌کار
سطح ۲	مسئله مشخص است	روش مشخص نیست	حل فواسته می‌شود	شکل می‌گیرد	سطح کارشناسی
سطح ۳	مسئله مشخص نیست	روش مشخص نیست	حل فواسته می‌شود	پروژه می‌یابد	مدیریت عالی سازمان

۸- استفاده از فعالیت‌های استعاری:

امروزه خلاقیت به وسیله فعالیت استعاری الگوی بدیعه پردازی، تبدیل به جریانی آگاهانه می‌شود. استعاره ارتباطی از شباهت (مقایسه یک چیز با یک نظر یا چیز دیگر و به وسیله استفاده از یکی به جای دیگری) را به وجود می‌آورد. جریان خلاقیت در خلال این جایگزینی‌ها رخ می‌دهد؛ یعنی مطالب آشنا را به مطالب ناآشنا ارتباط داده یا نظر جدیدی را از نظرات آشنا به وجود می‌آورد. عمده‌ترین فعالیت‌های استعاری عبارتند از:

۸-۱- استفاده از قیاس شخصی:

تاکید قیاس شخصی^۱ به مشغولیت همدلی^۲ است. گوردون مثالی از موقعیت مسئله‌ای می‌زند که یک شیمیدان خود را با مولکول‌های در حرکت همانند می‌سازد. او ممکن است از خود بپرسد «اگر یک مولکول باشم چه احساسی خواهم داشت؟ قیاس شخصی نیاز دارد که فرد وجود خود را کنار بگذارد. هرچه فاصله مفهومی به وسیله کنارگذاشتن خود بیشتر گردد این احتمال که قیاس تازه است و شاگردان (کارکنان و کارشناسان سازمان) به خلق و یا نوآوری پرداخته‌اند بیشتر می‌شود.

1. Personal Analogy

2. Identification

۸-۲- استفاده از قیاس مستقیم^۱:

قیاس مستقیم مقایسه ساده دو موجود با مفهوم است. گوردون در این باره از تجربه مهندسی سخن به میان می‌آورد که گرمی را در حال نقب زدن درون چوبی مشاهده می‌کند. همچنان که گرم با جویدن چوب راهش را با نقب زدن برای حرکت خود به جلو هموار می‌کند؛ «مارچ ایزومبارد برونل» به این نظر می‌رسد که از اتافک هوا برای تونل کشی زیر دریا استفاده کند؛ که این امر خلاقیت و نوآوری را می‌تواند شکل دهد.

۸-۳- استفاده از تعارض فشرده^۲:

طبق نظر گوردون تعارض فشرده وسیع‌ترین بینش به درون موضوعی جدید را به وجود می‌آورد. آنها بازتاب توانایی شاگرد برای به هم پیوستن در چارچوب ذهنی داوری در ارتباط با یک موجود منفرد است. هرچه فاصله بین چارچوبهای ذهنی داوری بیشتر باشد انعطاف پذیری ذهنی بیشتر است (جویس و دیگران، ترجمه محمدرضا بهرنگی، ۱۳۷۲، ص ۳۲۵) و در نتیجه خلاقیت و نوآوری در سازمان پرورش می‌یابد.

۹- راه اندازی مدیریت ایده در سازمان:

مدیران می‌توانند با راه اندازی یک دفتر با نام مدیریت ایده در سازمان‌های خود از تمام کارکنان و کارشناسان دعوت نمایند تا هر ایده‌ی نویی که به ذهن‌شان می‌رسد را به این دفتر ارائه نمایند و در عوض هم مدیریت ایده در سازمان موظف است بر اساس معیارهای نو و جدید بودن ایده و همچنین میزان کارآیی آن ایده برای سازمان پاداش و امتیازاتی را برای فرد ارائه کننده ایده در نظر بگیرد تا موجب ایجاد انگیزه در تمام کارکنان برای تفکر و خلاقیت و نوآوری گردد.

نتیجه گیری و پیشنهادات:

همانطور که از محتوای مقاله بر می‌آید، موضوع خلاقیت و نوآوری لازمه حیات سازمانی و استمرار بقاء و ماندگاری و تاثیرگذاری آنها در دنیای رقابتی و پیچیده داخلی و بین المللی

1. Direct Analogy

2. Compressed Conflict

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 تاثیرگذاری و مقابله با مسائل جدید را از دست می‌دهند و تبدیل به سازمان‌های بسته و ایزوله می‌گردند که این عامل سبب عقب ماندن سازمان و عدم انجام موفقیت آمیز مأموریت‌های سازمانی آن می‌گردد.

بنابراین برای جلوگیری از تبدیل سازمان‌ها به یک سازمان بسته و ایزوله، به خصوص سازمان‌هایی که بر اساس فلسفه وجودی تعامل زیادی با محیط بیرونی خود دارند و یکی از مصداق‌های بارز این نوع سازمان‌ها نیروی انتظامی می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد ناجا با به کارگیری فنون و تکنیک‌های ذکر شده در این مقاله، روح خلاقیت و نوآوری را در کالبد خود بدمد و در این بین فرماندهان، کارکنان و کارشناسان سازمان بایستی همواره در جهت خلاقیت و نوآوری گام برداشته و همانطور که اشاره شد این امر مهم بصورت فرهنگ سازمانی در ناجا 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. فرماندهان و مدیران نیز باید توجه داشته باشند که با اصلاح فرآیندهای سازمانی و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مناسب، خلاقیت و نوآوری را در تمام لایه‌های 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 "سرمایه‌های ارزشمند" برای سازمان که با پیشرفت و خلاقیت و نوآوری خود می‌توانند موجب تعالی و سرآمدی سازمان گردند، امکان پذیر خواهد بود.

منابع:

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

- Cumming, Brian (1998), "Innovation Overview And Future Challenges", *European Journal Of Innovation Management*, Vol 1, No. 1, PP. 21-29
- Dewett, Todd (2004), " Employee Creativity And The Role Of Risk ", *European Journal Of Innovation Management*, Vol 7, No 4, PP. 256-266
- Katz,D. & Kahn,L. (1978), "The Social Psychology of Organizations",Wiley, NewYork.
- Mohr, L. B. (1969), "Determinates of Innovation in Organizations", *The American Political Science Review*, Vol 63, PP. 111-126
- Rosenfeld,R. & Servo. J. C. (1990),"Facilitating Innovation in Larg Organization", IN M. A. West & J. L. Farr (EDS) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organization Strategies*, John Wiley & Sons, West Sussen, PP. 251-264.
- Zhuang, Lee & et al (1999), " Innovation Or Liquidate - Are All Organizations Covinged-Phased Study Into The Innovation", *Management Decision*, Vol. 37, No. 1,PP. 57-71

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی