

راهکارهای تقویت نوآوری و شکوفایی در سازمان

ابوتراب علیرضایی^۱ - روح الله تولایی^۲

چکیده

مقاله حاضر با هدف کلی یافتن راهکارهایی جهت تقویت نوآوری و خلاقیت در کارکنان؛ کارشناسان و مدیران سازمانها به منظور دستیابی به تعالی و شکوفایی سازمانی تدوین شده است. منابع انسانی سازمان که عمده ترین منبع توسعه نوآوری در سازمان می باشد؛ باید 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 این جهت فعالیت نمایند. برای ایجاد و تداوم نوآوری و شکوفایی در سازمان لازم است 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.^۳ وقتی تفکر و اندیشه در راستای مأموریت و اهداف سازمان به صورت عادت روزمره درآید؛ همگی کارکنان به دنبال شکوفایی و ارتقای سازمان مربوطه خواهند بود.

۱. مشاور موسسه مطالعات بین المللی انرژی alirezaee@iies.net

۲. کارشناس گروه توسعه مدیریت و منابع انسانی موسسه مطالعات بین المللی انرژی tavallaee@iies.net

۳. بحارالانوار - باب عقل و تفکر

تفکر به صورت یک فرهنگ در لایه‌های مختلف سازمان رسوخ کرده و در اجرای استراتژی تأثیر کلی و دائمی می‌گذارد.

سازمانهای موفق؛ آنهایی هستند که مدیران، کارشناسان و کارکنان‌شان بر اساس استراتژی سازمان همواره در یک رقابت پویا به دنبال نوآوری و خلاقیت می‌باشند و تفکر در نیروهای آن سازمان به صورت عادت و وظیفه تلقی می‌گردد. در این صورت با نهادینه شدن خلاقیت و تولید فکر و اندیشه نو؛ سازمان تبدیل به یک نهاد خلاق، نوآور و شکوفا می‌گردد. تفکر جمعی هم‌افزایی در سازمان ایجاد می‌کند و نهایتاً به یک هم‌صدایی جمعی می‌انجامد که موجب تلاش سازمان در راستای نیل به اهداف و شکوفایی می‌گردد.

بنابراین. به‌مناسبت نام‌گذاری امسال به‌نام «سال نوآوری و شکوفایی» از سوی رهبر فرزانه انقلاب و نقش مهم خلاقیت و نوآوری در تعالی سازمانها، در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم و ماهیت نوآوری و خلاقیت، و ویژگیهای اساسی کارکنان و مدیران نوآور و خلاق تبیین گردد تا با به‌کارگیری تکنیکها و راهکارهای پیشنهاد شده در این مقاله، مدیران، کارشناسان و کارکنان بتوانند در راه شکوفایی سازمان تلاش نمایند.

واژه‌های کلیدی:

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

مقدمه

نگاه کردن متفاوت به مساله و رسیدن به یک راه حل جدید، همان چیزی است که عموماً از آن به عنوان خلاقیت یاد می‌شود. اما خلاقیت مفهومی نیست که بتوان آن را در یک مقاله و حتی یک کتاب توضیح داد. خلاقیت در حقیقت، فرآیندی است که در ذهن یک فرد خلاق اتفاق می‌افتد و حاصل آن شکل گرفتن یک‌ایده‌ی جدید با یک راه حل ابتکاری است.

این که خلاقیت ذاتی است یا اکتسابی، موضوع چندین مهمی نیست. دنیای

امروز تلاش می‌کند تا خلاقیت و مباحث مرتبط با آن را، چه در زمینه‌های روانشناسی و علوم تربیتی، و چه در زمینه‌های مدیریت و کسب و کار، به درستی بشناسد و ابعاد مختلف آن را توسعه دهد. کتابهای فراوانی که تاکنون درباره‌ی تکنیکهای افزایش خلاقیت در افراد و در سازمانها نوشته شده‌اند، گویای این حقیقت می‌باشند که توجه به خلاقیت و توسعه آن در سازمانها، نه تنها باعث می‌شود تا افراد از کار خود احساس رضایت بیشتری کنند، بلکه در پیشبرد سازمان و افزایش بهره‌وری نیز سهم عمده‌ای دارد.

با پیشرفت روز افزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات، امروزه جامعه ما نیازمند پرورش انسانهایی است که بتوانند با روشی خلاقانه با مشکلات روبرو شده و به حل آنها بپردازند. با این رویکرد نیاز به آموزش و تقویت خلاقیت و ایجاد افکار نو برای رسیدن به جامعه‌ای شکوفا از اهمیت خاصی برخوردار است. افزایش خلاقیت در سازمانها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بروکراسی و بالتبع افزایش کارایی و بهره‌وری، و ایجاد انگیزه و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد. با بهره‌جویی از نتایج پژوهشهای انجام شده در سازمانهای مطالعاتی و تحقیقاتی در زمینه‌ی خلاقیت و نوآوری (با توجه به آنکه ستادهای آن بخشی از نهادهای اثر بخش دیگر سازمانها هستند) خواهیم توانست به طریقی کارآ و اثر بخش به اهداف تحقیقی خود رسیده و سازمان و جامعه‌ای توسعه یافته و پیشرو داشته باشیم.

بیان مسئله

چالش عمده‌ای که مدیران در قرن ۲۱ با آن روبه‌رو هستند چگونگی استفاده از استعدادها و تواناییهای بالقوه افراد و تسریع نوآوریهای سازمانی است. برای نیل به این هدف؛ مدیران و کارکنان سازمانها می‌توانند با آگاهی از میزان خلاقیت خود 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، و انتقادگری و انتقادپذیری، را در تک‌تک کارکنان سازمان تقویت کنند. از طرفی لازم

است مدیریت سازمان نیز ساز و کاری را فراهم آورد تا زمینه بروز خلاقیت در سازمان فراهم شود. بدین ترتیب سازمانی خلاق به وجود خواهد آمد که بازنگرگی روالهای گذشته و تولید افکار، اندیشه‌ها و کالا و خدمات جدید از طریق تراوشات فکری کارکنان سرلوحه کار آن خواهد بود و نوگرایی به عنوان یک ارزش نهادین جزء باورهای مشترک سازمان می‌گردد.

نگرش جدید دیگری تحت عنوان نگرش مدیریت بر مبنای انتظارات (MBE)^۱ مطرح شده که سعی در افزایش توقعات و خواسته‌های والای انسانی دارد. این نگرش بر سایر نگرشها برتری دارد، زیرا به جای تاکید بر عناصر عقلایی و عینی مدیریت، بر عنصر انسانی تکیه می‌کند. 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, 1981)

ضرورت و اهمیت راهکارهایی جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری در این است که امروزه سازمان‌ها در برهه‌ای از زمان قرار گرفته‌اند که عصر دانش، عصر فراصنعتی، عصر جامعه اطلاعاتی، عصر سرعت و بالاخره عصر خلاقیت و نوآوری است؛ در این عصر سازمانها خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و تطبیق با دگرگونیهای ژرف جهانی آماده می‌سازند؛ به گونه‌ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان عنصری اساسی از عوامل مهم بقای آنها به شمار می‌رود. بر این اساس، کشورهای پیشرفته صنعتی بر آموزش خلاقیت تاکید بسیار کرده و در این راستا به انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده‌نگر، که رهیافتهای بدیع و جدید برای مسائل پیچیده ارائه کنند، توجه خاص مبذول داشته‌اند.

سازمانهای خلاق خصوصیات ویژه‌ای دارند که مهمترین آن انعطاف‌پذیری آنها در رویارویی با بحرانهایی است که غالباً ناشی از رقابتهای اقتصادی است. یکی از دلایل معرفی نظریه اقتضایی مدیریت، تاکید بر همین موضوع است. سازمانهای انعطاف‌پذیر با مسائل و تنگناها برخورد منطقی و علمی داشته، و در صورت نیاز به

تغییر و تحول، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می‌کنند. ساختار خلاق، نمایانگر روابط نزدیک واحدهای یک سازمان و میزان انعطاف‌پذیری آن است. سازمانهایی که دارای ساختار غیرقابل انعطاف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در هنگام بحران، دچار آشفتگی می‌شوند.

سئوالات تحقیق

سئوال اصلی تحقیق این است که راهکارهای تقویت نوآوری و شکوفایی در یک سازمان چیست؟

همچنین این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سئوالات زیر می‌باشد:

۱. فرایند نوآوری در سازمان چگونه است؟
۲. عوامل موثر بر شکل‌گیری فرایند نوآوری در سازمان چیست؟
۳. راهکارهای ایجاد نوآوری در فرایندهای کاری و مهارتهای انجام کار در سازمانها چیست؟
۴. راهکارهای ایجاد پایداری در خلاقیتها و نوآوری سازمانی چیست؟
۵. نقش مدیریت در پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان چیست؟
۶. تکنیکها و روشهای ایجاد و بروز خلاقیت در کارکنان سازمان چگونه است؟

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^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)

1. Guilford

فرد لوتانز^۱ (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 مدنی‌پور، 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. از این‌رو دو ویژگی اصلی ایده خلاق عبارت‌اند از:

۱. نو و جدید بودن ایده

۲. مفید بودن ایده (کارآمدی ایده)

جدید بودن ایده به ناب بودن و اصیل بودن^۲ آن اشاره دارد. منظور از کارآمدی ایده این است که ایده یا سایر عناصر مرتبط با آن به‌طور مستقیم در ارتباط با اهداف سازمان بوده و مبنایی برای ایجاد ارزش در آن 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 ریسک‌پذیری بالاتری هستند. (Zhuang & etal, 1999, p.66)

تمایل به ریسک‌پذیری^۳ به‌صورت تمایل و خواست فرد به انجام ریسک محاسبه شده در محدوده کاری و تلاش برای تولید نتایج کاری مثبت تعریف می‌شود.

1. Luthans, Fred
2. Originality
3. Willingness to take risk

بنابراین مدیران سازمانها باید محیطی را فراهم آورند تا ریسک‌پذیری تشویق گردد. باید به خاطر داشت که واحدهای تحقیق و توسعه^۱ موفق در سازمان، واحدهایی هستند که ریسک‌پذیری در آنها در سطح بالایی وجود داشته باشد.

در حقیقت می‌توان گفت زمانی که افراد در حال «تلاش خلاق»^۲ هستند، ریسک را پذیرفته‌اند، و این تلاش خلاق است که به «نتایج خلاق»^۳ منجر می‌شود.

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

دو ویژگی در فرآیند تلاش خلاق موجب اهمیت آنها در فرآیند خلاقیت

می‌شود:

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 توجه داشت که تلاش خلاق با نتایج خلاق تفاوت دارد. تلاش خلاق مشتمل بر ایده‌هایی است که ایجاد شده‌اند؛ اما هنوز به صورت اجرایی در نیامده‌اند. محققین اعتقاد دارند تنها ایده‌های خلاق که جدید و کارآمد باشند نتایج خلاق را به همراه خواهند داشت.

دوم: تلاش خلاق ارتباط مستقیم با تمایل افراد به ریسک‌پذیری دارد؛ همان‌طوری که پیش از آن نیز مطرح شد زمانی که افراد در حال تلاش خلاق هستند، ریسک را پذیرفته‌اند. (ابراهیم‌زاده، ۱۳۸۶)

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

1. Research & Development
2. Creative effort
3. Craeative outcomes

می‌تواند بسیار اثر گذار 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 - منش 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 کما 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 به‌طور مترادف استفاده می‌شود اما اغلب محققان اعتقاد دارند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به‌طور جداگانه مدنظر قرار گیرند؛ چرا که دارای معانی و تعاریف متفاوتی مخصوصاً در سازمانها هستند. (Mohr, L.B., 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, R. & Servo, J.C., 1990, PP. 251-264) ماهیت خلاقیت یا اختراع را از نوآوری به وسیله معادله زیر تفکیک کردند:

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

در معادله نوآوری فوق، «مفهوم» اشاره بر ایده‌ای دارد 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 ایده جدیدی دارد که به حقیقت رسیده باشد. کلمه «انتفاع» بر به‌دست آوردن حداکثر استفاده از یک اختراع دلالت دارد. (طالب بیدختی و انوری، ۱۳۸۳، ص ۲۲-۱۶)

همچنین با توجه به اینکه تلاشهای خلاق باید منجر به نتایج خلاق گردد؛ پس نوآوری، خلاقیت عینیت یافته است.

تعریف فوق ساده‌ترین تعریف از فرآیند نوآوری است؛ اما نوآوری نیز مانند واژه خلاقیت دارای تعاریف متعدد و متنوعی است که به دیدگاهی که از آن تعریف می‌شود. بستگی دارد به‌طور کلی تعریف نوآوری یکی از موارد زیر را شامل می‌شود:

- نوآوری در خروجیها: نوآوری در محصولات، خدمات و امور توزیع آنها.
- 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)

- به‌عنوان مثال اگر نوآوری را در زمینه تولید محصولات و خدمات مورد بررسی قرار دهیم تعریف آن باید در برگیرنده ابعاد باشد:

- کیفیت محصول: قابلیت محصول برای برآورده ساختن نیازهای مشتریان.
- هزینه محصول: که در ارتباط با هزینه تولید محصول است و می‌تواند برای تولیدکننده مزیت رقابتی ایجاد کند.

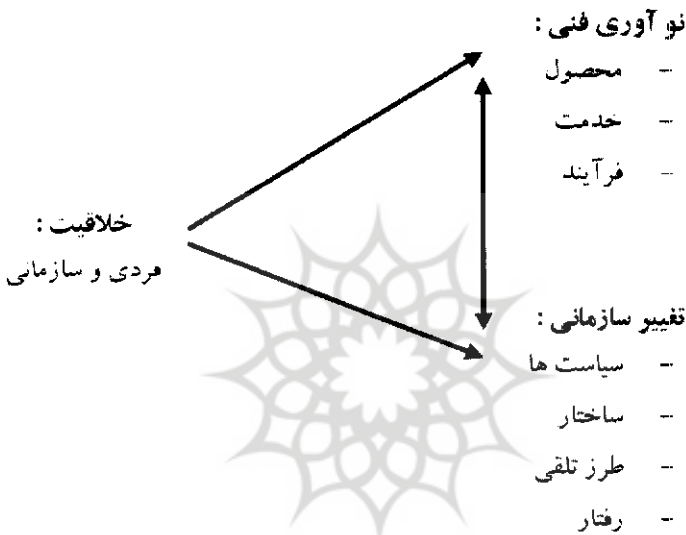
- زمان تولید محصول: مربوط به مقدار زمانی است که صرف طراحی، توسعه و ایجاد محصول جدید می‌گردد. (Cumming, 1998, PP.21-29)

درمورد نوآوری و تغییر نیز، تفاوتی وجود دارد (Katz, D. & Kahn L., 1978). تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد. اما نوآوری ایجاد ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. از این رو، تمام نوآوریها می‌توانند منعکس‌کننده 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 به‌منظور بهبود عملکرد. خلاقیت می‌تواند در نوآوری به کار برده شود؛ یعنی 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. فرد خلاق و فرد نوآور ممکن است منفک از یکدیگر باشند. (تولایی، ۱۳۸۷، ص ۲۰)

در این راستا، ماکس وبر و دستیارانش ارتباط میان خلاقیت، نوآوری و تغییر را به صورت شکل ۱ ترسیم کردند:

شکل ۱. رابطه خلاقیت، نوآوری و تغییر



بر اساس 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 در آید به زمانی نسبتاً طولانی نیاز دارد و بدین منظور تلاش و کوششهای فراوان صورت می‌گیرد. 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 فیثانی، 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 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 در مورد یک بخش، یک سازمان، یک صنعت، و یا یک ملت باشد. این نوآوریها به تغییر و انطباق بهتر سازمان با ایده‌های جدید منجر می‌شود.

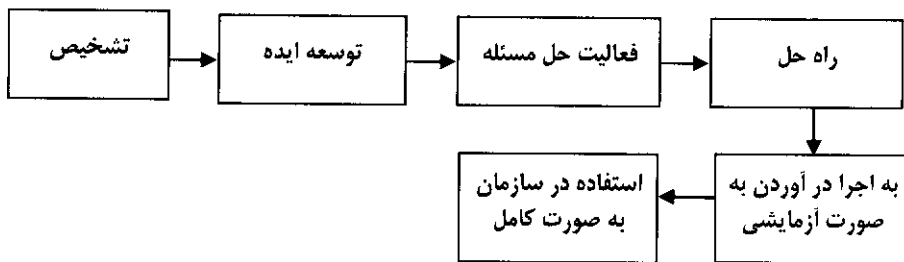
فرایند نوآوری

تغییر ایده‌های خلاق به نوآوری را به منظور تاثیرگذاری بر سازمان، فرایند نوآوری گویند. (تولایی، ۱۳۸۷، ص ۲۲) همچنین فرایند نوآوری عبارت است از توسعه و اجرای ایده‌های جدید توسط افرادی که در طول زمان در تراکش با دیگران در درون یک سازمان هستند. باید توجه داشت که نوآوری یک عمل انتزاعی نیست، بلکه فرایندی کلی متشکل از فرایندهای فرعی مرتبط با یکدیگر می‌باشد. توالی فرایند نوآوری در سازمان را به صورت زیر می‌توان نشان داد:

عوامل موثر بر شکل‌گیری فرایند نوآوری در سازمان

براساس تحقیقات انجام گرفته در شرکت «ایران ترانسفور»، به طور کلی پارامترها و

شکل ۲. توالی فرایند نوآوری در سازمان



عوامل موثر بر فرایندهای نوآوری شرکتها و سازمانها رابه 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 فرایند نوآوری را شامل می‌شود. عوامل داخلی شامل توانایی و قابلیت یادگیری سازمانها برای توسعه و خلق محصولات و فرایندهای جدید است. عوامل خارجی نیز تواناییهایی است که قدرت رقابت و عرضه متناسب با نیاز مشتریان و ذینفعان را گسترش می‌دهد.

آندریاس هرمن، ترستن تامزاک و رنه بفورث در نتایج تحقیق خود عوامل داخلی موثر بر نوآوری را توان تکنولوژیک سازمان، تمایل مدیران و کارکنان به رها کردن دانش موجود خود، ارتباط استراتژیک 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، بازاریگرایی و قابلیت یادگیری سازمان اعلام کرده اند.

این ارتباط استراتژیک 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 می‌شود؛ به علاوه رقبا می‌توانند در جریان دانش مورد نیاز نوآوری سازمانها سهم مهمی داشته باشند. وجود ناظران و متخصصان فنی که باعث تسهیل جریان دانش در درون سازمانها و ارتباط آن با محیط خارجی می‌شوند، نیز مؤثر است.

۲. ارتباطات بین‌المللی: به‌روز کردن تکنولوژی از طریق ارتباطات تکنولوژیک، نقش مهمی بر فرایند نوآوری سازمانها دارد. در واقع به دلیل توسعه روزافزون تکنولوژی در سایر نقاط جهان، به ارتباطات قوی بین‌المللی با دیگر کشورها نیاز است.

۳. درجه سهولت جابه‌جایی و انتقال تکنولوژی یا علوم: این عامل نیز تاثیر مهمی بر سرعت نوآوری سازمانها خواهد داشت.
۴. سهولت دسترسی صنایع به قابلیت‌های تحقیق و توسعه دولتی: اینکه دولت در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کند، اما در اختیار صنایع قرار ندهد، در نهایت منجر به نوآوری در 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 برقرار نشود، آن شبکه محکوم به شکست است. دانش ملموس و ثبت شده مانند دانشی است که در اسناد ثبت اختراعات و ژورنال‌های علمی و تخصصی گزارش شده باشد.
- تاثیر این متغیر مستقل بر روی نوآوری سازمانی با بررسی شاخصهایی چون دخالت تامین‌کنندگان و مشتریان در پروژه‌های تحقیق و توسعه، تبدیل سازمان به یک شبکه ائتلافی از مشتریان، تامین‌کنندگان و رقبا، میزان احاطه شرکت از نظر جغرافیایی، میزان تعامل کارکنان و مدیران با مشتریان، تامین‌کنندگان و رقبای شرکت، سنجیده می‌شود.

خلاقیت پایدار در حل مسائل سازمانی

امروزه رشد و توسعه سازمانها در گرو حل مشکلات آینده در ابعاد مختلف پرسنلی، فنی، مالی، اقتصادی، مشتریان و ذینفعان خواهد بود. حل مسائل سازمانی صرفاً به مفهوم حل مشکلات امروز سازمان نیست، چرا که مشکلات امروز به‌طور طبیعی خودشان را بر مدیریت تحمیل می‌کنند. اما مدیران موفق، مسائل آینده سازمان را تشخیص داده 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 یک سازمان مورد توجه کارکنان، کارشناسان و مدیران قرار گیرد:

۱. ایجاد انعطاف‌پذیری و اصلاح نظام ارزیابی عملکرد: مقررات و ضوابط سستی و خشک از بروز خلاقیتها در سازمان جلوگیری می‌کند. همچنین لازم است تا نظام ارزیابی عملکرد از حالت سستی و عادلانه بیرون آید و مانع از خلاقیت و نوآوری کارکنان و کارشناسان نشود. مدیران باید با ایجاد انعطاف، محدودیتهای تحمیل شده بر کارکنان و متخصصین را کاهش دهند و زمینه را برای تقویت خلاقیت در آنان فراهم 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 و کیفیت فعالیتها و خدمات، و نیز میزان نوآوری ارزیابی می‌شوند.

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 لازم است مدیران با دادن اختیارات، و مسئولیت انجام کار به کارکنان و کارشناسان، ترتیبی اتخاذ نمایند که حضور و نظارت فیزیکی بالا دستیها به حداقل ممکن برسد و کارکنان و کارشناسان ماحصل کار خود را مشاهده نمایند و در سود و زیان آن سهیم باشند.

۳. اطلاعات: زیربنای تصمیمات درست، استفاده از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری می‌باشد. لذا باید مطمئن شد که اطلاعات مورد نیاز کارکنان و متخصصان به سهولت در اختیار آنان قرار گیرد. اتخاذ تصمیمات درست، اجرای آنها را میسر می‌سازد و موجب پایداری انگیزه در کارکنان و کارشناسان سازمان خواهد شد.

۴. تعیین حدود اهداف و انتظارات: اهداف و انتظارات سطحی و غیرمتعالی، انگیزه لازم را برای تلاش و شکوفایی در کارکنان و متخصصان ایجاد نمی‌نماید. همچنین بالا بودن بیش از حد اهداف و انتظارات نیز ممکن است موجب شکست و یأس آنان شود؛ لذا لازم است اهداف و انتظارات سازمان در حد معقول و دست‌یافتنی اتخاذ شود.

۵. ترغیب ریسک‌پذیری: مدیران باید 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: لازم است مدیران فرصت کافی به کارکنان برای بیان نظرات‌شان بدهند. از رفتارهای انتقادی و سخت‌گیرانه بپرهیزند و برای ایده‌ها و عملکردهای خوب، ارزش و پاداش مناسب در نظر گیرند.

۷. ثبات و سیاست در اخلاقیت: تمام کارکنان و متخصصان یک سازمان باید بدانند که نوآوری بخشی از سیاست سازمان است، و آنها 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.

معمولاً جهت ایجاد اخلاقیت و نوآوری پایدار در سازمانها، از یکسری عوامل به عنوان عوامل تسهیل‌کننده نوآوری و از یکسری عوامل دیگر به عنوان موانع موثر در نوآوری یاد می‌کنند که مدیران و کارکنان می‌توانند با شناخت عوامل تسهیل‌کننده و پیاده‌سازی 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 ۱ به تعدادی از این عوامل تسهیل‌کننده و همچنین موانع موجود بر سر راه نوآوری سازمانی اشاره شده است.

نقش مدیریت در پرورش اخلاقیت و نوآوری در سازمان

نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که اخلاقیت و نوآوری در آن از ضروریات و عامل اصلی است (به‌خصوص مراکز و موسسات تحقیقاتی و پژوهشی) بسیار مهم و حساس است. مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد اخلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع از این امر مهم شود. یک مدیر خلاق ذهنهای خلاق را پیدا کرده و از اخلاقیت آنها استفاده می‌کند. مدیر خلاق باید فضایی خلاق بیافریند و افراد سازمان را نیز برای اخلاقیت تحریک کند. این فضا، معمولاً به دور از کارهای روزمره است و به نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هر کسی بتواند مشکل خودش و یا بخش تحت نظرش را حل کند. برای اینکه افراد سازمان ذهنی متفکر داشته باشند باید محیطی ایجاد شود که در آن به ابزار نظریات و اندیشه‌های آنان بها داده شود.

جدول ۱. عوامل و موانع موثر در نوآوری سازمانی

| عامل | موانع | تسهیل کننده |
|----------------|---|---|
| ساختار | بوروکراسی و تمرکز در تصمیم‌گیری، روش‌های اسختگیرانه و دستوالعملها، کنترل شدید منابع، تاکید بر سازمان رسمی | غیرمتمرکز، مسطح‌تر، کار گروهی، بوروکراسی کم، انعطاف بیشتر، در دسترس قرار دادن اطلاعات |
| فرهنگ | قبول تاکید بر سنتها (ثبات)، اعمال تنبیه و جریم برای اشتباهات، تقویت ارزشهای ارزیابی بیرونی، تاکید بر زمان موعده انجام کارها، تعصبات و عدم مسئولیت‌پذیری | تاکید بر نرم و هنجارها، طرز تلقی مثبت از تغییرات فرهنگ، تجربه ایده‌ها، ترویج و انتشار موفقیتها، زمینه برای قبول شکست، آزادی و تشویق ریسک‌طلبی، ارج نهادن به جرئت، ایجاد امنیت برای نوآوری |
| مدیریت و رهبری | سبک مدیریت مستبدانه، کار فردی، عدم احترام وجود آزادی و پذیرش انتقاد، ارج نهادن به افراد وظیفه‌شناس | مشارکت در تصمیم‌گیری، کار گروهی، احترام نهادن به فکرهای نو، آزادی در سازمان، پذیرش انتقاد، تحمل افراد و عقاید مخالف |
| نیروی انسانی | نداشتن منابع انسانی کافی، عدم تخصص و آموزش، عدم پاداش برای موفقیتها | تامین منابع انسانی خیره و تحصیل کرده، خلاق و وفادار، پاداش برای نوآوری، ایده‌ها به راحتی فراموش نمی‌شوند یا از بین نمی‌روند |
| ارتباطات | ارتباطات کم و ضعیف در چارچوب مقررات سازمانی | ارتباطات همه‌جانبه و باز، غیررسمی با تسهیلات وسیع |

یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پر جاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد و شکوفایی اجتماعی، مشورت است. بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آنان که مشورت نمی‌کنند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. (محمدی، ۱۳۸۴، ص ۱۰) یک سازمان خلاق تا حد زیادی به خودکنترلی کارکنانش نیز وابسته است.

مدیران می‌توانند مولفه‌های اصلی خلاقیت یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق، و انگیزه را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مولفه اول بسیار دشوارتر و وقت گیرتر از ایجاد انگیزه است. انگیزه درونی را می‌توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت‌بندی در اقدام مطرح می‌شود، آنها باید بدانند که اقدامات مؤثر بر انگیزه درونی، نتایج فوری‌تری را موجب خواهد شد.

تکنیکهای 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 قرار گیرد. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان، به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیتهای ضروری و حیاتی نگاه نکنند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام نخواهد آورد. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان می‌تواند 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 آموزش را مهمترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم زندگی آینده می‌داند. آموزش مؤثر و پرمایه به افراد کمک می‌کند تا بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری عمل نمایند. 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 استراتژیهای سازمان تأثیر کلی و دائمی خواهد گذاشت.

برای اینکه خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد شود و پرورش یابد، لازم است فنون و تکنیکهایی رعایت گردد. محققان زیادی فنون مختلفی را برای این منظور ذکر کرده‌اند که در ادامه به مهمترین آنها اشاره می‌شود:

• 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 گرفت که امروزه جزئی از زندگی آنها شده است، طوفان مغزی در واژه‌نامه بین‌المللی وبستر چنین تعریف شده است:

اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می‌کوشند راه حلی برای یک مسئله بخصوص با انباشتن تمام ایده‌هایی که درجا به‌وسیله اعضا ارائه می‌گردد بیابند. (آقای فیثانی، 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 به‌طوری‌که همه اعضای جلسه می‌توانند آنها را ببینند. این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضاء به فعالیت بیشتری پرداخته شود 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 دارند. رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات طوفان مغزی موجب افزایش اثربخشی می‌گردد. همچنین عدم وجود انتقاد و ارزیابی‌های سریع باعث می‌شود تا اعضای جلسه با فراغت خاطر به اظهارنظر بپردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد گردد. نکته دیگری که در مؤثر بودن طوفان مغزی قابل ذکر است فی‌البداهه بودن نظرات است.

• الگوبرداری از طبیعت^۲

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 رایانه‌ای و موضوع هوش

1. Brain Storming
2. Bionics

مصنوعی همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیتهای مغز آدمی انجام شده اند و روند فعالیتهای 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)

• تکنیک گروه اسمی^۱

گروه اسمی نام تکنیکی است که تا حدودی در صنعت 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 می‌شوند تا مفاهیم برای ارزیابی روشن‌تر و کامل‌تر شوند؛
۴. هر یک از اعضا مستقلاً و مخفیانه عقاید را درجه بندی می‌کند؛
۵. تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به دست آورده باشد. (Dalky, 1979, p. 143)

• 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 به‌کارگیری 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

1. Nominal Grouping

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 روش گوردون را شیوه «تلفیق نامتجانس‌ها» نیز نامیده‌اند. تهییج ذهنی یا تکنیک گوردون روشی است بسیار مناسب جهت یافتن راه‌حل‌های 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.

فرایند به‌کارگیری این رویکرد عبارت است از: شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به‌منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن، و کشف راه‌حلی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیر مرتبط با موضوع و تلاش برای تبدیل راه‌حل‌های به دست آمده به راه‌حل 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.

• تفکر موازی

این شیوه را ادوارد دو بونو ابداع کرد که یک روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات فرد آن گودال عمیق‌تر می‌شود و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می‌ماند؛ درحالی‌که 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 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.

• 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 همان‌طور 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)

• روش حل مسئله

به‌کارگیری 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 بپردازند و از تراوشات فکری خود در یافتن راه‌حلهای جدید بهره گیرند خلاقیت روان‌تر می‌شود. لازم است از طریق حاکم کردن فراگرد تفکر منطقی زمینه‌های خلاقیت و نوآوری را فراهم ساخت، برای اینکه از فراگرد تفکر منطقی به شکل عملی بتوان در پرورش خلاقیت بهره گرفت می‌توان از چهارچوب جدول ۲ که در آن سطوح حل مسئله مشخص شده بهره گرفت.

• 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 یا یک نظر با چیز یا نظر 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

جدول ۲. سطوح حل مسئله

| سطوح حل مسئله | مسئله | روش حل مسئله | حل مسئله | وضعیت خلاقیت | مناسب برای |
|---------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|--------------------|
| سطح ۱ | مسئله مشخص است | روش مشخص است | حل خواسته می‌شود | ایجاد می‌شود | کارکنان تازه‌کار |
| سطح ۲ | مسئله مشخص است | روش مشخص نیست | حل خواسته می‌شود | شکل می‌گیرد | سطوح کارشناسی |
| سطح ۳ | مسئله مشخص نیست | روش مشخص نیست | حل خواسته می‌شود | پرورش می‌یابد | مدیریت مالی سازمان |

یا نظر جدیدی را از نظرات آشنا به وجود می‌آورد. عمده‌ترین فعالیت‌های استعاری عبارتند از:

• استفاده از قیاس شخصی

قیاس شخصی^۱ به خصوصیت همدلی^۲ تأکید دارد. گوردون موقعیت مسئله‌ای را مثال 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؟ در قیاس شخصی لازم است فرد وجود خود را کنار بگذارد. هرچه فاصله مفهومی به وسیله کنارگذاشتن خود بیشتر گردد احتمال روی آوردن به خلاقیت و نوآوری از سوی کارکنان و کارشناسان سازمان بیشتر می‌شود.

• استفاده از قیاس مستقیم^۳

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

• استفاده از تعارض فشرده^۴ شکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

طبق نظر گوردون تعارض فشرده وسیع‌ترین بینش به درون موضوعی جدید است. تعارض فشرده بازتاب توانایی کارکنان برای به هم پیوستن چارچوب ذهنی داوری، در ارتباط با یک موجود مستقل است. هرچه فاصله بین چارچوبهای ذهنی داوری بیشتر باشد انعطاف پذیری ذهنی بیشتر است (جویس و دیگران، ۱۳۷۲، صص ۳۳۴-۳۳۶) و در نتیجه خلاقیت و نوآوری در سازمان پرورش می‌یابد.

1. Personal Analogy
2. Identification
3. Direct Analogy
4. Compressed Conflict

• راه اندازی مدیریت ایده در سازمان

مدیران می‌توانند با راه‌اندازی یک دفتر با نام دفتر مدیریت ایده‌ها در سازمانهای خود از تمام کارکنان و کارشناسان دعوت نمایند تا ایده‌ی نو خود 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 کارایی آن ایده برای سازمان پاداش و امتیازاتی را برای فرد ارائه‌کننده در نظر بگیرد تا موجب ایجاد انگیزه در تمام کارکنان برای تفکر و خلاقیت و نوآوری گردد.

نظام پیشنهادهای کارکنان و حلقه‌های کنترل کیفی

نظام پیشنهادهای کارکنان (ESS)^۱ و حلقه‌های کنترل کیفی (Q.C.C)^۲ دو عنصر مهم و مکمل نظام مشارکت و ترغیب خلاقیت از سوی کارکنان می‌باشد که امروزه نیز به طور گسترده در شرکتهای ژاپنی مورد استفاده قرار می‌گیرد (آذرهوش، ۱۳۸۴). از طریق این دو نظام ابتکارات فردی و گروهی کارکنان سازمان به خوبی ابراز شده و به سوی تدوین راه‌حلهای عملی برای مسایل سازمان، جاری می‌شوند.

نظام پیشنهادها، چارچوبی است که از طریق آن ابتکارات کارکنان به صورت فردی ابراز می‌شود. از طریق این نظام کارکنان تشویق می‌شوند که به محیط و فرآیندهای کار خود توجه خاصی داشته باشند، مسایل شغلی و سازمانی را بیابند و از طریق چاره‌جویی برای مسایل و اجرای راه‌حلهای یافت شده، در درجه نخست کار خود و سپس امور سازمان را بهبود بخشند.

از سوی دیگر حلقه‌های کنترل کیفی ساختاری را برای رسیدگی و چاره‌اندیشی گروهی در مورد مشکلات محیط کار در اختیار افراد می‌گذارد. با آنکه عضویت در این حلقه‌ها از لحاظ نظری داوطلبانه است، اما عموم کارمندان در این حلقه‌ها عضو هستند و کار در آن را همچون سایر وظایف جاری خود تلقی می‌کنند. از جمله تفاوت‌های مهم نظام پیشنهادها و حلقه‌های کنترل کیفی، به‌غیر از فرد محوری و گروه محوری، قلمرو

1. Employees Suggestion System
2. Quality Control Circle

فعالیتهاست. از طریق نظام پیشنهادها کارکنان می‌توانند به همه امور سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص، تدوین کنند. اما وظایف حائزها حول مضامینی (Themes) است که معمولا هر شش ماه یکبار از سوی مدیریت تعیین می‌شود. می‌توان گفت فعالیت حلقه‌ها در چارچوب محدودتری صورت می‌گیرد و متمرکز بر امور خاص از پیش تعیین شده است. معهدا فعالیت حلقه‌ها، فهرستی از مسایل درخور توجه در اختیار کارکنان می‌گذارد که می‌تواند الهام بخش کار فردی آنان از طریق سیستم پیشنهادها باشد.

هدف‌های عملی سیستم پیشنهادها بیشتر ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و ایجاد زمینه تعادل گروهی درجوی غیررسمی است. مدیران ژاپنی انتظار ندارند که از طریق سیستم پیشنهادی کارکنان به محصولی جدید یا روشهای جدید کار دست یابند. همچنین انتظار ندارند که از این طریق هزینه‌ها کمتر شود و سود افزایش یابد؛ تاکید آنها بیشتر بر نقش انگیزشی این سیستم است تا آثار مستقیم اقتصادی آن. مدیران ژاپنی معتقدند فرصتهای خلاقیت که از طریق سیستم پیشنهادها ایجاد می‌شود به نشاط کارکنان در کار و به رضایت شغلی آنان کمک می‌کند. فعالیتهای خلاقانه افراد را به یکدیگر نزدیک می‌کند و تعاملهای گسترده و غیررسمی میان آنان را افزایش می‌دهد. حاصل این سیستم ترغیب خلاقیت فردی و تقویت روحیه کارگروهی خودجوش

چنانکه در فوق گفته شد نظام پیشنهادها و حلقه‌های کنترل کیفیت دو نظام مکمل یکدیگرند و به صورتهای مختلف به یکدیگر بستگی پیدا می‌کنند. از جمله خصوصیات فرایند خلاقیت سازمانی، تاکید بر کشف مسایل موجود است. هر عضوی که مسایل بیشتری را کشف کند جایگاه بالاتری پیدا می‌کند و هر مدیری که مسایل بیشتری داشته باشد از شهرت بهتری برخوردار خواهد شد. حلقه‌های کنترل کیفیت به کارکنان در کشف گره‌های سازمانی کمک می‌کند و از این بابت محرک نیروی برای فعال‌تر شدن سیستم پیشنهادهاست. فعالیت حلقه‌ها مخزنی از اندیشه‌های

حلقه‌های کنترل کیفیت از سویی دیگر نیز پشتیبان نظام پیشنهادهای کارکنان است. اگر افراد و یا گروه‌های غیر رسمی و خودجوشی که حول تدوین یک پیشنهاد تشکیل می‌شود از عهده حل مسئله‌ای برنمایند، مسئله مذکور را به حلقه‌های کنترل کیفیت ارجاع می‌کنند تا افراد بیشتری با اندیشه‌های متفاوت برای حل آن بسیج شوند. در عین حال اگر به عضوی از حلقه کیفیت از طریق نظام پیشنهادها امتیازی تعلق گیرد، حلقه مربوطه نیز امتیاز و اعتبار می‌یابد. در مراسم مهمی که هر سال توسط مدیران شرکت برپا می‌شود اعضاء به صورت فردی و نیز حلقه‌ها مورد تشویق واقع می‌شوند. همچنین بخشی از امتیازهای مادی که از طریق سیستم پیشنهادها به افراد تعلق می‌گیرد، در اختیار صندوق ویژه‌ای در حلقه‌ها قرار می‌گیرد تا صرف فعالیت‌های بهسازی فردی، تفریحی و سایر امور مورد علاقه کارکنان شود.

شیوه کار سیستم پیشنهادها از همان روزهای استخدام برای کارکنان تشریح می‌شود. مدیران و سرپرستان نیز قبلاً آموزشهای لازم را برای کار نزدیک با زیردستان خود و کمک به آنان در مسئله‌یابی، حل مسایل و اجرای راه‌حلا و چگونگی بازخورد به کارکنان، دیده‌اند. مدیران از بازخورد مثبت برای ترغیب روحیه خلاقیت و سازندگی بسیار استفاده می‌کنند.

اساس سیستم پیشنهادها همانگونه که قبلاً گفتیم، این است که فعالیت‌های خلاقانه نباید در انحصار جمعی نخیه باشد (شعار «پژوهش و ابداع کاری همگانی است» معرف این فلسفه است).

ویژگی دیگر سیستم پیشنهادها، تاکید بر مسئله‌یابی است. برای یافتن مسایل سازمانی فرد به نحو سازنده‌ای از وضعیت موجود (از وضعیت شغلی یا وضعیت محصولات سازمانی) ناراضی است و به دنبال راه‌هایی برای بهبود آن می‌رود. اصل این است که نارضایتی سازنده^۱ فرد را به تفکر و رفتار چاره‌جویانه وا می‌دارد. برای ترغیب روحیه مسئله‌یابی در برخی از سازمانها فهرستی از مسایل موجود از طریق پوسترهایی در محل‌های کار اعلام می‌شود و کارکنان تشویق به چاره‌جویی می‌شوند.

در سازمانهای آمریکایی از این لحاظ وضع معکوس است. مدیران از اعلام و تصریح مسایل خود اکراه دارند؛ زیرا وجود مسئله نقطه ضعفی برای مدیر تلقی می‌شود. با این روحیه وقتی مسئله‌ای پیدا می‌شود هر کس سعی می‌کند خود را مبرا کند. جملائی نظیر «این مسئله در نوبت کاری من اتفاق نیفتاد» یا «مشکل ما نیست» بسیار شنیده می‌شود.

در سازمانهای ژاپنی اعضاء آموزشهای خاصی در کشف مسایل می‌بینند، و روشهای ساختار یافته‌ای نیز برای حصول اطمینان از استمرار آنها در سازمان وجود دارد. در برخی موارد به کارکنان کارتهای کشف مسئله داده می‌شود تا مسایل مورد مشاهده را از طریق آنها در پوستره‌های بخصوص اعلام کنند.

هر چند که سیستم پیشنهادها، پیشنهاد را از افراد می‌پذیرد، اما کارکنان تشویق می‌شوند که برای چاره‌جویی و آزمون راه‌حلهای مناسب به‌صورت گروهی - در قالب گروههای کوچک غیررسمی خود جوش - کارکنند.

در نظام پیشنهادها، تفاوت زیادی میان یک فکر نو و یک پیشنهاد وجود دارد. ایده هنگامی به پیشنهاد تبدیل می‌شود که هر سه مرحله مشکل‌گشایی یعنی مسئله‌یابی، چاره‌جویی و آزمون راه‌حل را طی کرده باشد. با این وصف عملی بودن پیشنهادهایی که از سوی کارکنان تسلیم می‌شود از قبل آزمون شده است. همه پیشنهادهایی که بدین ترتیب شکل می‌گیرد مورد قبول سازمان واقع می‌شود و طبق تحقیقات انجام شده در شرکت‌های ژاپنی حدود ۹۶ درصد آنها به مورد اجرا در می‌آید.

در نظام پیشنهادها پاداش مالی و بازخورد سریع، که هر دو از اهرمهای انگیزشی مهم هستند پیش‌بینی شده است. پاداشهای مالی در غالب موارد بسیار کوچک (۵ دلار) و بیشتر به‌صورت نمادین (Symbolic) پرداخت می‌شوند.

اما در برخی موارد نیز پاداشها بزرگ و قابل توجه است. در هر حال سیستم پیشنهادها ترغیب تفکر خلاق، پرورش کارکنان فکور و تقویت روحیه مشارکت در امور سازمان و یفای نقش سازنده در فرآیند بهسازی دایمی امور است.

مدیران سازمانهای ژاپنی به صورتهای مختلف کارکنان را به مشارکت در سیستم

پیشنهادها ترغیب می‌کنند. در مواردی برای هر کارمند سهمیه‌ای تعیین می‌شود. نقش سرپرستان تنها حصول اطمینان از جریان به هنگام تولید نیست، بلکه مراقبت از جریان مستمر ایده‌ها و پیشنهادهای نو را نیز در بر می‌گیرد. سرپرستان به کارکنان اجازه می‌دهند که با دریافت اضافه کار به تکمیل پیشنهادهای خود بپردازند. فرد تشویق می‌شود که با افکار جدید زندگی کند. بسیاری از فعالیتهای مسئله‌یابی و چاره‌جویی در ساعات خارج از کار اتفاق می‌افتد.

نقش مدیران و سرپرستان ژاپنی در کارایی سیستم پیشنهادها بسیار حیاتی است؛ به‌عنوان مربی و مشوق، آنان از هر فرصتی برای آموزش و تعلیم و راهنمایی، کمک فکری و ارائه بازخورد مثبت، به کارکنان استفاده می‌کنند. در طرحهای بزرگ رهبران گروهها و سرپرستان، منابع مالی و کاری قابل توجهی برای تکمیل پیشنهادها در اختیار کارکنان می‌گذارند. در جلساتی که به‌صورت دوره‌ای معمولاً در رستوران یا چایخانه تشکیل می‌شود، افراد و گروهها کارهای خود را به همکاران معرفی می‌کنند. مدیران به عنوان رئیس جلسات به ارزیابی طرحها و ارائه بازخورد مثبت می‌پردازند. (آذرهوش، ۱۳۸۴)

نکته جالب آن است که مدیران خود نمی‌توانند در سیستم پیشنهادها که خاص کارکنان است بطور مستقیم مشارکت کنند. اگر مدیری فکر جدیدی داشته باشد و یا مسئله تازه‌ای را مشاهده کند که در خور ریشه‌یابی و چاره‌جویی است، از کارکنان علاقمند و داوطلب برای این کار به‌صورت فردی و یا جمعی استفاده می‌کند. در این میان فرد یا گروه داوطلب ممکن است به راهکارهای متفاوتی از آنچه مدیر دیده است دست یابند. در اینگونه موارد مدیران در درجه نخست فرصتی برای آزمون راهکارهای ارائه شده از سوی کارکنان فراهم می‌کنند. این روش متضاد شیوه قدیمی مدیریت علمی است که مدیران را مغز متفکر و کارکنان را تنها بازوان اجرایی سازمان تلقی می‌کنند. دستاورد عمده سیستم پیشنهادها و نیز حلقه‌های کیفیت انگیزش کارکنان و وابستگی آنها به کار و سازمان خویش است.

به طور خلاصه در مدیریت شرکتهای ژاپنی پیشنهادها و حلقه‌های کنترل کیفیت

دو سیستم مکمل برای ترویج خلاقیت در میان کارکنان است. سیستم کنترل کیفیت فرصتهایی برای ابتکار، عملکرد و شهرت فردی فراهم می‌سازد. فعالیت حلقه‌های کیفیت تا حدودی تعیین‌شده و ساختار یافته است. اما سیستم پیشنهادها حد و مرز مشخصی ندارد و طرح هر پیشنهادی از طریق این سیستم مقدور است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همانطور که از محتوای مقاله بر می‌آید موضوع خلاقیت و نوآوری لازمه حیات یک سازمان و ماندگاری آن در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و خارجی است. در این شرایط اگر سازمانی در جهت نوآوری و خلاقیت اقدام جدی انجام ندهد قطعاً با شکست روبه‌رو خواهد شد؛ زیرا توسعه علم و تکنولوژی و ورود کالا و تولیدات جدید به قدری زیاد است که سازمانهای غیرپویا و بدون خلاقیت و نوآوری، خیلی سریع از صحنه رقابت خارج شده و امکان مقابله و حضور در کنار رقبای 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، لازم است روح خلاقیت و نوآوری در کالبد سازمان دمیده شود و در این بین کارکنان و کارشناسان همواره باید در جهت خلاقیت و نوآوری گام بردارند و این امر مهم به صورت یک فرهنگ در سازمان درآید.

همچنین اشاعه این فرهنگ که مدیران بدون رعایت نوآوری قادر به ماندگاری در سازمان نخواهند بود، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در جامعه کنونی ما می‌باشد. مدیران نیز باید توجه داشته باشند که با اصلاح فرایندهای سازمانی و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مناسب، خلاقیت و نوآوری را در تمام لایه‌های سازمان و بین تمام کارکنان اشاعه 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» که با پیشرفت و خلاقیت و نوآوری خود می‌توانند موجب تعالی و سرآمدی سازمان گردند، امکانپذیر خواهد بود.

منابع و ماخذ

۱. آذرهوش، فریدون (۱۳۸۴)، «جزوه آموزشی کارگاه آموزشی کار گروهی خلاق»، دفتر تشکیلات و بهبود روشهای وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
۲. آقای فیثانی، تیمور (۱۳۷۷)، «اخلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها»، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول
۳. ابراهیمزاده، 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: پژوهشگاه تحقیقات و مطالعات بسیج
۷. رضائیان، علی (۱۳۷۳)، «اصول مدیریت»، تهران: انتشارات سمت
۸. زارعی، حسن (۱۳۷۳)، «اخلاقیت 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 نوآوری»؛ مجله دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴
۱۱. طالب بیدختی، عباس و انوری، علیرضا (۱۳۸۳)، «اخلاقیت و نوآوری در افراد و سازمانها»، ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۲
۱۲. محمدی، ناهید (۱۳۸۴)، «اخلاقیت 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
14. Cumming, Brian (1998), " Innovation Overview And Future Challenges " . European Journal Of Innovation Management , Vol 1 , No 1 , PP.21-29

15. Dewett. Todd (2004), " Employee Creativity And The Role Of Risk " , European Journal Of Innovation Management , Vol 7 , No 4 , PP.256-266
16. Joe. Batters, Possibilities and Expectation. Published in 1981 By The Addison Wesley, P. Company.
17. Katz, D. & Kahn L. (1978), "The Social Psychology of Organizations", Wiley, New York.
18. Mohr, L.B. (1969), "Determinates of Innovation in Organizations" , The American Political Science Review, Vol 63, PP.111-126
19. Rosenfeld, R. & Servo, J.C. (1990), "Facilitating Innovation in Large 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.
20. Zhuang. Lee And Et Al (1999), " Innovation Or Liquidate - Are All Organizations Convinced - Phased Study Into The Innovation " , Management Decision , Vol 37 , No 1 , PP.57-71

