

خلافت و

مدیریت نوآوری

در سازمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارت جهاد کشاورزی

سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام

### شناسنامه

**عنوان:** خلاقیت و مدیریت نوآوری در سازمان

**ویرایش و آماده سازی:** طاهره صید خانی

**تهیه و تدوین:** محمدکریم الیاس پوریان، طاهره صید خانی

**تاریخ:** دیماه ۱۳۹۱

---

### نحوه تماس

**آدرس:** ایلام - خیابان آیت الله حیدری - روبروی شرکت مخابرات

**تلفن:** ۰۸۴۱-۳۳۳۷۲۰۰

**دورنگار:** ۳۳۳۵۱۰۰

**پست الکترونیکی:** info@jkoi.ir

## فرم شماره چهار مشخصات آموزش ها ( دوره ها و پودمانهای آموزشی)

|  |  |
|--|--|
| ۱- عنوان دوره آموزشی: خلاقیت و مدیریت نوآوری در سازمان   | کد: ۱۳۰۰/۰۲/۰۶۰۹/۰۷ (۲)                                  |
| ۳) هدف دوره آموزشی: آموزش و ارتقاء خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان   |  |
| ۴) عنوان رشته شغلی:<br>مسئولین و کارشناسان تمام سازمانها   | ۵) عنوان پست یا پست های مورد نظر: ۶) طبقه شغلی مورد نظر: |
| ۷) مدرک و رشته تحصیلی:<br>مدرک: کارشناسی و فوق دیپلم یا بالاتر   | ۸) مدت دوره به ساعت: ۸ ساعت<br>نظری: ✓<br>عملی:          |
| ۹) نوع آموزش:<br><input type="checkbox"/> الزامی:<br><input checked="" type="checkbox"/> اختیاری:  |  |
| ۱۰) سرفصلهای آموزشی:<br><br>نظری:<br>۱- تعریف و توضیح مفاهیم خلاقیت و نوآوری، خلاقیت و مدیریت نوآوری و خلاقیت سازمانی<br>۲- نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی و تحلیل و تأثیر نقش مدیر در پرورش خلاقیت<br>۳- آشنایی با ذکر ویژگی های سازمان خلاق و آشنایی و تعریف موانع خلاقیت<br>۴- نحوه ترغیب به خلاقیت و تکنیک های توسعه خلاقیت در سازمان<br>۵- تأثیر عوامل فرهنگی سازمان بر نوآوری<br>۶- اجزای اصلی و تأثیرگذار بر نوآوری سازمان |  |
| ۱۱) شیوه اجرای آموزش:<br><input type="checkbox"/> حضوری: <input checked="" type="checkbox"/> غیر حضوری:  |  |
| ۱۲) روش ارائه محتوی: کلاس درس (سخنرانی) <input type="checkbox"/> کارگاه آموزشی <input type="checkbox"/> مکاتبه ای <input checked="" type="checkbox"/> دیداری- شنیداری <input type="checkbox"/><br>سایر <input type="checkbox"/> ذکر شود.   |  |
| ۱۳) روش ارزیابی:<br><input checked="" type="checkbox"/> کتبی <input type="checkbox"/> شفاهی <input type="checkbox"/> عملی  |  |

## فهرست

| صفحه    | عنوان  |
|---------|--|
| ۵.....  | مقدمه.....   |
| ۷.....  | تعریف خلاقیت.....                                  |
| ۷.....  | تعریف نوآوری.....                                  |
| ۹.....  | خلاقیت و مدیریت نوآوری.....                        |
| ۱۰..... | تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی.....                |
| ۱۱..... | نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از دیدگاه سازمانی..... |
| ۱۲..... | ویژگی های سازمان خلاق.....                         |
| ۱۴..... | نقش مدیر در پرورش خلاقیت.....                      |
| ۱۵..... | موانع خلاقیت.....                                  |
| ۱۶..... | نحوه ترغیب به خلاقیت.....                          |
| ۱۷..... | تکنیک های توسعه خلاقیت های گروهی.....              |
| ۱۹..... | تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری.....                 |
| ۲۰..... | اجزای اصلی در نوآوری سازمان.....                   |
| ۲۷..... | نتیجه گیری.....                                    |
| ۲۸..... | منابع.....   |

با تأمل در مجموعه دست آوردهای فرهنگی بشر در قالبهای هنر، ادبیات، فلسفه، مدیریت، و وسایل و تجهیزاتی که لوازم زندگی بشر قرن بیستم را تشکیل می دهند ملاحظه می شود که حتی ساده ترین لوازم موجود در این مجموعه (میز، صندلی و...) نیز محصول خلاقیت و نوآوری افراد اندیشمند و مبتکری هستند که در طول سالها با پردازش اندیشه ها و نظریه ها و بروز ابتکارها به شکل فعلی درآمده اند این وضع حتی در مورد رشد ذهنی نیز صادق است بشر در آغاز خلقت با ذهنی مستعد ولی بی تجربه با پدیده های جهان پیرامونش مواجه شده و بتدریج بذره های استعداد درونی خویش را شکوفا کرد امروزه مفاهیم ذهنی بشر مملو از طرحهای تکامل یافته ای است که مدتها پیش در قالبهای خام و ابتدایی در ذهن بسیاری از افراد اندیشمند و خلاق جوانه زده و بتدریج توسط نسلهای متوالی تکامل یافته اند. چه حتی در مورد سازمانها نیز امروزه سازمانهایی موفق هستند و می توانند در دنیای پرقابلیت ادامه حیات بدهند که دائماً افکار و اندیشه های جدید را در سازمان کاربردی سازند، که این امر توسط مدیران و کارکنان خلاق امکان پذیر است. هم چنانچه که زیر ساخت اصلی تغییر در سازمان انسانها هستند که در مواجه با تغییرات اگر سازمان آمادگی لازم را نداشته باشد که از درون خود تغییرات را پذیرا باشد و در مقابل آن مقاومت نشان دهد ناگزیر به سمت اضمحلال خواهد رفت. با پیشرفت روزافزون دانش و تکنولوژی و جریان گسترده اطلاعات امروزه جامعه ما نیازمند آموزش مهارت های است که با کمک آن بتواند همگام با توسعه علم و فن آوری به پیش برود. هدف باید پرورش انسانهای باشد که بتوانند با ذهنی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آنها پردازند به گونه ای که انسانها بتوانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و با بهره گیری از دانش جمعی و تولید افکار نو به سوی یک جامعه سعادت مند قدم بردارند امروزه مردم ما نیازمند آموزش خلاقیت هستند. رشد فزاینده اطلاعات سبب شده است که هر انسانی از تجربه و علم و دانشی برخوردار باشد که دیگری فرصت کسب آنها را نداشته باشد. لذا به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین انسانها رموز موفقیت در دنیای امروز است هیچ کس قادر نیست به میزان اطلاعات واقعی هر

کس که در گوشه ذهن او نهفته است پی برد این اطلاعات زمانی به حرکت در می آید که انگیزه ای قوی سبب رها شدن آن به بیرون ذهن می شود یکی از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در یک سازمان زمینه سازی و بستر سازی در بین انسانها جهت ایجاد فرهنگی است که در آن همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری هستند و با تشویق و تأکید بر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه کمک می کنند. به همین خاطر یکی از شرایط لازم برای پدیدار شدن افکار نو وجود آرامش برای ذهن است. لازم است افراد بکوشند در سازمان شرایطی پدید آید که در بستر آن ذهن بیندیشد و تکامل یابد و سبب ساز افکار نو شده و شرایط برای سازندگی در جامعه مهیا شود. با افزایش سپرده گذاری های اخلاقی می توان شرایط را برای شکل گیری یک محیط آرامش بخش در سازمان فراهم کرد کاهش سپرده گذاری های اخلاقی در سازمان سبب می شود زمینه برای گسسته شدن روابط اجتماعی گسترش یابد و با سست شدن پیوند های اجتماعی، شرایط لازم برای بروز خلاقیت در سازمان سخت تر شود زیرا فرصتی برای تفکر وجود نخواهد داشت.

## خلاقیت:

خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار با توجه به توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان، خلاقیت بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا بوجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید. خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین.

## نوآوری:

منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته، نوآوری همان ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است. نوآوری بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. از تعاریف فوق چنین استنباط می شود که بروز خلاقیت در هر فعالیت قابل انتظار است و محدود به هیچ نوع خاصی از فعالیت ها نمی شود به هر حال آنچه در ایجاد تفکر و به طور کلی در فرایند خلاقیت اهمیت دارد تفکر است. تداوم حیات سازمان ها به قدرت بازسازی آنها بستگی دارد این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش های تحقق این اهداف انجام می شود سازمان در مسیر تطبیق خود با تغییرات لازم ناگزیر از تقویت فرایندهای نوآوری و خلاقیت است زیرا به مرور زمان سازمانهای غیر خلاق از دور خارج میشوند یا مجبور می شوند سیستم خود را اصلاح کنند. در مواقع بروز تغییرات محیطی و اثر آن بر واحدهای سازمانی ضرورت ایجاد تغییر را در آنها اجتناب ناپذیر می سازد. این تفسیر ممکن است در کیفیت خدمات، فن آوری، ساختار و یا هر قسمت دیگر از سازمان رخ دهد. سازمان های نوآور از استمرار و خلاقیت و کارآفرینی حمایت می کنند و مدیران نقش فعال در هدایت فرایند نوآوری بر عهده دارند (لابیچ، ۱۹۹۸)



در سازمان های نوآور ساختار استراتژی، فرهنگ و صاحبان قدرت سازمان از نوآوری حمایت می کنند. در اینگونه سازمان ها استراتژی، بصیرت ها، ارزشهای مدیران عالی در خط مشی ها و انتظارات سازمان بر تقویت روحیه کارآفرینی تأکید دارند(همان منبع).

در سازمان های بسیار نوآور، ساختار زمانی مشوق نوآوری است که این سازمان ها از ساختارهای منعطف استفاده کنند حتی سازمان های بزرگتر نیز تلاش می کنند انعطاف ساختار خود را افزایش دهند و از رقابتی نظیر سازمان های کوچک بهره مند شوند این سازمانها سعی می کنند تا با اعطای استقلال به واحدها و توسعه آنها، آنها را به صورت تیم ها و گروه های وظیفه ای مستقل و خود گردان درآورند تا با استفاده از اعضای بخش های متعدد به فعالیت پردازند حتی اعضای واحدهای ستاد و پشتیبانی سازمان های نوآور نیز مشوق نوآوری و خلاقیتند در آن سازمان ها به انواع افراد مهارت ها برای موفقیت در طی گام های فرایند نوآوری نیاز دارند.

## خلاقیت و مدیریت نوآوری:

توجه روز افزون به خلاقیت و نوآوری و ارتباط تنگاتنگ آن ها با رشد اقتصادی منجر به ایجاد مجموعه ای از مدل های مختلف فرآیند نوآوری از جمله مدل فن آوری فشار و مدل کشش نیاز در سال های ۱۹۷۰، ۱۹۶۰ و مدل کوپنگ در اواخر سال ۱۹۷۰ و هم چنین مدل منسجم راسول در سال ۱۹۸۰ گردید. ماهیت پیچیده فرایند خلاقیت و نوآوری توسط نویسندگان مختلفی مورد توجه و تحلیل قرار گرفته است. هنری پوانکاره ریاضیدان بزرگ فرانسوی سال ۱۹۴۸ خلاقیت را تشخیص، بصیرت، دریافت، درک و انتخاب یک پدیده می داند.

فرهنگ و بستر نوآوری را توانایی انجام امری ابتکاری تعریف کرده اند که به خلق محصول یا خدمتی جدید منجر شود به گونه ای که این توانایی از هوش و استعداد افراد سرچشمه گرفته یا به وسیله آموزش ایجاد شود.

نوآوری به معنی به کارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت است که در یک سازمان می تواند به صورت یک کالای جدید و یا راه حل جدید انجام کارها باشد.

خلاقیت اشاره به قدرت اندیشه های نو دارد، و نوآوری به معنای کار برای ساختن آن افکار تازه و نو است.

در واقع نوآوری فرآیندی است که از طریق آن سازمان مشکلات موجود را شناسایی و تعریف کرده پس فعالانه دانش جدید را برای حل آنها به کار گیرد.

## خلاقیت از دیدگاه سازمانی :

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیتهای سازمان مثلاً افزایش بهره وری افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه ها و تولیدات یا خدمات بهتر، روبرت جی استرنبرگ و لیندا ای اوها در بررسی های خود ۶ عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته اند.

۱- دانش: داشتن دانش پایه ای در زمینه ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی

۲- توانایی عقلایی: توانایی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات

۳- کسب فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، فکر ابداعی را برمی گزینند.

۴- انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل درآوردن ایده های خود برانگیخته می شوند.

۵- شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگی های شخصیتی مانند: مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن هستند.

۶- محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط های حمایتی بیشتر ظهور می یابند.

این محققان مشخص کردند که عمده ترین دلیل عدم کارایی برنامه های آموزش خلاقیت تأکید صرف این برنامه ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از ۶ منبع مؤثر در خلاقیت می باشد جایی که سایر عوامل نیز تأثیر بسزایی در موفقیت و شکست برنامه های آموزشی خلاقیت ایفا می کنند جورج اف نلر در کتاب هنر و علم خلاقیت برای خلاقیت مراحل ۴ گانه : آمادگی، نهفتگی، اشراق و اثبات را ذکر کرده است.

## نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی:

- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل تولیدات و خدمات
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل کاهش هزینه ها، ضایعات و اتلاف منابع
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل ارتقای بهره وری سازمان
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و تشویق حس رقابت
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل کاهش بوروکراسی اداری، کاهش پشت میز نشینی و مشوق عمل گرایی
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و مهیا کردن عوامل تولید

## ویژگی های سازمان خلاق:

این دوره عصر فراصنعتی، عصر دانستن و دانایی سرعت و بالاخره عصر خلاقیت و نوآوری رقم خورده، بسیاری از شرکتها ایجاد سود، درآمد، کیفیت و تحویل به موقع کالا و خدمات و در نهایت قابلیت اعتماد را به عنوان هدف ایجاد خلاقیت به حساب می آورند از این رو برای موفقیت در این بعد سازمان ها و شرکتها ناگزیرند تا جهت حفظ بقاء و داشتن مزیت رقابتی، سازمانی خلاق و نوآور شوند به گونه ای که خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی های ژرف جهانی آماده سازند. بر این اساس کشورهای پیشرفته بر آموزش خلاقیت تأکید بسیار داشته و در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده نگر که رهیافت های بدیع و خلاقانه ای را برای مسائل پیچیده ارائه می دارند توجه خاص مبذول داشته اند.

از جمله ویژگی های سازمان خلاق عبارتند از:

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

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

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

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

*ارائه خدمات مردمی:* هدف نهایی در این سازمان ها توجه به نیازهای اجتماع و جلب رضایت آحاد مردم است.

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

**رابطه کارکنان با سازمان:** روبرط دایمی و بلند مدت کارکنان با این نوع سازمان ها و در نتیجه بر خورداری آنها از امنیت شغلی از دیگر ویژگی های این سازمانهاست.

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

## نقش مدیر در پرورش خلاقیت :

نقش مدیریت در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی آنهاست بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد ، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن های خلاق . مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیار می کند تا هرکسی خود مشکل خودش را حل کند.

برای این که افراد در سازمان به تفکر پردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسانها و همین طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد 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 بهره ای ندارند. یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به خود کنترلی کارکنانش وابسته است. خودکنترلی خودش را در خواستن و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می گذارد. مدیران می توانند هر سه مؤلفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مؤلفه اول بسیار دشوارتر و وقت گیرتر از انگیزش است. انگیزش درونی را می توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به طور قابل ملاحظه ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت بندی در اقدام مطرح می شود، آنها باید بدانند که اقدامات مؤثر بر انگیزش درونی، نتایج قوی تری را موجب خواهند شد.

## موانع خلاقیت:

همه انسانها از استعداد نوآوری و خلاقیت برخوردارند بنابراین نباید آن را فقط در انحصار مدیران فرض کرد. در واقع جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور خلاقیت مهمتر از وجود استعداد خلاقیت است زیرا در صورت آزادسازی ذهن از پیش فرض ها و الگوهای زنجیره ای در مدت کوتاهی می توان قدرت خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو را به نحو چشم گیری افزایش داد در راه ظهور خلاقیت موانع متعددی وجود دارد در اینجا به اختصار به برخی از موانع اصلی خلاقیت اشاره می شود:

- ❖ فقدان اعتماد به نفس
- ❖ ترس از شکست
- ❖ تمایل به هم‌رنگی با جماعت
- ❖ فقدان تمرکز ذهنی

افزایش توان خلاقیت و نوآوری در گرو رفع این موانع است.



## ترغیب به خلاقیت:

برخی تصور می کنند که همه افراد می توانند با طی کردن فرایند خلاقیت به افرادی خلاق و مبتکر تبدیل شوند در حالی که نتایج حاصل از پژوهش های انجام شده حاکی از آن است که بعضی از افراد ظرفیت بیشتری برای خلاقیت دارند در اینجا این سوال مطرح است که چرا بعضی از افراد قابلیت بیشتری برای خلاقیت دارند؟ پاسخ به این سؤال دشوار است. ولی این فرضیه قابل مطرح است که محیط نقش مهمی در تشویق یا تجدید استعداد های خلاق دارد بنابراین محیط سازمان می تواند نقش مؤثری در ترغیب موفقیت کارکنان خود ایفا کند به هر حال راههای عمده ای که برای تقویت خلاقیت به کار می روند عبارتند از:

- ❖ ایجاد فضای خلاق
- ❖ اختصاص دادن بخشی از وقت افراد برای خلاقیت
- ❖ استفاده از سیستم دریافت و پیشنهادات
- ❖ ایجاد واحد ویژه خلاقیت ونوآوری

## تکنیک های توسعه خلاقیت گروهی

سازمانها می توانند از انواع تکنیکهای توسعه خلاقیت گروهی به شکل جدی و مستمر استفاده کنند این تکنیک ها از این قرارند:

### طوفان فکری:

یکی از تکنیک های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه ها به صورت گروهی تکنیک تحرک مغزی است در این تکنیک مسئله ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنها خواسته می شود فی البداهه و به سرعت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسخی بیابند پاسخ ها بر روی تابلویی نوشته می شوند به طوری که همه اعضای جلسه می توانند آنها را ببینند این امر باعث می شود تا ذهن اعضا به فعالیت بیشتری پرداخته و جرقه ای از یک ذهن باعث روشنی ذهن دیگری می شود. اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی افزایش قدرت خلاقیت در گروه است. افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی قدرت تصور خلاق را از خود بروز می دهند. رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می گردد. هم چنین عدم وجود انتقاد و ارزیابی های سریع باعث می شود تا اعضای جلسه با فراغت خاطر به اظهار نظر پردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد گردد و نکته دیگری که در مؤثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است نو بودن نظرات است.

### تکنیک ششگانه خلاقیت:

ادواردو بونو پدر تفکر خلاق در کتاب خود می کوشد نشست افراد به دور یکدیگر را به احترامی ثمربخش و کارا تبدیل کند تا افراد بیاموزند که به تفکر خود نظم دهند و آنگاه در این میان به راههای خلاقانه بیاندهند و با یک هماهنگی مدبرانه نتایج را طبقه بندی کرده و در تصمیم گیری ها از آن استفاده کنند.

### 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 نمائیم خلاقیت امکان وجود می یابد. او در گروههای ایجاد خلاقیت اعضای گروه را از طریق بکارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره ای به گردش تخیلی ترغیب می نمود. و در این حالت ایدهها و نظرات بدیعی را کشف می کرد ذهن افراد در این گوشه خیالی با دستاویز استعاره ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود می رسید و روابط تازه ای را بین پدیدهها پیدا می کرد. آنان پدیده های را که چندان تجانسی با هم نداشتند تلفیق و ترکیب می کردند و به ایدههای جدیدی دست می یافتند.

### تفکر موازی:

واضع این شیوه ادواردوبونو روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می کند که با افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق تر می سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می ماند در حالی که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید گودال عمیق تر می سازد و اطلاعات و تجربه های جدید صرفاً به اندیشه های قبلی افزوده نمی شود بلکه آنها را تغییر داده و ساختار جدیدی را ایجاد می کند. یکی از راههای تحقق تفکر موازی ایجاد یک اندیشه واسطه است، غیر ممکن است این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن نشده باشد بلکه با تبدیل آن می توان به اندیشه های نو و عملی دست یافت.

### ارتباط اجباری:

یکی دیگر از شیوههای آشکار ساختن خلاقیت ها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد شیوه ارتباط اجباری است در این شیوه همان طور که از نام آن برمی آید باید بین دو گروه از پدیدهها ارتباط اجباری ایجاد کرد.

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری:

سازمانهای نوآور فرهنگی مشابه دارند. آنها تجربه کردن را تشویق می کنند. آنها هم به موفقیت ها و هم به شکست ها پاداش می دهند. آنها از اشتباهات تجربه کسب می کنند. یک فرهنگ نوآور دارای هفت ویژگی زیر است:

- ✓ پذیرش ابهام
- ✓ شکیبایی در امور غیر عملی
- ✓ کنترل های بیرونی کم
- ✓ بردباری در مخاطره
- ✓ شکیبایی در برخوردها
- ✓ تأکید بر نتایج تا بر وسایل
- ✓ تأکید بر نظام باز

سازمان از نزدیک محیط را کنترل می کند و سریعاً به تغییرات آن طور که اتفاق می افتند پاسخ می دهد.

## اجزای اصلی در نوآوری سازمان:

۱- وجود اعتماد و حمایت در سازمان لازم است. اگر این دو عنصر در سازمان نباشد و افراد در حمایت از تفکر خلاق همکاران خود بی میل باشند، شناسی برای نوآوری وجود ندارد. اگر افراد با یکدیگر روراست نبوده، نسبت به ایده‌های یکدیگر حسادت ورزند، به بدی از یکدیگر سخن گفته، چاپلوسی یکدیگر را نمایند و به ویژه علاقه ای به همکاران خود نداشته باشند، شکی نداشته باشید که به طور حتم تمام آن خلاقیت و نوآوری خاموش خواهد شد.

۲- همواره میلی به انجام ریسک و قبول شکست به عنوان تجربه ای برای یادگیری وجود دارد. چنانچه افراد بدانند که ترس از شکست، یکی از سخت ترین موانع در راه خلاقیت است. احتمال زیادی برای شکست وجود دارد و به فرصت های آینده لطمه وارد می نمایند، به ندرت وارد عرصه خلاقیت می شوند. این ترس می تواند ناشی از احتمال وجود یک تنبیه واقعی همچون از دست دادن شغل گرفته تا ساده تر از آن مورد تمسخر قرار گرفتن باشد.

۳- نوآوری می بایست چالش های عمده و توانایی بسط دادن فکر را به همراه داشته باشد. یک فکر کنترل شده عموماً نمی تواند خلاق باشد. سازمانهای کمی هستند که ظرفیت فکری اعضای خود را واقعاً گسترش می دهند و بسیاری از آنها تمایل دارند تا وظایف ناچیزی که نیاز کمی به درونداد خلاق دارد را به کارمندان خود محول نمایند. آیا افراد سازمان شما واقعاً به چالش کشیده می شوند؟

۴- این تصور که ایده های خوب تنها از آن ماست، در سازمان ها بسیار به چشم می خورد. تاریخ نشان می دهد که درصد بالایی از نوآوری ها، خارج از آن حیطه های دانشی است که ما تصور می نماییم پس همواره باید آماده پذیرش تفکرات دیگران بود.

۵- لازم است در سازمان به جای گرایش به پاسخگویی و عکس العمل، نوعی گرایش خلاق وجود داشته باشد. افراد در یک سازمان خلاق نگرشی مثبت نسبت به همه چیز دارند آنها آینده خود را خلق می نمایند نه آنکه از گذشته خود محافظت کنند. آنها به جای آنکه برای فرار از باخت بازی نمایند برای برد بازی می کنند. اگر اولویت سازمان شما در حل مشکلات است، امکان کمی برای هرگونه خلاقیتی وجود خواهد داشت.

۶- شوخ طبعی مثبت باید به عنوان منبعی مهم در نظر گرفته شود. اگر برخی از اوقات افراد خارج از کاری که انجام می دهند تنوع یا خنده ای نداشته باشند باید با خلاقیت خداحافظی نمود. در بسیاری از موارد افراد نیاز دارند تا راحت باشند و کارهای احمقانه و خنده دار انجام دهند. خبر خوب این است که توانایی استفاده از شوخ طبعی و مزاح به عنوان یک منبع، صرف نظر از کمک به خلاقیت فواید بسیاری دیگری نیز دارد.

۷- افراد باید نسبت به کار خود شور و اشتیاق داشته باشند. جایی که شور و اشتیاق نباشد خلاقیت وجود ندارد. برای افراد دشوار است که از انرژی خلاق خود در ارتباط با اموری که آنها را به وجد نمی آورد کمک بگیرند. اشتیاق داشتن با دیدگاهی محرک، قابل دسترس و عینی همراه با میزان اعتماد به نفس به وجود می آید.

۸- تکنیک های شبیه سازی تفکر خلاق همراه با توانایی استفاده از آنها به شیوه خود انگیخته باید فرا گرفته شوند. راههای جالبی برای شبیه سازی تفکر خلاق و وارد نمودن افراد به قلمرو اعتماد به مشاوران خبره در امر خلاقیت برای ایجاد بهترین ظرفیت فکری در شما و همکارانتان اغلب می تواند راه حل خوبی باشد.

۹- باید دانست که خلاقیت و نوآوری چیزی نیست که با ضربه کلیدی روشن و خاموش شود. محیط پیرامون باید خلاق به نظر آید، خلاق احساس شود و خلاق بوئیده شود حتی وارد شدن به چنین محیطی می تواند افراد را سرزنده نمایند.

۱۰- کارها باید بدون هرگونه قضاوتی انجام گیرند. صحبت کردن خیلی آسانتر از عمل کردن است! بسیاری از ما به نظر می آید نوعی تمایل ذاتی نسبت به ارزیابی داشته باشیم. سخت است بدون فکر در مورد درستی یا نادرستی مطلبی که به آن گوش فرا دهیم قضاوت کنیم. تمرین زیادی لازم است تا اطلاعات را حقیقتاً بدون هیچ گونه ارزیابی و خوب و بدی دریافت نماییم. چگونه می توانیم رفتاری به دور از هر گونه قضاوت در سازمان خود داشته باشیم؟

۱۱- فرایند خلاق/ نوآور، باید توانایی کشف آینده را داشته باشد. اطلاعاتی در مورد گرایش ها، محرک ها، انواع تکنولوژی و قابلیت های در حال ظهور می توانند خوراک قوی

برای ایده های فردا باشند. رفتن به سمت امکانات قوی فردا خیلی بهتر و مؤثرتر از فرار کردن از مشکلات امروز است.

۱۲- ترس از عدم موفقیت نیز سد دیگری در مقابل خلاقیت و نوآوری است. افراد باید بدانند که اگر خلاقیت را در خود رشد دهند شغل خود را از دست نداده و آینده شان را به خطر نمی اندازند. آنها نیاز دارند تا در بیان پیشنهادهای و ایده های خود در محیط کار، احساس امنیت و آزادی نمایند.

۱۳- محیط پیرامون می بایست فرصت هایی را برای کارهایی غیر از کارهای روتین و روزمره افراد و زمانی را برای پرداختن آنها به آنچه علاقه دارند، فراهم نمایند. قانون اتصال بیان می دارد که هیچ گاه چیز جدیدی خلق نمی شود بلکه امور به شیوه های خلاق تر دوباره ترکیب می شوند. پس نوآوری شامل یافتن آن ترکیبات جدید در محیطی خلاق می باشد.

۱۴- هماهنگی مناسبی میان فرد، بازخورد تیم و اعتبار ایده و تفکر خلاق باید وجود داشته باشد اگر افراد احساس نمایند که اعتبار خلاقیت آنها به تیم دیگری داده می شود عقب نشینی می نمایند. خلاقیت اغلب امری ظریف و شخصی است و وجود یک محیط تیمی قوی برای افرادی با خلاقیت بالا که میل دارند توسط ایده هایشان شناخته شوند می تواند نا امید کننده باشد.

۱۵- به وعده ها باید ارزش داد. اگر می گوئیم کاری را انجام می دهیم حتماً باید انجام دهیم ممکن است کمی عجیب به نظر آید ولی در اکثر سازمانها وعدهها ارزشی ندارند و از قلم می افتند اگر قرار باشد نوآوری اتفاق افتد این رویه باید تغییر نمایند. در محیطی که وعده ها معنایی ندارند شانس کمی برای خلاقیت و نوآوری پایدار وجود خواهد داشت. عمل به تعهدات در سازمان شما به چه میزان است؟

۱۶- جریان بازی از اطلاعات در سازمان لازم می باشد. مدیریت کتاب باز، دانش و اطلاعات لازم را برای استفاده از قابلیت خلاقیت و نوآوری به افراد داده و نیز باعث می شود تا افراد بخواهند ایده ها و خلاقیت خود را آزاد نمایند. قابلیتی که اغلب افراد از خود بروز می دهند ارتباط قوی با میزان اطلاعاتی دارد که به آنان داده شده است.

۱۷- جو فیزیکی نیز لازم است تا خلاق باشد. اکثر محیط های سازمانی بیش از اندازه تصفیه می شوند. در حالی که رشد تفکر خلاق بیش از هر چیز در پی ارتباط با مسائل پیرامون ایجاد می شود. محیط های کاری باید کمتر قوانین و محدودیتها و بیشتر امکانات موجود را در ذهن افراد تداعی نمایند.

۱۸- برای دستیابی به خلاقیت و نوآوری لازم است تا جایگاه خود را در هر یک از موارد گفته شده ارزیابی کرده و به این فکر نمایید که چگونه تغییر کنید، کار ساده ای نیست اما ارزش تلاش کردن را دارد. این مسئله در مورد کسب و کار نیز می تواند صدق نماید. برای مثال موضوع جو، تنها به سالم بودن هوای داخل فروشگاه نمی پردازد. آیا اگر شخصی به درون فروشگاه نگاه نماید به این معنا نیست که نظرش جلب شده و قصد دارد به داخل آمده و اجناس شما را از نزدیک ببیند؟.....



در سازمانهای ارگانیک فرآیند نوآوری و خلاقیتی که مسیر رو به بالا بپیماید تقویت و تأیید 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 نظرهای 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 زیرا کارکنان و اعضای سازمان از این بابت سازگاری کاملی ندارند. کارکنان و اعضای سازمان از بکارگیری پدیدههای 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 راهها 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 پدیده جدید باشد. زیرا اگر مسئله بکارگیری پدیده جدید مطرح باشد. در این حالت هنگامی که وضع ایجاب کند نظر یا ایده جدیدی ارائه شود، سازمان حالت ارگانیک به خود می گیرد، زیرا اگر مسئله به کارگیری پدیده جدید مطرح شود ساختار سازمانی به صورت مکانیکی در می آید.

ساختار سازمانی وسیله ای است که مدیریت می تواند 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 استوار است. این نوع استراتژی سازمان به ویژگیهای نوعی محصول ابتکاری و تبلیغات دامنه دار، بر روی منحصر به فرد بودن آن تکیه می کند (اعرابی، ۱۳۸۱) 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 می کند مناسب نخواهد بود هر سازمانی بسته به ساختار خود خلاقیت را به نوعی نهادینه می کند:

۱- **دوایر خلاق:** در بسیاری از سازمانها مسئله ابتکار عمل و خلاقیت به واحدهایی واگذار شده است که آنها را دوایر خلاق می نامند. دوایر ستادی، مانند: تحقیق و توسعه، طراحی، مهندسی و تجزیه و تحلیل سیستم ها، راههای جدیدی را ارائه می دهند که سایر دوایر سازمانی باید آنها را بکار بندند.

۲- **تیمهای 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 می شود و تسهیلات لازم در اختیار آنها گذارده می شود تا از قید و بند مقررات سازمانی رها شوند. در بعضی از سازمانها نیروی ضربت به وجود می آورند تا آنها بتوانند محصولات جدیدی را ارائه دهند. این گروههای خلاق معمولاً کوچک هستند و ساختار سازمانی آنها حالت ارگانیک دارد.

۳- **سازمان کارآفرین:** بسیاری از شرکتهای کوشیده اند تا فلسفه و روحیه سازنده ای را بر سازمان حاکم کنند و ساختار سازمانی را به گونه ای درآورند که تعداد نوآوری های شرکت از حد متوسط بیشتر شود. در چنین شرکتهای دوایر خلاق و تیمهای خلاق تشکیل می شوند، شرکت می کوشد تا فکر خلاق و نوآوری را در سازمان ترویج کرده و به گونه ای عمل کند که همه اعضای سازمان در اندیشه نوآوری و خلاقیت باشند. مهم ترین رهاورد این شیوه مدیریت، پدید آوردن نیروهایی است که آنان را قهرمانان خلاق یا قهرمانان نظریه پرداز (Champions Idea) می نامند، 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 می دهد و خود را وقف به ثمر رسانیدن آن می کند. این شخص تکنولوژی را بسیار خوب درک می کند. 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 می کند. مدیر قهرمان زمینه را برای اجرا در آوردن نظر یا عقیده جدیدی فراهم می سازد، برای قبولانیدن آن از اعتبار لازم و توان کافی برخوردار است و برای اجرای آن

می تواند منابع لازم را تخصیص دهد. معمولاً قهرمان مدیریت و قهرمان فنی در سازمان همکاری می کنند زیرا اگر مدیری طرح یا نظری را بپذیرد امکان موفقیت آن بسیار زیاد است. بنابراین می توان گفت: مدیران می توانند به شیوه های مختلف از ساختار سازمانی برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری استفاده کنند. این شیوه ها به این شرح اند: (Bovee, 1993)

۱- واگذار کردن اختیار به مدیران پایینی و کارکنان تا خلاق و نوآور شوند.

۲- مشاغل سازمان کاملاً مشخص و تعریف شده نباشند.

۳- قوانین رسمی کمتری بر سازمان حاکم باشد.

۴- افراد به جای روش های کار، بر اساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند.

۵- بخش جداگانه ای مخصوص فعالیت های خلاق و نوآور در سازمان ایجاد شود تا بدون درگیری با هدفها، وظیفه ها و مقررات سازمانی سایر واحدها، بر پرورش اندیشه های خلاق برای نوآوری در محصول تمرکز یابد.

۶- تیمهای میان رشته ای از متخصصانی از حوزه های 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 سازمانهای خود داشته باشد. خلاقیت و نوآوری برای ماندگاری هر سازمانی لازم است و در طی زمان سازمانهای غیرخلاق از صحنه محو می شوند و اگرچه 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 پردازند سه عامل: برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد. برنامه ریزی، تعیین هدف و راههای تحقق آن است ولی برای دست یافتن به هدف مورد نیاز باید پیش از تلاشی فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی و فکری صورت گیرد. در این مورد باید از ایدهها و افکار افراد در سازمان برای پیش بینی آینده مطلوب و حل مسئله استفاده کرد و بتوان بین ایدهها، 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.

## References:

- ۱- دکتر محمد فتحیان/ مهندس لیلا بیگ/ مهندس عاطفه قوامی فر/ نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و فن آوری/ تدبیر، شماره ۱۶۴ ف دی ماه ۱۳۸۴
- ۲- امید شرکت/ خلاقیت و نوآوری/ تدبیر، شماره ۱۶۶، اسفند ۱۳۸۴
- ۳- ناهید محمدی/ خلاقیت و نوآوری در مدیریت: تعریف، مفاهیم و مدیریت آن/ ۱۳۹۱
- ۴- املیا عربلو/ مدیریت تغییر در سازمان/ مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت جهاد کشاورزی
- ۵- دکتر علی رضائیان/ علی اصغر پورعزت/ مبانی سازمان و مدیریت/ تهران، سمت، ۱۳۷۹
- ۶- طالب بیدختی، عباس انوری، علیرضا، خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمانها، تدبیر، شماره ۱۵۲، سال پانزدهم، دی ماه ۱۳۸۳
- ۸- منقی حامد، علیرضا، مهندسی مجدد ضرورتی اجتناب ناپذیر، تدبیر، شماره ۱۴۴، سال پانزدهم، اردیبهشت ۱۳۸۳
- ۹- سلانی، ایرج، راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان، تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۱، بهمن ۱۳۸۲
- ۱۰- جعفری، عبدالرضا، کیفیت و نظامهای کنترل، تدبیر، شماره ۵۵

11- [www. Mgtsolution](http://www.Mgtsolution)

12- [www. Agriservices.ir](http://www. Agriservices.ir)

13- [www. Fekreno.org](http://www. Fekreno.org)

14- [www. Emodiran . com](http://www. Emodiran . com)