

## بررسی استراتژی برای بهبود نیروی انسانی سازمان‌ها با استفاده از خلاقیت و نوآوری

مهدی نبی پور افروزی\*، مرجان درویش‌متولی\*\*

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، ایران، (نویسنده مسئول)،

پست الکترونیکی: Golchin@yahoo.com

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، تحول، دانشگاه آزاد واحد فیروزکوه،

پست الکترونیکی: Darvishmotevally@yahoo.com

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف کلی بررسی استراتژی برای بهبود نیروی انسانی سازمان‌ها با استفاده از خلاقیت و نوآوری می‌باشد. بی شک مهمترین مؤلفه در موفقیت سازمان‌ها در جهان امروزی به کارگیری خلاقیت و نوآوری می‌باشد. منابع انسانی سازمان‌ها که عمده‌ترین منبع توسعه نوآوری در سازمان‌ها می‌باشند باید در کلیه سطوح به این باور برسند که اصولاً مبنا پایداری و استواری در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و بین‌المللی امروز منوط به خلاقیت و نوآوری همگانی بوده و همه نیروها باید در این جهت فعالیت نمایند. همانطوری که بر ایجاد پایداری و تداوم نوآوری و خلاقیت در سازمان، عادت به تفکر و اندیشیدن را در مدیران و کارشناسان و کارکنان لازم است. از آنجایی که تفکر و اندیشیدن در یک سازمان در راستای مأموریت و اهداف سازمان به صورت عادت روزمره در آید همه مدیران و کارشناسان و کارکنان به دنبال بهبود و ارتقای سازمان مربوطه خواهند بود. و بنابراین این عادت به صورت فرهنگ در خواهد آمد و در لایه‌های مختلف سازمان نفوذ کرد و در اجرای استراتژی تأثیر کلی و دائمی می‌گذارد. و می‌توان بیان کرد که سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که مدیران، کارشناسان و کارکنان آنها بر اساس استراتژی سازمان همواره در یک رقابت پویا به دنبال نوآوری و خلاقیت می‌باشند و تفکر کردن و اندیشیدن در آن سازمان به صورت فرهنگ و وظیفه تلقی می‌شود و بنابراین با این تصور با نهادینه شدن خلاقیت و نوآوری و تولید تفکر و اندیشیدن نو در یک سازمان، که آن سازمان تبدیل به یک نهاد خلاق و نوآور می‌شود و این سبب می‌شود که تفکر جمعی در سازمان ایجاد شود که موجب تلاش سازمان در راستای نیل به هدفهای سازمان می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، بهبود سازمان، خلاقیت، نوآوری



## مقدمه

در عصر حاضر برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آنکه در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه داد باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ های بدیع و تازه تدارک دید و همراه با تاثیرپذیری از این تحولات بر آنها اثر نهاد. در چنین شرایطی داشتن تفکر (دیدگاه) استراتژیک در سازمان یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمانی در پیشبرد اهداف و دستیابی به مزیت رقابتی می باشد (الوانی، ۱۳۹۱). سازمان ها برای حفظ و بقای این مزیت رقابتی همواره باید مسیری رو به رشد را طی کنند این امر زمانی محقق می شود که با به کارگیری یک سیاست نوآورانه در مسیر هدایت درست و راهبردی موثر در بهبود نیروی انسانی که رشد پیدا کنند.

مسائل امروز سازمان ها با راه حل های دیروز قابل حل نیستند و پیش بینی آینده مشکلات آتی را حل نمی کنند باید برای پیشرفت آینده اقداماتی انجام داد تا سازمان ها در شرایط محیطی و قواعد بازی رقابت، که تا حدی مبهم و پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده اند دیگر سازمان ها نمی توانند با تغییرات اندک به نتایج دلخواه مورد نظر برسند، بنابراین برای رسیدن به موفقیت داشتن یک استراتژی نوآورانه ضروری به نظر می رسد (بهاروند، یعقوبی، معینی پور، ۱۳۷۳) همانطوری که محور نوآوری به طور سنتی، توسعه فن آوری و محصول بوده است. ولی چون سرعت تغییرات در جهان بیشتر شده و سیر وقایع کاملاً غیرقابل پیش بینی هستند، بهتر است به جای پرداختن به محصولات و خلق و تولید آنها، در پی ایجاد انگیزه کلی در سراسر سازمان برای گسترش خلاقیت و نوآوری باشد (سرشت، هاشمی، ۱۳۸۷)

## اهداف استراتژی

به کارگیری موفقیت آمیز استراتژی، به سازگار کردن منابع در دسترس سازمان و فرصتهای موجود در محیط بستگی دارد. شناسایی نقاط ضعف و قوت داخلی و فرصتها و تهدیدهای خارجی گام مهمی در فرایند تدوین استراتژی است. برای اینکه تحلیل گران بتوانند عوامل مشخص را بازنگری کرده لازم تشکیل نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و تهدیدها که ابزار بسیار مفیدی برای این کار به شمار می رود.

## ۱) استراتژی نقاط قوت - فرصت:

سازمان با بهره گیری از نقاط قوت خود می کوشد تا از فرصتها نهایت استفاده را ببرد.

## ۲) استراتژی نقاط ضعف - فرصت ها:

سازمان تلاش می کند تا با استفاده از واحدهای موجود به نقاط ضعف خود غلبه کند.

## ۳) استراتژی نقاط قوت - تهدیدها:

سازمان از نقاط قوت خود بهره می گیرد تا تهدیدهای خارجی را دفع کرده و از آنها دوری گزیند.

## ۴) استراتژی نقاط ضعف - تهدیدها:

سازمان رویکردهای مناسبی اتخاذ می کند تا نقاط ضعف خود را کاهش داده و از تهدیدهای خارجی دوری نماید. استراتژی های تشکیل دهنده این ماتریس مبین استراتژی هایست که سازمان می تواند مناسب ترین استراتژی را انتخاب کرده و برای خود استراتژی مناسبی را ارزیابی و تدوین کند.

- . Strategy Strengths - Opportunities
- . Strategy Weaknesses - Opportunities
- . Strategy Strengths - Threats
- . Strategy Weaknesses - Threats

### مفهوم استراتژی

استراتژی در اصل به معنای ایجاد تحول در یک سازمان یا یک مجموعه مورد توجه قرار گرفته است. آندره بوفر استراتژی را اساس و اصول راهنما، فلسفه و اندیشه عملی و تجربی تعریف کرده است (بوفر، ۱۳۶۶)<sup>۱</sup>

استراتژی در واقع یک طرز تفکر و روش اندیشیدن است. هدف آن تنظیم و تدوین و یا طبقه بندی و سیستماتیک کردن حرکت است که می بایستی برحسب تقدم و ترتیب و توالی ویژه ای انجام شود و سپس بر حسب آن توالی و ترتیب، طریق و روش خاصی را که موثرترین آنهاست انتخاب نمود.

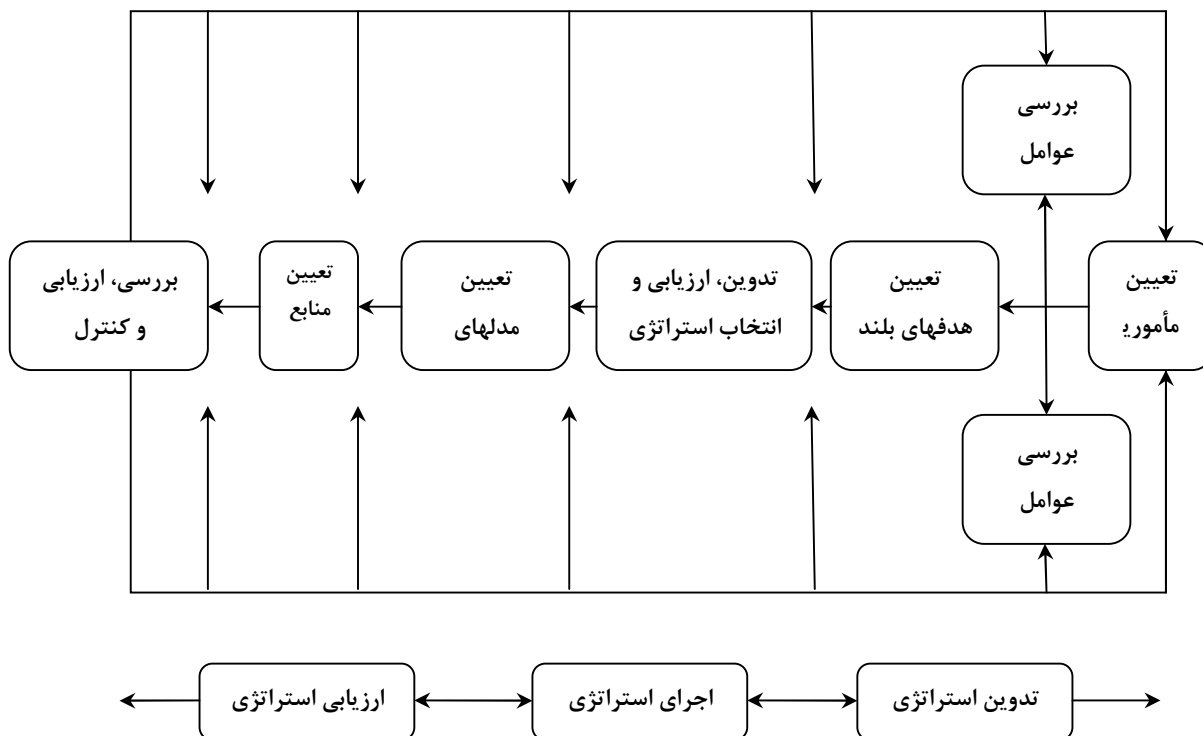
کوئین استراتژی را چنین تعریف کرد:

استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قبال یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند. آسف استراتژی را چنین تعریف کرده است:

استراتژی برداشت جامعه است در جهت مسئولیت خطیر و روز افزون مدیریت عمومی که به موجب آن سازمان در ارتباط با محیط حرکت می کند و جایگاه خود را طوری تعیین می کند که موقعیت سازمان تامین گردد. بنابراین با توجه به تعاریف استراتژی حاوی نکات زیر است (دهکردی، ۱۳۸۸)<sup>۲</sup>:

- (۱) داشتن تصویر جامعه از محیط برون سازمان و تعیین جایگاه سازمان در آن
- (۲) داشتن هدفهای بلند مدت و فدا کردن فرصتهای آتی برای آینده و احتراز از غافلگیری
- (۳) تعیین رسالت و شخصیت سازمان
- (۴) نگرش بلند مدت در تخصیص منابع و تصمیم گیری
- (۵) ضرورت انسجام درون سازمانی و تعهد مشترک عمومی در قبال برنامه و مسیر حرکت.
- (۶) اتخاذ سیاست و تاکتیک هایی به عنوان وسیله ای برای تحقق هدفهای سازمانی

### بازخور



شکل ۱: مدل جامع مدیریت استراتژیک

### به کار گیری استراتژیک

در دنیای پر تحول امروز، نه تنها حرکت بدون هدف و استراتژی میسر نیست. بلکه کسب اطلاعات کافی از محیط برای اتخاذ هدف و استراتژی مناسب امری الزامی است. منظور از به کارگیری استراتژیک تشریح و بیان مراحل است که منجر به تعیین اهداف کلان استراتژیک و استراتژی های سازمان می گردد. برای این منظور از مدل الگوی جامع مدیریت استراتژیک توسط فردد یودا<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۰ طراحی شده استفاده می شود. همانطوری که این مدل از سه گام تشکیل شده و در شکل ۱ فوق بیان شده گام اول: تدوین استراتژی. گام دوم: اجرای استراتژی و گام سوم: ارزیابی استراتژیک.

### تفکر استراتژیک

در مرحله تدوین در برنامه ریزی استراتژیک سازمان بایستی ابتدا اهداف، ماموریتها و رسالت جاری و استراتژیک جاری سازمان را با توجه به نقاط قوت و ضعف درونی سازمان مورد بررسی قرار دهد و با یک شناخت دقیق وضعیت موجود سازمان را تبیین کند. و سپس در مرحله اجرای استراتژی ها نیروی انسانی و مادی لازم را تخصیص داده و فهرست تمام فعالیت هایی که باید صورت گیرند تعیین و گمردن واحدهای عملیاتی مناسب برای پیاده سازی اقدامات اجرایی. در نهایت مرحله ارزیابی استراتژیک که مرحله سوم این مدل است، در این مرحله از یک نظام اطلاعاتی فعال اجرای استراتژی را در مقایسه با اهداف مورد ارزیابی قرار دادن و البته شامل معیارهای عملکرد، ساز و کارهای بازخورد، بهبود مستمر فرآیند یادگیری سازمانی که امکان پالایش استراتژی و اصلاح طرح ها و برنامه های سازمان را فراهم می کند. بنابراین انتخاب هر یک از روشهای فوق به میزان اطلاعات، درجه قطعیت و ثبات و یا میزان پویایی و نوآوری بستگی دارد.

تفکر استراتژیک بیش از جنبه های فرآیندی و متدولوژیک به استراتژی به عنوان یک هنر نگاه می کند، تفکر استراتژیک برای مدیران شرایطی فراهم می کند که مدیر بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است. از آنجایی که تفکر استراتژیک از مزیت رقابتی را از طریق تشخیص و تقویت فعالیتهایی که ارزشها به نحوی فردی برای مشتری ایجاد می کند می افزاینده و این امر از روش فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می شود و این کار در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار یک رویکرد بی نظیر است.

می توان گفت که نوآوری از زمان به وجود آمدن انسان ایجاد شده و نوآوری پدیده ای نو و جدیدی نیست و در شرایط کنونی در حال تغییر و تحول در ابعاد مختلف می باشد و توجه جدی و مهمی به این امر شده است.

در زمینه تفکر استراتژیک سه رویکرد می توان نام برد (لوالیه، تلیه، ۱۳۸۵)<sup>۲</sup>

### ۱) یادگیری از محیط کسب و کار مقدم به اطلاع گیری است.

بسیاری از ابعاد شناخت کسب و کار تنها با تجربه واقعی در محیط بازار قابل فهم است.

### ۲) خلق فرصت مقدم بر کشف فرصت است.

خلق ارزش برای مشتری با پاسخ به نیازهای آشکار و پنهان او صورت می گیرد.

### ۳) پیشتاز در ارائه محصول نوآورانه.

همانطور که برای رسیدن به یک مقصد راه های متفاوتی وجود دارد برای پاسخ به نیاز مشتری نیز روشهای مختلفی امکان پذیر است.

## موانع و چالشهای خلاقیت و نوآوری در سازمان

در عصر جدید علوم رفتاری سازمان‌ها تلاش می‌کنند شرایطی را فراهم سازند که در آن ذهن‌های پیچیده و توانمند بتوانند به تجزیه و تحلیل مشکل بپردازند. از این رو مدیران باید بدانند که برای آزاد ساختن خلاقیت و به کارگیری فکر و نوآوری ضامن غلبه و پیروزی بر موانع و چالشها که در مسیر قرار گرفته است (باقری، چوپانی، ۱۳۸۹).<sup>۱</sup>

ماکفرسون در سال ۲۰۰۱ در یکی از مباحث‌های خود به نام «اصول سرآمدی عملکرد»<sup>۲</sup> یک سری چالشها و موانعی که بر سر راه سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های دولتی برای خلاقیت و نوآوری قرار گرفته را عنوان کرده و بیان داشته که به نسبت سازمان‌های خصوصی در برابر سازمان‌های دولتی از چالشها و موانع‌های کمتری مواجه هستند و از جمله این چالشها و موانع‌ها بدین صورت می‌باشد (بهاروند، یعقوبی، معینی پور، ۱۳۷۳)

- ۱) عدم ساخت یافتن موضع انتقادی در سازمانهای دولتی و تفسیر انتقاد از این سازمان‌ها به انتقاد از کل نظام
- ۲) وجود مراکز متعدد بازرسی عملکرد و مالی، نظیر دیوان محاسبات، سازمان بازرسی و دفاتر نظارتی متعدد درون سازمانی که باعث احتیاط هرچه بیشتر افراد در سازمان‌ها می‌شود.
- ۳) محدودیت‌های فرآیندی و تحت نظارت دقیق قرار گرفتن سازمان‌ها به وسیله قدرت متمرکز دولت و آئین‌نامه‌های مختلف
- ۴) فقدان پاسخگویی جدی در پروژه‌های دولتی به دلیل نیازهای متفاوت و بعضاً متضاد گروه‌های ذینفع.

- ۵) تملک نوآوری‌های ایجاد شده توسط کارکنان توسط اداره مربوط به واگذاری پیامدهای مثبت ایجاد نوآوری نظیر حق مالکیت معنوی، حق کپی رایت، امتیاز مربوط و یا ثبت آدرس اینترنتی به اداره متبوع.
- ۶) تخصیص بودجه مشخص به بخش دولتی و عدم وجود سرمایه‌های مخاطره آمیز
- ۷) ساختار سلسله مراتب نسبی بر ارشیدیت و استخدام کمتر در سنین پایین.
- ۸) پاداش‌های مالی اندک به ارائه نوآوری.
- ۹) پایین بودن قدرت ریسک‌پذیری سازمان دولتی به دلیل پاداشهای مالی اندک

## نقش، ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها

در خصوص ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری در سازمان، با پیشرفت روز افزون دانش فناوری و جریان گسترده اطلاعات، جامعه ما نیازمند آموزش مهارتهایی است که با کمک آن بتواند همگام با توسعه و فناوری به پیش برود. به گونه‌ای که انسان‌ها بتوانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و با بهره‌گیری از دانش جمعی و تولید افکار نو مشکلات را از میان بردارند (دهقانی، ۱۳۸۷)

ضرورت وجود خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها تا حدی رسیده است که برخی منابع نبود خلاقیت و نوآوری را با نابودی سازمان در دراز مدت یکی دانسته‌اند. (استونر، ۲۰۱۲)<sup>۴</sup> از این رو خلاقیت و نوآوری موجب خواهد شد (محمدی، ۱۳۸۴) تا در سازمان موارد ذیل تحقق یابد که به اینها نیازمند خواهند بود عبارتند از: ارتقای بهره‌وری سازمان، رشد و بالندگی سازمان، کاهش هزینه‌های ضایعات و اتلاف منابع، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات

### شرایط لازم جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری

برخی از کارشناسان نیز بر این باورند که برای تحقیق بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان باید شرایط و زمینه های متفاوتی ایجاد گردد که این شرایط و زمینه ها عبارتند از:

۱) فضای خلاق: بدین معنی که مدیریت باید به طور مداوم آماده شنیدن ایده های نو در سازمان باشد.

۲) دادن فرصت برای خلاقیت: بدین معنی که سازمانها یا موسسات دفاتر خصوصی را به کارکنانی که شایستگی لازم را دارند اختصاص میدهند.

۳) برقراری سیستم پیشنهادات: بدین معنی که روشی را برای ارائه پیشنهادات فراهم شود.

۴) ایجاد واحد مخصوص خلاقیت: بدین معنی که واحدها یا سازمانها شان را فنی و حرفه ای ایده های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصولات تازه می کند.

کتی<sup>۱</sup> در تحقیق خود در خصوص شرایط لازم برای ایجاد تغییر نوآوری و خلاقیت اینگونه اظهار نظر کرد که ۱) داشتن روحیه خطر پذیری ۲) عدم ترس از اشتباه و به استقبال نوآوری رفتن ۳) پذیرش شیوه های جدیدی که ممکن است با فرایندهای جاری در سازمان در تضاد باشد (کتی، ۲۰۰۸)

هاجوکی ویکز<sup>۲</sup> در تحقیق خود نیز شرایط لازم جهت ایجاد تغییر خلاقیت و نوآوری را اینگونه اظهار میدارد که ۱) تدارک پیش زمینه های متغیر و نوآوری ۲) تعیین عناصر و بخشهای موثر در اعمال تغییر و نوآوری ۳) مشخص نمودن جداول زمانی اعمال تغییرات ۴) عدم تغییرات اولویتهای جداول زمانی و برنامه مربوطه (هاجوکی، ۲۰۰۸)

و موفقیت در رقابت، افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات، پیدایش سازمان، باعث افزایش انگیزش کاری کارکنان، باعث ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان، باعث موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان، باعث تحریک و تشویق حس رقابت، باعث کاهش بوروکراسی اداری، کاهش پشت میز نشینی و مشق عمل گرایی و باعث تحریک و مهیا کردن عوامل تولید.

گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که انسان برای پایداری و استواری و حیات خود نیازمند است که قدرت خلاقیت را پرورش داده و مورد استفاده قرار دهد. از آنجایی که در دنیای پیچیده کنونی، سازمان هایی در رقابت با سایرین موفق ترند که می توانند از فرصت ها پیش رو به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نوآوری امکان پذیر نیست (باقری، چوپانی، ۱۳۸۹)

سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد نمی تواند بقا یابد و در طول زمان از صفحه محو می شود. از این رو سازمانها پیوسته در جستجوی راه هایی هستند تا خلاقیت و نوآوری را هم در سطوح سازمانی و هم در سطوح بیرونی تقویت نموده و موانع آن را در سازمان ها برطرف نمایند (رضائیان، ۱۳۹۱).

خلاقیت و نوآوری لازم و پیش درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است و آگاهی از فنون و تکنیک های آن ضرورتی اجتناب ناپذیر برای مدیران کارکنان و محققین علاقه مند است. افزایش خلاقیت در واحدهای کوچک صنعتی می تواند به ارتقای کیفی و کمیت خدمات، کاهش هزینه ها، ایجاد انگیزش، رضایت شغلی کارکنان و جلوگیری از اتلاف وقت و... منجر شود.

## ویژگی های افراد خلاق و نوآور در سازمان:

می گیرند و همواره جایی برای تغییر و تحول باقی می گذارد.

- شوخ طبعی: فرد خلاق از ظرافت دید و نکته سنجی زیادی برخوردار است و اغلب قادر است با اظهار نظرها بیان نکته ها و خلق موقعیتهای جلب توجه نماید.

- اعتماد به نفس بالا: او نسبت به خود و توانمندیهایش آگاهی دارد و معتقد است که ایده ها و نظراتش ارزشمند هستند.

- ابتکاری و تخیل قوی و حساسیت: ایده های او معمولاً با ایده های دیگران بسیار متفاوت است و در مواردی که دیگران به راحتی و روزمرگی از آن می گذرند ذهن خیال پردازی قوی دارد.

- زیبا دوستی: فرد خلاق به آسانی مجذوب زیبایی می شود و نسبت به آن توجه و دقت زیاد می کند و به فعالیتهای هنری علاقه مند است

- تردید: اغلب بسیاری از قوانین رایج جامعه برای او بی سوال باقی می گذارند این مشکوک بودن و عدم اعتماد فرد خلاق معمولاً ناشی از علاقه درونی او به تغییر اصلاح امور عادی و خلق ایده های بهتر است (سلیمانی، ۱۳۸۴ و طالب بیدختی، ۱۳۸۳)

## عوامل مؤثر بر شکل گیری فرآیند نوآوری در

### سازمان

براساس تحقیقات انجام گرفته در شرکت «ایران ترانسفور» به طور کلی پارمترها و عوامل مؤثر بر فرآیندهای نوآوری شرکتها و سازمان ها را به دو گروه می توان تقسیم کرد (نصیری، احمدی، ۱۳۸۶)، این عوامل عبارتند از:

الف) عوامل درونی سازمان

ب) عوامل برونی سازمان.

امروزه سازمانه در برهه ای از زمان قرار گرفته اند که تحت عناوین مختلف از جمله عصر دانش عصر فرا صنعت 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 می سازند. به طوری که خلاقیت و نوآوری بعنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمان ها پذیرفته شده است. روانشناسان سعی کرده اند تا افرادی که دارای سطوح بالای از خلاقیت هستند را با استفاده از تعداد ویژگی ها و مشخصه های افراد خلاق و نوآور عبارتند از:

- استقلال: فرد خلاق عقاید و اندیشه های خود را وابسته به افکار دیگران نموده اند و در افکار و کارهای خویش از استقلال بالایی برخوردار است.

- ریسک پذیری: فرد خلاق اهل خطر کردن است و ماجراجویی را دوست دارد در برخورد با مسائل و مشکلات جرات بیشتر به خرج میدهد و معمولاً نگران شکستهای احتمالی خود نیست.

- کنجکاوی و علاقه به کارهای پیچیده: از سطوح ظاهری یک سلسله فراتر رفته و موشکافی نمودن و در حل مشکلات پیچیده انرژی زیادی صرف میکند.

- تحمل ابهام: برای فرد خلاق مواجه شدن با ابهامات یک مبارزه محسوب می شود و نوعی لذت به دنبال دارد.

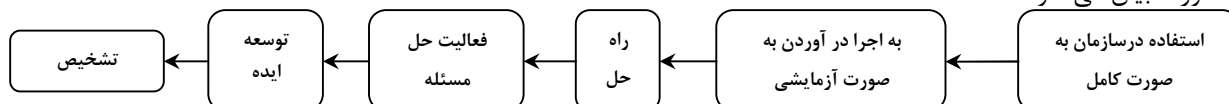
- انعطاف پذیری: اگر او در جریانات حل مسئله با پاسخی برخورد کند مسیر فکری خود را به سهولت تغییر داده و آن موضوع را از زاویای و ابعاد دیگری بررسی نموده و افکار و راه حلهای متنوع را به کار



- ارتباطات بین المللی معیشتی؛ بدین منظور به روز کردن تکنولوژی از طریق ارتباطات تکنولوژیک نقش مهمی بر فرآیند نوآوری سازمان ها دارد.
- میزان سهولت جابه جایی و انتقال تکنولوژی یا علوم؛ بدین منظور این عامل نیز تأثیر مهمی بر سرعت نوآوری سازمان ها خواهد داشت.
- سهولت و راحتی دسترسی به صنایع به قابلیت‌های تحقیق و توسعه (R&D) دولتی؛ بدین منظور دولت در تحقیق و توسعه سرمایه گذاری کند اما در اختیار صنایع قرار نگیرد در نهایت باعث نوآوری شدن شرکتها نخواهد شد.
- وجود سیستم های ارزشی؛ بدین منظور اثر صداقت و اصول اخلاقی به تشکیل شبکه ها و انتقال اطلاعات بین آنها بسیار مهم است.
- در نهایت تأثیر این عوامل بر روی شکل گیری خلاقیت و نوآوری سازمان نقش بسیار مهمی داشته است.

از آنجا که عوامل درونی سازمان را به عنوان موتور نوآوری نام نهاده اند که سیستم پیچیده عوامل داخلی تاثیرگذار بر فرآیند نوآوری را شامل می شود و عوامل خارجی سازمان نیز توانائی هایی است که قدرت رقابت و عرضه متناسب با نیاز مشتریان و دینفعان را گسترش می دهد. به طور کلی مهم ترین عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در درون سازمان را که شامل می شود از دانش و انگیزه درونی نیروی انسانی هر سازمان، سبک رهبری و مدیریت هر سازمان، ساختار سازمانی هر سازمان، فرهنگ سازمانی هر سازمان، درآمدهای تخصیص یافته به هر سازمان.

مهمترین عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در برون سازمان را که شامل وجود توانایی های است که قدرت رقابت و عرضه متناسب با نیاز مشتریان را گسترش می دهد و به بیان دیگر وجود شبکه ارتباطی و محیط خارجی که می تواند بر خلاقیت و نوآوری سازمان اثر گذار باشد. (علیرضایی، لولایی، ۱۳۸۷) بر این اساس برای شکل گیری فرآیند نوآوری در سازمان ترتیب و توالی این فرآیند بدین صورت بیان می شود.



شکل ۲: فرایند نوآوری در سازمان

ارتباط استراتژیکی سازمان در میان عوامل شکل گیری فرآیند نوآوری که این ارتباطات شامل ارتباطات رسمی و غیررسمی بین سازمان ها بدین منظور شبکه های مهارتی سازمان های کوچک مانند ارتباط بین مصرف کنندگان و تامین کنندگان، ارتباط بین سازمان ها و مراکز و موسسات تحقیقاتی می شود، علاوه بر این رقبا می توانند در جریان دانش مورد نیاز نوآوری سازمان ها سهم مهمی داشته باشند.

### مفهوم خلاقیت و نوآوری

در آثار علمی مورد بررسی مفاهیم خلاقیت و نوآوری غالباً به یک معنی به کار می روند در نتیجه آنچه که اهمیت دارد تحلیل مفهوم خلاقیت و نوآوری در چارچوب این تحقیق می باشد.

خلاقیت به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. خلاقیت به معنای توانایی

ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌ها است (عبدالکریمی، ۱۳۸۵)

خلاقیت بر خلق چیز نو دلالت دارد. خلاقیت یک فرآیند انسانی است که به نتیجه نو و مفیدی می‌انجامد.

نوآوری به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است که می‌تواند یک محصول جدید، خدمت جدید یا راه حل جدید انجام کارها باشد. نوآوری فرآیند ادراک یا ایجاد دانش مربوط و تبدیل آن به محصولات و خدمات بهبود یافته و یا جدید برای افرادی که خواهان آنها هستند می‌باشد. بنابراین نوآوری تلاشی برای تبدیل ایده خلاق به محصولات یا فرآیندی است که نهایتاً موجب بهبود خدمات می‌شود. کاهش هزینه و یا ایجاد درآمدهای جدید برای یک سازمان می‌انجامد و نوآوری استمداد و توانایی تغییر یا انطباق را به وجود می‌آورد. که می‌توان از تعاریف فوق این نتیجه را گرفت که:

#### بهره‌وری + اختراع + تصور یا مفهوم = نوآوری

در تعریف فوق مفهوم کلمه تصور به ایده‌ای اشاره دارد که ممکن است باتوجه به یک چارچوب مرجع جدید باشد. و اختراع به هر نوع ایده جدیدی که به واقعیت تبدیل شده اشاره دارد و واژه بهره‌وری حداکثر استفاده از یک اختراع را نشان می‌دهد و بنابراین تصور، اختراع و بهره‌وری همه از اجزای نوآوری می‌باشند (سلطانی، ۱۳۸۷).

بنابراین همانطوری که از تعاریف استخراج می‌شود خلاقیت لازمه نوآوری است و تحقیق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگرچه در عمل نمی‌توان این دو را از هم متمایز ساخت ولی می‌توان تصور کرد که خلاقیت بسترشدهو پیدایش نوآوری هاست. گاهی ایده‌ها و اندیشه‌های نو از ذهن فرد بیرون می‌آید و در سال‌های بعد آن

اندیشه نو به وسیله فرد دیگری به صورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می‌گردد (دهقان نجم، ۱۳۸۸)

#### ویژگی‌های افراد خلاق در سازمان

بعضی از محققین دریافته‌اند که وجود برخی از ویژگی‌های شخصی در افراد در مقایسه با دیگران باعث خلاقیت بیشتر می‌شود. خلاقیت افراد تابع ویژگی‌های شخصیتی او است (وودمن، ساویر و تریفینگر، ۱۹۹۳). همانطور که افراد خلاق دارای یک سری صفات مشخصه هستند، روانشناسان سعی داشته‌اند تا مشخصات افرادی که دارای سطح بالایی از خلاقیت هستند را مشخص کنند و عوامل زیر برای افراد خلاق بیان شده است (صادقی، ۱۳۸۶)

- ۱) سلامت روانی و ادراکی: یعنی فرد توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده را به طور سریع داشته باشد.
- ۲) انعطاف پذیری ادراکی: یعنی توانایی دور شدن از یک قاعده و پذیرش قاعده دیگر را داشته باشد.
- ۳) ابتکار عمل: یعنی توانایی ایجاد جواب‌های غیر روتین و غیر معمول را داشته باشد.
- ۴) ترجیح پیچیدگی نسبت به سادگی: یعنی به چالش‌ها و مسایل پیچیده در امور علاقه مند هستند.
- ۵) استقلال رأی: به خود متکی بودن و تحلیل افکاری به دور از هرگونه غوغاسالاریهاست.
- ۶) اعتماد به نفس: برخورد مسلط بودن و خود را باور داشتن.
- ۷) تمرکز ذهنی: تمام تلاش خود را برای عملی کردن نظرات ذهنی خویش را می‌نماید.
- ۸) مخاطره پذیر بودن: ترس از انتقاد، شکست و اشتباه نداشته باشد و شکست را پیروزی تلقی کند.
- ۹) دانش: تلاش برای کسب آگاهی و اطلاعات
- ۱۰) نیاز به کسب موفقیت: نوآوران همواره به دنبال کسب اهداف و موفقیت هستند.

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.

مدیران خلاق به نحوی وظایف خود را تفویض اختیار می کنند تا کارکنان مشکل خود را شناسایی و برطرف کنند. مدیر خلاق همچنین تخصص، مهارت های تفکر خلاق و انگیزش کارکنان را ترغیب، تشویق ادغام می کند و به کارمیگیرد. در هر حال یک مدیر خلاق قادر به حل عقلایی و خلاقانه مشکلات است. در برطرف کردن عقلایی مشکلات مدیران هر روز به طور مستمر در بسیاری از امور این روش را به کار می گیرند. اما حل خلاقانه مشکلات به معنای بهبود بخشیدن به تعریف مشکل یعنی تشریح مشکلات و شفاف سازی ساختار مسائل است. علاوه بر این بهبود بخشیدن در ایجاد راه حل های دیگر یعنی ایجاد زمینه مناسب در استفاده از راه حل های گوناگون غیر از راه حل های مرسوم در واقع کلیشه ای عمل کردن از موانع خلاقیت است. در واقع یک مدیر خلاق می تواند ناآشنا را آشنا و آشنا را ناآشنا بسازد. بسط تعاریف، به تاخیر انداختن قضاوت، گسترش راه حل های موجود و ترکیب خصلت های غیرمرتبط از دیگر ویژگی های مدیران خلاق در بهبود بخشیدن و حل خلاقانه مشکلات است. در این میان ترس از شکست و انتقاد، عدم اعتماد به نفس، تمایل به هم‌رنگی با جماعت و عدم تمرکز ذهن از اصولی ترین موانع حل خلاقانه مشکلات از سوی یک مدیر خلاق و هوشمند است.

مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه ی زنده ی انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد می باشند. آنها باید در جهت انطباق و رشد در محیط و بهبود توانایی یادگیری خود و دیگر عناصر انسانی سازمان تحریک کننده و انتخاب گر باشند. در این صورت مدیران

(۱۱) رفتار از نوع A: یعنی دارای رفتاری اهل رقابت، عجز، مقاومت و محاسبه گر در رابطه با انجام امور هستند.

### ساختار مناسب سازمانی خلاقیت و نوآوری

ساختارهای زنده و پویای سازمانی، اثر مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند. زیرا این ساختارها دارای رسمیت و تمرکز کمتری اند و با انعطاف پذیری بیشتر می توانند خود را با نیازهای محیطی سازگار کنند. خلاقیت و نوآوری را تسهیل کنند. ساختار منعطف موجب می شود تبادل اطلاعات و ارتباطات به راحتی انجام شود و افراد در فرآیند تصمیم سازی مشارکت داشته باشند. (طوسی، ۱۳۷۲).

### نقش مدیر در ایجاد توانایی خلاقیت و نوآوری در افراد (نیروی انسانی):

نقش مدیر در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری درونی ضرورت و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است. مدیر با عملکرد خود می تواند هم باعث ایجاد خلاقیت و یا مانع آن در افراد گردد. یک مدیر خلاق ذهن های خلاق را پیدا می کند و از خلاقیت آنها استفاده می کند. مدیر خلاق باید فضای خلاق بیافریند و افراد سازمان را برای خلاقیت تحریک کند.

برای این که افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود (علیرضایی، لولایی، ۱۳۸۷).

مدیران می توانند هر سه مولفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تاثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تاثیر گذاری بر دو مولفه اول بسیار دشوارتر و وقت گیرتر از انگیزش درونی را می

سرلوحه فعالیت‌های سازمانی می باشد. خلاقیت و نوآوری مداوم وقتی در سازمان به وجود می آید که سازمان خود، زمینه‌های آن را ایجاد و عوامل محیطی آن را تقویت کند. خلاقیت و نوآوری باید در تمام لایه‌های سازمان و بین تمام کارکنان اشاعه و نفوذ یابد تا در نهایت سازمان خلاق و نوآور داشته باشیم. و این امر نیازمند بینش مناسب می باشد که پرورش و رشد اندیشه‌ها را مهیا سازد.

همچنین اشاعه این فرهنگ که مدیران بدون حمایت نوآوری قادر به ماندگاری در سازمان نخواهند بود. یک ضرورت اجتناب ناپذیر در جامعه کنونی می باشد. 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 می توانند موجب تعالی و پیشرفت سازمان گردند امکان پذیر خواهد بود.

می توانند یادگیری و نوآوری را ترویج دهند. بنابراین مدیران جهت پرورش افراد خلاق و نوآور موارد زیر را باید امکان پذیر سازند (محمدی، ۱۳۸۴):

- ۱) **تحمل مخاطره:** کارکنان باید بدون ترس از پیامدها، برنامه‌ها را اجرا نموده و از اشتباهات به عنوان فرصت‌های یادگیری استفاده شود.
- ۲) **کاهش کنترل بیرونی:** قوانین، مقررات و خط‌مشی‌ها و کنترل‌ها باید به حداقل برسد.
- ۳) **کاهش تقسیم کار:** به خاطر جلوگیری از محدودنگری، از تقسیم کار افراطی جلوگیری شود.
- ۴) **قبول ابهام:** اگر خلاقیت شفاف و عینی نبود مهم نیست در غیر این صورت باعث کاهش خلاقیت می شود.
- ۵) **تحمل راه‌های غیر عملی:** کارکنانی که جواب‌های غیر عملی نابخردانه می دهند باید تحمل شوند زیرا آنچه در او ایده غیرعملی به نظر می رسد ممکن است در آنها منجر به راه حل‌های خلاق شود.
- ۶) **تحمل تضاد:** تنوع آراء باید تشویق شود.
- ۷) **تمرکز نتایج تا ابزارها:** تمرکز به نتایج باعث ارائه و پیشنهاد در چندین جواب صحیح به هر مسئله معین می شود.
- ۸) **ارتباطات همه جانبه:** افقی، عمودی و مورب.
- ۹) **ایجاد نظام مشارکت جو:** کارکنان در صورت حمایت و تشویق مدیر پیوسته به تفکر و خلاقیت می پردازند و اگر بر عکس باشد ابتکار می خشکد.

### نتیجه گیری

همانطوری که از موضوع بر می آید موضوع خلاقیت و نوآوری لازم به 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 روبرو خواهد شد. لازمه این امر، قرار دادن برنامه‌های خلاقیت و نوآوری

## منابع و مأخذ

۱. الوانی، سید مهدی، «مدیریت عمومی»، نشر نی ۱۳۹۱.
۲. آمابیل ترزا، (۱۹۹۹) شکوفایی خلاقیت، ترجمه قاسم زاده، حسن و عظیمی، پروین، (۱۳۸۱) نشر دنیا نو.
۳. آندره بوفر، مقدمه ای بر استراتژی، ترجمه مسعود کشاورز، دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی، وزارت امور خارجه، تهران، ۱۳۶۶.
۴. باقری، زهرا، چوپانی، حیدر (۱۳۸۹) موانع و چالشهای خلاقیت و نوآوری در سازمان ها و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی ایران.
۵. بهاروند، فتنه، یعقوبی، نور محمد، معینی پور، مریم (۱۳۷۳) ارئه مدل مهندسی جهت شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمان، همایش ملی دانشگاه کارآفرین صنعت دانش محور.
۶. توماس لوالیه، آلبرت تلیه (۱۳۸۵)، مدیریت نوآوری؛ انصاری، منوچهر، خیرخواه، امیر سامان، ناشر سازمان مدیریت صنعتی
۷. دهقان نجم، منصور «مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری سازمانی» ماهنامه مهندسی خودرو ضمایم وابسته شهریور، ۱۳۸۸.
۸. دهقانی، عبدالسعید (۱۳۸۷)، خلاقیت در مدیریت، فصلنامه بانک صادرات ایران.
۹. رحمان سرشت، حسین، هاشمی، سید کمال (۱۳۸۷) فرایند و استراتژی های نوآوری در شرکتهای عمرانی ایران، چشم انداز مدیریت.
۱۰. رضائیان (۱۳۹۱)، علی، اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت. (سال نشر جدید).
۱۱. سلطانی، فلورا، نهادینه کردن نوآوری در سازمان، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی ساری، ۱۳۸۷.
۱۲. صادقی مال امیری، منصور «خلاقیت رویکرد سیستمی فرد - گروه و سازمان» ناشر دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۸۶.
۱۳. طوسی، محمد علی، (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۴. عبدالکریمی، مهوش، «مدیریت دانش، فن آوری و خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی فرایندها»، کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۱۳۸۵.
۱۵. علیرضای، ابوتراب، لولایی، روح الله، راهکارهای تقویت نوآوری و شکوفایی در سازمان، ۱۳۸۷، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت.
۱۶. فروزنده دهکردی، لطف الله (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک، ناشر دانشگاه پیام نور.
۱۷. محمدی، مسعود، نوری فرد، مرضیه، «تأثیر نوآوری و خلاقیت بر افزایش و بهره برداری کارکنان»، مجله تهران، ۱۳۸.
۱۸. محمدی، ناهید (۱۳۸۴)، خلاقیت و نوآوری، روزنامه همشهری
۱۹. محمدی، ناهید (۱۳۸۹)، خلاقیت و نوآوری، تعریف مفاهیم و مدیریت آن، راهکار مدیریت.
۲۰. نصیری، ناهید، احمدی، پرویز (۱۳۸۶)، ارتباط استراتژیک مؤثر بر نوآوری سازمان، ماهنامه تدبیر، ش ۱۸۶.
۲۱. -Hadukie wics (۲۰۰۸). Achieving innovation and development Speed in large structured organizations: www. depace.mit.edu
۲۲. -Gautshi T. Invest in Creativity. Desisting news J. ۲۰۰۱; ۵۶(۲).
۲۳. -Khilil, Tarek Management of technology, McGraw Hill, ۲۰۰۰.
۲۴. -Kathy Mckinley (۲۰۰۸) OCRI. Leadership Conference ۲۰۰۸, Ottawa Board of Directors: www.ocri.ca/events/ leadership conference.
۲۵. -Macpherson, M. (۲۰۰۱) Performance Excellent principle - drivers of innovation in public sector organization. www.baldrigeplus.com