



## نقش خلاقیت و نوآوری در تحول و تغییر سازمانی

نصرت‌الله شادنوش<sup>۱\*</sup>

### چکیده

به دلیل ضرورت دستیابی به سازمان برتر، در مسیر رسیدن به تنها سازمان مناسب، تغییر و تحول امری اجتناب‌ناپذیر است. دنیای پیشرفته کنونی که در کنار هر شناختی با مجموعه‌ای از شناخته‌ها مواجه است که با پای تدریجی پیشرفت علمی و مواجهه با انبوهی از ناشناخته‌های رو به گسترش نمی‌توان شاهد تحولات مناسب بود. اکنون به انهدام خلاق، نوآوری و ابداع نیاز است؛ ولی در حوزه‌های مختلف علمی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی چگونه شاهد خلاقیت خواهیم بود؟ برای دستیابی به این هدف مهم، ضمن تأمین شرایط لازم برای ایجاد خلاقیت و نوآوری، چگونگی آموزش آن نیز امری قابل تأمل در ایجاد سازمان خلاق خواهد بود. انهدام خلاق مستلزم اقدامات علمی از نوع شناسایی عوامل شکننده خلاقیت و همچنین شناخت فرصت‌های لازم در ایجاد ابداعات است. در این راستا، به یادگیری و یاددهی مستمر و مکرر نیاز است.

**واژگان کلیدی:** خلاقیت، نوآوری، انهدام خلاق، تحول و تغییر سازمان، سازمان مناسب، خلاقیت سازمانی، فرهنگ سازمانی و سازمان‌های نوآور.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۷/۲۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۰۸  
۱. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.

### ۱. مقدمه

تأمین نیازهای جامعه از طریق تولیدات داخلی یا خارجی امکان‌پذیر است. واردات نقش تولیدات خارجی را در رفع نیازهای جامعه بر عهده می‌گیرد. اکنون اگر جامعه‌ای با تحریم اقتصادی و محدودیت واردات مواجه شود، نیازهای خود را تنها با تولیدات داخلی برآورده می‌سازد و در نتیجه آسایش اجتماعی فراهم می‌شود؛ ولی گسترش تولیدات داخلی نیازمند نوعی از دانش و فن‌آوری است که خلاقیت داشته باشد. شکوفائی و نوآوری در تولید منوط به شناخت گسترده‌تر از ناشناخته‌ها است. در این صورت بی‌اثر ساختن تحریم‌ها در تنگناهای پدید آمده از تحریم در یک جامعه ممکن خواهد بود.

به عبارت بهتر، علم فن‌آوری توأم با جهش (نه تدریج) و دستیابی به پیشرفت‌های قابل تحسین رافع نیازها و موجب رضایت جامعه می‌شود و هر پیشرفت چشمگیری مستلزم خلاقیت و نوآوری است.

جوامع موفق با اشاعه فرهنگ و نوآوری و کاربست آن در جامعه موجبات ارتقا و بهبود سرعت پیشرفت خود را ایجاد می‌کنند و در این صورت شاهد توسعه مستمر (پایدار) خود هستند. بازآفرینی در سازمان مستلزم مدیریت بر مبنای ارزش‌ها است تا در این راستا از ظرفیت‌های منابع انسانی در زمینه خلاقیت و نوآوری و توسعه درون جوش در رفتارهای همگانی (الوانی ۱۳۷۳-۱۳۷۱) بتوان شاهد تحول و تغییری اساسی در تولید بود. زنده بودن سازمان و غیر میرا بودن آن وابسته به توسعه تفکر نو و نوآوری کارکنان است و این امر مستلزم ارائه راه‌حل‌های نو و خلاق است.

مدیریت برای رسیدن به تفکرات خلاق، باید فضای مناسب در سازمان به‌وجود آورد و ایجاد این فضا بدون شناخت فرصت‌ها و تهدیدها امکان‌پذیر نخواهد بود. این شناخت مستلزم روشن ساختن وضعیت دانش موجود و مطلوب در سازمان است و در صورتی که این «شکاف دانش» مدیریت نشود، نوآوری میسر نخواهد شد. باید پذیرفت که مدیر عامل کلید نوآوری است (ساکی ۱۳۸۰). به‌منظور افزایش احتمال موفقیت در تسریع فرآیند خلاقیت و نوآوری (نونو کردن) آموزش و یاددهی مستمر و مکرر منابع انسانی به‌صورت همگانی با تسهیل و روان‌سازی امور از ضروریات اولیه است (ساکی، ۱۳۸۰). از دیگر عوامل تأثیرگذار بر ابداع و نوآوری مدیران عوامل سازمانی، اجتماعی و شخصیتی خواهد بود (ساکی، ۱۳۸۰).

### - خلاقیت و نوآوری (CREATION)

**خلاقیت:** به توانایی ایجاد تفکرات و اندیشه‌های جدید و مطلوب گفته می‌شود و لذا از خلاقیت دانسته‌های نو اکتساب می‌شود (الوانی، ۱۳۷۳-۱۳۷۱). آنگاه ایده‌های خلاق فرایندسازی می‌شود

و نوآوری فرآیند ایجاد شده از ایده‌های خلاق را به محصولات، خدمات و متدهای عملیاتی مبدل می‌سازد. در خلاقیت، افکار نو و با ارزش ایجاد می‌شود و نوآوری این افکار را کاربردی و عملیاتی می‌سازد. با استفاده از دانش پیشرفته و اطلاعات مبتکرانه (خلاقیت) می‌توان به ارائه نظرات و ایده‌های نو و مفید مبادرت کرد؛ آنگاه با به کار گرفتن عملیاتی ساختن این ایده‌ها، خلق تازه‌های کار آور پدیدار می‌شود و بهترین ثمره آن کارآفرینی خواهد بود. این نوآوری در همه زمینه‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و علمی ظهور می‌یابد و موجب تغییر می‌شود. یعنی آنچه در این کارکرد نوآوری به دست می‌آید با گذشته تفاوت خواهد داشت.

با توجه به میزان استنباط و برداشت معانی خلاقیت و نوآوری، تغییرات حاصل در جدول ۱ مقایسه شده است.

جدول ۱: رابطه خلاقیت و نوآوری با تغییر

تغییر	نوآوری	خلاقیت
متناسب با کاربرد موجود نسبت به گذشته تفاوت ایجاد می‌کند	کاربرد دارد و محصول نهایی فعالیت ذهن است	فعالیت فکری ذهن
تغییرها همگی نوآوری نیستند	نوآوری‌های حاصل از ایده‌های جدید نوعی تغییر ایجاد می‌کند	ایجاد اندیشه نو
تغییر مطلوب در وضعیت گذشته به وضعیت نو	دستیابی به ایده خلاق و تبدیل کردن آن به محصولات، خدمات و روش‌های نو	استفاده از توانایی‌های ذهن در رسیدن حتمی به افکار نو
ایجاد تحول و رسیدن به تشکل جدید و متحول نسبت به گذشته	توفیق در کاربردی نمودن افکار نو خلق شده	خلق افکار نو و دستیابی به ابداعات

**نوآوری (INNOVATION):** نوآوری تغییری است که بعد جدیدی از عملکرد را موجب می‌شود (Hesselbein, 2002).

نوآوری، کاربردی کردن اندیشه خلق شده و رسیدن به محصول ابداعی و نو است. در پیش‌برد نوآوری نیاز به چالش است؛ البته چالش نباید منجر به تنش شود. نوآوری فرآیند هدایت‌شده، برای مطرح بودن ایده‌های نو و ابداعی و دانش جدید در محصولات یک سازمان است و نیروی محرک حفظ، بقا، تداوم و رشد و تعالی اقدامات سازمان است. نوآوری نردبانی قوی در مسیر کنترل و مهیا کردن خلاقیت مستمر و مکرر سازمان می‌باشد و در ضمن فرآیند مدیریتی است. هر قدر چالش‌ها عمیق‌تر و محتوایی‌تر و از وسعت بحث گسترده‌تری برخوردار باشد، تعهد به انجام نوآوری را قوی‌تر می‌سازد. تغییر یکی از مهمترین چالش‌های مدیران است.

عامل هدایت‌کننده نوآوری به توجه و تمرکز به مشتری متکی است؛ زیرا درک نیازها و ضروریات مشتریان در دریافت فرصت‌ها و انهدام تهدیدات اثرگذار است.

ابداع یا خلاقیت روح و روان نوآوری است؛ لذا شرکت‌های دانش‌بنیان دریافته‌اند که همه چیز محصول و خروجی اندیشه‌ها است و هر سازمان نوآور حاصل اندیشه برخاسته از اذهان ابداع‌کننده و خلاق افکار نو است.

نوآوری خلاقیت عینی و اجرایی‌شده در برابر خلاقیت ذهنی است و نوآوری بدون وجود خلاقیت تحقق نمی‌یابد. حیات نوآوری و زنده بودن آن مرهون ارتباطات به منزله شریان‌های حیاتی آن است.

ارتباطات به صورت عقاید و احساسات جریان آزاد اطلاعات و همچنین آراء مشتریان مطرح است. از طرف دیگر، نوآوری فرآیند گروهی است و به تعامل اطلاعات و ایجاد قدرت تیمی متکی است. به همین دلیل نیازمند همکاری است. این همکاری قلب نوآوری و عامل اساسی در رساندن اکسیژن زنده ماندن و حیات در عروق نوآوری می‌باشد.

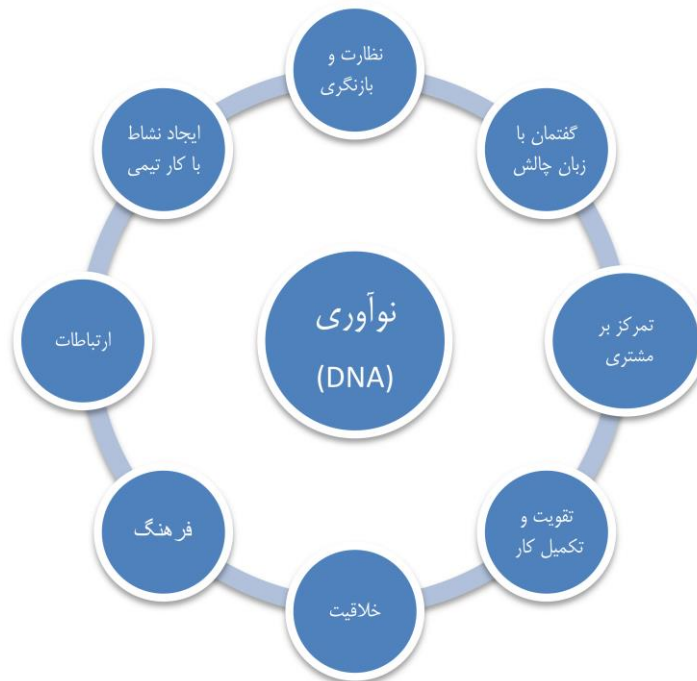
عوامل مؤثر در نوآوری به منزله عضلات آن محسوب می‌شوند و پیوسته نیازمند تقویت تکامل هستند تا به صورت موفقیت‌آمیزتر در کاربردهایی ماهرانه‌تر به اجرا در آیند.

نوآوری ایستا نیست، پویا می‌باشد و به‌طور مستمر در حال حرکت است و دقت و تأمل نردبان تعالی و تکامل آن خواهد بود. هر موفقیت جدیدی مرهون بینشی جدید است که با تأمل و دقت در میزان توفیق یا عدم توفیق پروژه‌های موجود ایجاد می‌شود.

محدوده هنجارها، باورها، ارزش‌ها، رفتار افراد، تمهید محیط قابل انعطاف و چگونگی پذیرش انعکاسات رهبری و مدیریت فرهنگ نوآوری را تشکیل می‌دهند. این محدوده چگونگی ایفای نقش‌ها را در نوآوری ارائه می‌کند. در سایه این فرهنگ محیط انعطاف‌پذیر، موجب توانایی منابع انسانی در انجام کار تیمی، اعتماد و احترام به دیدگاه یکدیگر و در نهایت نوآوری را یک تفریح و بازی سازنده نشان می‌دهد و نوآوری با این فرهنگ هرگز مشقت‌بار نخواهد بود؛ بلکه از هر نوآوری موفق به نوآوری‌های جدید موفقیت‌آمیزتری که اندیشه‌های نوین‌تری را به بار می‌آورند، می‌رسد.

در این صورت، محدوده ایفای نقش و نوآوری در اختیار فرهنگ است و این فرهنگ انعکاس و بازتاب رهبری است. هر قدر فرهنگ از استغنائی بیشتری برخوردار باشد، بازگوکننده دایمانه‌تر بودن رهبری و استعلائی آن است. در این رهگذر نوآوران با قدرتی بالا، ضمن احترام و دقت در عملکرد پشتیبان نسبت به باور ساختن بسته امانتی خود برای تحویل به نسل پیش‌روی خود صادقانه عمل می‌کنند، می‌سوزند؛ ولی می‌سازند و زمانه را به قهقرا نمی‌کشاند تا بازگوکننده شعری چنین باشند.

منی که لفظ شراب از کتاب می‌شستم \*\*\* زمانه کاتب دکان می‌فروشم کرد DNA (ساختار) نوآوری که تسهیل‌کننده عملکرد سازمان‌های نوآور است، در نمودار ۲، ترسیم می‌شود.



نمودار ۱: DNA نوآوری (Wycoff, 2004)

شکوفایی نوآوری‌ها در شناخت فرصت‌ها ایجاد راهکارهای دستیابی به آنها است؛ البته مسلم است که دستیابی به این فرصت‌ها بدون شناخت تنگناها و تهدیدات و دفع آنها هرگز میسر نخواهد بود؛ بنابراین استراتژی‌های نوآوران در رسیدن به موفقیت‌ها در سایه ایجاد فرصت‌ها چیست؟

#### – عوامل سازنده استراتژی نوآوری (Palmer, 2002)

مدیریت فرایند نوآوری: دریافت اطلاعات نوآوری‌های گذشته اعم از سنتی و غیر آن و یکپارچه‌سازی و همسو نمودن و مجموعه‌سازی آنها از ضروری‌ترین عملکردهای مدیریت است.

**تغییر و تحول در بصیرت مشتری:** آیا در مسیر حرکت نوآوری نیازهای مشتریان مشخص با بینش خردگرایان معین و تأمین شده است؟ مسیر حرکت روشن شود.

**دوراندیشی صنعت:** آیا در مسیر حرکت زنده نوآوری، خروج از مسیر وجود داشته است و آیا این انحراف مشخص شده است؟ انحراف از مسیر مشخص شود.

**تنظیم استراتژی جدید:** پس از ایجاد بصیرت و دوراندیشی، در پی استراتژی تأمین کننده نیازهای واقعی و حتی نیازهای مغفول و همچنین استراتژی حمایت‌گری هستیم که انحرافات از مسیر را به حداقل ممکن کاهش دهد.

**تلفیق صحیح از ضرورت‌ها و فن‌آوری:** مدیریت به ناچار در نونو کردن مفید نوآوری‌ها با استفاده از خلاقیت با توسعه دارایی‌ها و توجه به بازار برای دستیابی به سود رو به افزایش در تطبیق و تعیین فن‌آوری و صلاحیت مطلوب و ضروری اقدام می‌نماید.

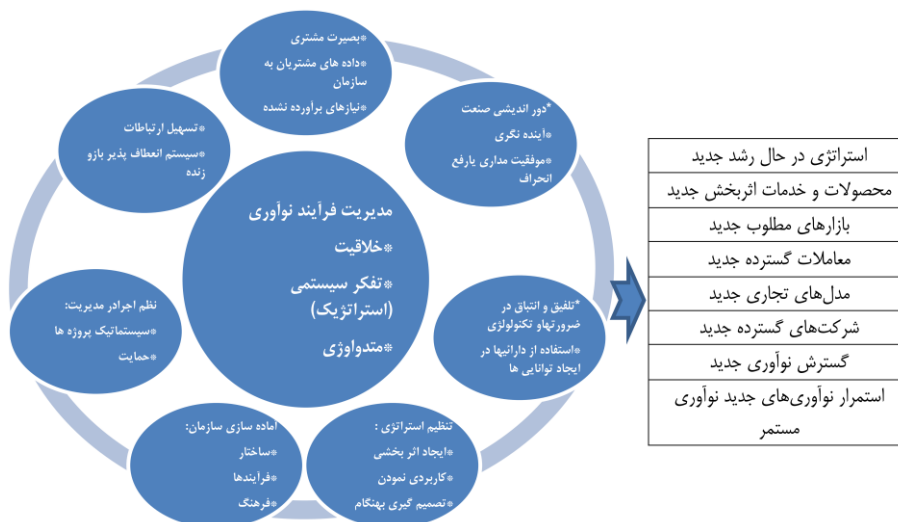
**آماده‌سازی سازمان:** نوآوری باید متناسب با آمادگی سازمان در اجرا باشد، یعنی سازمان باید از توانایی لازم برای اجرای نوآوری برخوردار باشد. فرهنگ سازمان یا ساختار و فرآیندها قابل تجمیع و ارتباط باشد.

**نظم اجرایی:** مدیریت در تمام مراحل متناسب و مرتبط‌سازی امور و ایجاد نظم و ترتیب و چپش تقدم و تأخر در همه فرآیندها حمایت و حاکمیت نماید.

**تسهیل ارتباطات:** ادراکات بیرونی و توانمندی‌های درونی باید به سادگی و در نهایت سهولت ارتباط‌پذیر باشند.

در این صورت بستر نوآوری تا این زمان در مسیری بهتر و رشد یافته‌تر از گذشته فراهم می‌شود و باید مدیران فردا در پی بسترسازی برتر با استفاده از امروز باشند با این برنامه علمی به «تنها سازمان مناسب» خواهیم رسید.

## فرصت‌ها



نمودار ۲: عوامل سازنده نوآوری مستمر (پایدار)

این فرصت‌ها محدود و ثابت نیستند؛ بلکه در حال گسترش هستند و در آینده نه چندان دور در مسیرهای منتهی به یک هدف تنظیم خواهند شد و رشد و بالندگی مدیریت خلاق یعنی تقدم و تأخر را با تعیین اولویت در مسیرهای ساده‌تر با تسهیلات بیشتر دنبال خواهند کرد.

**- تهدیدات (عوامل شکست نوآوری):** تهدیدات عوامل بسیار ضربه‌زننده در مسیر نوآوری هستند و حتی منجر به شکست نیز می‌شوند.

- ایجاد نوآوری مستلزم وجود فرهنگ نوآوری است. باور و اعتقاد مدیران سازمان‌ها به نوآوری بخش عمده تسهیل‌کننده آن خواهد بود و این باور و اعتقاد برخاسته از فرهنگ نوآوری است.

- نوآوری به گذشته زمان و صرف انرژی و منابع مالی نیازمند است و برای موفقیت در مسیر نوآوری رفع هر ابهامی مستلزم هزینه و صرف انرژی است.

- استراتژی هر سازمان به ارتباط بین طرح‌ها و پروژه‌ها پیوندی الزامی دارد؛ زیرا مدیریت بر سازمان بدون رعایت مرتبط بودن امری واهی است.

- اجرای صحیح نوآوری که با پیشرفت‌های چشمگیر همراه است، موجب دستیابی به خلاقیت‌های جدید در سازمان خواهد بود. بدیهی است خلاقیت جدید نوآوری جدیدی را بنا می‌کند. همه چیز در حال نو شدن است. در نتیجه «ننو کردن» به‌طور مستمر و مکرر وقوع می‌یابد.

- محیط داخلی و خارجی مشتریان، شرایط بازار تامین کنندگان مواد اولیه، وضعیت رقبا، تحولات جمعیتی، محیط اقتصادی، روند قوانین و مقررات، محیط سیاسی، شرایط موجود اجتماعی و در نهایت سود و سودآوری باید مورد بررسی همه جانبه قرار گیرد.
- محیط داخلی سازمان و نحوه همکاری واحدهای وظیفه دار، جنسیت های مختلف با شرایط سنی متفاوت و اعتقادات فردی گوناگون، سهامدارن، رقبا، مشتریان و همه آن هایی که در جریان اجرای نوآوری حضور دارند با رعایت ضرورت تنوع و تفاوت و «نونو شدن» در فرآیند حرکت نوآوری دخالت دارند.
- نوآوری زنده است و حرکت آن نیازمند خلاقیت جدید یعنی «انهدام خلاق» است؛ بنابراین یادگیری و یاددهی مستمر و مکرر و بهنگام و در راستای کسب نتایج مطلوب و اثربخش برای تیم های نوآوری ضرورت دارد. بهینه کردن نوآوری مستلزم تأمین شرایط مذکور است و این امر بدون مدیریت و مربی گری (Coaching) صحیح تحقق نمی یابد.
- موفقیت و پیشرفت نوآوری مستلزم استقرار سیستمی اثربخش که ایده ها را جمع آوری و تعدیل نماید و افراد را درگیر فرآیندهای اجرایی آن سازد. در هر صورت سیستم مدیریت ایده ها (IMS) رگ های حیاتی سازمان است (رمضانی، ۱۳۸۴).
- یکی از ضروریات حرکت پویای نوآوری، تعلق مجریان به سازمان و در مقابل، بودن احساس مالکیت نسبت به سازمان است.
- عاملان اجرای نوآوری و همچنین خلاقان آن باید در مسیر خودشکوفایی و تحقق ذات پویا باشند، رفع نیازها مستلزم این شرط اساسی است.





نمودار ۳: عوامل شکست نوآوری (Wycoff, 2004)

## ۲. نتیجه گیری

نوآوری مطلوب و موفق در هر سازمان مستلزم داشتن رفتار «انهدام خلاق» است و این رفتار نیاز به «آمادگی فرهنگی»، «آمادگی ساختاری» و «آمادگی فرآیندی» دارد. در آمادگی فرهنگی، مدیران با درک ضرورت تحول و لزوم دستیابی به اطلاعات گذشته و «بهینه سازی» و مستند کردن هرگونه پیشرفت برای آیندگان و سپس اولویت بندی تصمیمات، مدل های ذهنی برآمده از اندیشه های نو و خلاق را طراحی می کنند. در این طراحی رعایت ایده پردازی آزادانه افراد سازمان را مورد ملاحظه قرار می دهند. در این راستا ارزش های تیمی، چالش در ارتقای اثربخشی، همسویی و یکپارچگی و توسعه مهارت های شنوایی به کمک ایجاد خلاقیت مستمر و مکرر می آیند که موجب نوآوری ها می شوند.

آمادگی فرآیندی باید همراه با اجرای سهم مشخص و مناسب هر یک از بردارهای شرکت کننده در فرآیند باشد تا نتیجه عملکرد متعادل و فاقد چولگی باشد. هرگونه ارتباط نامتوازن و غیر همگن موجب نتیجه ای غیر نرمال خواهد شد. آمادگی ساختاری اساسی ترین بخش است که در اجرای نوآوری دخالت دارد. کارآیی فن آوری و به نتیجه مطلوب رسیدن آن مستلزم

یکپارچگی همه بخش‌های ساختاری خواهد بود. از طرفی با توجه به انعطاف‌پذیری و پایان‌ناپذیری استراتژی‌های نوآوری و باز بودن دامنه خلاقیت، زنده بودن ساختار و ضرورت حرکت توسعه‌ای آن به منظور ارتقای اثربخشی در اجرای امور نوآوری اجتناب‌ناپذیر است. بازآفرینی در ساختار سازمان و ایجاد پویایی و باز بودن سمت حرکت ارتقایی، اعتقاد مدیریت به نوآوری را ایجاب می‌نماید و این اعتقاد نتیجه فرهنگ نوآوری است و هرگونه حرکت فرآیندی به دور از مدیریت فراگیر و مناسب تحقق نخواهد یافت.

به‌طور کلی دستیابی به نوآوری مستمر و مکرر رعایت موارد زیر را ایجاب می‌نماید:

- آماده نمودن سازمان در فرهنگ، فرایند و ساختار؛
- مدیریت فرآیند نوآوری شامل خلاقیت، استراتژی متفکرانه و روش‌شناسی؛
- یکپارچه‌سازی و همسو کردن صلاحیت‌ها و فن‌آوری سازمان؛
- تنظیم استراتژی بایسته و مناسب؛
- دوراندیشی در دستیابی به محصول با آینده‌نگری و رعایت موفقیت؛
- بصیرت و دانایی در رفع نیازهای واقعی مشتریان؛
- دستیابی به سود مشروع و پاک.

### منابع

۱. پیتز دراگر، **تئوری‌های مدیریت پیشرفته**، ترجمه دکتر محسن قدمی.
۲. رضا نجف بیگی، **سازمان و مدیریت**، انتشارات ترمه.
۳. ملیسا الف. شلینگ، **مدیریت استراتژیک نوآوری تکنولوژیک**، ترجمه دکتر اعرابی چاپ دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. مایکل پیترز، **کارآفرینی**، ترجمه دکتر فیض‌بخش، چاپ موسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.
۵. ریچارد رایف، **جهانی‌شدن کارآفرینی**، حمید اعتماد ترجمه دکتر شاه حسینی، انتشارات آبیژ.