

## خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان‌ها

مجید رضا طاهری<sup>۱</sup>

### چکیده

در این تحقیق ابتدا مفاهیم خلاقیت و نوآوری بیان شده و تفاوت‌های این دو مفهوم و مفهوم تغییر نیز بیان و از هم تفکیک گردیده‌اند. در قسمت‌های دیگر سعی شده تا فرآیند خلاقیت در یک سازمان و در افراد و همچنین فرایند نوآوری در سازمان‌ها بیان گردد. پس از بیان شرایط ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های مختلف، توجه مدیران سازمان‌هایی که مایل به داشتن سازمانی خلاق و نوآور هستند به این موارد جلب گردیده است: داشتن تحمل شکست، فراهم نمودن محیط مناسب و غیر رسمی، دادن امتیاز به نوآوران، تشویق رقابت در محیط کاری، حمایت از تعصب کاری، تعیین هدف‌ها به طور مشخص، آماده‌سازی افراد برای تغییر.

در ادامه به بیان مشخصات سازمان‌های خلاق و همچنین افراد با خلاقیت بالا پرداخته شده است و در نهایت نتیجه‌گیری ارایه گردیده است.

### کلید واژگان:

خلاقیت، نوآوری، سازمان‌های خلاق، خلاقیت بالا.

---

<sup>۱</sup> - عضو هیئت علمی دافوس آجا

## مقدمه:

در طلیعه سال ۱۳۸۷ مقام معظم رهبری سال جدید را به جهت وجود شرایط موجود در کشور و ضرورت های موجود سال شکوفایی و نوآوری نامیدند.

این ضرورت در نیروهای مسلح را هنگامی بیشتر درک می کنیم که بدانیم، در وضعیت کنونی جوامع جهانی و شکل گیری جهان نوین و با توجه به جایگاه جمهوری اسلامی ایران و اینکه ارتش جمهوری اسلامی ایران در مقام دفاع از دستاوردهای انقلاب اسلامی بوده و برای این دفاع با تمام قوا همت گماشته و بر آن است تا همانند گذشته با هزینه نمودن عزیزترین سرمایه و دارایی های خود این مهم را به انجام رساند، برخی تنگناها، مشکلات و رقابت ها به گونه ای است که گاهی ممکن است رسیدن به این هدف ها را بعید به نظر رسانده و باعث دل سردی و یاس برخی مسئولین و کارکنان گردیده و انجام ماموریت ها را به چالش جدی کشانده و موجبات بطئی و کند شدن حرکت سازمان را فراهم نمایند.

در این راستا، همه دلسوخته گان و عاشقان این طریق در تفکرند که چگونه می توان از وضعیت فعلی عبور نمود، و راهی را طلب می نمایند تا بتوانند به وسیله آن از بحران های موجود گذر، و سازمان را حیاتی دیگر بخشیده و راه بزرگ مردان و رادمردانی که این جایگاه را به رسم امانت به ما سپردند را زنده نگه داشت.

از آنجا که خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است حقیر نیز راه حل عبور از اکثر تنگناهای هر سازمانی را یک حرکت پویا و یک رنسانس انسانی دانسته، به این ترتیب که در مسند هر شغلی شاهد افراد نابغه و خلاق باشیم تا بتوانند با ابتکارات و نوآوری های خود اهداف بلند سازمان را دست یافتنی تر و موجبات تسهیل در آن را فراهم نمایند.

به همین انگیزه مقاله حاضر جمع آوری گردید، تا موجبات آگاهی از فنون و تکنیک های آن که ضرورتی اجتناب ناپذیر برای مدیران، دانشجویان، پژوهشگران و علاقه مندان به این موضوع است فراهم شود.

## مفهوم خلاقیت و نوآوری :

گیلفورد (GUILFORD) خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافتهای جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌داند. (شهرآرای - مدنی پور، ۱۳۷۵، ص ۳۹).

لوتانز (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 ولی بارزمن خلاقیت را فرآیند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی بدیع می‌داند. (همان منبع، ص ۳۹).

تلاشهای خلاقیت وسیله‌ای برای نوآوری است. خلاقیت بیشتر یک فعالیت فکری و ذهنی است و نوآوری بیشتر جنبه عملی دارد و در حقیقت محصول نهایی عمل خلاقیت است. (فرنودیان، ۱۳۷۰، ص ۶).

نوآوری مهارتی است که با بسیاری همکاریهای دیگر همراه است. نوآوری به دگرگونیهای عمده در زمینه پیشرفتهای تکنولوژیک یا ارائه تازه ترین مفاهیم مدیریت یا شیوه‌های تولید، اطلاق می‌شود.

نوآوری پدیده‌ای واقعاً چشمگیر و جنجالی است. نوآوری عموماً پدیده‌ای نادر است که فقط در عده‌ای خاص می‌توان آن را سراغ گرفت.

هالت (۱۹۹۸) اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کاربرد، وارکینگ (VARKING) نیز توضیح می‌دهد که: نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلندمدت را میسر سازد. به عبارتی نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند.

بنابراین، در یک تعریف کلی می‌توان نوآوری را به عنوان هر ایده‌ای جدید نسبت به یک سازمان و یا یک صنعت و یا یک ملت و یا در جهان تعریف کرد. (خداداد حسینی، ۱۳۷۸، ص ۴۸)

## تفاوت خلاقیت، نوآوری و تغییر

اگرچه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می شود اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جدا مدنظر قرار گیرند، چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه ای هستند (مهر، ۱۹۶۹). خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد. ددر مورد نوآوری و تغییر نیز، تفاوت هایی وجود دارد تمام نوآوری ها می توانند منعکس کننده یک تغییر باشند، در حالی که تمام تغییرها، نوآوری نیستند. تغییر نتیجه ای از فرآیند خلاقیت و نوآوری است.

در زیر تعدادی از تعاریف در مورد خلاقیت، نوآوری و تغییر آورده شده است:

- خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست. (رابینز، ۱۹۹۱)

- خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. (رضائیان، ۱۳۷۳)

- نوآوری فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است. (رابینز، ۱۹۹۱)

- نوآوری عبارت است از عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه های نو ناشی از خلاقیت، به عبارت دیگر، در خلاقیت اطلاعات به دست می آید و در نوآوری، آن اطلاعات به صورتهای گوناگون عرضه می شود. (رابینز، ۱۹۹۱)

- تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوریها منعکس کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها، نوآوری نیستند. (ریچارد، ال، داف، ۱۹۹۲)

- تغییر سازمانی به عنوان اتخاذ یک فکر یا رفتار جدید به وسیله سازمان مشخص می شود، اما نوآوری سازمان اتخاذ یک ایده یا رفتار است که برای نوع وضعیت، سازمان، بازار و محیط کلی سازمان جدید است. اولین سازمانی که این ایده را معرفی می کند به عنوان نوآور در نظر گرفته می شود و سازمانی که کپی می کند یک تغییر را اتخاذ کرده است. (منبع اخیر) براساس این

تعاریف، خلاقیت لازمه نوآوری است. تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگرچه در عمل نمی‌توان این دورا از هم متمایز ساخت ولی می‌توان تصور کرد که خلاقیت، بستر رشد و پیدایی نوآوری هاست. خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو به صورت محصولی یا خدمتی جدید درآید زمانی طولانی می‌گذرد و تلاش‌ها و کوشش‌های بسیار به عمل می‌آید. گاهی ایده و اندیشه‌ای نو از ذهن فرد می‌تراود و در سالهای بعد آن اندیشه نو به وسیله فرد دیگری به صورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می‌گردد. (الوانسی، ۱۳۷۲، ص ۲۲۳-۲۲۴)

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

بنابراین: "خلاقیت"، "نوآوری" و "تغییر" دارای تفاوت‌های جزئی و درعین حال مهم هستند که به تعریف هر کدام و توضیح تمایز آنها می‌پردازیم.

"خلاقیت" عبارتست از به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر و اندیشه نو.

"نوآوری" عبارتست از عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه‌های نوی ناشی از خلاقیت. به عبارت دیگر در خلاقیت اطلاعات جدید به دست می‌آید و در نوآوری آن اطلاعات به صورت‌های گوناگون در بازار عرضه می‌شود.

"تغییر" ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد که ممکن است نتیجه نوآوری و یا نتیجه کپی کردن از سازمانی که قبلاً نوآوری کرده است باشد.

## فرآیند خلاقیت:

مراحل خلاقیت ممکن است به فعالیت قوه درک و خرد انسان، یا مراحل مجزا ولی به هم پیوسته تعریف شود که انسان را به رهیافت هایی هدایت کند. نویسندگان و صاحب نظران این مراحل را به گونه های مختلف مطرح کرده اند. فرآیند خلاقیت به ترتیب در برگیرنده مراحل روبرو شدن با ایده یا مشکل، شدت روبرو شدن و رابطه روبرو شدن با محیط است که فرد خلاق را احاطه کرده است.

اتریک، از صاحب نظران مدیریت، فرآیند خلاقیت را از اندیشه تا عمل سه مرحله زیر می داند:

- به وجود آوردن اندیشه

- پرورش اندیشه

- به کارگیری اندیشه

(آلبرشت، ۱۹۸۷) مراحل خلاقیت عملی و قابل اجراتری را که از پنج مرحله تشکیل شده است، پیشنهاد می کند این مراحل به ترتیب عبارتند از:

۱- جذب اطلاعات ۲- الهام ۳- آزمون ۴- پالایش ۵- عرضه

آلبرشت معتقد است که شخص خلاق، اطلاعات پیرامون خود را جذب می کند و برای بررسی مسائل، رهیافت های مختلفی را مورد بررسی قرار می دهد. زمانی که ذهن فرد خلاق از اطلاعات خام انباشته شد، به طور غیرقابل محسوس شروع به کار می کند و پس از تجزیه و تحلیل و ترکیب اطلاعات، رهیافتی برای مسئله ارائه می کند. (شهرآرای، مدنی پور، ۱۳۷۵، ص ۴۱)

## تکنیک های خلاقیت و نوآوری

برای اینکه خلاقیتی ایجاد و پرورش یابد بایستی فنون و تکنیک هایی رعایت گردد. محققان مختلف فوننی را ذکر کرده اند که به مهمترین آنها اشاره می شود:

۱ - یورش فکری (BRAIN STORMING) یا طوفان مغزی: این تکنیک را نخستین بار دکتر الکس اس اسبورن مطرح کرد و چنان مورد استفاده و استقبال مردم و سازمانها در غرب قرار گرفته که جزئی از زندگی آنها شده است، یورش فکری در واژه نامه بین المللی 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 در جا به وسیله اعضا ارائه می‌گردد بیابند. (آقایی، ۱۳۷۷، ص ۱۱۹) یعنی هیچ انتقادی از هیچ ایده‌ای جایز نیست. به هر ایده‌ای هرچند نامربوط خوش آمد گفته می‌شود. هرچه تعداد ایده‌ها بیشتر باشد بهتر است. کیفیت ایده‌ها بعداً مورد توجه قرار می‌گیرد افراد به ترکیب کردن ایده‌ها تشویق می‌شوند و از آنها خواسته می‌شود که نسبت به ایده‌های دیگران اشراف پیدا کنند.

۲ - الگوبرداری از طبیعت (BIONICS): 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. برنامه‌ریزی‌های رایانه و موضوع هوش مصنوعی همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیتهای مغز آدمی انجام شده‌اند و روند فعالیتها به گونه‌ای است که در آینده با ادامه این کار فنون و ابزارهای بدیع و جدیدی ساخته خواهند شد. (منبع اخیر، ص ۱۲۶-۱۲۷)

۳ - تکنیک گروه اسمی (NOMINAL GROUPING): گروه اسمی نام تکنیکی است که نیز تا حدودی در صنعت رواج یافته است. فرآیند تصمیم‌گیری متشکل از پنج مرحله است:

- اعضاء گروه در یک میز جمع می‌شوند و موضوع تصمیم‌گیری به صورت کتبی به هریک از اعضا داده می‌شود و آنها چگونگی حل مسئله را می‌نویسند.
- هریک از اعضا به نوبه، یک عقیده را به گروه ارائه می‌دهد.
- عقاید ثبت شده در گروه به بحث گذارده می‌شود تا مفاهیم برای ارزیابی روشن‌تر و کامل‌تر شود.

- هر یک از اعضاء مستقلاً و مخفیانه عقاید را درجه بندی می‌کنند.
- تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به دست آورده باشد. (دالکی، ۱۹۶۹، ص ۱۴۳)

## فرایند نوآوری در سازمان :

معمولا در سازمان نوآوری به صورت اقدامات متوالی به شرح زیر صورت می گیرد :

۱ - نیاز: نیاز برای تغییر و نوآوری زمانی به وجود می آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند وجود چنین مسئله ای باعث می شود که مدیران در پی روشهای جدید برآیند و در این میان از وجود روش های تازه آگاه گردند.

۲ - نظر یا ایده : نظر یا ایده ارائه راه جدیدی برای انجام دادن کارهاست . این نظر یا ایده می تواند به صورت الگو، طرح یا برنامه ای باشد که یک سازمان باید آن را به اجرا درآورد یا امکان دارد به صورت دستگامی جدید، محصولی تازه یا روش جدید برای نظارت بر امور یا شیوه مدیریت بر سازمان باشد . یک ایده یا نظر ممکن است در درون سازمان ارائه شود یا از خارج به داخل سازمان رسوخ کند. معمولا نظر یا ایده بیش از اینکه مورد قبول سازمان قرارگیرد باید با نوع نیاز مورد نظر مقایسه شود یعنی بتواند آن را ارضا کند.

۳ - پذیرفتن : پذیرفتن به مرحله ای گفته می شود که مدیران یا تصمیم گیرندگان درصدد برآیند نظر یا ایده پیشنهادی را به اجرا درآورند . برای اینکه یک تغییری در سازمان ایجاد شود مدیران و کارکنان باید آن را تایید و از پدیده جدید حمایت کنند.

۴ - اجرا: مرحله اجرا زمانی است که اعضای سازمان به یک ایده، روش یا رفتار جدید جامه عمل می پوشانند. در این مرحله احتمالا سازمان باید مواد، وسایل یا ماشین آلات لازم را خریداری کند و کارکنان دوره های آموزشی جدید را طی کنند تا بتوانند ایده یا نظر جدید را به اجرا درآورند. مرحله اجرا اهمیت بسیار زیادی دارد زیرا بدون آن مراحل پیشین بیهوده است .

۵ - منابع : برای ایجاد نوآوری، منابع انسانی لازم است و باید فعالیت هایی صورت گیرد. نوآوری به خودی خود صورت نمی گیرد بلکه مستلزم صرف وقت و منابع است، هم برای ارائه ایده جدید و هم برای جامه عمل پوشانیدن به آن، کارکنان و اعضای سازمان در راستای تامین این دو نیاز باید انرژی لازم را به مصرف برسانند یا آن را تامین کنند. اکثر طرحهای نو به چیزی بیش از بودجه تخصیص یافته نیاز دارند و از این بابت باید درصدد تامین منابع خاص برآمد.



برای اینکه فرایند نوآوری به صورت موفقیت آمیز به اجرا درآید، مدیران باید نسبت به این امر اطمینان حاصل کنند که مراحل موردنظر به ترتیب در سازمان رخ دهد. اگر در آن فرایند یکی از مراحل اجرا نشود یا یکی از ارکان وجود نداشته باشد، فرایند نوآوری با شکست روبرو خواهد شد.

### شرایط ایجاد خلاقیت و نوآوری

نویسندگان مختلف شرایط و زمینه های متفاوتی را برای بروز خلاقیت در نظر دارند به هرحال راه‌های عمده‌ای که می‌تواند محرک خلاقیت باشد، عبارتند از:

۱ - فضای خلاق: یکی از راه های مهم ظهور نوآوری به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است. بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید از هرکس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در جستجوی این گونه فکرها باشد و تنها منتظر ارائه اندیشه جدید نماند. به کارگیری سیستم مدیریت استعداد (TALENT MANAGEMENT SYSTEM = TMS) ابزار موثری در سازمان به شمار می‌رود. مدیران با به کارگیری این ابزار می‌توانند مهارت های کارکنان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. ممکن است شما با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمانی مشغول بکارند ولی نمی‌توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند. این به خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی می‌دهد. سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر دارد: جذب استعدادها، حفظ استعدادها، اداره و مدیریت استعدادها و در نهایت کشف کردن استعدادها.

۲ - دادن وقت برای خلاقیت: موسسات برای این منظور می‌توانند دفتر مخصوصی را به هریک از کارکنانی که شایستگی لازم را دارند اختصاص دهند.

۳ - برقراری سیستم پیشنهادات: یکی از روشهای ترغیب خلاقیت برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است بدین ترتیب روشی برای ارائه پیشنهادات فراهم می‌شود.

۴ - ایجاد واحد مخصوص خلاقیت: گاهی گروه خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می‌شوند و در بعضی از سازمان‌ها این گروه را واحد تحقیق و توسعه می‌نامند. این گونه واحدها و قششان را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول، فناوری می‌کنند و گاهی تحقیق محض انجام می‌دهند. این گونه تحقیقات برای پیشرفت دانش بدون تلاش برای یافتن کاربرد فوری آن صورت می‌گیرد. البته بعدها این اندیشه های محض می‌تواند جنبه

کاربردی داشته باشد. ولی امروزه تحقیقات کاربردی بیشتر معمول و مورد توجه است. (رضائیان، ۱۳۷۳، ص ۵۱-۲۹)

به طور کلی برای ایجاد محیط مناسب در سازمان جهت ایجاد خلاقیت، نوآوری و تغییرات مناسب نکات زیر به مدیران پیشنهاد می‌شود:

۱ - شکست را تحمل کنید: نوآوری هم برد دارد هم باخت. پافشاری و توانایی فایق آمدن بر ناامیدی، شکست و ناکامی، لازمه کارند. در این زمینه داستانی درباره تام واتسون از شرکت "آی بی ام" ساخته‌اند که ظاهراً پایه و اساس ندارد. می‌گویند روزی یکی از مدیران اجرایی از او پرسید که آیا قصد دارد فلان مدیر اجرایی را که پروژه پنج میلیون دلاریش با شکست مواجه شده اخراج کند؟ واتسون گفته است "اخراجش کنم! من تازه هزینه کارآموزی او را پرداخته‌ام". حال این داستان واقعیت داشته یا نه، نوعی طرزنگرش نسبت به کار را نشان می‌دهد که خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند.

۲ - فراهم کردن محیط کار آرام و غیررسمی: محیط کاری آرام و غیررسمی به وجود آورید که روی قوانین و مقررات تاکید نداشته باشد. یک جو باز و خلاق زمانی تقویت می‌شود که به افراد و گروه‌ها اجازه داده شود ارتباط متقابل داشته باشند زیرا افراد به طور گروهی ایده‌های بهتری را ارائه می‌کنند و همچنین باید بدانید که وقتی افراد می‌خواهند درباره چیزی عمیقاً فکر کنند به آرامش و تنهایی نیاز دارند.

۳ - دادن امتیاز مناسب به نوآوران: به نوآوری‌های موفقیت آمیز حق امتیاز بدهید نه پاداش ثابت. برای اینکه افراد را به ابتکار دلگرم کنید قسمتی از سودناشی از نوآوری انجام شده را به فرد مبتکر بدهید.

۴ - رقابت را تشویق کنید: تحقیقات آزمایشگاهی و تجارب علمی نشان داده است که رقابت، خلاقیت را زیاد می‌کند. تجارب روان‌شناختی نیز نشان داده است که رقابت می‌تواند خلاقیت فکری را تا ۵۰ درصد بالا ببرد. روحیه رقابت و معارضه انسان را تهییج و تشویق می‌کند تا اندیشه‌های جدید ارائه دهد.

۵ - از تعصب کاری حمایت کنید: پیتراکر می‌گوید: "من متوجه شده‌ام که هر وقت کاری انجام شده است به وسیله آدمی که در کارش هدف و تعصب و احساس رسالت داشته تحقق یافته

است". آدمهایی که تعصب کاری دارند همواره با چارچوب سازمانی جور در نمی‌آیند. اینها ممکن است آدمهایی خودخواه، بی‌پروا، بی‌تحمل و تک‌رو باشند. آدمهایی که کار کردن با آنها فوق‌العاده مشکل است و همین‌ها هم محسنات آنهاست. اما وجود این قبیل آدمها برای نوآوری موفقیت‌آمیز اجتناب‌ناپذیر است. مدیران هوشمند این‌گونه آدمها را از کار برکنار نمی‌کنند بلکه خودخواهی آنها را ارضا می‌کنند و به موفقیت‌هایشان ارجح می‌گذارند و در مواقع سختی و شکست از آنها حمایت می‌کنند.

۶ - تعیین هدفها به طور مشخص: هدفها را به صورت مشخص تعیین کنید و برای تامین آنها به اعضای سازمان آزادی عمل بدهید.

۷ - آماده سازی افراد برای تغییر: در سازمان وضعی به وجود آورید که افراد پدیده تغییر را بپذیرند. اعضای سازمان باید بر این امر اعتقاد پیدا کنند که تغییر به نفع آنها و سازمان تمام خواهد شد. این باور معمولاً زمانی به وجود می‌آید که اعضای سازمان هنگام تصمیم‌گیری با مدیر همکاری کنند و هنگام اجرای تغییرات برنامه‌ریزی شده به گونه‌ای عمل شود که امنیت شغلی اعضا تهدید نشود.

### ویژگی‌های افراد خلاق و نوآور

افراد از نظر خلاقیت متفاوت اند، کسی که زندگی خلاق دارد، احساس توانمندی را در خود پرورش می‌دهد، با مهر و محبت ناکامی‌ها را می‌پذیرد و نیروهایش را در راه تحقق اهدافی که دارد بسیج می‌کند. ایام گرانبهای عمر را به بطالت تباه نمی‌کند، خوب می‌داند که بیکاری و وقت‌گذرانی به فراغت پرداختن بیش از اندازه اسباب تکدر خاطر می‌شود.

انسان خلاق دلبسته مادیات نیست. اتومبیل‌های گران‌قیمت و لباسهای فاخر و خانه‌های مجلل ممکن است خوب باشند، اما اصل نیستند.

انسان خلاق سعادت را در القاب و زندگی در محلات مشهور و خوش آب و هوا جستجو نمی‌کند. انسان خلاق از سرگرمی‌های انفعالی فاصله می‌گیرد. از انگاره‌های انفعالی حذر می‌کند و علاقه‌مند و با نشاط در جهت هدف‌هایش گام برمی‌دارد. به قدری محو زندگی است که فرصتی برای خودخواهی پیدا نمی‌کند و جان کلام آنکه، مشتاق و هدف‌گراست. احساس جوانی دائم دارد، احساسی که همه به آن نیاز دارند و متأسفانه اغلب از آن محروم هستند. اگر چنین است

زمان برنامه ریزی است، زمان ایجاد تصویر ذهنی سالمی است که اساس زندگی خلاق است، زمان شروع و شروع هرگز دیر نیست. (مالتز، ص ۲۱۳-۲۱۲)

### ویژگی سازمانهای خلاق و نوآور

سازمانها و شرکتها در برهه‌ای از زمان که تحت عناوین مختلف از جمله عصر دانش، عصر فراصنعتی، عصر جامعه اطلاعاتی، عصر سرعت و بالاخره عصر خلاقیت و نوآوری مطرح شده است، خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونیهای ژرف جهانی آماده می‌سازند. به گونه‌ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمانها و شرکت‌های جوان پذیرفته شده است. براساس این استدلال، کشورهای پیشرفته بر آموزش خلاقیت تاکید بسیار کرده و در این راستا در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده‌نگر، که رهیافت‌های بدیع و خلاق برای مسائل پیچیده ارائه کنند توجه خاص مبذول داشته‌اند.

سازمانهای خلاق خصوصیات ویژه‌ای را دارا هستند. مهم‌ترین ویژگی این سازمانها انعطاف‌پذیری آنها در رویارویی با بحران‌هایی است که غالباً ناشی از رقابت‌های اقتصادی است. یکی از دلایل معرفی نظریه اقتضایی مدیریت، تاکید بر این موضوع دارد. سازمانهای انعطاف‌پذیر با مسائل و تنگناها برخورد منطقی و محققانه داشته، در صورت نیاز به تغییر و تحول، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می‌کنند. ساختار خلاق، نمایانگر روابط واحدهای آن و نشان‌دهنده میزان انعطاف‌پذیری آن است. سازمان‌هایی که دارای ساختار غیرقابل انعطاف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران، دچار آشفتگی می‌شوند.

نگرش جدید دیگری تحت عنوان نگرش مدیریت بر مبنای انتظارات (MANAGEMENT

MBE = BASE EXPECTED) مطرح شده که سعی در توسعه انتظارات والای انسانی دارد. این نگرش برتر و والاتر از سایر نگرش‌هاست، زیرا به جای تاکید بر عناصر عقلایی و عینی مدیریت، بر عنصر انسانی تکیه می‌کند، چون 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. (جتون باتن، ۱۹۸۱).

## نتیجه گیری:

در شرایط محیطی نامطمئن، پویا و رقابتی امروزی، سازمانها برای بقا و کسب موفقیت‌های بزرگ باید طالب اندیشه‌های نو باشند و در این راستا به افرادی که رهیافتهای بدیع و خلاق برای مسائل سازمانی ارائه می‌کنند توجه خاصی مبذول دارند. اگر کمی دقت شود به این نکته پی خواهیم برد که ما از لحاظ اندیشه، حتی اندیشه‌های خوب و مفید کمبودی نداریم بلکه چیزی که کمبود آن احساس می‌شود تمایل و اشتیاق مدیران به قبول اندیشه‌های نو است. در واقع مدیران باید بجای تولیدات و روشهای جدید، طالب اندیشه‌های جدید باشند. زیرا در تحلیل نهایی، تولیدات و روشها صرفا وسایلی هستند که از طریق آنها اندیشه‌ها کاربرد می‌یابند. بنابراین می‌توان گفت مدیریت سازمانها با عدم قبول ریسک طرحهای نو و اقدامات تازه در حقیقت باریسک بزرگتری که همانا غافلگیری در مقابل اتفاقات جدید است مواجه خواهند شد.

امروزه مهمترین وظیفه رهبران و مدیران ارشد سازمانها عبارتست از شناخت افراد خلاق و مبتکر در درون سازمان و همچنین جذب افراد خلاق از بیرون سازمان و حفظ و نگهداری و ایجاد انگیزه در آنها از طریق ایجاد بستر لازم و مناسب.

در شرایط کنونی سازمانهای موفق و نوآور به کارآمد بودن اصول مدیریت "برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و مانند آنها" به دیده شک و تردید می‌نگرند و معتقدند که برای پیشگیری از شکست در بازی رقابت به کارکنانی خلاق و کارآفرین نیاز دارند که بدانند در هر زمان از کدام پنجره ذهن خود به مسائل نگاه کنند و قادر باشند مسائل را برای هر لحظه از زاویه جدید بنگرند.

در خصوص سازمان ارتش و یگان‌های نظامی با توجه به تغییرات و رشد روز افزون تجهیزات و پیشرفت‌های چشمگیری که در این صحنه شاهد آن هستیم، سازمان‌هایی که برای جذب و بکارگیری افراد خلاق برنامه‌های خاصی دارند و همچنین جهت ایجاد میدان فعالیت برای افراد خلاق حاضر به پرداخت هزینه‌های مربوطه هستند و خریدار طرح‌های نو، ایده‌های جدید و نوآوری‌های کارکنان خلاق هستند، خواهند توانست در این میدان رقابت حرفی برای گفتن داشته باشند و حتی بر رقیبان خود فایز آمده که نتیجه آن هم در ابتدا زنده ماندن سازمان و سپس ارتقای توان رزمی و در نهایت اهدای امنیت و آرامش به ملت نجیب و مملکت آقا امام زمان خواهد بود.

## منابع :

- ۱ - الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۱). **مدیریت عمومی**، چاپ پنجم، تهران: نشرنی.
- ۲ - بیلبار، فرانسوز کوریلسکی (۱۳۷۸). **از میل به تغییر تا لذت تحقق آن**، ترجمه الهه رضوی، چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۳ - پورآقاسی، حسین (۱۳۷۶) **کلیدطلایی موفقیت**، چاپ هشتم، انتشارات امید فرزندگان، تهران.
- ۴ - خداداد حسینی، سید حمید، مقاله: نوآوری در سازمانها: مفهوم، انواع و فرایندها» مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲، پاییز ۱۳۷۸
- ۵ - رایبیز، استیفن (۱۳۶۹) **مبانی رفتار سازمانی** ترجمه دکتر قاسم کبیری، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول.
- ۶ - رضائیان، علی (۱۳۷۳) **اصول مدیریت**. تهران: انتشارات سمت.
- ۷ - سیف، احمد، **نگاهی به تحقیق و توسعه در ژاپن**، مجله تدبیر، شماره ۷۶، ص ۳۲.
- ۸ - سلطانی تیرانی، فلورا، مرجع شماره ۱۳، ص ۶۸-۶۱.
- ۹ - شهرآرای، مهرناز؛ مدنی پور، رضا (۱۳۷۵) مقاله: سازمان خلاق و نوآورمجله دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، تابستان ۱۳۷۵.
- ۱۰ - صمدآقایی، جلیل (۱۳۷۸)، سازمانهای کارآفرین، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران.
- ۱۱ - فرنودیان، فرج الله، مقاله: محتوای درسی و پژوهش خلاقیت دانش آموزان، مجله رشد تکنولوژی آموزشی، شماره های ۵، ۶ و ۷، سال ششم، سالهای ۶۹ و ۱۳۷۰
- ۱۲ - مالتز، ماکسول، **روانشناسی خلاقیت**، ترجمه مهدی قراچه داغی.