



به نام خدا

## خلاقیت و نوآوری در مدیریت

### مقدمه

در این تحقیق سعی می‌گردد تا به نقش خلاقیت و نوآوری در سازمان توسط رهبر یا مدیر مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان رابطه بین تفکر یک مدیر و سایر اجزای سازمان را بررسی و میزان موفقیت آنرا مورد ارزیابی قرار داد. یک مدیر نقش به‌سزایی در ایجاد تغییر در نگرش و فعالیت‌های نیروی انسانی دارد و به دنبال می‌تواند با رفتار و عملکرد خود افراد خلاق را پرورش داده یا فرسوده نمایند. در دنیای پرتلاطم امروزی خلاقیت از عوامل مهم بقای سازمان‌ها بشمار می‌آید. در این تحقیق سعی گردیده موارد مهم و اثرگذار بررسی گردد.

### تعریف خلاقیت

خلاقیت به عنوان یک نیاز عالی بشر در تمام ابعاد زندگی مطرح بوده و عبارت است از تحولات دامنه‌دار و جهشی در فکر و اندیشه انسان بطوری که حائزیک توانایی در ترکیب عوامل قبلی به طریق جدیدی باشد. قدیمی‌ترین تعریف خلاقیت می‌گوید خلاقیت عبارت است از بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید، که می‌توان نتیجه گرفت در هر فعالیتی می‌توان از آن استفاده نمود تا موفقیت انجام کار در جهت مناسبی قرار گیرد. واژه خلاقیت عربی بوده و ریشه آن خلاق کردن می‌باشد و در لغت نامه‌ی دهخدا خلاق شخصی است که دارای عقاید نو باشد. خلاقیت همیشه شامل ایده‌های جدید نیست و می‌تواند درباره‌ی انتقال دانش موجود به موقعیت‌های جدید



و قرار دادن آن ها در چارچوب های متفاوت باشد. خلاقیت در مفهوم کلی تعامل فرد با محیط است ؛ محیط منجر به تحریک فیزیکی و اجتماعی می شود و خلاقیت در اعضا تقویت می گردد.

## ویژه گی های مدیران خلاق

برخی از دانشمندان معتقدند که خلاقیت و نوآوری مختص افراد خاصی نیست و تمام افراد با توجه به موقعیت می توانند در جهت آن کوشش نمایند استینر عوامل زیر را برای افراد خلاق بیان داشته است:

۱- سلامت و روان ادراکی : توانایی ایجاد تعدا د زیادی ایده بطور سریع

۲- انعطاف پذیری ادراک : توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چار چوب برای دیگری

۳- ابتکار: تمایل ایجاد پاسخ های غیر معمول

۴- ترجیح دادن پیچدگی نسبت به سادگی

۵- استقلال رای و داوری

۶- اعتماد به نفس

۷- مقاوم و سمج بودن در کار

۸- پرتکاپو و دارای انرژی

۹- ریسک پذیری



## نقش مدیر در ایجاد خلاقیت و نوآوری

شرکت‌ها بی‌گانه در آنها خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی بقا است، نقش مدیران بسیار مهم و حساس است. زیرا مدیریت شرکت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد و تشویق نماید و با ابداع شوه‌های خلاقانه بتواند روش‌های خلاق خود در بستر سازمان نهادینه و آنرا بصورت دانش‌افزایی در اختیار ارتقا سازمان خود قرار دهد این نوآوری می‌تواند باعث پیشرفت عمده در فضای رقابتی گردد.

مدیران باید بدانند که اجزای سیستمشان زنده و دارای افراد خلاق با نیاز و انگیزه‌های انسانی هستند. مدیر باید تحریک کند، انتخاب کند، واکنش‌های انطباقی را سازمان تقویت تا استعداد و توانایی نوآوری را بهبود بخشد و این هنر است که مدیر خلاق و نوآور در هر سیستم سازمانی می‌بایست تحقق بخشد. در نتیجه مهارت‌های انسانی مدیران باید به اندازه پیچیدگی تکنولوژی در جهت نوآوری و پیچیده شود، در این صورت مدیران می‌توانند به یادگیری نوآوری بپردازند و یادگیری نوآوری را در سازمان ترویج دهند و در واقع به یادگیری دو حلقه‌ای بپردازند.

عواملی که می‌توانند این عمل را مورد تاثیر قرار دهند عبارتند از:



## ایجاد نظام مشارکت جو

برای اینکه افراد در سازمان به تفکر پردازند ، باید محیطی ایجاد گردد که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود . یکس از شیوه ت=ای بسیار مهم پرورش شخصیت انسان ها و همینطور خلاقیت و نوآوری (مشورت ) است . اساسا یکی از نشانه های رشد سازمان می باشد . اسلام انسان را شورو مشورت ترغیب کرده و پیامبر اسلام (ص) در بسیاری از موارد مانند جنگ ها با یاران خود به مشورت می پرداختند .

یکی از راه های به کار گیری مغزها نظام مشارکت جو است . که افراد با تکیه بر هدایت های خلاقانه مدیران می توانند با ارائه نظرات و پیشنهادات در حل مشکلات و مسائل سازمان یاری بخش باشند .

## تشکیل تیمهای کاری

یک کوشش آگاهانه برای توسعه گروه های کاری موثر در سراسر سازمان ان به عنوان تیم - سازی در نظر گرفته می شود . در بسیاری موارد تیمهای مدیریت و گروه های بهتر و موثر می توانند عمل کنند .

یک روش وظیفه - مدار در تیم سازی ممکن است موثرتر از روش و دیدگاهی باشد که بر همسازی و هماهنگی تاکید دارد . این روش در فرایند حل مساله بهتر و کار سازتر است . همچنین فرهنگ و ارزش های آن بر میزان خلاقیت و نوآوری و تلاش تاثیر می گذارد .



عامل تعهد افراد به کار ، یک ارزش فرهنگی است که به تلاش و کوشش پی‌گیر و بیشتر منجر می‌شود. در خلاقیت، هوش ، استعداد و نبوغ و دانش وجود دارد اما آنچه که به خلاقیت بیشتر نیاز دارد، کار سخت، متمرکز و هدف دار است.

## ملزومات ساختاری در ایجاد خلاقیت و نوآوری

در سازمانی که خلاقیت و نوآوری عامل اثر بخشی و بقای سازمانی است، باید ساختار سازمان هم متناسب و فراهم آورنده فضای لازم باشد. بطور کلی سیستم و ساختارهای سازمانی به دو گروه تقسیم می‌شود: سیستم مدیریت ماشین گونه و سیستم مدیریت ارگانیک. براساس مطالعات برن و استاگر ، سیستم مدیریت ماشین گونه برای وضعیت ثابت و سیستم مدیریت ارگانیک برای وضعیت متغیر و متلاطم ، مفید و موثر است.

در سیستم های ماشین گونه ، دقیقاً روابط و وظایف آنها مشخص شده و انسان هم مانند یک جزء در حد یک مهره ، یک وظیفه جزئی و معین و روشن دارد . این سیستم اصولاً برای نوآوری در نظر گرفته نشده است . در چنین سیستمی بدون به کار گیری مغزها به انسان ها مانند یک ابزار در جهت رسیدن به هدف های از پیش تعیین شده ، توجه می‌گردد . سیستم های ارگانیک برای موقعیت های متغیر و نامعین مناسب است . این نوع ساختار سراسر زنده ، بدون وجود سلسله مراتب سازمانی و بدون استاندارد های شدید رفتاری ، ارتباطات بین افراد ، گسترده می‌باشد.



## موانع خلاقیت و نوآوری

همانگونه که از شروع این تحقیق مشاهده شد ، بروز خلاقیت و نوآوری وضعی خاص را می طلبد که تا حدودی به اشاره شد . برخی ویژگی های فردی هستند که به عنوان موثر و غیر موثر در این امر قید می شود . به عوامل موثر اشاره گردید در اینجا به عواملی که به عنوان موانع خلاقیت و نوآوری معمولاً در نظر گرفته می شود، پرداخته می شود که برخی از آنها عبارتند از:

عدم اعتماد به نفس ، محافظه کاری ، متعهد نبودن ، وابستگی و جمود فکری ، تمایل به هم‌رنگی و همگونی ، عدم تحمل ابهام و تضاد ، عدم پیچیدگی ذهنی لازم برای بررسی مسائل -ویژه گری شدید و عدم دانش کافی در مورد علوم ، عدم استفاده از طرفین مغز، عدم تمرکز ذهنی ، مقاوم نبودن ، کمروبی ، عدم انعطاف پذیری.

این ها و ویژگی های دیگر در این مورد ممکن است در بعضی افراد بر اساس شرایطی که در آن قرار گرفته اند ، پرورش یافته باشد و جزء شخصیت آنها به عنوان عوامل پایدار و ثابت رشد کرده باشد . مدیران باید بدانند که آزاد ساختن توان خلاقیت و به کار گیری فکر های نو در گرو پیروزی بر موانع مذکور است . یکی از راه های غلبه بر آنها مشاوره و تعامل گروهی است .



این موضوع مهم است و باید به توجه لازم شود که هنگام استخدام افراد در آزمون ها باید به بررسی این ویژگی توجه شود. فرضا اگر فردی در مدت زیادی از عمر خود در وضعیت معین و ثابت فعالیت داشته، به احتمال زیاد ویژگی های شخصیتی او هم متناسب با همان وضع پرورش یافته است و در غار خاصی قرار گرفته و متناسب با همان ویژگیها در آینده هم عمل خواهد کرد. برعکس اگر فردی در واحد تحقیق و توسعه تجربه کاری داشته باشد، احتمالاً ویژگی های مناسب خلاقیت و نوآوری در آن فرد پرورش یافته و مناسب چنین وضعی است و همچنین پیروزی بر موانع مزبور برای او آسانتر صورت می گیرد. بنابراین، مدیران هنگام استخدام افراد باید توجه کنند که ساخت و زندان ذهنی افراد چگونه است و چه ویژگی هایی در آنها پرورش یافته است.

### سوالات

۱- مدیریت خلاق و نوآور چه ویژگی هایی دارد که باعث موفقیت راهبرد های او می گردد؟  
 یک مدیر خلاق و نوآور با داریت و خلاقیت خود باعث ایجاد انگیزه در هرم مدیریتی شده و با اتکا به قدرت خلاق و نوآور خود ضمن ایجاد حرکت در بدنه، باعث ایجاد شادابی و طراوت می گردد. لذا کسانی که در این شیوه از مدیریت همراه می باشند قادر به ایجاد نوآوری و به طبع آن پیشرفت می گردند.



## ۲ تفاوت مدیریت ماشین گونه با مدیریت ارگانسیم در چیست؟

در مدیریت ماشین گونه افراد صرفا برای رفع تکلیف و دفع خطرات ناشی عدم انطباق خواسته های خود با مدیریت ماشین گونه فعالیت می نمایند و صرفا از یک روند خطی پیروی می نمایند. اما در مدیریت ارگانسیم افراد بدون توجه به سلسله مراتب و رده می توانند به ایجاد و خلاق ایده پردازند و مدیریت در این روش آنها هدایت می نماید.

## ۳ عوامل موثر بر عدم ایجاد خلاقیت و نوآوری چه مواردی هستند؟

عدم اعتماد به نفس ، محافظه کاری ، متع هد نبودن ، وابستگی و جمود فکری ، تمایل به همرنگی و همگونی ، عدم تحمل ابهام و تضاد ، عدم پیچیدگی ذهنی لازم برای بررسی مسائل - ویژه گری شدید و عدم دانش کافی در مورد علوم ، عدم استفاده از طرفین مغز، عدم تمرکز ذهنی ، مقاوم نبودن ، کمرویی ، عدم انعطاف پذیری.

## ۴ ویژگی های مدیران خلاق را نام ببرید؟

سلامت و روان ادراکی : توانایی ایجاد تعدا د زیادی ایده بطور سریع  
 انعطاف پذیری ادراک : توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چار چوب برای دیگری  
 ابتکار: تمایل ایجاد پاسخ های غیر معمول  
 ترجیح دادن پیچدگی نسبت به سادگی  
 استقلال رای و داوری  
 اعتماد به نفس  
 مقاوم و سمج بودن در کار  
 پرتکاپو و دارای انرژی  
 ریسک پذیر





با تشکر از زحمات استاد گرامی جناب آقای دکتر سید محمد کریمی

عباس اعظمی مقدم

دانشجوی ارشد مدیریت آموزشی نیمسال اول (کلاس ۱۳۵۰)

منابع:

مجله دانش مدیریت شماره ۲۴-بهار ۷۳

پاشا شریفی، حسن (۱۳۸۳). «رابطه خلاقیت و ویژگی‌های شخصیتی»، فصلنامه نوآوری-های آموزشی، سال سوم،

شماره ۷، صص ۱۱-۳۱

(پژوهشگر فصلنامه مدیریت، سال هشتم شماره ۲۱ بهار ۹۰).