

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی

مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها

اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله

آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله

# نقش مدیریت و کارآفرینی سازمانی در پدید آوردن خلاقیت

## جلیل اجلی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد میانه

Jalil.ajali@yahoo.com

### چکیده :

محیط پیرامون ما پیوسته در حال تغییر و تحول است، بنابراین سازمان ها برای بقا و ادامه حیات و حتی حفظ وضع موجود در چنین محیطی ناگزیرند که خود را با شرایط جدید هماهنگ سازند، بدون شک تحقق این امر مستلزم بهره گیری از عواملی چون ابتکار، نوآوری و کارآفرینی در سازمان است. با نظر به این که هر تغییر و خلاقیتی در سازمان نیازمند فراهم نمودن بستر لازم و همکاری و مشارکت متممی بخش ها، مدیران و کارکنان سازمان است، بنابراین در این حیطه مدیران سازمان باید علاوه بر داشتن روحیه و فرهنگ کارآفرینی و اعتقاد به تغییر مستمر، زمینه های لازم را نیز برای ایجاد خلاقیت و کارآفرینی در سازمان فراهم نمایند

خلاقیت به معنای پدید آوردن فکری نو مورد توجه کلیه سازمان ها و مدیران آن ها است. نوآوری به معنای استفاده از افکار نو تبدیل آن به محصول، خدمت یا شیوه ای نو برای انجام دادن کارهاست به علت تأثیر چهار عامل فشار روز افزون رقابت، بازارهای جهانی شده، گام های شتابان پیشرفت فناوری، دگرگونی سریع ارزش های مصرف کنندگان و روش های زندگی بیش از سایر عوامل بر سازمان تأثیر دارند. ولی برای نهادی کردن خلاقیت در سازمان سه عامل برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی نقش حیاتی دارند.

**واژه های کلیدی:** نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی سازمانی، مدیریت

### مقدمه :

خلاقیت قسمت مهم زندگی سازمانی را تشکیل می دهد زیرا تغییرات سریع همه جانبه جهانی آن چنان محیط فعالیت سازمان ها را دگرگون کرده است که سازمان ها و مدیران آنها برای سازگاری با تغییرات و تحولات جهانی مجبور هستند راههای نویی برای اقدامات خود بیابند. اما رقابت های فشرده و سخت، سلیقه و خواست مشتریان موجب پیش بینی ناپذیری امور سازمانها شده است. در چنین شرایطی برای حفظ ارتباط سازمان با مشتریان، از دست ندادن سهم بازار، تأمین نیاز و سلیقه مشتریان، دست یافتن به سهم مناسبی از بازار جهانی مانند آن ها باید به اندیشه های نو و راههای نو دست یافت.

با توجه به تغییرات اجتناب ناپذیر و رو به رشدی که پیوسته در محیط در حال رخ دادن است، هر سازمانی باید در پی آن باشد که تناسبی مؤثر با محیط پیرامون خود برقرار کند، زیرا عدم توجه به محیط خارجی سازمان و تغییراتی که در آن رخ می دهد به تدریج بقای یک سازمان را به خطر می اندازد. در واقع ارزیابی محیط خارجی این مکان را فراهم می سازد که به نحوی عملی و مؤثر بتوان آن چه را که در دنیای بزرگتر در حال وقوع است و احتمالاً بر سازمان و نحوه تحقق رسالت آن نیز مؤثر است مورد توجه قرار داد. بنابراین در عصر حاضر سازمان هایی موفق و کارآمد محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را نیز در آینده پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند، با توجه به نقش کلیدی مدیریت در سازمان، بدون تردید برای تحقق این امر مدیران سازمان باید از اعتقاد و تعهد کافی به تغییر و ایجاد خلاقیت و کارآفرینی در سازمان برخوردار باشند و نیز بتوانند با نهادینه کردن نوآوری و خلاقیت در سازمان و تشویق و ترغیب کارکنان به مشارکت در حصول این امر، به تدریج فرهنگ نوآوری مستمر را با توجه به شرایط درونی و بیرونی سازمان، در سازمان ایجاد و پیاده سازی کنند. مدیران سازمان اعم از مدیران ارشد، مدیران میانی و مدیران صف، هر یک در حیطه وظایف خویش باید به جلب مشارکت کارکنان اقدام بورزند و تلاش نمایند که با توجه به موانعی که ممکن است در سر راه تحقق این امر وجود داشته باشد راهکارهای مؤثر و اثربخش را به کار گیرند که این در واقع وظیفه خطیر مدیریت را در ایجاد تغییر در سازمان نشان می دهد.

خلاقیت در یک جو پویا رشد می کند افراد خلاق می توانند در دسر آفرین باشند، همواره سوال می کنند چگونه چیزها انجام شده، از تکرار کسل می شوند و ایده های آن ها موجب بررسی کردن و شکل دادن به امور می شود. مازلو اعتقاد دارد که آفرینندگی یکی از ویژگی های مود انتظار از افراد خود شکوفاست این افراد مبتکر و نو آورند. مازلو این آفرینندگی «خلاقیت» را به ابتکار و تخیل ساده و صمیمی کودکان تشبیه می کند و اعتقاد دارد بیشتر ما زیر فشار مدرسه و سایر نیروهای اجتماعی این آفرینندگی خردسالی را از دست می دهیم، اما افراد خود شکوفا آن را حفظ می کنند، پس آفرینندگی بیشتر یک گرایش، بیان سلامت درون و مربوط به شیوه ادراک و طرز واکنش انسان نسبت به جهان است تا آفریده هنر بنابراین هر کسی در هر شغلی که باشد می تواند آفریننده باشد.

## ۱-۱-بستر سازی و نهادینه کردن خلاقیت و کارآفرینی در سازمان

نهادینه کردن عبارت است از فراهم آمدن زمینه ها و شرایطی در سازمان که موجب ثبات و پایداری و استمرار و فراگیر شدن رفتار های مطلوب در سازمان شود با توجه به این که نوآوری و ارائه ایده های نو از طرف افراد در سازمان جزء رفتار های مطلوب بوده و به علت تحول و پیچیدگی شدید سازمان ها برای بقا و رشد حتمی و اجتناب ناپذیر است لذا سیستم های مربوط به طراحی و ارائه ایده ها و روش های نو در سازمان باید طوری تنظیم و استقرار یابند که ارائه فکر و ایده های نو، نه به عنوان یک پدیده مقطعی، موردی و پراکنده، بلکه به عنوان یک پدیده خود جوش در تمام سطوح و ابعاد سازمان و در همه امور و افراد سازمان جاری بوده و فعال باشد تا نوآوری در سازمان به صورت سیستمی نمودار شده و در نهایت نهادینه گردد.

### ۱-۱-۱. ایجاد اعتقاد به بهبود و تغییر مستمر در سازمان

مدیریت باید بتواند این اعتقاد را در سازمان ایجاد کند که همواره برای بقا و پیشرفت و رقابت با سایر سازمان ها باید هر زمان که لازم باشد و با توجه به شرایط ایجاد شده، بتوانیم تغییراتی را ولو جزئی در سازمان ایجاد کنیم. برای تحقق این امر خود مدیران باید در وهله اول اعتقاد و تعهد کافی را در این زمینه داشته باشند، تنها بدین صورت است که قادر خواهند بود سایر کارکنان را نیز به این کار ترغیب نمایند. در واقع مدیریت باید به خلق آرمان مشترک در بین کارکنان بپردازد به طوری که همگی آنان نسبت به سازمان متعهد باشند و در تحقق نیل به اهداف آن تمامی قوا و استعداد خود را بکار گیرند.

## ۲-۱. تبیین ضرورت کارآفرینی در سازمان

مدیریت باید با ارزیابی محیط درونی و خارجی سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیداتی که سازمان با آن روبروست در واقع یک تحلیل انجام دهد و با شناخت عوامل اقتصادی-اجتماعی-سیاسی و تکنولوژیکی در بیرون سازمان در آن باشد که بتواند از فرصت ها و قوت ها بهترین استفاده را ببرد و تلاش نماید که ضعف ها و تهدیدات را به حداقل برساند و با شناختی که حاصل شده بتواند ضرورت های ایجاد تغییر و کارآفرینی را در سازمان شناسایی و آن را برای کارکنان و بخش ها شفاف سازی و روشن نماید و علاوه بر آن باید کارکنان را از پیامدهای ناشی از نارسایی در برخورد با این ضرورت ها آگاه سازد.

## ۳-۱. توجه به نیاز های سازمانی کارآفرینان

مدیر باید برای بستر سازی کارآفرینی در سازمان شناخت کاملی از کارکنان خود داشته باشد و از ایده های نو و جدید افراد استقبال کرده و با ارائه جلسات بحث و گفتگو در جریان بیشتر این ایده ها قرار گیرد و در صورت توافق بر سر یک ایده و لزوم اجرای آن در سازمان باید در وهله اول مدیریت نیاز های سازمانی کارآفرینان را مد نظر داشته باشد و بتواند حتی الا مکان این نیاز ها را برطرف سازد تا افراد لایق علاوه بر تشویق شدن به ایجاد خلاقیت، به این اعتقاد دست یابند که باید همواره تعامل و مشارکت مستمر در دست یابی به اهداف سازمان داشته باشند و هر روز که می گذرد با توجه به محیط متغیر سازمان در پی آن باشند که بتوانند مزیت رقابتی سازمان را با خلق ایده های نو و بدیع و تبدیل آن به واقعیت بهبود بخشند.

## ۴-۱. شناخت موانع کارآفرینی سازمانی و رفع آن ها

مقاومت در برابر تغییر اجتناب ناپذیر است، تغییر چیزی است ناشناخته، بنابراین برای کسانی که بایستی پذیرای آن باشند به خودی خود نوعی تهدید محسوب می شود. در سازمان ها افراد و گروه های کاری وجود دارند که تمایل به حفظ وضعیت موجود و ادامه فعالیت ها بر اساس روال جاری دارند و در نتیجه در برابر هر گونه تغییر و نوع آوری به مقاومت می پردازند در نتیجه مدیران باید با پیش بینی مقاومت از سوی افراد قبل از شروع تغییر از طریق مذاکره با مقاومت کنندگان و ایجاد انگیزه در آن ها مقاومت در برابر تغییر را به حداقل برسانند، باید توجه داشت که مقاومت در برابر تغییر اشکال متفاوتی به خود می گیرد و بر این اساس برای غلبه بر این مقاومت بایستی استراتژی و سیاست های متناسب با نوع آن ها را انتخاب نمود و نمی توان با همه انواع آن به یک صورت برخورد نمود.

## ویژگی های مدیران در پدید آوردن زمینه آفرینندگی یا خلاقیت در سازمان :

مدیران در پرورش خلاقیت و نوآوری نقش حساس و مهم دارند زیرا مدیریت می داند برای دست یافتن به خلاقیت باید توانایی ترکیب ایده های نو را با روشی مناسب و حفظ پیوستگی بین ایده هارداشته باشد مدیر باید فضایی بیافریند که بتواند افراد سازمان را برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیاری می کند تا هر کسی خود مشکل خودش را حل کند. مدیر زمانی می تواند ایده ها را پرورش دهد که افراد که افراد با پدیده ای نو مسائل جدید و افرادی که متفاوت با آن ها فکر می کنند مواجه شوند. بنابراین مدیرانی که ایده های نوین بیشتری می خواهند باید به طور معمول کارکنان خود را در تماس با پدیده های جدید و مسایل تازه مشتریان قرار دهند بین آن ها و افرادی که متفاوت با آنان می اندیشند ارتباط دائم ایجاد کنند.

## ۲-ارائه راهکار های اثر بخش توسط مدیریت در ایجاد و ترویج فرهنگ کارآفرینی

### ۲-۱. ایجاد ساختار سازمانی مناسب

یکی از مهم ترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و کارآفرینی در سازمان ساختار زیستی یا ارگانیک به دلیل ایجاد فضای بیشتر برای مشارکت و هماهنگی سریع با شرایط متحول محیطی می باشد. این ساختار بستری مناسب برای رشد خلاقیت و نوآوری آماده می سازد، این ساختار مسطح و با سطوح سازمانی کم و ارتباطات افقی می باشد که با دوری جستن از خصوصیات سازمان های بوروکراتیک و قید و بند ها و ضوابط سخت و ثابت آن، محیط مناسبی را برای خلاقیت کارکنان ایجاد می کند

### ۲-۲. اتخاذ استراتژی های مناسب

سازمان ها برای دست یابی به چشم انداز و اهداف سازمانی بلند مدت استراتژی های متفاوتی را با در نظر گرفتن شرایط درونی و بیرونی سازمان اتخاذ می کنند که از آن جمله می توان استراتژی دفاعی-تهاجمی-تحلیل گرو واکنشی را نام برد. سازمان های نو آور عمدتاً از استراتژی تهاجمی و تحلیل گر استفاده می کنند.

### ۲-۳. اتخاذ سبک رهبری مناسب

رهبری به سبک آزاد منشانه و مشارکتی به عنوان مشوق نوآوری توصیه می شود، اما باید این را در نظر داشت که همواره سبک مشارکتی بیشترین اثر بخشی را در نوآوری نداشته است. بیشتر مطالعات موجود پیشنهاد می کند که شرایط اقتضایی است که بهترین سبک را تعیین می کند. سبک مدیریت کارآفرینانه جو نوآوری را در سازمان فراهم می آورد.

## ۴-۲. ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب

تیم مدیریت باید سعی کند که فرهنگ کارآفرینی را در سازمان ایجاد نماید، یکی از بهترین نمونه های ایجاد فرهنگ خلاقیت و کارآفرینی در سازمان، مدل کایزن (بهبود مستمر) است. سازمان کارآفرین دارای فرهنگی است که در آن:

- ) از ریسک پذیری، نوآوری و ایده های جدید افراد در همه سطوح سازمان حمایت می شود.
- ) کار گروهی با ارزش است مورد تشویق قرار می گیرد.
- ) افراد نسبت به هم احساس وظیفه می کنند و اعتماد، صداقت و درستی بین کارکنان برقرار است.
- ) افراد نسبت به رقبا حساس هستند و نسبت به کارها شوق و هیجان دارند.
- ) نیروی انسانی با ارزشترین منبع سازمان شناخته می شوند.
- ) حمایت ها و جانفشانی های افراد، شناسایی و مورد احترام و تقدیر واقع می شود.

## ویژگی های سازمان خلاق :

خلاقیت هر نظام اجتماعی پدیده ای مبتنی بر نظم منطقی و جدا از خلاقیت افراد است که نظام از آن ها تشکیل شده است همان طور که برای رشد گیاه محیط و فضای مناسب مورد نیاز است برای شکوفایی خلاقیت هم فضای مناسب باید وجود داشته باشد تا ذهن و حافظه افراد برای پرداختن به ایده های نو، کاهش مشغله و ایجاد فرصت های تازه آزاد شود و برخی از این ویژگی ها به شرح زیر است :

- رقابت کامل و فشرده است، در یک سازمانی در صورتی خلاقیت صورت می پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد.

- سطح آموزش و پرورش اعضاء خود را به طور مستمر ارتقا دهد.

- مجاری ارتباطی در سازمان باز و چند جانبه باشد.

- امکان آزاد اندیشی و فضای طرح پیشنهاد وجود داشته باشد.

- فعالیت های مداومی برای بهبود محصولات فعلی یا خلق و ارائه محصولات جدید اجرا شود.

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

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

## نقش ساختار سازمانی در خلاقیت :

ساختارهای زنده و پویای سازمانی اثر مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند، زیرا این ساختارها رسمیت و تمرکز کمتری دارند و با انعطاف پذیری بیشتر می‌توانند خود را با نیازهای محیطی سازگار و خلاقیت و نوآوری را تسهیل کنند. ساختار منعطف موجب می‌شود نبادل اطلاعات و ارتباطات به راحتی انجام شود و افراد در فرآیند تصمیم‌سازی مشارکت داشته باشند.

مدیران می‌توانند به شیوه‌های مختلف از ساختار سازمانی برای نهادی کردن خلاقیت و نوآوری استفاده کننده این شیوه‌ها به شرح زیرند :

- ۱- واگذار کردن اختیار به مدیران و کارکنان تا خلاق و نوآور شوند.
- ۲- مشاغل سازمان کاملاً مشخص و تعریف شده نباشد.
- ۳- قوانین رسمی کمتری بر کار سازمان حاکم باشد.
- ۴- افراد به جای روش‌های کار، بر اساس نتایج عملکرد شان ارزیابی می‌شوند.
- ۵- بخش جداگانه‌ای مخصوص فعالیت‌های خلاق و نوآوری سازمان ایجاد شود تا بدون درگیری با اهداف، و وظایف و مقررات سازمانی سایر واحدها، بر پرورش اندیشه‌های خلاق برای نوآوری محصول تمرکز یابد.
- ۶- تیم‌های میان‌رشته‌ای از متخصصانی از حوزه‌های بازاریابی، عملیاتی تحقیق و توسعه و سایر تخصص‌ها تشکیل شود، تا بتوان از این تیم‌ها برای تشویق خلاقیت و نوآوری در سراسر سازمان و نه تنها در واحدهای مشخص کرده اعضای این تیم‌ها که نماینده وظایف مختلفی هستند، در رشته‌های گوناگونی از مهارت‌ها خبره و ندیده‌اند، می‌توانند با سازمان کمک کنند تا در بازارهای رقابتی از رقبا سبقت بگیرند و مسایلی را که غالباً با آغاز تولید محصول جدید، یا توسعه فرآیندی نو همراه است، حل کنند

## نتیجه‌گیری :

مدیرانی که کارکنان را کنترل و محدود می‌کنند و عملکرد آنان را کاهش می‌دهند و به عکس آنان که از کارکنان پشتیبانی می‌کنند عملکرد خلاق آنان را تقویت می‌کنند، زیرا به احساسات و نیازهای آنان توجه می‌کنند، آنان را تشویق می‌کنند تا خواسته‌های خود را بیان کنند به خصوص بازخوردهای اطلاعاتی مثبت و امکانات پرورش مهارت‌ها را برای آنان فراهم می‌کنند این نوع عملکرد مدیران به طور معمول انگیزش درونی را افزایش می‌دهد و میزان تسلط بر خود و ابتکار عمل شخصی کارکنان را بالا برد. اما وقتی مدیران از نزدیک بر کارکنان خود نظارت می‌کنند و بدون مشارکت آنان تصمیم می‌گیرند، انگیزش آنان را کاهش و عملکرد اخلاق آنان را تنزل می‌دهند. وقتی مدیران عالی سازمان غرور لازم برای خلاقیت و نوآوری را در اعضای سازمان ایجاد کنند، آنان را برای دست‌یابی به موفقیت بیشتر تقویت می‌کنند و به سوی عملکرد بهتر رهنمون می‌شوند.

با توجه به این که محیط ما همواره در حال تغییر و تحول است سازمان ها برای بقا در چنین محیطی و حفظ مشتریان خود باید خود را با شرایط جدید هماهنگ سازند و بتوانند با تولید کالا و خدماتی که مطابق با معیار ها و انتظارات مشتری است نیازهای مشتریان خود را مرتفع سازند و آن ها را برای همیشه وفادار به سازمان نگاه دارند. بدیهی است که حفظ مزیت رقابتی در چنین محیط متحولی نیازمند نوآوری و خلاقیت و کارآفرینی در سازمان است. مدیران سازمان باید به عنوان رهبری کاریزما در دل های کارکنان خود نفوذ کرده و با ارائه و تبیین ضرورت های کارآفرینی در سازمان و لزوم به کارگیری ایده ها و روش های جدید، با توجه به تغییرات محیطی، جو همکاری و مشارکت را در سازمان ایجاد کرده تا تمامی کارکنان در تلاشی همه جانبه خود را مسئول و موظف بدانند که نسبت به مسائل و موضوعات سازمان بی تفاوت نباشند و با ارائه ایده های نو و تازه به مدیریت سازمان در تحقق اهداف سازمانی و همچنین پا برجایی و بقای سازمان در مقابل رقبای داخلی و خارجی کمک شایانی نمایند.

## مراجع

- 1) الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸). «مدیریت عمومی»، چاپ سی و چهارم، نشر نی
- 2) تیرانی، فلورا سلطانی (۱۳۷۸). نهادی کردن نوآوری در سازمان، چاپ اول، خدمات فرهنگی رسا
- 3) نیجل کینگ، نیل اندرسون (۱۳۸۶)، نوآوری و تغییر در سازمانها، انتشارات ترمه
- 4) فیضی، طاهره (۱۳۸۵) « مبانی سازمان و مدیریت » انتشارات دانشگاه پیام نور
- 5) زاهدی، شمس السادات (۱۳۷۶). روابط صنعتی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی.
- 6) مورهد، گریفین (۱۳۷۰). «رفتار سازمانی» انتشارات مروارید
- 7) دراکر، پیتر، رشته علمی به نام خلاقیت، مجله تدبیر شماره ۴۳.
- 8) کازمایر، لئونارد (۱۳۸۰) اصول مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- 9) رابینز، استیفن، (۱۹۹۴) مبانی مدیریت
- 10) نیلی آرام، علی، خلاقیت و نوآوری در سازمان، مجله تدبیر، شماره ۸۵

[1] Bovee, courtlandl. Manage management Interna tional Ed.

MCGraw Hill Book CO.1993



# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله