

موانع و چالشهای خلاقیت و نوآوری در سازمانها و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن

زهرا باقری^۱

حیدر چوپانی^۲

چکیده:

سازمانها برای مرتفع ساختن مسائل و مشکلات ناشی از تغییرات سریع محیطی و همچنین بهبود روند رشد و توسعه خود ناچار به ایجاد و تشویق زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان و در میان افراد خود می‌باشند. ضروری است که این سازمانها برای ادامه حیات خود در محیط بی‌ثبات و متغیر کنونی سنت‌ها و عادت‌های منسوخ گذشته را کنار بگذارد و در پی خلاقیت، نوآوری و نوجویی مستمر جهت توسعه پایدار خود بوده چرا که معیار اساسی موفقیت سازمانها در این است که چقدر افراد با فکر و خلاق تربیت کند.

پرورش و گسترش افراد خلاق و نوآور حاصل نمی‌شود، مگر بر اثر وجود بستری مناسب که پرورش و رشد اندیشه‌ها را ممکن سازد و آنها را به مرز آفرینندگی برساند. شناخت موانع و چالش‌های فرا روی خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها می‌تواند به ارائه راهکارهای مناسب کمک کند و بستری مناسب برای پرورش و تعالی سازمان فراهم کند. ما تا زمانی که نتوانیم با شناسایی موانع و چالش‌های فرا روی خلاقیت نوآوری، بستری مناسب را فراهم آوریم، فعالیت‌های مقطعی برای پرورش اندیشه‌های خلاق و نوآور سودی در بر نخواهد داشت و با توجه به محیط پرشتاب امروز، به سمت نابودی سازمان سوق داده خواهیم شد.

مقاله حاضر ضمن پرداختن به مفهوم خلاقیت و نوآوری سازمانی، اهمیت و ضرورت آن و ویژگی‌های سازمان خلاق و نوآور، موانع و چالشهای فرا روی خلاقیت و نوآوری در سازمانها را مورد بررسی قرار داده است و در نهایت به ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن در سازمانها می‌پردازد.

کلید واژه: خلاقیت و نوآوری - موانع خلاقیت و نوآوری - بهبود خلاقیت و نوآوری

^۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی (bagherizahra11@yahoo.com)

^۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران (h.choupani64@gmail.com)

مقدمه :

در دنیای امروزی، توان سازگاری و اداره کردن تغییرات ، عنصر اصلی موفقیت و بقای هر سازمان است و کسب این توانایی ها خود، مستلزم توجه سازمان به خلاقیت و نوآوری افراد است. سازمان های موفق، سازمان هایی هستند که خلاقیت و نوآوری، نوک پیکان حرکت آنان را تشکیل می دهد(احمد، ۱۹۹۹). به عبارتی سازمان های امروزی برای ادامه حیات، بایستی پویا بوده و مدیران و کارکنان آنها، افرادی خلاق و نوآور باشند تا بتوانند سازمان را با این تحولات منطبق ساخته و جواب گوی نیازهای جامعه باشند. می توان گفت در سیستم اقتصاد جهانی و رقابت روزافزون موجود، خلاقیت و نوآوری در حکم بقا و کلید موفقیت سازمان است(صمدآقایی، ۱۳۸۰)

پیتر دراگر معتقد است در جهانی که دستخوش دگرگونی بوده و امنیت آن هر روز در معرض تهدید است، تنها راه بقا، ابداع و نوآوری است. افزایش رشد اقتصادی، بالا بردن بهره وری و تولید تکنولوژی، کالاها و خدمات جدید از جمله فواید خلاقیت و نوآوری است که جیمز استونر نیز به آن اشاره کرده است. (استونر ترجمه پارسائیان، ۱۳۷۹) ضرورت وجود خلاقیت و نوآوری در سازمان ها تا حدی رسیده است که برخی منابع نبود آن را با نابودی سازمان در درازمدت یکی دانسته اند(گوتشی، ۲۰۰۱، به نقل از محمدی، ۱۳۸۹). سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه محو می شود. از این رو سازمان ها پیوسته در جستجوی راههایی هستند تا خلاقیت و نوآوری را (هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی) تقویت نموده و موانع آن را در سازمان برطرف نمایند (همان). زیرا افزایش خلاقیت در سازمان ها می تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلاگیری از اتلاف منابع، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی منجر شود(رانگ، ۲۰۰۳).

مفهوم شناسی :

خلاقیت :

صاحب‌نظران، تعریف های متعددی از خلاقیت به عمل آورده اند. در اینجا به برخی از تعاریف مهم اشاره می شود:

➤ پاپالیا خلاقیت را توانایی دیدن چیزها با یک نظر نو و غیر معمولی و دیدن مشکلاتی می داند که هیچ کس دیگر، وجود آنها را تشخیص نمی دهد و سپس ارائه رهیافت های جدید، غیر معمولی و اثربخش را ذکر می کند (حق شناس، ۱۳۷۸).

➤ ورنون (۱۹۹۵) و مایکلینسر و شاور (۲۰۰۵) خلاقیت را بعنوان توانایی فرد برای تولید تفکرات، بینش ها و اعمال جدید و اثربخش که کاربرد اجتماعی، اقتصادی و علمی بالایی داشته باشد، تعریف می کنند (کاستینگ لیون، ۲۰۰۸).

➤ خلاقیت توانایی تولید ایده های نو (جدید) که برای یک زمان معینی مفید می باشد. (ویرکوم و آرتز، ۲۰۰۷).

➤ میرکمالی (۱۳۷۸) نیز خلاقیت را نوعی توان و مهارت ذهنی می داند که می تواند با به تصویر کشیدن مسائل و پدیده ها و تجزیه و تحلیل آنها، ایده ها و راه حل های جدید و غیر معمول بیافریند.

نوآوری :

○ نوآوری شامل بهره برداری موفق از ایده های جدید می باشد. بنابراین آن به دو وضعیت اشاره دارد: تازگی و

کاربرد (مایرس و مارکوس، ۱۹۶۹ به نقل از آلگر، لاپیدرا و شیوا، ۲۰۰۶).

○ نوآوری بعنوان فرآیند تجاری کردن یک تولید یا شیوه (روش) توسعه یافته توصیف می شود (اوجاسا، ۲۰۰۸).

تفاوت خلاقیت و نوآوری :

در ادبیات مفاهیم خلاقیت و نوآوری به طور مترادف به کار می روند (مارتینز و تربلانچ، ۲۰۰۳؛ مقیمی، ۱۳۸۵). در

حالی که هریک از این مفاهیم دارای معنی مشخصی هستند.

✓ کاهن (۱۹۸۵) در بیان تفاوت بین خلاقیت و نوآوری چنین ابراز می کند که خلاقیت ساختن یک چیز از هیچ چیز

است درحالیکه نوآوری: آن چیز را بصورت خدمات و تولیدات در می آورد.

✓ بدوی (۱۹۹۸) در این زمینه می نویسد: خلاقیت چیز جدیدی را بوجود می آورد در حالیکه نوآوری چیز جدیدی را بکار می گیرد.

✓ اکثر نویسندگان هم اکنون متفق القولند که فرآیند تولید جدید «خلاقیت» است و هر چند که خلاقیت یک پیش ماده مهم برای نوآوری است، این دو واژه مترادف نیستند. البته باید متذکر شد که هر چند خلاقیت و نوآوری متفاوت از هم اند ولی این دو مفهوم با هم در ارتباطند و ارتباط این دو چنین بیان شده است: نوآوری اجرای موفق ایده های خلاق در درون سازمان است. از این دیدگاه، خلاقیت افراد و تیم ها نقطه شروع نوآوری است. در واقع خلاقیت شرط لازم برای نوآوری است، اما شرط کافی نیست (گویال و آخیلش، ۲۰۰۷).

✓ 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. خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است (محمدپناه، ۱۳۸۵).

اهمیت و ضرورت خلاقیت و نوآوری در سازمانها :

با پیشرفت روز افزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات، امروزه جامعه ما نیازمند آموزش مهارت هایی است که با کمک آن بتواند همگام با توسعه علم و فناوری به پیش برود. هدف باید پرورش انسانهایی باشد که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آنها پردازند. به گونه ای که انسان ها بتوانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و با بهره گیری از دانش جمعی و تولید افکار نو مشکلات را از میان بردارند. امروزه مردم نیازمند تقویت

سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی ، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران ۶-۵ آبان ۱۳۸۹

خلاقیت هستند تا با خلق افکار نو به سوی یک جامعه سعادت مند قدم بردارند (دهقانی، ۱۳۸۷).

خلاقیت و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان، ارتقای بهره‌وری، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان و رضایت شغلی آنها، کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع، تنوع تولیدات و خدمات و کاهش بورکراسی اداری و پشت میز نشینی و مشوق عمل‌گرایی است. بنابراین سازمانها باید تمام تلاش خود را در انجام تحقیقات و پژوهشهای گسترده جهت ایجاد، تشویق و نهادینه سازی خلاقیت و نوآوری بکارگیرند (طالب بیدختی و انوری، ۱۳۸۳). در عصر انفجار اطلاعات و توسعه سریع فناوری پرداختن به فرآیند خلاقیت و ارائه راهکارهای عملی برای رشد و آموزش آن امری ضروری و اجتناب ناپذیر برای ادامه حیات یک جامعه است. هرچند خلاقیت بالقوه در انسان به ودیعه نهاده شده است اما ظهور آن مستلزم پرورش و بکارگیری آن است. تورنس (۱۹۸۲) معتقد است انسان برای بقا نیازمند است که قدرت خلاقیت را پرورش داده و مورد استفاده قرار دهد (حسینی، ۱۳۸۵). گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که خلاقیت بیش از پیش اهمیت یابد، کشورها فقط با ابتکار و نوآوری می توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونیها به پیش روند. بدیهی است در دنیای پیچیده کنونی، سازمانهایی در رقابت با سایرین موفق ترند که بتوانند از فرصت های پیش رو به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نوآوری امکان پذیر نیست.

سازمانهای خلاق و نوآوری دارای چه ویژگی هایی هستند؟

➤ مهمترین ویژگی سازمانهای خلاق و نوآور انعطاف پذیری آنها در رویارویی با بحرانهایی است که غالباً ناشی از رقابت های اقتصادی است. این گونه سازمانها با مسائل و تنگناها برخورد منطقی داشته، در صورت نیاز به تغییر و تحول ، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می کنند (محمدپناه، ۱۳۸۵).

➤ در سازمانهای خلاق، تمامی مدیران، مسئله تغییر را به عنوان تنها عامل ثبات و گریزناپذیر می دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی کنند (الله یاری و همکاران، ۱۳۸۸).

➤ یکی از ویژگیهای سازمان های خلاق این است که مسئولان و مدیران این سازمان ها به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه های نوین و بدیع را دارند و به طور مستمر شرایط را برای فرایند تغییر آماده می کنند. (طالب بیدختی و انوری، ۱۳۸۳)

➤ این سازمان ها شرایط را به گونه ای فراهم می کنند که کارکنانشان در رده ی بالای سلسله مراتب نیازهای مزلو قرار گیرند تا نیروهای خلاق خود را بروز دهند. هم چنین در سازمان های خلاق نظام های نظارت از بالا و نظارت بیرونی جای خود را به روابط مناسب و مطلوب بین همکاران و خودنظارتی داده است. . (محبوبی و توره، ۱۳۸۷).

➤ سازمان های خلاق سازمان هایی هستند که شرایط محیط آموزش و یادگیری را به گونه ای فراهم می کنند که کارکنان آنها ویژگی هایی از قبیل نداشتن تعصب نسبت به تغییر، علاقه به یادگیری و کنجکاو بودن، علاقه به آزمایش و تجربه دائمی، گرایش به کارهای پیچیده، توسعه دامنه دانش و آگاهی خود، واقع بینی و اعتماد به نفس، بیان عقیده ی خود در جلسات، عدم پافشاری در تحمیل عقاید خود، پشتکار و تلاش مستمر و داشتن ظرفیت بالا در تحمل ناملایمات و... را داشته باشند. (باغبان زاده، ۱۳۸۸)

موانع و چالش های فرا روی خلاقیت و نوآوری در سازمان:

مسئله در مسیر بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای سازمانی موانعی بروز می کند که عدم توجه به آنها ممکن است تمرکز ذهنی افراد را برهم زده و زمینه بروز اندیشه های نوین و جدید را از بین ببرد. از این رو در عصر جدید علوم رفتاری تلاش می کنند شرایطی را فراهم سازند که در آن ذهن های پیچیده و توانمند بتوانند به آنالیز و تجزیه و تحلیل مسائل

بپردازند. امری که عدم توجه به آن می تواند موجب انفعال و هرز پتانسیل های سازمانی شود و مسیر پویایی و تحول و توسعه سازمان را مسدود سازد. مدیران باید بدانند آزاد ساختن توان خلاقیت و بکارگیری فکرهای نو در گرو پیروزی بر موانع مذکور است که البته پیروزی بر آنها چندان مشکل نیست اما نیاز به زمان دارد. (بر اساس یک دسته بندی موانع را می توان شامل موانع فردی، محیطی، اجتماعی و سازمانی دانست: (سام خانیان، ۱۳۸۴. فیضی، ۱۳۸۳. رضاییان، ۱۳۸۰).

(۱) موانع فردی عبارتند از:

شکل (۱): موانع فردی خلاقیت و نوآوری



○ موانع بیولوژیک: از نظر بیولوژیک عده ای از دانشمندان معتقدند که استعداد خلاقیت جنبه ارثی دارد و این امر موجب اعتقاد برخی از افراد شده و باعث می شود نقش عقل و اندیشه ی خود را کم کم نفی کنند و دست از ایده جویی و اندیشیدن بردارند (سام خانیان، ۱۳۸۴). حاتمی و مهدوی (۱۳۸۷) نیز در این زمینه معتقدند که در این که آنها در میزان هوش نقش اساسی به عهده دارند جای شک نیست ، اما در مورد هوش خلاق توسط عوامل ارثی و ژنتیک به عنوان تنها عامل، اغلب یک بهانه است تا یک واقعیت عینی. قرائی مقدم (۱۳۸۷) نیز در این زمینه معتقد است که موانع بیولوژیکی، به عوامل ارثی و ژنتیکی و نژادی به عنوان موانعی در راه بروز خلاقیت اشاره دارد و نژاد گرایانی چون :

سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی ، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران ۶-۵ آبان ۱۳۸۹

کنت دوگوبینو، چمبرلین و گوستاوراتزن هوفر و برخی دیگر معتقدند خلاقیت و نوآوری مختص نژادهای معدودی (نژاد سفید اروپای غربی) است و عوامل ارثی و ژنتیکی و نژادی موج بروز خلاقیت است. اما باید دانست که این گونه طرز تفکر درست نیست و تنها یک بهانه است تا یک واقعیت عینی، زیرا امروز کشورهای فراوانی چون: چشم بادامی های نژاد زرد یا مردم چین، هند و کره جنوبی و کشورها مستعمره پیشین مانند: استرالیا که تبعیدگاه افراد مجرم و بزهکار بود از پیشرفت فراوانی برخوردارند و با خلاقیت هایی که به عمل آورده اند جزء کشورهای پیشرفته هستند

○ **تمایل به هم‌رنگی:** اسبورن (۱۳۷۱) معتقد است که تمایل به هم‌رنگ جماعت شدن خلاقیت و نوآوری را در سازمان از بین می برد (به نقل از شریفی پور رفسنجانی، ۱۳۸۷). بعضی افراد هستند که دوست ندارند خود را متفاوت تر از دیگران بپندارند و میل به هم‌رنگ بودن با جمع را دارند و این خود خلاقیت و نوآوری را از بین می برد چرا که لازمه خلاق و نوآور بودن این است که کارهای جدید و متفاوت تر از بقیه انجام داد. طالب پور (۱۳۸۶) در این زمینه معتقد است که فرد به علت ترس از متفاوت بودن از دیگران، سعی می کند در چارچوبی عمل کند که دیگران عمل کرده اند و البته این شیوه نمی تواند منجر به ابتکار عمل شود.

○ **کمرویی:** سرچشمه کمرویی تردیدهای واقعی افراد درباره استعداد و خلاقیتشان است. شکسپیر می گوید: "چنین تردیدهایی خائن اند و باعث می شوند که نتایج نگوئی را که ممکن است و در صورت نبودن ترس از کوشش بدست آوریم از دست بدهیم" (اسبورن، به نقل از شریفی پور رفسنجانی، ۱۳۸۷)

○ **موانع فیزیولوژیک:** این موانع ممکن است از خصایص بدنی یا ضرباتی که از بیماری ها و حوادث مختلف بر فرد وارد می شود، بوجود آید (سام خانیان، ۱۳۸۴).

سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی ، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران ۶-۵ آبان ۱۳۸۹

- **ترس از انتقاد و شکست** : در سازمان هایی که افراد همیشه از این می ترسند که کارهایی جدیدی که انجام می دهند با شکست مواجه خواهد شد و دیگران آنها را مورد انتقاد و تمسخر قرار می دهند، خلاقیت و نوآوری وجود ندارد و در واقع این خود مانعی بر سر راه خلاقیت و نوآوری می باشد. قرائی مقدم (۱۳۸۷) در این زمینه بیان می دارد در جوامعی که ترس از شکست و انتقاد وجود دارد، نوآوری و خلاقیت کمتر مورد توجه قرار می گیرد و تقویت می شود و افراد کمتر فرصت بروز خلاقیت و شکوفایی استعداد می یابند، چرا که آنها همواره ترس دارند که در کارها با شکست مواجه شوند و مورد انتقاد دیگران قرار گیرند و برچسب بی لیاقتی و بی استعدادی به آنها زده شود و علاوه بر آن حسودان و گوشه نشینان او را متهم به هرچیزی نمایند. پس می بایست در هنگام ابراز عقیده و بیان ایده از جانب هر سازمان و یا افراد حاضر در آن باید از قضاوت و انتقاد خودداری کرد تا مانعی در جهت ارایه اندیشه های نو و خلاق نباشد، و افراد بدون نگرانی از تمسخر یا تحقیر بتوانند ایده های عجیب و غریب خویش را بیان کنند (کاکیا، ۱۳۸۷).
- **عدم اعتماد به نفس**: که به مرور زمان و با توجه به تجارب گذشته فرد و محیط اجتماعی در افراد به وجود می آید) قرائی مقدم، (۱۳۸۷). بسیاری از مواقع افراد از توانایی ها و استعدادهای شگرفی برخوردارند اما، عدم اعتماد به خود مانع بروز قوای خلاقشان می شود (طالب پور، ۱۳۸۶).
- **پایبندی به عادت** : عادات پیشین مانع حل مسائل اند. در نتیجه تحصیلات و تجارب، عامل بازدارنده ای در ما ایجاد می شود که طرز فکر ما را به سوی جمود می کشاند (اسبورن، به نقل از شریفی پور رفسنجانی، ۱۳۸۷)
- **اضطراب**: طبیعی است یکی از موانعی که سر راه خلاقیت و نوآوری قرار دارد، اضطرابی است که افراد دارند و تا فرد آرامش لازم را نداشته باشد، خلاقیت و نوآوری شکل نمی گیرد چرا که یکی از شرایط لازم برای پدیدار شدن افکار نو، وجود آرامش برای مغز است. به همین خاطر لازم است انسانها بکوشند در جامعه شرایطی پدید آید که در بستر آن مغز

بیندیشد و تکامل یابد و سبب ساز افکار نو شده و شرایط برای سازندگی در جامعه مهیا شود (آماییل، ۱۹۸۸).

○ **الگوها و انگاره‌های ذهنی:** الگو و انگاره‌های ذهنی ما می‌تواند مانعی بر رشد خلاقیت و نوآوری باشد. اگر چه داشتن انگاره‌های ذهنی می‌تواند مانعی بر نگرش خلاق باشد، اما ادامه حیات بدون این الگوها و انگاره‌ها ناشدنی است. انگاره‌های ذهنی همچون تجربه‌های قبلی می‌تواند هم به عنوان یک توانمندی تلقی شود و هم موجد نوعی محدودیت شود. اما کلید حل این تناقض آنجا نهفته است که بدانیم چه موقع بر آن انگاره‌ها تکیه کنیم و چه وقت آن‌ها را کنار بگذاریم (افروز، ۱۳۸۶).

○ **انسدادهای ادراکی:** اکثر مردم در حل خلاقانه مشکل دچار زحمت می‌شوند. آنها انسدادهای ادراکی خاصی را در فعالیتهای حل مشکل از خود بروز می‌دهند که حتی از وجودشان آگاه نیستند. این انسدادها عمدتاً "شخصی هستند تا میان فردی یا سازمانی که برای فائق آمدن بر آنها توسعه مهارت موردنیاز است. انسدادهای ادراکی موانع ذهنی هستند که روش تعریف مشکل را مقید و تعداد راه‌حلهایی را که تصور می‌شود مرتبط اند، محدود می‌کنند (شرکت، ۱۳۸۴).

۲- موانع محیطی عبارتند از:

شکل (۲): موانع محیطی خلاقیت و نوآوری



- **موانع اقتصادی:** چنانچه فرد یا سازمانی بیش از حد تحت تأثیر عوامل اقتصادی محیط مثل نرخ بهره، تعرفه‌ها، نرخ ارز

سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی ، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران ۶-۵ آبان ۱۳۸۹

و غیره قرار گیرد، انگیزه لازم برای کارهای خلاق را از دست می دهد(سام خانیان، ۱۳۸۴).

- **موانع فرهنگی:** شامل ارزش ها، سنت ها، طرز تلقی ها و مؤلفه های فرهنگی دیگر که با کلان نگری بستر مناسب برای رفتارهای سازمانی تشکیل داده و بدان جهت می بخشد(مارتینز و تربلانچ، ۲۰۰۳). یکی از اساسی ترین موانع بر سر راه تغییر و نوآوری از نظرگاه فرهنگی عدم وجود نگرش انتقادی در میان افراد یک جامعه و یا ساخت نیافتن آن در سطح جوامع و سازمان هاست. (پیراسته فرد، ۱۳۸۰). فرهنگ به عنوان بستر نوآوری ایفای نقش می کند. در صورتی که فرهنگ حاکم برای ایده ها و ایده پردازیها ارزش قائل نبوده و به آن ارج نهد، هر نوآوری قبل از بروز در نطفه خفه می شود(علی رمضانی و ییلوئی، ۱۳۸۴).

- **سیاست ها، قوانین و مقررات:** بسیاری از سیاست های دولت می تواند برای خلاقیت مانع محسوب شود مثل تشویق نکردن واحدهای تحقیق و توسعه در سازمان ها(سام خانیان، ۱۳۸۴).

- **موانع تاریخی:** این دسته از عوامل شامل مفاهیمی از مثال های تاریخی از گفته افلاطون که تاریخ تکرار می شود یا مشاجره ای که بشر از قرن ها پیش از نظر مذهبی با آن مواجه بوده که همه چیز را به تقدیر نسبت می داده و نقش اختیار را به کلی نفی می نموده است. اینها فقط چند نمونه از وقایع تاریخی هستند که تسلط خارجی بر رفتار انسان نمایان است. پیشرفت های تکنولوژی در گذشته نزدیک و نیز در زمان حال در مردم عادی این تصور را بوجود آورده است که آنها کنترل چندانی بر زندگی خود ندارند و یا اگر هم دارند این تاثیر بسیار ناچیز است(حاتمی و مهدوی، ۱۳۸۷).

- **موانع ساختاری کلان:** شیوه های ساختاری و روابط بین بخشی نهادها و سازمان های علمی ، صنعتی و تکنولوژی، تولیدی، خدماتی، آموزشی، بهداشت و غیره در کشورهای جهان سوم از جمله موانع خلاقیت و نوآوری است، زیرا

روابط منقطع و گسسته بین سازمان های گوناگون در جامعه و بی اطلاع بودن از کیدیگر و این که هر سازمانی، ساز خود را می زند و برنامه ها و فعالیت های خود را بدون توجه به ساختار کلان جامعه انجام می دهد، مانع مهمی در بروز خلاقیت و نوآوری می گردد و باعث م ی شود که بسیاری از نیروهای انسانی خلاق به هدر برود(قرائی مقدم، ۱۳۸۷).

۳- موانع اجتماعی عبارتند از:

محیط اجتماعی به نظر دانشمندان مهم ترین و اصلی ترین مانع در راه پرورش خلاقیت است که می تواند آن را ضعیف یا قوی نماید. شکوفا سازد و یا دور نماید یا آن را در نطفه خفه کند(قرائی مقدم، ۱۳۸۷).

شکل (۳): موانع اجتماعی خلاقیت و نوآوری



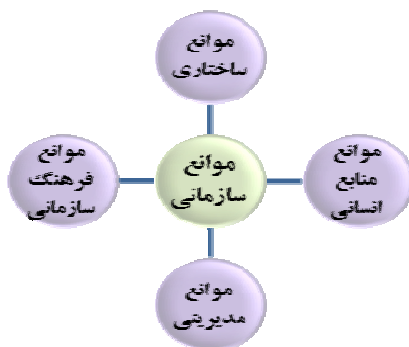
✧ **آداب و رسوم:** هر جامعه ای آداب و رسوم و سنت های خاص خود را دارد. بعضی مواقع رفتارهای اجتماعی به قدری با این سنتها و گرایش ها گره می خورد که افراد به خود اجازه نمی دهند به الگوهای تازه ای بیندیشند، یا جامعه ممکن است پذیرای حرکت نو نباشد و اگر فردی خلاف آداب و رسوم و علایق گام بردارد و کار خلافی ارائه دهد، او را طرد کنند و عملش را غیر اخلاقی و حتی جرم تلقی می کنند. (محبوبی و توره، ۱۳۸۷)

✧ **ساختار اجتماعی حاکم:** به خصوص در بعضی از کشورهای جهان سوم غالبا " مانع جاری شدن نوآوری می گردد، زیرا در واقع فاصله بین آنچه که بشر می داند با آنچه که به طور مؤثر در عمل به کار گرفته می شود بسیار زیاد

است. (پیراسته فرد، ۱۳۸۰)

- ✧ **ترس از عدم استقبال اجتماعی:** ممکن است کارهای خلاق و نوآورانه در ابتدا مورد توجه قرار نگیرد، اما پس از مدتی ارزش آن شناخته شود. اگر فرد خلاق به عقیده ی خود اهمیت بدهد، از عدم پذیرش کارش نگران نمی شود و خلاقیت و ابتکار خود را قربانی انتظارات دیگران نمی کند (محبوبی و توره، ۱۳۸۷). طالب پور (۱۳۸۶) نیز در این زمینه بیان می دارد که ترس از رد و تحقیر شدن از طرف جامعه، مانع بزرگی برای خلق و ابداع کارهای جدید است.
 - ✧ **مطابقت با اجتماع:** پای بندی به آداب و رسوم و قوانین، نمونه ای از مطابقت است. چنانچه فردی احساس کند در مسیری قدم بر می دارد که تا کنون کس دیگری آن را طی نکرده است و به همین دلیل کار نادرستی می کند، نمی تواند فکر و اندیشه ای نو ارائه دهد. (حسینی، ۱۳۷۸).
 - ✧ **نداشتن شغل مورد دلخواه:** نداشتن شغل مورد دلخواه و انجام کارهای اجباری باعث می شود که فرد انگیزه ی خود را از دست بدهد. طبیعی است که فرد در این کار اجباری هیچ ایده ی تازه ای از خود بروز نمی دهد (طالب پور، ۱۳۸۶).
- ۴- موانع سازمانی عبارتند از :

شکل (۴): موانع سازمانی خلاقیت و نوآوری



- **موانع ساختاری:** یکی از موانع سازمانی که بر سر راه خلاقیت و نوآوری وجود دارد، ساختار سازمانی می باشد. اساساً سازمان هایی که دارای ساختار مکانیکی می باشند که در آن روابط را قوانین و مقررات سازمان تعیین می کند و مدیر

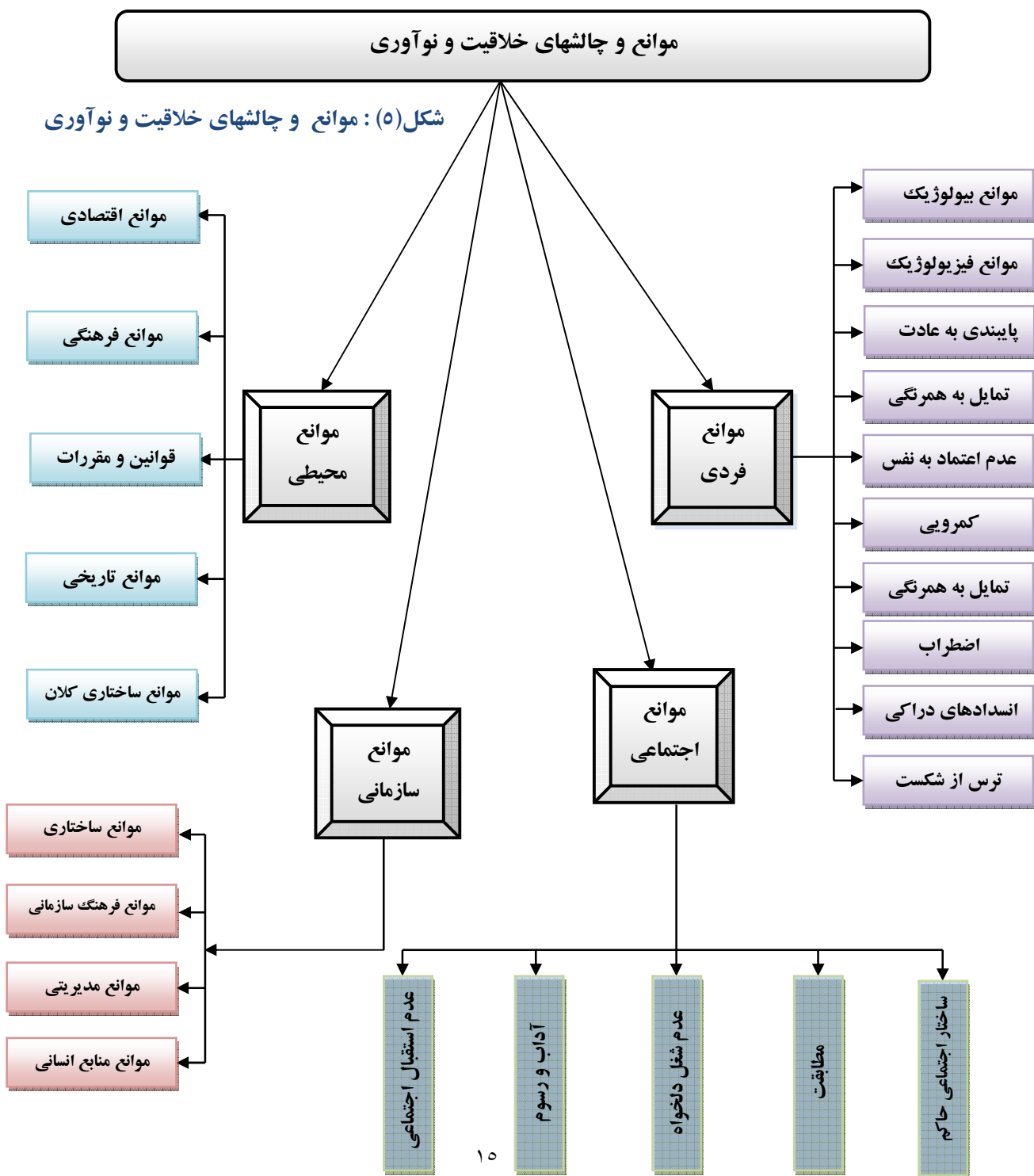
تعیین کننده فرصتها و نحوه انجام کار است. رفتار هر شخص تنها در ارتباط با گروهی که در آن انجام وظیفه می کنند، مورد توجه قرار می گیرد(اقدسی و سکاسکی، ۱۳۷۵)، برای خلاقیت و نوآوری مناسب نیستند چرا که ساختار مکانیکی ساختاری انعطاف ناپذیر، بسته و ماشین گونه است که در آن روابط و وظایف دقیقاً مشخص شده است و اصولاً برای خلاقیت و نوآوری در نظر گرفته نشده است(زارعی متین، ۱۳۷۳).

- **موانع فرهنگی :** کانونگو (۱۹۹۰) در تحقیقی که انجام داد عوامل فرهنگی را عوامل زمینه ساز جهت خلاقیت و نوآوری سازمانی دانسته است و معتقد است که فقدان آنها باعث از خود بیگانگی افراد و سرکوبی توان خلاقیت و نوآوری آنها خواهد شد وی معتقد است در جوامعی که در سازمانها در آنها عوامل؛ مذهب گرایی سنتی، غیر مرتبط بودن پاداش، سیستم استبدادی و شبکه رفیق بازی حاکم باشد سازمانهای خلاق نخواهند بود و این عوامل باعث کاهش بهره وری و بیگانگی افراد سازمان خواهد شد. (جفیکات و پرات ، ۲۰۰۲).

- **موانع مدیریتی :** رفتار تحکم آمیز مدیر(رایس، ۲۰۰۶)، شیوه های رهبری دستوری، نگرش منفی به زیردستان، بکارگیری نظام تشویق به غلط ، عدم توانایی مدیر در پیش بینی نتایج عملی (مثبت یا منفی) و مبهم بودن هزینه ها و تبعات نوآوری(محبوبی و توره، ۱۳۸۷) و بطور کلی سبک مدیریت سنتی (فیضی و همکاران، ۱۳۸۸) خلاقیت و نوآوری را در سازمان کاهش می دهد.

- **موانع منابع انسانی:** موانع مربوط به منابع انسانی را می توان به ویژگی ها، دانش و مهارت کارکنان مربوط دانست. در سازمانی که کارکنان آن ویژگی های لازم برای بروز خلاقیت و دانش و مهارت های لازم انجام کار را ندارند، خلاقیت و نوآوری شکل نمی گیرد(محبوبی و توره، ۱۳۸۷). پاره ای از ویژگی های کارکنان در سازمان ها که مانع خلاقیت و نوآوری می شوند عبارتند از : عدم انعطاف پذیری کارکنان ، عدم اعتماد به نفس کارکنان ، عدم وجود روحیه ریسک

پذیری در میان کارکنان، ضعیف بودن آموزش های پایه ای کارکنان ،عدم آموزش های مستمر در زمینه ی مسائل کاری. هر یک از این ویژگی ها خود مانعی بر سر راه خلاقیت و نوآوری خواهند بود.



راهکارهای پیشنهادی جهت بهبود خلاقیت و نوآوری در سازمان:

شکل (۶): ارائه راهکارهایی جهت بهبود خلاقیت و نوآوری



○ به وجود آوردن فضای ایمن و بدون پیش داوری: سازمانها می بایست فضای ایمن را به منظور رشد خلاقیت به وجود بیاورند چرا که ، در فضایی که کارکنان از نوع قضاوتی که نسبت به ایده های آنان می شود، احساس نگرانی نداشته باشند، میل به عرضه ایده های خلاقانه بیشتر می شود(کاظم زاده، ۱۳۸۷).

○ مدیریت ایده: مدیران می توانند با راه اندازی یک دفتر با نام مدیریت ایده در سازمان های خود از تمام کارکنان و کارشناسان دعوت نمایند تا هر ایده ی نوی که به ذهن شان می رسد را به این دفتر ارائه نمایند و در عوض هم مدیریت ایده در سازمان موظف است بر اساس معیارهای نو و جدید بودن ایده و همچنین میزان کارآیی آن ایده برای سازمان پاداش و امتیازاتی را برای فرد ارائه کننده ایده در نظر بگیرد تا موجب ایجاد انگیزه در تمام کارکنان برای تفکر و خلاقیت و نوآوری گردد(علیرضایی و تولایی، ۱۳۸۷).

○ دادن آزادی و اختیار لازم به افراد: کلید خلاقیت این است که به کارکنان از نظر وسیله – فرایند کار و نه لزوماً از نظر اهداف آزادی داده شود و اگر این فرایند به نحو احسن انجام شود، خلاقیت آنان افزایش می یابد به عبارت دیگر زمینه

سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی ، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران ۶-۵ آبان ۱۳۸۹

های مشارکت کارکنان فراهم می شود(احمدی و علائی، ۱۳۸۸).

○ حمایت سازمانی : زمانی خلاقیت و نوآوری شکوفا می شود که سازمان از همه لحاظ از آن پشتیبانی کند. در این میان، نقش رهبران سازمان بسیار مهم است. آنان باید سیستم ها و روش های مناسب را به کار گیرند و با اطلاع رسانی، ایجاد همکاری و ایجاد اطمینان از عدم دخالت مسائل سیاسی، از خلاقیت حمایت کنند(همان منبع).

○ به وجود آوردن فرهنگ حمایتی : سازمان های خلاق و نوآور ، به تجربه کردن، اعم از شکست و موفقیت، پاداش می دهند. یک فرهنگ نوآور می بایست که به منظور رشد خلاقیت (۱) ابهامات در مسائل را بپذیرد(۲) در امور غیر عملی صبر و شکیبا باشد(۳) بردباری در مخاطره داشته باشد(۴) تاکید بر نظام باز داشته باشد(نیرکیش، ۱۳۸۶).

○ استفاده از آموزش های اثربخش فنون خلاقیت و نوآوری : از مهم ترین راهبردهای ترویج فرهنگی خلاقیت و نوآوری در سازمان ها که در کشورهای پیشرفته نیز بسیار مورد توجه می باشد، ارائه آموزش های فنون خلاقیت و حل مسأله TRIZ به معنای کلیه مدیران ، کارشناسان ، مهندسان و سایر کارکنان سازمان می باشد. این آموزش ها سطح دانش، بینش و توان کارکنان سازمان را در جهت خلاقیت و نوآوری افزایش می دهد(فصلنامه احیا، ۱۳۸۷).

○ ایجاد فضای خلاق : یکی از راههای مهم ظهور خلاقیت و نوآوری به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است. بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید از هر کس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در جستجوی اینگونه فکرها باشد و تنها منتظر ارائه اندیشه جدید نباشد(محمدپناه، ۱۳۸۵). در فضایی که کارکنان از نوع قضاوتی که نسبت به ایده های آنان می شود، احساس نگرانی نداشته باشند، میل به عرضه ایده های خلاقانه بیشتر می شود(کاظم زاده، ۱۳۸۷).

○ مدیر حمایت کننده خلاقیت و نوآوری : از آنجا که در سازمانها مدیر مهمترین نقش را در پرورش خلاقیت و نوآوری

در سازمان دارد، پس می بایست که ویژگی ها، نگرش ها و سبکهای مدیران در سازمانها به گونه ای باشد که خلاقیت و نوآوری را مورد حمایت قرار دهد. سام خانیان (۱۳۸۴) در این زمینه معتقد است که مدیرانی که دارای ویژگی های خلاقیت هستند و نسبت به کارکنان نگرش مثبتی دارند و کارکنان را در تصمیم گیری سازمانی و شغلی مشارکت می دهند، موجب افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان می شوند.

○ ایجاد ساختاری منعطف و حمایت کننده: می بایست به منظور بهبود خلاقیت و نوآوری، ساختاری منعطف و ارگانیکی به وجود آورد که با شرایط معقول محیطی به سرعت هماهنگ شده و امکان انعطاف و آزادی عمل را فراهم سازد. ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه، مسطح بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی و همکاری و همراهی کارکنان از ویژگیهای این نوع ساختار است. که همه اینها خود زمینه ساز خلاقیت در سازمان می باشد.

نتیجه گیری :

در نهایت ما با مطالعه سازمان های خلاق و نوآور به این نتیجه می رسیم که در شرایط دنیای امروز اگر سازمانی در جهت خلاقیت و نوآوری اقدام جدی انجام ندهد قطعاً با شکست روبرو خواهد گردید، زیرا توسعه علم و تکنولوژی و ورود کالا و تولیدات جدید به قدری زیاد است که سازمان های غیر پویا و بدون خلاقیت و نوآوری، خیلی سریع از صحنه رقابت خارج شده و امکان تأثیرگذاری و مقابله با مسائل جدید را از دست می دهند و تبدیل به سازمان های بسته و ایزوله می شوند که این عامل سبب عقب ماندن سازمان و عدم انجام موفقیت آمیز مأموریت های سازمانی آن می گردد. خلاقیت و نوآوری باید در تمام لایه های سازمان و بین تمام کارکنان اشاعه و نفوذ یابد تا در نهایت سازمانی خلاق و نوآور داشته باشیم و این امر نیازمند بستری مناسب می باشد که پرورش و رشد اندیشه ها را ممکن سازد و آنها را به مرز آفرینندگی برساند.

منابع:

- استونر، جیمز (۱۳۷۹) **مدیریت**، ترجمه: پارسائیان، علی. جلد دوم، دفتر پژوهش های فرهنگی افروز، فیروزه (۱۳۸۶). خلاقیت. **مجله صنعت لاستیک ایران**. شماره ۴۶.
- اقدسی محمد و سکاسکی سید حمید (۱۳۷۵). معرفی دو نظام ارگانیک و مکانیکی تأثیرشان در بهره‌وری. **فصلنامه مدیریت دولتی**، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۳۵.
- باغبان زاده، محمد (۱۳۸۸) "خلاقیت در آموزش و پرورش" **اطلاعات علمی**، اسفند ماه
- حاتمی، حمیدرضا؛ مهدوی، داوود (۱۳۸۷). نوآوری و شکوفایی (اصول، مبانی، موانع و راهکارها). **دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس**. سال پنجم. شماره ۱۶.
- حسام خانیان، محمد ربیع (۱۳۸۴). **خلاقیت و نوآوری در سازمانهای آموزشی (مفاهیم نظری، تکنیکها و سنجش)**. انتشارات رسانه تخصصی.
- حسینی، افضل السادات (۱۳۷۸). **ماهیت خلاقیت و شیوه های پژوهش**. مشهد. آستان قدس رضوی.
- حسینی، افضل السادات (۱۳۸۵). "نقش نیمکره های مغز در خلاقیت"، **فصلنامه خلاقیت و نوآوری**، بهار، شماره ۱۳.
- حق شناس، مرجان (۱۳۷۸). "خلاقیت در آموزش و پرورش"، **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، دوره ششم، ش ۲۳ و ۲۴
- دهقانی، عبدالسعید (۱۳۸۷). خلاقیت در مدیریت. **فصلنامه بانک صادرات ایران**. شماره ۴
- زارعی متین حسن (۱۳۷۳) خلاقیت و نوآوری. **دانش مدیریت**، شماره ۲۴، بهار.
- شرکت، امید (۱۳۸۴). خلاقیت و نوآوری در مدیریت. **ماهنامه تدبیر**. شماره ۱۶۶.
- شریفی پور رفسنجانی، لیلا (۱۳۸۷) خلاقیت. **مجله مدیریت**. سال نوزدهم. شماره ۱۴۱-۱۴۲.
- صمد آقایی، جلیل (۱۳۸۰) **تکنیک های خلاقیت فردی و گروهی**، تهران، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- طالب بیدختی، عباس و انوری، علیرضا (۱۳۸۳). "خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمانها". **ماهنامه تدبیر**. سال پانزدهم. شماره ۱۵۲
- طالب پور، اکبر (۱۳۸۶). خلاقیت. **مهارت**. شماره بیست و چهارم.
- علی رمضانی، ناصر؛ یبلوئی، حجت الله (۱۳۸۵). ده عامل شکست نوآوری. **ماهنامه تدبیر**. شماره ۱۶۰.
- فیضی، مهدی؛ چوپانی، حیدر؛ حیات، علی اصغر (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستانهای شهرستان سنندج. **فصلنامه مدیریت و رهبری آموزشی**. سال سوم. شماره سوم
- قرائی مقدم، امان الله. خلاقیت و نوآوری در مدیریت و سازمانها. **ماهنامه کار و جامعه**. شماره ۹۴ و ۹۵.
- کاظم زاده، مسعود (۱۳۸۷). برانگیختن خلاقیت و حمایت از نیروهای خلاق در سازمان. **ماهنامه کار و جامعه**. شماره ۱۰۱.
- کاکیا، لیدا (۱۳۸۷). روش های پرورش خلاقیت، نوآوری و کارآمدی در سازمانی که به سمت توسعه پایدار حرکت می کند. **مدارس کارآمد**. شماره چهارم.
- الله یاری، شهلا؛ صالحی، عالی (۱۳۸۸). خلاقیت و نوآوری؛ تعریف، مفاهیم و مدیریت آن. **کارآفرین ناب**. سال اول. شماره ۶.
- محبوبی، طاهره؛ تورهف ناصر (۱۳۸۷). آسیب شناسی خلاقیت و نوآوری در دانشگاه. **فصلنامه دانشگاه اسلامی** ۳۷. سال دوازدهم.

سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران ۶-۵ آبان ۱۳۸۹

- محمد پناه، رحمت (۱۳۸۵). جایگاه خلاقیت و نوآوری در سازمانها. **ماهنامه مهارت**. شماره ۴۷.
- محمدی، ناهید. (۱۳۸۹). "خلاقیت و نوآوری: تعریف، مفاهیم و مدیریت آن" **راهکار مدیریت**.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). **سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی**. تهران: انتشارات ترمه.
- علیرضایی، ابوتراب؛ تولایی، روح‌الله (۱۳۸۷). ترغیب خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان. **دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس**. سال پنجم. شماره ۱۶.
- فصلنامه احیا (۱۳۸۷). **ضرورت توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها و مراکز صنعتی**. شماره ۲۳.
- نیرکیش، نرگس (۱۳۸۶). خلاقیت، روش‌ها و انواع آن. **ماهنامه روانشناسی شادکامی و موفقیت**، شماره ۴۱
- احمدی، غلامعلی؛ وردی‌علائی، طیبه (۱۳۸۸). آشنایی با خلاقیت سازمانی به عنوان ضرورت نظام آموزشی. **مدارس کارآمد**. هفتم.
- فیضی، طاهره (۱۳۸۳). "مبانی سازمان و مدیریت" تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور
- رضاییان، علی (۱۳۸۵). "مبانی سازمان و مدیریت" تهران، انتشارات سمت
- پیراسته فرد، سعید (۱۳۸۶). "موانع نوآوری در سازمان" **مجله توسعه مدیریت**، شماره ۳۲
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸). تفکر خلاق و باروری آن در سازمانهای آموزشی. **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**.
- Wrong S (2003). Motivators to creativity in hotel industry. **Tourism manag J** . (24)
- Ahmad AM, Abdalla HS (1999). The role of innovation in crafting the vision of the future . **Eng Manag J**, Vol (37). Pp34-50
- Alegre, Joaguin; Lapedra, Rafael&Chiva, Richard (2006). A measurement scale for product innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, 6(4), pp. 333-346.
- Badawy, M.K. (1988), How to prevent creativity mismanagement, **IEEE Engineering Management Review**, 16(2), pp. 60-71.
- Castiglione, James (2008). Facilitating employee creativity in the library environment. **Journal of Library Management**. Vol 29. No 3. PP159-172
- Goyal, Ajay&Akhilesh, K.B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. **Team Performance Management**, 13(7/8), pp. 206-226.
- Kuhn, R.L. (1985), **Frontiers in Creative and Innovative Management**, Ballinger, Cambridge,.
- Martins, E.C.&Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. **European Journal of Innovation Management**, 6(1), pp. 64-74.
- Ojasalo, Jukka (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. **European Journal of Innovation Management**, 11(1), pp. 51-86.
- Woerkum, C.M.J. van and Aarts, M.N.C (2007). Creativity, planning and organizational change. **Journal of Organizational Change Management**. Vol. 20 No. 6, pp. 847-865.
- Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organization. **Creativity Research Journal**, 2:231-253.
- Jeffcutt, p & Pratt, A.C. (2002). **Managing Creativity in the Cultural Industries**. Creativity & Innovation Mgemanaent. Vol. 11, iss.7.
- Rice, G. (2006). Individual values, Organizational Context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. **Journal of Business Research**, 59 (2), 233-241