

# خلاقیت منبع استراتژیک برای بهره‌وری سازمانی

تغییرات شدید محیط کسب‌وکار لزوم مدیریت منابع و بررسی خلاقیت منبع استراتژیک برای بهره‌وری سازمانی را بیشتر از همیشه برجسته کرده است.

خلاقیت منبع استراتژیک برای بهره‌وری سازمانی در نظر گرفته می‌شود چون می‌تواند کارآمدی و بهینه‌سازی سرمایه‌های سازمان را تضمین کند. مدیریت خلاقیت سازمانی نه تنها در توسعه محصولات و خدمات جدید که در توسعه و مدیریت فرآیندها، قابلیت‌های رشد و افزایش انعطاف‌پذیری در صنایع مختلف اهمیت دارد.

شناسایی منابع استراتژیک [سازمان خلاق](#) در اولین قدم نیازمند تجزیه و تحلیل مفهوم خلاقیت و نقش آن در سازمان‌ها است و در قدم دوم به چگونگی ساختاردهی و مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار به نحوی که کار خلاق را حمایت کند بستگی دارد.

در این مقاله سعی داریم هم ساختار نظری مفهوم خلاقیت منبع استراتژیک برای بهره‌وری سازمانی و هم پیامدهای عملی برای مدیریت خلاقیت را در سازمان‌ها بررسی کنیم.

## دلایل کمبود تحقیقات درباره خلاقیت در منابع سازمانی

اگرچه درباره اهمیت خلاقیت در سازمان‌ها مباحث زیادی منتشر شده ولی پژوهش‌های علمی درباره این مفهوم در حوزه مدیریت استراتژیک چندان گسترده نبوده است. بررسی دلایل این فقر نظری شاید قدم‌های اول شناخت نقش خلاقیت در سازمان‌های امروزی باشد.

### خلاقیت به عنوان پدیده‌ای مرموز

توصیف و توضیح خلاقیت دشوار است چون بخش جدایی‌ناپذیر و ذاتی از کار روزمره متخصصانی است که در مشاغل دانشی فعال هستند و حل مسئله از الزامات کاری آنهاست. بنابراین مشخص کردن اینکه کار خلاقانه چیست و چه نوع فعالیت‌هایی را می‌توان به عنوان خلاق دسته‌بندی کرد، دشوار است. مهارت‌ها و روش‌های کار خلاق اغلب بر اساس دانش ضمنی افراد خلاق مطرح می‌شوند و صورت‌بندی آنها مطابق روش‌ها و رویکردهای نظام‌مند و ساختاری به راحتی امکان‌پذیر نیست.

### کلیشه‌ای شدن مفهوم خلاقیت

خلاقیت به شیوه‌های مختلف مورد بحث قرار گرفته ولی در بسیاری از زمینه‌ها به یک کلیدواژه کلیشه‌ای تبدیل شده و با کمبود پژوهش‌های دانشگاهی، دیدگاه‌ها و نظرات سطحی در مباحث خلاقیت بیشتر مجال طرح و ترویج پیدا کرده‌اند.

## عدم پاسخگویی به نیازهای کاربردی

از دیدگاه نیازهای سازمان‌ها و کسب‌وکارها، دستاوردهای تحقیقات در حوزه خلاقیت، کاربردی و قابل استفاده نبوده است. در اغلب این پژوهش‌ها، خلاقیت به عنوان یک مفهوم انتزاعی و چندبعدی بررسی شده که به‌کارگیری آن را برای مدیران مشکل کرده است.

### خلاقیت چیست؟

گرچه محققان در مورد تعریفی کلی از خلاقیت به توافق نرسیده‌اند، اما در تعاریف مختلف معمولاً اشاره به دو اصل زیر تکرار شده است:

خلاقیت ایده‌های بدیع یا اصیلی را تولید می‌کند که مفید و مناسب نیز قلمداد می‌شوند.

به بیانی دیگر در تعاریف خلاقیت تأکید نه تنها بر بدیع و اصیل بودن بلکه بر کارایی و مفید بودن کار خلاق است. در همه صنایع و حوزه‌های کاری قضاوت براساس معیارهای خلاقیت به صورت جمعی انجام می‌شود. یعنی ارزیابی اینکه یک محصول معین (یا خدمت یا فرآیند ...) مطابق معیارهای خلاقیت ارائه شده یا نه، باید توسط گروهی از افراد آشنا با حوزه مورد نظر تصمیم‌گیری شود.

به عبارت دیگر، فعالیت‌های خلاقانه باید مورد تأیید گروه‌های متخصص هر حوزه قرار بگیرد و به این ویژگی به عنوان یک عنصر اصلی در بیشتر تعاریف خلاقیت اشاره شده است. به عنوان مثال، تعریف اولیه موريس استين (۱۹۵۳) تأکید کرد که داشتن ارزیابی

جمعی گروه‌های تخصصی لازم است تا مفید بودن و مناسب بودن فعالیت خلاقانه برای شرایط معین مشخص شود.

## نقش حیاتی و تأثیر خلاقیت در سازمان‌ها چیست؟

لزوم تطبیق با تغییرات بنیادی فضای کسب‌وکار از تحول دیجیتال ناشی می‌شود. تحول دیجیتال، سازمان‌ها را از مواجهه با تغییرات گسترده و پیش‌بینی نشده ناگزیر می‌کند و موجب ضرورت بررسی زمینه‌ها و عوامل ایجاد خلاقیت می‌شود.

بررسی نقش خلاقیت به بینش‌های جدید تجربی مبتنی بر تأثیر کار خلاق در سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌انجامد. این بینش‌های تجربی نه تنها برای نوآوری در محصولات و خدمات جدید، بلکه برای تجدید روش‌های سازمانی و تقویت رقابت تجاری هم لازم هستند و درک بهتری از نقش استراتژیک خلاقیت در مدیریت فرآیندهای سازمانی ایجاد می‌کنند.

### خلاقیت منبع استراتژیک برای بهره‌وری سازمانی

می‌توان ادعا کرد که یکی از مهم‌ترین منابع سازمان‌های خلاق، توانایی‌های خلاقانه کارکنان آنهاست. زیرا موفقیت شرکت‌ها به خلاقیت، مهارت و دانش افرادی بستگی دارد که در حال ایده‌پردازی، طراحی و تولید محصولات و خدمات در این مجموعه‌ها هستند.

خلاقیت منبع اصلی سازمان‌ها برای نوآوری و رشد است و می‌توان آن را از ویژگی‌های اساسی بسیاری از سازمان‌های موفق دانست. طبیعتاً هر چقدر ماهیت فعالیت یک

سازمان به تولید خروجی‌های منفرد و منحصر به فرد نزدیک‌تر باشد اهمیت فرآیند خلاقیت بیشتر خواهد بود. ولی حتی در شرکت‌های تولید انبوه صنعتی هم ضرورت استفاده از منابع انسانی خلاق وجود دارد.

منابع انسانی خلاق با بهبود عملکرد، تلاش برای کاهش هزینه‌ها و سرعت بخشی به فرآیندها، بهره‌وری را افزایش می‌دهند. منابع انسانی خلاق در این نوع صنایع با درک اینکه چرا به مدیریت فرآیندهای کسب و کار احتیاج است؟ می‌توانند به‌طور مداوم در ساختار و عملیات بهبود ایجاد کنند.

توانمندسازی منابع انسانی در قالب توسعه و آموزش کارکنان و مدیریت و ارزیابی عملکرد می‌تواند به تحقق خروجی نوآورانه در سازمان‌های خلاق کمک کند و مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی را محقق سازد.



## خلاقیت منبع رقابتی سازمان

## خلاقیت به عنوان مزیت رقابتی سازمانها

تشدید رقابت در صنایع و حوزه‌های مختلف بیش از هر زمان دیگری برای مدیران چالش‌برانگیز شده است. رشد برق‌آسای فناوری، همواره در حال تهدید مزیت نسبی شرکت‌های با سابقه و بزرگ است و نمونه‌های زیادی از نابودی شرکت‌ها و برندهای بزرگ در سال‌های اخیر به دلیل توسعه فناوری در بازارهای مختلف رخ داده است.

خلاقیت از جنبه کاهش و مدیریت هزینه‌ها و تأثیر بر سودآوری بنگاه‌های تجاری، می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند. نقش خلاقیت در کاهش هزینه‌ها از جنبه نوآوری در تولید یک جنبه این اثرگذاری است و جنبه دیگر آن بهبود فرآیندها و روال‌هایی است که به بهبود کاربرد منابع اقتصادی سازمان منجر می‌شود.

به‌طور مثال کاربرد سیستم‌های مدیریت فرآیند و اینکه [نرم افزار BPMS چگونه به کاهش هزینه‌های سازمان کمک می‌کند؟](#) از موارد جالب توجه در این حوزه است.

لزوم پیاده‌سازی اصول مدیریت تغییر برای تحول ساختارهای سنتی و تغییر در مدل‌های کسب‌وکار و شیوه‌های اجرایی در کنار استفاده از ابزارهای مدرن صنعتی و [سیستم‌های اتوماسیون اداری](#) به خلاقیت نیاز دارد. کارکنان خلاق با بهبود کارایی منابع و توانایی‌های استراتژیک در سازمان مزیت رقابتی خلق می‌کنند و موفقیت آینده آن را نیز با شیوه‌های ارزیابی و بهبود مداوم شکل می‌دهند.

## مطالعه موردی عوامل ایجاد خلاقیت

سازمان‌ها و شرکت‌ها در صنایع مختلف به یک میزان یکسان از تولید و مدیریت خلاق استفاده نمی‌کنند و مثلاً در بعضی صنایع مانند تولیدات صنعتی، تولید انبوه مطابق فرآیندهای استاندارد انجام می‌شود و تک‌تک خروجی‌ها به تغییر نیاز ندارد. اما صنایع خلاق مانند سازمان‌های رسانه‌ای، شرکت‌های خدماتی یا شرکت‌های تولید نرم‌افزار در همه جنبه‌های تولید، خدمات و پشتیبانی نیازمند به‌کارگیری فرآیندهای خلاق هستند.

از همین رو محققان برای شناسایی عوامل ایجاد خلاقیت به صنایع خلاق نظر می‌کنند. در یک مورد مطالعاتی، بر روی سه شرکت رسانه‌ای که چاپ و نشر سه مجله را در کشور فنلاند مدیریت می‌کنند، انجام شده است. انتشار مجله را می‌توان به ویژه بخش جالب صنعت رسانه در نظر گرفت زیرا ضرورت تداوم و تکرار در تولید محصولات خلاقانه در آن وجود دارد.



## روش‌شناسی مطالعه عوامل ایجاد خلاقیت

در مطالعه کیفی که در میان متخصصان روزنامه‌نگاری در سه ناشر بزرگ مجله فنلاند انجام شد در ابتدا دعوت‌نامه‌های شخصی از طریق ایمیل برای پاسخ‌دهندگان ارسال شده بود. از ۳۸۰ دریافت‌کننده دعوت شده، ۷۶ پاسخ دادند. از پاسخ‌دهندگان، ۳۸ درصد در نقش روزنامه‌نگار، ۱۲ درصد مدیر هنری، ۱۱ درصد تهیه‌کننده، ۱۱ درصد سردبیر، ۹ درصد دبیر سرویس، ۹ درصد طراح گرافیک و ۷ درصد ویراستار فرعی بودند. علاوه بر این، ۴٪ از پاسخ‌دهندگان نقش‌های شغلی “دیگر” را دارند.

بسیاری از پاسخ‌دهندگان تجربه متنوع و گسترده‌ای را به عنوان متخصصان صنعت

رسانه داشتند. بسیاری از آنها قبلاً در بخش‌های دیگر صنعت رسانه کار کرده بودند.

شرکت‌کنندگان در تحقیق، باید گزارشات خود را برای شرح دقیق و روشنی از پاسخ به دو پرسش زیر ارائه می‌کردند:

- سؤال ۱: رویدادهایی که منجر به موفقیت‌آمیز بودن کار خلاقانه شده را شرح دهید.
- سؤال ۲: رویدادهایی که منجر به شکست انجام کار خلاقانه شده را شرح دهید.

این پرسش‌نامه و تکنیک به‌کار رفته در آن ارزیابی عمیق کار خلاقانه و نقش حیاتی خلاقیت را امکان‌پذیر می‌ساخت و پاسخ‌دهندگان را راهنمایی می‌کرد تا از منظر کار خود و تیم‌شان، حوادث مهم و عوامل کار را ارزیابی کرده و مشخص کنند که کدام یک از موارد برای خلاقیت مهم است. این نوع ارزیابی به جز بررسی وقایع روش مهمی برای توجه به افکار، احساسات و تفسیرهای افراد درباره عوامل ایجاد خلاقیت است.

### یافته‌های مطالعه عوامل ایجاد خلاقیت

داده‌های جمع‌آوری شده در چند مرحله از طریق فرآیندهای پرتکرار تحلیل متن و کدگذاری تحلیل شدند و در نهایت سه جنبه مهم خلاقیت را به شرح زیر معرفی کردند که می‌تواند در روشن شدن ابعاد کاربردی خلاقیت منبع استراتژیک برای بهره‌وری سازمانی راهگشا باشد:

1. تمایل به همکاری در بین اعضای تیم اولین جنبه مهم در مورد کار خلاق، تمایل به همکاری است. این به معنی اراده و توانایی اعضای تیم در اتخاذ رویکرد مشترک در کار خلاق و همچنین آگاهی از اهمیت حیاتی آن برای خلاقیت است. به نظر

می‌رسد خلاقیت با حرفه‌ای شدن افراد تیم افزایش می‌یابد چون افراد حرفه‌ای نه تنها در انجام وظایف شغلی ماهرتر هستند بلکه توانمندی و اراده آنها برای بهبود ارتباطات درون گروهی و همکاری مؤثر با دیگران به مرور زمان افزایش یافته است.

2. فضایی برای امکان‌پذیر بودن تجربه‌های جدید فضایی برای امکان‌پذیر بودن

تجربه‌های جدید به قوانین نانوشته‌ای برمی‌گردد که بین ارتباطات تیمی وجود دارد. پذیرفتن ایده‌های جدید، ایجاد فضایی برای بیان آزادانه انتقادات از وضعیت فعلی و فرهنگ سازمانی باز مصداق‌های این مؤلفه خلاقیت هستند. فضای حمایتی از خلاقیت، متخصصان و کارشناسان را به آزمایش چیزهای جدید ترغیب می‌کند و به آنها کمک می‌کند تا ظرفیت‌ها و توانایی‌های خلاق خود را باور کنند. این نوع فضای باز کاری، موجب افزایش توانایی و قدرت خطرپذیری است.

3. فرهنگ سازمانی و اقدامات حمایتی مدیران سومین جنبه مهم مرتبط با خلاقیت در

سازمان‌ها، اقدامات حمایتی مدیران است و شامل روش‌های سیستماتیک و کاربردهای عملی برای حمایت از کار خلاق می‌شود. اگرچه نقش‌های مختلف و غالباً تخصصی در تولید محصولات سازمان‌های خلاق وجود دارد، اما همکاری بین افراد به خلاقیت متخصصان و سازمان‌ها کمک می‌کند. پاسخ‌دهندگان بارها و بارها توضیح دادند که چگونه شیوه‌های مشترک برنامه‌ریزی و همکاری به تقویت کار خلاقانه منجر می‌شود. این امر همچنین باعث افزایش انگیزه در بین اعضای تیم می‌شود و ظرفیت‌های خلاقانه آنها را توسعه می‌دهد.

بنابر آنچه گفته شد، خلاقیت را نباید صرفاً توانایی افراد در تولید محصولات جدید و

نوآورانه، در نظر گرفت. بلکه خلاقیت باید به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از همه فرآیندهای کسب و کار درک شود.

به بیان دیگر خلاقیت را باید در توسعه، بازاریابی، تجارت و توسعه برند تجاری محصولات به کار گرفت و نوآوری در این زمینه‌ها را نیز بسیار مهم تلقی کرد. چنین رویکردی نهایتاً به تحقق جایگاه واقعی خلاقیت به عنوان منبع اصلی استراتژیک سازمان منجر خواهد شد.

چارگون