

چکیده

امروزه خلاقیت را عامل پویایی سازمان می‌دانند، و به همین دلیل بسیاری از سازمانها در صدد برآمده‌اند که توان و ظرفیت‌های خلاقیت را در خود توسعه دهند. به منظور نیل به این مهم، متحمل هزینه‌های بسیاری نیز شده‌اند. با بررسی جایگاه خلاقیت در این سازمانها، غالب آنها از وضعیت خلاقیت در سازمان‌های خویش رضایت ندارند. به عبارتی اجرای برنامه‌های متعدد خلاقیت در سازمانها نتوانسته است منجر به نتایج مطلوب سازمانی شود. با تمرکز بر سازمانهای کشورمان این سوالات مطرح می‌شود: خلاقیت در سازمانهای ایران از چه جایگاهی برخوردار است؟ آیا خلاقیت توانسته است در سازمانهای مانهادینه شود؟ آیا وجود خلاقیت در سازمانهای داخلی حیاتی است؟

برای بررسی بیشتر و پاسخ دادن به سؤالات فوق با مطالعه نوشته‌هایی در زمینه تحقیق به تدوین پرسشنامه اقدام شد و داده‌های استخراج شده از جمع‌آوری این پرسشنامه در چهار سازمان در یکی از استان‌های کشور^۱ که دارای زمینه‌های کاری متفاوتی بودند مورد تحلیل قرار گرفته و موانع وجود خلاقیت در سازمانهای کشورمان شناسایی شد.

واژه‌های کلیدی: خلاقیت، موانع خلاقیت، سازمانهای ایران

سازمان و عنصری که در بهبود عملکرد مالی سازمان مؤثر است پنداشت. به لحاظ شتاب تغییرات فنی و رقابت جهانی، توانایی سازمان در توسعه و ارائه محصولات جدید دارای تأثیری حیاتی بر عملکرد بلندمدت سازمان است (مفرد، ۲۰۰۰، ص ۳۱۷).

خلاقیت در سازمان دارای نقشها و تأثیراتی است، از قبیل: افزایش کیفیت راه حل مسائل، تحریک و ارتقای نوآوری، افزایش انگیزش، تعهد در سازمان، افزایش عملکرد مؤثر تیم‌ها. مطالعه آثار نوشتاری در باب موضوع نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت وجود خلاقیت در سازمانها و نیز صرف سالانه میلیونها دلار در برنامه‌های آموزش خلاقیت، بازهم خلاقیت نتوانسته است در این سازمانها نهادینه شود. در بررسی حاضر مشخص می‌شود که هر چند غالب مدیران بر لزوم و اهمیت خلاقیت واقفند اما در عمل معتقدند که خلاقیت در سازمانهای ایرانی جایگاهی ندارد. به راستی چه عامل یا عواملی باعث چنین اظهار نظرهایی شده است؟ در عدم وجود و سکون خلاقیت در سازمانهای ایران چه عواملی دخیل است؟

در این مقاله، به منظور درک بیشتر موضوع، با مرور نوشته‌های تحقیق عوامل مؤثر بر خلاقیت شناسایی شده است و با بهره‌گیری از این عوامل در یک بررسی میدانی موانع وجود خلاقیت فردی در سازمانهای داخلی شناسایی و مورد تجزیه تحلیل قرار گرفته است. موانع شناسایی شده بروز خلاقیت عبارتند از: احساس عدم نیاز، ضعف در دانش و تخصص، فقدان خصایص فردی مورد نیاز، فقدان ساختار پاداشی مناسب، رواج سبک فکری تقلیدی، محیط غیرحمایتی.

دکتر اصغر مشبکی

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

Moshabbaky@Yahoo.com

فرهاد وفایی

دانشجوی دوره دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

vafaie@modaress.ac.ir

نظرات فکرهای خلاقیت بر سازمانها

مقدمه

علی‌رغم نبود توافق جمعی بین صاحب‌نظران در مورد تعریف واحدی از خلاقیت، مرور مختصری بر بعضی از تعاریف صورت گرفته است. نوربرت الیاس معتقد است که خلاقیت موهبتی مرموز که فقط به تعدادی از افراد اعطا شده باشد نیست، بلکه کیفیتی است که تماماً به ساختار مؤسسات اجتماعی (جایی که افراد در آن زندگی و کار می‌کنند) وابسته است. بنابراین، دلیل نبود خلاقیت در بین افراد را به طور عمده در درون ساختارهای اجتماعی حاکم بر سازمان باید جست و جو کرد. یکی از صاحب‌نظران بیان می‌کند که خلاقیت عبارت است از یک نوع توان انسانی که فرایند تفکر و عمل فرد را افزون می‌کند (ریچارد کوین، ۱۹۹۷، ص ۱۳۷).

جورج اف. نلر معتقد است که خلاقیت شامل تولید ایده‌های جدید است، ایده‌های که به منظور حل مسائل مهم می‌توان به کار گرفت (مسدد، ۱۳۶۹، ص ۲۷). استرنبرگ خلاقیت را شامل برقرار کردن ارتباطات جدید، دیدن چیزها از طریق جدید و تعریف جدید مسائل می‌داند (استنبرگ و اوهارا، ۱۹۹۷، ص ۵). آگیلوی خلاقیت را عبارت از قرار دادن چیزهای قدیم در ترکیب جدید و قرار دادن چیزهای جدید در ترکیب قدیم می‌داند و بالاخره محققان با زمینه روانشناسی، خلاقیت را به معنای نو بودن و تناسب داشتن تعریف کرده‌اند.

رشد سریع بنگاههای اقتصادی، تغییرات سریع، ابهام محیطی و پاره‌ای مسائل دیگر باعث شده است که بحث خلاقیت در سازمانها از اهمیت بالایی برخوردار باشد. خلاقیت را می‌توان عامل پویایی و تحرک

عوامل مؤثر بر خلاقیت

رابرت جی. استرنبرگ و لیندا ای.

اوهارا در بررسی های خود شش عامل

را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته اند:

● دانش - داشتن دانش پایه ای در

زمینه ای محدود و کسب تجربه و تخصص

در سالیان متمادی؛

● توانایی عقلانی^۲ - توانایی ارائه ایده خلاق

از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در

مسائل؛

● سبک فکری - افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف

سازمان و مدیریت ارشد سبک فکری ابداعی را بر می گزینند؛

● انگیزش - افراد خلاق عموماً برای به فعل در آوردن ایده های خود

برانگیخته می شوند؛

● شخصیت - افراد خلاق عموماً دارای ویژگی های شخصیتی مانند

مُصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن

در مقابل وسوسه هم رنگ جماعت شدن هستند؛

● محیط - افراد خلاق عموماً در داخل محیط های حمایتی بیشتر امکان

ظهور می یابند.

این محققان مشخص کردند که عمده ترین دلیل عدم کارایی برنامه های

آموزش خلاقیت، تاکید صرف این برنامه ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از

شش منبع مؤثر در خلاقیت است، در حالی که سایر عوامل نیز تأثیر بسزایی

در موفقیت و شکست برنامه های آموزش خلاقیت ایفا می کنند (استنبرگ

و اوهارا، ۱۹۹۷، ص ۶).

جورج اف. نلر در کتاب هنر و علم خلاقیت برای خلاقیت مراحل چهارگانه

آمادگی^۴، نهفتگی، اشراق [الهام و شهود] و اثبات^۵ را ذکر کرده است. از این

دید، افراد خلاق ابتدا با مسئله یا فرصت آشنا می شوند و سپس از طریق جمع

آوری اطلاعات با مسئله یا فرصت مورد نظر درگیر می شوند. در مرحله بعد،

افراد خلاق روی مسئله تمرکز می کنند، در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده

نمی شود و فرد سعی در نظم دادن به تفکرات، اندیشه ها، تجارب و زمینه های

قبل خود در جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق فرد (خودآگاه

و ناخودآگاه) و فراهم کردن فرصت (برای تفکر در باب مسئله) منجر به خلق و

ظهور ایده ای جدید و بدیع می شود. در نهایت، فرد خلاق در صدد بر می آید

صلاحیت و پتانسیل ایده خویش را به اثبات برساند. وی هم چنین برای افراد

خلاق ویژگی هایی از قبیل شک گرایی، بازیگوشی فکری، اعتماد به نفس،

ناهمنوایی و میل به تکروی، انعطاف پذیری و پایداری را بر شمرده است

(مسدد، ۱۳۶۹، ص ۷۴).

استرنز الکی در مقاله ای با عنوان "خلاقیت در طراحی"، خلاقیت را نتیجه

انعطاف پذیری، قوه ابتکار و روانی فرایندهای شناختی، آزادی و ابتکار در

اظهارات شخصی و وجود یک سیستم ارزشی مستقل در افراد می داند. وی

هم چنین ده بُعد روانشناسی، یعنی: قدرت نفس، توانایی غلبه بر استرس

ناشی از موقعیت حل مسئله و توانایی تمرکز بر مسئله، تحمل ناسازگارهای

شناختی و تحمل ابهام، نگرشی مثبت به زندگی، انعطاف پذیری

فرایند شناخت و استقلال فکری، زیباشناسی، خوددرکی، ارزیابی از درون و

تبعیت از سیستم ارزشی درونی، انگیزه های شناختی مستقل، نیروی ابتکار،

عدم انطباق و آمادگی دفاع از نظرات را در فرایند خلاقیت مهم شمرده

است (استرنز الکی، ۲۰۰۰، ص ۲۴۷).

رُزمالاگا اظهار می دارد که علی رغم متفاوت بودن تحقیقات بر روی

خلاقیت، با این حال جنبه هایی نظیر فرایند خلاقیت، نقش توانایی خلاقیت

افراد و نقش محیط خلاق در تمامی این تحقیقات حایز اهمیت هستند.

اولاً خلاقیت شامل فرایندی است متشکل از مراحل:

● ساخت دهی، شناخت و تعریف مسئله

● آمادگی و کسب داده های مرتبط با مسئله

● ایده دهی و ارزیابی

ثانیاً همه افراد دارای یک میزان طبیعی از توانایی خلاقیت هستند. این

توانایی به وسیله پاره ای از عوامل تأثیر پذیر است که این عوامل عبارتند از:

بیولوژی، شخصیت، انگیزش و آموزش. هرچند عاملی مثل بیولوژی را

نمی توان تحت تأثیر قرار داد، با این حال عاملی مانند آموزش را می توان

به منظور افزایش توان خلاقیت افراد تحت تأثیر قرار داد.

ثالثاً محیط به عنوان جایی که خلاقیت در آن شکل می گیرد بر عملکرد

خلاقیت مؤثر است. وی به منظور بررسی کارهای خلاقیت سه معیار اساسی

روانی ایده ها، جدید بودن و امکان پذیری را پیشنهاد کرده است

(مالاگا، ۲۰۰۰، ص ۱۳۹).

بیر عواملی از قبیل دانش پایه ای، توانایی عقلی، سبک یادگیری، تفکر

ابداعی، انگیزش، پذیرش ریسک، وجود محیط حمایتی را در بستر سازی

برای فعالیت های خلاقیت ذکر کرده است (بیر، ۱۹۹۵، ص ۵۰۴).

ممفرد فراهم آوردن وضعیت خلاقیت را ناشی از ترکیب و ساماندهی

مجدد مفاهیم و مسائل موجود پنداشته است. به عبارتی، تعریف جدید یک

فعالیت نسبتاً کم ساختار منجر به تولید ایده ها یا درک جدیدی در آن زمینه

می شود. او بدین شکل عنوان می کند که در تفکر خلاق، توانایی ترکیب

مفهومی (بررسی ها، ایده ها و نتایج) اهمیت شایانی دارد.

والس فرایند خلاقیت را شامل مراحل زیر می داند:

آمادگی - تعریف مسئله، مشاهده و مطالعه مسئله؛

کُمون یا نهفتگی - درگیری و تمرکز ذهنی بر روی مسئله؛
ظهور و جرقه - لحظه ای که ایده جدید بالاخره نمایان می شود؛
تأیید - بررسی و ارزیابی ایده (والس، ۱۹۹۹، ص ۷).

کوبرگ و بگنال فرایند خلاقیت را شامل مراحل ذیل دانسته اند: الف) پذیرش یک موقعیت به عنوان یک چالش؛ ب) تجزیه و تحلیل به منظور درک بهتر مسئله؛ پ) تعریف مؤلفه ها و اهداف اصلی مسئله؛ ت) تولید و ارائه گزینه و ایده؛ ث) انتخاب یک ایده؛ ج) به کارگیری و دادن شکل فیزیکی به ایده؛ د) ارزیابی به منظور بازنگری و طراحی دوباره.

ابزار پژوهش و روش جمع آوری داده ها

در این بررسی، چهار سازمان از سازمانهای یکی از استانهای غرب کشور که دارای زمینه های کاری مختلفی (اجرایی، خدماتی و صنعتی) بوده اند انتخاب شدند و با مشخص شدن پرسشهای تحقیق به جمع آوری اطلاعات پرداخته شد. سازمان اول دارای ۳۱۴ پرسنل، سازمان دوم دارای ۲۴۱ پرسنل، سازمان سوم دارای ۱۳۴ پرسنل، و سازمان چهارم دارای ۶۷ پرسنل بوده اند. تعداد نمونه های این جوامع بر اساس روش کندیال انتخاب شده است، اما به دلیل پیش بینی حجم بالای پرسشنامه های تکمیل نشده، تعداد نمونه های نهایی به مراتب بیش از تعداد مشخص شده بر اساس روش کندیال است. در این بررسی ابتدا تعداد ۲۱ سؤال در نظر گرفته شده بود، اما به دلیل مدت زمان بالای پاسخگویی به این سؤالات در نمونه آزمایشی، تعداد ۱۰ سؤال در نظر گرفته شد.

پرسشهای پژوهش

۱. چنانچه در سازمان شما خلاقیت وجود نداشته باشد آیا عملکرد سازمان به خطر خواهد افتاد؟
۲. به چه میزان بین زمینه تحصیلی و شغلی شما رابطه وجود دارد؟
۳. آیا از وضعیت خلاقیت در سازمان خویش رضایت دارید؟
۴. به چه حدی از توان خلاقیت خویش در سازمان تان استفاده نموده اید؟
۵. آیا در زمینه فعالیت خویش می توانید ایده های جدیدی را پیشنهاد کنید؟

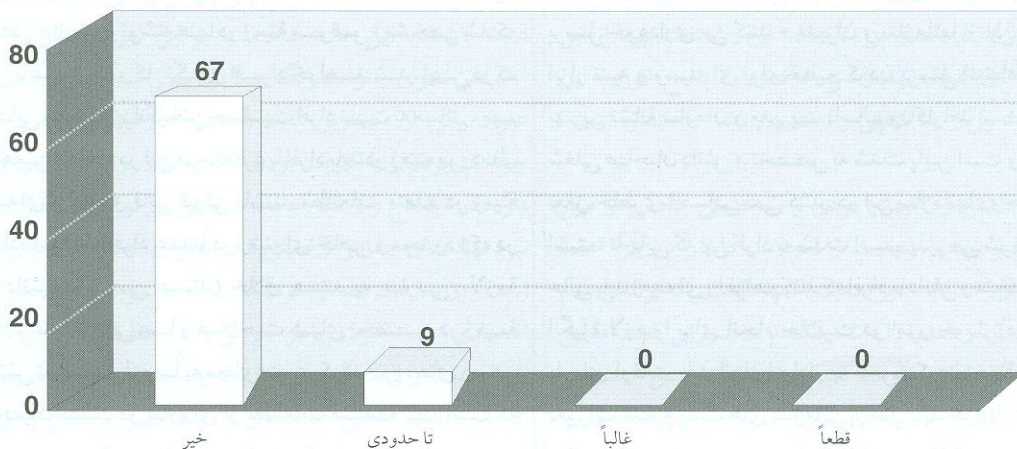
۶. فرهنگ موجود سازمانی تا چه اندازه مشوق فعالیت های خلاقیت است؟
 ۷. آیا تاکنون به هنگام طرح ایده جدید بازتابی منفی را تجربه کرده اید؟
 ۸. به هنگام مواجهه با مسائل جدید سازمانی، چه اندازه نظرات مدیریت عالی و سازمان در مقابل نظر افراد به کار گرفته می شود؟
 ۹. دلیل عدم تمایل به طرح ایده های خلاق چیست؟
 ۱۰. چه زمانی وجود خلاقیت در سازمانهای ایران حیاتی به نظر می رسد؟
- از ۱۳۴ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۸۶ پاسخنامه کامل (۶۴٪) از مدیران، کارشناسان و کارکنان این ادارات جمع آوری شد.

یافته های پژوهش

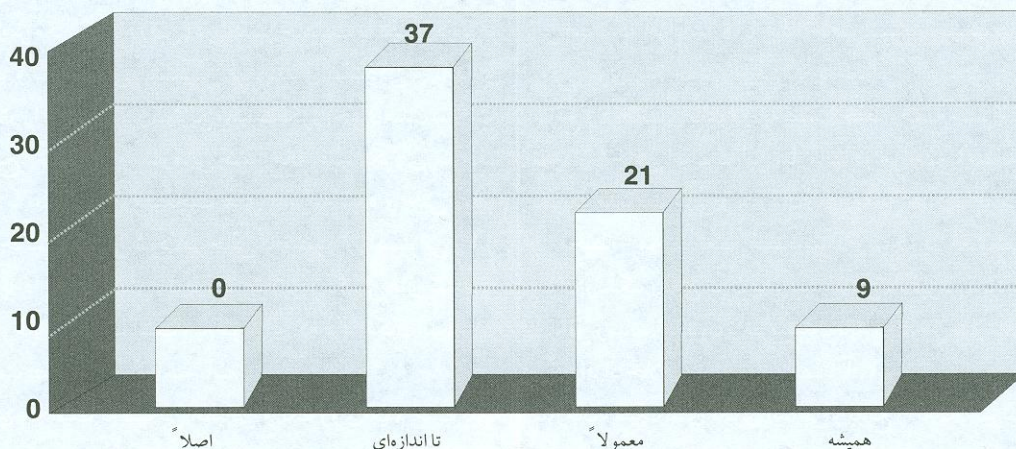
بر این اساس می توان ریشه عدم وجود و سکون خلاقیت را در ابعاد و موارد ذیل جست و جو کرد:

نیاز- جی. لئونارد خلاقیت را ناشی از وجود نیاز، منابع و امکانات، راهکارها، کسب تجربه و ارائه جواب می داند. به عبارتی، سازمان و افراد سازمان باید نیاز به خلاقیت را احساس کنند. در صورت وجود چنین احساسی، هر نوع فعالیت خلاقیت شانس ظهور خواهد داشت. در بررسی حاضر بالغ بر ۹۰٪ پاسخ دهندگان اظهار داشته اند که در زمینه کاری خویش توانایی طرح ایده های بدیع را دارند اما فقط ۱۰٪ این افراد در صدد اجرای ایده های خویش بر آمده اند. از طرف دیگر، ۷۸٪ پاسخ دهندگان بیان داشته اند که سازمانهای آنها اصولاً به وجود فعالیت های خلاق نیازی ندارد. در نمودار ۱ جواب پاسخ دهندگان به این سؤال نشان داده شده است که آیا فقدان خلاقیت در سازمان عملکرد و بقای سازمان را به خطر می اندازد؟

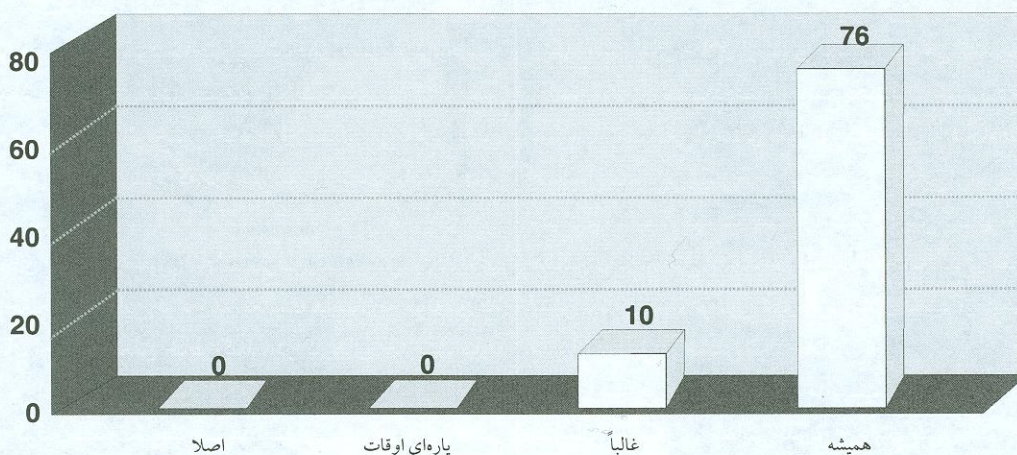
غالب سازمانها و مدیران به دنبال آن هستند که در محیطی با ثبات و فاقد هر گونه تلاطم محیطی ادامه فعالیت دهند. اما شرایط نوین سازمانی و صنعتی چنین بستری را برای سازمانها و مدیران فراهم نمی کند. در چنین شرایطی سازمانها برای بهره گیری و سازگاری با تغییرات سریع فنی، اقتصادی،



نمودار ۱. میزان نیاز به خلاقیت در سازمان بر حسب فراوانی



نمودار ۳. میزان تشویق فعالیت‌های خلاقیت توسط فرهنگ سازمانی



نمودار ۴. میزان به کارگیری نظرات مدیران در مواجهه با مسائل جدید

است. از آنجایی که بسیاری از این خصایص در گذشته فرد شکل گرفته است، سازمان باید به هنگام استخدام و به کارگیری افراد به این موارد توجه خاص داشته باشند. با این حال، همه ما بارها این ضرب المثل را شنیده ایم که: "خواهی نشوی رسوا هم‌رنگ جماعت شو". به عبارتی، در جامعه ما که به عنوان یکی از مهمترین ابعاد محیطی سازمان تلقی می‌شود، هم‌رنگ جماعت بودن و با اکثریت بودن غالباً به تک رو بودن و تنها بودن ارجحیت دارد. در اجتماع و از نظر جامعه شناختی می‌توان گفت این به دلیل فقدان و نبود نهادهای حمایتی و امنیتی کافی برای آحاد جامعه و بیم از تنها بودن است. در سازمان هم می‌توان گفت که پرسنل به دلیل عدم امنیت شغلی، اقتصادی، و... امنیت خاطر خویش را با حفظ انسجام گروه و هماهنگی با خواست‌ها و نیات گروه و اکثریت جست‌وجو می‌کنند. بدیهی است که افزایش امنیت شغلی، اقتصادی و اجتماعی پرسنل و نیز نهادینه شدن فعالیت‌های ارگانه‌های حمایتی در سازمانها می‌تواند در سوق دادن پرسنل و افراد به تک‌روی‌های عقلایی و عدم هماهنگی منطقی با گروه مؤثر باشد.

عملکرد پرسنل و مدیران زمینه را برای به کارگیری دانش افراد درون سازمان باید مهیا شود. هر چند که سازمانهای کشورمان پرسنل با دانش و تخصص کافی را در اختیار دارند اما در خصوص سازمان دهی و استفاده بهینه از این پرسنل مدیریت شایسته‌ای اعمال نشده است. در نمودار ۲ پاسخ افراد به این سؤال که "میزان ارتباط بین زمینه شغلی و تحصیلی شما چه اندازه است" نشان داده شده است.

خصایص فردی - داشتن ویژگیهای فردی و شخصیتی خاصی از قبیل ریسک پذیر بودن، مُصر بودن، شهامت و شجاعت داشتن در بین اعضا سازمان برای فعالیت‌های خلاقانه حایز اهمیت است، کسانی که توانایی عدم انطباق و ناهم‌نوایی با سایر اعضا را داشته باشند به صورتی که در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن مقاومت کنند، افرادی با این خصایص شخصیتی توان مطرح کردن و نشان دادن مسائل و نیز طرح فرصت‌ها را دارند. در کارهای خلاق ویژگی‌های شخصیتی خاصی از قبیل ریسک پذیر بودن، مُصر بودن و داشتن شهامت و شجاعت از اهمیت بالایی برخوردار

در این زمینه می توان از رفتار و کردار بزرگواران دینی به عنوان بهترین الگو نام برد: آنجا که پیامبر مکرم اسلام (ص) در عصر جاهلیت به تنهایی در برابر تفکر غالب شرک و بت پرستی ایستادگی فرمودند و ایستادگی و پایداری حضرت، دین اسلام را به یکی از بزرگ ترین مکاتب فکری جهان مبدل ساخت. در فرهنگ رایج اجتماعی و سازمانی کشورمان غالباً تکروری مترادف مخالفت و تضاد با هنجارها و مصلحت های پذیرفته شده و حتی نقض قوانین و مقررات حاکم تفسیر می شود. در حالی که منظور از ناهمخوانی و میل تک روی همان به کارگیری دانش، تجارب، سلاقی و نگرش های شخصی در انتخاب راهکارهای مختلف است، به گونه ای که فرد امکان انتخاب و ارائه راهکارهای منحصر به فرد را داشته باشد.

در فعالیت های خلاقیت نه تنها بی انطباقی و تک روی مهم است بلکه پایداری و سماجت فرد نیز جایز اهمیت است. به عبارتی، فرد خلاق هم دارای توانایی ارائه طرح های و راهکارهای منحصر به فرد است و هم اینکه در پیشبرد طرح و ایده خویش و به فعل رساندن آن مصر و پایدار است.

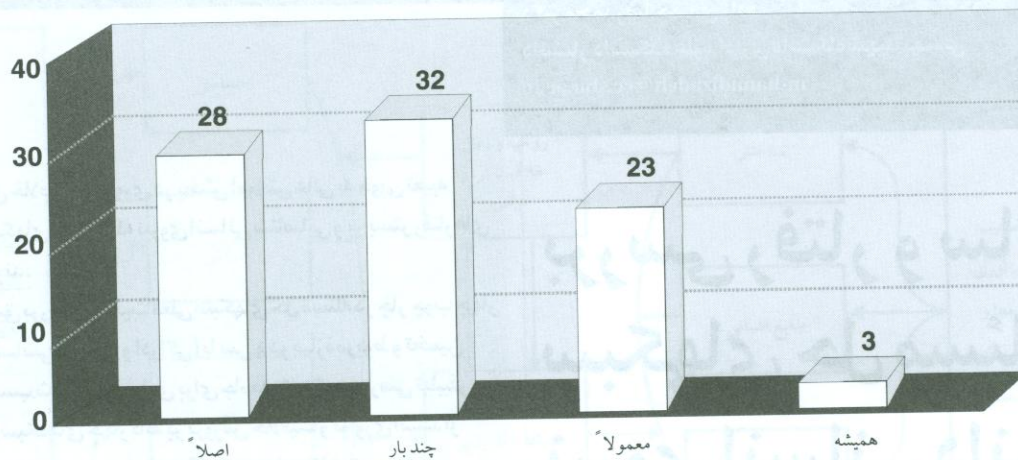
ساختار پاداشی - به منظور تشویق فعالیت های خلاقیت باید ساختار پاداش دهی مناسبی طرح ریزی شود. ساختار پاداش دهی مبتنی بر ترفیعات، افزایش دریافتی و سایر پاداش های مادی صرف برای کارهای خلاقیت مضر است و در طی زمان کارایی و اثربخشی خود را از دست می دهد. بدین منظور، باید ساختاری طراحی شود که در عین شامل شدن پاداش های مادی، پاداش های غنی مالی را نیز در برداشته باشد، پاداش هایی از قبیل کاهش مسئولیت های اداری به منظور امکان صرف وقت بیشتر در کارهای خلاقانه، و نیز توجه خاص به این افراد و به فعالیت هایشان به گونه ای که این افراد در سازمان احساس تعلق خاطر کنند. در کارهای خلاقیت نباید ارزیابی ها صرفاً بر اساس نتایج باشد بلکه بهتر آن است که بر اساس استراتژیهای به کار گرفته شده و نیز پیشرفت ها استوار باشد، در حالی که در سازمانهای ما اصولاً بین مشوقها و انگیزاننده های مالی و غیر مالی اعطا شده به افراد و خلاقیت فردی آنها اصلاً رابطه مستقیمی وجود ندارد. در بررسی حاضر یکی از مهم ترین پاسخ ها به چرایی عدم تمایل به طرح ایده های خلاق را نبود انگیزه کافی ذکر کرده اند. در نمودار ۳ نشان داده شده است که فرهنگ موجود سازمان به چه میزان مشوق فعالیت های خلاقیت است؟

سبک فکری - فرد خلاق بایستی از توانایی عقلی ترکیبی به منظور ایجاد ارتباطات جدید، تعریف جدید مسائل و دیدن جدید چیزها بهره مند باشد. افراد خلاق به هنگام برخورد با مسائل جدید عموماً به دنبال آن هستند که کارهایشان را به روش خودشان انجام دهند (در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد). به عبارتی، آنها سبک فکری ابداعی را بر می گزینند. هشتاد و هشت درصد از پاسخ دهندگان عنوان کرده اند که در برخورد با مسائل جدید همیشه روش های ارائه شده از طرف مدیریت ارشد و سازمان را به کار می گیرند به عبارتی اصولاً آنها فرصتی برای ارائه راه حل های خلاق نخواهند داشت. سازمان در چنین محیطی ممکن است از ثبات نسبی برخوردار باشد، اما شانس برای بهره گیری از فرصت ها نخواهد داشت. چنانچه بپذیریم که در هر مسئله نزدیک ترین موقعیت به آن مسئله بیش از سایر موقعیت ها توان درک و تحلیل آن را دارد، پس باید به پرسنل اجازه داده شود تا در انجام وظایف خویش

خلاقیت خود را به کار گیرند. نکته دیگر این است که افراد سازمان غالباً حاضر نیستند ریسک های مرتبط با طرح و به کارگیری ایده جدید را بپذیرند. به عبارتی، آنها تمایل دارند شانس نیل به منافع و فرصتهای بالقوه را به قیمت حفظ وضع موجود از دست بدهند. نمودار ۴ حاکی است که این سازمانها در مواجهه با مسائل جدید به چه میزان نظرات مدیریت عالی و سازمان را در مقابل نظرات افراد به کار می گیرند.

محیط - محیط تعیین کننده میزان ریسک در فعالیت خلاقیت است این میزان ریسک را می توان به وسیله دانش، انگیزش، پاداش مناسب و ... به حداقل رساند. مدیران و سرپرستان باید در داخل سازمان محیطی حمایتی را برای افراد خلاق مهیا کنند و بهتر آن است که مدیران به عنوان الگوی سازمان، سبک های فکری ابداعی و بدیع را به کار گیرند. تجربه های موفق سازمانی در مورد خلاقیت وجود و حضور محیطی حمایتی برای چنین فعالیت های بوده است. چنانچه محیط سازمان را به سطوح مختلف مدیریت، همکاران و قوانین و مقررات محدود کنیم، در چنین سازمانهای مدیران عالی و سایر همکاران زمینه و بستر مناسب را جهت به فعل رساندن و طرح ایده های خلاق از سوی پرسنل مهیا می کنند. در بررسی مورد حاضر شصت و هفت درصد از پاسخ دهندگان اظهار داشته اند که دارای تجربه بازتاب منفی از سوی مدیران و همکاران به هنگام طرح ایده های خلاق هستند. عمده ترین دلیلی که برای چنین بازتابهایی از سوی مدیران و همکاران عنوان شده عبارت است از: عدم دانش کافی و مرتبط مدیران و همکاران در تحلیل ایده ها، مقاومت و جبهه گیری مدیران و همکاران به منظور عدم اثبات توانایی های فرد خلاق، بیم از کاهش اعتبار سازمانی مدیران به دلیل درخشش افراد خلاق. در زمینه فراهم کردن بستر مناسب برای فعالیت خلاق باید فرهنگ سازمان به گونه ای حمایتی تدوین و دنبال شود، هم چنین عملکرد واحد سازمانی با عملکرد افراد خلاق مرتبط شود. با استعانت از فرهنگ سازمانی، آموزش و ایجاد انگیزه باید سعی کنیم که همکاران ضمن همکاری و همراهی با فرد خلاق بر آن باشند که خود نیز خلاقیت را تجربه کنند. به منظور ایجاد انگیزه به هنگام تخصیص پست های سازمانی و انتصابات و نیز از بعد مالی توجه خاصی به افراد خلاق معطوف شود. نمودار ۵ حاکی از آنست که پاسخ دهندگان تاکنون چه میزان به هنگام طرح ایده های خلاق، بازتابهای منفی را تجربه کرده اند.

نتیجه گیری پژوهشهای صورت گرفته در زمینه خلاقیت امروزه بسیار غنی شده است و سازمانهای خلاقیت را به عنوان عنصری حیاتی که بر عملکرد سازمان تاثیرگذار است می پندارند با این حال، بسیاری از سازمانها سالانه میلیونها دلار صرف برنامه های خلاقیت می کنند اما تعداد کمی از این سازمانها توانسته اند به خلاقیت واقعی برسند. در این مقاله به بررسی عوامل و موانع ظهور خلاقیت در سازمانهای کشورمان پرداخته شده است. در این مقاله مشخص شده است که در سازمانهای کشورمان خلاقیت از اعتبار و جایگاه شایسته ای برخوردار نیست. عمده ترین موانع بروز خلاقیت در سازمانهای ما عبارت



نمودار ۵. میزان دریافت بازتاب‌های منفی به هنگام طرح ایده‌های خلاق

منابع

- جبران، خلیل جبران (۱۳۷۶). ماسه و کف، ترجمه نجمه موسوی، تهران، انتشارات جامی، چاپ اول.
- نلر، جورج اف. (۱۳۶۹). هنر و علم خلاقیت، ترجمه سید علی اصغر مسدد، شیراز، انتشارات دانشگاه شیراز، چاپ اول.
- Ahmed, A.M and Abdalla, H.S. (2000). "The Role of Innovation Process in Crafting the Vision of the Future". *Computers & Industrial Engineering*, 37.
- Beir, j. (1995). "Managing Creatives", *Vital Speeches of the Day*, 6, pp.501-506.
- Coyne, Richard (1997). "Creativity as Commonplace", *Design Study*, 18, pp. 135-141.
- Forbes, Richard (1995). "Creative Problem Solving", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13.
- Geol, Parveen and Nanua, Singh (1998). "Creativity and Innovation in Durable Product Development", *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 35.
- Leonard, T.J. "The Creativity Models", www.coach.com
- Malaga, Ross (2000). "The Effect of Stimulus Modes and Associative Distance in Individual Creativity Support System", *Decision Support System*, 29, pp.135-141.
- Mumford, Michael D. (2000). "Managing Creative People", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No.3, pp.313-351.
- Ogilvie, A.T. (1998). "Creative Action as Dynamic Strategy", *Journal of Business Review*, 41, pp.49-56.
- Scriabin, M. (1995). "Symbiotic Systems: Exploiting Human Creativity", *European Journal of Operational Research*, Vol. 84, July 20.
- Simonton, F. (2000). "Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4.
- Sternberg, Robert. J. and Ohara, Linda (1997). "Creativity as Investment", *California Management Review*, Vol. 40, No. 1.
- Strzalecki, Andrzej (2000). "Creativity in Design", *Technological Forecasting and Social Change*, 64, pp.241-260.
- Tung, Liu Yu (2000). "Creativity or Novelty?", *Design Studies*, Vol. 21, pp.261-270.
- Walls, G. *The Art of Thought*, New York, Hncourt Brace.
- White, Daniel (1996). "Stimulating Innovative Thinking", *Research - Technology Management*, pp.31-35.
- Williamson, Bill (2001). "Creativity, the Corporate Curriculum and The Future", *Futures*, 33, pp.541-555.

بودند از: عدم احساس نیاز واقعی به خلاقیت، (هر چند که غالب مدیران و پرسنل از ظرفیت‌ها و توانایی‌های خلاقیت به خوبی واقف هستند اما اکثر قریب به اتفاق بر این باور بودند که: اصولاً سازمان آنها نیازی به وجود فعالیت‌های خلاق ندارد)، عدم وجود یا ارتباط بسیار کم بین دانش و تخصص افراد و زمینه کاری آنها، عدم رواج خصایص فردی حامی فعالیت‌های خلاق از قبیل ریسک‌پذیری و... فقدان ساختار پاداشی مناسب برای فعالیت‌های خلاق و وجود محیط غیر حمایتی از سایر موانع بروز خلاقیت است. در بررسی حاضر مشخص می‌شود که سازمان‌های ما بالقوه زمینه کسب مزیت‌های ارزشمند حاصل از خلاقیت را دارا هستند. بنابراین، مدیریت و سازمان باید در به فعل درآوردن این توان تلاش کند. حذف حمایت‌های افراطی و غیر موجه از سازمان‌ها، چالشی و رقابتی نمودن محیط، بررسی و نظارت بیشتر بر مدیریت‌ها، ایجاد انگیزه و فراهم آوردن زمینه به کارگیری خلاقیت در بین پرسنل می‌تواند به عنوان راهکارهای افزایش خلاقیت در سازمان تلقی شود.

پی‌نوشت‌ها

۱. سازمان‌های مورد بررسی عبارت از شرکت ملی گاز، شرکت مخابرات، شرکت نفت و گاز غرب و شرکت فرش ایران در استان کرمانشاه بوده‌اند.

2. Creativity
3. Intellectual Ability
4. Preparation
5. Verification

