

## خلاقیت عامل سکون در سازمان

نویسندگان: دکتر اصغر مشبکی، فرهاد وفائی

مقدمه:

رشد سریع بنگاههای اقتصادی، تغییرات سریع، ابهام محیطی و پاره ای مسائل دیگر باعث شده است که بحث خلاقیت<sup>۱</sup> در سازمانها از اهمیت بالایی برخوردار باشد. خلاقیت را می توان به عنوان عامل پویایی و تحرک 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 بلند مدت سازمان است (مام فورد ۲۰۰۰).

با مروری بر ادبیات موضوع و نیز کنکاش وضعیت خلاقیت در سازمانهای ایرانی می توان به پرسشهای قابل تعمقی رسید. نخست اینکه آیا وجود خلاقیت در این سازمانها حیاتی است؟ به عبارتی فقدان خلاقیت در این سازمانها عملکرد موفق سازمان را به مخاطره خواهد انداخت؟ چه شرایطی باعث شده است تا خلاقیت در سازمانهای کشورمان نقشها و کارکردهای کلیدی خود را از دست بدهد؟

خلاقیت در سازمان دارای نقشها و تأثیراتی از قبیل: افزایش کیفیت راه حل مسایل، تحریک و اتقاء نوآوری، افزایش انگیزش و تعهد در سازمان و افزایش عملکرد مؤثر تیم ها می باشد (کارمون فورد ۲۰۰۰) از آنجائی که جایگاه نظری کارهای تیمی در سازمانهای ما نهادینه نشده است و از طرفی مشخصه مشترک بین اکثر سازمانهای داخلی، نبود انگیزه کافی در بین پرسنل می باشد و در نهایت اینکه در این سازمانها پایین بودن کیفیت راه حل های مسایل امری کاملاً طبیعی و پذیرفته شده است. لذا بین خلاقیت و سازمانها یک رابطه علت و معلولی متقابل وجود دارد. بدین شکل که اولاً فقدان خلاقیت در این سازمانها باعث شده است، این سازمانها از تأثیرات خلاقیت بی بهره باشند. از طرفی به دلیل عدم وجود نقشهای یاد شده فوق (تأثیرات خلاقیت) در این سازمانها، خلاقیت فاقد اهمیت و ضرورت لازم است.

مطالعه ادبیات موضوع نشان میدهد که علیرغم اهمیت وجود خلاقیت در سازمانها و نیز صرف سالانه میلیونها دلار در برنامه های آموزش خلاقیت، هم چنان خلاقیت نتوانسته است در این سازمانها نهادینه شود (ویلیامسون ۲۰۰۱) در یک بررسی موردی مشخص شد که هر چند غالب مدیران بر لزوم و اهمیت خلاقیت واقفند اما در عمل معتقدند که « خلاقیت در سازمانهای ایران جایگاهی ندارد».

براستی چه عامل و یا عواملی باعث چنین اظهار نظرهایی شده است؟ چه عاملی باعث شده است که خلاقیت در پاره ای از سازمانها منجر به سکون افراد خلاق شود؟ در عدم وجود و سکون خلاقیت در سازمانهای ایرانی چه عواملی دخیل است؟

در این مقاله به منظور درک بیشتر موضوع ابتدا با مرور بر ادبیات تحقیق خلاقیت تعریف شده است. سپس بر اساس دو دیدگاه محتوایی و فرآیندی عوامل مؤثر بر خلاقیت شناسائی شده و با بهره گیری از این عوامل در یک بررسی میدانی موانع وجود خلاقیت فردی در سازمانهای داخلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

علیرغم نبود توافق جمعی بین صاحب‌نظران در رابطه با تعریف واحدی از خلاقیات، مرور مختصری بر بعضی از تعاریف صورت گرفته است. نوربرت الیاس معتقد است که خلاقیات موهبتی مرموز که فقط به تعدادی از افراد اعطاء شده باشد نیست، بلکه کیفیتی است که تماماً به ساختار مؤسسات اجتماعی (جائیکه افراد در آن زندگی و کار می‌کنند) وابسته است. بنابراین دلیل نبود خلاقیات در بین افراد را بطور عمده باید در درون ساختارهای اجتماعی حاکم بر سازمان جستجو کرد. در حالی که ریچارد کوین بیان می‌کند که خلاقیات عبارت است از یک توان انسانی که فرآیند تفکر و عمل فرد را متجاوز می‌کند (ریچارد کوین-۱۹۹۷).

جورج اف نلر معتقد است که خلاقیات شامل تولید ایده‌های جدید است. ایده‌هایی که به منظور حل مسائل مهم می‌توان به کار گرفته شود (مسدد-۱۳۶۹). استرنبرگ خلاقیات را شامل برقرار کردن ارتباطات جدید، دیدن چیزها از طریق جدید و تعریف جدید مسائل می‌داند (استنبرگ واوهارا-۱۹۹۷). کایزو خلاقیات را عبارت از بکارگیری توانائی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا

مفهوم جدید می‌داند (رضائیان-۱۳۷۹). او جیلوی خلاقیات را عبارت از قرار دادن چیزهای قدیم در ترکیب جدید و قرار دادن چیزهای جدید در ترکیب قدیم می‌داند (او جیلو-۱۹۹۸). و بالاخره محققان با زمینه روانشناسی خلاقیات را به معنای نبودن و تناسب داشتن تعریف کرده‌اند. از درک تعاریف فوق می‌توان نتیجه گرفت که اولاً خلاقیات مختص به پاره‌ای از افراد و به تبع آن پاره‌ای از سازمانها نیست. به عبارتی هر فردی و هر سازمانی توانائی پرورش توان خلاقیات را در خود دارد. ثانیاً خلاقیات به عمل در آوردن پتانسیل‌های ذهنی، فکری و سازمانی است. به عبارتی در درون ذهن، فکر و منابع و امکانات سازمانی یک ایده جدید نهفته است و نه در وراء آن. بنا براین میتوان نتیجه گرفت که در سازمانها جلوگیری و حذف عوامل بازدارنده ظهور خلاقیات از وجود و اثبات استعداد خلاقیات مهم‌تر است. (وایت-۱۹۹۶)

#### مروری بر ادبیات پژوهش

روبرت جی استرنبرگ ولیندا ای اوهارا در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیات افراد موثر دانسته‌اند: دانش - داشتن دانش به پایه‌ای در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی توانائی عقلانی<sup>۱</sup> - توانائی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسایل. سبک فکری - افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند. انگیزش - افراد خلاق عموماً برای به فعل در آوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند.

شخصیت - افراد خلاق عموماً دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن هستند.

## مطالعه ادبیات موضوع نشان می‌دهد که علیرغم اهمیت وجود خلاقیات در سازمانها و نیز صرف سالانه میلیونها دلار در برنامه‌های آموزش خلاقیات، هم‌چنان خلاقیات نتوانسته است در این سازمانها نهادینه شود

محیط - افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند. این محققان مشخص کردند که عمده‌ترین دلیل عدم کارائی برنامه‌های آموزش خلاقیات تأکید صرف این برنامه‌ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از ۶ منبع مؤثر در خلاقیات می‌باشد. جائی که سایر عوامل نیز تأثیر به‌سزائی در موفقیت و شکست برنامه‌های آموزش خلاقیات ایفا می‌کنند (استنبرگ واوهارا-۱۹۹۷)

جورج اف نلر در کتاب "هنر و علم خلاقیات" برای خلاقیات مراحل چهار گانه آمادگی، نهفتگی، اشراق و اثبات را ذکر کرده است. از این دید، افراد خلاق ابتدا با مسئله یا یک فرصت آشنا شده و سپس از طریق جمع‌آوری اطلاعات با مسئله یا فرصت مورد نظر درگیر می‌شوند. در مرحله بعد افراد خلاق روی مسئله تمرکز می‌کنند، در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی‌شود و فرد سعی در نظم دادن تفکرات، اندیشه‌ها، تجارب و زمینه‌های قبلی خود جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق فرد (خودآگاه و ناخودآگاه) فراهم کردن فرصت (جهت تفکر بر مسئله) منجر به خلق و ظهور ایده‌ای جدید و بدیع می‌شود. در نهایت فرد خلاق در صدد بر می

آید صلاحیت و پتانسیل ایده خویش را به اثبات برساند. ولی هم‌چنین برای افراد خلاق ویژگی‌های از قبیل شک‌گرایی، بازی‌گوشی فکری، اعتماد به نفس، ناهمنوائی و میل به تک‌روی، انعطاف‌پذیری و پایداری را بر شمرده است (مسدد-۱۳۶۹)

استرزالکی در مقاله‌ای با عنوان: خلاقیات در طراحی؛ خلاقیات را نتیجه انعطاف‌پذیری، قوی ابتکار و روانی فرایندهای شناختی، آزادی و ابتکار در اظهارات شخصی و وجود یک سیستم ارزشی مستقل در افراد می‌داند. وی هم‌چنین ده بعد روانشناسی: قدرت نفس - توانائی غلبه بر استرس ناشی از موقعیت حل مساله و توانائی تمرکز بر مسئله، تحمل ناسازگاریهای شناختی و تحمل ابهام، نگرشی مثبت به زندگی، انعطاف‌پذیری و فرایند شناخت و استقلال فکری، زیبا شناختی، خوددرکی، ارزیابی از درون و تبعیت از سیستم ارزشی درونی، انگیزه‌های شناختی مستقل، نیروی ابتکار، عدم انطباق و آمادگی دفاع از نقطه نظرات را در فرایند خلاقیات مهم شمرده است. (استرزالکی-۲۰۰۰)

روزمالاگا اظهار می‌دارد که علیرغم متفاوت بودن تحقیقات بر روی خلاقیات، با این حال جنبه‌هایی نظیر فرایند خاقیت، نقش توانائی خلاقیات افراد و نقش محیط خلاق در تمامی این تحقیقات حائز اهمیت هستند. اولاً خلاقیات شامل فرایندی است متشکل از مراحل:

- ساخت دهی، شناخت و تعریف مساله
- آمادگی و کسب داده‌های مرتبط با مساله
- ایده دهی
- ارزیابی

ثانیاً همه افراد دارای یک میزان طبیعی از توانائی خلاقیات هستند این توانائی به وسیله پاره‌ای از عوامل تأثیر پذیر است که این عوامل عبارتند از: بیولوژی، شخصیت، انگیزش و آموزش، هر چند عاملی مثل بیولوژی را نمی‌توان تحت تأثیر قرار داد. با این حال عاملی مانند آموزش را می‌توان به

منظور افزایش توان خلاقیت افراد تحت تأثیر قرارداد.

ثالثاً محیط به عنوان جایی که خلاقیت در آن شکل می گیرد بر عملکرد خلاقیت موثر است. وی به منظور بررسی کارهای خلاقیت سه معیار اساسی روانی ایده ها، جدید بودن و امکان پذیری را پیشنهاد کرده است. (مالاگا-۲۰۰۰)

#### دیدگاه محتوایی:

برخی از محققان خلاقیت را به عنوان یک فرایند بررسی نکرده اند بلکه آن را مخلوق همزمانی و تلاقی پاره ای از متغیرها می دانند. این افراد هر یک، عامل یا مجموعه ای از عوامل را در به وجود آمدن این وضعیت مد نظر قرار داده اند.

استرنبرگ خلاقیت را ناشی از وضعیتی می داند که در آن افراد خلاق دارای خصایص اخلاقی و شخصیتی خاص در زمینه مورد نظر خویش، دارای تخصص و دانش کافی بوده و با

بهره گیری از توانائی های عقلانی ترکیبی، تحلیلی و ارزیابی ایده ها و نیز همراهی و بکار گیری سبک فکری ابداعی، در درون محیطی حمایتی که انگیزه انجام کار را برای فرد مهیا کرده است واقع می شوند.

مام فورد فراهم آوردن وضعیت خلاقیت را ناشی از ترکیب و ساماندهی مجدد مفاهیم و مسایل موجود پنداشته است. به عبارتی تعریف جدید یک فعالیت نسبتاً کم ساختار منجر به تولید ایده ها و یا درک جدیدی در آن زمینه می شود و بدین شکل عنوان می کند که در تفکر خلاق توانائی ترکیب مفهومی (بررسی ها، ایده ها و نتایج) اهمیت شایانی دارد.

لیلز و کامرون مطرح کردند که افراد خلاق در انجام امور متنوعی در کارشان مهارت دارند که این، قلمرو توجه وسیعی را برای افراد مهیا می سازد. او پیشنهاد می کند جهت تفکر، زمان کافی در اختیار این افراد گذاشته شود و آنها را از موانع دور نگه داشت. فراهم بودن زمان کافی جهت تفکر و تمرکز بر مسئله و نیز حذف موانع بازدارنده باعث تداوم فعالی خلاقیت می شود.

بیبیر عواملی از قبیل دانش پایه ای، توانائی عقلی، سبک یادگیری و تفکر ابدائی، انگیزش، پذیرش ریسک و وجود محیط حمایتی را در بستر سازی برای فعالیت های خلاقیت ذکر کرده است (بیبیر-۱۹۹۵)

#### دیدگاه فرایندی:

پاره ای دیگر از محققان خلاقیت را در قالب یک مدل و به عنوان یک فرایند در نظر گرفته اند. والس فرایند خلاقیت را شامل مراحل زیر می داند:

- تعریف مسئله، مشاهده و مطالعه مسئله.

کمون یا نهفتگی - درگیری و تمرکز ذهنی بر روی مسئله.

ظهور و جرقه - لحظه ای که ایده جدید بالاخره نمایان می شود.

تایید-بررسی و ارزیابی ایده (والس ۱۹۹۹)

ازبرن نیز برای مدل خلاقیت خود مراحل زیر را در نظر گرفته است:

- جلب توجه و گرایش<sup>۵</sup> به مسئله، شناسایی و تشخیص مسئله.

فرد به لحاظ داشتن دانش مرتبط و یا تجارب پیشین به مسایل حساسیت نشان می دهد و آن را به عنوان یک فرصت قلمداد میکند.

- آمادگی، جمع آوری داده های مرتبط با مسئله.

جهت درک بهتر و نظم مسئله فرد به جمع آوری و کسب اطلاعات مورد نیاز اقدام می کند.

- تجزیه و تحلیل و تشریح چرایی مسئله، شناسایی متغیرهای داخل در مسئله و بیان روابط این متغیرها.

- ایده دهی، در این مرحله پس از درک مسئله ایده های جهت حل مسئله مطرح می شود. ممکن است در این مرحله ایده های متنوعی آرایه شود.

- کمون، تمرکز بر توان و پتانسیل ایده ها و امکان پذیری ایده ها از هر نظر در این مرحله صورت می گیرد.

- ترکیب ایده ها و ارزیابی. در مرحله پیشین وجوه مثبت و منفی هر ایده شناسایی می شود و در این مرحله با ترکیب ایده ها، بهترین راه حل جهت مسئله طرح می شود.

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

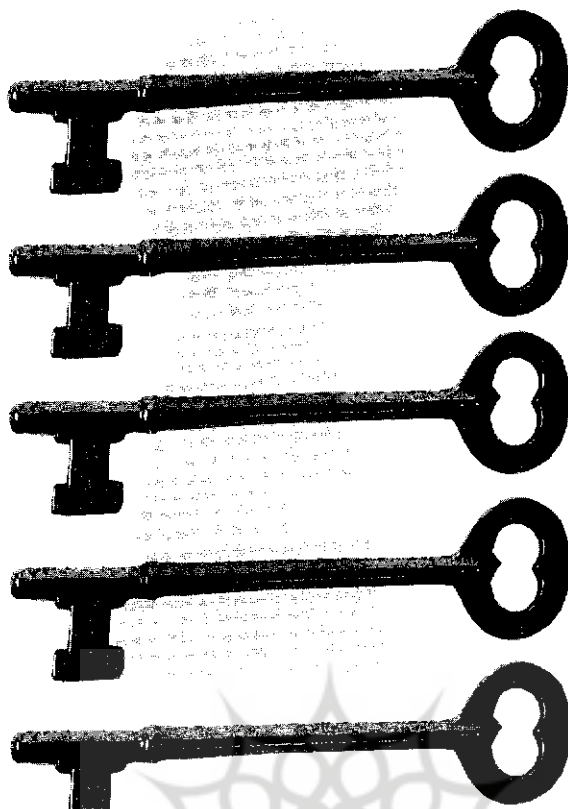
کامرون فورد فرایند خلاقیت را مشتمل بر مراحل آمادگی، تمرکز بر مسئله، کمون، اشراق و ظهور و تایید می داند.

با مرور بر ادبیات تحقیق و آشنایی با دیدگاههای رایج در خصوص بحث خلاقیت، عوامل مؤثر بر وجود خلاقیت در سازمان را می توان در موارد مطرح شده در بحث فوق جستجو کرد. اکنون با سیری در وضعیت و جایگاه خلاقیت در جامعه سامانه های کشورمان به تجربه و تحلیل و چرایی این وضعیت خواهیم پرداخت.

#### آسیب شناسی خلاقیت در سازمانهای ایران

برای درک بیشتر این ادعا که خلاقیت افراد، باعث سکون آنها در سازمان می شود، می توان به موارد و نمونه های که در زندگی اجتماعی و حرفه ای خویش یا از آن تجربه کرده ایم و یا شاهد آن بوده ایم اشاره کرد. به راستی چرا والدین همیشه خواهان فرزندان مطیعی هستند؟ چرا تحمل کنجکاوی، تحلیل گری و خصیصه پرسشگری فرزندان برای والدین مشکل است؟

چرا در مدارس و مؤسسات آموزشی معلم و اساتید همیشه خواهان دانش آموزانی هستند که هر آنچه را که آنها می گویند انجام دهند؟ چرا معلمان و اساتید تمایل دارند در مقابل دانش آموزانی که غالباً سوالاتی برای طرح کردن دارند جبهه گیری کنند و بازتابهایی منفی را برای آنها فراهم نمایند؟



چرا دانشجویان یک دانشکده از اخذ نمودن دروس با استایدی که در کار خویش جدی بوده و سعی در حداکثر استفاده از توان دانشجویان و فرصت هاست، بی میل هستند؟

چرا برخی از مدیران به هنگام مواجهه شدن با زیر دستانی که ایده های بدیع و کارائی دارند (مخصوصاً اگر این زیر دستان جوان و دارای تحصیلات علمی و تخصصی باشند)، آنچنان محیطی را فرام می کنند که فرد بندرت جرات طرح ایده ها و ترجیحات ذهنی خویش را داشته باشد؟ چرا توان علمی و تخصصی افراد باعث می شود که بعضاً این افراد را از نظر جایگاه سازمانی، دریافتی ها و ترفیعات با بحران مواجهه شوند؟ (در یکی از شرکت های گاز استانی یکی از مدیران به هنگام مواجهه با چنین پرسنلی سعی می کرد جوی سرشار از تمارض را برای این افراد فراهم کند، به گونه ای که رهایی از سازمان برای این افراد آرمانی ترین و خداداد تلقی می گردید.)

جهت بررسی بیشتر دوازده سازمان از سازمانهای یکی از استانهای غرب کشور را که دارای زمینه های کاری مختلفی (اجرایی، خدماتی و صنعتی) بوده اند انتخاب شده و از طریق پرسشنامه به جمع آوری اطلاعات پرداخته شد. جهت کسب نظرات واقعی سعی شده است که در این سازمانها نظرات مدیران و کارشناسان جمع آوری گردد. با مرور بر ادبیات تحقیق و بررسی نظرات پاسخ دهندگان می توان ریشه عدم وجود و سکون خلاقیت در سازمانهای کشورمان را در ابعاد و موارد ذیل جستجو کرد:

نیاز: جی لئونارد خلاقیت را ناشی از وجود نیاز، منابع و امکانات، راهکارها، کسب تجربه و آرایه ایده و جواب می داند. به عبارتی سازمان و افراد سازمان بایستی 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 توانائی 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 نیاز ندارد. غالب سازمانها و مدیران به دنبال آن هستند که در محیطی یا 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 در جهت بهره گیری و سازگاری با تغییرات سریع فنی، اقتصادی، سیاسی و... مفاهیمی مانند خلاقیت، کار تیمی، نوآوری و... را به عمل در آورده اند. غالب سازمانهای کشورمان به دلیل عدم تهدید جدی از سوی رقبای خارجی و حتی رقبای داخلی سیستم های سازمانی خویش را به عنوان سیستمهای بسته فرض کرده اند جالب اینکه با داشتن چنین نگرشی ادامه حیات می دهند. سازمانهای ما تغییرات سریع تکنولوژی نیاز مشتریان و عرضه نیروی کار و... را تجربه نکرده اند که در چنین شرایطی ابزارها و اصول مدیریتی به عنوان ضامن بقا و ادامه حیات تلقی شود. دلیل دیگری بر عدم وجود نیاز خلاقیت در سازمانهای کشورمان دولتی بودن غالب سازمانها و شرکت ها می باشد. به عبارتی وجود حمایتهای همه جانبه

**نوربرت الیاس معتقد است که خلاقیت موهبتی مرموز که فقط به تعدادی از افراد اعطاء شده باشد نیست، بلکه کیفیتی است که تماماً به ساختار مؤسسات اجتماعی (جائیکه افراد در آن زندگی و کار می کنند) وابسته است. بنابراین باید دلیل نبود خلاقیت در بین افراد را بطور عمده در درون ساختارهای اجتماعی حاکم بر سازمان جستجو کرد. در حالی که ریچارد کوین بیان می کند که خلاقیت عبارت است از یک توان انسانی که فرآیند تفکر و عمل فرد را متجاوز می کند**

مالی، قانونی، مالیاتی از این سازمانها باعث فراهم آمده حاشیه اطمینانی برای این سازمانها شده است و آنها را از چالش های واقعی دنیای سازمانی به دور نگه داشته است.

به نظر می رسد فراهم کردن زمینه های مناسب به منظور مواجهه و روبروی سازمانهای داخلی با واقعیت های سازمانی امروز (رقابت، تغییر و ابهام) و نیز کاهش حمایت های افراطی مخرب و پرهزینه دولت از این سازمانها در تحریک نیاز به خلاقیت موثر باشد.

**دانش و تخصص:** از مرور ادبیات موضوع مشخص شد که دانش و تخصص باعث درک و کل نگری افراد خواهد شد که این درک می تواند در شناسای مسایل و برانگیختن حساسیت افراد نسبت به مسایل مهم و موثر باشد. به همین لحاظ در این مرحله فرد یا افراد بایستی در زمینه مورد نظر دارای دانش پایه ای و بنیادی قابل قبولی باشند. مطالعات متعدد در زمینه خلاقیت نشان داده است که افراد عمدتاً در زمینه ای خاص و محدود که در آن زمینه دارای دانش تخصصی می باشند، خلاق هستند. به عبارتی غالباً لازمه خلاق بودن افراد، توانائی ها و صلاحیت های تخصصی در زمینه مربوطه است.

دانش تخصصی لزوماً به معنای سپری کردن دوره های رسمی دانشگاهی و آکادمیک نیست. در پاره ای از مطالعات مشاهده شده است که سالیان متمادی تحصیل و کسب دانش در یک زمینه تخصصی منجر به عدم انعطاف پذیری فرد و تعصب و جزء نگری در قلمرو دانش افراد گردیده است. با این حال سازمان و مدیریت عالی اولاً بایستی به هنگام انتخاب و گزینش پرسنل و هم چنین به هنگام انتصابات به تطابق بین ویژگیهای شغل و شاغل توجه کافی داشته باشند. ثانیاً به پرسنل فرصت و زمان لازم جهت کسب دانش مرتبط و نیز کسب تجربه در زمینه کاری آنها داده شود. چرا که عموماً طرح ایده های خلاق پس از درگیری عمیق فرد با مسئله بروز می کند. به همین دلیل سیمونتون عنوان کرده که دست یابی به خلاقیت واقعی پس از حداقل ۱۰ سال درگیری در آن مسئله حاصل می شود. این میزان درگیری در مسئله منجر به کسب تخصص در آن زمینه می شود.

با این حال در سازمانهای کشورمان اولاً؛ مدیران، سرپرستان و پرسنل از دانش کافی مرتبط با زمینه شغلی خویش برخوردار نیستند. به عبارتی غالباً همبستگی معنی داری بین پست ها و عناوین سازمانی و زمینه های تخصصی شاغلین آنها وجود ندارد. ثانیاً؛ به دلیل بی ثباتی مدیریت ها در سازمانها غالباً پرسنل و افراد فرصت و زمان کافی به منظور درک عمیق مسایل و کسب تجربه کافی به منظور طرح ایده های موثر را نخواهند داشت، ثالثاً؛ در پاره ای مواقع سازمان مدیریت ها آگاهانه از بکار گیری دانش و توانائی های تخصصی پرسنل خود داری می کنند. مدیران و سازمانها از این حربه بیشتر به عنوان ابزار تنبیه و وسیله ای جهت مطیع نمودن پرسنل استفاده می کنند. این مورد بهترین نشانه سازمان و مدیریت ناسالم و ناکارآمد است. جایی که رضایت شغلی صاحبان دانش و تخصص به شدت پایین بوده و آنها نسبت به سازمان تعلق خاطری احساس نمی کنند. در این سازمانها روحیه پرسنل بسیار پایین بوده تا جایی که این افراد به شدت آسیب



پذیر می شوند. سازمان و مدیریت عالی می بایستی زمینه های را فراهم کنند که افراد با دانش و متخصصان سازمان ته تنها انگیزه لازم برای انجام اخلاقیت در امورات خویش داشته باشند، حتی در پاره ای اوقات آنها را وادار به تجربه کردن اخلاقیت کرد. همچنین از تغییرات مداوم پست های سازمانی پرسنل خود داری شود. به عبارتی به منظور درک تمامی اجزاء و عناصر شغل و وظایف، فرصت و زمان کافی در اختیار پرسنل قرار داده شود. نیز با کمک آموزش، بازرسی های متعدد و پیوند عملکرد پرسنل و مدیران زمینه را برای بکارگیری دانش افراد درون سازمان مهیا شود. هر چند که سازمانهای کشورمان پرسنل با دانش و تخصص کافی را در اختیار دارند اما در خصوص سازماندهی و استفاده بهینه از این پرسنل مدیریت شایسته ای اعمال نشده است. بیش از ۴۷٪ از پاسخ دهندگان تحقیق حاضر بین زمینه تحصیلی و تخصصی و سمت سازمانی خود ارتباط قابل توجهی نمی بینند و تقریباً ۸۵٪ از پاسخ دهندگان میزان به کار گیری دانش و تخصصشان توسط سازمان و مدیریت را پایینتر از حد متوسط تشخیص داده اند.

**خصایص فردی:** داشتن ویژگیهای فردی و شخصیتی خاصی از قبیل ریسک پذیر بودن، مصر

بودن، شهامت و شجاعت داشتن در بین اعضا سازمان برای فعالیتهای خلاقانه حائز اهمیت است. کسانی که توانایی بی انتیاقی و نا همتوایی با سایر اعضا را به عنوان عاملی که در مقابل وسوسه هم رنگ جماعت شدن مقاومت می کند داشته باشند. 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، مصر بودن، و داشتن شهامت و شجاعت از اهمیت بالایی برخوردار است. از آنجایی که بسیاری از این خصایص در گذشته فرد شکل گرفته است، سازمان بایستی به هنگام استخدام و بکار گیری افراد به این موارد توجه خاص داشته باشند. با این حال در جامعه ما که به عنوان یکی از مهمترین ابعاد محیطی سازمان تلقی می شود هم رنگ جماعت بودن و با اکثریت بودن غالباً به تک رو بودن و تنها بودن ارجحیت دارد. در بررسی حاضر اکثریت غریب به اتفاق پاسخ دهندگان بیان کرده اند که هیچ گاه نتوانسته اند ایده و عملی غیر از نظر مدیران خویش را به عمل رسانند. در اجتماع و از نظر جامع شناختی می توان گفت این به دلیل فقدان و نبود نهادهای حمایتی و امنیتی کافی برای احاد جامعه و بیم از تنها بودن است. در سازمان هم می توان گفت پرسنل به دلیل عدم امنیت شغلی، اقتصادی، و غیره امنیت خاطر خویش را با حفظ انسجام گروه و هماهنگی و با خواستها و نیت گروه و اکثریت جستجو می کند. بدیهی است که افزایش امنیت شغلی، اقتصادی و اجتماعی پرسنل و نیز نهادینه شدن فعالیتهای ارگانهای حمایتی در سازمانها می تواند در سوق دادن پرسنل و افراد به تک رویهای عقلانی و عدم هماهنگی غیر منطقی با گروه مؤثر باشد. 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 بزرگترین مکاتب فکری جهان مبدل ساخت.

**اولاً اخلاقیت مختص به پاره ای از افراد و به تبع آن پاره ای از سازمانها نیست. به عبارتی هر فردی و هر سازمانی توانایی پرورش توان اخلاقیت را در خود دارد. ثانیاً اخلاقیت به عمل در آوردن پتانسیل های ذهنی، فکری و سازمانی است به عبارتی در درون ذهن، فکر و منابع و امکانات سازمانی یک ایده جدید نهفته است و نه در وراء آن بنا براین می توان نتیجه گرفت که در سازمانها جلوگیری و حذف عوامل بازدارنده ظهور اخلاقیت از وجود و اثبات استعداد اخلاقیت مهم تر است**

بودن، شهامت و شجاعت داشتن در بین اعضا سازمان برای فعالیتهای خلاقانه حائز اهمیت است. کسانی که توانایی بی انتیاقی و نا همتوایی با سایر اعضا را به عنوان عاملی که در مقابل وسوسه هم رنگ جماعت شدن مقاومت می کند داشته باشند. 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، مصر بودن، و داشتن شهامت و شجاعت از اهمیت بالایی برخوردار است. از آنجایی که بسیاری از این خصایص در گذشته فرد شکل گرفته است، سازمان بایستی به هنگام استخدام و بکار گیری افراد به این موارد توجه خاص داشته باشند. با این حال در جامعه ما که به عنوان یکی از مهمترین ابعاد محیطی سازمان تلقی می شود هم رنگ جماعت بودن و با اکثریت بودن غالباً به تک رو بودن و تنها بودن ارجحیت دارد. در بررسی حاضر اکثریت غریب به اتفاق پاسخ دهندگان بیان کرده اند که هیچ گاه نتوانسته اند ایده و عملی غیر از نظر مدیران خویش را به عمل رسانند. در اجتماع و از نظر جامع شناختی می توان گفت این به دلیل فقدان و نبود نهادهای حمایتی و امنیتی کافی برای احاد جامعه و بیم از تنها بودن است. در سازمان هم می توان گفت پرسنل به دلیل عدم امنیت شغلی، اقتصادی، و غیره امنیت خاطر خویش را با حفظ انسجام گروه و هماهنگی و با خواستها و نیت گروه و اکثریت جستجو می کند. بدیهی است که افزایش امنیت شغلی، اقتصادی و اجتماعی پرسنل و نیز نهادینه شدن فعالیتهای ارگانهای حمایتی در سازمانها می تواند در سوق دادن پرسنل و افراد به تک رویهای عقلانی و عدم هماهنگی غیر منطقی با گروه مؤثر باشد. 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 بزرگترین مکاتب فکری جهان مبدل ساخت.

در فرهنگ رایج اجتماعی و سازمانی کشورمان غالباً تکروی مترادف مخالفت و تضاد با هنجارها و مصلحت های پذیرفته شد و حتی نقض قوانین و مقررات حاکم تفسیر می شود. در حالی که منظور از ناهمتوایی و میل به تکروی به معنای به کار گیری دانش، تجارب، سلاقی، و نگرشهای شخصی در انتخاب راهکارهای مختلف به گونه ای که فرد امکان انتخاب و ارائه راهکارهای منحصر به فرد داشته باشد.

در فعالیتهای اخلاقیت نه تنها بی انتیاقی و تکروی مهم می باشد، بلکه پایداری و سماجت فرد نیز حائز اهمیت است. به عبارتی فرد خلاق هم دارای توانایی ارائه طرح و راه کارهای منحصر به فرد را دارد و هم اینکه در پیش برد طرح و ایده خویش و به فعل رساندن آن مصر و پایدار هستند.

**انگیزش:**

به منظور تشویق فعالیتهای اخلاقیت بایستی ساختار پاداش دهی مناسبی طرح ریزی شود. ساختار پاداش دهی مبتنی بر ترفیعات، افزایش دریافتی و سایر پاداشهای مادی صرف برای کارهای اخلاقیت مضر بوده و در طی زمان کارایی و اثر بخشی خود را از دست می دهد. به این منظور بایستی ساختاری طراحی شود که در عین شامل بودن پاداشهای مادی پاداشهای غیر مادی را نیز در بر داشته باشد. پاداشهایی از قبیل کاهش مسئولیتهای اداری، به منظور امکان صرف وقت بیشتر در کارهای خلاقانه، و نیز توجه خواص به این افراد و فعالیتهایشان به گونه ای که این افراد در سازمان احساس تعلق خاطر نمایند.

در کارهای اخلاقیت نباید ارزیابیها صرفاً بر اساس نتایج باشد بلکه بهتر آن است که بر اساس استراتژی های به کار گرفته شده و نیز پیشرفتها استوار باشد در حالی که در سازمانهای ما اصولاً بین مشوق ها و انگیزاننده های مالی و غیر مالی اعطا شده به فرد و اخلاقیت فردی آنها اصلاً رابطه مستقیمی وجود ندارد.

#### توانایی عقلانی:

فرد خلاق بایستی از توانایی عقلی ترکیبی به منظور ایجاد ارتباط جدید، تألیف 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 برمی گزینند. ۸۸٪ پاسخ دهندگان عنوان کردند که در برخورد با مسائل جدید همیشه روشهای ارائه شده از طرف مدیریت ارشد و سازمان را به کار می گیرند. به عبارتی اصولاً آنها فرصتی برای ارائه راه حلهای خلاق نخواهد داشت. سازمان در چنین محیطی ممکن است از ثبات نسبی برخوردار باشد اما شناسی برای بهره گیری از فرصتها را نخواهد داشت. چنانچه بپذیریم که در هر مسئله نزدیکترین موقعیت به آن مسئله بیش از سایر موقعیتهای توان درک و تحلیل آنرا دارد، آنگاه بایستی به پرسنل اجازه داده شود تا در انجام وظایف خویش اخلاقیت خود را به کار گیرند. نکته دیگر این است که افراد سازمان غالباً حاضر نیستند ریسک های مرتبت با طرح و بکار گیری 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.

**محیط:** محیط تعیین کننده میزان ریسک مواجهه شده با فعالیت خلاقیت است. این میزان ریسک را می توان بوسیله دانش، انگیزش، پاداش مناسب و غیره به حداقل برساند. مدیران و سرپرستان بایستی 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 بکار گیرند. تجربه های موفق سازمانی در مورد خلاقیت بیانگر وجود و حضور محیطی حمایتی برای چنین فعالیتهایی بوده است، چنانچه محیط سازمان را به سطوح مختلف مدیریت، همکاران و قوانین و مقررات، محدود کنیم در چنین سازمانها 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 موردی حاضر ۶۷٪ 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 مرتبت 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 بدلیل درخشش افراد خلاق.

در زمینه فراهم کردن بستر مناسب جهت فعالیت خلاق بایستی فرهنگ سازمان به گونه ای حمایتی تدوین و دنبال شود. همچنین عملکرد واحد سازمانی با عملکرد افراد خلاق مرتبط شود. با استعانت از فرهنگ سازمانی، آموزش و ایجاد انگیزه سعی شود 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 پستهای سازمانی و انتصابات و نیز از بعد مالی توجه خاصی به افراد خلاق معطوف شود. چرا در سازمانها مدیران ارشد از فعالیتهای خلاق حمایت جدی به عمل نمی آورند؟

شاید پاسخ این باشد که عملکرد موفق یا ناموفق سازمانها در کار راهه مدیران بسیار مؤثر نیست. به عبارتی با عملکرد ناموفق سازمان موقعیت مدیر به مخاطره نمی افتد.

بسیار مشاهده شده است که حتی عملکرد ناموفق مدیر در سازمان به تسریع در ارتقاء و انتقال به موقعیتهای بهتر منجر شده است. که عمده ترین دلیل برای این مورد وجود حمایتی سیاسی از چنین مدیرانی است به نظر می رسد که تغییر بنیادین در نحوه انتخاب مدیریتهای و عدم تأکید بیش از حد بر گرایشهای سیاسی و به جای آن تأکید و توجه به دانش و تحصیلات سوابق تواناییها و نگرشهای مدیران در جهت رفع این مشکل کارگشا باشد. بایستی در ارزیابیها و ترفیعات مدیران عملکرد موفق و کار آیی سازمان مد نظر قرار گرفته شود. در چنین بستری مدیران به تحریک و ارتقاء خلاقیت اقدام می کنند.

**نتیجه گیری:**

به نظر می رسد علیرقم اهمیت وجود خلاقیت فردی تاکنون سازمانهای کشورمان در فراهم کردن بستر مناسب جهت این امر موفق نبوده اند. از طرفی محیط این سازمانها به گونه ای است (نبود رقابت جدی، حیاتی نبودن کیفیت، حمایتی همه جانبه سیاسی مالی و غیره دولت) که سازمانها را در بکار گیری و اجرای برنامه های خلاقیت به چالش واندانسته است. از طرف دیگر در درون سازمان مدیریت ها خواسته یا ناخواسته از منابع مادی یا انسانی سازمان در اجرای برنامه های خلاقیت استفاده مؤثری در عمل نیاورده اند. به منظور پیش برد و تسری فعالیتهای خلاق بایستی

محیط سازمانی، سازمان را با رقابتهای پرمخاطره مواجه سازد، دولت در همایتهای همه جانبه و بدون صرف اقتصادی از سازمانها تجدید نظر داشته باشد. در این شرایط می توان انتظار داشت که سازمان به وجود خلاقیت احساس نیاز داشته باشد. مدیریت عالی سازمان با درک این نیاز به کمک به کار گیری منابع داخلی سازمان و نیز ایجاد انگیزه پرسنل، نظارت در فرآیند جذب نیروی انسانی و برنامه های آموزشی، فراهم کردن فرصت کسب تجربه در مسیر خلاق نمودن افراد سازمان گام بردارد.

**منابع:**

۱- جبران، خلیل جبران: ماسه و کف؛ ترجمه: ترجمه موسوی، انتشارات جامی، چاپ اول ۱۳۷۶

۲- نر، جورج، اف: هنر و علم خلاقیت؛ ترجمه: سید علی اصغر مسده، انتشارات دانشگاه شیراز، چاپ اول، ۱۳۶۹

۳- رضائیان، علی: میانی سازمان و مدیریت: انتشارات سمت، تهران، چاپ سوم، ۱۳۸۰

4- Ahmed. A.M and Abdalla.H.S" the role of innovation process in crafting the vision of the future" . computers & industrial engineering 37,(2000)

5- Beir.j " managing creatives" .vital speeches of the day 6, pp 501-506(1995)

6- Coyne. Richard "creativity as commonoplace" Design study 18 , pp135-141(1997)

7- Forbes> Richard "creative problem solving" the journal of product innovation management, vol13,(1995)

8- Geol. Parveen and Nanua. Singh "creativity and innovation in durable product development" . computer, ind, engng, vol 35,(1998)

9- Leonard, T.J " the creativity models" www. Coach .com

10- Malaga. Ross " the effect of stimulus modes and associative distance in individual creativity support system" 29, pp135-141(2000)

11- Mumford, michael, d,"managing creative people" ,human resource management review, vol 110, No 3, pp 313-351(2000)

12- Oglivie, At "creative action as dynamic strategy"journal of bussines Review 41, pp49-59 (1998)

13- Scriabin.M "symbiotic systems: exploiting human creativity" European journal of operational research, vol 84, july 20,(1995)

14- Simonton. f "factors influencing creativity in the domain of managerial decision making" journal of management, vol 26, No4,(2000)

15- Sternberg. Robert, j and ohara linda " creativity as investment" , california management review, vol 40, No 1(1997)

1- creativity

2 - intellectual ability

3 -preparation

4 - verification

5 -orientation

"پی نوشت: