

خلاقیت و رویکردهای نوین در مدیریت

آیات فاطمی اصل^۱

^۱مدیر عامل شرکت سلامتکده آیات طب اروند

چکیده

امروزه بیش از هر زمان مشخص شده است که رشد و توسعه سازمانها و در پی آن جوامع در گروی استفاده صحیح از نیروی انسانی است. در حال حاضر سازمان بشری مانند گذشته نیست بویژه نیروی کار به طور قابل توجهی در حال تغییر است. بی شک در جهان پر شتاب و سرشار از تحول و رقابت امروز آنچه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمانها را تضمین میکند، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. با شتاب روز افزون تحولات و دگرگونیها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییر پذیری و نیز غیر قابل پیش بینی بودن این تغییرات، آنچه که کشورهای جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش پیشرفت آنها مدد می رساند، استفاده از فرصتها در رقابت با سایر کشورهاست و این امر میسر نمی گردد مگر با درایت و خلاقیت مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه، جامعه بکوشند. مقاله حاضر کوشش می کند نقش خلاقیت مدیران در بهبود وضعیت سازمان را بیان کند.

واژه های کلیدی: مدیریت، خلاقیت، توسعه، نیروی انسانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. مقدمه

پس از گذشت سالهای زیادی، دانش و تجربه بشری به اینجا رسید که برای تحقق آرمانها، هدف‌ها، رفع نیازها، مشکلات و در نهایت پیشرفت همه جانبه جوامع بشری نیازمند سازمان در تمامی حوزه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، آموزشی، فرهنگی، امنیتی و مانند آنها هستند. سازمانها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود نیازمند افکار، اندیشه‌ها، نظرات تازه و نو هستند تا با دریافت دیدگاه‌های نو مبتنی بر تحقیقات میدانی و اندیشه‌ها و تئوری بتوانند پویایی خود را تضمین کنند و گرنه رو به زوال و نابودی هستند. مقاومت سازمان‌ها در قبال تغییرات و تحولات جهانی و منطقه‌ای موجب حذف آنها شده و حتی قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهد بود. [۱]

مدیران خلاق و مبتکر، مدیرانی هستند که از ابتکار، اعتماد به نفس، تمرکز ذهنی، انعطاف پذیری و ... برخوردارند. این گروه از مدیران تمایل به هم‌رنگی و هم‌گونی داشته و دچار عادت زدگی نبوده و از انتقاد و شکست پذیری نمی‌ترسند. آنان به خود و جامعه نگاه منفی ندارند زیرا منفی‌نگری خود به خود مانع رشد، پیشرفت، خلاقیت و کارایی و ... میشود. در این ضمن ارائه تعاریفی از مدیریت، ابتکار و خلاقیت، ویژگیهای مدیران خلاق و مبتکر مدنظر قرار میگیرد. [۲]

۲. یافته‌ها

مدیریت چیست؟

مدیریت عبارت است از فرایندی برای حل مسائل مربوط به تامین هدفهای سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده موثر و کارآمد از منابع کمیاب در محیطی که در حال تغییر است. این تعریف مسائل جامعی را در خود جای داده است و مسلماً برای حل مسائل سازمان نمیشود تنها به این تعریف عمل کرد لذا برای نتیجه دادن این تعریف باید از ابتکار و خلاقیت نیز بهره‌مند شد زیرا بارها دیده شده با وجود در اختیار داشتن تمامی امکانات سازمان برای رسیدن به اهداف، یک خلاء و یا به اصطلاح گرهی در رسیدن به اهداف مانع شده و تنها با یک ذهن خلاق و مدیریت مبتکر گره گشوده میشود. هر گاه بحث در خصوص مدیریت و مدیران پیش می‌آید ذهنها به سمت تعریف کلیشه‌ای زیر معطوف میشود:

مدیریت یعنی، برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و هدایت سازمانی و در آخر نظارت و ارزشیابی. آیا میتوان با موارد مزبور به اهداف سازمان دست پیدا کرد و به نتیجه دلخواه رسید. مسلماً مواردی پیش خواهد آمد که جز با ابتکار و خلاقیت مدیر حل نخواهد شد. [۳]

خلاقیت چیست:

ابتکار نوع خاصی از عمل است و فرد مبتکر بی آنکه طبق دستوری رفتار کرده باشد، میتواند کارهای ارزشمندی ارائه دهد. افراد مبتکر و خلاق گویی قبلاً به کار دعوت شده‌اند. [۴] خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین. [۵]

عوامل موثر در خلاقیت

روبرت جی استرنبرگ و لیندای اوهارا در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد موثر دانسته‌اند:

دانش: دانش پایه‌ای در زمینه‌ی محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی.

توانایی عقلانی: توانایی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسایل.

سبک فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش رایج شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند.

انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل درآوردن 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.

محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند.

این محققان مشخص کردند که عمده‌ترین دلیل عدم کارایی برنامه‌های آموزش خلاقیت تاکید صرف این برنامه‌ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از شش منبع موثر در خلاقیت می‌باشد. جایی که سایر عوامل نیز تاثیر بسزایی در موفقیت و شکست برنامه‌های آموزشی خلاقیت ایفاء می‌کنند. [۶]

خلاقیت در مدیریت

خلاقیت را شاید بتوان برترین سطح یادگیری بشر به بالاترین توانمندی تفکر و محصول نهایی ذهن و اندیشه انسان دانست.

جریان نوجویی و نوآوری همچون یک جنبشی است که به صورت آشکار و پنهان سایه خود را به روند فعالیت‌ها می‌افکند تا دیوارهای کهنه و مندرس روش‌های ناکارآمد را در هم شکند و بنای نو و مستحکم را ایجاد نماید. در حقیقت امروزه شعار ((نابودی در انتظار شماست مگر این که خلاق و نوآور باشید)) در جلوی دیدگان بشر امروزی است. زیرا نیازهای متنوع و پیچیده انسان‌ها موجب خلاقیت و نوآوری در زندگی انسان‌ها است تا بتواند استعدادهای فردی و جمعی را شکوفا سازد و در سایه آن بهره‌مندی‌های مادی و معنوی را دریابد. خلاقیت و نوآوری در سازمانها دارای سه رکن اساسی هستند که در صورت وجود ویژگی‌های خلاق در هر یک، امکان تحقق همه جانبه خلاقیت و نوآوری بوجود می‌آید. این ارکان سه‌گانه شامل مدیران خلاق، سازمانهای خلاق و کارکنان خلاق می‌باشد که میتوان تاثیر مدیران خلاق را در راس این مثلث قرار داد. [۷]

ویژگی مدیران خلاق

ویژگی‌های مدیران خلاق و کارآفرین. وظایف مدیران خلاق از چند زاویه قابل تامل و بررسی است. وظایف مدیران خلاق از نظر ایجاد شرایط، رشد و توسعه خلاقیت مورد نظر است که به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدیران کارآفرین به دنبال نوآوری و تغییرات جدید هستند. لذا چنانچه شرایط را تدابیر ایجاد وضع موجود فعالیت‌ها سازمان و مدیریت معنی کنیم، ایجاد وضع موجود فعالیت کارکنان برعهده مدیران سازمان‌ها است، که برخی از مهم‌ترین مصادیق آن را اشاره می‌نماییم.

۱. کمک به تغییر و تحول ارزش ها و هنجارهای نامناسب و نامساعد در کار و تولید. زیرا ایجاد فرصت کار و تلاش نیازمند اصلاح مقررات، نگرش ها و محدودیت های دست و پا گیر که مدیران خلاق از عهده آن برمی آیند ضروری است.
۲. ریسک پذیری و تحمل ابهام. آن ها از شکست خوردن نمی ترسند و با قبول یک خطر به دنبال باز کردن فضای کار و رقابت جدید می روند. یعنی قبول ابهامی که پیش بینی پذیر نیست.
۳. استفاده درست از خلاقیت خود و دیگران. مدیران خلاق و کارآفرین از این ویژگی در خود و کارکنان به نحو درست و مناسب استفاده می کنند.
۴. هماهنگی با شرایط و واقعیت ها. مدیران خلاق و کار آفرین با توجه به سرمایه، منابع انسانی، تجربه و شواهد علمی ولی هماهنگ با شرایط و واقعیت های کار اقدام می کنند.
۵. توجه به آینده و شکار فرصت های طلایی. مدیران خلاق و کارآفرین به آینده توجه دارند و خود و کارکنان را بشکار فرصت های طلایی ترغیب می کنند. آنها در به نتیجه رساندن فرصت ها و طرح های ابتکاری حوصله و تحمل فراوانی دارند و با علاقه به پی گیری آنها می پردازند.
۶. تصمیم گیرندگان مستقل. مدیران خلاق و کارآفرین خود تصمیم گیرنده هستند و کمتر تحت تاثیر القانات دیگران [تصمیم سازان] اند. آن ها متکی به نفس و دارای روحیه ای کاملاً مستقل هستند [نه مستبد] به عبارت دیگر اراده قوی از آنان شخصیتی می سازد که می توانند در برابر ناملایمات مقاومت کنند. آغاز تصمیمات همراه با ریسک و پذیرش طرح های نو نیازمند استقلال در اندیشه و عمل است.
۷. رشد دهنده گی، علاقه مندی و بهره وری. مدیران خلاق و کارآفرین به شکوفاسازی استعدادهای کارکنان توجه می کنند. مناسب سازی نوع کار با علایق و تخصص کارکنان، فراهم آوردن فرصت برای تلاش و انجام کار مورد علاقه آن ها، تشویق آنان به ارائه طرح های نو و قدردانی بجا و کافی از زحماتشان، به افزایش بازده کاری کمک می کنند. [۸]

ویژگی های شخصیتی مدیران خلاق

ویژگیهای شخصیتی هر فرد منحصر به خود آن شخص میباشد. در واقع این ویژگیها همان خصایصی هستند که شخص به صورت توارثی از والدین خود کسب میکند. برخی از آنها عبارتند از:

- (۱) تیز هوشتر از دیگران است.
- (۲) علاقه او به مسائل علمی، هنری، فرهنگی و اجتماعی بیشتر و دامنه اطلاعات او در این زمینه وسیعتر است.
- (۳) درباره مسائل انتزاعی، در مقایسه با مسائل عینی و ملموس، بهتر و عمیق تر می اندیشد.
- (۴) بیشتر به ارتباط موضوعات نسبت به هم توجه میکند.
- (۵) در مقایسه با افراد تیزهوش که تفکر همگرایی دارند، در افکار و تخیلات خود بیشتر غوطه ور است.
- (۶) نسبت به مسائل اجتماعی و سیاسی حساس است و همیشه وضعیت فعلی خود را زیر سوال برده و به فکر بهبود آن است.

۷) از آن دسته از معیارها، رسوم و ارزشهای اجتماعی، که به نظر قابل قبول نیستند، کمتر پیروی میکند و بیشتر متکی به قضاوت شخصی خودش است هر چند که به فکر بهبود این اندیشه ها است.

۸) انعطاف پذیر و بیانش دارای طنز است.

۹) دوست دارد در مباحثه عقیده خود را بیان کند، ولی اصراری به تحمیل عقاید خود ندارد.

۱۰) بسیار کنجکاو است.

۱۱) محافظه کار نیست و بیشتر خطر میکند.

۱۲) خودخواه نیست.

۱۳) به سرنوشت دیگران اهمیت میدهد.

۱۴) استقلال طلب است و دوست ندارد از راه و روش دیگران پیروی کند.

۱۵) ثبات عاطفی بیشتری دارد.

۱۶) شخصیت او رشد یافته تر است و اختلال کمتری دارد.

۱۷) اعتماد به نفس خوبی دارد و در مقابل ناکامی ها کمتر دلسرد و مایوس میشود.

۱۸) بر غرایز خود تسلط بیشتری دارد.

۱۹) نسبت به زندگی خود و دیگران احساس مسئولیت میکند و معتقد است که در زندگی رسالتی به عهده او گذاشته شده است.

۲۰) در فکر و عمل از اصالت و نوآوری بیشتری برخوردار است.

البته خلاقیت و خصوصیتی که بیان کردیم لازم و ملزوم یا علت و معلول یکدیگرند.

ویژگی های اندیشه و عمل خلاقانه

تبیین و شرح ابعاد و مباحث مربوط به خلاقیت در این مختصر نمی گنجد. اما آنچه می تواند ما را در شناخت خلاقیت در سازمان یاری دهد، تبیین ویژگی های عمل خلاقانه است. زیرا شناخت این ویژگی ها در تشخیص و هدایت مدیر تاثیر سازنده داشته و باعث ایفای نقش صحیح مدیران در سازمان ها می شود. برخی از مهم ترین این ویژگی ها به اختصار مورد بررسی قرار می گیرد:

۱. تازگی، نو بودن و اصالت داشته باشد؛ هر اندیشه، فکر و ایده ای که بدون سابقه بوده و از اصالت برخوردار باشد، اندیشه و ایده خلاقانه است. اندیشه های تکراری، مشابه و ترکیبی که فقط صورت و ظاهرش متفاوت باشد اندیشه خلاق نیست بلکه اندیشه ای که با حفظ اصول و مبانی عقلی و علمی سازگار بوده و بر این اصول استوار است

اندیشه خلاق می باشد به نحوی که منجر به حل مساله ای یا ابداع و نوآوری در بدست آوردن راه حلی یا کشف مجهولی که منجر به تولید علم و ابزار و مانند آن شود.

۲. مناسب و مفید باشد؛ اندیشه های خلاق، تخیلی و بی فایده نیستند بلکه با توجه به معضلات و نیازها و مشکلات، منشاء فایده بوده و درصد فایده رسانی هم قابل قبول است به نحوی که طیف زیادی از مشکلات یا نیازها را می تواند رفع کند در حقیقت سطح بهره وری آن بالا است.

۳. موجب حل یک مساله یا رفع نیاز علمی و عملی گردد؛ اندیشه خلاق که قادر است برای مشکلات راه حل های مختلف اتخاذ کند و از بین راه حل ها، راه حلی را که بیشترین نقاط مثبت را برای حل مساله یا رفع نیازهای علمی و عملی در موضوع مورد نظر را دارد با توجه به شرایط و امکانات مهیا سازد به نحوی که راه حل رفع نیازها ذهنی نبوده بلکه واقعی و مستدل باشد.

۴. دوام داشته باشد؛ اندیشه خلاق، اندیشه ای است که بتواند از ثبات نسبی برخوردار بوده و در عمل دوام داشته باشد. اندیشه های آنی، موقتی و سطحی که حتی قادر به نوآوری و ابداع نیستند اندیشه خلاق محسوب نمی شوند.

وظایف مدیران خلاق:

مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد میباشد، آنها باید در جهت انطباق و رشد در محیط و بهبود توانایی یادگیری خود و دیگر عناصر انسانی سازمان تحریک کننده و انتخابگر باشد و اکنشهای انطباقی را در پیکره سازمان تقویت کنند تا استعداد و توانایی نوآوری را بهبود دهند. در این صورت مدیران می توانند یادگیری نوآوری را ترویج دهند. لذا مدیران جهت پرورش افراد خلاق و آموزش آنان، موارد زیر را باید امکان پذیر سازند:

۱. تحمل مخاطره. کارکنان باید تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای ارائه و اجرای یک برنامه آن را تجربه نموده و اشتباهات را به عنوان فرصت های یادگیری به شمار آورند.

۲. کاهش کنترل بیرونی، قوانین، مقررات و خط مشی ها و کنترل های مشابه باید به حداقل کاهش یابد.

۳. کاهش تقسیم کار: از افراط در تقسیم کار پرهیز شود تا محدودنگر گشته و وسعت دید را افزایش دهد.

۴. قبول ابهام: در تاکید بر شفاف ساختن، عینی بودن یا مشخص بودن در فرایند خلاقیت، پرهیز گردد تا محدوده خلاقیت کاهش نیابد.

۵. تحمل راه های غیر عملی: از جواب های غیر عملی که ممکن است نابخردانه باشد، باید تحمل نمود شاید برخی از راه حل ها در مواقعی منجر به خلاقیت شود.

۶. تحمل تضاد: تنوع آرا باید تشویق شود گرچه هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها همیشه به عملکرد موفق منجر نمیشود.

۷. تمرکز بر نتایج تا ابزارها: هدفها باید واضح باشد و افراد باید تشویق شوند که راه کارهای متعدد رسیدن آنها را در نظر بگیرند و تمرکز بر نتایج باعث ارائه پیشنهاد و چندین جواب صحیح برای هر مساله معین می شود.

۸. ارتباطات همه جانبه: ارتباطات باید به طور افقی، عمودی و مورب جریان پیدا کند. جریان آزاد ارتباطات باروری نظریات را آسان می کند.

۹. ایجاد نظام مشارکت جو: وقتی که کارکنان بدانند در صورت ارائه نظر مورد حمایت و تشویق مدیر قرار می گیرند پیوسته به تفکر و خلاقیت می پردازند اما اگر مدیران به افکار و نظرات نهایی بی اعتنائی کنند شخصیت انسانی افراد را می شکنند و ابتکار را می خشکانند.

۱۰. گسترش گروههای کار: در جلسه های گروهی، مسایل از جوانب مختلف مورد بررسی قرار میگیرند و افراد تلاش می کنند نظرات کارسازتری را ارائه دهند. [۹]

مراحل خلاقیت

برای ایجاد خلاقیت و اجرا و نتیجه گیری از آن مراحل باید طی شود که بدون گذراندن این مراحل چیزی به نام خلاقیت پدید نخواهد آمد. خلاقیت شامل چهار مرحله زیر میباشد که عبارتند از:

▪ مرحله آمادگی

در این دوره، ابتدا شخص در مورد موضوع یا مسئله مورد نظرش به جستجوی اطلاعات میپردازد و سعی میکند موضوع را به خوبی بشکافد تا ریشه آن را دریابد. همچنین سعی میکند پیش فرضهای ذهنی درست و غلط درباره موضوع را شناسایی کرده تا در نهایت به ایده های مختلفی دست یابد. هر چند که باید بینش مناسبی نسبت به فکر جدید داشته باشد و نسبت به موضوع حساس باشد.

▪ مرحله بصیرت (روشنی)

بعد از سپردن موضوع به ضمیر ناخودآگاه، مدیر باید حواس خود را با امواج و فرکانسهای ارسالی از آن منبع لایزال و پر قدرت تنظیم و در واقع چشم به راه و گوش به زنگ باشد تا اشاره های رسیده را جذب، ثبت و درک کند. در این مرحله است که مدیر در یک لحظه متوجه راه حل میشود.

▪ مرحله آزمایش و ارزش گذاری

راه حلی که به ذهن مدیر رسیده در واقع راه حل کلی است که لازم است ابتدا آزمایش و سپس مطابق وضع مورد نیاز، شکل داده شود و نهایتاً کاربردهای مختلف آن مشخص گردد. [۱۰]

راه های افزایش خلاقیت در مدیریت

پروفسور ((جان آرش مهورن)) در کتاب مدیریت و رفتار سازمانی ده طریق افزایش خلاقیت را چنین مطرح می سازد:

۱. بیش از یک پاسخ ((درست)) یا بیش از یک ((بهترین)) راه را جستجو کنید.

۲. از منطقی بودن بیش از حد بپرهیزید. بگذارید فکرتان آزادانه سیر کند.

۳. با قواعد چالش داشته باشید. بپرسید چرا: به وضع موجود راضی نشوید.
۴. سوال ((اگر این طور شود چه خواهد شد؟؟؟؟؟؟)) را مطرح کنید.
۵. بگذارید ابهام به شما کمک کند و بگذارید دیگران چیزها را طور دیگری ببینند.
۶. از خطا کردن نهراسید، بگذارید آزمون و خطا راهی به سوی موفقیت باشد.
۷. برای تجربه کردن و تفریح وقت بگذارید و بگذارید آنها راهی برای کشفیات باشد.
۸. به بیرون از تخصصتان نگاه کنید تا سایر نظرات و دیدگاهها را دریابید.
۹. از عدم هم‌رنگ شدن حمایت کنید و بگذارید تفاوت ها وجود داشته باشند.
۱۰. به خلاقیت خودتان و دیگران باور داشته باشید و بگذارید خلاقیت به خود شکوفایی شما کمک کند. [۱۱]

نقش مدیر در پرورش خلاقیت

نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هر کسی خود مشکل خودش را حل کند. برای این که افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پر جاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آن که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. یک سازمان خلاق تا اندازه‌ای زیادی به خود کنترلی کارکنانش وابسته است. خود کنترلی خودش را درخواستن و تمایل برای ارایه ابتکار و خلاقیت به نمایش می‌گذارد. مدیران می‌توانند هر سه مولفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تاثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تاثیر گذاری بر دو مولفه اول بسیار دشوارتر و وقت گیرتر از انگیزش درونی را می‌توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت بندی در اقدام مطرح می‌شود، آنها باید بدانند که اقدامات موثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری تری را موجب خواهند شد. [۱۲]

موانع خلاقیت و نوآوری سازمانی عبارتند از:

۱. منزوی شدن مدیریت عالی؛ سوء تفاهم به وجود می‌آورد و به جو ریسک‌گریزی کمک می‌کند.
۲. تحمل نکردن تفاوت‌ها؛ ناهمانندی را قبول ندارند، بکنواختی به وجود می‌آورد. و کسانی که وضع موجود را مورد سؤال قرار می‌دهند ((مشکل آفرین)) می‌خوانند.

۳. منافع شخصی؛ به جای کل روی اجزا متمرکز می شود و بر دفاع از منافع خویش در برابر تجاوز افراد بیرونی تاءکید می ورزد.
۴. محدودیت آفق دید؛ روی هدف های کوتاه مدت به جای اندیشه های نو برای دستاوردها در بلند مدت تاکید می ورزد.
۵. افراط در تفکر عقلانی؛ سعی دارد فرآیندهای خلاق و بعضی اوقات بی نظم را به صورت توالی منطقی و سیستماتیک درآورد و ممکن است به جای نیازهای توسعه، روی برنامه ها تاکید ورزد.
۶. مشورت های نامناسب؛ از نظام پاداش ها و کنترل برای اعمال نظم و مقررات و یکنواختی روزمره استفاده می کند و کارهای غیر منتظره و تفاوت های مربوط به نوآوری را مانع می شود.
۷. دیوان سالاری بیش از حد؛ به مقررات، روش ها و بازدهی که موجب دلسردی در خلاقیت و نوآوری می شود پای بند است. بنابراین سازمان، مدیریت و کارکنان زمانی از اندیشه های نو، طرح ها و روش های خلاقانه بهره مند می شوند که همت جدی در حذف یا کاهش موانع باشند در این صورت است که بهره مندی اندیشه های خلاقانه و عملکردهای نوآورانه نصیبشان خواهد شد. [۱۳]

۳. نتیجه گیری

از آنچه مطرح شد میتوان چنین نتیجه گیری کرد که خلاقیت و نوآوری استعدادی است که در همه انسانها وجود دارد که این استعداد محتاج زمینه ها و بستری است که با تلاش و کوشش فردی و جمعی در شرایط و وضعیت های گوناگون بروز و ظهور می یابد. 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 فرصتهای پیشرو، به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نوآوری امکان پذیر نیست. از مهمترین راهکارهای ایجاد و افزایش خلاقیت در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود یکی افزایش انگیزش در میان کارکنان است، انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب به افراد، ایجاد هماهنگی مناسب با کارکنان، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار نیز از عوامل افزایش انگیزش درونی به شمار می روند همچنین در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و تخصیص منابع مالی نیز انگیزش را در افراد افزایش می دهد. [۱۴]

مراجع

۱. احمد پور داریانی، محمد. (۱۳۸۹)، مقاله کارآفرینی - تعاریف - الگوها، ناشر: شرکت پردیس
۲. شهید مطهری، مرتضی. (۱۳۷۳) کتاب تعلیم و تربیت در اسلام چاپ سوم، ۱۱۱.
۳. اقتداری، علی محمد. (۱۳۹۲) کتاب سیستم و رفتار سازمانی، ۱۲۳-۱۲۷.

۴. الوانی، مهدی. (۱۳۹۴)، کتاب مدیریت عمومی، ۹۷.
۵. صمد آقایی، جلیل. (۱۳۹۰) مقاله سازمانهای کارآفرین، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. نیلی آرام، علی. (۱۳۷۷) مقاله خلاقیت و نوآوری در سازمان، مجله تدبیر، شماره ۸۵.
۷. حقایق، سیروس. (۱۳۸۰) مقاله ویژگیهای سازمان صنعتی خلاق و نوآور، مجله تدبیر، شماره ۱۱۱.
۸. ترزا ام. امابایل، مقاله خلاقیت را چگونه از بین ببریم، مترجم: حسین حسینیان، مجله تدبیر، شماره ۱۰۳، خرداد ۱۳۷۹.
۹. سایت فکر نو (www.fekreno.org).
۱۰. علوی، امین الله. (۱۳۸۱) کتاب روانشناسی مدیریت و سازمان، ۱۲۳-۱۲۶.
۱۱. زراعی، حسین. (۱۳۷۹) مقاله خلاق چه ویژگیهایی دارند، روزنامه همشهری، بخش اجتماعی، ۲۲ تیرماه ۱۳۷۹.
۱۲. محمدی، ناهید. (۱۳۸۴)، مقاله خلاقیت در مدیریت، روزنامه همشهری، پنجشنبه ۲ تیر ۱۳۸۴.
۱۳. مشبکی، اصغر و وفایی، فرهاد، مقاله خلاقیت عامی سکون در سازمان، ماهنامه توسعه مدیریت، شماره ۵۰، خرداد و تیر ۱۳۸۲.
۱۴. دراگر، پیتر، دانش نوآوری، مترجم: چیت‌ساز، علی، مجله توسعه مدیریت، شماره ۹، سال هفتم، دی ماه ۱۳۷۸.

