

آسیب‌شناسی خلاقیت و نوآوری در دانشگاه

طاهر محبوبی* و ناصر توره**

چکیده

امروزه دانشگاهها کارکرد زیادی در جهت توسعه همه‌جانبه به ویژه فرهنگ حاکم بر جامعه دارند. دانشگاهها که مقدرات کشور در دست محصولات آنهاست، کارکردهای اساسی در زمینه تولید، اشاعه و تربیت نیروهای کارآمد و همچنین گسترش فرهنگ اصیل اسلامی دارند. بنابراین، آسیب‌شناسی موانع خلاقیت و نوآوری از این جهت اهمیت دارد که به شناسایی عوامل بازدارنده خلاقیت و نوآوری در دانشگاه کمک می‌کند و شناسایی این موانع نیز به بهبود و بازسازی، رفع موانع و افزایش بهره‌وری آنها فایده می‌رساند. بنابراین، در این مقاله، به تشریح مؤلفه‌های خلاقیت، عوامل رشد و نوآوری، فرایند خلاقیت، ویژگی‌های دانشگاه خلاق، ویژگی‌های دانشگاه نوآور، الگوهای آسیب‌زای خلاقیت فردی، اجتماعی، آموزشی و خانوادگی، موانع بازدارنده خلاقیت به لحاظ فردی، سازمانی، اجتماعی، اقتصادی، محیطی پرداخته و راهکارهای لازم برای رفع موانع ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مؤلفه‌های خلاقیت، الگوهای آسیب‌زای خلاقیت، موانع بازدارنده خلاقیت، بهبود خلاقیت و نوآوری.

* تاریخ دریافت: ۸۷/۰۴/۳۰ تاریخ پذیرش نهایی: ۸۷/۰۶/۱۰

*. عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور. Email: m_taher858@yahoo.com

** . عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور. Email: nasertavrh@yhoo.com

آدرس: نویسنده مسئول (ناصر توره): آذربایجان غربی - شهرستان بوکان - دانشگاه پیام نور - شماره: ۰۴۸۲۶۲۳۳۵۵۵

مقدمه

در دنیای واقعی نقش عواملی که به تأخیر یا آسیب‌رسانی خلاقیت یاری می‌رسانند، بسیار زیاد است و این در حالی است که می‌دانیم خلاقیت به طور طبیعی به دنبال بستری مناسب برای رشد و تحول خویش می‌گردد. خلاقیت در مواجهه با عوامل بازدارنده از حرکت باز می‌ماند و چه بسا به نقطه‌ای برسد که برای همیشه خاموش شود. با پذیرش این نکته که خلاقیت تحت تأثیر برخی عوامل آسیب‌زا از حرکت باز می‌ماند، نقش عوامل بازدارنده معنادار می‌شود.

بررسی نقش این عوامل نیز به معنی دار کردن فرایند تحریک و تقویت دوباره رشد و تحول خلاقیت تحت عنوان «سرعت‌بخشی» یاری می‌رساند. شناخت بازدارنده‌ها از یک سو به فهم آسیب‌های خلاقیت یاری می‌رساند و از سوی دیگر به طراحی و تعیین الگوهای مناسب و جان‌نشین برای دفع موانع کمک می‌کند.

با این توصیف، هدف از طرح عوامل بازدارنده در این مقاله، روشن‌تر کردن تأثیر هر یک از این عوامل بر چرخه رشد و تحول خلاقیت است. ما از عوامل بازدارنده تحت عنوان «آسیب‌شناسی خلاقیت» بحث خواهیم کرد.

بحث درباره شرایط و عوامل بازدارنده خلاقیت و نوآوری که در نهایت منجر به اتخاذ پاسخ‌های اجتنابی و حساسیتهای منفی عاطفی و انگیزشی در افراد خلاق می‌شود، تحت عنوان آسیب‌شناسی خلاقیت مطرح می‌شود. تعیین عوامل آسیب‌زا، شناسایی سطوح فردی و اجتماعی این عوامل، نحوه تأثیر آنها بر عملکرد فرد خلاق و سؤالاتی از این قبیل، همگی در قلمرو آسیب‌شناسی خلاقیت قابل بررسی‌اند.

خلاقیت دارای مؤلفه‌های گوناگون شناختی، انگیزشی و شخصیتی است. مطالعه آسیب‌شناسی خلاقیت نشان می‌دهد که صدمه‌های گوناگونی که بر فرد وارد می‌آید می‌تواند بر عملکرد هماهنگ و منظم این مؤلفه‌ها تأثیر بگذارد و آنها را تخریب یا تضعیف کند. منظور از تضعیف یا افت، کاهش در عملکرد خلاقانه است. عوامل بازدارنده خلاقیت

می‌توانند قدرت خیزش خلاقیت را دچار اختلال کنند. سطح تضعیف معمولاً شامل یکی از مؤلفه‌های شناختی، انگیزشی یا شخصیتی می‌شود و هماهنگی و تناسب مورد نیاز بین مؤلفه‌ها از دست می‌رود.

منظور از تخریب نیز این است که توان خلاقیت فرد به پایین‌ترین سطح برسد. البته قابل پیش‌بینی است که در هیچ شرایطی عملکرد خلاقانه به صفر نمی‌رسد و درست نیست که از مرگ خلاقیت صحبت شود. در هر حال، برخی عوامل قادرند به طور یکپارچه عملکرد خلاقیت را تحت تأثیر قرار دهند و آن را چنان دچار اختلال سازند که به زحمت بتوان حیات و فعالیتش را مشاهده کرد.

اهمیت آسیب‌شناسی خلاقیت و نوآوری در دانشگاه

آسیب‌شناسی مسیر پیموده شده و شناخت دقیق چالش‌ها، به هموار کردن مسیر پیش رو کمک می‌کند. در نظام دانشگاه، سعی بر آن است که ترویج خلاقیت و نوآوری، ماهیتی پویا داشته باشد. اما این سعی، با وجود برخی موفقیت‌ها، با دشواری‌ها و بن‌بست‌های بسیاری رو به روست. همه این ناکامی‌ها، ناشی از طبیعت تدریجی خلاقیت و نوآوری نیست؛ بلکه بسیاری از آنها ناشی از سوء فهم و عمل نسبت به مفهوم خلاقیت و نوآوری است. از این رو، بررسی و تحلیل ناکامی‌های مذکور، در گرو شناخت منشأ آسیب‌هایی است که در ترویج خلاقیت رخ داده؛ همچنان که رفع آنها در گرو مشخص کردن معیارها و شاخص‌های خلاقیت و نوآوری است. شناخت جنبه‌های آسیب‌پذیری، شاخص‌های پیشگیری از آن و مطالعه موردی در ترویج خلاقیت و نوآوری دانشگاه، حائز اهمیت است.

نخست لازم است مفهوم آسیب‌شناسی در ترویج خلاقیت و نوآوری را مشخص کنیم. رفع موانع خلاقیت و نوآوری، براساس مؤلفه‌های خلاقیت و نوآوری است. هرگاه این مفاهیم و معیارها مورد بدفهمی قرار گیرد، یا حیطه آنها به غلط، بیشتر یا کمتر از آنچه هست، ارزیابی شود یا در مواجهه با مسائل نوظهور عصر و دوران، به صورت نابجا مورد استفاده قرار گیرد، آسیب‌هایی در ترویج خلاقیت و نوآوری آشکار خواهد شد. بر این

اساس، آسیب‌شناسی خلاقیت و نوآوری، به این معناست که اختلالهای مفهومی و مصداقی مذکور در به کارگیری مفاهیم و معیارهای خلاقیت و نوآوری، مورد بازشناسی قرار گیرد و معین شود که در هر مورد، کدام نوع از این اختلالها در کار بوده و چه نوع آسیبهایی را در ذهن و ضمیر متریبان موجب می‌شود. در مقابل آسیب، مقصود از سلامت در خلاقیت و نوآوری، این است که مفاهیم و معیارهای خلاقیت و نوآوری به دور از اختلالهای مفهومی و مصداقی مذکور، بازشناسی و مشخص شود که به کارگیری آنها چه نتایج مثبتی در پیشرفت دانشگاه داشته است.

نکته دوم، اهمیت بحث آسیب‌شناسی در خلاقیت و نوآوری است. به همان میزان که برنامه‌ریزی برای ترویج خلاقیت و نوآوری ضروری است و کسانی که باید به نحو مثبت مشخص کنند که در پی ایجاد چه تغییراتی در افراد هستند، آسیب‌شناسی نیز از اهمیت برخوردار است. آسیب‌شناسی، جنبه منفی این حرکت است که در آن، توجه معطوف به آفتهاست. همچنان که اگر باغبانی در تهیه بذر و آب و کود اهتمام ورزد و آفتها را نیابد، محصول را از دست داده است، آسیبهایی خلاقیت نیز تلاشهای پرورش خلاقیت را با بی‌فراهمی روبه‌رو می‌کند. از این رو، شناخت جنبه‌های منفی خلاقیت و نوآوری، کم‌بہاتر از شناخت جنبه‌های مثبت نیست.

آسیبهایی مورد بحث در این مقاله، از آن جهت که خلاقیت و نوآوری تار و پودی در هم تنیده در عمل و نظر است، برخی بیشتر به مقام عمل و برخی بیشتر به مقام نظر مربوط است. خلاقیت و نوآوری همچنان که گونه معینی از اعمال و روابط اجتماعی را فراهم می‌آورد، دیدگاههای ویژه‌ای را نیز برای نگرستن به امور در اختیار می‌نهد. برخی از لغزشها و آسیبهایی خلاقیت و نوآوری، نتیجه کجروی در عرصه روابط عملی و برخی نیز حاصل کج‌اندیشی در مقام نظر است. با توجه به تعامل و در هم تنیدگی عمل و نظر، آسیبهایی

شکل بسیط نظری یا عملی ندارند. (ر.ک باقری، ۱۳۸۴، ص ۲۸۳)

تعریف خلاقیت^۱

خلاقیت واژه‌ای عربی است که ریشه آن «خلق» به معنی آفریدن است. در لغت‌نامه دهخدا خلاقیت، خلق کردن و به وجود آوردن است و خلاق، شخصی است که دارای عقاید نو باشد. (سام‌خانیان، ۱۳۸۴)

دانشمندان، خلاقیت را با تعابیر متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند؛ به طوری که گاهی هر تعریف فقط بیانگر یک بعد از ابعاد مهم فراگرد خلاقیت است؛ برای مثال، هربرت فوکس معتقد است که «فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسئله‌ای را به طور مفید و بدیع حل کند». همچنین به اعتقاد جرج سیدل، «توانایی ربط دادن و وصل کردن موضوعات، صرف‌نظر از اینکه در چه حوزه یا زمینه‌ای انجام گیرد، از مبانی بهره‌گیری خلاق از ذهن است». اریک فروم نیز معتقد است که «خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است». (به نقل از: رضاییان، ۱۳۸۰)

استیفن رابینز خلاقیت را به معنای افکار به شیوه‌ای بی‌نظیر یا ایجاد ارتباط غیر معمول بین نظرات، تعریف کرده است. (Robbins, 1994, p.399)

خلاقیت عبارت است از فراهم ساختن اندیشه‌ها و روشهای تازه در برخورد با مسائل و فعالیتهای آنها. (هیچینز، ۱۳۷۶)

خلاقیت فرایند تکامل بخشیدن به دیدگاههای بدیع و تخیلی در باره موقعیتهای مختلف نیز تعریف شده است. (مورهد، ۱۳۷۴، ص ۴۴۳)

خلاقیت عبارت است از توانایی تلفیق ایده‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیر معمول بین ایده‌های مختلف. در حالی که نوآوری فرایند به کار بردن یک ایده خلاق و تبدیل آن به یک محصول، خدمت یا شیوه مفید می‌باشد. (مقیمی، ۱۳۸۵)

خلاقیت نقطه آغاز نوآوری موفق است. بنابراین، نیاز به پرورش و توسعه دارد. نویسنده‌ای اعتقاد دارد خلاقیت به طور معمول به توانایی و قدرت پرورش افکار نو مربوط می‌شود، در حالی که نوآوری به معنای استفاده از این افکار است. نوآوری فرایند

دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا شیوه‌ای نو برای انجام دادن کارهاست (کونتز، به نقل از: فیضی، ۱۳۸۳، ص ۳۹۸). در واقع؛ نوآوری، بهره‌برداری موفقیت‌آمیز از ایده‌های نو است. (Coade, 1997, p.1)

نویسنده دیگری خلاقیت را به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید دانسته است. (به نقل از: رضاییان، ۱۳۷۹، ص ۱۰۳)

بدین ترتیب می‌توان گفت که به طور کلی، خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. (Kaiser, 1968, p.4)

اهمیت خلاقیت و نوآوری^۱

نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری را می‌توان از سه جنبه کلی، فردی و سازمانی به شرح زیر مورد بررسی قرار داد: (به نقل از: سام‌خانین، ۱۳۸۴، ص ۱۴)

الف) نقش و اهمیت خلاقیت از جنبه کلی و عمومی

۱. خلاقیت و نوآوری یکی از اساسی‌ترین و بنیادی‌ترین ویژگی‌های خاص انسان است.
۲. مجموعه تمدن انسان، محصول خلاقیتها و نوآوری‌های ایشان است.
۳. ادامه حیات انسان، بدون خلاقیت و نوآوری امکان‌پذیر نیست.
۴. خلاقیت و نوآوری یکی از اساسی‌ترین اهداف تعلیم و تربیت است.
۵. خلاقیت و نوآوری عامل بهبود مستمر کیفیت زندگی و افزایش رفاه و آسودگی و رفع مشکلات و موانع است.
۶. خلاقیت و نوآوری موجبات رشد و توسعه اقتصادی، علمی و صنعتی را فراهم می‌سازد.

۷. همه سازمانها و کارخانه‌ها و کلیه تولیدات و محصولات و خدمات، حاصل خلاقیت و نوآوری است. جوامع پیشرفته‌تر دارای خلاقیت و نوآوری‌های بیشتری هستند.

ب) نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه‌های فردی

۱. خلاقیت و نوآوری عامل رشد و شکوفایی استعدادها و سوق‌دهنده به سوی خودشکوفایی است.
۲. خلاقیت و نوآوری در رشد و ظهور مهارتها (مانند مهارتهای حل مسئله، خودآگاهی و مهارتهای هنری، حرکتی، علمی و مکانیکی) مؤثر است.
۳. خلاقیت و نوآوری از طریق ایجاد زمینه‌های انعطاف‌پذیری ذهنی و رفتاری در توسعه روابط اجتماعی نقش مهمی دارد.
۴. خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت‌های فردی، شغلی و اجتماعی است.
۵. خلاقیت و نوآوری زمینه‌های کنجکاوی، تلاش و فکر را فراهم می‌آورد.
۶. خلاقیت و نوآوری باعث ارتقای سطح بهداشت روانی افراد می‌شود.

ج) نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی

۱. خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان است.
۲. خلاقیت و نوآوری تولیدات و خدمات را توسعه می‌دهد.
۳. خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کمیّت، تنوع تولیدات و خدمات است.
۴. خلاقیت و نوآوری موجب افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت می‌شود.
۵. خلاقیت و نوآوری موجب کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع می‌شود.
۶. خلاقیت و نوآوری انگیزش کاری کارکنان سازمان را افزایش می‌دهد.

مؤلفه‌های خلاقیت

آمابلی خلاقیت را متشکل از سه عنصر مهارتهای مربوط به قلمرو یا موضوع، مهارتهای مربوط به خلاقیت و انگیزه می‌داند:

الف) مهارت‌های مربوط به موضوع؛ این مهارت‌ها عبارتند از: دانش و شناخت ما نسبت به موضوع، حقایق، اصول و نظریات و انگاره‌های نهفته در آن موضوع. این مهارت‌ها به منزله مواد اولیه استعداد، تجربه و آموزش در یک زمینه خاص به شمار می‌روند.

ب) مهارت‌های مربوط به خلاقیت؛ مهارت‌های خلاقیت با ارزشهای فکری، شکستن عادت، متفاوت دیدن مسائل، وسعت فکری، به تعویق انداختن قضاوت و ارزیابی، درک پیچیدگی و درگیر شدن با آن و ... همراه است.

ج) انگیزه؛ انسان بدون انگیزه درونی و بیرونی نمی‌تواند کار خلاقانه‌ای انجام دهد. تحقیقات تجربی حاکی از آن است که انگیزه درونی نقش سازنده‌تری در تحقق خلاقیت داشته‌اند. به زعم آمابلی، برای پرورش خلاقیت باید به افراد کمک کنیم تا نقاطی را که انگیزه یا علاقه و مهارت‌های آنها با یکدیگر منطبق می‌شوند؛ یعنی محل تقاطع خلاقیت خود را تشخیص دهند. (نقل از: آمابلی، ۱۳۷۷ ص ۱۶ و حسینی، ۱۳۷۸ ص ۲۹)

پیرخایفی در همین راستا مؤلفه‌های خلاقیت را به سه گروه شناختی، انگیزشی و شخصیتی تقسیم می‌کند:

- مؤلفه‌های شناختی خلاقیت عبارتند از: هوش، سیالی، انعطاف‌پذیری، ابتکار، بسط، ترکیب، تحلیل.

- مؤلفه‌های انگیزشی خلاقیت عبارتند از: انگیزه و عاطفه.

- مؤلفه‌های شخصیتی خلاقیت عبارتند از: اعتماد به نفس اراده مستقل، پذیرش خطر، پذیرش تجربه، استقبال از ابهام و کلنجار رفتن. (ر.ک. به: پیرخایفی، ۱۳۸۴)

در رویکردی تطبیقی و جامع، عناصر اساسی خلاقیت را می‌توان به شرح ذیل دانست:

۱. انگیزه: خلاقیت ارتباط بسیار نزدیکی با انگیزه دارد. انگیزه را می‌توان نیروی محرک فعالیت‌های انسانی و قوه جریان خلاقیت او دانست. انگیزه را به موتور و فرمان خودرو تشبیه کرده‌اند. در این مقایسه، نیروی ذهن انسان و تعیین جهت آن، مفاهیم عمده انگیزه هستند. زندگی افراد بسیار خلاق این نکته را تأکید می‌کند که آنها برای عرضه کارهای اصیل، انگیزه‌های عالی دارند.

۲. استعداد: یکی از عوامل مهم سازنده خلاقیت، استعداد است. افرادی که از استعداد ذهنی مناسب و معمولی برخوردار نباشند، آمادگی ارائه ایده‌های نو و خلاق را ندارند.

۳. تلاش و پشتکار: هیچ پدیده‌ای را در زمینه خلاقیت و نوآوری نمی‌توان جانشین پشتکار و مقاومت کرد. پشتکار یعنی برای انجام هر تعهدی، تلاش و کوشش پیگیر داشتن و با وجود موانع و مشکلات، هدفی را به طور دائم و خستگی‌ناپذیر ادامه دادن. سختکوشی در خلاقیت به حدی مهم است که گفته‌اند تنها ده درصد از خلاقیت، ناشی از الهام و نود درصد آن حاصل از تلاش و کوشش است.

۴. دانش و اطلاعات: دانش و اطلاعات یکی از عوامل اساسی خلاقیت و در واقع؛ ماده خام آن به شمار می‌آید. اگر یک قطب خلاقیت را جریان و فعالیت ذهنی بدانیم، قطب دیگر آن، معلومات و اطلاعات از اشیا و امور است. ویلیامز می‌گوید: «خلاقیت مهارتی است که می‌تواند اطلاعات پراکنده را به هم پیوند دهد».

۵. تجربه: تجربه شامل مجموعه‌ای از اندوخته‌ها و برداشتهای ذهنی است که در ارتباط متقابل با محیط (طبیعی و اجتماعی) حاصل می‌شود. بنابراین، افرادی که در زمینه‌های خاصی دارای تجربه‌های بیشتری هستند، از امکانات بالقوه بیشتری برای ایده‌های نو برخوردار هستند.

۶. تصور و خیال: پایه و اساس تفکر خلاق، تصور و خیال است. همه ما توانایی ایجاد تصورات مختلف (جانمایی، پیش‌بینی، سازندگی و حدس‌زننده) را در ذهن خود داریم. با تجسم خلاق می‌توانید تصور خلاقیت و موفقیت را ایجاد کنید و تصویر ذهنی حاکی از موفقیت را عملاً به موفقیت تبدیل کنید.

عوامل رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان

ایجاد و رشد خلاقیت در سازمان، مستلزم وجود عوامل و شرایط مناسب است. این عوامل می‌توانند گوناگون باشند. عده‌ای معتقدند که موفقیت سازمانها مبتنی بر وجود افراد خلاق است و بر همین اساس جذب و استخدام افراد خلاق را به سازمانها پیشنهاد می‌کنند.

تحقیقات دانشمندان و محققان نشان داده است اگر شرایط سازمانی مناسب نباشد، افراد خلاق عملکرد مؤثری نمی‌توانند داشته باشند. بنابر این، برای ایجاد و رشد خلاقیت در سازمان لازم است به عوامل نهادی، ساختاری، مدیریتی و گروهی نیز توجه شود. مشبکی و تیمورنژاد عوامل مؤثر بر خلاقیت در سازمان را شامل چالش‌گری، آزادی، منابع، کار گروهی، تشویق و سرپرستی و حمایت سازمانی، بیان کرده‌اند. (مشبکی و تیمورنژاد، ۱۳۷۸)

چالش‌گری^۱: مدیر باید کارکنان را در امور درست و مناسبی به کار گمارد که با تخصص و مهارت‌های آنها در تفکر خلاق تناسب داشته باشد و انگیزه درونی ایجاد کند. به عبارت دیگر؛ تناسب بین شغل و شاغل را فراهم کند.

آزادی^۲: کلید خلاقیت این است که به کارکنان از نظر وسیله یا فرایند کار و نه لزوماً از نظر اهداف، آزادی داده می‌شود و اگر این فرایند به نحو احسن انجام شود، خلاقیت آنان افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر؛ زمینه‌های مشارکت کارکنان فراهم می‌شود.

منابع^۳: مدیران باید بتوانند زمان و پول را که دو منبع اصلی و اثرگذار در خلاقیت هستند، به دقت تخصیص دهی کنند. مدیرانی که زمان لازم برای پویایی و کشف اختصاص نمی‌دهند، در راه خلاقیت، مانع ایجاد می‌کنند.

ویژگی‌های گروه کار^۴: مدیران باید مهارت استفاده از استعداد‌های متعدد اعضای گروه‌ها را داشته باشند و به نحو احسن از آنها جهت ساختن یک گروه کاری خلاق کمک بگیرند.

تشویق سرپرستی^۵: مدیران سازمان‌های موفق و خلاق، به ندرت برای نتایج خاص، پاداش مشخص تعیین می‌کنند، ولی کار خلاق افراد و گروه‌ها را به درستی درک کرده و ارج می‌نهند.

-
1. Challenge
 2. Freedom
 3. Resources
 4. Work Group Features
 5. Supervisory Encouragement

پشتیبانی سازمانی^۱: گر چه مدیران با تشویق می‌توانند خلاقیت را شکوفا سازند، اما خلاقیت در حقیقت هنگامی شکوفا می‌شود که کل یک سازمان از آن پشتیبانی کند. در این میان، نقش رهبران سازمان مهم است و آنان باید سیستمها و روشهای مناسب را به کار گیرند و به اطلاع‌رسانی، ایجاد همکاری و ایجاد اطمینان از عدم دخالت مسائل سیاسی، از خلاقیت حمایت کنند.

با بررسی مطالب فوق و تحقیقات صاحب‌نظران، می‌توان گفت مهم‌ترین عواملی که می‌تواند زمینه‌های خلاقیت و نوآوری را در سازمان فراهم سازند عبارتند از: عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی و منابع انسانی. (سام‌خانین، ۱۳۸۴)

۱. عوامل ساختاری: روابط ارگانیکی یا طبیعی که دارای کمترین مقررات و تقسیم کار براساس تخصیص و بیشترین عدم تمرکز است، زمینه‌های خلاقیت و نوآوری را فراهم می‌سازند. وفور منابع این امکان را به مدیر می‌دهد که ابتکارات را خریداری و هزینه‌های نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری و همچنین شکستها را تحمل کند.

مدیران می‌توانند به شیوه‌های مختلف از ساختار سازمانی برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری استفاده کنند که عبارتند از:

- الف) واگذاری اختیار به مدیران و کارکنان برای بروز خلاقیت و نوآوری؛
- ب) مشاغل سازمان کاملاً مشخص و تعریف شده باشند؛
- ج) قوانین رسمی کمتری بر کار سازمان حاکم باشد؛
- د) افراد به جای روشهای کار، براساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند؛
- ه) بخش جداگانه‌ای مخصوص فعالیتهای خلاق و نوآور در سازمان ایجاد شود تا بدون درگیری با اهداف و وظایف و مقررات سازمانی سایر واحدها، بر پرورش اندیشه‌های خلاق برای نوآوری در محصول تمرکز یابد.

و) تیمهای میان‌رشته‌ای با حضور متخصصانی از حوزه‌های بازاریابی، عملیاتی، تحقیق و توسعه و سایر تخصصها تشکیل شوند. (بووی، ۱۹۹۳، ص ۳۵۹).

۲. عوامل فرهنگی: عوامل فرهنگی مؤثر بر خلاقیت و نوآوری عبارتند از:

- الف) قبول ابهامات: تأکید بسیار بر مشخص و معین بودن، برای خلاقیت و نوآوری محدودیت می‌آفریند. بنابر این، قبول ابهامات اندک، زمینه‌ساز خلاقیت است.
- ب) تحمل موضوعات غیر علمی: بسیاری از پیشنهادها غیر علمی ممکن است در نهایت به خلاقیت و نوآوری منجر شود.
- ج) کنترل‌های بیرونی کم: استفاده کم از دستورالعملها و مقررات و خط‌مشی‌های معین، خلاقیت را بیشتر می‌کند.
- د) تحمل ریسک: افراد، بدون ترس از نتایج، بایستی تشویق به آزمایش شوند و اشتباهات به صورت موفقیت آموزش ملحوظ شود.
- ه) تمرکز بر نتایج: اهداف به روشنی، بیان و افراد توجه می‌شوند که از راههای مختلف می‌توان به اهداف رسید.
- و) تصور سازمان به صورت سیستم باز: تصور سازمان به صورت سیستم باز باعث می‌شود که تغییرات محیط به دقت مورد ردیابی قرار گرفته و بالعکس مناسب پاسخ داده شود.

۳. عوامل مدیریتی: عوامل مدیریتی مؤثر بر خلاقیت و نوآوری را می‌توان شامل ویژگی‌ها، نگرشها و سبکهای مدیران دانست. مدیرانی که دارای ویژگی‌های خلاقیت هستند و نسبت به کارکنان، نگرش مثبتی دارند و کارکنان را در تصمیم‌گیری سازمانی و شغلی مشارکت می‌دهند، موجب افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شوند.

۴. منابع انسانی: سازمانهایی خلاق و نوآور هستند که منابع انسانی آنان به آموزش، دانش و تکنولوژی روز مجهز بوده و امنیت شغلی لازم را داشته باشند. یکی دیگر از متغیرهای مربوط به منابع انسانی و مؤثر در رشد خلاقیت سازمان، وجود افراد خلاق است.

فرایند خلاقیت

یکی از نخستین نظریه‌پردازانی که خلاقیت را به صورت فرایند چند مرحله‌ای تشریح کرد، والاس^۱ (۱۹۲۶) بود. وی معتقد بود شکل‌گیری تفکر خلاق شامل چهار مرحله است:

۱. **آمادگی**^۲: آمادگی، فرایندی فعال است که به کوششی مستمر و پیگیر نیاز دارد و فراتر از نشستن و منتظر وقوع چیزی ماندن است (مورهد، ۱۳۷۴، ص ۴۴۴). یک دانشمند یا هنرمند قبل از خلق اثر خود باید از ابعاد مختلف با زمینه کاری خویش آشنا، بر مقدمات آن کار مسلط و از آمادگی کلی در زمینه‌های مختلف برخوردار باشد.

۲. **نهفتگی**^۳: در این مرحله ظاهراً نوعی توقف در کار دیده می‌شود و فرد هیچ‌گونه تلاشی برای رسیدن به نتیجه انجام نمی‌دهد. حتی ممکن است درباره مسئله فکر نکند. بعضی از روان‌شناسان معتقدند در این مرحله، ذهن به طور ناخودآگاه شروع به فعالیت می‌کند؛ یعنی هر چند به ظاهر پیشرفتی به چشم نمی‌خورد، اما در واقع مسئله رها نشده است و ذهن، ناخودآگاه آن را دنبال می‌کند. اسپورن اعتقاد دارد نهفتگی، استراحت توأم با هدف است که اغلب منجر به اندیشه‌های «درخشان» می‌شود. (اسپورن، ۱۳۶۸، ص ۷۱)

۳. **اشراق**^۴: اغلب متفکران، ظهور این مرحله را ناگهانی می‌دانند. فرد خلاق و روند کار، طبیعتاً با موانعی برخورد می‌کند که کار را متوقف سازند و امکان پیشرفت را از وی می‌گیرند. ولی ناگهان موضوع روشن می‌شود و فرد می‌تواند همه موانع را از سر راه بردارد. این مرحله توأم با جنبه‌های عاطفی است؛ چون فرد با تحقق مسئله‌ای که از آن جدا بوده است، احساس لذت می‌کند و با این احساس، انگیزه کار و تلاشش بیشتر می‌شود.

۴. **اثبات**^۵: در این مرحله فرد خلاق آنچه به دست آورده است، اعم از اختراع، اکتشاف یا نظریه‌ای تازه، ارزیابی می‌کند، شواهد آن را دوباره می‌سنجد و آن را از نظر منطقی آزمایش می‌کند. در واقع؛ اهمیت و ارزش کار نو با بازبینی در این مرحله روشن می‌شود.

1. Wallas
2. Preparation
3. Incubation
4. Insight
5. Verification

ویژگی‌های دانشگاه خلاق

- سازمان شرايطی را فراهم می‌کند که کارکنانش در رده بالای سلسله‌مراتب نیازهای مازلو قرار گیرند تا بتوانند نیروهای خلاق خود را بروز دهند.
- کارکنان از کار خود در دانشگاه لذت می‌برند و آزادند تا موضوعات مورد علاقه خود را انتخاب و روی آن کار کنند و برای ابراز آزادانه فکر و نظر خود تشویق می‌شوند.
- کارکنان دانشگاه از احترام برخوردارند و باور دارند که می‌توانند همگام با نیازهای دانشگاه، ترقی و صعود کنند.
- دانشگاه دانشجو محور است و توجه به نیازهای دانشجو و جلب رضایت آنها هدف نهایی آن را تشکیل می‌دهد.
- علاوه بر توجه به نیازهای دانشجو، دانشگاه خود منبع ایجاد تحول و تنوع در جامعه به شمار می‌رود و سلايق دانشجویان را هدایت می‌کند.
- فضا برای کار گروهی و طرح نظرات جدید کارکنان آماده است و از پیشنهادهاى عجیب و غریب استقبال می‌شود.
- کارکنان با این نوع دانشگاهها روابط دائمی و بلندمدت دارند. بنابراین، از امنیت شغلی برخوردارند.
- تغییر در این دانشگاهها ارزشی مثبت تلقی می‌شود و تمامی مدیران، تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گریز ناپذیر تلقی می‌کنند.
- اهداف این دانشگاهها مبتنی بر ارزشهای انسانی است. به همین جهت، کارکنان این دانشگاهها به تربیت فارغ التحصیلان اثربخش و کارآمد خود افتخار می‌کنند.
- امکان آزاد اندیشی و فضای طرح پیشنهاد وجود دارد تا افراد فرصت یابند مشکلات و طرحهای سازنده خود را در قالب پیشنهاد مطرح کنند.
- نظامهای نظارت از بالا و نظارت بیرونی، جای خود را به روابط مناسب و مطلوب بین همکاران و خودنظارتی داده است.

- افراد خلاق و مهم‌تر از همه رهبری و مدیریت خلاق در دانشگاه فعالند؛ زیرا وجود و تداوم حیات دانشگاه خلاق، تابع تمایلات، تفکرات و عملکرد مدیران خلاق است.
- فعالیتهای مداومی برای بهبود خدمات فعلی یا خلق و ارائه خدمات جدید اجرا می‌شود.

- چنین دانشگاه‌هایی خود را اسیر ساختار و روشهای اجرایی موجود نمی‌کنند. (تدبیر، ۱۳۷۶، صص ۱۸-۱۶)

- سطح آموزش و پرورش اعضای خود را به طور مستمر ارتقا می‌دهند تا دانش و آگاهی آنها به روز باشد. (Robbins, 1994, p.401)

- مجاری ارتباطی در دانشگاه، باز و چند جانبه است.
- در این دانشگاهها کارکنان از تیپ و قشر خاصی انتخاب نمی‌شوند و سعی می‌شود انواع و اقسام تپهای شخصیتی در دانشگاه استخدام شوند.
- سیاستها و خط مشی‌های فعلی دانشگاه در زمینه‌های مختلف، الزامی تلقی نمی‌شود.
- برای تحقیق، سرمایه‌گذاری می‌شود و برنامه‌ریزی‌ها دراز مدت و انعطاف پذیرند.
- تقویت هوش سازمانی.
- تأکید بر یادگیری سازمانی. (سعادت، ۱۳۷۲، ص ۲۸۰)

چگونگی تسهیل خلاقیت و نوآوری در دانشگاه

یکی از اندیشمندان مدیریت، عوامل ذیل را موجب رشد خلاقیت در دانشگاه مطرح کرده است:

- ایجاد ساختار سازمانی پویا و منعطف در دانشگاه؛
- به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور در دانشگاه؛
- امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نوآورانه؛
- آزادی عمل کافی در انجام فعالیتهای و تلاشهای خلاق؛
- به کارگیری نتایج حاصل از فعالیتهای خلاق و دادن پاداشهای مناسب به افراد خلاق؛

- پالایش، بسته‌بندی و توزیع اطلاعات و دانش؛
- تسهیل انتقال دانش و اطلاعات به فعالیتهای سازمانی در دانشگاه؛
- تشویق و ترغیب یادگیری کارکنان؛
- ارتقای سطح کیفی آموزش در دانشگاه. (سام‌خانیان، ۱۳۸۴)

آسیب‌شناسی خلاقیت

پویایی و حرکت در شخصیت به آن معنا که رشد یابنده باشد و صعود کننده، با مفهوم خلاقیت ارتباط پیدا می‌کند. بنابر این، رکود در خلاقیت، مترادف با سکون و انجماد در شخصیت است. آنچه پس از مرحله جوانی مشهود است، تثبیت هر چه بیشتر ساختارها، پختگی شخصیت و تداوم حرکت و پویایی است. با این شناخت، اجازه دهید به عواملی اشاره کنیم که قادرند پویایی و حرکت شخصیت را سد کنند. ما این عوامل را در چهار الگوی آسیب‌زا بحث خواهیم کرد: الگوی فردی، الگوی خانوادگی، الگوی آموزشگاهی و الگوی اجتماعی. (پیرخافی، ۱۳۸۴، ص ۱۳۰)

الگوهای فردی آسیب‌زا

عوامل آسیب‌زای خلاقیت در این الگو، ماهیت درونی و فردی دارند. به لحاظ این ماهیت، چرخه آسیب عمیقاً از روحیه و درون فرد تأثیر می‌پذیرد. عوامل آسیب‌زای فردی عبارتند از:

۱. **حقارت:** یکی از آفتهای بزرگ خلاقیت، ترس از تحقیر شدن است. تحقیر یا به تعبیر روان‌شناسی؛ احساس کوچکی و بی‌چیزی کردن، از دوران کودکی سر راه افراد قرار می‌گیرد. پیامد حس حقارت در دوران کودکی، کاهش اعتماد به نفس و سد شدن راه استقلال از یک سو و تضعیف قدرت ابتکار و سیالی از سوی دیگر است. براینده این عمل در آینده، همسو شدن افراطی فرد با رفتار و افکار دیگران (همنوایی) است. شخصیت هم‌نوا یا کسی که کورکورانه از دیگران تبعیت می‌کند، کمتر خلاق است و بیشتر به سکون و جمود گرایش دارد.

۲. اضطراب: بنا به اعتقاد متخصصان بالینی، اضطراب، مادر بیماری‌های روانی است. خاصیت اضطراب این است که تمرکز و هماهنگی را از بین می‌برد. فرد مضطرب، چنان در افکار ترس آور و هراس‌انگیز غرق می‌شود که یک لحظه نمی‌تواند آرامش فکری و جسمی داشته باشد. اگر نظرات، موضع‌گیری‌ها، موقعیتها، ارزشیابی‌ها و رقابتها به احساس غیر قابل کنترل ترس و نگرانی که پیامد آن از دست دادن خود کنترلی است بینجامد، برای خلاقیت یک آسیب جدی خواهد بود.

۳. کم‌رویی: کم‌رویی یک احساس روانی بازدارنده است که فرد با وجود آنکه دوست دارد به موضوعی بپردازد، نمی‌تواند به سوی آن پیش برود. علت این بازداری، ترس افراطی از داوری شدن است. البته این ترس غیر قابل نفوذ نیست و گاهی با فشاری که فرد بر خود وارد می‌سازد (تقویت اعتماد به نفس) شکسته می‌شود و فرد جسارت عمل پیدا می‌کند. این ویژگی روانی موجب تضعیف اعتماد به نفس، توانایی جسارت‌ورزی، پذیرش خطر و عواطف خلاقانه می‌شود. بدین ترتیب، کم‌رویی صدمه‌های وسیعی بر پیکره خلاقیت وارد می‌سازد.

۴. پایبندی به عادت: عادت ویژگی‌ای است که کمتر واجد پویایی و زایش می‌باشد. وقتی یک رفتار به طور مرتب تکرار شود، عادت شکل می‌گیرد. پایبندی به عادت وقتی برای خلاقیت مضر و آسیب‌زا خواهد بود که به فرو نشاندن انگیزه خلاق فرد که محرک اصلی حرکت اوست، صدمه بزند. عادت معمولاً مثل ترمز برای انگیزه عمل می‌کند.

۵. کم‌آگاهی: کم‌آگاهی را باید مترادف با کم‌اطلاعاتی دانست. کم‌آگاهی در دو سطح عمومی و ویژه قابل بحث است. واقعیت این است که هم سختگیری ناشی از علم و دانش و هم فقدان آنها، برای خلاقیت آسیب‌زا هستند؛ چون هر دو معطوف به کم‌آگاهی خواهند بود. علم و دانش اگر سختگیرانه عمل کند، مانع از حرکت خلاقیت می‌شود.

الگوهای خانوادگی آسیب‌زا

منظور از عوامل خانوادگی، تأثیر روشها، عقاید، برخوردها و الگوهای ارتباطی اطرافیان بر حالت‌های شناختی، عاطفی، انگیزشی و رفتارهای فرد خلاق است. عوامل آسیب‌زای خانوادگی عبارتند از:

۱. **عقاید و الگوی تربیتی خانواده:** وقتی به فضای درون خانواده نگاه می‌کنیم، دو چیز بیش از همه خودنمایی می‌کند: یکی فکر و اندیشه والدین و دیگری رفتار و کردار آنها. برخی از خانواده‌ها الگوهای تربیتی سختگیرانه را به نمایش می‌گذارند. در این خانواده‌ها، فرزندان از آزادی زیادی برخوردار نیستند. والدین «بایدها و نبایدها» و مقررات دست و پاگیر و سختی برای فرزندان وضع می‌کنند. در حقیقت؛ این فرزندان نیستند که اهمیت دارند، بلکه عقاید و انتظارات سختگیرانه والدین است که باید محترم شمرده شود. برخوردهای ارتباطی و کلامی والدین با فرزندان، خشک و غیر منعطف است. گاهی نیز خانواده‌ها الگوی تربیتی سهل‌گیرانه‌ای را به نمایش می‌گذارند. در این الگوی تربیتی، والدین تا حد افراطی بی‌توجه و خونسردند.

۲. **شبکه ارتباطی خانواده:** آنچه آسیب‌پذیری شبکه ارتباطی را به دنبال می‌آورد، فقدان کنترل، نظارت و آگاهی بر آموزه‌های رد و بدل شده است. در چنین شبکه‌ای، کودکان خیلی سریع تحت تأثیر موقعیتهای دیگر قرار می‌گیرند و آسیب می‌بینند.

۳. **فضای عاطفی خانواده:** منظور از فضای عاطفی، محیط و شرایط خانوادگی است که تحت تأثیر آن، افراد احساس آرامش، امنیت و خودباوری می‌کنند. منظور از فضای عاطفی خانواده، الگوهای ارتباط، احساسات، معناها و عواطف انسانی اعضا و توجه به ویژگی‌های آن است. فضای عاطفی خانواده در خلاقیت، مثل نور برای درختان است. اگر تمام نیازهای اساسی درخت نظیر آب، خاک و کود تأمین باشد، اما نوری به آن نرسد، هیچ یک از این عناصر به رشد درخت کمک زیادی نخواهند کرد.

الگوهای آموزشگاهی آسیب‌زا

محیط آموزشگاهی در کنار خانواده، تأثیرهای ماندگار و عمیقی بر رفتار فرد می‌گذارد. این محیط تنها به مدرسه یا محل تحصیل محدود نمی‌شود. از این رو، می‌توان آن را هر مکان یا فضایی دانست که در آن نوعی فعالیت آموزشی و یادگیری برای فرد تدبیر شده است. بدیهی است فعالیت آموزشی فقط محدود به رفتار معلمان و مربیان نمی‌شود، بلکه شامل رفتار هر شخص دیگری که بتواند کودک را تحت تعلیم و آموزش قرار دهد نیز می‌شود.

۱. **بی‌تفاوتی مربیان:** یکی از آسیب‌های این محیط، بی‌تفاوتی مربیان نسبت به اندیشه‌ها و رفتارهای فرد خلاق (هنرآموز، کارآموز یا دانش‌آموز و...) است. در محیط‌های آموزشگاهی همیشه این بیم وجود دارد که افکار ذوقی و ابتکاری فرد، در معرض انتقاد غیر منطقی قرار گیرد یا حتی به عبارتی؛ مورد اهانت، تحقیر یا سرزنش واقع شود. مربیان معمولاً انتظار دارند که متعلم از قدرت یادگیری سریعی برخوردار باشد و به چیزی انتقاد نکند و مطیع دستورها باشد. این انتظار با روحیه فرد خلاق چندان همخوانی ندارد و گاهی وقتها او را به واکنش واکنش واکنش می‌دارد. در این شرایط، همیشه نمی‌توان انتظار داشت که فرد خلاق تابع و فرمانبردار نقطه نظرات مربیان خود باشد. به ویژه اینکه دستورها نیز تلویحاً ماهیتی هجومی دارد و به طور مستقیم شخصیت و اندیشه او را مورد تحلیل و تفسیر غیر نقالانه قرار می‌دهند.

۲. **پابندی افراطی به قوانین و مقررات:** آسیب دوم وقتی پیش می‌آید که محیط، مقید و به طور افراطی پابند مقررات و نظم باشد. هر فعالیت یا فکری برای آنکه به نتیجه برسد، باید از نظم و برنامه‌ای خاص تبعیت کند. این نکته مورد احترام است و بدون تردید یک اصل و بنیان محسوب می‌شود. با این وصف، در رشد و تحول خلاقیت گاهی نظم و برنامه به سختگیری و قید و بند مبدل می‌شود و عملاً از حرکت خلاقیت می‌کاهد.

۳. **فقدان امکانات و برنامه:** همان طور که از اسم محیط آموزشگاهی بر می‌آید، جایی

است که امکانات، تجهیزات، وسایل و برنامه‌های مشخصی برای تعیین و تربیت افراد تدارک می‌شود. در این راستا، تحقیقات نشان می‌دهد که محیط‌های آموزشی فقیر به لحاظ امکانات و برنامه‌های فرهنگی، تربیتی و آموزشی، نقش کمی در پرورش خلاقیت بر عهده دارند. علت نیز مشخص است؛ چون امکانات و شرایط مناسبی برای تحریک ذهن و اندیشه افراد در اختیار ندارند. (پیرخانی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۵)

الگوهای اجتماعی آسیب‌زا

این عوامل عبارتند از:

۱. تشویق به هم‌رنگی: در جوامعی که هم‌نوايي ترغیب می‌شود، ساختارهای اجتماعی و فرهنگی، هم‌نوايي را به عنوان یک فرهنگ غالب و مسلط می‌نگرند و از این رو، حق تصمیم‌گیری، ابتکار و نوآوری را از افراد سلب می‌کنند. گفتارهایی نظیر «تو نیز باید همین کار را بکنی»، «باید مثل بقیه باشی»، «باید از عُرف پیروی کنی» و...، در این ساختارها تأکید می‌شود.

۲. موضع‌گیری در برابر رفتار ابتکاری: یکی از تأثیرات مهم خلاقیت در جامعه این است که در دوران خاصی، بانی رغبت برای تغییر می‌شود؛ تغییری که هدف و غایتش رشد و پیشرفت است. تغییر معمولاً قواعد اجتماعی یا شیوه‌های بهره‌گیری از امکانات و شرایط محیطی را در برمی‌گیرد. به عنوان یک واکنش طبیعی انتظار می‌رود که اجتماعات به راحتی پذیرای تغییر نباشند و از خود مقاومت نشان دهند؛ مقاومتی که جامعه را به سوی ایستایی می‌کشاند. با این حال، خلاقیت، پویا و فعال است و به همین دلیل برای در هم شکستن مقاومتها و ایجاد تغییرات (به کار بستن عنصر ابتکار) راه‌حلهای مؤثری را تدارک می‌بیند که گاهی دور از انتظار، غیر ممکن و تعجب‌آور جلوه می‌کند.

۳. ابهام درباره خلاقیت: اگر جمع بین آرای ساختارهای اجتماعی، نگاه چندان روشنی از موضوع خلاقیت ارائه نکند و مرزبندی‌های فلسفی و ارزشی آن، فاقد تصویری شفاف و

گویا از کاربردها، ابعاد و عوامل سازنده خلاقیت باشد، برخورد با خلاقیت در هاله‌ای از ابهام باقی می‌ماند و رفتاری احتیاط آمیز نسبت به آن اتخاذ می‌شود. موقعی که تعریفی روشن از خلاقیت در ساختارهای اجتماعی وجود نداشته باشد و ابهامی عمیق بر نگرش جامعه سایه افکنده باشد، ترکش ابهامات به سرعت به سایر ساختارهای کوچک‌تر اجتماع؛ یعنی خانواده و آموزشگاه اصابت می‌کند و مقدمات بروز بلا تکلیفی و سردرگمی وسیعی را نسبت به خلاقیت پدید می‌آورد. بنابر این، عدم تبیین جایگاه خلاقیت در جامعه، فقدان تعریف کاربردی آن، مشخص نبودن شیوه‌های حمایت از اندیشه‌های خلاق در سازمانها و مراکز آموزشی که در قالب ابعاد نظری و عملی خلاقیت می‌گنجند، راه پرورش این قریحه را سد خواهند کرد.

۴. گرایش به سکون: اگر جامعه برنامه و اندیشه خاصی برای ترغیب و تحریک خلاقیت نداشته باشد و به سکون میل و رغبت نشان دهد، آن وقت بذر خلاقیت به زودی خواهد خشکید. متأسفانه گرایش به سکون موجب بی‌اعتنایی عمومی نسبت به پیش‌بینی امکانات و برنامه‌ها می‌شود. می‌توان گفت که بی‌اعتنایی با نوعی اظهار بی‌نیازی همراه است. در این شرایط، جامعه چه در سطح ساختارها و چه در سطح خانواده‌ها، نیازی به تغییر وضعیت موجود و تبدیل آن به شرایط بهتر احساس نمی‌کند. با چنین گرایشی، جامعه کمتر به سوی ایجاد «نیازها» که ضامن تحرک و پویایی هستند، چرخش مثبت نشان می‌دهد. در صورت علاقه نیز این چرخش، کوتاه‌مدت و ناپایدار است که به دلیل مقطعی بودن، نمی‌تواند جو و فضای گرایش به سکون را در هم شکند. (همان)

عوامل بازدارنده خلاقیت و نوآوری

به طور کلی عوامل کاهش خلاقیت و نوآوری را می‌توان به دو دسته کلی فردی (درونی) و محیطی (بیرونی) تقسیم کرد. هر یک از دو مانع یاد شده نیز به شرح ذیل به دسته‌های کوچک‌تری تقسیم می‌شوند. (ر.ک. به: سام‌خانیان، ۱۳۸۴، فیضی، ۱۳۸۳، رضایان، ۱۳۸۰)

موانع فردی خلاقیت

موانع فردی یا درونی خلاقیت عبارتند از:

الف) موانع بیولوژیک: از نظر بیولوژیک عده‌ای از دانشمندان معتقدند که استعداد خلاقیت جنبه ارثی دارد و این امر موجب اعتقاد برخی از افراد شده و باعث می‌شود نقش عقل و فکر و اندیشه خود را کم‌کم نفی کنند و دست از ایده‌جویی و اندیشیدن بردارند.

ب) موانع فیزیولوژیک: این موانع ممکن است از خصایص بدنی یا ضرباتی که از بیماری‌ها و حوادث مختلف بر فرد وارد می‌شود، به وجود آید.

ج) موانع روانی: موانع روانی خلاقیت را می‌توان شامل عوامل شناختی یا ادراکی و احساسی - هیجانی دانست. برخی از این موانع عبارتند از: عدم تمرکز ذهنی، کم‌آگاهی، تفکر منفی، پیروی از عقاید و سنت‌های قدیمی، محدودیت‌های تصویری و تصویری، عادت به عادت‌ها، گرایش به انجام کارهای شناخته شده، اضطراب، ترس از شکست، احساس حقارت، ترس از خطرپذیری، عدم انعطاف‌پذیری، تمایل به هم‌رنگی و عدم اعتماد به نفس، نداشتن هیجان، شور و رقابت‌پذیری، عدم تحمل مسائل مبهم و ...

موانع محیطی خلاقیت

موانع محیطی شامل آن دسته از عواملی است که بیرون از فرد قرار دارند و عبارتند از:

الف) موانع اقتصادی: چنانچه فرد یا سازمانی بیش از حد، تحت تأثیر عوامل اقتصادی محیط مثل نرخ بهره، تعرفه‌ها، نرخ ارز و غیره قرار گیرد، انگیزه لازم را برای کارهای خلاق از دست می‌دهد.

ب) سیاستها، قوانین و مقررات: بسیاری از سیاستهای دولت می‌تواند برای خلاقیت مانع محسوب شود؛ مثل تشویق نکردن واحدهای تحقیق و توسعه.

ج) موانع تاریخی، مذهبی: این دسته از عوامل، شامل مفاهیمی از مثالهای تاریخی فلسفی و مذهبی می‌باشند که موجب اعتقاد افراد نسبت به این مفاهیم می‌شوند و آنها را از تفکر بازمی‌دارند؛ مانند این عبارت که «همه چیز دست تقدیر است».

د) موانع اجتماعی: موانع اجتماعی خلاقیت عبارتند از:

قوانین: ضرورت اجرای قوانین و عدم انعطاف آنها در بسیاری از مواقع مانع رشد افراد می‌شود. برای نمونه، قوانین آموزشی بدون توجه به تفاوت‌های فردی، برای تمام دانش‌آموزان اجرا می‌شود یا مقررات و ضوابط سازمانی در اغلب موارد شرایطی ایجاد می‌کنند که زمینه‌های بروز خلاقیت را در سازمان از بین می‌برند.

شغل: بسیاری مواقع شغل افراد، مانع بزرگی در جهت رشد خلاقیت آنهاست. وقتی افراد کاری را انجام می‌دهند که علاقه‌ای به آن ندارند یا شرایط به گونه‌ای است که رضایتمندی کارکنان را از بین می‌برد، طبیعی است که افراد هنگام اشتغال به کار خود ایده‌تازه‌ای نداشته باشند.

آداب و رسوم: هر جامعه‌ای آداب و رسوم و سنت‌های خاص خود را دارد. بعضی مواقع رفتارهای اجتماعی به قدری با این سنتها و گرایشها گره می‌خورد که افراد به خود اجازه نمی‌دهند به الگوهای تازه‌ای بیندیشند، یا جامعه ممکن است پذیرای حرکت نو نباشد و اگر فردی خلاف آداب و رسوم و علائق، گام بردارد و کار خلافی ارائه دهد، او را طرد می‌کنند و عملش را غیر اخلاقی و حتی جرم تلقی می‌کنند.

ترس از عدم استقبال اجتماعی: ممکن است کارهای خلاق ابتدا مورد توجه قرار نگیرد، اما پس از مدتی ارزش آن شناخته شود؛ گاهی سالهای متمادی طول می‌کشد تا اهمیت اختراع یا ابداعی کشف شود. اگر فرد خلاق به عقیده خود اهمیت بدهد، از عدم پذیرش کارش نگران نمی‌شود و خلاقیت و ابتکار خود را قربانی انتظارات دیگران نمی‌کند.

مطابقت: مطابقت به علت ترس از متفاوت بودن با دیگران پدید می‌آید. افراد برای همخوانی با دیگران سعی می‌کنند در چارچوبی عمل کنند که دیگران عمل کرده‌اند. پایبندی دائمی به آداب و رسوم و قوانین، نمونه‌ای از مطابقت است. چنانچه فردی احساس کند در مسیری قدم بر می‌دارد که تا کنون کس دیگری آن را طی نکرده است و به همین

دلیل کار نادرستی می‌کند، نمی‌تواند فکر و اندیشه‌ای نو ارائه دهد. هر چند رعایت ضوابط اجتماعی ضروری است، اما این موارد نباید مانع از ابراز عقیده و نظرگاههای افراد شود. (حسینی، ۱۳۷۸، صص ۹۲-۹۱)

۵) موانع سازمانی: موانع سازمانی خلاقیت را می‌توان در چهار گروه ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و انسانی مورد بحث قرار داد.

موانع ساختاری: در این حوزه مواردی نظیر ارتباطات محدود سازمانی، ارزیابی نادرست عملکرد، ساختار مکانیکی و انعطاف‌ناپذیر و غیره مطرح می‌شوند.

موانع فرهنگ سازمانی: در این زمینه می‌توان به عواملی از قبیل عدم وجود فضای حمایت از خلاقیت و نوآوری، عدم احساس مسئولیت اجتماعی، محصورگرایي به جای مشتری‌گرایی و غیره اشاره کرد.

موانع مدیریتی: در این زمینه می‌توان به ویژگی‌ها، رفتارها و سیستمهای مدیریتی مانند عدم تحمل شکست، عدم تحمل انتقاد، شیوه‌های رهبری دستوری، نگرش منفی به توان زیردستان، نظام تشویق و تنبیه غلط، ضرر و زیان محسوب کردن هزینه‌های ناشی از خلاقیت و غیره اشاره کرد.

موانع مربوط به منابع انسانی: در این بحث می‌توان به ویژگی‌ها، دانش و مهارت کارکنان اشاره کرد. در سازمانی که کارکنان آن ویژگی‌های لازم برای بروز خلاقیت (مانند انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس، تمرکز ذهنی، روحیه ریسک‌پذیری و ...) و دانش و مهارتهای لازم انجام کار را ندارند، خلاقیت و نوآوری شکل نمی‌گیرد.

در پایان ذکر این نکته لازم است که توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان، مستلزم مساعد بودن تمامی عوامل گفته‌شده؛ یعنی ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و منابع انسانی است. چنانچه کارکنان سازمان از ویژگی‌های لازم خلاقیت برخوردار باشند ولی ساختار سازمانی و مدیریتی متناسب نباشد، به مرور استعداد خلاقیت کارکنان از بین می‌رود.

پیشگیری از عوامل آسیب‌زای خلاقیت و نوآوری

سلامت سازمانی

سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه‌مدت سازمان دلالت داشته، به مجموعه‌ای از خصایص سازمانی نسبتاً پر دوام اشاره می‌کند. یک سازمان سالم، به این معنا، نه تنها در محیط خود پایدار می‌ماند، بلکه در درازمدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود سازگار شده، پیوسته توانایی‌های لازم را برای بقای خود ایجاد کند و گسترش دهد. (MILES, 1969)

ابعاد سلامت سازمانی از نظر مایلز: مایلز برای تعریف و توضیح سلامت سازمانی، از ده ویژگی مدد گرفته است. این ویژگی‌ها با هم در تضاد نیستند و با یکدیگر تعامل دارند.

۱. تمرکز بر هدف: در سازمان سالم، هدف یا هدفهای سیستم برای اعضای آن کاملاً روشن و قابل پذیرش است. با وجود این، روشنی هدف و پذیرش آن را باید برای سلامت سازمانی، شرط لازم و ناکافی دانست. همچنین، هدفها باید با توجه به منابع موجود و در دسترس، قابل حصول و مناسب و کم و بیش همخوان و موافق با خواستها و تقاضاهای محیط باشند.

۲. کفایت ارتباط: کفایت ارتباط بدان معناست که ارتباطات نسبتاً عاری از تحریف در جهت افقی و عمودی و همچنین متقابلاً بین سازمان و محیط آن وجود دارد و اطلاعات به خوبی در گردش است. در یک سازمان سالم، فشارهای درونی موجود، بی‌درنگ حس می‌شوند، اطلاعات کافی برای تشخیص دشواری‌های آن موجود است و کارکنان سازمان، اطلاعات مورد نیاز را بدون انجام تلاشهای زاید یا مراجعه به این و آن یا تشکیل جلسات مکرر به راحتی به دست می‌آورند.

۳. توزیع بهینه قدرت: در سازمان سالم، توزیع قدرت نفوذ و تأثیرگذاری، نسبتاً عادلانه است. زیردستان می‌توانند در جهت بالا تأثیرگذار باشند و مهم‌تر از آن، هر مافوقی می‌تواند بر مافوق خود تأثیر بگذارد. در چنین سازمانی، گرچه بدون تردید تعارض

میان گروهی مثل هر گروه انسانی مشاهده می‌شود، ولی مبارزات میان گروهی برای دستیابی به قدرت، تلخ و ناخوشایند نیست. همکاری بین افراد، جایگزین اعمال اجبار آشکار یا پنهان می‌شود.

۴. کاربرد منابع: وقتی در سطح استانی، از یک شخص سالم، مثل دانش‌آموز کلاس دوم صحبت می‌کنیم، می‌گوییم: «در حد استعداد و قابلیت خود کار می‌کند». به عبارت دیگر؛ نظام آموزشی کلاس، او را در جهت هدف و در سطح مقتضی به همکاری بر می‌انگیزد. در سطح سازمان سلامت تلویحاً می‌رساند که دروندادهای سیستم، به ویژه کارکنان آن، به نحوی اثربخش مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۵. اتحاد و همبستگی: شخص سالم کسی است که معنای روشنی از هویت خود دارد و خود را می‌شناسد و علاوه بر آن، خود را دوست دارد. موضع و نگرش او نسبت به زندگی طوری است که حتی وقتی پاره‌ای از رفتارهایش ناخوشایند یا غیرمؤثر است، احساس حقارت و خواری نمی‌کند. بر این قیاس، سلامت سازمانی بدان معناست که سازمان خود را می‌شناسد.

۶. روحیه: روحیه عبارت است از حالتی حاصل از احساسات فردی که بر حول آن احساس رفاه، رضایت و انبساط خاطر قرار دارد. فقدان روحیه نیز حاصل ناراحتی، فشارهای ناطلبیده و نارضایتی است.

۷. نوآور بودن: سازمان سالم به ایجاد رویه‌های جدید، حرکت به سوی هدفهای تازه، تولید فراورده‌های نو، دگرگون‌سازی خود و متفاوت شدن تدریجی گرایش دارد.

۸. خودمختاری: سازمان سالم به طور منفعل به خواسته‌های بیرون عمل نمی‌کند و خود را ابزار محیط نمی‌داند و در عین حال، واکنش آن نسبت به محیط، خرابکارانه و طغیان‌گرانه نیست. به داشتن نوعی استقلال از محیط گرایش دارد و ضمن اینکه با محیط تعامل دارد، واکنشهای آن را تعیین‌کننده رفتار خود نمی‌داند.

۹. سازگاری با محیط: ویژگی‌های خودمختار و نوآور بودن حاکی از آن است که

آسیب‌شناسی خلاقیت و نوآوری در دانشگاه ❖ ۱۰۱

شخص در گروهی یا سازمانی سالم در ارتباط واقع گرایانه و اثربخشی با محیط قرار دارد. وقتی تقاضاهای محیطی و منابع سازمان با هم همخوانی ندارند، یک رویکرد حل مشکل بازسازی پدید می‌آید که در آن هر دو محیط و سازمان، از جهاتی تفاوت دارند. سازمان ضمن تغییر خود باید توانایی انطباق با محیط یا با آن بخش از محیط که با آن مرتبط است، داشته باشد تا بتواند اختلاف و تفاوت موجود بین خود و محیط را به نحو مؤثری حل کند.

۱۰. کفایت حل مشکل: هر سازمان سالمی، همیشه دارای فشارها و مواردی از عدم کارایی و اثربخشی است. مسئله، بودن یا نبودن مشکلات نیست، بلکه نحوه عمل سیستم در رویارویی و حل این مشکلات با حداقل مصرف انرژی صورت می‌گیرد و مکانیسمهای حل مشکل تضعیف نمی‌شوند، بلکه حفظ و تقویت می‌شوند. بنابراین، یک سازمان با کفایت برای فهم مشکلات موجود و یافتن راه‌حلهای ممکن، تصمیم‌گیری از میان راه‌حلهای، اجرای آنها و ارزیابی اثربخشی آنها، ساختارها و رویه‌های مناسبی در اختیار دارد. چنین سازمانی عملیات خود را چه در جهت تحقق هدفها باشد و چه در جهت حفظ و صیانت سیستم یا برای حل مشکلات، با موفقیت به انجام می‌رساند. (علاقه‌بند، ۱۳۸۳)

سازمان یادگیرنده

سازمانهای یادگیرنده سازمانهای هستند که می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم را برای هماهنگی خود با آنها فراهم سازند. دانشگاه به عنوان یک سازمان یادگیرنده، دارای ویژگی‌های ذیل است: (صائمان، ۱۳۸۳)

- وجود رهبران تحول‌آفرین؛
- ایجاد فرصتهای آموزشی گسترده برای رشد و پرورش کارکنان؛
- سرمایه‌گذاری و تخصیص بودجه برای پرورش مغزهای متفکر و مبتکر؛
- انتقال و اجرای سریع یادگیری سایر شرکتهای داخل سازمان؛
- حمایت از ایده‌های خوب و موفق؛

- استقرار نظام سنجش و ارزیابی؛
 - پرورش و ترویج تفکر استراتژیک مشارکتی و تعاملی و کار تیمی؛
 - توسعه فرهنگ چشم‌انداز مشترک بین همگان؛
 - توجه به خلاقیت و نوآوری؛
 - گرایش به شایسته‌سالاری؛
 - تقویت ارزشهای خانوادگی نیروی کار؛
 - کوچک‌سازی مناسب نیروی کار؛
 - دسترسی به اطلاعات برای همگان؛
 - مکانیزه شدن مشاغل؛
 - توسعه اتوماسیون؛
 - ساعت شناور کاری؛
 - مجازی شدن محیط‌های کاری؛
 - تخصیصی شدن فعالیتها؛
 - توجه به موضوعات جدید مدیریتی؛
 - افزایش مدیریت غیر متمرکز؛
 - تنوع آموزش؛ پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 - تحول ساختار دانشگاه؛
 - توسعه معنویت دینی و ارزشی. *تلاش جامع علوم انسانی*
- «پیتر سنگه» در کتاب پر آوازه *صابطه پنجم*، سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می‌کند که در آن کارکنان به طور مستمر، قابلیت خود را برای ایجاد نتایجی که به راستی طالب آنند، گسترش می‌دهند؛ سازمانی که در آن الگوهای تازه و گرانبهای تفکر ارائه می‌شوند؛ جایی که خواستهای جمعی، فرصت بروز پیدا می‌کند و کارکنان به طور مداوم می‌آموزند که چگونه یاد بگیرند. (به نقل از: علاقه‌بند، ۱۳۸۴)

آسیب‌شناسی خلاقیت و نوآوری در دانشگاه ۱۰۳

در دهه‌های اخیر برخی از صاحب‌نظران اعلام کرده‌اند که دیگر یادگیرنده بودن سازمانها برای بقای آنها کافی نیست، بلکه سازمانهای موفق عصر ما، سازمانهای یاد دهنده هستند. سازمان یاد دهنده در اهداف با سازمانهای یادگیرنده مشابه‌اند، اما مزیت سازمانهای یاد دهنده در آن است که سازمانهای مذکور باید دانش و آموخته‌های خود را انتقال دهند و جریان سیال و زاینده‌ای از آگاهی را در سازمان خود و محیط‌شان ایجاد کنند. (الوانی، ۱۳۸۲)

می‌توان گفت «دانشگاه یادگیرنده»، دانشگاهی است که یادگیری همه اعضایش را، اعم از کادر مدیریتی، آموزشی، اداری و پشتیبانی، شاگردان و والدین تسهیل می‌کند و خود را به طور مستمر دگرگون می‌سازد. (سام‌خانین، ۱۳۸۷، صص ۸۵-۸۴)

ویژگی‌های دانشگاه یادگیرنده: در دانشگاه یادگیرنده ویژگی‌های زیر قابل مشاهده

است:

- یادگیری گروهی ترغیب می‌شود؛
- ارتقای سطح کیفی آموزش از اولویت مهمی برخوردار است؛
- آزمایش، تشویق و شکست تا حد زیاد، تحمیل می‌شود؛
- اساتید، کارکنان، دانشجویان و والدین برای پذیرش مسئولیت، تشویق و ترغیب می‌شوند؛
- کنترل در دانشگاه یادگیرنده، در جهت سازندگی و پیشرفت دانشگاه است؛
- ساختارها و ترتیبات آن تواناساز است؛
- خلاقیت و نوآوری، ترغیب و تشویق می‌شود. (ترک‌زاده، ۱۳۷۸)

حرکت به سوی سازمانهای یادگیرنده، یاددهنده و مربی

نوناکا سازمان دانش‌آفرین یا یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن دانش، آموختن یک فعالیت عام و همگانی و نوعی رفتار هر روزه است که اعضای سازمان را به صورت کارگران دانش در می‌آورد. در چنین سازمانهایی، افراد با هم ارتباط برقرار می‌کنند و دانشهای نهفته و صریح را از یکدیگر می‌آموزند. در این مرحله، حلقه یادگیری یکطرفه

است و فقط عملکرد سیستم را می‌سنجد. سازمانی که در یادگیری به مرحله تکامل رسید، باید به رشد خود ادامه دهد و راهی جز این ندارد که به یاددهی بپردازد و محیط خود را از این طریق برای یادگیری بیشتر مساعد و مناسب سازد. مدیران در یاددهی، مدیران دیگری را پرورش و تجارب خود را در اختیار آنان قرار می‌دهند. سازمان یاددهنده به طور فزاینده‌ای توانمندی‌های جدید به وجود می‌آورد و با توسعه دانش ضمنی و صریح، گنجینه گرانبهایی از توانایی را در سازمان ایجاد می‌کند که به صورت تراکمی بر هم افزوده و هر روز بیشتر از روز پیش می‌شود. سازمان یاددهنده با انتقال دانش ضمنی موجبات توسعه دانش را نیز در سازمان فراهم می‌آورد که این نوعی دانش آفرینی است. به همین دلیل سازمان یاددهنده، سازمانی دانش آفرین محسوب می‌شود. در این مرحله، حلقه یادگیری دو طرفه است و علاوه بر سیستم عملیاتی، معیارهای سنجش عملکرد سیستم نیز بررسی می‌شوند. سازمانهای مربی در بالاترین حد اثربخشی قرار دارند. بدین ترتیب که نهادینه شدن دانش ضمنی در کلیه سطوح و توسط کلیه افراد، توان یادگیری و یاددهی را در سطحی بالا (در حد مربی خبره و جا افتاده) بدون مشاهده رویه کار فراهم می‌آورد. در این مرحله، یادگیری سازمان در حالتی متعالی از ارزیابی سنجها قرار دارد. (ر.ک. به: نصیری‌یار و مظلومی، ۱۳۸۴ ص ۱۵)



در قرن بیست و یکم، یادگیری برای توسعه منابع انسانی فراتر از سطح سازمانهای یادگیرنده است. لذا سازمانهای یاددهنده پدید آمدند. برای مثال، تی چی و کوهن پس از تجزیه و تحلیل برخی از شرکتهای جهانی نظیر جنرال الکتریک، پیسی، آلید سیگنال و

کو کاکولا دریافتند که سازمانهای یاددهنده منسجم‌تر از سازمانهای یادگیرنده هستند؛ زیرا فراتر از این عقیده‌اند که اطمینان حاصل کنند هر کسی در سازمان بایستی به طور مستمر دانشها و مهارتهای جدید را کسب کند. سازمان یاددهنده از مدیران ارشد می‌خواهد که آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزد.

در سازمانهای یاددهنده، رهبران رسالت خود را در آموزش افراد جستجو می‌کنند. آنها آموزش می‌دهند؛ زیرا از نظر آنان، آموزش بهترین روش توسعه کارکنان و استفاده از ایده‌های هوشمندانه آنان در حل مسائل کسب و کارشان است. در سازمانهای یاددهنده، کارکنان در رابطه با مسائل پیش روی سازمان، کسب تجربه می‌کنند. در سازمانهای یاددهنده، آموزش به صورت روزانه است. آموزشهای روزانه (در رابطه با مسائل و موانعی که ممکن است در مسیر دستیابی سازمان به اهدافش ایجاد خلل کند) متفاوت از تلاشهایی است که سازمانهای یادگیرنده بر آنها تأکید داشتند و گاهی اوقات موجب بازگشت سازمان به دهه‌های ۶۰ و ۷۰ و آموزشهای اولیه روابط انسانی می‌شد. (رهنورد، ۱۳۷۸)

مدیریت دانش

از دیگر عوامل پیشگیری از آسیب خلاقیت و نوآوری، مدیریت دانش است. دو نوع دانش وجود دارد:

الف) دانش ضمنی: اهمیت دانش ضمنی را نخستین بار «پالینی» در سال ۱۹۴۸ مورد توجه و تأکید قرار داد. این دانش اساساً از طریق تجربه و یادگیری عملی کسب می‌شود و از حالت کد گذاری برخوردار نیست و ممکن است از طریق گویش تدریس نیز از قابلیت برقراری ارتباط برخوردار نباشد یا به سختی امکانپذیر باشد. به عبارت دیگر؛ این دانش، دانش نانوشته سازمان است که بیانگر میزان تجربه و مهارت کارکنان است. دانش ضمنی؛ یعنی اینکه بدانیم (چگونه). برای مثال، دانش مربوط به موسیقی، قبل از ایجاد نشانه‌نت گذاری، یک دانش ضمنی محسوب می‌شود.

ب) دانش صریح: در مقابل دانش ضمنی، دانش صریح وجود دارد که دارای قابلیت کد گذاری و بیان از طریق گویش است. از این رو، این دانش قادر به برقراری ارتباط از طریق گویش است. کد گذاری بیان شده ممکن است در قالب کلمات، اعداد یا نمادها باشد؛ مانند نمادهای استفاده شده در دستگاه نت نویسی موسیقی. علوم دانشگاهی، مثال بارز این نوع دانش است.

در گذشته، محور تأکید و وجهه سازمانهای موفق را سرمایه و نیروی کار تشکیل می داد، اما در حال حاضر بدون شک سازمانهای دانش محور و خدمت محور، سازمانهای موفق محسوب می شوند. از این رو، در گذشته به طور نسبی منابع کنترل در بیرون سازمان قرار داشت، حال آنکه اکنون منابع نوین (منابع غیر مشهود) در درون شرکت جا گرفته است. تولید دانش به تنهایی کافی نیست، بلکه باید هدف غایی آن کسب، حفظ و ارتقای مزیت رقابتی باشد. در واقع؛ نوآوری، دلالت بر این دارد که نوآوری بر پایه و بستر دانش به منصفه ظهور می رسد و در خصوص نوآوری سازمانی، دانش سازمانی مد نظر است. از این رو می توان گفت نوآوری و دانش سازمانی دو مقوله غیر قابل تفکیک از یکدیگر هستند. دانش سازمانی بستر و شرایط مناسب را برای بروز نوآوری و به دنبال آن، مزیتهای رقابتی فراهم می آورد و متقابلاً نوآوری های سازمانی باعث غنا، افزایش و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می شوند. (مشکی و زارعی، ۱۳۸۲)

دورنمای مدیریت دانش بر سه محور فراگیری، فن آوری های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات و هوش انسانی استوار است. این سه سازنده در حکم سرچشمه های ویژه سازی دانش نقش دارند و به آفرینش، پردازش، نگهداری، افزایش و بازگردانی دانش می پردازند و سرمایه های هوشی انسانی و دارایی های نادیدنی دانشگاه را به وجود می آورند. بدین ترتیب، تغییر شکل داده ها در این فرایند، مدیریت دانش نامیده می شود که تجربه، دانش تخصصی، مهارتها، چارچوب درک شخصی و در نهایت ارزشها، شناسه ها و هستی های حرفه ای را پدید می آورد. ذخیره سازی و مشارکت دانش، راهکار و آهنگی برای ورود به استفاده بهینه از سرمایه گذاری های فن آوری های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات است. (مؤمنی، ۱۳۸۷، ص ۵۵۴)

هوش سازمانی

از نظر «ماتسودا»، هوش سازمانی به طور کلی مجموعه توانایی‌های ذهنی یک سازمان تعریف می‌شود. بنابر این، هوش سازمانی ماتسودا دارای دو جزء است: هوش سازمانی به عنوان یک فرایند و هوش سازمانی به عنوان یک محصول. هوش سازمانی به عنوان یک فرایند، تجزیه و تحلیل نظری یک سازمان را با مجموعه‌ای از فرایندهای فرعی فراهم می‌سازد و هوش سازمانی به عنوان یک محصول، خط‌مشی ترکیبی و طرح و راهنمایی‌هایی را جهت طراحی سیستم اطلاعاتی برای سازمان تهیه می‌کند. البته این دو جزء از یکدیگر منفک نبوده و به عنوان دو عامل وابسته به یکدیگر در سازمان عمل می‌کنند.

هوش سازمانی به عنوان یک فرایند: هوش سازمانی و هوش ماشینی یا مصنوعی، نشان‌دهنده فرایند معینی در درون یک سازمان می‌باشند که با سه ویژگی تعامل، اجماع و همکاری یا تشریک مساعی مشخص می‌شوند. بنابر این، از نظر ماتسودا هوش سازمانی به طور کلی مجموعه‌ای است تعاملی، اجماعی و تشریک مساعی بین هوش انسانی و هوش ماشینی.

تعامل درون سازمان شامل انواع مختلف عوامل انسانی و ماشینی می‌باشد که برای اهداف متفاوتی همانند انتقال اطلاعات و دانش برای استفاده و کاربرد از راه دور، هماهنگی فعالیت‌های مربوط به هم و غیره به کار برده می‌شود.

در سازمانهایی که دارای عامل انسانی و عامل ماشینی هوشمند هستند، سه نوع تعامل باید برقرار بشود:

۱. هوش در مقابل هوش انسانی؛
۲. هوش انسانی در مقابل هوش ماشینی؛
۳. هوش ماشینی در مقابل هوش ماشینی.

ماتسودا هوش فرایندی سازمان را به پنج جزء تقسیم می‌کند:

۱. شناخت سازمانی؛

۲. حافظه سازمانی؛

۳. یادگیری سازمانی؛

۴. ارتباط سازمانی؛

۵. استدلال سازمانی.

این پنج فرایند فردی، مجموعه‌ای از ابزارهای قوی و پر قدرت را برای تجزیه و تحلیل و بهبود فرایند تصمیم‌گیری در سازمان فراهم می‌سازد.

هوش سازمانی به عنوان یک محصول: به جز تعریفی که ماتسودا درباره این بخش از هوش سازمانی که همان راهنمایی‌هایی برای طراحی سیستم اطلاعاتی سازمان است، توضیح دیگری ارائه نشده است. بنابر این، به درستی نمی‌توان در باره راهنمایی‌ها و پیشنهادهای آن بحث و بررسی مفصلی ارائه کرد. از سویی دیگر، کارل آلبرشت (Carl Albrecht) نویسنده و طراح هوش سازمانی OI، هوش سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «ظرفیت قوه ذهنی سازمان برای انجام وظیفه یا یک اقدام مهم». از نظر آلبرشت، هوش سازمانی دارای هفت بعد است:

۱. تصور استراتژیک؛

۲. سرنوشت مشترک؛

۳. حرص و ولع برای تغییر؛

۴. روح یا قلب؛

۵. صفت‌بندی و تجانس (سیستمها، ساختار و قوانین)؛

۶. گسترش دانش؛

۷. فشار عملکرد.

او می‌گوید: سازمانی که در جهت پتانسیل‌نهایی خویش در حرکت است، برای یک توسعه همه‌جانبه باید به‌طور مداوم در هر هفت بعد کلیدی پیشرفت کند.

آلبرشت برای استفاده درست از هوش سازمانی، سه گام اساسی را توصیه می‌کند:

گام اول: آغاز اندیشیدن مدیران؛ بهترین راه برای رهبران ارشد یک سازمان، اندیشیدن و صحبت کردن در باره اقدام مهم به عنوان عمل یا عملیات باهوش می‌باشد. همیشه باید این سؤال توسط رهبران مطرح شود که چگونه هوشمندانه‌تر عمل کنیم؟

گام دوم: دادن قدرت و اختیار فکر کردن به کارکنان؛ وقتی پایین‌ترین و ساده‌ترین کارگر یا کارمند یک سازمان باور کند که ایده‌ها، تجارب، بینش، افکار و پیشنهادهای او مورد توجه قرار می‌گیرد و تحسین می‌شود، باعث آزاد شدن قدرت ذهنی و خلاقیت و ابتکار کارکنان خواهد شد.

گام سوم: تهاجم بی‌وقفه و سیستماتیک به سمت علل جهالت و نادانی دسته‌جمعی؛ از جمله عوامل و عللی که موجب جهالت و رکود خلاقیت و ابتکار کارکنان در سازمان می‌شود، عبارتند از:

۱. ساختار سازمانی که باعث ایجاد شکافهایی بین بخشها و دسته‌های سازمانی می‌شود؛
 ۲. سیاستها، قوانین و مقرراتی که با فرایند ارزشها مغایرت دارد؛
 ۳. مدیران بی‌رقیب، بی‌تأثیر و غیر پویا؛
 ۴. رفتارهای فرامدیرویتی که افراد سازمان را بی‌انگیزه می‌کند؛
 ۵. رفتارهای ناعادلانه که اخلاق و مفهوم سرنوشت مشترک را تخریب می‌کند.
- کاربست هوش سازمانی در نظام آموزشی و دانشگاهی:** تحقیقات یکی از بزرگ‌ترین سازمانهای اجتماعی که هم به لحاظ منبع وسیع و عظیم انسانی و هم به لحاظ دارا بودن تجهیزات و امکانات آموزشی نسبت به سایر سازمانها تفاوتی چشمگیر دارد، سازمانهای آموزشی اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی کشور می‌باشد؛ زیرا از یک سو انسانهای فراوانی را هم در بخش یادگیری و هم در بخش یاددهی به خدمت گرفته است و از سوی دیگر، ماشین‌آلات و ابزارهای الکترونیکی و پیشرفته امروزی را در فرایند عملکرد خود در اختیار دارد.

نظام آموزشی نیز برابر تعریفهایی که ماتسودا یا آلبرشت از هوش سازمانی ارائه کرده‌اند، ترکیبی از انسانهای هوشمند و ماشین‌آلات و وسایل آموزشی و کمک آموزشی هوشمند است که با تعامل یا ترکیب این دو عامل هوشمند در فرایند تصمیم‌گیری یا اقدامات مهم، برآیند قابل قبولی مطابق آنچه جامعه امروزی انتظار دارد از خود بر جا خواهد گذاشت.

برای این کار لازم است دو گام اساسی، آگاهانه و با برنامه برداشته شود؛ نخست اینکه در جذب و پذیرش نیروهای انسانی به عنوان هوش انسانی سازمان، دقت کافی به خرج داده شود و سپس برای نگهداشت و روزآمد کردن دانش این نیروها و تقویت حافظه و هوش سازمانی آنها آموزشهای مداوم و مهارتهای لازم طراحی شود و دوم اینکه ابزارها و وسایل آموزشی و کمک آموزشی هوشمندی که امروزه هم به لحاظ تعدد کمیت و تنوع کیفیت کم نیستند، استفاده شود.

بی‌گمان با به کارگیری توأمان عامل هوش انسانی و هوش ماشینی که برآیند بی‌تردید آن هوش سازمانی خواهد بود، نتیجه مطلوب برابر هدف از نظام آموزشی خواهیم گرفت. (Albresh, 2003)

هوش سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری، در سازمان نیز بستر لازم را برای رشد و خلاقیت آماده می‌کند. در واقع؛ خلاقیت و نوآوری را در سازمان، حمایت و پشتیبانی می‌کند و مشوق کسانی است که از خود نظر و ایده‌های خلاق بروز می‌دهند. به عبارت دیگر؛ هوش سازمانی، توسعه و رشد دهنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مد نظر است دست یابند. در این وضعیت، الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد، چگونگی آموختن را در سازمان، به اتفاق می‌آموزند و مهارتهای ویژه در یادگیری تطبیق به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار را ارتقا می‌دهند.

هوش سازمانی در واقع مشخصه ویژگی‌های اساسی سازمانهای هوشمند را روشن می‌سازد و سازمان هوشمند به عنوان یک سازمان یادگیرنده و نوآور تلقی می‌شود. (Ibid)

عوامل زمینه‌ساز خلاقیت از دیدگاه اسلام

اسلام به مثابه یک مکتب رهایی‌بخش، انسانهایی را به منزله الگو و اسوه معرفی می‌کند که از اسارت قید و بندهای زندگی دنیوی، آزاد و رها هستند و فقط در برابر خالق یکتای خود بندگی می‌کنند؛ به گونه‌ای که اقتدا کردن به این الگوهای مطهر (س)، انسان را از همه مظاهر و جلوه‌های رفتاری ناشی از اطاعت غیر خدا، آگاه ساخته، موجبات رشد و تعالی وی را فراهم می‌آورد. بدین منظور، برای طرد رفتارها و واکنشهای عصیان‌آمیز و عاداتهای خلاف اخلاق و نکوهیده‌ای که جنبه‌های منفی و آثار سوء آنها، در قالب آداب و رسوم و سنن اجتماعی، یا عادات و رفتارهای ناپسند فردی جلوه می‌کنند، اتخاذ تدابیر مؤثری را توصیه کرده است. اسلام برای ترک عادات ناپسندی که با عنوان گناه و معصیت شناخته می‌شوند و عواقب ناگوار ارتکاب به آنها در وهله اول، شخصیت خود فرد را مورد حمله قرار می‌دهند، روشهای مؤثری را به کار می‌گیرد؛ به گونه‌ای که با ایجاد زمینه عادت به انجام اعمال خیر و شایسته، در قالب برنامه‌های عملی منظم و مشروط دانستن آثار مثبت آنها به تقوایی و ترک معاصی، زمینه جایگزینی «معصیت» را با «ذکر» و «نیایش» و «عمل خیر» فراهم می‌آورد. برای مثال، به منزله مهم‌ترین برنامه‌های تربیتی اسلام می‌توان از «نماز» و «روزه» یاد کرد که زمینه فوق‌العاده مناسبی را برای ترک عادات ناپسندی نظیر اعتیاد، سخن‌چینی، دروغ‌گویی و پرخوری و نظایر آن، مهیا می‌سازند. (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۱۰۵)

ویژگی‌های سازمان نوآور

در سازمانهای نوآور؛ ساختار، استراتژی، فرهنگ و صاحبان قدرت در سازمان از نوآوری حمایت می‌کنند. در این گونه سازمانها؛ استراتژی‌ها، بصیرتها، ارزشهای مدیران عالی، خط مشی‌ها، و انتظارات سازمان بر تقویت روحیه کار آفرینی تأکید دارند. (Labich, 1988, P.51)

در سازمانهای بسیار نوآور، ساختار سازمان مشوق نوآوری است. این سازمانها از ساختارهای منعطف استفاده می کنند. حتی سازمانهای بزرگ نیز تلاش می کنند تا انعطاف ساختار خود را افزایش دهند و از قابلیتی نظیر سازمانهای کوچک بهره مند شوند. این سازمانها سعی می کنند با اعطای استقلال به واحدهای تحقیق و توسعه، آنها را به صورت تیمها و گروههای وظیفه‌ای مستقل و خودگردان در آورند تا با استفاده از اعضای بخشهای متعدد به فعالیت بپردازند. (Drueker, 1988, P.11)

موانع نوآوری

۱. محدود بودن طرق ارتباط با مدیر عالی؛ هنگامی که ارتباط مدیر عالی با سایر اعضای سازمان فقط از طریق چند نفر معین امکان پذیر باشد، سوء برداشتها زیاد می شود، روحیه مخاطره پذیری تضعیف می شود و جو مستعد «عدم قبول مخاطره» به وجود می آید.
۲. حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه؛ اگر مسئولان سازمان تحمل سلیقه‌های مخالف را نداشته باشند، انسجام و وحدت کارکنان از بین می رود و جو کسل کننده و یکنواخت حاکم می شود. در این شرایط، هر یک از کارکنان که به وضع موجود انتقاد داشته باشد، بر چسب «خرابکار» می خورد.
۳. افراد ذی نفع در حفظ وضع موجود؛ اگر افراد و گروههایی وجود داشته باشند که در حفظ وضع موجود ذی نفع باشند، امکان نوآوری محدود می شود. افراد و گروههای ذی نفع، منافع فردی و گروهی خود را بر منافع کل سازمان ترجیح می دهند و بر دفاع از حریم خود در برابر دخالت دیگران اصرار دارند.
۴. تأکید بر افق زمانی کوتاه مدت؛ اگر افق دید مسئولان سازمان محدود باشد، بر هدفهای کوتاه مدت تأکید خواهند داشت و از افکار و طرحهای جدیدی که در بلندمدت مثمر ثمر خواهند بود، استقبال نخواهند کرد.
۵. تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر؛ اگر تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر

باشند، نوآوری با مشکل مواجه خواهد شد؛ زیرا آنان برای تبدیل خلاقیت به فراگرد منظم و دارای جدول زمان‌بندی دقیق برای اخذ نتایج، تلاش خواهند کرد.

۶. اعطای پادشاهی نامناسب؛ استفاده از پاداش و ابزارهای کنترلی برای پرداخت به کارهای جاری، افراد را از اهتمام به انجام کارهای ابتکاری و غیر مرسوم و نوآورانه، باز می‌دارد.

۷. تأکید بیش از حد بر الزامات بوروکراتیک؛ تأکید بیش از حد بر لزوم رعایت قواعد، مقررات و رویه‌های جاری و ضرورت افزایش کارایی، خلاقیت و نوآوری را با ناکامی مواجه می‌سازد. (کوئین، به نقل از: رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۱۰۹)

موانع و مشکلات نوآوری آموزشی

نوآوری زمانی بروز می‌کند که از قبل، برنامه‌ریزی‌های لازم برای رفع موانع و مشکلات تحقیق آن انجام گیرد. نوآوری نیز همانند خلاقیت، با موانع و مسائل بسیاری روبه‌روست. از دیگر عواملی که در حوزه آموزش و پرورش سبب تضعیف نوآوری می‌شود، نظام دیوان‌سالاری است؛ زیرا در نظام دیوان‌سالاری با تأکید بر قواعد و قوانین سازمانی، از پذیرش تازه‌ها به طور جدی پرهیز می‌شود. کتابهای درسی، شیوه‌هایی آموزشی و نادیده گرفتن نقش دانشجویان در پرداختن به کارهای تازه، از موانع نوآفرینی در دانشگاه به شمار می‌آیند. (سام‌خانیان، ۱۳۸۴)

راهکارهای رفع مشکلات نوآوری آموزشی

میرکمالی (۱۳۷۹) برای برطرف کردن مشکلات نوآوری در دانشگاه، موارد زیر را پیشنهاد نموده است:

۱. برنامه‌ریزی برای توجه بیشتر به روشهای نو و جدید؛ مدیران سطوح مختلف دانشگاه برای توسعه نوآوری باید برای خلاقیت و ابتکار کارکنان اهمیت قائل شوند و با تشویق ایده‌های جدید و نو، زمینه‌های نوآوری را فراهم کنند.

۲. تفویض اختیار به سطوح پایین؛ مدیران برای بهره‌گیری از توان تفکر افراد و برنامه‌ریزی، خلاقیت و سازندگی در آموزش و پرورش، باید بسیاری از امور را به سطح پایین‌تر تفویض کنند.
۳. دادن اختیار بیشتر به شوراهای منطقه‌ای؛ از آن‌جا که هر منطقه، از نیازها، شرایط و امکانات خاصی برخوردار است، تفویض امور آموزشی به مناطق می‌تواند ضمن رعایت تناسب، شرایط نوآوری را آماده کند.
۴. دادن اختیار بیشتر به شوراهای دانشگاه؛ از آن‌جا که شوراهای دانشگاه نقش بسزایی در توسعه مشارکت و ارائه ایده و نظرات کارکنان و دانشجویان در دانشگاه دارند، لذا در تقویت نوآوری اهمیت دارند.
۵. آموزش شیوه‌های جدید آموزش و پرورش و روشهای خلاق: آشنایی با روشهای جدید آموزش کشورهای پیشرفته، موجب توسعه نوآوری می‌شود.
۶. انتخاب مدیرانی که در زمینه مدیریت آموزشی و تعلیم و تربیت، آموزشهای دانشگاهی دارند.

عوامل ناتوانی در خلاقیت و نوآوری در دانشگاههای ایران (مطالعه موردی)

- کوتاهی در حصول اطمینان از ایجاد رابطه نزدیک میان کادر علمی و برنامه‌ریزان مالی و توجه به این مسئله که در نهایت تمام تصمیمات علمی بار مالی دارند.
- فقدان برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی قوی، ارتباط تخصصی بودجه با برنامه‌های تعیین شده و ممیزی عملکرد در ارتباط با آنها.
- فقدان امکانات کنترل مالی؛ به طوری که بدان وسیله کلیه مخارج طبق بودجه مصوب و توسط افرادی که به عنوان ذی‌حساب منصوب شده‌اند خرج شود تا شخصاً مسئول صحت هزینه‌ها طبق بودجه مصوب باشند یا حداقل بتوانند توضیح دهند چرا چنین امری بر اثر دخالت نیروی خارجی امکان ندارد.

- تکیه بیش از حد روی پیش‌بینی‌های درآمد و هزینه به جای بررسی و در نظر گرفتن ارقام واقعی بودجه، هم در طول سال مالی و هم در پایان سال که حسابهای نهایی تنظیم شده است.
- فقدان نظام اطلاعاتی و ارتباطات کارآمد، هم داخل ادارات مرکزی و هم بین ادارات مرکزی با گروهها و دانشکده‌های علمی و آموزشی.
- فقدان راهبردهای مؤثر و مهارتها که به مدیران ارشد اجازه بررسی مشکلات را هنگام پیدایش اولیه آنها بدهد. (سانیل، ۱۳۷۵)

عوامل مؤثر در بهبود مدیریت دانشگاهها در کشورهای در حال توسعه

الف) نقش دولت

- عوامل مهم نقش دولت در ایجاد تغییر و نوآوری شامل موارد ذیل است:
- طرحهای راهنما و فواید آنها برای تثبیت حمایت از نظام آموزش عالی؛
 - حمایت فنی در قالب مؤسسات آموزشی و مشاوره تخصصی در حیطه‌های خاص مدیریت دانشگاهی؛
 - داشتن برنامه، اهداف معین عینی و زمان‌بندی واضح و روشن؛
 - محرک‌هایی مانند تخصیص منابع مالی برای ملزومات و دادن امکاناتی برای مدیریت کادر علمی؛
 - ارزیابی و دادن بازخورد از طریق ارائه اطلاعات برای مطابقت و راهنمایی در مورد ایجاد تغییرات آتی؛
 - روشهای دقیق پاسخگویی با انتشار به موقع نتایج عملکرد مؤسسات؛
 - شناخت و روشن کردن سهم دولت در تکمیل مدیریت دانشگاهی.
- علاوه بر آن، در کشورهای در حال توسعه، معمولاً دولتها امکان تغییر و تحوّل و نوآوری را فراهم می‌کنند. نمونه‌هایی از آن عبارتند از: (همان)

۱. مدیریت مؤسسات

● کاهش ساختار تصمیم‌گیری در سطح دانشگاه و ادغام دانشکده‌ها یا گروه‌ها (دانشگاه آفریقا).

۲. مدیریت مالی

● صرفه‌جویی روی تعداد کارکنان و کادر علمی مورد نیاز که به صلاح دانشگاه باشد (زامبیا).

● افزایش فعالیتهای مربوط به کسب درآمد توسط کارکنان و دانشجویان (اغلب کشورها).

۳. مدیریت کارکنان

● پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس نتایج کار و تعداد درسهای داده شده (اوگاندا).

● ارزیابی کارکنان و اعضای هیئت علمی (اندونزی).

● برنامه‌های افزایش دانش کادر علمی (با حداقل هزینه از طرف دولت).

● مسئول نمودن رؤسای بخشها و گروهها برای به کارگیری مؤثر کادر علمی و مهارتهای مناسب تدریس و آموزش (کوبا).

۴. پژوهشها

● فراهم کردن مراکزی برای نوآوری‌های فن‌آوری پشتیبان طرحها و خدمات و ایجاد امکان عقد قرارداد میان صنایع و دانشگاهها (برزیل).

● فراهم آوردن امکانات ایجاد مراکز پژوهشی منطقه‌ای برای ارائه اطلاعات و تبادل برنامه‌ها و غیره (آفریقا و آسیا - بیشتر آنهایی که از طرف مؤسسات تخصیص دهنده پول پشتیبانی می‌شدند).

● ایجاد پارکهای فن‌آوری (مالزی، آمریکای لاتین).

۵. فضا

● جابجایی (غنا، سودان، کنیا).

● افزایش روزها و ساعات تدریس (هنگ‌کنگ).

حل مشکلات

مهم‌ترین مشکلاتی که پیش آمد عبارت بودند از:

۱. مقاومت کارکنان و اعضای هیئت علمی

معمولاً این مقاومت به علت ترس پیش می‌آید و راه چاره‌ای که اندیشه شد عبارت بود از:

- ارتباط باز و آسان؛
- اطمینان از تداوم استخدام، موقعیت شغلی و سطح حقوق و دستمزد؛
- یک نظام تشویقی جدید، مثلاً پیشنهاد پرداخت دستمزد بیشتر به ۳۰٪ از افراد برتر؛
- مدیران عالی رتبه فعلاً خود را وقف اداره امور کنند، مثلاً با به دست گرفتن رهبری؛
- دعوت از مخالفان، به خصوص مخالفان پر سر و صدا، برای مذاکره و صحبت و مجاب کردن و از بین بردن مخالفت آنان.

۲. فقدان نظام اطلاعاتی

در بعضی موارد عدم وجود اطلاعات ممکن است به علت فقدان وسایل باشد، ولی بیشتر مواقع این موضوع به علت فقدان مدیران مشخص است.

۳. فقدان تجربه مدیریتی

توجه شده که رؤسای دانشکده‌ها، به خصوص آنها که انتخابی هستند، برای اینکه به عنوان مدیر از طرف همکارانشان پذیرفته شوند مشکل دارند. همچنین اغلب برای انجام وظایف مدیریتی فرصت ندارند و با اکراه همکاران خود را ارزیابی می‌کنند.

راهبردهای که به کار گرفته شده عبارتند از:

- انتصاب رؤسای دانشکده‌ها و گروه‌ها بر اساس شایستگی در امر تدریس و پژوهش و همچنین شرکت در دوره‌های مدیریتی و اعتماد داشتن به کار به عنوان بخش لازم در امور اجرایی؛

- تخصیص بخش معینی از ساعات کاری برای انجام وظایف مدیریتی؛
- پرداخت حق الزحمه‌ای بر اساس میزان عملکرد به رؤسای دانشکده.

۴. استفاده از تجربیات خارجی

استفاده از تجربیات یا همکاری سایر کشورها، فرایند انتقال به مرحله جدید را تسریع می‌کند.

۵. فراهم آوردن قدرت محرکه برای قبول نیازهای در حال تغییر و نوآوری

تغییر و نوآوری، کار اضافی ایجاد می‌کند. اما اغلب به علت اینکه وقت کادر علمی را که ترجیح می‌دهند به کارهای علمی آموزشی و مشاوره و پژوهش بپردازند می‌گیرد، خوشایند آنان نیست و به محض اینکه فشار اولیه برداشته شود، برای بازگشت به راههای قبلی تمایل نشان می‌دهند. تداوم در قبول فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، نظامهای اطلاعاتی و روشهای پاسخگویی قاعده‌تاً باید مبین این باشد که تغییر به عنوان بخشی از زندگی علمی و آموزشی پذیرفته شده است. فراهم کردن امکان رسیدن به این مرحله نیاز به پشتکار و استقامت کارکنانی دارد که برای ادامه پیشرفت مصمم هستند. نگرشها معمولاً عمیقاً در وجود افراد جای گرفته و یک شبه عوض نمی‌شوند. بنابر این، چنین فرایندی به کوشش چندین ساله نیاز دارد.

مشکلات دانشگاه در رابطه با تفکر خلاق

دانشگاه، با وجود اینکه در رشد و تقویت تفکر خلاق مؤثر است؛ با این حال، در مواردی خودآگاه یا ناخودآگاه موجب تضعیف خلاقیت می‌شود. میرکمالی (۱۳۷۹) برخی از مشکلات دانشگاه را در رابطه با تفکر خلاق به شرح ذیل بیان کرده است:

- فرهنگ سکوت در مقابل اظهار نظرهای استاد؛
- تأکید بر تفکر همگرا به جای تفکر واگرا؛

- تکیه بر محفوظات؛
 - تفکر تقلیدی و قالبی؛
 - انتقال معلومات
 - عدم تجهیز منابع و امکانات برای شکوفایی استعدادها؛
 - عدم اعمال مدیریت جهت به وجود آوردن جو مناسب برای خلاقیت؛
 - روش منفعل به جای روش فعال؛
 - تکیه بر اصل قطعیت؛
 - تکیه بر سطوح اول حیطه‌شناسی؛
 - عدم مشاهده و آزمایش؛
 - استادمداری؛
 - عدم توجه به روش حل مسئله؛
 - عدم تکیه بر تفاوت‌های فردی؛
 - درگیر نشدن در مسائل زندگی (فاصله زندگی و درس).
- دو تن از متفکران تربیتی، عوامل دانشگاهی مؤثر در خفته شدن کار خلاق را چنین نام می‌برند (ر.ک. به: شعاری‌نژاد، ۱۳۷۰):
- تعیین معیارهای تحصیلی بالا برای کاری که در سطح پایین است؛
 - تکالیف و روشهای انعطاف‌ناپذیر؛
 - نبردباری بزرگسالان؛
 - انطباق با معیارها و ملاکهای متوسط؛
 - گرایش معلمان.
- راهبردهای چگونگی رشد خلاقیت و تفکر دانشجویان:
- متناسب کردن محتوا با نیازها، درک و فهم دانشجویان؛
 - هدایت اساتید در استفاده از شیوه‌ها و الگوهای نوین تدریس؛

- تدریس بر اساس دانشجو محوری و شرکت دادن دانشجویان در تدریس؛
- یاد دادن مفاهیم به صورت عینی به نحوی که از وسایل استفاده شود؛
- گروه بندی دانشجویان به گونه ای که هر گروه کار خاصی را با مطالعه و تحقیق انجام داده و نتیجه کار را به کلاس گزارش دهد؛
- درگیر کردن یادگیرنده با مطالب آموزشی و حل مسئله از طریق خود دانشجو؛
- تقویت قدرت تخیل و تصویرسازی ذهنی در دانشجویان؛
- ایجاد روحیه پرسش از خود در دانشجویان به گونه ای که به هر پدیده ای که می بینند با دقت بنگرند؛
- ایجاد امنیت در دانش آموزان در جنبه های عاطفی، اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و...؛
- دور کردن دانش آموزان از تعصبات فردی و اجتماعی از طرق مختلف؛
- تمرکز بر حواس پنجگانه؛
- مصاحبت با افراد خلاق و بهره گیری از راهکارهای آنان؛
- ایجاد محیطی برای آموزش لذت بخش؛
- تشویق دانش آموزان به نوشتن و جمع آوری سخنان بزرگان؛
- تقویت تفکر واگرا در دانشجویان. (خورشیدی و همکاران، ۱۳۷۹)

خلاصه و نتیجه گیری

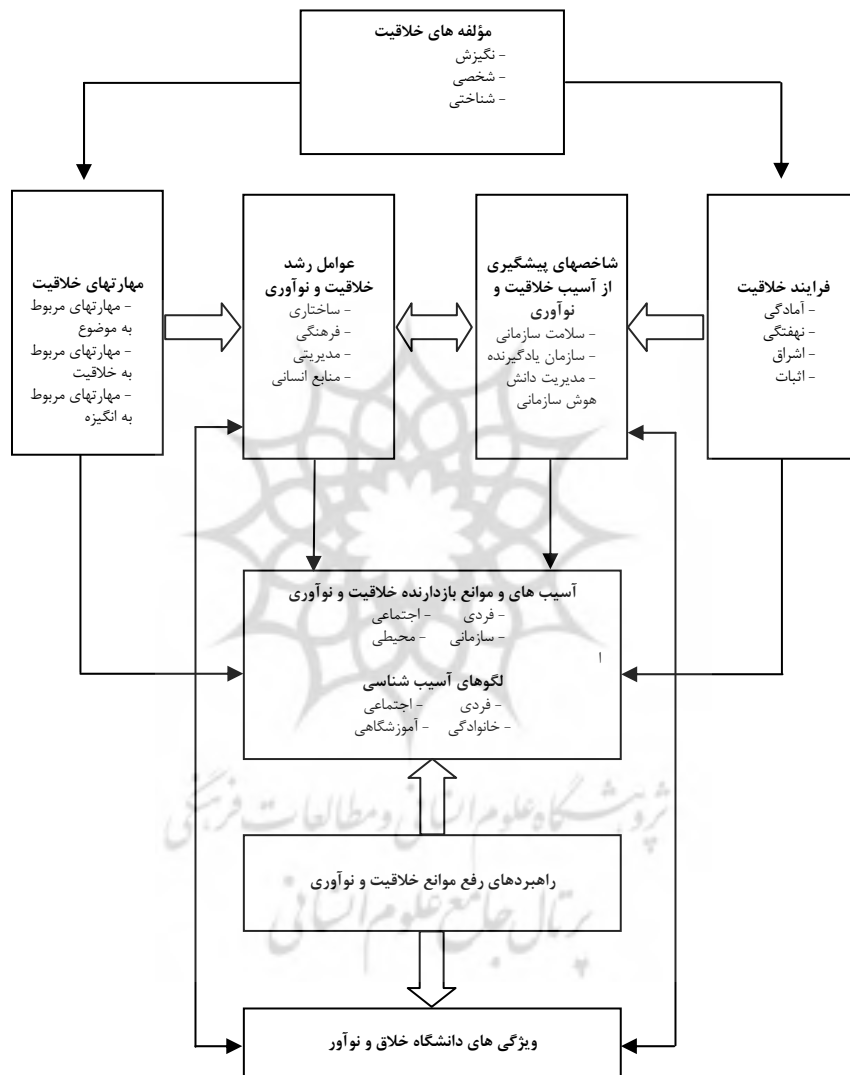
آسیب شناسی خلاقیت و نوآوری در دانشگاهها از این جهت اهمیت دارد که از یک سو به فهم آسیبها، موانع، چالشها، تهدیدها و ایجاد فرصتهای خلاقیت و نوآوری یاری می رساند و از سوی دیگر برای تعیین الگوهای مناسب و جانشین جهت رفع موانع کمک می کند. موانع بازدارنده خلاقیت و نوآوری در کشورهای در حال توسعه عبارتند از: فقدان ارتباط نزدیک کادر علمی و برنامه ریزان مالی، فقدان مرکزی برای نوآوری پیشرفته، امکانات ایجاد پژوهش و تحقیق و نظام اطلاعات نامناسب. دولتها موظفند در جهت ارتقای خلاقیت و نوآوری در دانشگاه این موانع را رفع سازند.

مطالعه آسیب‌شناسی خلاقیت و نوآوری نشان می‌دهد که صدمه‌های گوناگونی بر فرد وارد می‌آید، قادر است بر عملکرد هماهنگ و منظم این مؤلفه‌ها تأثیر بگذارد و آنها را تضعیف یا تخریب کند. منظور از تضعیف یا افت، کاهش در عملکرد خلاقانه است. عوامل بازدارنده می‌توانند قدرت خیزش خلاقیت را دچار اختلال سازند و هماهنگی و تناسب مورد نیاز بین مؤلفه‌های شناختی، انگیزشی یا شخصیتی را از بین ببرند. نکته اول این است که دستیابی به خلاقیت، نیاز به توجه همزمان هر چهار عامل فرد، خانواده، محیط یادگیری و اجتماع دارد. بنابر این، مطلوب‌ترین شکل دستیابی زمانی حاصل می‌شود که موفق شویم بین این عوامل، ارتباطی پویا، سازنده و نسبی برقرار سازیم. نکته دوم اینکه، هر فعالیت یا روشی برای آنکه مؤثر و سازنده واقع شود، نیازمند برنامه‌ریزی، تفکر و تحقیق است.

موانع خلاقیت و نوآوری عبارتند از: عوامل بازدارنده خلاقیت فردی (موانع بیولوژیک، موانع فیزیولوژیک روانی)، موانع محیطی (موانع اقتصادی، سیاستها، قوانین و مقررات)، موانع اجتماعی (شغل، آداب و رسوم، مطابقت، قوانین و مقررات سازمانی)، موانع سازمانی (ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و انسانی).

همچنین چهار الگوی آسیب‌زایی خلاقیت وجود دارد که شامل الگوهای فردی آسیب‌زا (حقارت، اضطراب، کم‌رویی، پایبندی به عادت و کم‌آگاهی)، الگوهای خانوادگی آسیب‌زا (عقاید و الگوی تربیتی خانواده، شبکه ارتباطی خانواده و فضای عاطفی خانواده)، الگوهای آموزشی آسیب‌زا (بی‌تفاوتی مربیان، پایبندی افراطی به قوانین و مقررات و فقدان امکانات و برنامه) و الگوهای اجتماعی آسیب‌زا (تشویق به هم‌نگی، موضع‌گیری در برابر رفتار ابتکاری، ابهام درباره خلاقیت، گرایش به سکون) است. به طور کلی برای ایجاد خلاقیت در سازمان بایستی به ایجاد تغییر و تحول، نظریه‌پردازی‌های نو، تحمل شکست و تعیین اهداف روشن مبادرت کرد. همچنین راهکارهای بهبود خلاقیت و نوآوری، شامل تحول ساختار دانشگاه، بهبود فرهنگ دانشگاه، بهبود منابع انسانی، تقویت دانشگاه به عنوان یک سازمان یادگیرنده، بهبود ابعاد سلامت

سازمانی دانشگاه، تقویت راهبرد خلاقیت دانشجویان، نوآوری آموزشی، ارتقای مدیریت دانش و هوش سازمانی است.



توضیحات: شناخت موانع خلاقیت در گرو مؤلفه های خلاقیت است. مؤلفه های خلاقیت و مهارت های خلاقیت بر روی عوامل رشد خلاقیت و نوآوری تأثیر می گذارند. از یک سو بین عوامل رشد خلاقیت و نوآوری و عوامل پیشگیری از آسیب ارتباط دوجانبه وجود

آسیب‌شناسی خلاقیت و نوآوری در دانشگاه ❖ ۱۲۳

دارد؛ یعنی تضعیف یکی از این عوامل باعث تضعیف دیگری و تقویت یکی از آنها باعث تقویت دیگری می‌شود و از سوی دیگر، عوامل رشد خلاقیت و نوآوری و عوامل پیشگیری، باعث کاهش عوامل آسیب‌زای خلاقیت و نوآوری می‌شود. بین دانشگاه خلاق و نوآور و عوامل رشد و نوآوری و نیز عوامل پیشگیری از آسیب خلاقیت و نوآوری، ارتباط دوجانبه وجود دارد و راهبرد خلاقیت و نوآوری باعث رفع عوامل آسیب‌زای خلاقیت و نیز ایجاد دانشگاه خلاق می‌گردد.

منابع

۱. آماپلی، تراز (۱۳۷۷)؛ شکوفایی خلاقیت کودکان، ترجمه حسین قاسم‌زاده و پروین عظیمی، تهران، نشر دنیای نو.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵)؛ مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
۳. باقری، خسرو (۱۳۸۴)؛ تگاهی دوباره به تربیت اسلامی، تهران، انتشارات مدرسه.
۴. برومند، زهرا (۱۳۷۴)؛ مدیریت رفتار سازمانی، تهران، دانشگاه پیام نور.
۵. پیرخافی، علیرضا (۱۳۸۴)؛ خلاقیت: مبانی و روشهای پژوهش، تهران، هزاره ققنوس.
۶. طاهر، فیضی (۱۳۷۶)؛ «مدیریت خلاق در عصر تحولات پرشتاب»، تدبیر، سال هشتم، ش ۷۵ (شهریور).
۷. ترک‌زاده، جعفر (۱۳۷۸)؛ «مدرسه یادگیرنده»، مدیریت در آموزش و پرورش، ش ۲۴-۲۳ (پاییز).
۸. حسینی، افضل‌السادات (۱۳۷۸)؛ ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پژوهش، مشهد، آستان قدس رضوی.
۹. خورشیدی، عباس و همکاران (۱۳۷۹)؛ راهبردهایی در مدیریت آموزشی، تهران، دفتر آموزش عمومی، معاونت وزارت آموزش و پرورش.
۱۰. رایبیز، استیفن پی (۱۳۷۴)؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
۱۱. رضاییان، علی (۱۳۸۵)؛ مبانی سازمان و مدیریت؛ تهران، سمت.

۱۲. رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۸)؛ «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده»، مجله مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ش ۴۳.
۱۳. سام‌خانیان، محمدریغ (۱۳۷۸)؛ «خلاقیت و نوآوری در سازمانهای آموزشی (مفاهیم نظری، تکنیکها و سنجش)»، تهران، انتشارات رسانه تخصصی.
۱۴. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۴)؛ «فرایندهای یقه‌گیری در سازمان»، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۱۵. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر (۱۳۷۰)؛ «روانشناسی عمومی»، تهران، انتشارات طوس.
۱۶. سانپال، بیکاس سی (۱۳۷۵)؛ «نوآوری در مدیریت دانشگاهی»، ترجمه و ویدامیری و نره ابراهیم عبدالرحیم، تهران، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۱۷. صائمان، صدیقه (۱۳۸۴)؛ «سازمانهای یادگیرنده و نقش آن در ارتقای کیفیت»، مدیریت، ش ۹۱-۹۲.
۱۸. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۳)؛ «مبانی نظری و اصول مدیریت آموزش و پرورش»، تهران، نشر روان.
۱۹. فیضی، طاهره (۱۳۸۳)؛ «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
۲۰. مؤمنی، هوشنگ (۱۳۸۷)؛ «نگرهای مدیریت»، تهران، ستاره سپهر.
۲۱. مشبکی، اصغر و تیمورنژاد، کاوه (۱۳۷۸)؛ «رویکرد راهبردی و عملیاتی به مدیریت تحول سازمانی»، تهران، انتشارات هیئت.
۲۲. مشبکی، اصغر و زارعی، عظیم (۱۳۸۲)؛ «مدیریت دانش با محوریت نوآوری»، مدیریت و توسعه، ش ۱۶.
۲۳. مقیمی، محمد (۱۳۸۵)؛ «سازمان و مدیریت رویکرد پژوهش»، تهران، انتشارات ترمه.
۲۴. مورهد، گریفین (۱۳۷۴)؛ «رفتار سازمانی»، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید.
۲۵. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۹)؛ «تفکر خلاق در آموزشگاه، بستر تغییر و نوآوری»، همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۲۶. نصیری‌یار، مریم و مظلومی، حمید (۱۳۸۴)؛ «بازاریابی در محیط الکترونیک»، تدبیر، ش ۱۵۷.
۲۷. هیچینز، دی. کا (۱۳۷۶)؛ «کاربرد اندیشه سیستمی»، ترجمه رشید اصلانی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی.

28. Albricht, Karl (2003). "**Intelligence Emotional Organizational**", *Journal Rescourse of huma.*
29. Bovee, courtland and thrill, john and wood, mariann burk and dovel , George(1993)**management international**, grow hill book co
30. Coade, Neil (1997). **Be Creatiove, The Toolkit for Business Success**, International Thom Son Business Press. Bovee, Courtland L. and Thill, John V. and Wood, Marian Burk. And Dovel.
31. Druker, Peter (1988). **The New Society of Organization**, Harvard Business Review; No. 70.
32. Kaiser, Kate (1968). "**You and Creativeity**", Aluminum News, Vol. 25. No.3.
33. Labich, Kenneth (1988). **Psycho Bosses from Aelln Fortllne**, March.
34. Miles, Matthew (1969). **The New Science of Management Pecision**, Engle Wood Cliffs. New Jevseg, Prentice Hall.
35. Robbins, Stephen P(1994). **Management**, 4th Ed. Prentice Hall Inc.
36. Hitchins, D. K (1986). **Managing Systems Creation**, IEE. Proceedings Pt. A, 133(6), London.
37. George, P (1993). **Management**, International Ed, Mc Grow Hill Book Co.
38. Walles, G (1926). **The Art of Thought**, London, Jonathan Cape.