

# نقش روابط عمومی در توسعه خلاقیت سازمانی

عباس زمانی

مدیر گروه علوم ارتباطات موسسه آموزش عالی دانش پژوهان پیشرو

zamani@daneshpajooahan.ac.ir

## چکیده:

در طول سال های گذشته کتاب ها و مقالات زیادی در مورد خلاقیت و نقش آن در حوزه های مختلف سازمانی، اقتصادی، کارآفرینی، اجتماعی و... به رشته تحریر درآمده است و هر یک از اندیشمندان این حوزه از دیدگاه خود راهکارهایی برای توسعه خلاقیت در جامعه پیشنهاد داده اند. بر این اساس این مقاله با هدف تبیین نقش روابط عمومی در توسعه خلاقیت سازمان ها به رشته تحریر درآمده تا با بررسی انواع مختلف نظرات و مدل های خلاقیت و منابع استنادی موجود، مدل و فرایند های مورد نیاز برای این هدف را شناسایی و معرفی نماید. این در حالی است که دو رویکرد اساسی در این زمینه وجود دارد؛ ۱. خلاقیت ذاتی و غیرارادی و غیراکتسابی است و صاحب تفکر خلاق افرادی استثنایی هستند و ۲. خلاقیت یک موضوع قابل آموزش و اکتسابی است و با استفاده از روش هایی می توان زمینه پرورش خلاقیت در تمامی افراد را مهیا نمود. همچنین دو نوع نگاه به خلق ایده های نو وجود دارد. اول اینکه ایده های جدید به یکباره خلق شده و حاصل ظهور دفعی از تفکر خلاق هستند و دیگری اینکه خلاقیت دارای فرایندی است که طی آن افراد می توانند ایده های جدید را خلق و به منصف ظهور برسانند. در این راستا بررسی های موجود نشان داد که روابط عمومی ها و واحدهای ارتباطی سازمان ها می توانند با بهره گیری از این مدل ها و تجربیات موجود، زمینه پرورش خلاقیت به ویژه خلاقیت فرهنگی را در سازمان های خود فراهم نمایند. همچنین به واسطه نقش و جایگاه این واحد ها به عنوان مدیریت های ستادی و مشاورین رسمی و غیررسمی مدیران ارشد سازمان ها؛ مدیران و کارگزاران روابط عمومی ها می توانند منابع و عوامل خلاقیت های سازمانی را تقویت و در جهت کاهش و رفع موانع خلاقیت در سازمان ها تلاش نمایند.

واژگان کلیدی: خلاقیت، روابط عمومی، خلاقیت فرهنگی، خلاقیت سازمانی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۸/۲۳

صفحات: ۶۷-۹۲

۶۷

جامعه شناسی روابط عمومی / سال اول / شماره نخست / پاییز ۱۳۹۹

JSC, Autumn 2020, Vol.1, No.1

## مقدمه:

رشد سریع تحولات فناورانه و ظهور و بروز شرکت های دانش بنیان، استارت آپ ها، کسب و کار های الکترونیکی و مجازی نوپا و کارآفرینی های جدید در حوزه های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، ذهن تمامی فعالان و علاقه مندان این عرصه ها را به واژگانی همچون "خلاقیت" و "نوآوری" معطوف نموده است.

در حقیقت خلاقیت یک استعداد (یا مهارت) پر ارزش است و افراد خلاق کسانی هستند که پیشرفت های عظیم علوم پزشکی، ادبیات، هنر و... مدیون کوشش های آنهاست. آنها هستند که در رأس پیشرفت تمدن در همه جوامع قرار دارند (سعدی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

در همین راستا در دو دهه گذشته کتاب ها و مقالات متعددی در مورد مسائل آینده سازمان ها و چگونگی تقابل با رویدادها، پدیده ها و نیازهای اجتماعی منتشر شده است که این منابع عموماً هشدارهایی برای آینده چالش زا طرح و رهیافت هایی برای رویارویی با آنها ارائه کرده اند. مجموع بررسی های صورت گرفته بر این نکته تأکید دارد که سازمان ها در صورتی می توانند موفق باشند که از نیروی انسانی خلاق و نوآور برخوردار بوده و در فضایی خلاق به فعالیت موثر بپردازند (شهرآرای و مدنی پور، ۱۳۷۵: ۴۰).

در واقع خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است. در طی زمان، سازمان های غیر خلاق از صحنه محو می شوند و اگرچه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است، موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم می گردد (رضاییان، ۱۳۸۷: ۳۴).

به منظور بهره گیری هر چه بیشتر سازمان ها از خلاقیت و نوآوری کارکنان، محققان سازمانی بایستی متغیرهایی را که موجب تشویق و ترغیب خلاقیت می شوند و همچنین عواملی را که مانع بروز خلاقیت کارکنان می شوند شناسایی کنند تا مدیران بدانند چگونه می توانند خلاقیت را مورد حمایت قرار دهند و از بروز عواملی که مانع بکارگیری خلاقیت در سازمان ها می شود، جلوگیری نمایند. با وجود تحقیقاتی که در زمینه متغیرهای موثر بر خلاقیت در سازمان صورت گرفته است و در حال حاضر هم مطالب زیادی در مورد عوامل موثر بر وقوع رفتارهای خلاق می دانیم، اما هنوز هم چیزهایی در این زمینه وجود دارد که ما نمی دانیم (صادقی مال امیری، ۱۳۸۵: ۱۱۲).

ویلیام جیمز<sup>۱</sup> (۱۹۱۱) بیان می کند که نیروی ابتکار مخترعان بزرگ و کوچک است که بشریت را تکان داده، دیگران فقط تقلید می کنند.

بسیار جالب خواهد بود در صورتیکه ما یک نوع زندگی برای انسان تصور نماییم که در آن خبری از خلاقیت و نوآوری نباشد، طبیعی است در آن صورت دنیای ما بسیار سرد، ساده، ساکت، بدون شور و شاید کم و بیش شبیه دنیای سایر موجودات زنده (مثل دنیای حیوانات) می بود، حتی اگر همین مقدار هوش، توانائی و استعداد انسانی نیز وجود می داشت. بنابراین به قول شکسپیر «ابتکار، انسان را برتر از حیوانات قرار می دهد» (مویدنیا، ۱۳۸۴).

امروزه ثابت شده است که خلاقیت یک ویژگی صرفاً ذاتی نیست، بلکه همه انسانها از این توانایی برخوردار هستند و همه درجات گوناگونی از این استعداد را دارند، علاوه بر این عواملی هم چون مهارت یابی، آموزش پذیری، انعطاف پذیری، سطح دانش و آگاهی، خطرپذیری، نترسیدن از اشتباه و شکست نیز در میزان خلاقیت و نوآوری افراد تأثیر فراوانی دارند. از سوی دیگر نتایج بسیاری از تحقیقات نشان می دهد که زیربنای خلاقیت وجود دانش در حوزه و زمینه خاص می باشد. بدین معنی که چنانچه فردی در یک زمینه خاص فاقد دانش و تخصص لازم باشد، نمی تواند در آن حوزه دارای ایده نو و خلاق باشد (تقی پور و زمانی، ۱۳۹۶).

علیرغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمانها اخیراً بواسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی، کشف کرده اند که منبع کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقاءشان، خلاقیت می باشد. این مزیت رقابتی مستمر در قالب ایده ها، محصولات و خدمات تازه ظاهر می شود که مستقیماً از تفکر خلاق ناشی می شود.

### خلاقیت چیست؟

در تعریف خلاقیت نظرات مختلفی از سوی پژوهشگران و اندیشمندان این حوزه مطرح شده است که هر کدام به یک جنبه از خلاقیت پرداخته و آن را مورد تحلیل و تفسیر قرار داده اند. آمابیل (۱۹۷۶) صاحب نظر خلاقیت، در تعریفش از خلاقیت بر مواردی چون سطوح خلاقیت و محیط تأکید دارد. از دیدگاه وی خلاقیت یعنی تولید ایده های تازه و ارزشمند توسط

1 -James

یک فرد یا گروه کوچکی از افراد که با هم کار می‌کنند. آمابیل (۱۹۹۸) در تعریف دیگری خلاقیت را متشکل از سه عنصر تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش می‌داند. وی خلاقیت بیان می‌کند که مختص سطح خاصی از سازمان نیست بلکه خلاقیت می‌تواند در تمام سطوح و فضاهای شغلی در یک سازمان بروز پیدا کند (فاربی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۳).

محققان، اساتید و مشاوران اغلب خلاقیت را با استناد به یک یا چند عامل متنوع شرح داده‌اند که شامل: «نگرش‌ها، مهارت‌های فکری، رفتارها، استعداد، تکنولوژی، توانمندسازی، پردازش تجربیات و تاثیرات بیرونی می‌باشد» (المصری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۸۱).

سیکزنتمیهایلی<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) محقق سیستمی خلاقیت معتقد است که خلاقیت شامل هر عمل، ایده یا محصول جدیدی است که باعث تغییر یا دگرگونی یک حوزه معین (به یک حوزه جدید) شود، بنحوی که ایده، محصول یا عمل مورد قبول آن حوزه قرار گیرد. وی در قالب دیدگاه سیستمی خود از خلاقیت، بر این نظر است که خلاقیت متأثر از فرد، حوزه علمی مربوطه و زمینه فعالیت مربوطه می‌باشد (سیکزنتمیهایلی، ۱۹۹۰: ۲۸). سیکزنتمی‌هایلی در تعریف دیگری، خلاقیت را اینگونه تعریف می‌کند: تصمیم آگاهانه درباره اینکه آیا یک دیدگاه گرانبها بوده و ارزش پیگیری و دنبال کردن دارد یا خیر؟ (هانسن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

به عقیده مارتنز<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) «خلاقیت توانایی تولید کاری است که دارای دو مشخصه ویژه می‌باشد: جدید و با ارزش باشد. جدید بودن یعنی غیر معمول، منحصر به فرد، متنوع، اصیل و شکستن الگوهای موجود». با ارزش بودن نشان می‌دهد که محصول نیازی را برطرف می‌کند یا مشکلی را حل می‌کند و مفید، موثر، کارا و در راستای هدفی است (مارتنز، ۲۰۱۱: ۶).

به زبان ساده می‌توان گفت: "خلاقیت عبارت است از بکارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید".<sup>۶</sup> از مضامین بکار گرفته شده در تعاریف فوق چنین برمی‌آید که اولاً ماهیت خلاقیت به چگونگی تفکر انسان و نتیجه آن بستگی دارد و ثانیاً مشتمل بر یافتن راهها و روش‌های جدید و مؤثر می‌باشد. بنابراین بدون وجود سه ویژگی اساسی:

<sup>1</sup> Farabee

<sup>2</sup> El-Masry

<sup>3</sup> Csikszentmihalyi

<sup>4</sup> Hansen & et al

<sup>5</sup> Martens

۱- ذهنی بودن<sup>۱</sup>

۲- نبودن<sup>۲</sup>

۳- مؤثر بودن<sup>۳</sup>

ضعف خلاقیت این است که انگیزه ذاتی افراد به راحتی توسط سرپرستان که آنها را در قراردادهای مضر به کار می‌گمارند مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد. یکی دیگر از انگیزه‌های بیرونی که می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد همان نفس خلاق را خطاب قرار می‌دهد. «افراد خلاق بهترین تلاش خود را وقتی که کار را به خاطر خود آن انجام دهند از خود نشان می‌دهند» (تور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸: ۶۲).

### انواع خلاقیت

به طور کلی، سه نوع مختلف خلاقیت، یعنی اقتصادی (کارآفرینی)، تکنولوژیکی (اختراع) و فرهنگی (هنری و سرگرمی) وجود دارد (وان ریمشا و پرژیبلسکی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). هدف مربوط به خلاقیت، فراخوانی فرآیندهای مختلف تفکر خلاق و استعدادهای مختلف و مهارت‌های کارگر خلاق است.

کارآفرینی بیشتر در مورد فرصت‌های شغلی و کسب درآمد از ایده‌ها است. در حالی که ارزش‌گذاری هنرمندان و استعدادهای خلاق از خلاقیت از یک چشم‌انداز اقتصادی کافی نمی‌باشد. "برای اینکه یک ایده واقعاً خلاق باشد، باید مناسب و مفید باشد" (هنری، ۱۹۹۱: ۳).

خلاقیت تکنولوژیکی و فرهنگی می‌تواند با نقاط شروع مربوط مشخص شوند. در حالی که برخی از اختراع‌ها به طور تصادفی اتفاق می‌افتند، اغلب اوقات خلاقیت تکنولوژیکی بوسیله یک مشکل مهندسی مطرح شده که می‌تواند کمابیش به روشنی تعریف شوند (وان ریمشا و پرژیبلسکی، ۲۰۱۲).

خلاقیت فرهنگی لزوماً نیازمند یک مشکل برای حل یا شروع نمی‌باشد. این مطالعه به دو رویکرد اساساً متفاوت از خلاقیت می‌پردازد. یک مکتب فکری ادعا می‌کند که همه می‌توانند به عنوان یک شخصیت خلاق باشند.

1 Mental

2 New (Inoovative)

3 Effective

4 Torr

5 Von Rimscha & Pamela Nölleke-Przybylski

خلاقیت شبیه به بازی با یک ابزار، انجام یک ورزش یا نوشتن یک متن بدون خطا است. همه این موارد نیاز به مقداری نظم و البته تمرین زیاد دارند. در نتیجه، این دورنما توسط یک چارچوب کلی صنعتی آموزش در حل مسئله خلاقانه<sup>۱</sup> ارائه می شود (وان ریمشا و پرژیبلسکی، ۲۰۱۲).

طرفداران، بکار گیری واژگانی چون "طوفان فکری"<sup>۲</sup> (آزبورن، ۱۹۶۳)، "تفکر جانبی"<sup>۳</sup> (دبونو، ۱۹۸۱)، "نوآفرینی"<sup>۴</sup> (گوردون، ۱۹۶۱) یا "نقشه ذهنی"<sup>۵</sup> (بوزان، ۱۹۷۷) به عنوان "مدیر منطقی"<sup>۶</sup> (کپنر و ترگو، ۱۹۶۵) و مفهوم "خلاقیت به عنوان یک علم دقیق"<sup>۷</sup> (آلتولر، ۱۹۸۴) را پیشنهاد می کنند (وان ریمشا و پرژیبلسکی، ۲۰۱۲). در زمینه فرایند های خلاق، مدل های مختلفی وجود دارد که با توجه به موضوع مقاله که خلاقیت فرهنگی است، به تعداد از این مدل ها اشاره می شود.

سیکزنتمیهایلی<sup>۸</sup> پنج مرحله فرآیند خلاق را شرح می دهد: آماده سازی<sup>۹</sup>، تکوین<sup>۱۰</sup>، بینش<sup>۱۱</sup>، ارزیابی<sup>۱۲</sup> و توسعه<sup>۱۳</sup> (سیکزنتمیهایلی، ۱۹۹۶: ۹۶-۸۳). در حالی که آماده سازی می تواند به یک فرآیند کسب و کار تبدیل شود، تکوین به خودی خود از استاندارد بودن بیش از حد جلوگیری کرده، زیرا تصور می شود که با مشکل "پایین تر از سطح سه گانه آگاهی" مقابله می کند. کنار نهادن مساله و کار بر روی ناخودآگاه، دقیقا همان چیزی است که مدیران جعبه سیاه جادویی با آن مواجه هستند.

<sup>1</sup> CPS

<sup>2</sup> Applied Imagination

<sup>3</sup> Osborn

<sup>4</sup> Lateral thinking

<sup>5</sup> Synectics

<sup>6</sup> Gordon

<sup>7</sup> Mind mapping

<sup>8</sup> Buzan

<sup>9</sup> Rationale manager

<sup>10</sup> Kepner& Tregoe

<sup>11</sup> Conceptualize "Creativity" as an exact science

<sup>12</sup> Althuller

<sup>13</sup> Csixzentmihalyi

<sup>14</sup> Preparation

<sup>15</sup> Incubation

<sup>16</sup> Insight

<sup>17</sup> Evaluation

<sup>18</sup> Elaboration

سیکزنتمیهالی اشاره می کند که مراحل ممکن است "قبل از تکمیل فرایند چندین بار تکرار شوند" مراحل "تأیید" یا "ارزیابی و تفکر" در نهایت این ایده را به واقعیت (تجارت) مرتبط می کنند(سیکزنتمیهالی، ۱۹۹۶: ۹۶).

بعضی از نویسندگان نقض قوانین را بخشی از یک فرایند خلاق می دانند(بیلتون، ۲۰۰۷). اما، به عنوان نیاز به حفظ تناسب، هنوز هم باید با محدودیت های دلخواه مواجه شد، بنابراین "خلاقیت هم در مورد شکستن هنجارها و یا رعایت هنجارها است(کلوسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۳۵۵).

این ایده نشان می دهد که خلاقیت به ساختارها و قواعد یک زمینه خاص به عنوان مدل یک سیستم خلاقیت سیسیکزنتمالی بستگی دارد. این مدل از سه عنصر تشکیل می شود: فرد تحت تأثیر زمینه شخصی خود، دامنه خاص به عنوان بخشی از فرهنگ و زمینه سازماندهی اجتماعی(کریان<sup>۲</sup> و مک اینتایر، ۲۰۱۰؛ هووکر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ سیکزنتمیهالی، ۱۹۹۹).

به واسطه ی این مدل خلاقیت زمانی اتفاق می افتد که یک فرد(به عنوان مثال سازنده فیلم مستند) یک دامنه (مثلا مستند) راه با وارد کردن چیزی جدید که توسط فیلد به عنوان مثال افراد و سازمان های موجود در این زمینه پذیرفته و انتخاب شده تغییر دهند. نویسندگان این نوع خلاقیت را به عنوان «C بزرگ» توصیف می کنند که آن را از خلاقیت زندگی روزمره (از جمله تغییر دادن دستور العمل زمانی که ترکیب مواد بهم می خورد) که با عنوان «C کوچک» تعبیر می شود متمایز می کند(سایر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۲۷؛ سیکزنتمیهالی، ۱۹۹۹).

مطابق با مدل سیستم، خلاقیت به معنی تغییر فرهنگ است. دانش و تجربه خاص از یک دامنه شرط لازم برای بیان "خلاق" بودن است. علاوه بر این، خلاقیت بدون یک زمینه ارزیابی وجود نخواهد داشت.

این مدل به طور انحصاری برای صنایع خاص مرتبط با محصولات خلاق و افراد خلاق به کار نرفته، در حالیکه بحث های جاری هنگام استفاده از خلاقیت به عنوان پیش شرطی برای تعریف صنایع فرهنگی و خلاق به کار می رود.

<sup>1</sup> Klausen

<sup>2</sup> Kerrigan & McIntyre

<sup>3</sup> Hooker & et al

<sup>4</sup> Sawyer

بر اساس ایده خلاقیت به عنوان نقطه شروع تعریف، کارگران خلاق به عنوان افرادی تعریف می شوند که کارشان عمدتاً با خلاقیت همراه است. توصیف خلاقیت به عنوان «دستکاری نمادها برای اهداف سرگرمی، اطلاعات و شاید حتی روشنگری»<sup>۱</sup> همزمان اصطلاح «سازندگان نمادین»<sup>۲</sup> را برای توصیف کارگران خلاق معرفی می کند که کارشان "بر فعالیت های نماد سازی تمرکز دارد". این توصیف کارگران خلاق نشان می دهد که آنها افرادی هستند که توانایی خلاقیت فرهنگی را فراتر از حل مشکل فنی دارد. این موضوع بار دیگر به وابستگی متقابل خلاقیت به معنای وابستگی (خلاقیت فردی) در زمینه اجتماعی و فرهنگی اشاره می کند (وان ریمشا و پرژبیلسکی، ۲۰۱۲). آمابیل<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) طریق تعیین روابط بین مراحل خلاقیت و اجزای آن، مدل تقریباً جامع و کاربردی از خلاقیت ارائه نموده که در بردارنده پنج مرحله می باشد. محور اصلی پژوهش های ترزا آمابیل پیرامون خلاقیت، تمرکز بر عنصر انگیزه است که پیش از او توسط ژو و ریکاردز معرفی شده بود. آنچه باعث تمایز پژوهش های آمابیل می شود، دستیابی به رویکردی قدرتمند در مدیریت خلاقیت بر اساس یک الگوی نظری روشن و صریح از خلاقیت است؛ الگویی که شامل سه بُعد اصلی با عنوان مهارت های زمینه ای تخصصی<sup>۴</sup>، مهارت های تفکر خلاق<sup>۵</sup> و انگیزش درونی<sup>۶</sup> است شکل ۱.



شکل ۱ الگوی خلاقیت آمابیل (a ۱۹۹۶)

<sup>1</sup> Hesmondhalgh

<sup>2</sup> Symbolic creators

<sup>3</sup> Amabile

<sup>4</sup> Domain Skills

<sup>5</sup> Creative Thinking Skills

<sup>6</sup> Intrinsic Motivation



مراحل مدل آمابیل به شرح ذیل می باشد:

۱) ارائه مسئله: مسئله توسط خود فرد مشخص شده یا توسط افراد دیگر ارجاع داده می شود. خصوصاً ارائه مسئله توسط خود فرد و داشتن انگیزه لازم در این زمینه خیلی مهم است. زیرا برای شروع فرآیند، وجود انگیزه درونی ضرورت دارد.

۲) آمادگی: کلیه اطلاعات و منابعی که برای حل مسئله لازم است جمع آوری می شود. در این مرحله دانش کاری خیلی مهم می باشد. اشاره این مدل، بر عکس باور عموم این است که هر چه اطلاعات بیشتر باشد، خلاقیت بیشتر نمی شود. خیلی وقتها افرادی که تازه وارد یک رشته یا فعالیت می شوند خیلی بیشتر از افرادی که در این زمینه اطلاعات زیادی دارند، خلاقتر می باشند. همانطوری که تحقیقات تجربی نشان می دهد، مقدار دانش مهم نیست، بلکه نحوه کسب دانش مهم است.

۳) ایجاد ایده ها: تمام پاسخهای ممکن با جستجوی راه حل های قابل دسترس جهت روشن کردن محیطی که با کار مرتبط است، ارائه می شود. در این مرحله مهارتهای تفکر خلاق و انگیزه در کار بسیار نقش اساسی دارند. مهارتهای تفکر خلاق به ایجاد پاسخهای تازه و مناسب کمک نموده و انگیزه، انعطاف، پشتکار و فعالیت مستمر در کار را امکان پذیر می کند. ۴) اثبات: تمامی ایده های بدست آمده از مرحله قبل آزمون می شوند. در این مرحله دانش کاری نقش مهمی داشته و مشخص می شود که: آیا محصول یا پاسخ؛ مناسب، درست و ارزشمند است یا خیر؟ آیا کار تازه ای تحقق یافته است یا خیر؟

۵) ارزیابی پیامد: در این مرحله ممکن است یکی از سه وضعیت زیر حاصل شود:

- موفقیت آمیز بودن نتیجه و حل مسئله. هر چند در چنین وضعیتی کار پایان می یابد اما فرد متأثر از این نتیجه، انگیزه اش تقویت شده و مجدداً در زمینه کاری و مسئله دیگری فرآیند خلاقیت در قالب یک حلقه بازخورد فوراً تکرار می شود.
- شکست قطعی در نتیجه که فعالیت به پایان رسیده و از انگیزه فرد کاسته می شود. البته بعضی مواقع شکستها باعث اکتشاف فرد شده و مبنایی برای آغاز مجدد فرآیند می شوند.
- تا اندازه ای نتیجه موفقیت آمیز بوده اما نه به طور کامل. در این وضعیت فرد از انگیزه کافی برای تکرار مجدد فرآیند و گرفتن نتیجه موفقیت آمیز برخوردار می باشد (آمابیل، ۱۹۸۳: ۱۴۲-۱۲۷).

آماییل، مشکلات پیش رو در تسهیل خلاقیت را ناشی از تأثیر منفی مدیریت دیوان سالار بر انگیزه درونی کارکنان می‌داند؛ و به این وسیله تعارض میا خلاقیت و مدیریت را نشان می‌دهد. او بیان می‌کند که عملکردهای مرسوم در مدیریت کلاسیک، خلاقیت را "می‌کشد"؛ چرا که این عملکردها، مانع از انگیزش درونی کارکنان سازمان، برای انجام خلاقانه کارها می‌شود: «زمانی که فرد احساس کند عامل انگیزش برای انجام کار، در درجه اول، علاقه، رضایت و چالش‌های درونی خود اوست، نه فشارهای خارجی، جزء خلاق‌ترین مردم خواهد شد» (آماییل، ۱۹۹۶b: ۷۹).

او برای ارائه مفهوم جامعی از خلاقیت، همه عناصر ارزشمند موجود در رویکردهای پیشین را باهم ترکیب کرده است. درواقع الگوی آماییل با تأکید بر نیاز به وجود "مهارت‌های زمینه‌ای"، تلاش و تکاپوی مدیران رسانه برای یافتن استعدادهای فردی را تأیید می‌کند؛ "مهارت‌های تفکر خلاق" آزرورن را به روشنی دربر می‌گیرد؛ و با توجه ویژه به "عوامل انسانی" به عنوان محرک "انگیزش"، ضمن پذیرش تنش میان مدیریت کلاسیک خلاقیت، پیشنهادهایی برای حل آن ارائه می‌دهد.

فرد یا گروهی که هر سه بُعد اصلی این الگو یعنی تخصص، تفکر خلاق و انگیزه را در بالاترین سطح در اختیار داشته باشد، به احتمال زیاد به سطح عالی‌ای از خلاقیت نیز دست خواهد یافت (آماییل، ۱۹۹۶b: ۵-۱۴۰).

این در حالی است که همین فرد یا گروه در صورت برخوردار بودن از بالاترین سطح مهارت‌های زمینه‌ای (تخصص) و تفکر خلاق، بدون داشتن انگیزه لازم و کافی، نمی‌تواند به سطح بالایی از خلاقیت دست یابد. از این رو، به احتمال زیاد، ترکیب و تعامل این ابعاد با یکدیگر، تعیین‌کننده میزان خلاقیت موردنیاز در محل کار و دستیابی به نتایج مطلوب خواهد بود.

### عوامل موثر بر خلاقیت

خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است. به طور اجمال ادبیات خلاقیت در حوزه سازمان، بیانگر دسته‌بندی‌های مختلفی از عوامل موثر بر خلاقیت می‌باشد، که از درون و بیرون سازمان بر توان خلاقیت و نوآوری افراد تاثیر می‌گذارند (استنلی و تامز، ۲۰۰۸: ۵۵۲-۵۵۱).

فرهنگ‌هایی که خلاقیت را مورد تشویق قرار می‌دهند به عنوان محیط خلاقیت گرا مورد توجه قرار گرفته‌اند (گلاوینوآ، ۲۰۱۰). عامل اصلی که مانع عملکرد خلاق می‌شود کنترل

<sup>1</sup> Stanley & tomas

<sup>2</sup> Glaveanu

است و می تواند شامل کنترل در تصمیم گیری، کنترل جریان اطلاعات، یا حتی کنترل شکل سیستم‌های پاداش که تأکید بر افزایش انگیزه‌های بیرونی دارد، باشد. فرهنگی که از کنترل حمایت و آن را تشویق می کند باعث کاهش خلاقیت و نوآوری می شود. دلیل عمده بر این ادعا این است که کنترل به طور منفی بر انگیزه‌های درونی اثر می گذارد. تحقیقات انجام گرفته در طی سالهای مختلف در مورد افراد خلاق، عوامل مشترک شگفت انگیزی را نشان می‌دهد(کرافت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۴-۱۵).

بر طبق سخن آمبیل (۱۹۹۸)، مهارت‌های خلاقیت و تخصصی باید همراه با انگیزش درونی برای ایجاد رفتار خلاق تر باشد. علاوه بر این، خلاقیت، ایجاد ایده‌های جدید و مفید، عمدتاً در سطح فردی می باشد(آمبیل و همکاران، ۱۹۹۸).

رفتارهای خلاق کلیه موارد زیر را شامل می شوند:

- خلق یک محصول یا خدمت جدید

- پیدا کردن مورد استفاده جدید برای یک محصول و یا خدمت موجود

- حل یک مشکل

- رفع یک مجادله

خلاقیت یک فرایند مکانیکی نیست تا بتوان آن را روشن و خاموش کرد. بعضی از انسان‌ها خلاق تر از دیگران هستند و هیچ کس برای همیشه خلاق باقی نمی ماند(مورهد، ۱۳۷۴).

### الف) عوامل فردی

در سطح فردی، آمبیل<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) سه مولفه کلیدی را پیشنهاد می کند که از تولید خلاق یا نتایج خلاق حمایت می کند: "مهارت‌های مرتبط با قلمرو، فرایندهای مرتبط با خلاقیت، و انگیزش کار". مهارت‌های مرتبط با قلمرو به دانش و مهارت‌های لازم در حوزه مورد نظر اشاره می کند. فرایندهای مرتبط با خلاقیت شامل سبک‌های شناختی، راهبردهای شناختی، همچنین متغیرهای شخصیتی که بر کاربرد فرایندهای مرتبط با خلاقیت اثر می گذارد؛ و انگیزه کار شامل نگرش‌ها و انگیزش از قبیل انگیزه درونی است.

در مجموع می توان عوامل فردی را شامل موارد ذیل دانست:

### ۱- هوشمندی

<sup>1</sup> Craft  
1 Amobil

هوشمندی عبارت است از شایستگی طبیعی در یک زمینه خاص یا به عبارت واضح‌تر هر الگوی تکرار پذیری از اندیشیدن، احساس کردن و رفتار انسانی به صورتی بهره‌ور. (بکینگهام و کلیفتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۱۰).

یک راه مطمئن و مناسب برای شناسایی هوشمندی نهفته در هر فرد وجود دارد. یک گام به عقب برگشته و تأمل کنید که چه فعالیتی را مشتاقانه، آرزومندانه، و بی دردسر انجام داده‌اید و گامهای آن را بدون آموزش اولیه به آسانی برداشته‌اید یا یادگیری در آن زمینه به سرعت انجام شده است (بکینگهام و کلیفتون، ۲۰۰۱: ۱۰).

## ۲- دانش

برای ساختن توانمندی به دو گونه دانش مرتبط با زمینه هوشمندی (نه هردانشی) نیاز داریم و هر دو اکتسابی و قابل یادگیری می‌باشند. یکی دانش بنیادی و دیگری دانش تجربی. قبل از هر چیز به دانش بنیادین نیاز داریم (رضوی جویباری، ۱۳۹۰).

علاوه بر دانش بنیادی به دانش تجربی نیاز داریم، دانشی را که نمی‌توان از کلاس درس آموخت یا در کتابهای راهنما پیدا کرد. بلکه بایستی رفته رفته، خود را به نظم ویژه آنها عادت داد. این نوع دانش عمدتاً با تمرین حاصل می‌شود (بکینگهام و کلیفتون، ۲۰۰۱: ۱۲).

## ۳- تخصص‌گرایی یا کل‌گرا

بعضی افراد تخصص‌گرایند (دانش عمیق) و برخی دیگر کل‌گرایی (دانش وسیع) را می‌پسندند. معمولاً افراد خلاق و موفق در هیچ کدام از این دو افراط و تفریط نمی‌کنند. آنها به موضوعات گوناگون علاقه مند بوده و به راحتی با دیگران درباره مسائل و مشکلات آنها صحبت می‌کنند. تخصص‌گرایی در مراحل اولیه مسیر شغلی بد نیست، اما هر چه فرد جلوتر می‌آید، امکانات وسیعتری را جستجو می‌کند و مایل است بتواند با طیف وسیعتری از همکاران خود، گفتگوهای سازنده تری داشته و از دانش جامع تری بر خوردار شود. در اصل بسیاری از خلاقیت‌ها زمانی بوجود می‌آیند که حقایق از حوزه‌های ظاهراً نامرتبط دانش، در یک راه حل خلاق، به هم می‌رسند (رضوی جویباری، ۱۳۹۰).

## ۴- مهارت فنی

مهارتها شکل ساختار یافته دانش‌های تجربی هستند که اکتسابی و قابل یادگیری می‌باشند (بکینگهام و کلیفتون، ۲۰۰۱: ۱۲).

<sup>1</sup> Backingham & kelifton

ویژگی مهارت در این است که به منظور انتقال آسان بهترین‌ها طراحی شده است. چنانچه مهارتی را بیاموزید، عملکرد شما را اندکی بهتر می‌کند، ولی نمی‌تواند جای هوشمندی را بگیرد. از سوی دیگر چنانچه توانمندی ویژه‌ای بدست آورید همراه با مهارت‌ها و هوشمندی طبیعی ذاتی شما، ترکیبی بوجود می‌آورند که بسیار ارزشمند است. در نتیجه همانند دانش، مهارت‌ها نیز چنانچه مرتبط با زمینه هوشمندی باشند می‌توانند در شکل‌گیری توانمندی نقش کلیدی بازی کنند و گرنه چیزی جز هدر دادن منابع روی کاستیها نمی‌باشند (بکینگهام و کلیفتون، ۲۰۰۱: ۱۲).

#### ۵- تصور قوی از خلاقیت خود

بعضی از اندیشمندان در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده‌اند که افراد خلاق تصویری قوی از خلاق بودن خود دارند، زیرا قدرت تفکر مثبت در باورهای مثبت افراد به اینکه چنین ظرفیتی را دارند و می‌توانند پذیرای خلاقیت باشند، نهفته است. اولین قدم جهت بهبود خلاقیت این است که بفهمیم و قبول کنیم این حقیقت را که فردی خلاق هستیم و اینکه می‌توانیم خلاقیت خود را افزایش دهیم، زیرا ذهن فقط می‌تواند چیزی را دریابد که برای دریافت شدن آن آماده شده است. چنانچه خود را خلاق بدانید، خلاقیت می‌تواند اتفاق بیفتد. از اینرو افراد خلاق خود را خلاق می‌دانند (دبونو<sup>۱</sup>، ۱۴۵: ۱۹۹۲).

#### ۶- پشتکار و استقامت

معمولا افراد خلاق دارای پشتکار و استقامت وافر در فعالیت مربوط می‌باشند (ساتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۸۹) و این پشتکار و استقامت باعث می‌شود که افراد خلاق بتوانند از فرایندهای هوش و دانش خود به طور مکرر استفاده نمایند. بیشتر افراد شکست می‌خورند زیرا آنها فقط ۹ دقیقه صرف یک مسئله می‌کنند در حالیکه حل آن مسئله به ده دقیقه زمان نیاز دارد. خلاقیت نیازمند سخت‌کاری و مصرف مشتاقانه و شدید انرژی و زمان می‌باشد، زیرا هیچ چیز ارزشمندی از جمله خلاقیت به سادگی و به سرعت بدست نمی‌آید (صادقی مال امیری، ۱۳۸۴: ۷۲).

#### ۷- ابهام‌پذیری

<sup>1</sup> De Bono

<sup>2</sup> Sutton

اگر تعریف روشن و دقیقی از شغل نشده باشد و شاغل نسبت به طبیعت شغل به آگاهی و اطمینان کامل نرسیده باشد دچار ابهام می‌گردد. یکی از برجسته ترین ویژگیهای افراد با سطح خلاقیت بالا داشتن ظرفیت گنجایش تحمل ابهام می‌باشد. (صادقی مال امیری و لطفاء، زاده، ۱۳۸۹: ۱۱۰).

عموماً در ایام ابهام دو نوع فشار بیرونی (از ناحیه سازمان) و فشار درونی (از درون فرد) برای بستن مسئله پیش از موعد وجود دارد. افراد بایستی ظرفیت تحمل این فشارها را جهت دستیابی به ایده ها و راه حل‌های بکر و بدیع داشته باشند. زیرا بهترین ایده ها و راه حل‌های خلاق آنهایی هستند که توسط افرادی بدست می‌آیند که ظرفیت گنجایش و تحمل این ابهامات را دارند. هر چند انتظار کشیدن در وضعیت ابهام مشکل است. اما نتایج اغلب توجیه کننده می‌باشد (رضوی جویباری، ۱۳۹۰).

#### ۸- خطر پذیری

بسیاری از اندیشمندان یکی از مهمترین ویژگیهای افراد با خلاقیت بیشتر را خطر پذیری یا ریسک پذیری می‌دانند. بدین صورت که ماهیت خلاقیت بیانگر پر مخاطره بودن این کار است. اقدامات خلاق بعضی اوقات با شکست مواجه می‌شود، اما افراد خلاق باید بتوانند بدون توجه به خطرات، شکست را پذیرا شوند و نقطه برجسته سازمانهای خلاق تعهد نسبت به منابع مخاطره آفرین جهت تعقیب احتمالات خلاق می‌باشد (جیویا، ۱۹۹۴: ۳۱۷). جهت داشتن خلاقیت به ناچار باید پذیرش خطر کرد، زیرا بزرگترین زیان اساساً نپذیرفتن خطر است و ریسک‌های مهم آنهایی هستند که به شما کمک می‌کنند تا توسعه یافته و ارزشهای خود را بروز دهید (لند و جارمن، ۱۳۷۹: ۵۷). در نتیجه جهت ترغیب خلاقیت بایستی کارکنان تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای فعالیتهای شان، شکست را تجربه کرده و اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری به شمار آیند (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴: ۸-۹).

#### ۹- استقلال

انسان مستقل و خلاق بدون محدودیت و ممنوعیت، فکر و عمل خود را آزادانه انتخاب می‌کند. به علاوه این انسان از احساس تسلط خویش بر زندگی لذت می‌برد و معتقد است آینده اش به خود او بستگی دارد و با حادثه و موقعیت و رویدادهای گذشته هدایت نمی‌شود. انسان با داشتن احساس آزادی و قدرت، در زندگی راههای انتخاب بیشماری می‌بیند

<sup>1</sup> Gioia

<sup>2</sup> shalley&Gilson

و احساس میکند می تواند هر آنچه بخواهد انجام دهد. در مقابل انسان منفعل، از لذت این گونه احساس آزادی بهره مند نیست. شاید رفتار خاصی را انتخاب کند، اما نمی تواند انتخاب آزاد خود را به عمل واقعی تبدیل کند (شالتز<sup>۱</sup>، ۱۹۷۷: ۵۸) بطور مختصر افراد خلاق خودشان تصمیم می گیرند که چه هدفی را انتخاب کنند یا اینکه چه کاری را انجام دهند؟ چه وقت آن را انجام دهند؟ چگونه انجام دهند؟ و چه زمانی آن را متوقف کنند؟ در تمامی این موارد تمایلات، ترجیحات و خواسته های درونی افراد عامل تعیین کننده رفتار بوده است، نه عوامل بیرونی (دیسلی و لنون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۶۳).

### ۱۰- نیاز به موفقیت

بعضی از محققین و صاحب نظران خلاقیت بر این نظرند که افراد خلاق، نیاز وافر به موفقیت و پیشرفت دارند. نیاز به موفقیت عبارت است از میل به انجام دادن خوب کارها در مقایسه با معیار برتری. این نیاز افراد را برای یافتن «موفقیت در رقابت با معیار برتری» با انگیزه می کند (رضوی جویباری، ۱۳۹۰).

آنچه در تمام موقعیتهای موفقیتی مشترک است این است که شخص می داند عملکرد آتی او ارزشیابی معنا داری از شایستگی فردی اوست. معیارهای برتری به این علت نیاز به موفقیت را بر می انگیزند که عرصه بسیار معنا داری برای ارزیابی میزان شایستگی فرد تأمین می کنند. وقتی افراد با معیارهای برتری مواجه می شوند، واکنشهای عاطفی آنها فرق میکند. افراد دارای نیاز به موفقیت زیاد عموماً با عواطفی مثل امید، غرور و خشنودی خوش بینانه پاسخ می دهند. افراد با نیاز پیشرفت کم عموماً با هیجانهای اجتنابی مثل اضطراب، حالت تدافعی و ترس از شکست، پاسخ می دهند (کوپر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۴۹۳).

### ۱۱- اعتماد به نفس

اعتماد به نفس اساساً به انتظار غلبه موفقیت آمیز بر چالشها و رفع موانع اطلاق می شود، یا به طور کلی بر این باور اشاره دارد، که شخص می تواند امور را مطابق خواسته های درونی خویش پیش برد و متضمن انجام موفقیت آمیز تکلیف بخصوص یا پروراندن نقشی خاص می باشد. افراد خلاق معمولاً افرادی با اعتماد بنفس می باشند و عمیقاً به تواناییها و مهارتهای خود و آنچه انجام می دهند اعتماد دارند. آنها از این توانایی برخوردارند تا اطرافیان خود را نیز متقاعد کنند که حق با آنهاست. افراد با اعتماد به نفس بالا خیلی خوب می

<sup>1</sup> Schultz

<sup>2</sup> Dacey & Lennon

<sup>3</sup> Cooper

توانند از دنباله روی از جمع بپرهیزند، آنرا کنار بگذارند و یا رد کنند. این افراد نمی توانند از گفتن و انجام دادن کارهایی که فکرمی کنند درست است دست بردارند، زیرا آنها نسبت به فشارهایی که برای دنباله روی از جمع وجود دارد، بی‌اعتنا هستند یا اهمیتی برای آن قایل نمی شوند. افراد دارای اعتماد بنفس بالا، همچنین به طور مستقل فکر و عمل می کنند و علی‌رغم عدم پذیرش و انتقاد دیگران، همچنان به عقاید خود پایبند می‌مانند (شاتون، ۲۰۰۱).

### ب) عوامل سازمانی

جوسازمانی به عنوان متغیر پیش بین می‌تواند بر متغیر ملاک خلاقیت تأثیر داشته باشد که در این زمینه تحقیقاتی انجام گرفته است.

آندریوپولوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) پنج عامل موثر بر خلاقیت سازمانی را تقسیم می‌کند: (۱) محیط سازمانی، (۲) سبک رهبری، (۳) فرهنگ سازمانی، (۴) منابع و مهارت‌ها، و (۵) ساختار و سیستم‌ها.

او معتقد است که این بینش برای تمرین کنندگان مفید بوده، اما در عین حال این انتقاد را وارد می‌کند که اکثر توصیه‌ها ناشی از مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌ها صرفاً مفهومی هستند.

### ۱- محیط (جو) سازمانی

بعضی از محققین بین فرهنگ سازمانی و جو سازمانی تفاوت قائل شده‌اند. فرهنگ سازمانی عبارتست از ارزشها، عقاید، تاریخ، سنتها و مفروضات اساسی سازمان. فرهنگ سازمانی از ریشه‌هایی عمیق و پیشینه‌ای دیرینه بر خوردار بوده و به آهستگی تغییر و تحول می‌پذیرد. در حالی که جو سازمانی عبارت از الگوهای تکراری از رفتار، نگرشها و احساساتی است که وصف‌کننده زندگی در سازمان می‌باشد. این الگوهای رفتاری در قالب رفتارهای روزانه در محیط کار توسط افراد تجربه، درک و تفسیر می‌شوند. جو سازمانی در مقایسه با فرهنگ سازمانی، قابل مشاهده‌تر، ملموس‌تر و به آسانی و سرعت بیشتری قابل تغییر و تحول می‌باشد. از این دیدگاه فرهنگ سازمانی سرچشمه و مبنای جو سازمانی می‌باشد. جو سازمانی، وجوه مستقلی از نگرش به سازمان است که در نگاه کارکنان به سازمان متبلور می‌شود. درک افراد از رفتارها، روی نگرش آنها از کار و همچنین سطوح عملکرد و در نتیجه بهره‌وری آنها تأثیر می‌گذارد (اکوال<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

<sup>1</sup> Andriopoulos

<sup>2</sup> Ekvall



## ۲- سبک رهبری

هرسی و بلانچارد رهبری را عبارت از اثر گذاری بر کارکنان در جهت انجام وظایفشان با میل و رغبت می دانند و رایبیز نیز رهبری را توانایی نفوذ در دیگران برای دست یابی به اهداف تعریف می کند (رایبیز و دی سنزو، ۱۳۸۸: ۳۳۵).

یکی از جنبه های سازمانی که تاثیر برجسته ای روی خلاقیت دارد، سبک رهبری است. رهبران فرهنگمند، خلاق و ایجادکننده تحول بر سازمان اثرات بسیار زیادی می گذارند. از جمله ویژگی های چنین رهبرانی این است که می توانند موجب تغییرات، نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی شوند، و این نه بدان سبب است که بخواهند افراد از شخص آنان پیروی کنند بلکه چنین رهبری بر تحول سازمانی اعتقاد راسخ دارد و می کوشد تا یک فرایند نوین سازمانی را نهادی نماید.

ردموند و همکاران (۱۹۹۳) تاثیر رفتار رهبر بر خلاقیت افراد زیر دست را تحلیل نمودند. آنها بدیت نتیجه رسیدند که "به رسمیت شناختن ارزش مخالفت و تشویق تنوع نظرات می تواند به احتمال زیاد به نوآوری کمک کند" (۱۹۹۳: ۱۴۶).

## ۳- فرهنگ سازمانی

فرهنگ عبارت است از مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک، استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد، آموزش داده می شود (محمدی و طبری، ۱۳۸۷: ۳۹).

در صورتی که فرهنگ سازمانی دارای مشخصات زیر باشد می تواند زمینه ایجاد خلاقیت در سازمان را فراهم کند (رایبیز، ۱۳۷۴: ۴۰۱).

- پذیرش ابهام: تاکید بسیار زیاد بر عینیت و شرح جزئیات، خلاقیت را محدود می کند.
- تحمل غیر عملی بودن: افرادی که برای مسایل مختلف راه حل های غیر عملی و حتی احمقانه می یابند، سرکوب نمی شوند، زیرا آنچه ابتدا نشدنی به نظر می آید ممکن است سازمان را به راه حل های نو رهنمون شود.
- نظارت های خارجی کم: میزان قوانین، مقررات، خط مشی ها و سایر نظارتها مشابه، بسیار کم است.
- تحمل مخاطره: کارکنان برای تجربه کردن تشویق می شوند، بدون آنکه نگران شکست در تجربه های خود باشند. اشتباه هایی به عنوان فرصتهای آموزشی تلقی می شوند.

- تحمل تعارض: پراکندگی عقاید تشویق می شود. هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها به عنوان نشانه ای از موفقیت تلقی نمی شود.
  - تاکید بر هدف به جای وسیله: هدفهای روشنی وضع می شوند و افراد تشویق می شوند تا راه حل های جایگزین برای دستیابی به هدفهای خودشان بیابند. تاکید بر هدف نشان دهنده امکان وجود پاسخهای درست متعدد برای هر مسئله است.
  - تاکید بر نظام باز: سازمان از نزدیک محیط را می بیند و در برابر دگرگونیهای محیطی به سرعت واکنش نشان می دهد.
- در واقع، وقتی خلاقیت و نوآوری مورد انتظار کارکنان و مدیران باشد، این انتظار بر فرهنگ سازمانی حکمفرما می شود و فضایی سرشار از تغییرات ایجاد می کند. شایسته است برای تشویق خلاقیت و نوآوری، سازمانها با فرهنگ تیمی شکل گیرند، زیرا در این نوع سازمانها تاکید بر اختراع، اکتشافها، نوآفرینی، ریسک پذیری و آزادی عمل است و نمونه بارز این گونه سازمانها، سازمانهای حسابداری، مشاوران حقوقی، بانکها، سازمانهای مشاوره‌ای، سازمانهای تبلیغاتی، سازمانهای تولید نرم افزار و تحقیقات بیولوژیکی است (محمدی و طبری، ۱۳۸۷: ۳۹).

#### ۴- منابع و مهارت ها

به عقیده آمابیل (۱۹۹۸) دو منبع اصلی موثر بر خلاقیت؛ زمان و پول هستند و مدیران بایستی در تخصیص این منابع با دقت عمل کنند. همانند انتصاب افراد در مشاغل مناسب، تصمیم گیری در مورد میزان تخصیص زمان و پول به یک گروه یا پروژه، قضاوتی پیچیده است که می تواند به تشویق و ترغیب یا سرکوبی خلاقیت ختم شود. روشن است که خلاقیت اغلب زمان بر است؛ کشف مفاهیم جدید، انطباق راه حل های منحصر به فرد و جستجو در هزار توهای پیچیده، نیاز به زمان دارد. مدیرانی که فرصت کافی برای اکتشاف نمی دهند، سهوا مانع خلاقیت می شوند.

به نظر آمابیل منبع دیگری که در ارتباط با خلاقیت فهم درستی از آن وجود ندارد، فضای فیزیکی است. معمولا برداشت متعارف آن است که گروههای خلاق نیازمند دفاتر وسیع و راحت هستند. چنین فضایی به خلاقیت صدمه نمی زند، و امکان دارد حتی به خلاقیت هم کمک کند، اما اهمیت چنین فضایی به اندازه سایر اعمال مدیریتی که بر خلاقیت تاثیر گذار می باشند، نیست. در عمل مکررا شاهد هستیم که مدیران به بهای از دست دادن اقدامات بسیار موثر نظیر انطباق دادن افراد با وظایف مناسب و دادن استقلال و آزادی عمل

بیشتر به افراد در فرایند کار، توانشان را صرف ایجاد فضای فیزیکی وسیع و مجلل می کنند (آماییل، ۱۹۹۸: ۸۷).

## ۵- ساختار سازمانی

ساختار سازمانی یکی از ابعاد دو گانه سازمان است. دفت (۱۹۹۸) از جمله اندیشمندان سازمان و مدیریت معتقد است که ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود. نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیتها و فرایند های سازمان است (دفت، ۱۳۸۶: ۲۱۱).

برنز و استاکر (۱۹۶۲) ساختار سازمانی را موثر بر خلاقیت دانسته و به ترتیب معتقدند که ساختار ارگانیکی و ساختار ادھوکراسی (که نوعی ساختار ارگانیکی می باشد) تسهیل کننده خلاقیت می باشند. ساختار زیستی با شرایط متحول محیطی به سرعت هماهنگ می شود، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضا فراهم می آورد و بستر مناسب برای رشد خلاقیت و نوآوری می سازد (الوانی، ۱۳۸۷: ۲۴۵).

همه مطالعات و تحقیقات انجام شده در مورد ارتباط بین نوع ساختار و خلاقیت، با ذکر محاسن ساختار ارگانیک که تسهیل کننده خلاقیت است یا با به تصویر کشیدن معایبی که ساختارهای مکانیکی بواسطه آنها سد راه خلاقیت می شوند، ساختار مناسب برای تسهیل خلاقیت را ساختار ارگانیکی می دانند.

از عوامل دیگری که در خلاقیت سازمانی موثر است می توان به سیستم های سازمانی همچون سیستم پاداش اشاره کرد.

علت اینکه چرا افراد کارهایی را انجام می دهند، این است که می خواهند، نیازهای خود را ارضا نمایند. افراد قبل از اینکه دست به کاری بزنند، به نتیجه و پاداشی که از آن نصیب شان می شود، فکر می کنند. بسیاری از این پاداشها در اختیار و کنترل سازمانها است که در اغلب موارد از موثرترین ابزار انگیزشی به حساب می آیند (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۲۵۹).

## ج) عوامل گروهی موثر بر خلاقیت

### ۱- اندازه گروه

آماییل طی یک مطالعه در سازمانهای تحقیقاتی نشان داد گروههای کوچکی که بین ۵ تا ۹ نفر عضو دارند نسبت به سایر گروهها از میزان خلاقیت بالاتری برخوردارند (آماییل، ۱۹۹۸: ۸۵). دبونو نیز بیان می کند که گروههای دارای حداقل چهار تا حداکثر هشت عضو از

<sup>1</sup> Robbins

میزان خلاقیت قابل توجهی بر خوردارند. به نظر دبونو، مطلوبترین حالت شش نفر می باشد. زیرا در گروههای بزرگتر (مثلاً هشت نفر) اجازه داده می شود تعدادی از افراد به صورت غیر فعال و منفعل نشست و بعضی از افراد را تشویق به بازی کردن نقش ناظر یا خرده گیری جهت قضاوت در مورد ایده های دیگران می کنند؛ اما گروههای کوچک دائماً پویا هستند و از همه افراد بطور یکسان انتظار همکاری و مشارکت می رود. (دبونو، ۱۹۹۲)

## ۲- تنوع گروه

در ادبیات خلاقیت در سازمان به تنوع گروه به عنوان پیش شرط لازم برای عملکرد خلاق، نگاه شده است. صاحب نظران معتقدند که تنوع گروه از طریق افزایش دامنه « دانش »، « مهارتها » و « دیدگاههای » در دسترس گروه (پلدا<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۹: ۲۴)، ترکیب ایده ها به صورت مفید و دست یابی گروه به طیف وسیع تری از روشهای نیل به هدف (آمابیل، ۱۹۹۸: ۸۵). نگاه به کارها و فعالیتها از دیدگاه های مختلف (کوک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۱۸۳)، تحریک بررسی بدیل‌های مبهم (کاکس<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۱: ۴۲۲) موجب افزایش سطح خلاقیت می شود.

آمابیل بر اساس دو دهه تحقیقات خود در زمینه خلاقیت در موسسات تحقیقاتی نتیجه گیری و پیشنهاد می کند اگر می خواهید گروههایی ایجاد کنید که حاصل کار آنها خلاقیت باشد، باید گروههایی خلق کنید که دارای تنوع باشند. حال آنکه یکی از رایج ترین راههای سرکوب خلاقیت بوسیله مدیران، ایجاد گروههای همگن است. گروههای همگن معمولاً با کمترین اختلاف نظر، سریعتر به راه حلها نائل می شوند. این گروهها اغلب از روحیه خیلی بالایی نیز برخوردارند (آمابیل، ۱۹۹۸: ۸۵). همچنین گاسمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) بیان می دارد گردش شغلی یا تبادل کارکنان بین واحدهای سازمان راه حلهایی ممکن و موثر در جهت تبادل دانش کاری و داشتن تنوع درون سازمان می باشند (گاسمن، ۲۰۰۱: ۸۸).

## ۳- انسجام گروه

<sup>1</sup> Pelled

<sup>2</sup> Cook

<sup>3</sup> Cox

<sup>4</sup> Gassmann

انسجام گروه عبارتست از درجه یا میزانی که افراد گروه یکدیگر را حمایت کنند، جذب یکدیگر شده و در هدفهای گروه منسجم می شوند. یعنی هر قدر اعضای گروه بیشتر به یکدیگر جذب شده و از یکدیگر حمایت کنند و هر چه بیشتر هدفهای فردی اعضای گروه با هدف گروه هماهنگ تر باشد، انسجام گروه بیشتر خواهد بود (رابینز، ۲۳۸: ۱۹۹۶).

آمابیل معتقد است برای داشتن خلاقیت علاوه بر داشتن تنوع گروهی، اعضای گروه بایستی حمایت متقابلی از یکدیگر داشته باشند، زیرا دور هم جمع کردن تنوعی از تخصصها، فرهنگها، جنسیت ها، شخصیتها و... به منظور توسعه خلاقیت، در عمل ساده است. اما احتمال اینکه همه افراد از یکدیگر حمایت نمایند، کم است. بر این اساس، "آمابیل" بیان می کند که برای حمایت اعضای متنوع گروه از یکدیگر، این گروهها بایستی واجد سه مشخصه باشند: ۱- اعضای گروه باید اشتیاق و علاقه مشترکی نسبت به هدف گروه داشته باشند؛ ۲- اعضا بایستی عملاً تمایل داشته باشند که به هم گروهی های خود خصوصاً در مواقع دشواری کمک کنند و ۳- بایستی همه اعضا به دانش و دیدگاه منحصر بفرد سایر اعضا گروه اعتقاد داشته و برای آنها احترام قائل شوند. "آمابیل" تاکید می کند که این عوامل نه تنها انگیزش و خلاقیت افراد را افزایش می دهند، بلکه موجب فزونی تجارب و مهارتها نیز می شوند (آمابیل، ۱۹۹۸: ۷۷).

### خلاقیت در سازمان های ارتباطی

تلاش های انجام گرفته از سوی گرگ دایک یکی از مدیران عامل پیشین بی بی سی، در جهت تبدیل این سازمان به خلاق ترین سازمان رسانه ای در جهان است. او از آنچه در بخش های قبلی به عنوان رویکرد مدیریت استعداد در مدیریت خلاقیت یاد شد، به صراحت دوری می کرد: «یک چیز مشخص و شناخته شده ای وجود داشت و آن اینکه [در بی بی سی] مواردی که در آن کارها تنها به واسطه نبوغ ذاتی افراد مستعد خلاقیت های فردی افراد خلاق انجام می شد، بسیار محدود و استثنایی بود... و افراد در بی بی سی نیاز داشتند یاد بگیرند که چگونه باهم و در قالب گروه های خلاق، برای خلق و بهبود ایده های ناب، تلاش کنند» (دایک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۳۱۸).

قابل توجه ترین موضوع در روش کلیدی بی بی سی «برپایی آسانسوری<sup>۲</sup>»، است. این رویکرد، خلاقیت را با تمرکز بر یک "نیاز" بازار قابل شناسایی، مدیریت می کند. به محض اینکه نیازی از مخاطب شناسایی شده باشد، باید یک برنامه تلویزیونی برای پاسخگویی به

<sup>1</sup> Dyke

<sup>2</sup> Elevator Pitch

آن نیاز توسعه یابد. ون دن برول روشن می سازد که گر دایک این رویکرد را به عنوان روشی برای جهت گیری دوباره تهیه کنندگان بی بی سی و دور شد از انگیزه درونی و رفتن به سوی یک انگیزه بیرونی در نظر گرفته بود. «بی بی سی هموارناغه های خلاق و نبوغ فردی آنها را ارزشمند می دانست و به آنها برای پیگیری پروژه هایشان فضا و فرصت کافی می داد؛ اما این به طور گسترده ای به عنوان یک حق برای تهیه کنندگان تفسیر شده بود تا اهداف و ساخت برنامه هایی جالب [البته] از نظر خودشان را دنبال کنند و همین امر مانع از ورود عده ای می شد که خارج از دایره کوچک آنها بودند و ممکن بود دیدگاه های آنها را به چالش بکشند (دویر، ۱۳۹۵).

در پایان می توان خلاصه اقدامات بی بی سی در تبیین خلاقیت را شامل موارد ذیل دانست: اقدام ۱: استفاده از چاله آبدی در خلاقیت (مشارکت دادن کارکنان سایر بخش ها و قسمت های سازمان در ایده پردازی)

اقدام ۲: ایجاد یک فرهنگ سازمانی باز و فراگیر

اقدام ۳: سرمایه گذاری آموزشی و گسترش مهارتهای زمینه ای

اقدام ۴: تبیین یک چشم انداز خلاقانه اختصاصی (دویر، ۱۳۹۵)

### جمع بندی و نتیجه گیری:

یکی از مهمترین جنبه های خلاقیت در سازمان ها، توجه به خلاقیت فرهنگی است. در این نوع خلاقیت، نقش واحد های روابط عمومی و ارتباطات بسیار پر رنگ است. ارزش خلاقیت فرهنگی یک ارزش عمومی است و می تواند زیر بنای سایر انواع خلاقیت در سازمان ها قرار گیرد.

برای تحقق یک سازمان خلاق، در حوزه فردی ابتدا باید مدیران و کارگزاران روابط عمومی از افراد خلاق سازمانی انتخاب و یا استخدام شوند. افرادی هوشمند، با دانش و مهارت، در حد میانه ای از تخصص گرایی و کل گرایی و با پشتکار و تلاش که تصویری قوی از خلاقیت دارند. این افراد در مواجهه با ابهامات از تحمل پذیری بالاتری نسبت به دیگران برخوردار بوده و همواره با اعتماد به نفس بالا، خطرپذیری، میل و نیاز به موفقیت، آزادانه در پی تعقیب و تحقق ایده های خود هستند.

در حوزه سازمانی روابط عمومی های می توانند تلاش نمایند تا محیط (جو) سازمانی مناسبی شامل الگوهای رفتاری، نگرش ها و احساساتی که وصف کننده زندگی در سازمان باشد را به وجود آید. همچنین به عنوان واحدهای ستادی نزدیک به مدیران ارشد، می توانند تلاش

نمایند تا سبک رهبری خلاقانه در سازمان به وجود آید و مدیران را اقناع نموده که چنین سبک رهبری موجب تغییرات، نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی در سازمان شده و منافع جمعی بسیاری را به ارمغان خواهد آورد.

در حوزه سازمانی روابط عمومی ها با همکاری واحدهای منابع انسانی می توانند به ترویج یک فرهنگ خلاقانه کمک نمایند. در واقع، وقتی خلاقیت و نوآوری مورد انتظار کارکنان و مدیران باشد، این انتظار بر فرهنگ سازمانی حکمفرما می شود و فضایی سرشار از تغییرات ایجاد می کند.

در این راه شایسته است برای تشویق خلاقیت و نوآوری، سازمانها با فرهنگ تیمی شکل گیرند، زیرا در این نوع سازمان ها بر اختراع، اکتشاف ها، نوآفرینی، ریسک پذیری و آزادی عمل تاکید میشود. همچنین ایجاد یک فرهنگ سازمانی باز و فراگیر زمینه بروز خلاقیت را به میزان قابل توجهی افزایش خواهد داد.

روشن است که خلاقیت اغلب بر زمان بر است؛ کشف مفاهیم جدید، انطباق راه حلهای منحصر به فرد و جستجو در هزار توهای پیچیده، نیاز به زمان دارد. مدیرانی که فرصت کافی برای اکتشاف نمی دهند، سهواً مانع خلاقیت می شوند. همچنین توجه به عوامل انگیزشی، پاداش و تشویق کارکنان خلاق نیز نباید از دستور کار خارج شود و در این زمینه نقش روابط عمومی ها پررنگ است.

یکی دیگر از عوامل موثر بر خلاقیت، عوامل گروهی شامل اندازه، تنوع و انسجام گروهی است.

تشکیل انواع مختلف گروه های ۴ تا ۹ نفره در تصمیم گیری و انجام فعالیت های سازمانی، به ویژه گروه هایی با عضویت برخی افراد از واحد های مختلف و متفاوت، نقش تعیین کننده ای در پرورش خلاقیت سازمانی ایفا می کند.

در این زمینه کارگزاران روابط عمومی با استفاده از مهارت های ارتباطی می توانند زمینه انسجام و هماهنگی گروهی را افزایش دهند به گونه ای که اعضای گروه بیشتر به یکدیگر جذب شده و از یکدیگر حمایت کنند و هدفهای فردی اعضای گروه بیشتر با هدف گروه هماهنگ شود.

آمابیل معتقد است برای داشتن خلاقیت علاوه بر داشتن تنوع گروهی، اعضای گروه بایستی حمایت متقابلی از یکدیگر داشته باشند، زیرا دور هم جمع کردن تنوعی از تخصصها، فرهنگها، جنسیت ها، شخصیتها و... به منظور توسعه خلاقیت، در عمل ساده اما احتمال

اینکه همه افراد از یکدیگر حمایت نمایند، کم است. بنا بر این در اینجا نقش روابط عمومی ها حساس تر از گذشته خواهد بود.

همچنین روابط عمومی ها می توانند با استفاده از "چاله آبدهی"، افراد مختلف را در برنامه های کاری خود مشارکت داده و در گروه هایی با ویژگی های فوق، از ایده پردازی و نظرات کارکنان سایر بخش ها و قسمت های سازمان نیز استفاده کنند.

سرمایه گذاری آموزشی و گسترش مهارت های زمینه ای در میان کارکنان واحد روابط عمومی و نیز ترغیب مدیریت ارشد سازمان به سرمایه گذاری آموزشی بر منابع انسانی، ترغیب کارکنان به مطالعه، یادگیری و استفاده از تجربیات سازمان ها و شرکت های دیگر و... اقداماتی است که به تقویت خلاقیت در ابعاد مختلف سازمان کمک شایانی می نماید. با تمام این موارد یاد شده ذکر این مهم قابل توجه است که به نظر می رسد بدون "تبیین یک چشم انداز خلاقانه اختصاصی" برای سازمان ها، تحقق و ارزیابی خلاقیت سازمانی امری مشکل باشد.

بر همین اساس واحدهای روابط عمومی باید تلاش کنند که این چشم انداز را ابتدا در حوزه های تخصصی خود ایجاد کرده و سپس به کل مجموعه سازمان تسری نمایند. یادآور می شود که تحقق و اجرای تمام موارد ذکر شده تا کنون، در سازمان های ما تقریباً غیر ممکن به نظر می رسد با این وجود یک روابط عمومی هوشمند، خلاق و پرتلاش، از فرصت های اندک پیش روی استفاده نموده و منافع اقدامات خلاقانه را برای همه عیان می نماید.

این کار برای شروع می تواند توسعه خلاقیت فرهنگی در سازمان با همکاری واحدهای منابع انسانی باشد، چرا که فرهنگ به مفهوم عامه خود، موضوعی است که در تمامی سطوح سازمان وجود داشته و از وجود آن می تواند در توسعه خلاقیت سایر بخش های سازمان و جامعه نیز استفاده نمود.



## منابع

- الوانی، مهدی (۱۳۸۷) مدیریت عمومی. چاپ بیست و هفتم، تهران: نشرنی.
- آزبورن، الکس اف. (۱۳۸۶) پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت، ترجمه حسن قاسم‌زاده، تهران: انتشارات نیلوفر، چاپ اول: ۲۷-۴۷.
- تقی پور، فائزه و عباس زمانی (۱۳۹۶) واکاوی شبکه های اجتماعی مجازی؛ با مروری بر پژوهش های جوانان، نوجوانان و دانش آموزان، اصفهان: جهاد دانشگاهی.
- دبونو، ا (۱۳۸۶) خلاقیت کارآمد، ترجمه ملک دخت قاسمی، نشر اختران، تهران.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۶) مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ سوم.
- دویر، پل (۱۳۹۵) مدیریت خلاقیت در سازمان های رسانه ای، ترجمه سیاوش صلواتیان و حامد منصوری، فصلنامه رسانه، سال ۲۷، شماره ۴: ۱۹۲-۱۶۳
- رضاییان، علی (۱۳۸۷) اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت، چاپ نوزدهم.
- رضوی جویباری، رمضان (۱۳۹۰) بررسی موانع بکارگیری خلاقیت در تصمیمگیری مدیران شرکت پارس خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- شهرآزای، مهرناز و مدنی پور، رضا (۱۳۷۵) سازمان خلاق و نوآور، دانش مدیریت، تهران.
- صادقی مال امیری، منصور. (۱۳۸۴) طراحی و تبیین مدلی جهت زمینه سازی برای خلاقیت در موسسات پژوهشی کشور، تهران: رساله دکترا، دانشگاه تهران.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۵) طراحی و تبیین الگویی برای تحلیل متغیرهای گروهی موثر بر خلاقیت، فصلنامه مدرس علوم انسانی، تهران: دوره ۱۰، شماره ۴، ۱۱۱-۱۳۴.
- صادقی مال امیری، منصور و لطف آ. زاده، سعید (۱۳۸۹) بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، تهران: شماره ۲۹.
- Amabile, T. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. NY: Springer-Verlag, pp: 127-142.
- Amabile, T. (1996a), *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
- Amabile, T. (1996b), *How to kill creativity*. Harvard Business Review September°October 1998.
- Amabile, T. (1998). *How to Kill Creativity*. Harvard Business Review Sept-Oct: pp.77-87.
- Amabile, Teresa M. (1998): *How to kill creativity: Keep doing what you're doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and*

- assign work to people. In: *Harvard Business Review* (September-October), pp. 77-87.
- Cook, p. (1998). The creativity advantage- is you organization the leader of pack. *Industrial & commercial training*, vol.30, p.183.
- Cox, T, Lobel, S & McLeod, P. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 419-431.
- Craft, A. (2001). An analysis of research and literature on creativity in education. Report prepared for the Qualifications and Curriculum Authority, London: QCA, 33, pp. 4-15.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Creativity- Flow and psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins, P.28.
- Csikszentmihalyi, M (1996) *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Collins Publishers: New York.
- Dyke, G. (2004), *Inside story*. London: Harper Perennial.
- Farabee, A.M. (2011), "Person-organization fit as a barrier to employee creativity", doctoral dissertation, University of Missouri, St Louis, MO.
- Gassmann, O. (2001). Multicultural Teams: Increasing Creativity and Innovation by Diversity. *Creativity and Innovation Management*, Vol.10, No.2, pp.88-95.
- Gordon, William J. J. (1961): *Synectics: The development of creative capacity*. Harper & Row: New York.
- Hesmondhalgh, David (2007): *The cultural industries*. Sage Publications: London.
- James, w. (1911) *The Christian Imagination: Theology and the Origins of Race* by Jennings,
- Keppner, Charles H. & Tregoe, Benjamin B. (1965): *The rational manager: A systematic approach to problem solving and decision making*. McGraw-Hill: New York.
- Martens, Yuri (2011) "Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity", *Facilities*, Vol. 29 Issue: 1/2, pp.63-79, <https://doi.org/10.1108/02632771111101331>
- Osborn, Alex F. (1963): *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving*. Scribner: New York.
- Pelled, L.H, Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly* 44, pp. 1-28.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 238-261.
- Torr, Gordon. (2008): *Managing creative people: Lessons in leadership for the ideas economy*. John Wiley & Sons: Chichester.
- von Rimscha, M. Bjørn & Pamela Nölleke-Przybylski. 2012., *Managing creativity in media companies, Wertschöpfung durch Medien im Wandel*, Publisher: Nomos, Editors: Castulus Kolo, Thomas Döbler, Lars Rademacher, pp.85-102, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/263132475>