

# بررسی تجارب مدیریتی و لزوم ایجاد خلاقیت و انگیزه برای بهره‌وری از منابع انسانی با تأکید بر اصلاح الگوی مصرف

دکتر بهمن خسروی پور \* - فاطمه عسگریان دهکردی \*\*

## چکیده:

افزایش خلاقیت و انگیزه در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده به ارباب‌رجوع از سوی کارکنان، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع مورد استفاده، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت در ادارات و سازمان‌ها، افزایش کارایی و بالابردن بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان (منابع انسانی) منجر گردد. نقش مدیر در پرورش خلاقیت، تحریک و تشویق کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان، پیدا کردن و استفاده از ذهن خلاق و افزایش انگیزه در کارکنان تأثیر زیادی در این رابطه دارا می‌باشد. خلاقیت دارای سه مؤلفه است: تخصص، تفکر خلاق و انگیزش که می‌تواند درونی و بیرونی باشد، مدیران روی هر سه این خصوصیات می‌توانند اثر گذارند ولی بر روی انگیزش کارکنان بیشتر از دو مؤلفه دیگر تأثیرگذار هستند. این گزینه خود می‌تواند به تنهایی بهترین گزینه برای بالابردن بهره‌وری در منابع انسانی کشور و کاهش هزینه‌ها گردد و به نوعی می‌توان از این مهم به اصلاح الگوی مصرف دست یافت. در این پژوهش تلاش شده است عوامل تأثیرگذار بر بهبود منابع انسانی و افزایش بهره‌وری شناسایی گردد، تا بتوان با بهره‌گیری از این عوامل به اصلاح الگوی مصرف در این بخش دست یافت.

● **واژگان کلیدی:** انگیزه، خلاقیت، اصلاح الگوی مصرف، مدیران، بهره‌وری

\* استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی رامین اهواز (ملاطانی)

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد رشته ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی رامین اهواز (ملاطانی)

آیا می‌پنداری که جسم کوچکی هستی  
در حالی که درون تو جهان بزرگی نهفته است؟

امام علی (ع)

#### مقدمه

خستگی ناشی از کار، گاهی افراد را به روزمرگی می‌کشاند و با خود تصور می‌کنند که دیگر اوضاع آن‌طور که باید باشد نیست. شاید بهتر است بگوییم شما آن‌طور که باید باشید، نیستید، چرا که دقیقاً زمانی که احساس روزمرگی می‌کنید باید به این فکر کنید که مدتی است از هوش و تفکر خود استفاده خلاق نکرده‌اید؟ (آقایی، ۸۱)

خلاقیت یکی از مباحثی است که امروزه در سازمان‌ها بسیار مطرح می‌شود و همیشه برای اینکه افراد خلاق باشیم باید بیاموزیم چگونه خلاقیت داشته باشیم. از سوی دیگر سازمان‌هایی به خلاقیت مطلوب می‌رسند که مدیران آنها بدانند چگونه باید خلاقیت را ایجاد کنند. بنابراین حضور در کلاس‌های مدیریت خلاق می‌تواند این نگرش را در مدیران تقویت نماید که علاوه بر مدیریت خود می‌توانند کارمندان خلاق تربیت کنند (جدیدی ۱۳۸۵). با توجه به این که تلاش‌های خلاق بایستی منجر به نتایج خلاق شود پس نوآوری، خلاقیت عینیت یافته می‌باشد. تعریف فوق ساده‌ترین تعریف از فرایند نوآوری است. همه انسان‌ها از استعداد نوآوری و خلاقیت برخوردارند، بنابراین نباید آن را فقط در انحصار افراد خاصی فرض کرد (بی‌نام، ۱۳۸۵)

حل مشکل مهارتی است که برای هر فرد در هر جنبه از زندگی لازم است. به ندرت ساعتی سپری می‌شود بدون آن که یک فرد با نیاز به حل نوعی مشکل روبرو نشود. شغل مدیر به طور ذاتی حل مشکل است. اگر در سازمان مشکلاتی نبود، نیازی به مدیران هم نبود. بنابراین، تصور یک حلال مشکلات فاقد صلاحیت به عنوان یک مدیر موفق سخت است. خلاقیت و نوآوری با توجه به ماهیتش بر ناشناخته‌ها دلالت دارد و با خود ریسک را به همراه می‌آورد (اوزبورن، ۶۸).

خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های جدید توسط مدیران و کارمندان دارای اهمیت ویژه‌ای است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پررقابت ادامه حیات بدهند که دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان به کار برند و این امر توسط مدیران و کارمندان خلاق امکان پذیر است. به همین دلیل ایجاد جو مناسب در سازمان و وجود فرهنگ باز و سازنده، می‌تواند زمینه‌ای برای بروز خلاقیت باشد (محبتی و همکاران، ۸۱) آن چه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت و ترقی آنها مدد می‌رساند، همانا استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست و این امر میسر نمی‌گردد مگر با درایت و خلاقیت مدیران و نیز تأثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه، جامعه بکوشند (بی‌نام، ۱۳۸۵)

## خلاقیت چیست؟

خلاقیت عبارت است از توانایی بررسی یک مسئله از زوایای دید متفاوت و جدید و می‌تواند دانش ما را درباره یک موضوع در هم بریزد و از نوسازماندهی کند تا بینش جدید درباره ماهیت آن موضوع به دست آوریم. با این حال تعریفی از خلاقیت که همه جنبه‌های آن را در برگیرد به دلیل ابعاد گسترده آن، بسیار مشکل است (تورنس، ۷۲) فقدان خلاقیت در کارکنان و حتی مدیران در مواجهه با مسائلی که سازمان‌ها هرروزه با آنها درگیرند، ضرورت مطالعه و تحقیق درباره خلاقیت و شیوه‌های افزایش و پرورش آن در افراد و شناسایی موانع آن را اجتناب ناپذیر کرده است (Imanipoor, 2000). خلاقیت در بسیاری از زمینه‌های زندگی ما آشکار است. بررسی این موضوع می‌تواند به ما کمک کند در مواجهه با بسیاری جنبه‌های دیگر زندگی خلاق‌تر باشیم. بهتر است به جای توجه به محصول به تفکر خلاق افراد توجه کنیم و به این نکته واقف بمانیم که خلاقیت الزاماً در تولید یک کالای ملموس خلاصه نمی‌شود (دراکر، الف، ۷۸). خلاقیت همچنین می‌تواند در شرایطی دیده شود که راه حل یافته شده برای یک مسئله راه حلی نو یا غیرمعمول نیست اما فرایندهای ذهنی خلاقانه‌ای در یافتن آنها به کار رفته است. بنابراین اینکه محصول نهایی خلاقانه است یا نه تنها راه موجود برای سنجش خلاقیت نیست (Routledge, 1999). خلاقیت به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید.

خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین. خلاقیت یعنی توانایی تجسم پیش‌بینی و ایجاد ایده‌ها (پرورش قدرت تصور) و خلق ایده‌های جدید. به طور کلی خلاقیت فرایندی است که طی زمان ادامه داشته و ابتکار، انطباق‌پذیری و تحقق از خصوصیات بارز آن به شمار می‌آیند و می‌تواند جوابگویی برای مشکلات باشد (ترکاشوند، ۸۵). کارل روگر (۱۹۵۴) بر این باور بود که «باید یک چیز قابل مشاهده و محصولی از خلاقیت، وجود داشته باشد تا به روی دادن خلاقیت پی ببریم». او همچنین معتقد بود که محصول باید یک «ساختار نو» باشد و «نشان فردی» را داشته باشد که آن را خلق کرده است.

خلاقیت یعنی مهارت ابداع چیز جدید و ارزشمند نمودن آن، پس خلاقیت نوعی مهارت است و هر کسی می‌تواند آن را فراگیرد. خلاقیت می‌تواند به صورت تصاعدی و افزایشی باشد که طی گام‌های کوتاه رو به جلو رخ دهد نظیر تحقیقات بلند مدت و دقیق که به اختراع واکسن فلج اطفال انجامید. همچنین می‌تواند برعکس با گام‌های بلند و جهشی صورت پذیرد که طی آن بسیاری از حلقه‌ها در زنجیره تکامل مفاهیم با یک تلاش یکباره پشت سرهم گذاشته می‌شود (Imanipoor, 2000). لزومی ندارد که حاصل تلاش خلاقیت آمیز، یک شیء فیزیکی باشد، بلکه می‌تواند یک فکر، ارتباط بین وقایع، یک بینش یا یک فرایند کارآمدتر و موثرتر و یا یک محصول یا خدمات جدید باشد. هر یک از این‌ها هنگامی که به طور کامل ابراز شوند دارای ارزش خواهند بود (Routledge, 1999). از خلاقیت تعاریف متعددی شده است اما خلاقیت از دیدگاه سازمانی عبارت است از ارایه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت سازمان و نوآوری. افزایش خلاقیت در سازمانها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد. نقش مدیر در پرورش خلاقیت، تحریک و تشویق کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان، پیدا کردن ذهن‌های خلاق و استفاده از خلاقیت دیگران است. نظام مدیریت مشارکتی با تکیه بر خودکنترلی کارکنان، مشورت، تشویق به ابتکار و احترام به افراد، نقش مهمی در پرورش خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند (بی‌نام، ۱۳۸۵)

خلاقیت می‌تواند به صورت تصاعدی و افزایشی باشد که طی گام‌های کوتاه رو به جلو رخ دهد نظیر تحقیقات بلند مدت و دقیق که به اختراع واکسن فلج اطفال انجامید. همچنین می‌تواند برعکس با گام‌های بلند و جهشی صورت پذیرد که طی آن بسیاری از حلقه‌ها در زنجیره تکامل مفاهیم با یک تلاش یکباره پشت سرهم گذاشته می‌شود

## موانع خلاقیت

تقسیمات بسیاری برای موانع شناخته شده خلاقیت ارائه شده است. از میان آنها ما به تقسیمی که چهار طبقه عمده برای این موانع بیان کرده است می پردازیم.

● **موانع راهبردی (استراتژیک):** تنها به دنبال یک جواب درست گشتن، یعنی عدم انعطاف در تفکر یکی از عواملی است که از تفکر خلاق جلوگیری می کند. تمایل به اتکای کامل بر تجربیات گذشته و تکنیک های مشخص بدون تمایل به تغییر آنها، تمرکز بر یک طیف باریک از گزینه ها برای تعریف مسئله یا حل مسئله، موانعی هستند که از پدیدار شدن احساس بازیگوشی، تخیل و حس طنز جلوگیری می کند.

● **موانع ارزشی:** تحت تأثیر شدید قرار گرفتن توسط ارزش های فردی راه را بر شکوفای شدن ایده های نو می بندد و طیف گزینه های پیش رو را محدود می کند.

● **موانع مفهومی:** تمرکز بسیار زیاد بر علایق و تمایلات، به دلیل فقدان آگاهی احساسی در سطح فیزیکی رخ می دهد و باعث عدم آگاهی از وضعیت جهان واقعی می شود.

● **تصورات شخصی:** اثر بخشی کم به دلیل ترس از شکست، کمرویی در بیان ایده ها و ... اینها از فقدان اعتماد به نفس پدیدار می شوند. افراد از جستجو بی میل می شوند و به بیان احساسات شخصی شان می پردازند. این موانع یکی از بزرگترین تنگناهایی هستند که بر سر اجرای موفقیت آمیز ایده های جدید وجود دارند (imanipoor,2000)

با توجه به طبقه بندی های بالا، تقسیم بندی های دیگری هم از طرف محققین انجام شده است که به منظور پرهیز از طولانی شدن مطلب بدون توضیح، تنها از آنها نام می بریم:

● **موانع ادراکی:** کلیشه سازی، دشواری در جدا کردن مسئله، چشم انداز تونلی، عدم توانایی در درک شرایط مسئله از زاویه دیگر، ناکامی در استفاده از تمام حس هایمان به طور موثر.

● **موانع احساسی:** اشتیاق و سواس گونه به ایمنی و نظم، ترس از اشتباه کردن، عدم تمایل به ریسک کردن، فقدان انگیزه، ناتوانی در انعکاس ایده ها، تلاش برای حل بسیار سریع مسائل، تمایل برای قضاوت، فقدان تخیل

● **موانع فرهنگی:** احساس این که حل مسئله یک کار بسیار جدی است، باور به این که سرگرمی و بازیگوشی فقط مختص بچه هاست، باور به اینکه منطق بهتر از ابتکار است، اعتقاد به اینکه سنت بهتر از تغییرات است، سبک مدیریت و رهبری، بی میلی برای اجرای ایده ها

● **موانع محیطی:** بی گمانی، یکنواختی و بی تنوعی، ناراحتی بدنی و ذهنی، فقدان ارتباطات.

● **موانع هوشی و بیانی:** انتخاب نادرست زبان حل مسئله، استفاده غیر منطقی یا ناکافی از استراتژی ها و مهارت های حل مسئله، فقدان اطلاعات صحیح، معانی ناکافی یا نادرست بیانی (routledge,1999)

خلاقیت به طور عام یعنی توانایی ترکیب اندیشه ها به شیوه ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیر معمولی بین اندیشه ها. سازمان مشوق نوآوری، سازمانی است که دیدگاه های ناشناخته به مسایل یا راه حل های منحصر برای حل مسایل را ارتقاء می دهد. نوآوری فرایند کسب اندیشه ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است

## اهمیت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری موجب خواهد شد که موارد ذیل تحقق یابد: رشد و شکوفایی استعدادها و سوق دهنده به سوی خودشکوفایی، موفقیت های فردی، شغلی و اجتماعی، پیدایش سازمان، تولیدات و خدمات، افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت، کاهش هزینه ها، ضایعات و اتلاف منابع، افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان، ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان، ارتقای بهره وری سازمان، موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان، رشد و پالندگی سازمان، تحریک و تشویق حس رقابت، کاهش بوروکراسی اداری «کاهش پشت میز نشینی و مشوق عمل گرایی» تحریک و مهیا کردن عوامل تولید (Yura,2002)

## خلاقیت و نوآوری چگونه با هم مرتبط شده اند؟

خلاقیت به طور عام یعنی توانایی ترکیب اندیشه ها به شیوه ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیر معمولی بین اندیشه ها. سازمان مشوق نوآوری، سازمانی است که دیدگاه های ناشناخته به مسایل یا راه حل های منحصر برای حل مسایل را ارتقا می دهد. نوآوری فرایند کسب اندیشه ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است. سه مجموعه از متغیرها وجود دارند که می توانند نوآوری را ایجاد کنند. آنها به ساختار سازمانی، فرهنگ و توانایی منابع انسانی مربوط می شوند (duffy,2000)

## تکنیک‌های تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان

خلاقیت و نوآوری امری است که لزوم آن دائماً در سازمان احساس می‌شود، بنابراین، باید نهادینه شود و جزء کار و فرهنگ سازمان می‌گردد. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاست‌گذاران سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی باور نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام نخواهد یافت. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان می‌تواند کار خلاقیت و نوآوری را تسهیل و تسریع کند. ایجاد باورهای مشترک برای نوآوری و این که به عنوان یک هنجار مشترک در سازمان به خلاقیت نگریسته شود نیاز به آموزش دارد. تافلر مهم‌ترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم و زندگی آینده را برای پذیرش تغییر آموزش می‌داند. آموزش موثر و پرمایه به افراد کمک می‌کند تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری کار کنند. مدیران باید بدانند که یکی از هدف‌های مهم در آموزش در محیط پرتلاطم و متغیر کنونی، آموختن شیوه‌های خلاقیت و نوآوری است. بدین منظور می‌توان از طریق آموزش، کارکنان را به تفکر عادت داد و در نتیجه این تفکر به صورت یک فرهنگ سازمانی در لایه‌های مختلف سازمان رسوخ کرده و در اجرای استراتژی‌های سازمان تأثیر کلی و دائمی می‌گذارد. برای اینکه خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد و پرورش یابد بایستی فنون و تکنیک‌هایی رعایت گردد (آقایی، ۸۱). محققان مختلف فنونی را برای این منظور ذکر کرده‌اند که در ادامه به مهمترین آنها اشاره می‌شود:

هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاست‌گذاران سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی باور نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام نخواهد یافت

**۱- طوفان مغزی:** این تکنیک را نخستین بار دکتر الکس، اس، اسبورن مطرح کرد و چنان مورد استفاده و استقبال مردم و سازمان‌ها در غرب قرار گرفته که امروزه جزئی از زندگی آنها شده است. طوفان فکری در واژه‌نامه بین‌المللی و بستر چنین تعریف شده است: اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می‌کوشند راه حلی برای یک مسئله به خصوص با انباشتن تمام ایده‌هایی که درجا به وسیله اعضا ارائه می‌گردد بیابند. در این تکنیک مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می‌شود به طوری که همه اعضای جلسه می‌توانند آنها را ببینند و به ارائه ایده بپردازند. این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضا به فعالیت بیشتری پرداخته و جرقه‌ای از یک ذهن باعث روشنی ذهن دیگری شود.

**۲- الگو برداری از طبیعت:** یکی از تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری که در ابداعات فنی کاربرد گسترده و موفقی داشته تکنیک تقلید و الگو برداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و کنترل دهه‌های اخیر شکل گرفته‌اند، برنامه‌ریزی‌های رایانه‌ای و موضوع هوش مصنوعی همه با الگو برداری و تقلید از فعالیت‌های مغز آدمی انجام شده‌اند و روند فعالیت‌ها و ابزارهای بدیع و جدیدی ساخته خواهد شد.

**۳- تکنیک‌های گروه اسمی:** گروه اسمی نام تکنیکی است که نیز تا حدودی در صنعت رواج یافته است. فرایند تصمیم‌گیری در این تکنیک متشکل از ۵ مرحله است:

**الف)** اعضا گروه دور یک میز جمع می‌شوند و موضوع تصمیم‌گیری به صورت کتبی به هر یک از اعضا داده می‌شود و آنها چگونگی حل مسئله را می‌نویسند.

**ب)** هر یک از اعضا به نوبت، یک عقیده را به گروه ارائه می‌دهد.

**ج)** عقیده ثبت شده در گروه به بحث گذارده می‌شود تا مفاهیم برای ارزیابی روشن‌تر و کامل‌تر شود،

**د)** هر یک از اعضا مستقلاً و مخفیانه عقاید را درجه بندی می‌کنند.

**و)** تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به دست آورده باشد.

**۴- گردش تخیلی:** روانشناسی به نام گوردن نتایج پژوهش‌های ده ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر نمود و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد نماییم خلاقیت امکان وجود می‌یابد. او در گروه‌های ایجاد خلاقیت اعضای گروه را از طریق به‌کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌نمود و در این حالت ایده‌ها و نظرات بدیعی را کشف می‌کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره‌ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود می‌رسید و روابط تازه‌ای را بین پدیده‌ها پیدا می‌کرد. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانسی با هم نداشتند تلفیق و ترکیب و به ایده‌های جدیدی دست می‌یافتند.

فرایند به‌کارگیری این رویکرد عبارت است از شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن، کشف راه حل‌هایی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیرمرتبط با موضوع. تلاش برای تبدیل راه حل‌های به دست آمده به راه حل نهایی، در جلساتی که از این روش استفاده می‌شود فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعی که مطرح می‌شود دقیقاً اصل موضوع نیست بلکه موضوعی نزدیک به آن است.

**۵- تفکر موازی:** واضع این شیوه ادوارد دوبونو، روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق‌تر می‌سازد و از دیدن چاهی دیگر برای حفر کردن باز می‌ماند، در حالی که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و تجربه‌های جدید صرفاً به‌اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شود، بلکه آنها را تغییر داده و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد می‌کند. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده‌اید.

**۶- ارتباط اجباری:** یکی دیگر از شیوه‌های آشکار ساختن خلاقیت‌ها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد و نوآوری در سازمان، شیوه ارتباط اجباری است. در این شیوه همان‌طور که از نام آن استفاده می‌شود باید بین دو گروه از پدیده‌ها، ارتباطی اجباری برقرار کرد و از این طریق خلاقیت و نوآوری را در آنان تقویت نمود.

#### ۷- روش حل مسأله

#### ۸- استفاده از فعالیت‌های استعاری

۹- راه‌اندازی مدیریت ایده‌در سازمان (نیلی‌آرام، ۸۱)

#### تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی:

خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان، یعنی آرایه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌های، تولیدات یا خدمات، از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و... (ترکاشوند، ۸۵)

در شیوه گردش تخیلی، ذهن افراد با دستاویز استعاره‌ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت است رسیده روابط تازه‌ای را بین پدیده‌ها پیدا می‌کند و پدیده‌هایی را که چندان تجانسی با هم ندارند تلفیق و ترکیب و به ایده‌های جدیدی دست می‌یابد. فرایند به‌کارگیری این رویکرد عبارت است از شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن و کشف راه‌حل‌هایی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیرمرتبط با موضوع.

## نقش مدیر در پرورش خلاقیت

نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق، مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هر کسی خود مشکل خودش را حل کند. برای این که افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود (darroch&naughtion, 2002).

یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی مشورت است. آنها که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آن‌ها که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به خود کنترلی کارکنانش وابسته است. خود کنترلی خودش را در خواستن و تمایل برای ارایه ابتکار و خلاقیت به نمایش می‌گذارد. مدیران می‌توانند هر سه مؤلفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مؤلفه اول بسیار دشوارتر و وقت‌گیرتر از انگیزش درونی را می‌توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت بندی در اقدام مطرح می‌شود، آنها باید بدانند که اقدامات موثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری تری را موجب خواهند شد (ترکاشوند، ۸۵).

## خلاقیت و نوآوری در مدیریت

شغل مدیر به طور ذاتی حل کردن مشکلات در سازمان است. اگر در سازمان مشکلاتی وجود نداشته، نیازی به مدیران هم احساس نمی‌شد. بنابراین، تصور یک حلال مشکلات فاقد صلاحیت به عنوان یک مدیر موفق سخت است. دو روش حل مشکل وجود دارد:

### ۱- حل عقلایی مشکل

### ۲- حل خلاقانه مشکل

مدیران اثربخش قادر به حل مشکل به صورت عقلایی و خلاقانه هستند، به رغم آن‌که مهارت‌های متفاوتی برای هر نوع از این مشکل‌ها مورد نیاز است. حل عقلایی عبارت از نوعی حل مشکل است که مدیران هر روز به طور مستمر در بسیاری از موارد به کار می‌گیرند. حل خلاقانه مشکل کمتر رخ می‌دهد، زیرا توانایی حل خلاقانه مشکل قهرمانان را از بزدلان، حرفه‌های موفق را از ناموفق، مدیران کامیاب را از مدیران سرگردان جدا می‌کند و می‌تواند اثر شگرفی بر کارایی سازمان داشته باشد (حقایق ۷۹).

## چگونه فرهنگ سازمانی بر نوآوری اثر می‌گذارد؟

سازمان‌های نوآور، فرهنگی مشابه دارند. آنها تجربه کردن را تشویق می‌کنند. آنها هم به موفقیت‌ها و هم به شکست‌ها پاداش می‌دهند. آنها از اشتباهات تجربه کسب می‌کنند. یک فرهنگ نوآور دارای هفت ویژگی زیر است:

پذیرش ابهام، شکیبایی در امور غیر عملی، کنترل‌های بیرونی کم، بردباری در مخاطره، شکیبایی در برخوردها، تأکید بر نتایج تا بر وسایل، تأکید بر نظام باز (constance, 2005)

مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هر کسی خود مشکل خودش را حل کند

## مفهوم و جایگاه خلاقیت و نوآوری

امروزه مردم ما نیازمند آموزش خلاقیت هستند که با خلق افکار نو به سوی یک جامعه سعادت‌مند قدم بردارند. رشد فزاینده اطلاعات، سبب شده است که هر انسانی از تجربه و علم و دانشی برخوردار باشد که دیگری فرصت کسب آنها را نداشته باشد، این اطلاعات زمانی به حرکت در می‌آید که انگیزه‌های قوی سبب رها شدن آن به بیرون ذهن می‌شود. در این مرحله انسانها به سرنوشت یکدیگر حساسند و در جهت رشد یکدیگر می‌کوشند و در نهایت سبب می‌شود جریان‌های علم و دانش و تجربیات میان آنها جاری شود که همین امر زمینه ساز نوآوری و خلاقیت خواهد بود. یکی از شرایط لازم برای پدیدار شدن افکار نو، وجود آرامش برای مغز است. به همین خاطر لازم است انسانها بکوشند در جامعه شرایطی پدید آید که در بستر آن مغز بیندیشد و تکامل یابد و سبب ساز افکار نو شده و شرایط برای سازندگی در جامعه مهیا شود. کاهش سپرده گذاری‌های اخلاقی در جامعه سبب می‌شود که زمینه برای گسسته شدن روابط اجتماعی گسترش یابد و با سست شدن پیوندهای اجتماعی، شرایط لازم برای بروز خلاقیت در جامعه سخت‌تر می‌شود. زیرا فرصتی برای فکر کردن وجود نخواهد داشت (حسینی ۷۶) تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل دهنده آن، بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد، ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد ایجاد گردید (دراکر، ب، ۷۸) بارزمن خلاقیت را فرایند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی بدیع می‌داند. خلاقیت همچون عدالت، دموکراسی و آزادی برای افراد دارای معانی مختلف است ولی یک عامل مشترک در تمام خلاقیت‌ها این است که خلاقیت همیشه عبارت است از پرداختن به عوامل جدیدی که عامل خلاقیت در آنها موجود بوده و به عنوان مجموع میراث فرهنگی عمل می‌کنند ولی آنچه که تازه است ترکیب این عوامل در الگویی جدید است (حقایق ۷۹)

خلاقیت بیشتر یک فعالیت فکری و ذهنی است و نوآوری بیشتر جنبه عملی دارد و در حقیقت محصول نهایی عمل خلاقیت است. نوآوری مهارتی است که با بسیاری همکاری‌های دیگر همراه است. نوآوری به دگرگونی‌های عمده در زمینه پیشرفت‌های تکنولوژی یک یا ارائه تازه‌ترین مفاهیم مدیریت یا شیوه‌های تولید، اطلاق می‌شود. نوآوری پدیده‌ای واقعاً چشمگیر و جنجالی است. نوآوری عموماً پدیده‌ای نادر است که فقط در عده‌ای خاص می‌توان آن را سراغ گرفت. (آقایی، ۸۱)

«هالت» اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرایندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کار برد. «وارکینگ» (Varking) نیز توضیح می‌دهد که نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلندمدت را میسر سازد. به عبارتی نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند.

بنابراین، در یک تعریف کلی می‌توان نوآوری را به عنوان هر ایده‌ای جدید نسبت به یک سازمان و یا یک صنعت و یا یک ملت و یا در جهان تعریف کرد (نبیلی آرام، ۸۴)

مطالعات بسیاری در زمینه عناصر مهم تأثیر گذار بر اجرای موفقیت آمیز نوآوری و ظهور آن انجام شده است. بسیاری از این مطالعات فرایندهای خلاق را که منجر به نوآوری شده‌اند مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. آنها به این نتیجه رسیده‌اند که بدون خلاقیت، نوآوری ظهور پیدا نمی‌کند. به طور کلی سه گام اساسی بایستی جهت ظهور نوآوری در سازمان برداشته شود که عبارتند از:

- ۱- خلق ایده
- ۲- ایجاد و توسعه موفقیت آمیز ایده‌ها به مفاهیم قابل استفاده
- ۳- اجرا و به کارگیری موفقیت آمیز مفاهیم خلق شده

فرهنگ خلاق + خلاقیت = نوآوری

این دو عنصر اجزا جدا نشدنی بوده و نوآوری در سازمان مستلزم وجود هر دوی آنهاست، و تنها زمانی تحقق می‌یابد که خلاقیت و فرهنگ خلاق با هم در سازمان موجود باشند (آماییل، ۱۳۷۵)

خلاقیت همچون عدالت، دموکراسی و آزادی برای افراد دارای معانی مختلف است ولی یک عامل مشترک در تمام خلاقیت‌ها این است که خلاقیت همیشه عبارت است از پرداختن به عوامل جدیدی که عامل خلاقیت در آنها موجود بوده و به عنوان مجموع میراث فرهنگی عمل می‌کنند ولی آنچه که تازه است ترکیب این عوامل در الگویی جدید است



## نوآوری

نوآوری یک نظریه یا طرح است که دانش و تکنیک‌های موجود را با هم ترکیب می‌کند تا مبنای نظری برای یک مفهوم جدید ایجاد کند. بنابراین نوآوری دارای ابعاد مختلفی است و در نتیجه موضوعی چندوجهی می‌باشد. مهم‌ترین ابعاد نوآوری عبارتند از:

- ♦ بنیادی در برابر رشد یابنده
- ♦ محصول در برابر فرایند
- ♦ اجرایی در برابر فنی (ژائو، ۲۰۰۲)

نوآوری می‌تواند هم بنیادی باشد و هم رشدیابنده، نوآوری‌های رشد یابنده به نوآوری‌های منقطع، غیرمستمر، تحولی، اولیه، برتر و پایه اطلاق می‌گردد. نوآوری‌های رشد یابنده، حرکاتی کوچک برای تقویت و انبساط فرایندها و محصولات و خدمات تثبیت شده هستند (ژائو ۲۰۰۲). منظور از نوآوری، خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته، نوآوری همانا ارایه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است، نوآوری به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. خلاقیت به طور عام یعنی توانایی ترکیب اندیشه‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیرمعمولی بین اندیشه‌ها. یک سازمان که مشوق نوآوری است سازمانی است که دیدگاه‌های ناشناخته به مسایل یا راه‌حل‌های منحصر برای حل مسایل را ارتقا می‌دهند. نوآوری فرایند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است. با توجه به مطالب گفته شده در مورد خلاقیت، ویژگی‌های مدیران خلاق و راهکارهای تقویت خلاقیت، مدیران و کارکنان سازمانها می‌توانند با آگاهی از میزان خلاقیت و تقویت آن از حداکثر توانمندی‌های فکری، ذهنی و عقلی خود در جهت پویا کردن سازمان بهره‌گرفته و از طریق ایجاد، پرورش و کاربردی نمودن خلاقیت، روحیه جسارت علمی، انتقادگری و انتقادپذیری، روحیه علمی و پژوهش را در تک تک کارکنان سازمان تقویت کند. این امر می‌تواند سازمان را تبدیل به یک سازمان خلاق کند که بازنگری روال‌های گذشته و تولید افکار، اندیشه‌ها و کالا و خدمات جدید از طریق تراوشات فکر کارکنان سرلوحه کار آن باشد و نوآوری به عنوان یک ارزش نهادی جزء باورهای مشترک سازمان شود (ترکاشوند، ۸۵)

انگیزه‌ها، «چراهای» رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار یک فرد را معین می‌کنند. انگیزه‌ها یا نیازها، ماهیتاً دلایل اصلی عمل به شمار می‌روند

## انگیزه‌ها

انسان‌ها نه فقط از لحاظ توانایی انجام کار بلکه از لحاظ «میل یا اراده انجام کار» یا انگیزش تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزه‌های آنها بستگی دارد. انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، سائق‌ها یا محرکات درونی فرد تعیین می‌کنند. انگیزه‌هایی که به سوی هدف‌ها معطوف می‌شوند ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشند. انگیزه‌ها، «چراهای» رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار یک فرد را معین می‌کنند. انگیزه‌ها یا نیازها، ماهیتاً دلایل اصلی عمل به شمار می‌روند. ما دو اصطلاح انگیزه‌ها و نیازها را در بحث خود مترادف به کار خواهیم برد. اصطلاح نیاز در این مفهوم، نباید با ضرورت آنی یا هیچ نوع خواست عاجل چیزی تداعی شود. معنی آن صرفاً چیزی است در درون فرد که او را به عمل وادار می‌کند، گفتیم که انگیزه‌ها یا نیازها، دلایل اساسی رفتار به شمار می‌روند. هر فردی صدها نیاز دارد. همه این نیازها در شکل دادن به رفتار او رقابت می‌کنند. پس، چه عاملی موجب می‌شود که شخص از میان این نیازها، یکی را از طریق فعالیت ارضای کند؟ نیازی که بیشترین قدرت را دارد در لحظه خاصی از زمان موجب فعالیت می‌گردد (علاقه بند، ۱۳۸۵)

## تغییرات در نیروی انگیزه

یک انگیزه اگر ارضا شود یا اگر در راه ارضا با مانعی روبرو گردد، نیرویش کاهش می‌یابد. ارضای نیاز - به زعم ابراهام مزلو وقتی نیازی ارضا می‌شود دیگر انگیزنده رفتار به حساب نمی‌آید. ارضای یک نیاز بدان معنی است که در حدی ارضا شده که نیاز رقابت کننده دیگری که اینک قویتر است جانشین آن خواهد شد. مثلاً اگر تشنگی را نیاز نیرومندی بدانیم، نوشیدن آب نیروی آن را کاهش می‌دهد و به جای آن نیازهای دیگر اهمیت پیدا می‌کنند. (علاقه بند، ۱۳۸۵)

ممانعت از ارضای نیاز - ارضای یک نیاز ممکن است با مانع روبرو شود. گاهی بر اثر آن، نیروی نیاز تخفیف می‌یابد ولی این تخفیف همیشه ابتدا به ساکن پیش نمی‌آید بلکه شخصی که با مانع روبرو است ممکن است ضمن درافتادن با آن به رفتار انطباقی دست بزند. این رفتار، تلاش برای غلبه بر مانع به وسیله حل مشکل با کوشش و خطاست. شخص ممکن است انواع رفتارها را بیازماید تا رفتاری بیابد که تحقق هدف او را میسر می‌سازد یا تنش و فشار ناشی از مانع را کم می‌کند. (علاقه بند، ۱۳۸۵)

### افزایش نیروی انگیزه

اگر نیروی یک نیاز موجود به حدی افزایش یابد که به صورت انگیزه‌ای پرتوان درآید می‌تواند رفتار را تغییر دهد. نیروی برخی نیازها معمولاً به پیروی از یک الگوی سیکلی یا چرخشی بروز می‌کند. مثلاً، نیاز به غذا صرفنظر از این که در لحظه معینی چقدر ارضا شده است، گرایش به برگشت دارد. سرعت این الگو با تغییر محیط تشدید یا تضعیف می‌شود. مثلاً نیاز یک فرد به غذا ممکن است چندان نیرومند نباشد مگر این که محیط نزدیک وی طوری تغییر کند که حواس وی در معرض جلوه یا بوی خوش غذای وسوسه کننده‌ای قرار گیرد (علاقه بند، ۱۳۸۵)

### انگیزه رفتار انسانی

انگیزش، به واسطه نقش مهمی که در جریان عملکرد ایفا می‌کند بیشترین توجه مدیران را به سوی خود معطوف می‌دارد. عملکرد، اساساً توسط سه عامل تعیین می‌شود که عبارتند از: توانایی، انگیزش و مشخص بودن نقش یا وظیفه. برای انجام دادن وظیفه به نحو اثربخش و کارآمد شخص باید:

الف- قادر به انجام کار باشد (توانایی)

ب- مایل باشد کار را انجام دهد (انگیزش)

ج- بداند کارش چیست (مشخص بودن وظیفه) (چیدری و موحدی، ۸)

### تعریف انگیزش

انگیزه‌های آدمی، تحت تأثیر سابقه‌ها، امیال، علائق و آرزوهای مختلف و دیگر نیروهای مشابهی قرار دارد که معمولاً نیاز نامیده می‌شود. انگیزش، نوعی آمادگی برای بروز رفتار ارادی و هدفمند جهت رفع نیازهای ارضا نشده است. با این وصف، مدیران زمانی «انگیزش» را به کار می‌گیرند که بخواهند افراد را وادار سازند که آنها را در راه رسیدن به مقاصد گروهی یاری رسانند. در مثال‌های نظامی فوق‌الذکر، مدیریت قادر بود روح همکاری گروهی را به تدریج در اذهان القا کند یا به عبارت ساده‌تر «در سپاهیان روحیه همکاری گروهی بدمد» (چیدری و موحدی، ۸)

### انگیزش در مقابل رضایت

در اینجا لازم است تفاوت بین انگیزش و رضایت شغلی مشخص شود، زیرا این دو اصطلاح، اغلب مترادف هم به کار می‌روند. رضایت یا خرسندی، به نگرش‌هایی که آدمی نسبت به کار خود دارد اطلاق می‌شود و نه تلاش‌های او در جهت برآوردن یک نیاز معین. از این رو، مروج باشگاه‌های جوانان روستایی ممکن است دوست داشته باشد با گماردن به کار افراد جوان، رضایت خاطر خود را فراهم کند، یا ممکن است یک متخصص یا کارشناس به این دلیل که احساس می‌کند حقوقش خیلی کم است از شغل خود ناراضی باشد. به بیان دیگر، رضایت به گذشته باز می‌گردد و نشان دهنده نتایجی است که قبلاً تجربه شده است. در حالی که انگیزش بیانگر زمان حال است و نشان می‌دهد که فرد سخت در تلاش است تا به نتایج دلخواه دست یابد. از نقطه نظر مدیریت، رضایت شخص ممکن است حاصل آید بدون این که در وی انگیزه‌هایی ایجاد شده باشد. البته عکس این قضیه نیز ممکن است روی دهد. با این وصف، رضایت و انگیزش می‌توانند به هم مربوط باشند. مثال روشنی که می‌توان در این زمینه ارائه داد وجود فردی است با انگیزه قوی، که از شغل خود رضایت چندانی ندارد و به دنبال یافتن شغل یا منصب دیگری است. (چیدری و موحدی، ۸)

انگیزش، نوعی آمادگی برای بروز رفتار ارادی و هدفمند جهت رفع نیازهای ارضا نشده است. با این وصف، مدیران زمانی «انگیزش» را به کار می‌گیرند که بخواهند افراد را وادار سازند که آنها را در راه رسیدن به مقاصد گروهی یاری رسانند

انگیزه و انگیزش غالباً به صورت مترادف به کار می‌روند. با این حال می‌توان انگیزه را دقیق‌تر از انگیزش دانست، به این صورت که انگیزش را عامل کلی مولد رفتار اما انگیزه را علت اختصاصی یک رفتار خاص به حساب آورد

### انگیزش و مشوق

منظور از مشوق یک هدف واقعی است که دستیابی به آن انگیزه‌ای را ارضا می‌کند. مشوق برای آدمی می‌تواند یک پاداش عینی یا پاداشی نمادین باشد. در واقع مشوق‌ها همان تقویت‌کننده‌های مثبت هستند. تقویت‌کننده‌های بیرونی که مبنای انگیزش بیرونی را تشکیل می‌دهند به انواع پدیده‌ها، اشیا و رویدادهایی که خارج از فرد قرار دارند، مانند غذا، نمره، جایزه، پول و ... گفته می‌شود. در مقابل تقویت‌کننده‌های درونی که اساساً انگیزش درونی به حساب می‌آیند عواملی هستند که کنترل آنها در دست خود فرد است و از احساس رضایت حاصل از کسب توفیق در رسیدن به هدف ناشی می‌شوند. به عنوان نمونه، وقتی که یادگیرنده احساس می‌کند در موضوعی که برای یادگیری آن کوشش زیادی به عمل آورده پیشرفت داشته است احساس غرور، اعتماد به نفس و شایستگی می‌کند که این احساس پیامدهای انگیزشی دارد و برای او در یادگیری بیشتر نقش مشوق را ایفا می‌کند. این گونه انگیزش به هیچ نوع منبع تقویتی بیرون از فرد نیاز ندارد و خود یادگیرنده سرچشمه آن به حساب می‌آید. از این رو گفته شده است که هدف عمده فعالیت‌های معلم باید این باشد که دانش آموزان را به گونه‌ای بار آورد که به تدریج به انگیزه‌های درونی روی آورند و به گونه‌ای تربیت شوند که به اصطلاح، یادگیری را به خاطر یادگیری انجام دهند، نه فقط برای کسب مشوق‌های مادی و ملموس (سیف، ۱۳۷۹)

### رهیافت‌های عمده در ایجاد انگیزش

همانگونه که از مباحث فوق برمی‌آید، انگیزش یک موضوع محوری است که رهبری و نفوذ و تا حدی وظایف دیگر مدیریت را در برمی‌گیرد. مطالعه در باب انگیزش، مستلزم ارائه پاسخ به پرسش‌های زیر است:

- ◆ چه عواملی رفتار را برمی‌انگیزاند؟
- ◆ کدام عامل رفتار را هدایت یا جهت دهی می‌کند؟
- ◆ چگونه می‌توان رفتاری را حفظ کرد؟

نظریه‌های گوناگونی را که در پاسخگویی به این پرسش‌ها ارائه شده می‌توان به دو رهیافت انگیزشی گروه بندی کرد. محتوا و روند این رهیافت و نظریه‌هایی که بر اساس آنها در باب انگیزش ارائه شده، اساس مبحث بعدی را شکل می‌دهند. (چیزری و موحدی، ۸۱)

### رهیافت‌های محتوایی در ایجاد انگیزش

رهیافت محتوایی در ایجاد انگیزش بدین معناست که بدانیم چه عاملی فرد را برمی‌انگیزد تا رفتار خود را به یک شکل خاص بروز دهد. نظریه پردازانی که از این رهیافت جانبداری می‌کنند بر آن هستند تا برای پرسش‌هایی نظیر «چه نیروهایی سبب می‌شود مردم بدین سان رفتار کنند؟» پاسخی بیابند. بر اساس این رهیافت، اگر کسی بخواهد پی برد که چه عاملی سبب برانگیختن افراد می‌شود، می‌بایست نیازهای آنان را بشناسد، نیاز به امنیت و نیاز به شناخته شده، فقط دو نمونه از مجموعه نیروهایی است که می‌توانند سبب برانگیختن و تغییر رفتار آدمی شوند. دو نظریه مبتنی بر «محتوا» که در بین صاحب‌نظران طرفداران زیادی دارند عبارتند از:

- ۱) نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط مازلو ارائه شده
- ۲) نظریه دو عاملی هرزبرگ (چیزری و موحدی، ۸۱)

### تعریف انگیزش و انگیزه

اصطلاح انگیزش را می‌توان به عنوان عامل نیرو دهنده، هدایت‌کننده، و نگهدارنده رفتار تعریف کرد. گیج و برلاینر (۱۹۸۴) انگیزش را به موتور و فرمان اتومبیل تشبیه کرده‌اند. سیفرت (۱۹۹۲) گفته است انگیزش یک تمایل یا گرایش به عمل کردن به طریقی خاص است. او همچنین انگیزه را به صورت نیاز یا خواست ویژه‌ای که انگیزش را موجب می‌شود تعریف کرده است. لفرانسوا (۱۹۷۹) انگیزه را علت و دلیل رفتار می‌داند. دلیل اینکه چرا ما بعضی رفتارها را انجام می‌دهیم ولی بعضی دیگر را انجام نمی‌دهیم انگیزه‌های ما هستند. انگیزه و انگیزش غالباً به صورت مترادف به کار می‌روند. با این حال می‌توان انگیزه را دقیق‌تر از انگیزش دانست، به این صورت که انگیزش را عامل کلی مولد رفتار اما انگیزه را علت اختصاصی یک رفتار خاص به حساب آورد. مثلاً وقتی که می‌پرسیم چرا فلان شخص رفتار خاصی را انجام می‌دهد، به دنبال انگیزه او هستیم. اصطلاح انگیزه بیشتر در اشاره به رفتار انسان به کار می‌رود. راسل (۱۹۷۱) در این باره می‌گوید: «برای مشخص کردن قصد یا بازده دلخواه یک رفتار به کار می‌رود... پس کاربرد اصطلاح انگیزه در مورد حیوانات جایز نیست. (سیف، ۱۳۷۹)

## حل خلاقانه مشکل

در حل مشکلات به طور خلاق دو کار عمده برای تراوش یک ذهنیت خلاق باید صورت گیرد:

- ۱- بهبود بخشیدن به تعریف مشکل: یعنی مشکلات سازمان که غالباً در حاله‌ای از ابهام بوده و افراد شناخت دقیقی نسبت به خود ساختار مشکل و پیچیدگی‌های فنی آن ندارند تشریح شده تا افراد با داشتن یک آشنایی دقیق و بینش روشن، افکار نو و بکر خود را مطرح سازند.
  - ۲- بهبود بخشیدن در ایجاد راه حل‌های دیگر: منظور از این بحث ایجاد زمینه مناسب در استفاده از راه حل‌های گوناگون و سوای از راه حل‌های مرسوم که این کار اساس خلاقیت و نوآوری است. کلیشه‌ای عمل کردن یکی از موانع خلاقیت است. هر یک از دو فرایند مذکور به خودی خود، شامل مراحل جزئی تری هستند. (عابدی، ۸۲)
- بهبود بخشیدن به تعریف مشکل که شامل:

۱- ناآشنا و آشنا را ناآشنا کنید.

۲- تعاریف را بسط دهید.

۳- تعریف را وارونه کنید.

بهبود بخشیدن در ایجاد راه حل‌های دیگر که شامل:

۱- قضاوت را به تأخیر بیندازد (اولین راه حل بهترین راه حل)

۲- راه حل‌های موجود را گسترش دهید.

۳- خصلت‌های غیر مرتبط را ترکیب کنید (حسینی، ۷۶)

## موانع حل خلاقانه مشکل

هر یک از ما در هر لحظه، با اطلاعاتی بسیار زیادتر از آنچه بتوانیم به آنها توجه کنیم احاطه می‌شویم، مانند اطلاعات دریافتی از طریق احساسات بدن راجع به محیط اطراف و وضعیت فیزیولوژیک بدنمان در هر شرایط زمانی و مکانی. در طول زمان ما باید عادت از صافی گذراندن برخی اطلاعات را که در معرض آن قرار می‌گیریم توسعه دهیم. در غیر این صورت اطلاعات اضافی ما را دیوانه خواهد کرد. به طور متناقض هرچه تحصیلات رسمی و تجربه افراد در کار بیشتر باشد، توانایی خلاقانه آنها در حل مشکل کمتر است، برآورده شده است که اکثر بزرگسالان بالای ۴۰ سال، کمتر از دو درصد یک کودک زیر پنج سال توانایی حل خلاقانه مشکلات را از خود نشان می‌دهند، زیرا تحصیلات رسمی غالباً جواب‌های صحیح، قوانین تحلیلی یا محدودیت‌های فکری را به وجود می‌آورد (عابدی، ۸۲)

با توجه به تفصیلات فوق موانع خلاقیت را به طور کلی در چند مورد می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

۱- ترس از شکست و انتقاد

۲- عدم اعتماد به نفس

۳- تمایل به هم‌رنگی و همگونی

۴- عدم تمرکز ذهن (امام‌قلی وند، ۱۳۸۰)

## نتیجه‌گیری

گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که خلاقیت بیش از پیش اهمیت یابد، کشورها فقط با ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونی‌ها به پیش روند. بدیهی است که در دنیای پیچیده کنونی، سازمان‌هایی در رقابت با سایرین موفق ترند که بتوانند از فرصت‌های پیش رو، به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نوآوری امکان پذیر نیست. از مهمترین راهکارهای ایجاد و افزایش خلاقیت در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود. یکی افزایش انگیزش در میان کارکنان است. از سوی دیگر به کارگماردن افراد متخصص در عین حال متعهد و مسئول در مشاغل مربوط، ایجاد هماهنگی و ممانعت از دوباره کاری در برنامه‌ها، بهره‌گیری اصولی از افراد در مشاغل مرتبط و جلوگیری از افزایش کمی کارکنان و حرکت به سمت بهره‌گیری کیفی از پرسنل، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار البته در چارچوب وظایف سازمانی و با نگاهی اصلاحی به لحاظ کمی و کیفی در سازمان‌ها می‌تواند در بهبود مدیریت منابع انسانی و به تبع آن اصلاح الگوی مصرف تأثیر گذار باشد. ●

- ۱- استیفن پی. رابینز و دیوید ای. دی سنزو (۱۳۷۵)، مبانی مدیریت، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۲- آقایی، تیمور (۱۳۸۱)، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها و انسان‌ها، انتشارات ترمه
- ۳- اقتداری، علی محمد (۱۳۸۲). سازمان و مدیریت، سیستم و رفتار سازمانی، تهران، انتشارات مولوی
- ۴- آمابیل، ترزا. (۱۳۷۵) پرورش و شکوفایی خلاقیت در کودکان. ترجمه: حسن قاسم‌زاده، تهران: دنیای نو.
- ۵- امامقلی و ندف (۱۳۸۰). خلاقیت و راه‌های افزایش آن در دانش آموزان، رشد تکنولوژی آموزشی، دوره هفدهم، شماره ۱۳۶
- ۶- اوزبورن، آکس. س (۱۳۶۸). پرورش استعداد‌های همگانی ابداع و خلاقیت، ترجمه: حسن قاسم‌زاده. چاپ اول: تهران، نیلوفر.
- ۷- بی‌نام (۱۳۸۵). خلاقیت در مدیریت [www.noormags.com](http://www.noormags.com)
- ۸- تاونسند، جان و فیویر، ژاک (۲۰۰۲) کلیدهای طلایی مدیریت خلاق. ترجمه: مهین خالصی، [www.noormags.com](http://www.noormags.com)
- ۹- تورنس، تی، پا (۱۳۷۲) خلاقیت، ترجمه: حسن قاسم‌زاده، تهران. دنیای نو
- ۱۰- ترکاشوند، گلناز (۱۳۸۶) خلاقیت [www.noormags.com](http://www.noormags.com)
- ۱۱- جدیدی، (۱۳۸۵) مدیریت خلاق. [www.noormags.com](http://www.noormags.com)
- ۱۲- جیمز ام. هیلگینز (۱۳۸۱) کارآفرینی: ۱۰۱ تکنیک حل خلاق مساله. مترجم، دکتر محمود احمدپور داریانی ناشر مؤسسه انتشارات امیرکبیر، نوبت چاپ: دوم
- ۱۳- چیذری، محمد و موحدی، رضا (۱۳۸۱) مدیریت در ترویج تهران: انتشارات نور علم
- ۱۴- حقایق، سیروس (۱۳۷۹) ویژگی‌های سازمان صنعتی خلاق و نوآور، مجله تدبیر، شماره ۱۱۱
- ۱۵- حسینی، افضل السادات (۱۳۷۶) تحلیل ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورشی آن، پایان‌نامه دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- ۱۶- دراکر، پیتر، الف (۱۳۷۸) رشته علمی به نام خلاقیت، مترجم: واحدی، سیدصالح، مجله تدبیر، شماره ۴۳
- ۱۷- دراکر، پیتر، ب (۱۳۷۸) دانش نوآوری، مترجم: چیت‌سان، ع، مجله توسعه مدیریت، شماره ۹، سال ۷، دی ماه ۱۳۷۸
- ۱۸- زراعی، حسین (۱۳۷۹) افراد خلاق چه ویژگی‌هایی دارند. روزنامه همشهری، بخش اجتماعی، ۲۲ تیرماه، ۱۳۷۹
- ۱۹- ژائو، فانگ (۲۰۰۲) بررسی هم‌افزایی میان کارآفرینی و نوآوری [www.sid.ir](http://www.sid.ir)
- ۲۰- سیف، علی اکبر (۱۳۷۹)، روان‌شناسی پرورشی (روان‌شناسی یادگیری و آموزشی)، چاپ چهارم، تهران، آگاه
- ۲۱- عابدی، ج (۱۳۸۲) خلاقیت و شیوه‌های نو در انداز‌گیری آن پژوهش‌های روان‌شناختی، دوره ۲، شماره ۱ و ۲
- ۲۲- محبتی، فاطمه، خوارزمی، عرفان و برومند حقیقی، طاهره (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت از دیدگاه مدیران و کارمندان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز [www.sid.ir](http://www.sid.ir)
- ۲۳- نیلی آرام، علی (۱۳۸۴). خلاقیت و نوآوری در سازمان، مجله تدبیر شماره ۸۵
- 24- Constance , V (2005), Knowledge management in the forest product industry : the role of centers of expertise , computers and electronics in Agriculture 184-471,167 Darroch, J& McNaughton,R(2002),Examing the link between knowledge Management 34 (1), 67-64
- 25- Yuva, J(2002) , Knowledge Management : The supply chain never center . Inside supply chain Mng. (july)
- 26- creativity and its importance in business.