

فصل سوم: خلاقیت، کارآفرینی و نوآوری

خلاقیت

تداوم حیات سازمان ها به قدرت بازسازی آنها بستگی دارد.

خلاقیت توانایی دیدن «آگاه شدن» و پاسخ دادن است

بطور کلی خلاقیت عبارتست از بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.

رکن اصلی خلاقیت و نوآوری ذهن افراد است

اندیشه های آفرینش گر و خلاق تابعی از نیروی تخیل خلاق انسان هستند



تفاوت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو، و نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر نو است.

خلاقیت لازمه ی نوآوری و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است

خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری هاست.

خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه های نو اشاره دارد.

نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است.



تقسیم بندی سازمان ها بر اساس خلاقیت و نوآوری

خلاق و نوآور	تقلید کننده و نوآور
خلاق در امور نظری و نه عملی	محافظه کار و سنتی

بسیار زیاد

بسیار کم

میزان توجه به توسعه
و تغییر در سازمان

بسیار خلاق

تقلید کننده

میزان خلاقیت

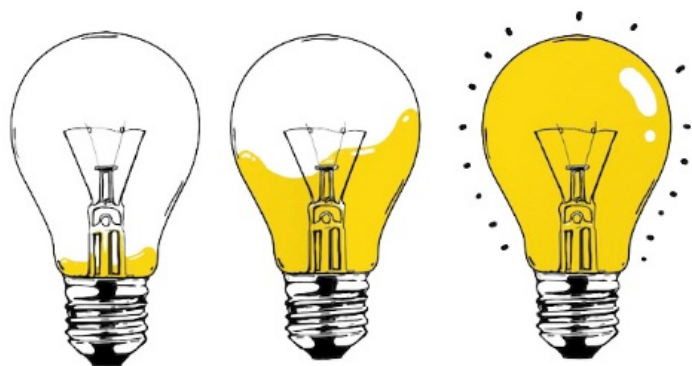
موانع خلاقیت

برخی از موانع اصلی خلاقیت عبارتند از :

- ☐ فقدان اعتماد به نفس
- ☐ ترس از انتقاد و شکست
- ☐ تمایل به هم‌رنگی با جماعت
- ☐ فقدان تمرکز ذهنی

برخی از موانع فرهنگی خلاقیت عبارتند از:

- ☐ میزان دانش افراد در مراحل پیشین
- ☐ گروه و جمع دوستان
- ☐ و نهادهایی که بر الگوهای رفتاری فرد نفوذ دارند



موانع نوآوری

موانع نوآوری در سازمان عبارتند از :

- ❑ محدود بودن راه های ارتباط با مدیر عالی
- ❑ حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه
- ❑ وجود افراد ذینفع در حفظ وضع موجود
- ❑ تاکید بر افق زمانی کوتاه مدت
- ❑ تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر
- ❑ اعطای پاداش های نامناسب
- ❑ تاکید بیش از حد بر الزامات بروکراتیک



محرك های نوآوری

محرك های نوآوری شامل سه دسته هستند که عبارتند از:

متغيرهای ساختاری	متغيرهای فرهنگی	متغيرهای منابع انسانی
• ساختار ارگانیک • وفور منابع • ارتباط زیاد بین واحدها	• پذیرش ابهام • تحمل موضوعات غیر عملی • تحمل ریسک • تحمل تضاد • کنترل بیرونی کم • تمرکز بر نتایج	• تعهد بالا به آموزش و توسعه • امنیت شغلی بالا • وجود افراد خلاق



عوامل تسهیل کننده خلاقیت و نوآوری در سازمان ها

برخی از عوامل تسهیل کننده خلاقیت و نوآوری در سازمان عبارتند از :

❑ امکانات مناسب تحقیقات و مالی

❑ آزادی عمل کافی در انجام فعالیت ها و تلاش های خلاق

❑ دادن پاداش مناسب به افراد خلاق

❑ روحیه نوجویی و نداشتن روحیه محافظه کارانه

❑ مانوس نشدن با روش ها و رویه های موجود





انواع نوآوری

۱. نوآوری در فراگرد :

که موجب بهینه شدن راه های انجام کار می شود

۲. نوآوری در محصول :

که به تولید، محصولات یا ارائه خدمات جدید و بهبود یافته منجر می شود

فراگرد نوآوری در محصول

- ایجاد فکر جدید
- آزمایش های اولیه
- تعیین امکان پذیری
- کاربرد نهایی

□ **نکته:** یکی از ویژگی های عمده فراگرد نوآوری در سازمان اینست که همواره باید بر مبنای **نیازهای سازمان و بازار** آن انجام پذیرد.

□ **نکته:** یکی از پدیده های فرآیند نوآوری، **تاخر نوآوری** است که به مدت زمان تبدیل یک ایده جدید به تقاضای بازار اشاره دارد.

نقش های نوآور در سازمان ها

❑ ایجاد کننده فکر: ایجاد بینش ها و بصیرت های جدید

❑ حفظ کننده اطلاعات: رابط درون و بیرون سازمان

❑ قهرمان محصول: به کارگیری فکرهای جدید در فراگردهای کاری و ارائه محصولات خاص

❑ مدیر پروژه: وظیفه اجرای یک پروژه را بر عهده دارد

❑ رهبر نوآوری: هدایت کردن افراد



ویژگی های افراد خلاق

☐ دانش

☐ تحصیلات

☐ هوش

☐ توانایی های ذهنی

☐ شخصیت

☐ دوران کودکی

☐ عادت های اجتماعی



شیوه های تفکر

□ تفکر خلاق: درگیری عمیق با یک مسئله

□ تفکر سببی: اندیشیدن به طور معکوس

□ تفکر استقرایی: اندیشیدن از جزء به کل

□ تفکر قیاسی: اندیشیدن از کل به جزء

□ تفکر قضاوتی و تحلیلی: تجزیه و تحلیل اطلاعات



فراگرد خلاقیت

خلاقیت عبارتست از توانایی تلفیق ایده ها به شیوه ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین ایده های مختلف.

بطور کلی خلاقیت فرایندی است که دارای مراحل زیر است :

□ آمادگی

□ نهفتگی (خواب بر روی مساله)

□ اصرار و پافشاری (سماجت)

□ بینش و بصیرت (اشراق)

□ رسیدگی و تحقیق (وارسی)

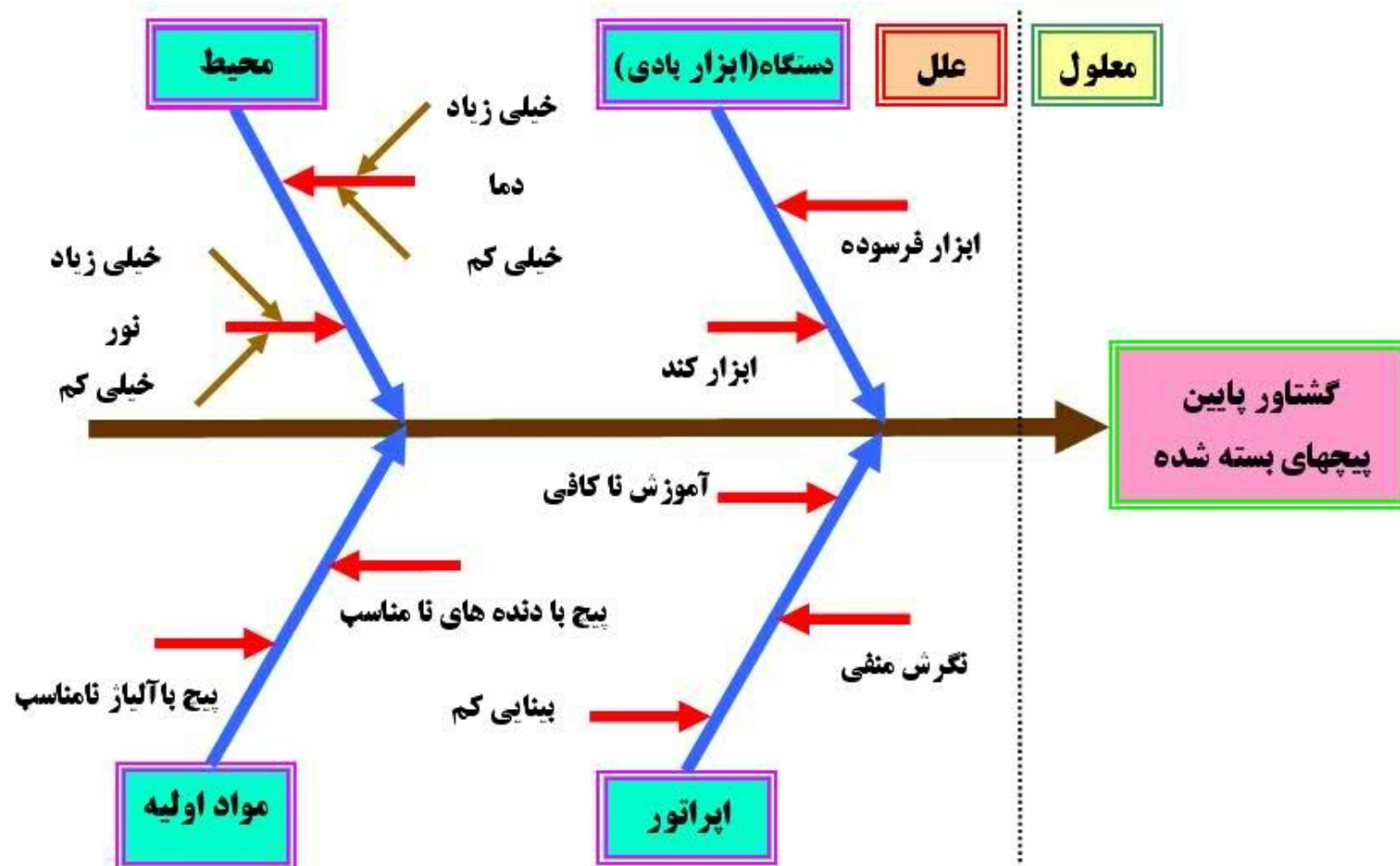


فنون خلاقیت و نوآوری

➤ برخی از فنون و تکنیک های تحقق خلاقیت و نوآوری عبارتند از :

تکنیک ۵-۳-۶ / کاهش ضایعه گروه اندیشی	تکنیک گروه اسمی	تحلیل شبکه (ارتباط اجباری)	ایجاد روابط اجباری بین دو پدیده
الگو برداری و تقلید از طبیعت / هوش مصنوعی، سایبرنتیک	الگو برداری از طبیعت	هم اندیشی مستقیم (طوفان فکری)	معاشرت آزاد و خودداری از انتقاد
ایجاد اندیشه واسطه غیر ممکن / پیوند تصادفی / معکوس سازی	تفکر موازی	هم اندیشی غیرمستقیم، (گردش تخیلی یا فن گوردون)	تلفیق نامتجانس ها / جریان تمثیلی و استعاره ای / مسائل فوق العاده مشکل / روش سینکتیکس
الهام گیری از راه حل های خلاقانه قبلی	حل ابداعانه مسائل یا روش تریز	هم اندیشی رقابتی مستقیم	تعامل آزاد گروه ها با یکدیگر
فهرست کردن کلیه علل احتمالی بروز مساله	نمودار استخوان ماهی (ایشیکاوا)	تجزیه و تحلیل مورفولوژیک (ریخت شناسانه)	بررسی ساختار کلی و ابعاد مختلف یک پدیده
قیاس بین دو چیز غیر مشابه و تلاش برای ایجاد تشابه بین آنها	روش قیاسی	پرسش های ایده براگیز	SCAMPER

نمودار استخوان ماهی (ایشیکاوا)



کارآفرینی

☐ کارآفرینی عبارت است از فراگرد شکار فرصت ها به وسیله افراد (به طور انفرادی یا در سازمان ها) بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آن ها.

☐ سازه های مزیت رقابتی عبارتند از: نوآوری - کیفیت - کارایی - پاسخگویی به مشتریان

☐ تعاریف متفاوت کارآفرینی در دیدگاه های متفاوت:

✓ اقتصاددانان: عاملان اصلی خلق فرصت های سرمایه گذاری

✓ جامعه شناسان: تحریک کنندگان حساس در نوسازی جوامع

✓ روان شناسان: صفات مشخصه رهبران توسعه اقتصادی

✓ دانشمندان علوم سیاسی: کودکان بی غرض نظام سیاسی

✓ ژوزف شومپیتر: فرآیند تخریب خلاقانه

☐ عامل مهم در عدم توسعه کشورهای جهان سوم، عدم وجود قابلیت های مدیریت و ابتکار اقتصادی می باشد.



رهیافت های کارآفرینی

□ رویافت محتوایی یا صفات مشخصه

□ رویافت فراگردی یا رفتاری

□ زنجیره کارآفرینی: ارتباط سه عنصر خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

□ انواع کارآفرینی: کارآفرینی مستقل و کارآفرینی سازمانی



مکاتب کار آفرینی

مکتب کار آفرینی	محور
مکتب انسانی	کار آفرین
مکتب محیطی	نیروهای محیط خارجی
مکتب ریسکی	کار آفرین، محیط و ایده مخاطره آمیز

عوامل موثر بر کارآفرینی

❑ چهار عنصر مهم تاثیرگذار بر کسب و کارهای کارآفرینانه عبارتند از:

✓ دیدگاه جامعه به SMEs

✓ نگرش ها به راه اندازی کسب و کارهای کارآفرینانه

✓ تلقی از قوانین و مقررات و مالیات

✓ دانش و آموزش کارآفرینی

❑ مهم ترین انگیزه کارآفرینان برای راه اندازی کسب و کارهای مستقل، «رئیس خود بودن» است.



زیر ساختارهای مناسب کار آفرینی

نوع زیر ساخت	غیر کار آفرینانه	کار آفرینانه
ساختار اقتصادی	برنامه ریزی متمرکز	سازمان های آزاد
ساختار سیاسی	مستبدانه و دیکتاتوری	دموکراسی
ساختار قانونی	مسئولیت نامحدود	مسئولیت محدود
ساختار مالی	متمرکز و محافظه کارانه	نامتمرکز و رقابتی
ساختار تدارکاتی	توسعه نیافته	توسعه یافته
ساختار اجتماعی	نهادی و جمعی	فردگرایی

استعاره ها درباره کار آفرینان

❑ تسهیل گر اجتماعی

❑ ورزشکار المپیک

❑ رهبر ارکستر سمفونیک

❑ خلبان هواپیمای جنگی

❑ غزال تیز پا



سوالات

۱. در کدام شیوه تفکر، با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آن‌ها وقایع آتی پیش‌بینی می‌شوند و

علت‌های وقوع آن‌ها ارزیابی می‌گردند و ویژگی بارز آن اندیشیدن به طور معکوس است؟

(۱) تفکر خلاق (۲) تفکر تحلیلی (۳) تفکر قیاسی (۴) تفکر سببی

۲. کدام مرحله فرایند خلاقیت، زمان تفکر و واکنش و مرحله‌ای است که توجه ضمیر خود آگاه از تمرکز بر روی

مسئله دور می‌شود؟

(۱) بینش و بصیرت (۲) نهفتگی یا تکوین (۳) رسیدگی و تحقیق (۴) اصرار و پافشاری

۳. در کدام تکنیک ایجاد خلاقیت، مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و

به سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و برای آن پاسخی بیابند؟

(۱) تحرک مغزی (۲) گردش تخیلی (۳) ارتباط اجباری (۴) گروه اسمی

۴. در کدام مرحله فرایند خلاقیت، ایده خلاق به طور ناگهانی ظهور و بروز می‌یابد؟

(۱) بینش و بصیرت (۲) نهفتگی یا تکوین (۳) رسیدگی و تحقیق (۴) اصرار و پافشاری

۵. کدام تکنیک بروز خلاقیت، فنی است که بر اساس آن پدیده مورد نظر از نظر ساختار کلی و ابعاد مختلف

موجود در آن مورد مطالعه و تحلیل قرار می‌گیرد؟

(۱) تفکر موازی (۲) گردش تخیلی (۳) تحرک مغزی (۴) تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

۶. «ارتباطات زیاد در بین واحدها» و «وفور منابع»، به ترتیب، جزو کدام متغیرهای محرک نوآوری است؟

(۱) فرهنگی - ساختاری

(۲) منابع انسانی - ساختاری

(۳) منابع انسانی - فرهنگی

(۴) ساختاری - ساختاری

۷. هدف کدام یک از رهیافت‌های کارآفرینی، متمرکز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان و

تبیین ماهیت کارآفرینی است؟

(۱) فراگردی

(۲) محتوایی

(۳) روان‌شناختی

(۴) شخصیتی

۸. متغیرهای ساختاری محرک نوآوری و ابتکار در سازمان عبارتند از:

(۱) پذیرش ابهام، کنترل‌های بیرونی کم و تمرکز بر نتایج

(۲) ساختار ارگانیک، وفور منابع و ارتباطات زیاد بین واحدها

(۳) پذیرش ابهام، تعهد بالا به آموزش و توسعه و امنیت شغلی بالا

(۴) ساختار ارگانیک، وجود افراد خلاق و ارتباطات زیاد بین واحدها

۹. زمانی که صرف می‌شود تا یک ایده جدید به خواسته و تقاضای ارضاء شده تبدیل شود را چه می‌نامند؟

(۱) زنجیره کارآفرینی

(۲) تخریب خلاق

(۳) تأخر نوآوری

(۴) خواب بر روی مسئله

۱۰. ابداعات انجام شده در زمینه علم ارتباطات و کنترل، برنامه‌ریزی‌های کامپیوتری و هوش مصنوعی با استفاده از کدام فن خلاقیت شکل گرفته است؟

- (۱) تجزیه و تحلیل مورفولوژیک
(۲) تفکر موازی
(۳) تحرک مغزی
(۴) الگوبرداری از طبیعت

۱۱. هدف کدام یک از فنون خلاقیت، شناسایی و تهیه فهرستی از کلیه علل احتمالی مسئله مورد نظر است؟

- (۱) قیاسی
(۲) فن گشت و گذار
(۳) نمودار استخوان ماهی
(۴) حل ابداعانه مسئله

۱۲. در کدام یک از تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری، ضایعه گروه‌اندیشی به حداقل ممکن کاهش می‌یابد و نظرات با استقلال بیشتری ابراز می‌گردد؟

- (۱) الگوبرداری از طبیعت
(۲) تفکر موازی
(۳) تحرک مغزی
(۴) گروه اسمی

۱۳. کدام مرحله در فراگرد خلاقیت، بر توان گردآوری فکرها و طرح‌های متنوع و متعدد در مورد مسئله دلالت دارد؟

- (۱) خواب بر روی مسئله
(۲) سلاست فکر
(۳) حساسیت به مسئله
(۴) تحلیل شبکه

۱۴. روش امروزی بسته‌بندی چیپس سیب‌زمینی که با الهام از برگ درختان بدست آمده، مبتنی بر کدام یک از فنون خلاقیت است؟

- (۱) فن گشت و گذار
(۲) تریز
(۳) قیاسی
(۴) نمودار استخوان ماهی