[بخش دوم: خلاقیت و نوآوری 48](#_Toc304082012)

[مقدمه 48](#_Toc304082013)

2-2 خلاقیت و نوآوری..............................................................................................49

2-2-1 [اهمیت خلاقیت و نوآوری 49](#_Toc304082014)

2-2-2 نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبة کلی و عمومی............................................50

2-2-3 نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبة فردی......................................................51

2-2-4 نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبة سازمانی.................................................. 51

2-2-5 [تعاریف خلاقیت و نوآوری................................................................................52](#_Toc304082016)

2-2-6 [شيوه هاي تفكر..............................................................................................53](#_Toc304082018)

2-2-7 مراحل تفکرخلاق...........................................................................................55

2-2-8 [فرآيند نوآوري درسازمان...................................................................................56](#_Toc304082022)

2-2-9 خلاقیت پایدار در حل مسائل سازمانی...................................................................58

2-2-10 نقش مدیریت در پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان ...........................................59

2-2-11 تکنیک های تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان...................................................60

2-2-12 [فرآيند يك نوآوري موفقيت آمي](#_Toc304082025)ز........................................................................64

2-2-14 [ویژگی های فرآیند نوآوری](#_Toc304082026)...............................................................................66

2-2-14 [انواع نوآوري](#_Toc304082027)................................................................................................67

2-2-15 [مؤلفه های خلاقیت](#_Toc304082028)........................................................................................68

2-2-16 اجزا و عناصر خلاقیت....................................................................................70

2-2-17 [خلاقیت استعدادی قابل پرورش](#_Toc304082029).........................................................................72

2-2-18 [انواع خلاقیت](#_Toc304082030)...............................................................................................74

2-2-19 [سطوح خلاقیت](#_Toc304082018).............................................................................................75

2-2-20 [نظریه های خلاقیت](#_Toc304082022)........................................................................................77

2-2-21 [رویکرد چند وجهی در خلاقیت](#_Toc304082026)........................................................................86

2-2-22 [الگوی تعاملی رفتار خلاق...............................‌................................................87](#_Toc304082027)

2-2-23 [ویژگی های سازمان خلاق و نوآور.....................................................................89](#_Toc304082028)

2-2-24 [ويژگي هاي افراد خلاق و نوآور........................................................................96](#_Toc304082029)

2-2-25 [فرآيند نوآوري آموزشي.................................................................................101](#_Toc304082030)

2-2-26 [عامل سن در خلاقيت 102](#_Toc304082022)

2-2-27 [عامل جنسيت در خلاقيت 103](#_Toc304082025)

2-2-28 [عامل تحصيلات در خلاقيت 104](#_Toc304082026)

[بخش سوم: پیشینة تحقیق 105](#_Toc304082034)

[مقدمه 105](#_Toc304082043)

2-3 پیشینة تحقیق..................................................................................................105

2-3-1 [تحقيقات انجام شده در خارج ازکشور 105](#_Toc304082044)

2-3-2 [تحقيقات صورت گرفته در داخل كشور 107](#_Toc304082045)

**- بخش دوم: خلاقیت و نوآوری**

**مقدمه**

خلاقيت در گذشته پديده‌اي مترادف با نبوغ تلقي مي شد و هر جا سخن از خلاقيت به ميان مي‌آمد بلافاصله معناي نبوغ به ذهن خطور مي كرد. در تاريخ يونانيان باستان، نبوغ معنايي افسانه‌اي داشت. به روايتي يونانيان واژه‌اي بنام شيطان را پذيرفته بودند كه افراد آن را صاحب توانايي‌هاي خارق العاده و شور و شوق مي‌ساخت (پيرخائفي، 1379، به نقل از سام خانیان).

در اواخر قرن نوزده و در اوايل قرن بيستم به منبع جديد خلاقيت توجه شد در اين دوران اين تفكر كه نبوغ يا توانايي غير معمولي در يك فرد از يك روح بيروني ناشي مي شود رنگ باخت، اما تأثيرات اين تفكر كه، خلاقيت و نبوغ مترادف هستند همچنان باقي ماند و تا عصر رنسانس نيز كشانده شد و لذا نزديك به نيم قرن طول كشيد تا خلاقيت به طور علمي و دقيق مطالعه شود. رهبري اين جريان علمي را شخص گيل فورد در سالهاي (1959-1966-1967) بر عهده داشت (سام خانيان، 1387).

در واقع می توان چنین بیان کرد که تا زمانی که یک ایدة نو در ذهن فرد می باشد به آن خلاقیت اطلاق شده و زمانی که این ایده نو بصورت محصول و یا خدمت جدید به جامعه ارائه گردید از آن به عنوان نوآوری یاد می شود.

به طور كلي اهميت خلاقيت در زندگي را مي توان در طول سه محور مورد بررسي قرار داد :

1. نقش خلاقيت در رشد مهارتها

2. نقش خلاقيت در توسعة روابط اجتماعي

3. نقش خلاقيت در بهداشت رواني (پيرخائفي، 1379)

**2-2 خلاقیت و نوآوری**

**2-2-1 اهمیت خلاقیت و نوآوری:**

شاید قدری شگفت انگیز باشد اما زندگی بدون خلاقیت مشکل و طاقت فرساست. اگر از بلندترین مکان زندگی کنونی به گذشته نگاهی بیاندازیم در خواهیم یافت که زندگی کنونی چقدر از نظر امکانات و تجهیزات با گذشته تفاوت کرده است. به عنوان مثال سرعت حرکت انسان امروز در اثر اختراع هواپیما، یا نحوه کتابت در دنیای امروز نسبت به گذشته یا سفر با آفاق آسمان ها و کرات دیگر و پیمودن اعماق دریاها همه مرهون استعداد خلاقیت بشری بوده است. بنابراین می توان ملاحظه نمود خلاقیت موضوعی غریب و ناآشنا نیست که برای وجود آن نیاز به استدلال باشد. خلاقیت به عنوان استعدادی قدرتمند در نهاد آدمی از همان دوران کودکی وجود دارد؛ به قول راجرز (1977) آدمی ذاتاً خلاق متولد می شود ولی با این حال خلاقیت در مراحل ابتدایی زندگی تکامل یافته نیست و به همین دلیل نیاز به توجه، هدایت و تربیت دارد (سام خانيان، 1387).

امروزه توجه به خلاقیت و نوآوری به ویژه در سازمان ها بسیار بیشتر از گذشته شده است. تصور دلیل این علاقة زیاد به خلاقیت کار دشواری نیست. در فرهنگ سریعاً در حال تغییری که زمینه های مطالعاتی جدید به وجود می آیند و در هیمن حال سایر مشاغل از بین می روند آماده سازی جوانان در مورد نقش آنها در چنین جامعة پویایی پیچیده تر می شود. اگر تنها حقایق خاصی را به آنها بیاموزیم با این مسأله بسیار واقعی روبرو می شویم که تا زمانی که کودک 12 سال را در یک برنامه آموزشی بگذراندآن حقایق دیگر مورد نیاز نیستند یا مشاغلی که به خاطر آن آماده می شدند دیگر وجود ندارد. این وضعیت را یکی از منتقدان سر سخت تعلیم و تربیت به نام « سیلبرمن » به خوبی چنین بیان کرده است ( گلالگر، ترجمة مهدی زاده و رضوانی، 1381، به نقل از سام خانيان، 1387).

تعلیم و تربیت برای عملی کردن بایستی فرد را برای کاری آماده کند که هنوز وجود ندارد و ماهیت آن را حتی تصور هم نمی توان کرد. این امر تنها به این طریق انجام می پذیرد که به کودکان آموزش داده باشد چگونه یاد بگیرند و به آنها نوعی انضباط فکری داده شود تا آنها را قادر سازد که اندوختة عقلی بشر را صرف مسائل تازه کنند.

جامعه برای پیشرفت و توسعه نیاز به کودکان با انگیزه، کنجکاو و خلاق دارد؛ همچنین به نوجوانان و جوانانی نیاز دارد که چهرة دیگر از آینده ترسیم کنند و به بزرگسالانی نیاز دارد که حامی و سازنده باشند. دستاورد چنین موقعیتی ابتکار و سازندگی است.

نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری را می توان از سه جنبة کلی، فردی و سازمانی به شرح زیر مورد بررسی قرار داد:

**2-2-2 الف- نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبة کلی و عمومی:**

1. خلاقیت و نوآوری یکی از اساس ترین و بنیادی ترین ویژگی های خاص انسان است.
2. مجموعة تمدن انسان محصول خلاقیت ها و نوآوری ها است.
3. ادامة حیات انسان بدون خلاقیت و نوآوری امکان پذیر نیست.
4. خلاقیت و نوآوری یکی از اصلی ترین اهداف تعلیم و تربیت است.
5. خلاقیت و نوآوری عامل بهبود مستمر کیفیت زندگی و افزایش رفاه و آسودگی و نیز مرتفع کنندة مشکلات و موانع موجود در زمینه های مذکور است.
6. خلاقیت و نوآوری موجبات رشد و توسعة اقتصادی، علمی و صنعتی را فراهم می سازد.
7. همة سازمانها و کارخانه ها و کلیة تولیدات و محصولات آنها حاصل خلاقیت و نوآوری است.
8. جوامع پیشرفته تر دارای خلاقیت و نوآوری بیشتری هستند.

**2-2-3 ب- نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبة فردی:**

1. خلاقیت و نوآوری عامل رشد و شکوفایی و سوق دهنده به سوی خود شکوفایی است.
2. خلاقیت و نوآوری در رشد و ظهور مهارت ها مانند مهارت های حل مسأله، خود آگاهی و مهارتهای هنری، حرکتی، علمی و مکانیکی مؤثر است.
3. خلاقیت و نوآوری از طریق ایجاد زمینه های انعطاف پذیری ذهنی و رفتاری در توسعه روابط اجتماعی نقش مهمی دارد.
4. خلاقیت و نوآوری عامل موقعیت های فردی، شغلی و اجتماعی است.
5. خلاقیت و نوآوری زمینه های کنجکاوی، تلاش و تفکر را نیز فراهم می آورد.
6. خلاقیت و نوآوری باعث ارتقای سطح بهداشت روانی افراد می شود.

**2-2-4 ج- نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبة سازمانی:**

1. خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان است.
2. خلاقیت و نوآوری تولیدات و خدمات را توسعه می دهد.
3. خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کمّیت، تنوع تولیدات و خدمات است.
4. خلاقیت و نوآوری موجب افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت می شود.
5. خلاقیت و نوآوری موجب کاهش هزینه، ضایعات و اتلاف منابع می شود.
6. خلاقیت و نوآوری انگیزش کاری کارکنان را افزایش می دهد (سام خانيان، 1387).

# **2-2-5 تعاریف خلاقیت و نوآوری:**

خلاقیت واژه ای عربی از ریشه «خلق» به معنی آفریدن است. در لغت نامة دهخدا خلاقیت خلق کردن و بوجود آوردن است و خلاق شخصی است که دارای عقاید نوباشد، و نیز نوآوري از کلمه لاتين " Innovate " به معناي" ساختن يک چيز جديد" استخراج شده است (آقایی فیشانی، 1377).

دانشمندان خلاقیت را با تعابیر متعددی بیان نموده اند به طوری که هر تعریفی بیانگر یکی از ابعاد مهم فراگرد خلاقیت است.

برخی از تعاریف خلاقیت، ویژگی های افرادخلاق را محور قرار داده اند.

به عنوان مثال: گیلفورد خلاقیت را مجموعه ای از توانایی ها و خصیصه هایی می داند که موجب تفکر خلاق می شوند.

گروهی دیگر بر اساس فرآیند خلاق، خلاقیت را تبیین کرده اند.

به عنوان مثال: تورنس خلاقیت را فرآیند حس کردن مشکلات، مسائل، شکاف دز اطلاعات عناصر گم شده، حدس زدن ها و تدوین فرضیه دربارة این نواقص و آزمودن این حدس ها و احتمالاً تجدید نظر آن ها و سرانجام انتقال نتایج تعریف کرده است.

فرهنگ روانشاسی پنگوئن، خلاقیت را فرآیندهای ذهنیی می داند که به راه حل ها، ایده ها، به تصور در آوردن اشکال هنری، تئوری ها یا محصولات نو و بی مانند (نوآوری) منتهی می گردد.

برخی معتقدند که خلاقیت باید بر مبنای محصول خلاق (تازه) تعریف شود.

به عنوان مثال: گیزلین معتقد است خلاقیت ارائه کیفیت های تازه ای از مفاهیم و معانی است.

برخی دیگر معتقدند که خلاقیت را باید براساس توانایی حل مسأله تعریف کرد. به عنوان مثال: گانیه، معتقد است که خلاقیت نوع ویژه ای از حل مسأله است.

به طوری که ملاحظه می شود وجه اشتراک تعاریف خلاقیت توجه به «تازگی و نو بودن» است. اما نو بودن به تنهایی مفهوم خلاقیت را روشن نمی کند. زیرا بسیاری از چیزها می توانند تازه باشند اما خلاقانه نیستند. با توجه به این نقص برخی از محققان عنصر سودمندی یا ارزشمندی را به مفهوم تازگی اضافه کرده اند. به عنوان مثال : ورنون معتقد است خلاقیت توانایی شخص در ایجاد ایده ها، نظرها، بینش ها، اشیای جدید و بازسازی مجدد در علوم و سایر زمینه ها است که از نظر محققان، ابتکاری و از لحاظ علمی، زیباشناسی، فن آوری و اجتماعی باارزش قلمداد گردد.

با عنایت به تعریف ها و تعبیرهای متعدد از خلاقیت می توان گفت ارائه تعریفی جامع و مانع از خلاقیت که همه ابعاد و کنشهای آن را شامل شود، اگر غیر ممکن نباشد، فوق العاده مشکل است خلاقیت یک اصطلاح کلی است و الزاماً یک رویداد یا کیفیت خاص را نشان نمی دهد. خلاقیت در واقع مجموعه ای از عوامل شخصی، فرآیند و محصول است که در یک محیط اجتماعی با هم در تعامل هستند. هستة اصلی یا عامل مشترک در همة تعاریف مربوط به خلاقیت « ایجاد چیز جدید و با ارزش است ». بنابراین می توان گفت خلاقیت به معنای خلق کردن چیز تازه و منحصر به فرد است که به گونه ای مناسب و مفید تبدیل به نوآوری شده و موجب حل یک مسأله، سؤال یا نیاز علمی، صنعتی و یا اجتماعی و موارد مختلف دیگر شود (پیرخائفی، 1383).

آن چه در ایجاد چیز جدید یا طرح جدید و به طور کلی در فرآیند خلاقیت اهمیت دارد تفکر است؛ زیرا خلاقیت یک نوع فعالیت فکری است (سام خانيان، 1387).

**2-2-6 شيوه هاي تفكر:**

رضايي( 1379 ) شيوه هاي تفكر را به صورت زير تقسيم بندي كرده است :

1. سببي يا علمي

2. تفكر استقرايي

3. تفكر قياسي

4. تفكر قضاوتي و تحليلي براي حل مسأله

5. تفكر خلاق

**تفكر خلاق :** نوعي از تفكر است كه در آن ذهن به طور عميق با يك مسأله درگير مي شود، به تجسم و واضح سازي آن مي پردازد و به منظور تنظيم كردن نتيجة تفكر يا دريافت مفاهيم جديد مبادرت به جرح و تعديل آن مي‌كند. شريعتمداري (1376) ضمن بيان انواع تفكر، تفكر خلاق را با تفكر عادي يا حل مسأله متفاوت دانسته و مي گويد در جريان تفكر عادي فرد ممكن است موفق به كشف امر خاصي شود؛ فرض كنيم يك نفر را در برابر مسأله يا مشكل رياضي قرار دهيم و از او بخواهيم در حل اين مسأله اقدام كند. ضمناً توجه داشته باشيم كه اين مسأله چند راه حل دارد و يكي از اين راه حل ها زودتر مسأله را حل مي كند. فرد مذكور طبق معمول سعي مي كند مسأله مورد بحث را درست بفهمد، معلومات و مفروضات آن را مشخص كند، ارتباط آنها را درك نمايد و از طريق سازمان دادن مفروضات، راه حل مورد نظر را كشف كند. در اين جريان او نيز فكر خود را بكار انداخته است، به هر حال آنچه را كه كشف نموده از ابتدا معين بوده است. اما اگر همين فرد در حل اين مسأله راه حل تازه اي را بر فرض اينكه امكان وجود چنين راه حلي در ميان باشد، كشف نمايد و خود در يافتن و انتخاب آن مبتكر باشد، در اين صورت تفكر او جنبة خلاقيت دارد.

آنچه تفكر خلاق را از تفكر عادي جدا مي كند، مربوط به اصالت و تازگي نظر يا فرضيه اي است كه فرد مبتكر عرضه مي دارد، در تفكر عادي فرد معمولاً از تجربيات قبلي خود استفاده مي كند؛ آنها را در زمينه و طرح جديدي قرار مي دهد و با تغيير شكل و سازماندهی مجدد، در حل مسائل از آنها استفاده مي كند.

در تفكر خلاق، راههاي غير عادي و معمولي نظر فرد را به خود جلب مي كند. ممكن است فرد مسألة تازه اي را مطرح كند يا فرضيه هاي كاملاً غير عادي كه بالنسبه مورد قبول ديگران است ارائه نمايد.

معمولاً افرادي كه در رشته هاي مختلف دانش بشري، مسألة تازه اي طرح مي كنند و فكر و انديشة تازه اي به وجود مي آورند يا طريق جديدي براي حل مسأله آن رشته ارائه مي دهند، مبتكر و خلاق خوانده مي شوند. ممكن است يك آهنگ ساز آهنگ جديدي اختراع كند. يك نويسنده، سبك خاصي به وجود آورد. و يا يك رياضي دان يا فيزيك دان در رشتة خود كشف تازه اي بنمايد. هر كدام اين ها در رشتة خود خلاق، نوآور و مبتكر هستند؛ اگر چه تأثير اختراع آنها در پيشرفت تمدن بشري متفاوت باشد.

شعاري نژاد (1371)، معتقد است « تفكر خلاق، استعداد و توانايي شناخت روابط تازه و مهم در افكار و پديده هاي موجود است؛ يا توانايي دريافت روابط جديد، روشهاي تازه، راه حل هاي تازه يا حتي مسائل جديد مي باشد ».

رضايي در سال (1379) در مقاله اي با عنوان ( خلاقيت و نو آوري در آموزش و پرورش ) ويژگي انسان را تفكر مي داند كه به مدد آن قادر به انجام تغييرات مورد نياز در محيط خود مي شود. او با مهم شمردن تأثير آموزش و پرورش برايجاد و توسعة تغييرات مطلوب اجتماعي، خواستار طراحي و اجراي برنامه هايي براي گسترش تفكر خلاق در نظام آموزشي كشور است.

**2-2-7 مراحل تفكر خلاق:**

ايجاد و پرورش نوآوري و خلاقيت معمولاً داراي مراحلي است كه نه به عنوان يك روش علمي و فرموله شده، بلكه به عنوان يك راهنما مي تواند براي افراد در همه جا مفيد باشد.

اسبورن[[1]](#footnote-1) فرآيند حل خلاق مسائل را شامل سه مرحلة اصلي می داند كه اين مراحل عبارتند از :

1. حقيقت يابي ( شامل تعريف مسأله و آماده سازي است ).
2. ايده يابي ( شامل ايده سازي و ايده پروري است ).
3. راه حل يابي ( شامل ارزيابي و گزينش است ).

از جمله مدل هاي خلاقيت ارائه شده براي فرآيند خلاقيت عبارت است از :

صمدآقايي (1380) خاطر نشان مي سازد كه والاس[[2]](#footnote-2) فرآيند خلاقيت را شامل چهار مرحلة آمادگي[[3]](#footnote-3)، نهفتگي[[4]](#footnote-4)، بصيرت[[5]](#footnote-5) و دوره آزمايش[[6]](#footnote-6) مي داند. در نظرية والاس كه تا حد زيادي مورد تأييد صاحب نظران است، آمادگي به معني تحقيق، بررسي و جمع آوري همه جانبة حقايق است و منظور از نهفتگي اين است كه اطلاعات گذشته و جديد بدون كوشش آگاهانه براي دست يابي به رهيافت با يكديگر تركيب شوند. بصيرت مرحله اي است كه فرد ايده يا رهيافت مسأله را به طور ناگهاني به دست مي‌آورد و در دورة آزمايش كه مرحلة نهايي فرآيند خلاقيت است، آنچه را به دست آورده‌ايم از اختراع، اكتشاف يا نظريه تازه مورد ارزيابي قرار مي‌دهد و آن را از لحاظ صنعتي آزمايش مي‌نمايد.

**2-2-8 فرآيند نوآوري در سازمان:**

معمولاً در سازمان، نوآوري به صورت اقدامات متوالي يا از مجراي مراحل پياپي صورت مي گيرد. براي اينكه فرآيند نوآوري به صورت موفقيت آميز به اجرا درآيد، مديران بايد نسبت به اين امر اطمينان حاصل كنند كه مراحل مورد نظر به ترتيب در سازمان رخ مي دهد. اگر در آن فرآيند يكي از مراحل اجرا نشود يا يكي از اركان وجود نداشته باشند، فرآيند نوآوري با شكست روبرو خواهد شد.

**1- نياز :** نياز براي تغيير و نوآوري، زماني به وجود مي آيد كه مديران نسبت به عملكرد جاري سازمان، ناراضي باشند. وجود چنين مسأله اي باعث مي شود كه مديران در پي روشهاي جديد برآيند و در اين ميان از وجود روشهاي تازه آگاه گردند.

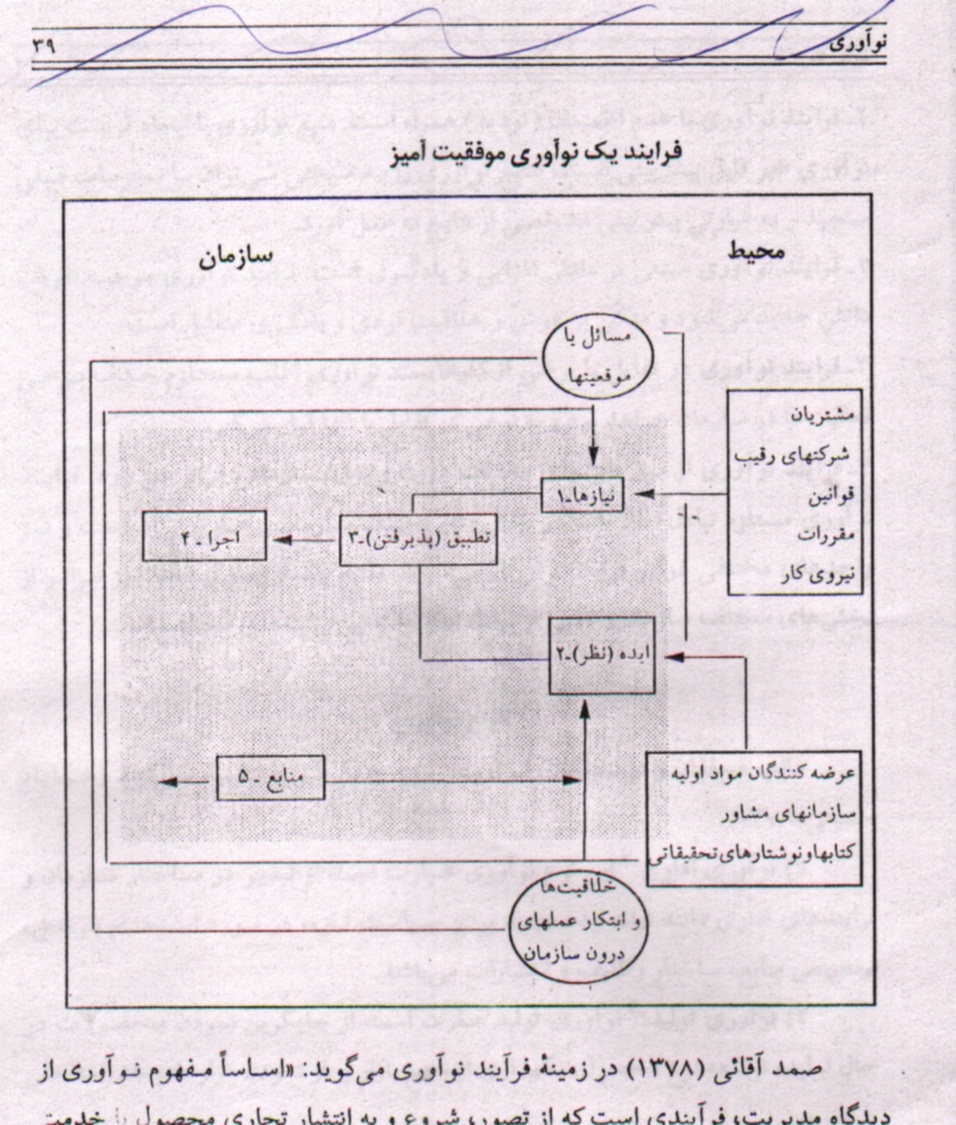
**2- نظر يا ايده :** نظر يا ايده، راه جديدي براي انجام كارهاست. اين نظر يا ايده مي تواند به صورت الگو، طرح يا برنامه اي باشد كه يك سازمان بايد آن را به اجرا درآورد يا امكان دارد به صورت دستگاهي جديد، محصولي تازه يا روش جديد براي نظارت بر امور يا شيوة مديريت بر سازمان باشد.

**3- پذيرفتن :** پذيرفتن به مرحله اي گفته مي شود كه مديران يا تصميم گيرندگان درصدد برآيند نظر يا ايدة پيشنهادي را به اجرا درآورند.

**4- اجرا :** در مرحلة اجرا اعضاي سازمان به يك ايده، روش يا رفتار جديد جامة عمل مي پوشانند.

**5- منابع :** نوآوري به خودي خود صورت نمي گيرد بلكه مستلزم صرف وقت و منابع است؛ هم براي ارائه ايده جديد و هم براي جامة عمل پوشانيدن به آن.

مراحل لازم براي نوآوري موفقيت آميز در شكل شمارة (2- 1)آمده است (عالي، 1379).



**شکل (2-1): فرآیند یک نوآوری موفقیت آمیز**

**2-2-9 الف) خلاقيت پايدار در حل مسائل سازماني:**

امروزه رشد و توسعة سازمان ها در گرو حل مشکلات آيندة سازمان در ابعاد مختلف پرسنلي، فني، مالي، اقتصادي، مشتريان و ذينفعان خواهد بود. حل مسائل سازماني صرفاً به مفهوم حل مشکلات امروز سازمان نيست، بلکه مشکلات امروز به طور طبيعي خودشان را بر مديريت سازمان تحميل مي کنند. مديران موفق، مسائل آيندة سازمان را تشخيص مي دهند و آنها را حل می کنند.

حل مسائل سازماني نه تنها نيازمند پيگيري سيستماتيک مراحل مختلف حل مسأله است، بلکه متکي به توانايي و همکاري و خلاقيت کارکنان مي باشد. کارکنان براي بکارگيري خلاقيت هاي خود در جهت حل مسائل سازمان، نيازمند ترغيب و حمايت مي باشند. براي ايجاد پايداري در خلاقيت، لازم است تا موارد زير در سازمان مورد توجه کارکنان، کارشناسان و مدیران قرار گیرد.

**1- ايجاد انعطاف پذيري و اصلاح نظام ارزيابي عملکرد:** مقررات و ضوابط سنتي و خشک از بروز خلاقيت ها در سازمان جلوگيري مي کند. همچنين لازم است تا نظام ارزيابي عملکرد از حالت سنتي و فرماليته تغيير پيدا کند و به گونه اي نباشد که مانع خلاقيت و نوآوري کارکنان و کارشناسان شود. مديران بايد با ايجاد انعطاف، محدوديت هاي تحميل شده بر کارکنان و کارشناسان را کاهش دهند و زمينه را براي تقويت خلاقيت در آنان آماده سازند. در يک سازمان خلاق و نوآور ارزيابي کارکنان بر اساس حضور فيزيکي آنان صورت نمي پذيرد بلکه تمام منابع انسانی سازمان بر اساس شاخص هاي تعالي و پيشرفت کارکنان و کيفيت فعاليت ها و خدمات و ميزان نوآوري ارزيابي مي گردند.

**2- تفويض اختيار:** تفويض اختيار و اعطاي مسئوليت به کارکنان اين امکان را به آنان مي دهد که از تجارب خود بياموزند، آنان را در خلق ايده ها و راهکارهاي جديد ياري مي دهد و احساس مسئوليتشان را در تحقق اهداف سازمان بالا مي برد. لذا بايستي مديران با دادن اختيارات، مسئوليت انجام کار و نحوة انجام آن را به کارکنان و کارشناسان سازمان واگذار نمايند و ترتيبي اتخاذ کنند که رسيدگي و نظارت فيزيکي به حداقل ممکن برسد و کارکنان و کارشناسان ماحصل کار خود را مشاهده نمايند.

**3- اطلاعات:** زيربناي تصميمات درست استفاده از اطلاعات لازم براي تصميم گيري مي باشد. لذا بايد اطمينان پيدا کرد که کارکنان و کارشناسان به اطلاعاتي که براي انجام کارشان لازم است دسترسي داشته باشند. اتخاذ تصميمات درست، اجراي آنها را ميسّر مي سازد و موجب پايداري انگيزش در کارکنان و کارشناسان سازمان خواهد بود.

**4- تعيين حدود اهداف و انتظارات:** اهداف و انتظارات سطح پايين انگيزة لازم را در کارکنان و کارشناسان ايجاد نمي نمايد. همچنين بالا بودن انتظارات ممکن است موجب شکست و يأس آنان شود؛ لذا ضروري است تا انتظارات و اهداف سازمانی را در حد مناسب تنظیم نمود.

**5- ترغيب ريسک پذيري:** مديران بايستي ريسک پذيري را در موقعيت هايي که نتايج شکست قابل تحمل است، تشويق نمايند. اين عمل کمک مي کند تا تصميمات و اقدامات به مرور زمان از جامعيت بيشتري برخوردار شوند.

**6- ايجاد جو مناسب:** مديران بايستي فرصت لازم را براي بيان نظرات تمام کارکنان و کارشناسان فراهم آورند. از انتقادهاي سخت گيرانه پرهيز کنند و براي ايده ها و عملکردهاي خوب، ارزش و پاداش مناسب قائل شوند.

**2-2-10 ب) نقش مديريت در پرورش خلاقيت و نوآوري در سازمان:**

نقش مديريت در مجموعه‌هايي که خلاقيت و نوآوري از ضروريات و عامل اصلي است (بخصوص مراکز و مؤسسات تحقيقاتي و پژوهشي) بسيار مهم و حساس است؛ زيرا مديريت مي‌تواند توانايي و استعداد خلاقيت و نوآوري را در افراد ايجاد، ترويج و تشويق کند و يا رفتار و عملکرد او مي‌تواند مانع اين امر حياتي شود. هنر مدير خلاق عبارت است از استفاده از خلاقيت ديگران و پيدا کردن ذهن‌هاي خلاق. مدير خلاق بايد فضايي بيافريند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نيز براي خلاقيت تحريک کند و اين فضا، فضايي است که از کار روزمره به دور است و به نحوي تفويض اختيار مي‌کند تا هر کسي خود مشکل خویش را حل بکند.

براي اين که افراد در سازمان به تفکر بپردازند بايد محيطي ايجاد شود که در آن به نظريات و انديشه‌ها

امکان بروز داده شود.

يکي از شيوه‌هاي بسيار مهم و پرجاذبة پرورش شخصيت انسان‌ها و همين طور خلاقيت و نوآوري و حتي رشد و شکوفايي اجتماعي، مشورت است و بدون ترديد افرادي که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بيشتري برخوردارند و آنان که اهل مشورت نيستند از اين امتياز بهره‌اي ندارند (محمدي، 1384). يک سازمان خلاق تا اندازة زيادي به خودکنترلي کارکنانش وابسته است. خودکنترلي خودش را در، خواست و تمايل براي ارائه ابتکار و خلاقيت به نمايش مي‌گذارد.

مديران مي‌توانند مؤلفه هاي اصلي خلاقيت يعني تخصص، مهارت‌هاي تفکر خلاق و انگيزش را تحت تأثير قرار دهند. اما واقعيت آن است که تأثيرگذاري بر دو مؤلفة اول بسيار دشوارتر و وقت گيرتر از انگيزش است. انگيزش دروني را مي‌توان حتي با تغييرات جزئي در محيط سازمان به طور قابل ملاحظه‌اي افزايش داد. اين بدان معنا نيست که مديران بايد بهبود تخصص و مهارت‌هاي تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زماني که اولويت بندي در اقدام مطرح مي‌شود، آنها بايد بدانند که اقدامات مؤثر بر انگيزش دروني، نتايج فوري تري را موجب خواهند شد.

**2-2-11 ج) تکنيک هاي تقويت خلاقيت و نوآوري در سازمان:**

خلاقيت و نوآوري امري است که لزوم آن دائماً در سازمان احساس مي شود. بنابراين، بايد نهادينه شود و جزء کار و فرهنگ سازمان گردد. هرگاه مديران سطوح عالي و سياست گزاران سازمان، خود به خلاقيت و نوآوري به عنوان فعاليت هاي ضروري و حياتي باور نداشته باشند، هيچ فعاليتي در اين زمينه دوام نخواهد يافت. ايجاد هسته هاي پژوهشي و نوآوري در سازمان مي تواند کار خلاقيت و نوآوري را تسهيل و تسريع کند؛ ايجاد باورهاي مشترک براي نوآوري و اينکه به عنوان يک هنجار مشترک در سازمان به خلاقيت نگريسته شود نياز به آموزش دارد. تافلر مهمترين فعاليت و راه رويارويي با تحولات عظيم و زندگي آينده را براي پذيرش تغيير، آموزش مي داند. آموزش مؤثر و پرمايه به افراد کمک مي کند تا آنها بتوانند به رشد و توانايي کافي در شغل خود دست يابند و با کارآيي بيشتري کار کنند. مديران بايد بدانند که يکي از هدف هاي مهم در آموزش در محيط پرتلاطم و متغير کنوني، آموختن شيوه هاي خلاقيت و نوآوري است (زارعي، 1373). بدين منظور مي توان از طريق آموزش، کارکنان را به تفکر عادت داد و در نتيجه، اين تفکر به صورت يک فرهنگ سازماني در لايه هاي مختلف سازمان رسوخ کرده و در اجراي استراتژي هاي سازمان تأثير کلي و دائمي مي گذارد.

براي اينکه خلاقيت و نوآوري در سازمان ايجاد و پرورش يابد بايستي فنون و تکنيک هايي رعايت گردد، لذا محققان مختلف فنوني را براي اين منظور ذکر کرده اند که در ادامه به مهمترين آنها اشاره مي شود:

**1- طوفان مغزي:** اين تکنيک را نخستين بار دکتر الکس، اس، اسبورن مطرح کرد و چنان مورد استفاده و استقبال مردم و سازمان ها در غرب قرار گرفت که امروزه جزئي از زندگي آنها شده است، طوفان فکري در واژه نامة بين المللي « وبستر » چنين تعريف شده است:

اجراي يک تکنيک گردهمايي که از طريق آن گروهي مي کوشند راه حلي براي يک مسألة بخصوص با انباشتن تمام ايده هايي که در آنجا به وسيلة اعضاء ارائه مي گردد بيابند (آقايي فيشاني، 1377).

در اين تکنيک مسأله‌اي به يک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته مي‌شود في‌البداهه و به سرعت به آن واکنش نشان داده و براي آن پاسخي بيابند. پاسخها بر روي تابلويي نوشته مي‌شوند به طوري که همة اعضاي جلسه مي‌توانند آنها را ببينند. اين امر باعث مي‌شود تا ذهن اعضا به فعاليت بيشتري پرداخته و جرقه‌اي از يک ذهن باعث روشني ذهن ديگري شود. اولين دليل اثربخشي تحرک مغزي افزايش قدرت خلاقيت در گروه است، افراد در حالت گروهي بيش از حالت انفرادي قدرت تصور خلاق بروز مي‌دهند. رقابت نيز عامل ديگري است که در جلسات تحرک مغزي موجب افزايش اثربخشي مي‌گردد. همچنين عدم وجود انتقاد و ارزيابي‌هاي سريع باعث مي‌شود تا اعضاي جلسه با فراغت خاطر به اظهارنظر بپردازند و محيطي مساعد براي خلاقيت ايجاد گردد. نکته ديگري که در مؤثر بودن تحرک مغزي قابل ذکر است في‌البداهه بودن نظرات است.

**2- الگوبرداري از طبيعت:** يکي از تکنيک هاي خلاقيت و نوآوري که در ابداعات فني کاربرد گسترده و موفقي داشته تکنيک تقليد و الگوبرداري از طبيعت است. ابداعاتي که در زمينة علم ارتباطات و کنترل در دهه هاي اخير شکل گرفته اند، برنامه ريزي هاي رايانه و موضوع هوش مصنوعي همه با الگوبرداري و تقليد از فعاليت هاي مغز آدمي انجام شده اند و روند فعاليتها به گونه اي است که در آينده با ادامة اين کار فنون و ابزارهاي بديع و جديدي ساخته خواهند شد (آقايي فيشاني، 1377).

**3- تکنيک گروه اسمي:** گروه اسمي نام تکنيکي است که تا حدودي در صنعت نيز رواج يافته است. فرآيند تصميم گيري در اين تکنيک متشکل از پنج مرحله است:

الف- اعضاء گروه در يک ميز جمع مي شوند و موضوع تصميم گيري به صورت کتبي به هريک از اعضاء داده مي شود و آنها چگونگي حل مسأله را مي نويسند.

ب- هريک از اعضاء به نوبة خود يک عقيده را به گروه ارائه مي دهد.

ج- عقايد ثبت شده در گروه به بحث گـذارده مـي شود تا مفاهيم براي ارزيابي، روشن تر و کامل تر شود.

د- هر يک از اعضاء مستقلاً و مخفيانه عقايد را درجه بندي مي کنند‍.

و- تصميم گروه آن تصميمي خواهد بود که در مجموع بيشترين امتياز را به دست آورده باشد (Dalky,1979).

**4- گردش تخيّلي:** روانشناسي به نام گوردون، نتايج پژوهش‌هاي ده سالة خود را در مورد افراد خلاق منتشر نمود و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمي به هنگام ابراز خلاقيت و ابتکار در يک حالت خاص رواني است که اگر بتوانيم آن حالت را ايجاد نماييم خلاقيت امکان وجود مي‌يابد. او در گروه‌هاي ايجاد خلاقيت، اعضاي گروه را از طريق بکارگيري يک جريان تمثيلي و استعاره‌اي به گردشي تخيلي ترغيب مي‌نمود و در اين حالت ايده‌ها و نظرات بديعي را کشف مي‌کرد. ذهن افراد در اين گردش خيالي با دستاويز استعاره‌ها به نکاتي نو که هدف جلسه خلاقيت بود مي‌رسيد و روابط تازه‌اي را بين پديده‌ها پيدا مي‌کرد. آنان پديده‌هايي را که چندان تجانسي با هم نداشتند تلفيق و ترکيب مي‌کردند و به ايده‌هاي جديدي دست مي‌يافتند.

در جلسات خلاقيت به کمک استعاره و تخيل کار تلفيق و ترکيب در ذهن افراد انجام مي‌گرفت و از اين رو روش گوردون را شيوه « تلفيق نامتجانس‌ها » نيز ناميده‌اند. تهييج ذهني يا تکنيک گوردون روشي است بسيار مناسب جهت يافتن راه حل‌هاي جديد براي مسأله و نيز براي اکتشافات علمي و فني. اين روش فرآيندي خاص و منحصر به فرد و در عين حال مؤثر دارد. واژه Synectics يک واژه يوناني بوده و مفهوم آن پيوند اجزاي متفاوت و ظاهراً بي ارتباط به يکديگر است.

فرآيند بکارگيري اين رويکرد عبارت است از: شناسايي و تجزيه و تحليل مشکل به منظور رسيدن به ماهيت و جوهرة آن، کشف راه حل‌هايي براي آن جوهره از طريق ديدگاه غير مرتبط با موضوع و تلاش براي تبديل راه حل‌هاي به دست آمده به راه حل نهايي. در جلساتي که از اين روش استفاده مي‌شود فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعي که مطرح مي‌شود دقيقاً اصل موضوع نيست بلکه موضوعي نزديک به آن است.

**5- تفکر موازي:** واضع اين شيوه ادوارد دو بونو، روش معمول تفکر را همانند حفر گودالي توصيف مي‌کند که با افزايش اطلاعات فرد همان گودال را عميق تر مي‌سازد و از ديدن جاهاي ديگر براي حفر کردن بازمي‌ماند؛ در حالي که تفکر موازي نگاه فرد را به نقاط جديد معطوف مي‌سازد و اطلاعات و تجربه‌هاي جديد صرفاً به انديشه‌هاي قبلي افزوده نمي‌شود، بلکه آنها را تغيير داده و الگو و ساختار جديدي را ايجاد مي‌کند.

يکي از راه‌هاي تحقق تفکر موازي، ايجاد يک انديشة واسطة غيرممکن است. اين انديشه موجب طيران فکر و ذهن شده و با تعديل آن مي‌توان به انديشة نو و عملي دست يافت. راه ديگر در تفکر موازي پيوند تصادفي است. فرض کنيد کتاب فرهنگ لغت را مي‌گشاييد و لغاتي را مي‌خوانيد و مي‌کوشيد تا آن را با موضوع مورد نظر پيوند داده و به نتيجه‌اي برسيد. در اين کار شما از روش پيوند تصادفي استفاده کرده‌ايد.

**6- ارتباط اجباری:** يکي ديگر از شيوه‌هاي آشکار ساختن خلاقيت‌ها و ظاهر ساختن توانايي آفرينندگي موجود در افراد و نوآوري در سازمان، شيوة ارتباط اجباري است. در اين شيوه همان طور که از نام آن استفاده مي‌شود بايد بين دو گروه از پديده‌ها ارتباطي اجباري ايجاد کرد و از اين طريق خلاقيت و نوآوري را در آنان تقويت نمود (محمدي، 1384).

**2-2-12 فرآيند يك نوآوري موفقيت آميز:**

صمدآقائي(1378) در زمينة فرآيند نوآوري مي گويد: « اساساً مفهوم نوآوري از ديدگاه مديريت، فرآيندي است كه از تصور شروع و به انتشار تجاري محصول يا خدمت جديد ختم مي‌شود ».

نمودار ذيل بيانگر مراحل مختلف اين فرآيند است:

**فرآيند خلاقیت**

**انتشار نوآوری خلاقیت تصور**

**فرآيند نوآوري**

**نمودار (2-5): فرآیند خلاقیت (سام خانیان، 1387)**

در اين فرآيند ابتدا فرد اجازه مي دهد تصورش به آسمانها صعود كند، سپس آن را به زمين مي‌آورد و مهندسي مي‌كند ( مهندسی ايده ) تا تبديل به ايده ( تصورات مهار شده ) گردد. سپس ايده‌ها را از طريق مديريت ايده، به ايده هاي عملي، مفيد و مناسب تبديل مي كند (خلاقيت). به دنبال آن، ايده ها را به كالا، خدمات و... تبديل مي نمايد ( نوآوري ). و نهايتاً با پخش تجاري كالا و خدمات توليده شده جديد فرآيند نوآوري پايان مي گيرد.

يكي از صاحبنظران مديريت براساس نگرش سيستمي، فرآيند ابتكار و نوآوري را به شکل ذیل ترسيم نموده است (سام خانيان، 1387).

**مرحله ايجاد :**

**سازمان يك ايده خلاق را ارزيابي , تعديل و توسعه ميدهد.**

**كاربرد :**

**سازمان از ايده ايجاد شده در طراحي، توليد يا انتقال محصولات يا خدمات يا فرآيند جديد استفاده ميكند.**

**روانه بازار كردن :**

**سازمان محصولات يا خدمات جديد را به بازار معرفي ميكند**.

**رشد :**

**تقاضا براي محصول خدمت جديد رشد ميكند.**

**نزول :**

**تقاضا براي محصول ابداعي كاهش مي يابد و ابتكارات جديد و جايگزين بكار گرفته ميشود .**

**بلوغ :**

**بيشتر سازمانهاي رقيب به ايده مورد نظر دست مي يابد.**

**شکل (2-2): فرآيند نوآوري**

**منبع: سام خانیان، محمدربیع، (1387)، خلاقیت و نوآوری در سازمان آموزشی، تهران، انتشارات رسانة تخصصی، چاپ سوم.**

**2-2-13 ویژگی های فرآیند نوآوری:**

فرآيند نوآوري داراي ويژگيهايي است كه برخي از آنها عبارتند از :

1- فرآيند نوآوري با عدم اطمينان (ترديد) همراه است. منبع نوآوري يا ايجاد فرصت براي نوآوري غير قابل پيش بيني است. نتايج نوآوري را به سختي مي توان با تجربيات قبلي سنجيد و به عبارتي پيش بيني مشخصي از نتايج به عمل آورد.

2ـ فرآيند نوآوري مبتني بر دانش افزايي و يادگيري است. فرآيند نوآوري موجب تقويت دانش جديد مي شود و متكي بر هوش و خلاقيت فردي و يادگيري متقابل است.

**3**ـ فرآيند نوآوري در تقابل با برخي از كارهاست. نوآوري اغلب مستلزم حذف برخي فعاليت ها در سازمان خواهد بود و به نوعي در تقابل با آنها قرار مي گيرد.

4ـ فرآيند نوآوري از مرز بخشهاي مختلف درون و برون سازماني فراتر مي رود. فرآيند نوآوري مستلزم تبادل اطلاعات در بخش هاي مختلف سازمان و خارج از آن است و نيز واحدهاي مختلفي درگير فرآيند نوآوري مي شوند. منبع بسياري از ايده ها نيز فراتر از بخش هاي مختلف سازمان و ناشي از تبادل اطلاعات بين رشته هاي مختلف است (سام خانيان، 1387).

**2-2-14 انواع نوآوري[[7]](#footnote-7) :**

غالب محققان و نويسندگان نوآوري را به چهار گروه تقسيم مي كنند (خداداد حسيني، 1378):

1- نوآوري اداري[[8]](#footnote-8) : اين نوع نوآوري عبارت است از تغيير در ساختار سازمان و فرآيندهاي اداري مانند ارائه ايده جديد براي سياست تازه در مورد استخدام پرسنل، تخصيص منابع، ساختار وظايف و اختيارات مي باشد.

2ـ نوآوري توليد[[9]](#footnote-9) : نوآوري توليد عبارت است از جايگزين نمودن محصولات در حال توليد، توسعه نوع محصول، نگهداري از سهم بازار و باز نمودن بازارهاي جديد داخلي يا خارجي.

3ـ نوآوري فرآيند[[10]](#footnote-10) : اين نوع نوآوري بر بهبود انعطاف پذيري توليد، هزينه هاي پايين تر توليد، به وسيلة كاهش سهم هزينه هاي دستمزد، كاهش مصرف مواد، كاهش نرخ ردّي و كاهش هزينه هاي طراحي محصول، بهبود شرايط و كاهش زيان هاي محيطي دلالت دارد.

4- نوآوري تكنولوژيكي[[11]](#footnote-11) : براساس انواع نوآوري هاي ارائه شده در بالا، نوع ديگري از نوآوري وجود دارد كه نوآوري تكنولوژيكي ناميده مي شود. اين نوع نوآوري، تلفيقي از نوآوري توليدي و فرآيندي است؛ به عبارتي: نوآوري فرآيند + نوآوري توليد = نوآوري تكنولوژيكي

عالي (1379) در زمينة انواع نوآوري اشاره مي كند كه نوآوري را به طرق گوناگون تقسيم مي‌كنند، اما بهتر است كه انواع نوآوري را از ديدگاه سازمان و با توجه به منابع مالي مورد نياز، مهارتهاي مورد نياز، سطح ريسك، سرعت نوآوري براي ورود به بازار و... بررسي كنيم؛ زيرا اين ديدگاه، كاربردي و عملي است (سام خانيان، 1387).

**2-2-15 مؤلفه های خلاقیت:**

وقتی از مؤلفه های خلاقیت سخن به میان می آید، منظور عناصری است که خلاقیت را می سازند، خلاقیت دارای عناصر و اجزایی است که با هم خلاقیت را می سازند و بین آن ها تعامل و ارتباط برقرار است.

آمابیل (نقل از قاسم زاده و عظیمی، 1377) خلاقیت را متشکل از سه عنصر: مهارت های مربوط به قلمرو یا موضوع، مهارت های مربوط به خلاقیت، و انگیزه می داند.

**الف- مهارت های مربوط به موضوع:** این مهارتها عبارتند از، دانش و شناخت ما نسبت به موضوع، حقایق، اصول و نظریات و انگاره های نهفته در آن موضوع. این مهارت هابه منزله مواد اولیه استعداد، تجربه و آموزش در یک زمینه خاص به شمار می روند. بدیهی است تنها در صورتی در رشته ای (برای مثال فیزیک هسته ای یا شیمی) امکان خلاقیت داریم که درباره آن اطلاعاتی داشته باشیم.

**ب- مهارت های مربوط به خلاقیت:** مهارت های خلاقیت با شکستن قالب ها، مهارت های موضوعی را در راه جدیدی به کار می گیرد. مهارت های خلاقیت با ارزش های فکری، شکستن عادت، تفاوت دیدن مسائل، وسعت فکری، به تعویق انداختن قضاوت و ارزیابی، درک پیچیدگی و درگیر شدن با آن و غیره همراه است.

**ج- انگیزه:** یکی از عناصر اساسی و شاید مهم ترین جزء خلاقیت انگیزه است. انسان بدون انگیزه درونی و بیرونی نمی تواند کار خلاقانه ای انجام دهد. تحقیقات تجربی حاکی از آن است که انگیزه درونی نقش سازنده تری در تحقق خلاقیت داشته اند. به زعم آمابیل برای پرورش خلاقیت باید به افراد کمک کنیم تا نقاطی را که انگیزه یا علایق و مهارت های آنها با یک دیگر منطبق می شوند یعنی محل تقاطع خلاقیت خود را تشخیص دهند. این محل، ترکیب پرقدرتی است؛ زیرا در این نقطه امکان خلاقیت فراهم می شود.

شکل (2-3) محل تقاطع خلاقیت را نشان می دهد.

**شکل (2-3) : محل تقاطع خلاقیت**

شعاری نژاد (1385) معتقد است خلاقیت تحت تاثیر عوامل: توانایی های ذهین، معلومات، شیوه های خاص و تفکر،ویژگی های خاص شخصیت، انگیزش و محیط حامی از افکار خلاق است.

پیرخائفی (1384) در همین راستا مؤلفه های خلاقیت را به سه دسته شناختی، انگیزش و شخصیتی تقسیم می کند.

**مؤلفه های شناختی خلاقیت عبارتند از:** هوش، سیالی، انعطاف پذیری، ابتکار، بسط، ترکیب، تحلیل.

**مؤلفه های انگیزشی خلاقیت عبارتند از :** انگیزه و عاطفه.

**مؤلفه های شخصیتی خلاقیت عبارتند از:** اعتماد به نفس، اراده مستقل، پذیرش خطر، پذیرش تجربه، استقبال از ابهام و کلنجار رفتن.

**2-2-16 اجزاء و عناصر خلاقیت:**

با توجه به مطالعات انجام شده مشخص می شود که هر یک از صاحب نظران با توجه به دیدگاه خود خلاقیت را شامل اجزاء و عناصر خاصی دانسته اند. در رویکردی تطبیقی و جامع عناصر اساسی خلاقیت را می توان به شرح ذیل دانست:

**1- انگیزه:** خلاقیت ارتباط بسیار نزدیکی با انگیزه دارد. انگیزه را می توان نیروی محرک فعالیت های انسانی و قوّه جریان خلاقیت او دانست. انگیزه را به موتور و فرمان خودرو تشبیه کرده اند. در این مقایسه نیروی ذهن انسان و تعین جهت آن، مفاهیم عمده انگیزه هستند. زندگی افراد بسیار خلاق این نکته را تأکید می کند که آنها برای عرضه کارهای اصیل، انگیزه های عالی دارند. افراد خلاق در همه حرفه ها دارای یک گرایش هستند که کار بیشتری بیافرینند. و نسبت به هم سن های خود دورة طولانی تری به عرضه کار ادامه می دهند.

**2- استعداد:** یکی از عوامل مهم سازندة خلاقیت استعداد است. افرادی که از استعداد ذهنی مناسب و معمولی برخوردار نباشند در اصل آمادگی ارائه ایده های نو و خلاق را ندارند. در بحث از خلاقیت هر چند گفته می شود که هوش بالا چندان تأثیری در خلاقیت ندارد اما وجود هوش متوسط لازمة خلاقیت و نو آوری است.

**3- تلاش و پشتکار:** هیچ پدیده ای را در زمینة خلاقیت و نوآوری نمی توان جانشین پشتکار و مداومت کرد. پشتکار یعنی انجام هر تعهدی، تلاش و کوششی پی گیر داشتن با وجود موانع و مشکلات، هدفی را به طور دائم و خستگی ناپذیر ادامه دادن. اغلب افرادی که در زمینه ایده جویی فعالیت می کنند ابتدا آغاز گران خوبی هستند ولی تمام کننده های خوبی نیستند. سخت کوشی در خلاقیت به حدی مهم است که گفته اند، تنها ده درصد از خلاقیت ناشی از الهام و نود درصد حاصل از تلاش و کوشش است.

**4- دانش و اطلاعات:** دانش و اطلاعات یکی از عوامل اساسی خلاقیت و در واقع مادة خام آن به شمار می آید. اگر یک قطب خلاقیت را جریان و فعالیت ذهنی بدانیم، قطب دیگر آن معلومات و اطلاعات از اشیاء و امور است. ویلیامز می گوید: «خلاقیت مهارتی است که می تواند، اطلاعات پراکنده را به هم پیوند دهد، عوامل جدید اطلاعاتی را در شکل تازه ای ترکیب کند و تجارب گذشته را با اطلاعات جدید برای ایجاد جواب های منحصر به فرد و غیر متعارف مرتبط سازد».

**5- تجربه:** تفکر خلاق در خلاء صورت نمی گیرد و به هر شکل و نوعی که باشد از شرایط و موقعیت هایی متأثر می شود. یکی از این شرایط تجربه است. تجربه شامل مجموعه ای از اندوخته ها و برداشت های ذهنی است که در ارتباط متقابل با محیط (طبیعی و اجتماعی) حاصل می شود. بنابراین افرادی که در زمینه های خاصی دارای تجربه های بیشتری هستند از امکانات بالقوة بیشتری برای ایده های نو برخوردار هستند.

**6- تصوروخیال:** پایه واساس تفکرخلاق، تصوروخیال است. همة ما توانایی ایجاد تصورات مختلف (جانشین، پیش بینی، سازندگی و حدس زننده) را در ذهن خود داریم. با تجسم خلاق می توانید تصور خلاقیت و موفقیت را ایجاد کنید. می توانید تصور ذهنی حاکی از موفقیت را عملاً به موفقیت تبدیل کنید. در تخیّل نیز از آنجایی که فرد خارج از قیود و هنجارها ی موجود، آزادانه آنچه را که تمایل دارد درذهن خود متصور می شود، می تواند به خلاقیت دست یابد. تفکر خلاق در حقیقت شکل عالی تخیّلات آزاد است. برای تجسم بهتر عوامل اساسی خلاقیت به شکل (2-4) توجه فرمائید.

خلاقیت

تصور وتخیل

دانش

تجربه

تلاش و پشتکار

انگیزه ها

**شکل شماره (2-4): عوامل اساسی خلاقیت**

همان طور که در شکل 2-4 مشاهده می شود خلاقیت انسان ریشه در دانش و تجربة او دارد و بر بستری از تصور و تخیّل فعال می شود. پایة اصلی خلاقیت انسان تلاش و کوشش او برای دست یابی به راه حل ها و نتایج بدیع و نوآورانه است. درجة تلاش و پشتکار انسان نیز به نوبة خود از زمینة اصلی تری به نام مجموعه ای از انگیزه های او تاثیر می پذیرد. رابطة بین عوامل مطرح شده را به خوبی می توان در معادلة زیر مشاهده کرد.

(تجربه + علم ) + تصور 🞨 تلاش 🞨انگیزه = قدرت خلاقیت

**2-2-17 خلاقیت استعدادی قابل پرورش:**

یکی از سؤالهایی که در چهار دهة گذشته، ذهن بسیاری از پژوهش گران و اندیشمندان تعلیم و تربیت را به خود مشغول کرده و تحقیقات بسیاری را به وجود آورد این است که آیا می توان خلاقیت را پرورش داد؟ آیا خلاقیت یک ویژگی ذاتی است یا این که از عوامل اجتماعی نیز متأثر می شود؟ در این مورد مانند بسیاری دیگر از موضوعات در زمینه علوم تربیتی و روان شناسی، دیدگاه های متضادی مطرح بوده است.

بررسی پیشینة تحقیقات مک کنین، (1968)، مانسفیدوباس(1981) کاتل و بوچر، و حتی متفکران پیشرو (ترومن1925، کاکس1926، گالتن1869) مبین این مطلب است که نامبردگان بر این باور بودند که هر چند خلاقیت نیز مانند هوش بعد ارثی دارد، باز هم عوامل محیطی می توانند، بر این توانایی اثر بگذارند (شهرآرای، 1375).

تحقیقات اخیر (بودو 1358، تورنس1972، پارنز1963، دی بنو1970، فلد هیوسن و کلینکن برد 1986) نشان داده اند که خلاقیت- که در تمام فعالیت های فردی و گروهی انسان مشاهده می شود- با شدت و ضعف «بالقوه» و پرورش پذیر در همه انسان ها وجود دارد.

امروزه ثابت شده است که استعداد خلاقیت در نوع بشر به اندازه حافظه عمومیت دارد و می توان آن را با کاربرد اصول و فنون معین و ایجاد طرز تفکرهای جدید و ایجاد محیطی مناسب، پرورش داد. رابرت اپستین می گوید: «من از بیست سال تحقیق، بررسی و مطالعه روی این مسأله، به این نتیجه رسیدم که همة انسان ها از قوّه خلاقیت برخوردار هستند و استثنایی وجود ندارد».

پس می توان موهبت خلاقیت را با بکار نگرفتن پژمرده نمود و یا با مبادرت به فعالیت هایی که بیشترین امکان را برای پرورش خلاقیت به وجود می آورد آن را توسعه داد.

با توجه به مطالب گفته شده و مطالعات و پژوهشهایی که در مورد خلاقیت انجام شده است نکات زیر در درک و توسعه خلاقیت بسیار با اهمیت است:

- خلاقیت یکی از راه های تفکر است و مترادف هوش نیست.

- خلاقیت یک فرآیند است نه یک نتیجه یا محصول.

- توانایی خلاقیت به تحصیل معلومات قابل قبول بستگی دارد.

- خلاقیت امری توسعه پذیر است.

- خلاقیت از تفکر واگرا ناشی می شود.

- خلاقیت با استقلال فکر و اعتماد به نفس همراه است.

- خلاقیت کنجکاوی و تمایل به دانستن و تجربه بسیاری از امور است.

- خلاقیت از طریق حساسیت و درک مسائل قابل توسعه است.

- خلاقیت از طریق آزمایش، تجربه و کنکاش رشد می کند.

- خلاقیت شکلی از تخیل کنترل شده است.

- خلاقیت به تولید چیز تازه، متفاوت و بنابراین بی نطیر منجر می شود.

**2-2-18 انواع خلاقیت:**

خلاقیت می تواند در همه دوره ها و زمینه ها روی دهد. بر حسب موضوع و نوع حوزه، انواع خلاقیت را می توان به شرح زیر دسته بندی نمود:

**1- خلاقیت علمی :** خلاقیت در هر یک از رشته های علم را می توان خلاقیت علمی نامید.کشفیات و نظریه های علمی مانند نظریه های علوم فیزیک، شیمی، روان شناسی، اقتصاد و... خلاقیت های علمی می شود. بنابراین بر حسب اینکه کدام رشته علمی در نظر گرفته شود انواع خلاقیت وجود دارد مانند خلاقیت شیمی، ریاضی و....

**2- خلاقیت فناورانه:** خلاقیت در جنبه های کاربردی و فنی علوم یا به عبارتی خلاقیت در فن آوری ( تکنولوژی ) را می توان خلاقیت فناورانه ( خلاقیت تکنولوژی ) یا خلاقیت مهندسی نامید. خلاقیت فناورانه عبارت از خلق اندیشه ها و طرح های نو در جنبه های کاربردی علوم و یافتن راه های جدید حل مسائل فنی و مهندسی اعم از نرم افزاری یا سخت افزاری می باشد.

**3- خلاقیت صنعتی:** منظور از خلاقیت صنعتی، خلاقیت در جنبه های فن آوری سخت افزاری و نرم افزاری یک سازمان صنعتی می باشد. در سازمان های صنعتی معمولاً خلاقیت در فن آوری سخت افزاری « نو آوری تکنولوژیک و خلاقیت در سیستم سازمانی و مدیریتی، خلاقیت سازمانی » نامیده می شود.

خلاقیت و نوآوری صنعتی را می توان به چهار دسته کلی از قبیل: خلاقیت و نوآوری بنیادی، خلاقیت و نوآوری فرآیندی، خلاقیت و نوآوری فرآورده ای و خلاقیت و نوآوری در بازرار یابی طبقه بندی کرد.

**4- خلاقیت هنری:** خلاقیت هنری عبارت از خلاقیت در هر یک از رشته های هنری می باشد.

**5- خلاقیت روزانه:** خلاقیت روزانه، خلاقیت هایی است که هر فرد همواره در زندگی روزمره خود برای حل مشکلات و پیشبرد امور روزانه ایجاد می نماید.

**6- خلاقیت کودکان:** منظور از خلاقیت کودکان، رفتارهای کلامی و عملی خلاقی است که کودکان به شکل های مختلف از خود بروز می دهند. خلاقیت کودکان به تعبیری می تواند به عنوان خلاقیت روزانه کودکان محسوب شود.

**2-2-19 سطوح خلاقیت:**

محصول خلاق با توجه به سطوح مختلف درجه بندی می شود. تیلر با توجه به محصولات فکری بشر، پس از بررسی و تحقیق وارزیابی کیفیت انها، پنج سطح خلاقیت را به شرح زیر شناسایی کرده است که هر یک از آنها شامل درجات مختلفی از خلاقیت است (میر قیداری، 1382).

**1- خلاقیت بیانگر:** این نوع خلاقیت بیان و اظهار وجود آزادانة شخص را امکان پذیر می سازد. نقاشی های فی البداهه کودکان و ابتکارات آنان به هنگام بازی با یکدیگر یا با اسباب بازی های مختلف از جملة این نوع خلاقیت محسوب می شوند که در آنها کیفیت محصول اهمیت چندانی ندارد لیکن این اظهار وجود برای تظاهر خلاقیت در سطح بالاتر لازم است.

**2- خلاقیت مولّد:** در این سطح فرد کوشش های نسبتاًزیاد و در عین حال هدفمندی برای تولید یک شئ جدید یا حل مشکلی به خرج می دهد.

**3- خلاقیت اختراعی:** این نوع خلاقیت به وسیله توانایی شخص در تجزیه و تحلیل موقعیت و ساختن ترکیبات جدیدی از عناصر شناخته شده مشخص می شود در این نوع خلاقیت هیچ گونه اثری از عقاید زیر بنایی جدید دیده نمی شود.

**4- خلاقیت نوآورانه :** به وسیله این خلاقیت تغییرات معنی دارد و مفیدی در اصول و مبانی اولیه نظری، با ساخت و کنش ماشینی یا هنری به عمل می آید.

**5- خلاقیت شهودی:** محصول این سطح از خلاقیت، تولید چیزی کاملاً تازه و متفاوت از آنچه که تا به حال وجود داشته است می باشد.

برخی، خلاقیت را به سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم بندی کرده اند.

گلستان هاشمی(1382) سطوح خلاقیت را با توجه به شاخص های اصلی « میزان ارزشمندی » و « میزان نو بودن » به گروه های زیر تقسیم بندی کرده است:

خلاقیت اولیه/ خلاقیت ثانویه، خلاقیت کوچک/ خلاقیت بزرگ، خلاقیت معمولی/ خلاقیت عالی، خلاقیت اختراعی / خلاقیت نوآورانه.

وی معتقد است بیشتر سطوح خلاقیت یاد شده را می توان به نوعی شامل دو گروه اصلی خلاقیت اولیه و خلاقیت ثانویه دانست و به هیمن منظور در این جا فقط به توضیح این دو نوع خلاقیت می پردازیم.

1- خلاقیت اولیه: عبارت از آن دسته از خلاقیت هاست که شامل ایجاد و توسعه اصول و مفاهیم جدید و خلق پارادایم نوین می باشند. نظریه های جدید یا متحول کننده و اختراعات بنیادی از این دسته خلاقیت محسوب می شوند. خلاقیت های بزرگ، عالی و نوآورانه جزء خلاقیت های اولیه به شمار می آیند.

**2- خلاقیت ثانویه:** آن دسته خلاقیت هایی هستند که شامل کاربرد جدید و متفاوتی از اصول و مفاهیم شناخته شدة قبلی و تکمیل و بسط خلاقیت های اولیه می باشند. دستاوردهای علمی پژوهشگران که مبتنی بر نظریه های بزرگ علمی هستند از موارد خلاقیت ثانویه به شمار می روند.

* + 1. **نظریه های خلاقیت:**

تاکنون به اجمال پیرامون ماهیت خلاقیت و مفاهیم مرتبط مطالبی ارائه شد و اکنون مناسب است به طرح دیدگاه های مربوط به خلاقیت بپردازیم. دیدگاه یا نظریه، معمولاً نقطه نظر و دانشی است که دربارة یک موضوع شکل گرفته است. در خلاقیت دیدگاه ها یا نظریه های متفاوتی وجود دارد که هر یک به جوانب مختلف خلاقیت پرداخته اند که عبارتند از (نلر، ترجمه مسدد، 1369):

1. **نظریه های فلسفی خلاقیت**

**2- نظریه های جهان باستان**

**الف- آفرینش گری (خلاقیت) به عنوان الهام خدایی:** یکی از قدیمی ترین مفاهیم آفرینش گری دایر بر این است که آفرینش گر، از الهام خدایی برخوردار است. این مفهوم عمدتاً بوسیله افلاطون عنوان شد که اعلام داشت، هنرمند در لحظة آفرینش به دلیل این که در کنترل خود نیست عامل نیرویی برتر می شود و...

**ب- آفرینش گری به عنوان دیوانگی:** سنت دیگری که به دوران باستان بر می گردد آفرینش گری را طبیعتاً

شکلی از دیوانگی تلقی می کند. این دیدگاه، خود جوشی و غیر عقلایی بودن ظاهری آفرینش گری را نتیجة جنون می داند.

**- نظریه های جدید فلسفی**

**الف- آفرینش گری به عنوان نبوغ شهودی :** در این دیدگاه، آفرینش گری شکلی سلیم و گسترش یافته از شهود است. ایده نبوغ در اواخر دورة رنسانس مطرح شد و در مورد نیروهای خلاق مردانی مانند، داوینچی، وساری، و تله سیو به کارمی رفت. بسیاری از متفکّران و اندیشمندان به ویژه کانت، در نقد خرد ناب خود آفرینش گری را با نبوغ هم ردیف دانستند. از آن جایی که شخص خلاق مسائل را به گونه ای شهودی درک می کند قابل پیش بینی نیست و نمی توان فرآیند کار او را رسماً آموزش داد.

**ب- آفرینش گری به عنوان نیروی حیاتی :** یکی از نتایج نظریه تکاملی داروین این بود که آفرینش گری انسانی، نمایان گر نیروی خلاق است که در ذات خود زندگی نهفته است. بر اساس این دیدگاه نیرویی در انسان پدیدار می شود که آگاهانه آغاز گر ابداع بوده و همان نیروی تخیّل خلاق است. این نیروی خلاق در نهایت نشانگر فرآیند سازمان دهنده ای است که در کل زندگی وجود دارد.

**ج- آفرینش گری به عنوان نیروی کیهانی :** آفرینش گری انسان به عنوان تجلی نیروی خلاق نهفته در تمامی موجودات نیز تلقی شده است. به گفته وایت هد، این آفرینش گری ادواری و یا آهنگین است؛ چرا که جهان شامل نهری از رویدادهای فردی نیست. بلکه رویدادهایی است که دربرگیرندة هستی ها ی واقعی می باشد که زاده می شوند، رشد می کنند و می میرند. به طور کلی فرآیند آموزش، منعکس کنندة فرآیند آفرینش گری در جهان است، همان گونه که هر چیزی در گیتی خود را بی وقفه خلق می کند یاد گیرنده نیز پیوسته طبیعت خود را شکوفا می سازد و بهترین آموزش آن است که صمیمانه به فرآیند خلاق کیهانی پاسخ گوید. کودکان از ابتدای تولد دارای انگیزه کنجکاوی و اکتشاف هستند و آموزش باید آنها را ارضا کند. آموزگار می تواند از دو راه مهم نیروی طبیعی آفرینش گری را تقویت کند یکی از راه ها، انتخاب روش ها و مطالب صحیح تربیتی است. راه دیگر برانگیختن شور و شوق دانش آموز است.

تمامی نظریه های فلسفی مطرح شده، آفرینش گری را به عنوان بخشی از طبیعت انسان و در ارتباط با جهان، مورد ملاحظه قرار داده اند. این گونه نظریه ها فعالیت های درونی فرآیند خلاق را تبیین نمی کند، آن ها دیدگاه های وسیعی را بر ما عرضه می دارند و اندیشه های کنونی ما را جنبة فلسفی می بخشند.

**- نظریه های علمی خلاقیت**

**الف- نظریه روانکاری:** از دید روانکاوی، خلاقیت در نتیجة تعارضی است که در ذهن ناخودآگاه یا نهاد ایجاد شده است. ذهن ناخودآگاه تلاش می کند تا راه حلی برای این تعارض پیدا کند. اگر راه حل با بخش آگاه یا « خود » هماهنگی داشته باشد می تواند راه حلی خلاق آمیز باشد و در صورت ناهماهنگی منجر به بیماری روانی می گردد. روانکاوان معتقدند که خلاقیت از ذهن نیمه آگاه نشأت می گیرد (حسینی، 1378).

**ب- نظریة تداعی گرایی و تداعی گرایان:** بر طبق تداعی گرایی، ارتباط دو ایده منجر به تفکر می گردد. وقتی ایده ای در ذهن باشد، ایدة مشابه آن نیز به دنبال آن خواهد آمد. لذا می توان گفت خلاقیت، هر چه فعال نمودن تداعی گرایی و ارتباطات ذهنی است. تداعی های بیشتر منجر به خلاقیت بیشتر می شود. تداعیون اعتقاد دارند افکار جدید از افکار قدیمی به صورت آزمایش- خطا بر می خیزد. در این دیدگاه شخص خلاق کسی است که توانایی بیشتری در پیوند دادن افکار جدا از هم به هم دارد.

مدنیک (1963) معتقد است، تفکر خلاق عبارت است از: شکل دادن به تداعی ها به صورت ترکیبات تازه و مفید که پاسخگوی الزامات خاص باشد.

رفتارگرایان در تحلیل خلاقیت بر جلوه های بیرونی تفکر خلاق یعنی تولید تأکید کرده اند و از تحلیل فرآیندهای دخیل در آن سرباز زده اند (پیرخائفی، 1382).

اساس نظریات رفتار گرایی نیزنشأت گرفته از تداعی گرایی است. اسکینر و سایر رفتار گراها از جمله ورنون (1981) رفتار خلاق را عبارت از رفتاری می دانند که از طریق تقویت های محیطی فرا گرفته شده است. رفتار گرایان برای فرد در تولید خلاق، نقش و اهمیت کمی قائل هستند.

**ج- نظریة گشتالت و شناخت گرایی:** بنیان تفکر خلاق از دیدگاه گشتالتی ها و شناخت گرایان مبتنی بر کل گرایی است که پدیده ها را بر پایة ویژگی های کلی آن تبیین می کند. بر اساس این دیدگاه خلاقیت نوعی فرآیند حل مسأله است و حل مسأله نیز وابسته به ادراک است. بنابراین آن را باید پدیده ای شناختی دانست. براساس نظریه گشتالت، حل مسأله از طریق آزمایش و خطا صورت نمی گیرد، بلکه مبتنی بر بصیرت و بینش است. بصیرت در درک و احساس و روابط موجود در کل موقعیت، به صورت ناگهانی حاصل می شود. از نظر گشتالتی ها تفکر خلاق، فراسوی تجربیات پیشین برای حل مسأله جدید حرکت می کند. ورتهایمر در این راستا معتقد بود تجربیات گذشته از آفات تفکر خلاق محسوب می شود (پیر خائفی، 1382).

نظریة گشتالت و شناخت گرایی تفاوت هایی نیز با یکدیگر دارند. شناخت گرایی استفاده از تجربه های قبلی در یادگیری را تأکید می نماید، در حالی که نظریة گشتالت آن را کاملاً رد می کند (حسینی، 1378).

**د- نظریه انسان گرایی:** انسان گرایی از جملة مکاتبی است که به خلاقیت توجه خاصی نموده است. انسان گرایان خلاقیت را تنها به امور خارق العاده نسبت نمی دهند و معتقدند همة افراد می توانند از قوای خلاق خویش بهره بگیرند. آنها عقیده دارند که خلاقیت نه تنها دستاوردها بلکه فعالیت ها، فرآیند و نگرش را هم در بر می گیرند.

چنان که راجرز، در تعریف خلاقیت می گوید: «آفرینش گری (خلاقیت) عبارت است از: تمایل به ابراز و فعال کردن تمامی استعدادهای موجود زنده، به حدی که چنین فعالیتی موجود زنده و یا خود را تعالی بخشد». به اعتقاد راجرز، آفرینش گری نوعی «خودشکوفایی» است که انگیزه آن «خود فرهیختگی» است.

**- دیدگاه روان شناختی اجتماعی:** در دیدگاه روان شناختی اجتماعی، به نقش همزمان فرآیند خلاق افراد خلاق و محیط خلاق توجه می شود. بر اساس این دیدگاه بین فرد و محیط یا جامعه ارتباطی زنده و پویا وجود دارد. محیط می تواند تحریک فیزیکی و اجتماعی را در فرد ایجاد کند، به نحوی که باعث شود ایده های نوینی در ذهن شخص به وجود آید و ایده های نوین نیز سبب تقویت انگیزة خلاقیت می شود. اگر افراد میل و رغبت به خلاقیت داشته باشند اما محیط مشوق تفکر خلاق نباشد از فرآیند خلاقیت بازداری خواهد شد.

**دید گاه عصب شناختی:**  نظریة عصب شناختی را شاید بتوان یکی از جدیدترین دیدگاه ها دربارة خلاقیت دانست. در این دیدگاه رابطة خلاقیت با مغز و امواج مغزی مورد بررسی قرار می گیرد. پژوهش های زیادی راجع به نقش نیم کره های مغز در زمینه های فکری انجام گرفته است. این پژوهش ها وظیفه مغز چپ و راست را شامل دو فرآیند فکری مشخص می دانند. تفکر مغز چپ بیشتر منطقی و قضاوتی است و تفکر مغز راست شهودی، تخیلی و خلاق است. در خلاقیت، هر دو فرآیند فکری لازم است؛ به عبارت دیگر رشد خلاقیت متأثر از تفکر هر دو نیم کرة مغز است.

**دیدگاه روان سنجی:** دیدگاه روان سنجی همان تحلیل عوامل و عناصر خلاقیت است که در حقیقت ساختار بنیادی خلاقیت را به گونه ای قابل سنجش و علمی مطرح می کند. این دیدگاه به خلاقیت از دیدگاه آزمون ها می نگرد و تلاش می کند با مقیاس های کمی، خلاقیت را در افراد اندازه گیری کند. گیل فورد از بنیان گذاران این دیدگاه به شمار می آید که رشد علمی خلاقیت مرهون تلاش ها و نظریات اوست. از صاحب نظران دیگر این دیدگاه تورنس است.

**نظریة گیل فورد:** گیل فورد مطالعة منظم وعلمی خلاقیت را با پردازش نظریه «الگوی ساختار ذهنی» خود آغاز کرد. الگو یا مدل ساخت ذهنی گیل فورد از سه بخش یا سه طبقه اصلی با نام های عملیات، محتوا و فرآورده و تعدادی خرده طبقات یا فعالیت ها تشکیل یافته است و از تعامل آنها با هم 120 عامل یا توانبخش ذهنی به وجود می آید.

گیل فورد در این نظریه دو عامل «تفکر همگرا» و «تفکر واگرا» را از یکدیگر متمایز می کند و کلید خلاقیت را در تفکر واگرا می داند. تفکر واگرا یک جستجوی ذهنی است که به دنبال تمام راه حل های ممکن برای یک مسأله است و در مقابل تفکر همگرا قرار دارد که در آن فرد می کوشد تا با ادغام اطلاعات به روش منطقی فقط به یک پاسخ صحیح برسد.

در نظریة گیل فورد، تفکر واگرا از چند عامل مختلف تشکیل شده است. عوامل یا ویژگی های تشکیل دهندة تفکر واگرا به شرح زیرمی باشند (سیف، 1382):

سیالی (روانی): تولید تعدادی اندیشه در یک زمان معین

انعطاف پذیری (نرمش): تولید اندیشه های متنوع و غیر معمول و راه حل های مختلف برای یک مسأله

تازگی (اصالت) : استفاده از راه حل های منحصر به فرد و نو

گسترش(بسط): تولید جزئیات و تعیین تلویحات و کاربردها

ترکیب**:** کنار هم قرار دادن اندیشه های ناهمخوان

تحلیل: شکستن ساختارهای نمادین به عناصر تشکیل دهنده

سازمان دادن: تغییر شکل دادن طرح ها، کارکردها، و موارد استفاده آنها

پیچیدگی: توانایی برخورد کردن با تعدادی اندیشة مختلف و مرتبط به طور هم زمان

گفتنی است که از میان ویژگی های مذکور، سه ویژگی نخست (سیالی، انعطاف پذیری، تازگی) از همه مهمتر هستند.

**نظریة تورنس:** یکی دیگر از دانشمندانی که دربارة خلاقیت نظریه پردازی کرده و پژوهش های زیادی انجام داده، پاول تورنس است. تورنس به دو دلیل از شهرتی بین المللی در این زمینه برخوردار است؛ یکی به دلیل نظریه خلاقیت وکیفیت آموزش آن، دوم به دلیل ابداع آزمون های تفکر خلاق مینه سوتا. تورنس در جدیدترین اظهار نظرش در مجلة بازنگری روان شناسی سه تعریف برای خلاقیت به دست داده است. یک تعریف پژوهشی، یک تعریف هنری و یک تعریف وابسته به بقاء (سیف، 1386).

در تعریف پژوهشی او تفکر خلاق یا آفریننده عبارت است از فرآیند حس کردن مشکلات، مسائل، شکاف در اطلاعات، عناصر گم شده، چیزهای ناجور، حدس زدن و فرضیه سازی دربارة این نواقص و ارزیابی و آزمودن این حدس ها و فرضیه ها، تجدید نظر کردن و دوباره آزمودن آن ها و بالاخره انتقال نتایج.

تورنس در تعریف هنری خود از خلاقیت یا آفرینندگی به موارد زیر اشاره کرده است:

* آفرینندگی مانند خواستن دانستن است.
* آفرینندگی مانند عمیق تر حفر کردن است.
* آفرینندگی مانند دوباره نگاه کردن است.
* آفرینندگی مانند گوش دادن به بوهاست.
* آفرینندگی مانند گوش دادن به یک گربه است.
* آفرینندگی مانند خط زدن خطاهاست.
* آفرینندگی مانند رفتن به آب های عمیق است.
* آفرینندگی مانند داشتن یک توپ است.
* آفرینندگی مانند دست دادن با فرد است.

تورنس (1998) در تعریف وابسته به بقاء از آفرینندگی قدرت کنار آمدن فرد با موقعیت های دشوار را ذکر کرده است.

**نظریه دبونو دربارة خلاقیت:** ادوارد دبونو صاحب نظریة تفکر جانبی و ابداع کنندة این اصطلاح، اعتقاد دارد که تفکر جانبی نوعی تفکر است که با بصیرت، خلاقیت و طنز شباهت دارد (میلر1983). به عقیدة وی این تفکر نوعی اندیشیدن به مسأله و نگریستن به جنبه ها و زوایای گوناگون است که می تواند منجر به ایجاد ایده های جدید شود. به رغم دبونو، خلاقیت شامل گسستن از الگوهای تثبیت شده است تا بتوان به مسائل به شکلی جدید نگریست.

به نظر دبونو ذهن یک نظام نقشه سازی است که مرتب به خلق و تشخیص نقشه ها و طرح ها مشغول است. این نقشه های اطلاعات، هر چند که برقراری ارتباط را تسهیل می کند نارسایی ها و محدودیت هایی نیز دارند. از جمله این محدودیت ها آن است که نقشه های ذهنی به تثبیت شدن یا غیر منعطف شدن گرایش دارند و این موضوع مانع رشد خلاقیت است. او می گوید آموزش و پرورش با تأکید بر رشد نقشه های مفهومی بر تجدید ساختار این نقشه ها و تحریک دستیابی به نقشه های جدید (خلاقیت) توجه اندکی دارد.

هدف از تفکر جانبی ایجاد نگرشی متفاوت بر چیزها، تغییر ساخت قالب های ذهنی و پیوند اطلاعات به شیوه ای نو در ایجاد ایده های نو می باشد. دبونو تفکر جانبی یا تفکر افقی را در کنار نوع دیگری از اندیشیدن که تفکر عمودی نامیده می شود قرار می دهد. تفکر عمودی تقریباً معادل تفکر همگرای گیل فورد است که همواره در پی کشف تنها راه حل صحیح مسأله حرکت می کند. تفکر عمودی، منطقی، انتقادی و قضاوت گراست در صورتی که تفکر جانبی مولّد و خلاق می باشد (سلیمانی، 1381).

بشارتیان (1380) به نقل از دبونو، اختلاف بین تفکر عمودی و تفکر جانبی را شامل موارد زیر می داند:

* تفکر عمودی انتخاب کننده است، تفکر جانبی تولیدکننده و مولّد است.
* تفکر عمودی دارای توالی است، تفکر جانبی می تواند پرش انجام دهد.
* تفکر عمودی مسیر مطمئن تری را بر می گزیند، تفکر جانبی در پی مسیر نامطمئن تر است.
* تفکر عمودی یک جریان معین است، تفکر جانبی جریانی احتمالی است.
* تفکر جانبی جانشین تفکر عمودی نیست، بلکه هر دو نیاز هستند، آنها لازم و ملزوم و مکمل یکدیگرند.

دبونو برای کسب و توسعه مهارت های تفکر جانبی روش های متعددی را پیشنهاد کرده و در ذیل هر روش ضمن تشریح ماهیت آن شیوه، راهکارهای ارتقای مهارت های آن را نیز بیان کرده است (دبونو، ترجمة بشارتیان،1380).

برخی از مهمترین این راهکارها عبارتند از:

* نگرش متفاوت نسبت به موضوعات
* قیاس
* واژه پردازی
* تردید نسبت به مفروضات
* انگیزة اتفاقی
* قضاوت معوق

**- نظریة بوم شناختی خلاقیت:**

تا دهه های گذشته، روان شناسان در تعریف خلاقیت بیشتر بر جنبه های ویژگی های افراد خلاق و فرآیند خلاق توجه داشته اند و به نقش محیط کمتر توجه شده است. هارینگتون (1990) بر مبنای شناخت محیط زیست در زیست شناسی یا به عبارت دیگر، بوم شناسی در زیست شناسی، نظریة اجتماعی خویش را از خلاقیت پایه ریزی می کند (حسینی، 1378).

هارینگتون معتقد است، خلاقیت محصول فردی واحد در زمان و در جای خاص نیست، بلکه عبارت است از یک نظام زیست بومی است. همانگونه که در نظام زیست شناسی، موجودات زنده با یکدیگر و با نظام زیست بومی خودشان مرتبط هستند، در نظام زیست بومی خلاق نیز همة اعضاء و همة جنبه های محیطی در حال تعامل می باشند. البته بین نظام زیست بومی در زیست شناسی با نظام زیست بومی خلاقیت تفاوت وجود دارد و در این جا فقط یک استفاده استعاری از مفاهیم انجام گرفته است. استعارة زیست شناختی از نظریة هارینگتون اشاره به این معنا دارد که در فرآیند خلاقیت، چهره های محیطی و اکوسیستمی در ترکیبی مؤثر با افراد عمل می کنند. بنابراین فرآیند خلاقیت در ذهن شخص جدا از متغییرهای اجتماعی قرار نمی گیرد.

در نظریة بوم شناختی خلاقیت تصریح شده است که این چارچوب بعد رشدی دارد، بعضی فعالیت های خلاقانة انسان شامل نگرش های شخصی، قدرت و مهارتهایی است که غالباً در طول سال ها شکل می گیرند. در این نظریه خلاقیت عبارت است از فرآیندی که در طول زمان بسط و گسترش یافته و ویژگی آن، ابتکار، سازگاری و واقعیت گرایی است (پیرخائفی، 1382).

**2-2-21 رویکرد چند وجهی در خلاقیت**:

همان گونه که اشاره شد در طول تاریخ مفهوم خلاقیت در نظریه های فلسفی جهان باستان و نظریه های فلسفی جدیدتر با الهام شهودی در هم آمیخته بود و مطالعة خلاقیت با مفهوم نبوغ و بررسی زندگی نوابغ آغاز شد ولی مطالعة این افراد نادر در آزمایشگاههای روان شناسی مقدور نبود. اقدامات روان سنجی گیل فورد و پی گیری تلاش ها به وسیله تورنس موجب تشویق مطالعة علمی خلاقیت شد. بعدها بر اثر رشد رشتة روان شناسی، مفهوم خلاقیت با سازه های ملموس تری مانند ادراک، حافظه، استدلال و قضاوت و به طور کلی هوش همبسته پنداشته شد.

در سال های اخیر خلاقیت در رشته های دیگر از جمله مدیریت، بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفت ولی در مدیریت بیشتر جنبة کاربردی خلاقیت یعنی نوآوری مورد نظر بوده است. برخی از پژوهشگران به رویکردی مبتنی بر شخصیت شناسی و ابعاد اجتماعی متغیرهای شخصی، انگیزشی، موقعیتی و محیط فرهنگی تمرکز کردند.

با مطالعة رویکردهای خلاقیت مطرح شده متوجه می شویم که این رویکردها دیدگاه یک وجهی داشته اند و هر کدام از نظر گاه های خاص خود به قسمتی از موضوع سازه خلاقیت پرداخته اند. برای شناخت دقیق و همه جانبه از مفهوم خلاقیت لازم است نگرشی جامع داشت؛ به این منظور در دهه های اخیر برخی از پژوهشگران خلاقیت از جمله آمابیل (1983) و استرنبرگ و لوبارت (1991) دیدگاهی مبتنی بر رویکردهای چند وجهی ارائه کرده اند. آمابیل در رویکرد چند وجهی خود خلاقیت را شامل انگیزة تکلیف، توانایی و دانش مربوط به حیطة خاص و مهارت های مربوط به خلاقیت می داند. استرنبرگ و لوبارت نیز خلاقیت را شامل شش منبع مشخص و مربوط به هم شامل توانایی ذهنی، دانش شیوه های تفکر، شخصیت و محیط می داند.

رویکردهای چند وجهی با وحدت بخشیدن به رویکردهای نظری مختلف و استفاده از مجموعة یافته ها و امکانات روان شناسی، جامعه شناسی و مدیریت و... می توانند ما را به نظر گاه و روش کل گرایانه و واقع بینانه در پژوهش های مربوط به خلاقیت رهنمون کنند.

**2-2-22 الگوی تعاملی رفتار خلاق:**

در رویکرد چند وجهی خلاقیت گفته شد تاکنون نظریه های ارائه شده در خلاقیت یک وجهی بوده اند. به عبارت دیگر هر نظریه با تأکید بر یک جنبه از خلاقیت ابعاد دیگر خلاقیت را از نظر دور داشته است. هم چنین گفتیم که برای درک دقیق و همه جانبه از خلاقیت دیدگاه سیستمی، مناسب ترین رویکرد در خلاقیت به شمار می آید.

الگوی تعاملی رفتار خلاق مبتنی بر دیدگاه سیستمی است که با توجه به نقش چند جانبة عوامل مؤثر بر خلاقیت (شخصیتی، شناختی و اجتماعی) می تواند درک بهتری از خلاقیت به ویژه شناخت تفاوت های فردی در خلاقیت را فراهم سازد.

بر اساس الگوی تعاملی، رفتار خلاق متأثر از ارتباط پویای عوامل متعددی از قبیل: عناصر شخصیتی، شناختی و اجتماعی است. الگوی تعاملی متشکل از اجزاء و مؤلفه های مختلف است.

شکل زیر این اجزاء و مؤلفه ها را به خوبی نشان می دهد.

رفتار موقعیت فرد

تأثیرات زمینه ای

شخصیت

فرد

سبک

شناختی

تأثیرات اجتماعی

**شکل (2- 5): ارتباط عوامل شخصی، شناختی و اجتماعی در الگوی تعامل رفتار خلاق**

بر اساس شکل (2- 5) اجزای الگوی تعاملی عبارتند از:

**1- پیشایندها یا وضعیت پیشین:** وضعیت پیشین، معمولاً به خصوصیات قبلی فرد اطلاق می شود. در پژوهشها غالباً وضعیت پیشین در برگیرندة یاد گیری قبلی، تجربیات اولیة اجتماعی شدن و ویژگی های فردی می باشد.

**2- عوامل شناختی:** توانایی های شناختی شامل متغیرهای تفکر واگرا، سبک های شناختی، تفکر همگرا و منبع کنترل می باشد.

**3- عوامل زمینه ای و اجتماعی:** عوامل زمینه ای در برگیرندة مواردی چون محیط فیزیکی، فرهنگ گروه یا جو سازمانی، محدودیت زمان، وظایف، انتظارات شغل، پاداش و غیره است.

**4- ابعاد یا خصوصیات شخصیتی:** این ابعاد عبارت از استقلال، اعتماد به نفس، علایق گسترده، مفهوم فردی مثبت، اعتقاد شدید به کار و غیره می باشند.

**5- عوامل مربوط به فرد:** عوامل فردی مؤثر بر خلاقیت شامل نگرش ها، ارزش ها، اهداف و انگیزش می باشند (سام خانیان، 1378).

**2-2-23 ویژگی های سازمان خلاق و نوآور:**

**1- ساختار خلاق:** یکی از مهم ترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف است.

ساختار سازمانی، راه و شیوه ای است که به وسیلة آن فعالیت های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شوند. سازمانها ساختارهایی را به وجود می آورند تا فعالیت های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضاء را کنترل کنند. دو پژوهشگر سازمانی به نام های برنز و استاکر با بررسی ویژگی ها و متغیرهای ساختاری دو نوع ساختار سازمانی را شناسایی کرده اند. آنها یک نوع ساختار «مکانیکی» را شناسایی کردند که با نوع آرمانی دیوان سالاری (بوروکراسی) شباهت زیادی دارد و نوع دیگر آن را ساختار «ارگانیک» نامیدند که تقریباً نقطة مقابل این ساختار است.

صادقی (1386) ویژگی ها و اشکال ساختارهای سازمانی را به وضوح در جدول شمارة (2-1) صفحة بعد ترسیم نموده است.

**جدول (2-1): مقایسه ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ساختار  ویژگی ها | مکانیکی | ارگانیکی |
| شرح وظایف  ارتباطات  رسمیت  نفوذ  سیستم تصمیم گیری  پراکندگی واحدهادرسطح افقی  هرم سازمانی | بدون انعطاف(دقیق و مشخص)  عمودی و رسمی  زیاد  اختیار  متمرکز  زیاد  بلند | منعطف  همه جانبه وغیررسمی  کم  مهارت وخبرگی  غیرمتمرکز  اندک  تخت |

از ویژگی های سازمان خلاق، ساختار متغیر است. در شرایط نوآوری و خلاقیت، ساختارهای پویا و ارگانیکی مؤثرتر است، زیرا در این نوع ساختار نظام کنترلی کمتری در سازمان حاکم است که باید از یک ساختار ارگانیک برخوردار باشند، در ساختار سازمانی منعطف و تحوّل پذیر، تبادل اطلاعات به راحتی انجام می گیرد و افراد در فرآیند تصمیم سازی مشارکت دارند.

امروزه برای رویارویی با مشکلات، ساختارهایی مانند: ساختار پروژه ای، ساختار ماتریس، ساختار مولکولی و ساختار ادهوکراسی به وجود آمده اند که از ماهیت انعطاف پذیر و مقتضی بر پروژه یا زمان برخوردار هستند.

الف- ساختار پروژه ای: از ویژگی های آشکار این ساختار که سبب جدایی آن از ساختارهای کلاسیک و سنتی سازمان است، وجود رابطة افقی و مورب است. ساختار پروژه ای زمانی مورد استفاده قرار می گیرد که سازمان تأکید فراوان بر بهره گیری از تبحّر و منابع سازمان برای پروژة خاص دارد.

ب- ساختار ماتریسی: این ساختار عبارت از تطابق ساختار پروژه ای بر ساختار وظیفه ای (تخصصی) است. به عبارت دیگر در این ساختار مجموعة ساختارهای وظیفه ای به صورت عمودی و ساختار پروژه ای

به طور افقی، ساختار ماتریسی را تشکیل می دهند.

ج- ساختارمولکولی: در این ساختار سازمانها بیش از تأکید بر روش ها و چگونگی انجام کار، بر خواسته ها و نیازهای عواملی محیطی، به خصوص متقاضیان محصولات خود تأکید دارند. ویژگی های آشکار این ساختارها، انعطاف پذیری در پاسخ گویی وارائه سرویس مناسب به متقاضیان سازمان است.

د- ساختار ادهوکراسی: این ساختار با توجه به عصر جدید و یا عصر پیچیدگی، مناسب ترین نوع ساختار برای سازمان های خلاق و نوآور تلقی شده است. ادهوکراسی سازمانهای ویژة موقت دارای سلسله مراتب محدود، روابطی افقی، عدم تمرکز، قوانین هرمی بسیار کم و انعطاف پذیری زیاد می باشند. ویژگی های ساختار ادهوکراسی عبارتند از:

* ساختاری است زنده و پویا که استاندارد های رفتار در آن کم است.
* گرایش آن به تشکیل گروه های متخصص در واحدهای مبتنی بر وظیفه، برای دست یافتن به اهداف سازمان مبتنی بر تقاضا است.
* بر برقراری رابطه به عنوان مکانیزم اصلی هماهنگی در درون گروه ها تأکید می شود.
* اهداف و روش اتخاذ تصمیم به صورت غیر رسمی و بسیار انعطاف پذیر است.
* از دانش و مهارت های موجود به عنوان پایگاهی برای به دست آوردن آگاهی ها و مهارت های جدید سود می جوید.
* و ...

**2- فرهنگ سازمانی خلاق:** فرهنگ سازمانی را می توان مجموعه ای از باورها و ارزش های همگانی و مشترک که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می گذارد و باعث اتحاد و اتفاق آنها می شود، تعریف کرد.

فرهنگ سازمانی می تواند سرچشمه ای برای حرکت و پویایی خلاقیت و نوآوری و یا مانعی در راه پیشرفت آنها به شمار آید از این رو می توان گفت که فرهنگ در یک سازمان، همانند شخصیت در یک انسان است.

وقتی که سازمانی دارای فرهنگ قوی باشد، افراد را به سازمان و هدف های آن به گونه ای متمایل می کند که آنها خود را جزئی از سازمان بدانند. در فرهنگ قوی تأکید اصلی بر روحیة کارآفرینی و تقویت زمینه های مناسب، برای پرورش خلاقیت و نوآوری است.

سازمانهای خلاق از فرهنگ قوی و تشویق کننده برخوردار می باشند و از این رو در رشد و توسعة خلاقیت پیشگام هستند.

**3- محیط خلاق:** اصولاً خلاقیت و نوآوری قادر به تبلور در محیط نامناسب و نامطلوب نخواهد بود. محیط نامطلوب برای ترغیب و پرورش خلاقیت، محیطی است که کارکنان را از ریسک کردن باز می دارد، فشارهای کاری را به گونه های مختلف بر کارشناس وارد می کند. یکی از روش های مهم متبلور کردن خلاقیت، به وجود آوردن فضای متحوّل، متعدد و به طور کلی خلاق است. و لذا مسئولان سازمان باید به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه های بدیع و نوین را داشته باشند و مشوق و ترغیب کنندة کاوش و جستجوی روش های نوین برای انجام کار باشند.

از دیگر خصوصیات محیط خلاقیت، آن است که افراد به یکدیگر اعتماد و اطمینان دارند و می توانند خطرهای روانی را برای ابراز کردن احتیاجات و ترس های عمیق خود بپذیرند.

عالی(1379) می گوید: به طور کلی برای ایجاد محیط مناسب در سازمان برای خلاقیت و نوآوری باید محیط کاری آرام و صمیمی را فراهم کرد، هدفها را به طور مشخص تعیین نمود، به نوآوری و خلاقیت امتیاز مناسب داد، از تعصب کاری حمایت کرده و افراد را برای تغییر آماده ساخت.

**4- افراد خلاق:** سازمانهای خلاق و نوآور برای ادامه موجودیت و رشد خود بیش از پیش به خصوصیت جستجو گرانه نیاز دارند و باید بر روش های نوین و بدیع تکیه کنند. توانایی های خلاق به خودی خود در سازمان به وجود نخواهد آمد مگر اینکه افراد درون سازمان از ویژگی های خاص خود برخوردار باشند.

**5- گروه خلاق:** گروه خلاق گروهی است که تمام اعضای آن بتواند با تشریک مساعی مؤثر، برای دستیابی به روش های حل مسائل که مسئولیت آن را بر عهده گرفته اند، کوشا باشند. گروه های خلاق راه حل های مؤثر را با کمترین وقت و انرژی و منابع به دست می آورند.

عوامل مورد توجه در تشکیل گروه های خلاق عبارتند از:

* شناسایی افراد خلاق، ایجاد سازماندهی مناسب با توجه به رفتار سازمانی، توجه به ویژگی سرپرستی و هدایت گروه
* چگونگی جمع آوری ایده های نو، شناخت روش های نو و خلاق، توجه به ویژگی های فرهنگی، مقتضیات و ظرفیت ها ی موجود جامعه

**6- رهبر سازمان خلاق:** سازمان و گروه خلاق به رهبری خلاق نیاز دارد که در ایجاد و نگهداری خلاق داخلی و در ترغیب و به وجود آوردن انگیزه برای رفتار خلاق افراد و گروه های درون سازمانی کوشا باشد. رهبر خلاق کسی است که بتواند در فرهنگ سازمان تأثیر بگذارد و به عنوان طراح اجتماعی سازمان خود، در خلاقیت و نگهداری عوامل فرهنگی آن توانمند باشد.

برومند (1374) قدم های زیر را برای ایجاد جوی که خلاقیت را تشویق می کند پیشنهاد می نماید:

- پذیرش تغییر: اعضای سازمان بایستی معتقد باشند که تغییر برای آنها و سازمان مفید است. بر این اساس مدیران باید در سازمان وضعیتی را به وجود آورند که افراد پدیدة تغییر را بپذیرند.

- تشویق نظریه های جدید: مدیران سازمانها در سطوح مختلف باید روشن سازند که در کلام و عمل از نگرش های جدید استقبال می کنند.

- اجازة تعامل بیشتر: اگر افراد فرصت تعامل با اعضای گروه خود و دیگر گروه های کاری را داشته باشند، چنین تعاملی مبادلة اطلاعات مفید، جریان آزاد نظریه ها و دیدگاه های تازه در مورد مشکلات را حمایت می نماید.

- تحمل شکست: مدیران اثر بخش می پذیرند و اجازه می دهند که وقت و منابع جهت آزمون بیشتری از نظریه های جدید که احتمالاً ممکن است به کار هم نیایند سرمایه گذاری شوند.

- ایجاد هدفهای روشن وآزادی جهت تحقق آنها: اعضای سازمان باید هدف و جهت برای خلاقیت داشته باشند.

- تشخیص: افراد خلاق برانگیخته می شوند تا در وظایفی که مورد علاقة شان است سخت بکوشند و در مقابل، پاداش هایی هم در نظر گرفته میشود. بنابر این اصل، مدیران باید برای افراد خلاق و سخت کوش ارزش قائل شوند.

حق شناس (1378) عواملی را که منجر به ایجاد جو مناسب برای رشد خلاقیت می شوند شامل : تشویق به همکاری متقابل، ایجاد احساس تعلق، تشویق به تفاوت ها و فردیت، اهمیت به قابلیت انعطاف و اعتماد به کارکنان می داند. وارن بیس، پس از بررسی مستمر در مورد الگوهای رفتاری رهبران سازمانهای خلاق اعتقاد دارد که چهار توانایی در رهبری می تواند سودمند باشد (شهرآرای و مدنی پور، 1375):

- مدیریت توجه: توانایی شکل دادن بینش جمعی و شامل بودن تمام کارکنان در این بینش

- مدیریت معنی: توانایی بیان این بینش به طور محسوس، معنادار و با تأثیر احساسی

- مدیریت اعتماد: توانایی به دست آوردن و نگهداشتن اعتماد کارکنان

- مدیریت خویشتن: آگاهی از توانایی ها و خصوصیات ویژة خود و استفاده بهینه از آنها و حفظ روحیة موفقیت و دوری از شکست نسبت به خود.

از دیگر ویژگی های رهبر خلاق در هر سازمان این است که او کمک کنندة تبلور اندیشة خلاق در سازمان باشد.

**7- نظام ارتباطی مشارکت جویانه:** برای اینکه افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه های بسیار مهم و پرجاذبة پرورش شخصیت انسان ها، همین طور استعداد خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی، شور و مشورت است. نظام ارتباطی مشارکت جویانه برخلاف نظام ارتباطی یک سویه یا سلسله مراتبی کلاسیک، امکان رشد خلاقیت را بیشتر می کند، زیرا امکان مشارکت افراد برای درگیری با موقعیت و حل مسأله را فراهم می نماید و از این طریق موجب رشد قوای فکری و ذهنی آنان می شود.

**8- سبک مدیریت مناسب:** یکی از تفاوت های اساسی یک سازمان خلاق با یک سازمان غیر خلاق سبک مدیریت آن ها می باشد. مدیریت خلاق نمی تواند در بند شیوه های سنتی و معمول باشد. بلکه سبکی را برای مدیریت بر می گزیند که برای سازمانهای خلاق و نوآور مناسب باشد و منجر به ایجاد محیطی شود که روح ابتکار و نوآوری در آن حاکم باشد. در سازمان خلاق روابط بین مدیران و کارکنان مبتنی بر صمیمیت، روشنی و تشریک مساعی است و این امر منجر به احساس امنیت و آرامش خاطر در افراد می گردد.

حقیقی (1380) خصوصیات سازمانهای خلاق را شامل موارد قید شده در شکل (2- 6) در صفحة بعد ذکر نموده است:

انعطاف پذیری در رویارویی با بحران های ناشی از رقابت های انحصاری

برخورد منطقی با مسائل و تنگناها

اعمال تغییر و تحول در سازمان پس از بررسی دقیق و

عالمانه

ساختار سازمانی خلاق

**شکل (2-6): خصوصیات سازمانهای خلاق**

برخی دیگر از ویژگی های سازمان خلاق عبارتند از:

* رقابت کامل و فشرده
* فرهنگ مؤثر و بالنده
* احترام به خود
* ارائه خدمات مردمی
* روابط دائمی بلند مدت کارکنان با سازمان
* استقبال مدیران از تغییر
* انعطاف پذیری
* ساختار مشوق و نوآور
* گردش شغلی و تخصص های چند گانه
* کار گروهی ( سام خانيان، 1387).

**2-2-24 ويژگي هاي افراد خلاق و نوآور:**

سازمان به خودي خود خلاق و نوآور نخواهد شد مگر اينكه افراد خلاق با خصوصيات و ويژگي هاي خاصي پيكرة آن سازمان را تشكيل دهند.

آمابيل[[12]](#footnote-12) (1995) معتقد است: افراد خلاق استقلال و خود نظمي زيادي در كارها دارند. خود را از جمود فكري رها مي‌كنند. در مواجهه با موارد مبهم و در مقابل شكست ها تحمل و پشتكار زيادي از خود نشان مي‌دهند و تمايل قابل توجهي براي پذيرفتن خطرها دارند.

گيل فورد (1951) اشاره مي‌كند كه افراد خلاق، انعطاف‌پذير هستند و در ارائه راه حل و انديشه بكر و بديع، آمادگي بسيار دارند.

كانچر وپيترسون (1984) معتقدند افراد خلاق به استقلال و ناهمنوايي تمايل دارند؛ در مواردي كه دستورهايي برخلاف ميل و اعتقادات خود دريافت كنند به سرپيچي از آنها تمايل نشان مي دهند.

رضائيان (1379) به نقل از استينر گري[[13]](#footnote-13) ، ويژگي هاي افراد خلاق را شامل موارد زير مي داند:

- مسائل و وضعيت هاي گوناگون را با دقت و به گونه اي مي بينند كه قبلاً بدانگونه به آنها توجه نشده است.

- ديدگاه ها و تفكرات و تجربيات حاصل از منابع گوناگون را به هم ارتباط مي دهند و آنها را با توجه به نقاط ضعف و قوت شان بررسي و ارزيابي مي كنند.

- معمولاً براي حل هر مسأله چندين راهكار بديل ارائه مي كنند؛ يعنی از سلامت فكر مطلوبي برخوردار هستند.

- ترديد در مورد صحت پيش فرض هاي قبلي را نيز روا مي‌دانند؛ خود را به راه و رسم عادت، محدود نمي كنند و استقلال فكري دارند.

- في البداهه مي توانند از نيروهاي حسي، ذهني و بينشي مدد بگيرند.

- فراگردهاي فكري و عملي را به نحوي « بسيار منعطف » به كار مي گيرند.

ساعتچي (1371) مي‌گويد: « افراد خلاق بيشتر به وسيلة علايق دروني خود نسبت به كارهاي خلاق برانگيخته مي شوند تا عوامل بيروني نظير شهرت، پول و تأييد ديگران ».

حقيقي (1380 به نقل از سام‌خانيان، 1381) ويژگي ها و خصوصيات افراد خلاق را به گونه اي دیگر بيان نموده است:

**خصوصيات افراد خلاق:**

1- تيزهوش 2- انديشة عميق

3- علاقه به مسائل علمي، فرهنگي 4- غوطه ور در تفكر و تخيّلات خود

5- حساس نسبت به مسائل سياسي و اجتماعي 6- متكي به قضاوت خويش

7- شجاعت در ابراز عقيده 8- انعطاف پذير

9- علاقه به پرسش 10- ريسك كننده

11- عدم خودخواهي 12- اهميت به سرنوشت ديگران

13- استقلال طلبي 14- ثبات عاطفي

15- اعتماد به نفس 16- مسلط به غرايز خود

17- شخصيت رشد يافته 18- احساس مسئوليت نسبت به خود ودیگران

19- فداكار 20- اصالت و نوآوري در فكر و عمل

تجديد و تحليل آزمايش هاي رواني به اين نتيجه اشاره دارند كه استعداد خلاقيت به طور نرمال تقسيم شده است. مطالعات نشان مي دهد كه درجة مؤثر بودن خلاقيت، پيش تر از ارتباط با استعداد دروني با پشتكار و كوشش، مرتبط است (اسبوران، 1375).

سام خانيان (1381) به نقل از باقري زاده (1374)، در نتيجه گيري از بحث خصوصيات اشخاص خلاق مي گويد :

معمولاً (و حداقل) فرد خلاق داراي خصوصيات زير مي‌باشد:

تيزهوش تر از ديگران است، علاقة او به مسائل علمي، هنري، فرهنگي و اجتماعي، بيشتر و دامنة اطلاعات او وسيع تر است. دربارة مسائل انتزاعي در مقايسه با مسائل عيني و ملموس بهتر و عميق تر مي‌انديشد. نسبت به مسائل اجتماعي و سياسي حساس است. انعطاف پذير و بيانش داراي طنز است. او دوست دارد در مباحثه عقيدة خود را بيان كند؛ ولي اصرار به تحميل عقيدة خود ندارد. بسيار كنجكاو است، بيشتر ريسك مي كند، خودخواه نيست، به سرنوشت ديگران اهميت مي دهد. استقلال طلب است، ثبات عاطفي بيشتري دارد، نسبت به زندگي خود و ديگران احساس مسؤوليت مي كند، در فكر و عمل از اصالت و نوآوري بيشتري برخودار است.

به طور كلي با مطالعة ويژگي ها و خصوصيات افراد خلاق در متون علمي روان شناسي، مديريت و ساير علوم مربوطه، مي توان در جمع بندي اين ويژگي ها را به صورت زير تقسيم بندي يا طبقه بندي نمود:

1) ويژگي ها و خصوصيات شناختي افراد خلاق

منظور از ويژگي هاي شناختي خلاقيت در نظر گرفتن ويژگي ها و خصوصيات ذهني و فكري تشكيل دهندة خلاقيت است. زيرا همانگونه كه مي دانيم يكي از عناصر و مؤلفه هاي خلاقيت، بعد ذهني و شناختي آن است.

رضائيان (1379) در خصوص دانش، هوش و توانايي هاي ذهني افراد خلاق اشاره مي كند كه افراد خلاق سالهاي زيادي را براي كسب دانش و تسلط بر موضوع مورد علاقة خود صرف مي كنند؛ افراد خلاق ضرورتاً داراي ضريب هوشی بالايي نيستند. نسبت به مسائل حساسيت دارند، در برقراري ارتباط سيال ميان چيزها، انعطاف دارند. به جاي كلمه ها به تصاوير ذهني مي انديشند، با تلفيق اطلاعات گوناگون آنها را به نحو مناسبي مورد استفاده قرار مي دهند.

عمده ترين نشانه هاي شناختي در افراد خلاق عبارتند از: كنجكاوي زياد، بازي با ايده ها، آينده نگري و پيش بيني، افكار غير معمول، خوش فكري و ادراك حسي

2) ويژگي ها و خصوصيات شخصيتي افراد خلاق

آشنايي با ويژگي هاي شناختي افراد خلاق موجب شناسايي كافي از خلاقيت اينگونه افراد نمي‌شود؛ لذا لازم است به ويژگي ها يا نشانه هاي شخصيتي افراد خلاق نيز توجه شود. ويژگي هاي شخصيتي شامل: انگيزه ها، عواطف، هيجانات، نگرش ها، علايق و عادات اجتماعي است. به زعم و نظر رضائيان (1379)، افراد خلاق نوعاً مخاطره پذيرند و داراي شخصيت مصّر، بسيار با انگيزه، پذيراي فكرهاي نو، قادر به تحمل ابهام و تحمل تنهايي و مستقل هستند؛ اين افراد از اعتماد به نفس زيادي برخوردارند، اغلب شوخ طبع بوده و معمولاً همراهي با آنان دشوار است. افراد خلاق برخلاف افراد گوشه‌گير، درون گرا نيستند و تمايل به تبادل افكار با همكاران خود دارند.

ترني ميچل استاد مديريت دانشگاه واشينگتن در كتاب خود با نام مقدمه اي بر رفتار سازماني مي‌نويسد. يكي از پژوهشگران، الگوي جديدي را در رهبري ارائه داده است كه بر روي برخي ويژگي هاي شخص رهبر تكيه مي كند. در اين الگو تحت عنوان «پرده مركب» عقيده بر اين است كه «رهبري، هوش و تجربه» تحت تأثير فشار عصبي موقعيت و روابط رئيس با اعضاي گروه اثرات متفاوتي بر عملكرد دارند. به عنوان مثال در مجموعه اي از مطالعات كه بر روي خلبانان هواپيماهاي جنگنده به عمل آمده، مشخص گرديده است كه در موقعیت تحت شرايط فشار عصبي زياد، تجربة رهبر عامل مهمي برای دستيابي به عملكرد خوب مي باشد و در موقعیت تحت شرايط فشار عصبي كم، هوش ارتباط بيشتري با اثر بخشي پيدا مي كند. (ترني ميچل، 1985).

آمابيل (1995) معتقد است: افراد خلاق استقلال و خود نظمي زيادي در كارها دارند. خود را از جمود فكري رها مي كنند. در مواجهه با موارد مبهم و در مقابل شكست ها تحمل و پشتكار زيادي از خود نشان مي دهند و تمايل قابل توجهي براي پذيرفتن خطرها دارند.

به طور كلي عواملي كه به عنوان ويژگي ها و مشخصات افراد خلاق بيان شدند عواملي نيستند كه بعضي افراد به طور ذاتي داشته باشند و برخي از آن بي بهره باشند. اين ويژگي هاي مؤثر را مي توان در همة افراد پرورش داد (سلطاني، 1380).

يك مدير آموزشي خلاق و اثر بخش كسي است كه باعث بروز و توسعة خلاقيت و ابتكار معلمان و دانش آموزان مي شود، به بهبود كار آموزشي معلمان كمك مي كند، فرصت هاي بهتري را براي تعليم و تربيت دانش آموزان فراهم مي آورد، به خاطر ارائه انديشه هاي نو از معلمان و دانش آموزان قدر داني مي كند، به عقايد و نظرات معلمان بيش از نظر خود احترام مي گذارد. با دادن آزادي عمل به معلمان بهترين شرايط ممكن را براي ارائه طرح ها و نو آوري مالي دانش آموزان فراهم مي‌سازد (حق شناس، 1378).

**2-2-25 فرآيند نوآوري آموزشي:**

مراحل نوآوري در آموزش و پرورش به پنج مرحله تقسيم شده است كه عبارتند از : فهم و درك مسأله، ايجاد بينش و دورنما، تبديل بينش ها به اصطلاحات عملياتي، قدرت بخشي و اختيار دهي به افراد، و حمايت و پشتيباني از افرادی كه در هنگام نوآوري با ريسك و اشتباه مواجه هستند. مراحل پنجگانه فقط براي تحليل و بررسي به شكل مجزا در نظر گرفته شده اند و در عمل با يكديگر پيوسته هستند. تبديل نكردن بينش ها به فعاليت هاي عملياتي پيامدهاي زير را به دنبال خواهد داشت:

ـ شكست در ايجاد انگيزش

ـ ابهام دربارة اين كه اهداف چه موقع و چگونه تحقق يابند.

ـ فشار عصبي در ميان افرادي كه از بينش ها تفسيرهاي گوناگون دارند. (اينبار[[14]](#footnote-14) ، 1996)

ميركمالي (1379) در يك نتيجه گيري از مقاله اي تحت عنوان «تفكر خلاق در آموزشگاه بسته به تغيير و نو آوري در آموزش وپرورش جامعه» بيان داشته است كه مدرسه زير بناي هر نوع توسعه و تغيير پايدار در جامعه است و مدرسه قادر است با پرورش مهارتهاي تفكر خلاق و حل مسأله در دانش آموزان، جامعه را به سمت شكوفايي و بالندگي رهنمون سازد.

**2-2-26 عامل سن در خلاقيت:**

ژرژ لاتون روانشناس آمريكایي اظهار مي دارد كه قدرت فكري ما تا سن 60 سالگي به رشد خود ادامه مي دهد. از آن پس استعداد فكري ما چنان كند تحليل مي رود كه در سن 80 سالگي مي تواند تقريباً به خوبي 30 سالگي باشد. لاتون تأييد مي كند كه با وجود اينکه افراد مسن گرايش به از دست دادن ساير قواي خود مانند حافظه دارند ولي خلاقيت به گفته لاتون سن نمي شناسد.

شواهد علمي مبني بر اين كه خلاقيت از سن تمرّد مي كند به وسيله پروفسور «ها وي سي لهمان» استاد دانشگاه اوهايو مورد تحقيق و تأييد قرار گرفته است. يكي از مطالعات وي بزرگاني را كه در زمان خويش ايده هایي كه اهميت جهاني داشته خلق كرده اند مورد بررسي قرار داده است. از 1000 موقعيت خلاق كه پروفسور لهمان ذكر نموده است متوسط سني كه اين ابداعات در آن سن واقع گرديده 74 سال بوده است.

بديهي است مواردي وجود دارد كه تعداد اختراعاتي كه به وسيلة مخترعين خلاق به وجود آمده با افزایش سن آنان رو به كاهش گذاشته است. ليكن به احتمال قوي توضيح علت اين امر مربوط به نيروي محرك نسبي است. از لحاظ انساني غير قابل اجتناب است كه بعضي افراد پس از كسب موقعيت هاي متعدد از كوشش باز ايستند. اين افراد پس از آنكه از وضع خود در زمينه حقوق، مزايا و تقاعد احساس امنيت نمودند تمايل كمتري به كار برد همان اندازه كوشش كه در هنگام صعود و ترقي اوليه به سوي خلاقيت از خود بروز داده اند نشان مي دهند. بدين ترتيب پيشرفت يك جامعه به سوي رفاه فردي ممكن است آن جامعه را از خلاقيت هایي كه با كوشش افراد مسن امكان پذير است محروم نمايد.

حتي اگر استعداد ذاتي ما رشد نيابد قدرت خلاقيت سال به سال با سعي و كوششي كه در آن زمينه به كار مي بريم به رشد خود ادامه می دهد. سامرست موام گفته است «قدرت تصور با تمرين رشد مي‌يابد و بر خلاف اعتقاد عمومي، در افراد مسن تر نيرومند تر از جوانان است» (اسبورن، 1368).

**2-2-27 عامل جنسيت در خلاقيت:**

بنابراین بايد قبول كرد چنان كه پروفسور لهمان در مطالعة ديگر خود نشان داده است ركورد خلاقيت قابل توجه، بين مردان بيش از زنان است. ليكن فقط در چند دهة اخير تاريخ است كه زنان فرصتي داشته اند تا بال هاي خلاقيت خويش را بگسترانند. همان طوري كه در يك تجزيه و تحليل از تفاوت هاي رواني بين جنسيت ها اشاره گرديده است، اين تفاوت ها اكتسابي است نه ذاتي و وقتي زن به زندگي وسيع تري وارد مي شود به نحو بارزي از بين مي روند.

تحقيقات علمي دربارة مسألة خلاقيت نسبي زنان و مردان به نتايج قاطعي نرسيده است. دكتر پال تورنس استاد دانشگاه مينوستا در آمريكا يك مطالعة تحقيقاتي تحت عنوان (تشخيص نقش جنسيت در تفكر خلاق) انجام داد كه تفاوت مهمي بين امتيازهاي خلاقيت كلي و هيچ كدام از امتيازهاي جنسيت براي مرد يا زن نشان داده نشد.

به همين ترتيب دكتر جي ، ا ، ميلتون استاد دانشگاه استانفورد يك مطالعة تحقيقي دربارة (اثر شناسائي نقش جنسيت بر روي مهارت حل مسائل) انجام داد. در يك نتيجه گيري اين تحقيق مستتر است كه مردان با خصوصيت مذكر مسائل را با سهولت بيشتري از مردان با خصوصيات مؤنث حل مي كنند و به همين ترتيب زنان با خصوصيت مذكر بيشتر، در حل مسائل، بهتر از زناني كه خود را با نقش مؤنث شناسائي مي كنند هستند.

**2-2-28 عامل تحصيلات در خلاقيت:**

بر اساس آزمايش هاي علمي در مورد استعداد خلاقيت تفاوت كمي بين افراد هم سن دانشگاه ديده و غير دانشگاهي وجود دارد. در حقيقت تحصيلات عاملي اساسي نمي باشد و بسياري از افراد با تحصيلات بالا از لحاظ خلاقيت بي بار هستند در حاليكه بسياري از افراد با وجود فقدان كامل تحصيلات رسمي موفقيت هاي برجسته اي در اين زمينه بدست مي آورند. تاريخ نشان داده است كه ايده هاي بزرگي در زمينة تخصصي مربوطه که فاقد آموزش هستند بدست آمده است. تلگراف به وسيلة مورس كه يك نقاش حرفه اي بود اختراع گرديد. يك معلم بنام ايلاي ويتني ابداع کنندة ماشين پنبه كني بود. در اوايل جنگ يك دستگاه يابنده تكه هاي گلوله به وسيلة يكي از كاركنان غير فني متروي شهر نيويورك ابداع گرديد. از زمان حملة ژاپني ها به بندر پرل هاربور در هاوائي به بعد اين دستگاه جان بسياري را نجات داد. بسياري از اين موارد وجود دارند كه افراد بدون آموزش، از افراد تحصيل كرده در زمينة خلاقيت پيشي گرفته اند.

**- بخش سوم: پیشینة تحقیق**

**مقدمه**

در رابطه با سبک های تصمیم گیری و نوآوری سازمانی تحقیقاتی انجام شده است که به تعدادی از این تحقیقات در قالب دو دسته به شرح ذیل اشاره می گردد:

**2-3 پیشینة تحقیق**

**2-3-1 تحقيقات انجام گرفته در خارج ازکشور:**

1. اسمیت (2011) در پژوهش خود دریافت که بین زنان و مردان در استفاده از سبک شهودی تفاوت معناداری وجود ندارد و نیز بین سبک عقلایی و شهودی رابطة معناداری مشاهده نمی شود.

2. سچوماکر (2010) نیز در مطالعة خود دریافت که بین سبک اجتنابی و عقلایی رابطة معناداری وجود دارد، در حالی که در دیگر سبک های تصمیم گیری این رابطه مشاهده نگردید.

3. تامپسون (2010) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که بین سبک های تصمیم گیری مدیران بر اساس جنسیت و سن آنها تفاوت معناداری وجود ندارد. در حالیکه آرفين، احد، ابراهيم (2008) در پژوهشی به اين نتيجه رسيدند كه سن، سابقه و تحصيلات تأثير معناداري بر انتخاب سبك تصميم گيري دارند.

4. تانهلم (2008) نیز در مطالعه ایی دریافت که بين سبك تصميم گيري آني و احساسي با استرس رابطة معناداري وجود دارد، در حاليكه اين رابطه با سبك هاي عقلايي، شهودي و وابستگي مشاهده نگرديد.

5. برن (2008) در مطالعة خود نشان داد كه مأموريت ها و سياست هاي سازمان، تصميم گيري افراد را تحت تأثير قرار مي دهد و ويژگي هاي فردي و نوع ارتباطات، بر فرآيند تصميم گيري آنان تأثير قابل ملاحظه ایي دارد.

6. پارکر و همکاران (2007) نیز در مطالعة صورت گرفته، بين سبک عقلايی و هر يک از سبک های تصميم گيری شهودی، آنی و اجتنابی رابطة معنی دار منفی، بين سبک تصميم‌گيری شهودی و آنی و نیز بين سبک تصميم گيری وابستگی و اجتنابی رابطة معنی‌دار مثبت به دست آوردند.

7. كروسلي و هاگهوس (2005) نیز به اين نتيجه رسيدند كه بين سبك تصميم گيري عقلايي و شهودي با رضايت شغلي رابطة معناداري وجود دارد. در حاليكه اين رابطه با سبك هاي آني، احساسي و وابسته مشاهده نگرديد.

8 . کارین (2003) در مطالعات خود دریافت که جنسیت در فرآیند تصمیم گیری تأثیر معناداری ندارد و این در حالی است که این فرآیند بیشتر تحت تأثیر قدرت، ادراکات سیاسی، مدیریت تعارض و اعتماد در سازمان است.

9. در پژوهشی که بلاستین و فیلیپ (1990) انجام دادند دریافتند که مدیرانی که به هویت ثابتی دست یافته اند از سبک تصمیم گیری عقلایی، مدیرانی با هویت گرایش به مراقبت از سبک تصمیم گیری وابستگی و مدیران با اعتماد به نفس بالا که از نظر هویتی به کسی وابسته نیستند از سبک تصمیم گیری شهودی استفاده می کنند.

10. در ميان پژهشگران، جين هالن و همكاران او مطالعاتي دربارة سبك هاي مديران براي تسهيل تغيير در مدرسه انجام داده ‌اند. يافته‌هاي آنان حاكي از اين است كه در زمينة تحقيق و نوع‌آوري در مدرسه، مديران عمدتاً از سه سبك مديريتي بهره مند ميشوند. سبك مبتكر، فعال و منفعل. آنها به اين نتيجه مي رسند كه مبتكران موفق تراز فعالان يا منفعلان درتسهيل تغيير هستند. اين مطالعه دو ويژگي مهم دارد؛ يكي اينكه كه منحصراً به نقش مديران در تغيير پرداخته و دیگر اينكه در دوره هاي زماني مختلف تحقيق شده است.

در پايان، اين پژوهش در پاسخ به اين سؤال كه آيا مي‌توان سبك هاي مديران را تغيير داد؟ بيان مي‌دارد كه به تحقيق و ارزيابي دقيق برنامه‌هاي آموزشي نياز است.

11. راسكين[[15]](#footnote-15) (1995، به نقل از سيف هاشمي در سال 1381) به دنبال پژوهش هاي مكرري كه برروي ويژگي هاي شخصيتي مديران خلاق انجام داده به اين نتايج دست يافته كه مديراني كه نمرة بالايي درآزمون خلاقيت كسب كرده اند، درقضاوت هاي خود از منابع آنها متأثر نمي شوند و به صورت مستقل عمل مي‌كنند. همچنين ابراز وجود، سلطه گري و علاقه‌مندي به قدرت فردي درآنان بيشتر است.

12. فورد[[16]](#footnote-16)(1998) در رابطه باديدگاه مديران دربارة عوامل مهم خلاقيت درسازمانهاي آموزشي آمريكا پژوهشي انجام داده است که نتايج اين پژوهش نشان داد كه بين مدرك تحصيلي مديران وخلاقيت آنها رابطه وجود دارد؛ يعني هرچه مدرك تحصيلي مديران بالاتر مي رفت خلاقيت آنها بيشتر مي شد. البته اين ارتباط مستقيم ناشي از آموزش هاي پرورش خلاقيت دركنارتحصيلات بوده است.

**2-3-2 تحقيقات صورت گرفته در داخل كشور:**

دامنة تحقيقات پيرامون سبک تصمیم گیری در ايران بسيار محـدود است. علي‌الخصوص در زمينة عوامل مرتبط با آن كمتر به اين موضوع پرداخته شده است و پژوهش هاي موجود بيشتر درقالب سبک عمومی تصمیم گیری مديران به طور اعم و بدون ارتباط آن با عوامل ديگر از ديدگاهــهاي مختلف و زمينه‌هاي خاص بوده است. عليهذا به ذكر چند مورد اشاره مي‌گردد.

1. تحقیقی تحت عنوان «[بررسي رابطة سبك هاي عمومي تصميم گيري و هوش معنوي مديران دانشگاههاي فردوسي و علوم پزشكي مشهد در سال 1389](http://libepl.um.ac.ir/index.php?module=Dis&func=display&disid=791)» توسط سمانه رضازاده در قالب پایان نامة کارشناسی ارشد در

سال 1389 انجام شده است که چکیدة این تحقیق به شرح ذیل است:

سازمانهاي آموزشي مبتلا به چالش هاي فراواني هستند كه بايد پاسخگوي آنها باشند. رهبران آموزشي به عنوان تصميم گيرندگان همواره بايد قادر باشند از توانمندي هاي گوناگون از جمله توانايي هاي معنوي خود در حل مسائل و تصميم گيري ها استفاده نمايند. معنويت و هوش معنوي مقوله اي رو به رشد در عرصة توسعة سازمان مي باشد. با توجه به شكاف موجود در عرصة پژوهش هاي مربوط به پيوند معنويت و تصميم گيري، پژوهش حاضر با هدف بررسي رايطة سبك هاي عمومي تصميم گيري و هوش معنوي مديران دانشگاههاي فردوسي و علوم پزشكي مشهد انجام شد. روش بررسي توصيفي از نوع همبستگي بود. جامعة آماري شامل كلية مديران ادارات دانشكده هاي دانشگاه علوم پزشكي و دانشكده هاي علوم انساني (الهيات، ادبيات، تربيت بدني، علوم اداري و علوم تربيتي) دانشگاه فردوسي مشهد بوده است. به دليل پايين بودن تعداد افراد جامعه آماري، نمونه گيري به شكل سر شماري انجام گرفت. ابزار پژوهش شامل پرسشنامة 24 سؤالي هوش معنوي كينگ و پرسشنامة 25 سؤالي سبك هاي عمومي اسكات و بروس بود. كه هر دو توسط مديران تكميل شد. براي تعيين پايايي پرسشنامه ها از ضريب آلفاي كرونباخ استفاده شد. پس از تجزيه و تحليل بوسيله نرم افزار «اس. پي. اس. اس ورژن 16» ضريب آلفاي كرونباخ براي پرسشنامة هوش معنوي 90/0 و براي پرسشنامة سبك هاي عمومي تصميم گيري 84/0 به دست آمد. بنابراين پايايي پرسشنامه ها تأييد گرديد. پس از گردآوري داده ها به منظور تجزيه و تحليل آماري از روش هاي آماري توصيفي همبستگي پيرسون و آزمون هاي آماري مقايسه دو ميانگين مستقل، خي دو، تحليل واريانس يك راهه و چند متغيري استفاده شد. نتيجة پژوهش نشان داد بين هوش معنوي مديران با سبك تصميم گيري عقلایي رابطة مستقيم و معناداري وجود دارد. همچنين ميزان هوش معنوي مديران در حد متوسط رو به بالا بوده و سبك غالب تصميم گيري آنها عقلایي بود. از ديگر نتايج پژوهش اين بود كه بين هوش معنوي زنان و مردان، هوش معنوي در گروههاي مختلف سني، هوش معنوي در سطوح سني مختلف و همچنين سنوات خدمت مختلف، رابطة معني داري يافت نشد. بين سبك تصميم گيري زنان و مردان در سبك اجتنابي رابطة معني داري بدست آمد، اما بين سبك هاي تصميم گيري در گروههاي مختلف سني در سطوح تحصيلي و همچنين سنوات خدمت مختلف رابطة معناداري يافت نشد.

2. در تحقیقی تحت عنوان « [بررسي رابطة بين سبك تصميم گيري مديران با عملكرد مالي بانك هاي تجاري دولتي در سال 1384](http://libepl.um.ac.ir/index.php?module=Dis&func=display&disid=791)» توسط عباس مرادپور در قالب پایان نامة کارشناسی ارشد به راهنمایی حسن عابدی جعفری در دانشگاه تهران، دانشكده مديريت، گروه مديريت دولتي در سال 1384 اين نتايج بدست آمده است كه بين سبك تصميم گيري مديران بانك هاي تجاري دولتي و عملكرد مالي آنها رابطة معناداري وجود دارد. يافته ها همچنين نشان دادند بانك هاي با مديران سبك تصميم گيري عقلايي و وابسته، عملكرد مالي بالاتري دارند. بانك هايي كه مديران آنها سبك تصميم گيري اجتنابي و شهودي دارند، عملكرد مالي آنها پايين تر است. ضمن اين كه بين سبك تصميم گيري فوري مديران و عملكرد مالي بانك ها رابطه اي يافت نشد. بررسي متغيرهاي جمعيت شناختي پاسخگويان نشان داد كه مديران با سابقه بالاتر، بيشتر از سبك هاي وابسته و شهودي و مديران با سن بالاتر بيشتر از سبك تصميم گيري وابسته استفاده مي كنند.بين سبك تصميم گيري مديران و سطح تحصيلات نيز رابطه اي يافت نشد.

3. مقدم و طهرانی (1387) در پژوهشی دریافتند که بین سبك هاي تصميم گيري عقلايي و شهودي رابطة معني دار منفي، بين سبك تصميم گيري عقلايي و اجتنابي و بين سبك تصميم گيري شهودي و آنی رابطة معني دار مثبت وجود دارد. همچنين بين سبك تصميم گيري اجتنابي و هر يك از سبك هاي تصميم گيري وابستگي و آني در اين بررسي رابطة معني دار منفي به دست آمد. در اين بررسي رابطة معنا داري بين هر يك از سبك هاي تصميم گيري و دو ويژگي جمعيت شناختي سابقة خدمت و تحصيلات مديران به دست نيامد.

4. تحقیقی تحت عنوان « تأثیر سبک تصمیم گیری افراد بر رفتار اخلاقی آنان در بستر فناوری اطلاعات » در قالب پایان نامة کارشناسی ارشد توسط طه هواخور به راهنمایی اکرم هادیزاده مقدم در سال 1390 در دانشکدة مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران انجام شده است که نتیجة تحقیق ایشان بیانگر آن است که سبک تصمیم گیری افراد عاملی تأثیر گذار بر نگرش و قضاوت وجدان فرد نسبت به رفتار است.

5. بررسی نقش اطلاعات مالی در تصمیم گیری مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی، توسط علی شکری در قالب پایان نامة کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر جعفر بیک زاد در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب در سال 1387 انجام پذیرفته است که اهداف کلی این تحقیق، بررسی نقش اطلاعات مالی در سرعت، دقت، قانونی بودن و صحت تصمیم گیری مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی می باشد. فرضیة اصلی این تحقیق عبارت است از تسلط مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی به اطلاعات مالی موجب بهبود تصمیم گیری آنان می شود و فرضیه های فرعی آن عبارت است از: 1- تسلط مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی به اطلاعات مالی موجب سرعت تصمیم گیری آنان می شود. 2- تسلط مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی به اطلاعات مالی موجب دقت در تصمیم گیری آنان می شود. 3- تسلط مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی به اطلاعات مالی موجب قانونی بودن تصمیم گیری آنان می شود.4- تسلط مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی به اطلاعات مالی موجب صحت تصمیم گیری آنان می شود. پژوهش حاضر از نظر روش پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است و در جمع آوری اطلاعات از روش پرسشنامه ای استفاده شده و جامعة آماری این تحقیق مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی می باشد. برای سنجش فرضیه ها، آزمون همبستگی r پیرسون مورد استفاده قرار گرفته است و مهمترین نتیجة تحقیق حاصل از تجزیه و تحلیل آماری نشان دهندة آن است که تسلط مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی به اطلاعات مالی موجب سرعت، دقت، قانونی بودن و صحت تصمیم گیری آنان می شود (شکری، 1387).

6. تحقیقی تحت عنوان « [بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر رضایت شغلی کارکنان شرکت برق استان سیستان و بلوچستان](http://libepl.um.ac.ir/index.php?module=Dis&func=display&disid=791) » توسط [محمدحسن ضیایی](http://www.ensani.ir/fa/22245/profile.aspx) در قالب پایان نامة کارشناسی ارشد به راهنمایی [امین رضا کمالیان](http://www.ensani.ir/fa/27308/profile.aspx) در سال 1381 در [مؤسسة تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)](http://www.ensani.ir/fa/4438/magazine.aspx) انجام شده است که چکیدة آن به شرح زیر است:

یکی از مسائل مهم در یک سازمان رضایت شغلی کارکنان و رابطة آن با دیگر متغیرهاست. نبودن رضایت شغلی در یک سازمان اثرات نامطلوبی در پی خواهد داشت در این تحقیق سعی شده است تأثیر سبک های مختلف رهبری مدل لیکرت بر رضایت شغلی کارکنان شرکت برق (سیستان و بلوچستان) مورد بررسی قرار گیرد که بدین منظور تأثیر چهار سبک رهبری لیکرت (سبک استبدادی- استعماری، سبک استبدادی- خیرخواهانه، سبک مشاوره ای و سبک مشارکتی) بر میزان رضایت شغلی کارکنان مورد بحث و بررسی قرار گرفته اند که در این رابطه از روش آماری توصیفی- استنباطی استفاده شده است. جامعة آماری مورد نظر، کلیة کارکنان شرکت برق در سال 80-79 می باشند که از بین آنان تعداد 156 نفر که در رده های مختلف شغلی مشغول بکار بودند به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند که تعداد 136 نفر در پاسخ به سؤالهای پرسشنامه رضایت شغلی و پرسشنامة سبک رهبری پاسخ دادند. پس از بدست آوردن نتایج، مشخص گردید میزان رضایت شغلی در چهار سبک مورد بحث در حد متوسط است. ضمن آنکه بالاترین درصد سبک رهبری در بین مدیران سبک استبدادی- خیرخواهانه (65% - 42%) می باشد؛ در این سبک، مدیران نگرشی صادقانه به زیردستان ندارند، همواره نظارت و کنترل وجود دارد؛ در تصمیم گیری ها فقط مدیر دخالت دارد و تعامل بین کارکنان و مدیران با احتیاط صورت می گیرد (ضیایی، 1381).

7. پيرخائفي (1382) درطي تحقيقي با عنوان بررسي تأثير آموزش خلاقيت برافزايش سطح مؤلفه هاي سيالي، انعطلاف پذيري و ابتكار مربيان كانون پرورش فكري كودكان و نوجوانان استان همدان به نتايج قابل توجهي دست يافته كه نشان مي دهد اجراي دورة آموزشي و پرورش خلاقيت توانسته بود سطح مؤلفه‌هاي سيالي، انعطاف پذيري و ابتكار را افزايش دهد و بدين ترتيب تفاوتي معني‌دار بين ميانگين‌هاي هر يك از اين مؤلفه‌ها را درمرحلة پيش از آموزش يا مرحلة پس از آموزش در گروههاي آزمايش و كنترل موجب گرديد. بنابراين مي توان نتيجه گرفت كه دورة آموزشي مي‌تواند سطح عملكرد شناختي خلاقيت را بالا ببرد. نتايج اين پژوهش در راستاي تأييد نظرات صاحب نظراني چون تورنس (1991) اسبورن (1963) و ريكاردز (1994) و ساير تحقيقاتي است كه مدعي هستند خلاقيت قابل آموزش و پرورش مي باشد.

8. پژوهشي توسط فروهري درسال 1378 درارتباط با بررسي ملاك هاي مديران كار آمد در زمينة تغيير و نوآوري انجام گرفت. از مجموع يافته‌هاي اين تحقيق كه دربارة برآورد نگرش معلمان در حدود عملكرد و كارآرايي مديران در ايجاد تغيير و نوآوري در دو گروه مورد مقايسه بود نتايج زير به دست آمد:

الف: نتايج حاصله ازاطلاعات تحقيق و تحليل آنها بيانگراين مطلب است كه تفاوت به دست آمده بين ميانگين نمره هاي دوگروه مقايسه و مطالعه براساس آزمون تصادفي نبوده وكاملاً معني داراست.

ب: ميانگين نمرة مديراني كه در رشتة مديريت آموزشي فارغ التحصيل شده اند دركلية موارد بزرگتر بود و تفاوت كاملاً معني دار در مقايسه با ساير مديران نشان مي دهد.

همچنين نتايج اين تحقيق نشان داد كه گذراندن دوره هاي آموزش مديريت متجاوز از 35% كارآيي را در كلية زمينه‌هاي آموزشي، 36% كارآيي را در زمينة ايجاد تغيير و نوآوري و 50% مهارت را در انجام امور مديريت آموزشي و 49% توانايي در بكارگيري منابع و امكانات و آزادي دادن به زيــردستان را افزايش مي‌دهد.

9. پژوهشي ديگر با عنوان بررسي رابطة بين يادگيري سازماني و ميزان نوآوري در ادارات مناطق 19 گانة آموزش و پرورش شهر تهران توسط عبدالملكي (1381) انجام گرفته است. نتايج اين پژوهش كه با استفاده از روش همبستگي به دست آمده نشان ميدهد رابطة بين يادگيري سازماني و4 متغيير استراتژي و ساختار، تكنولوژي، خدمات و كالاها، مردم و فرهنگ معنادار بوده و مي توان چنين استنباط كرد كه بهبود يادگيري سازماني در سازمان آموزش و پرورش زمينه را براي بهبود و تغيير و نوآوري در متغيرهاي سازماني فراهم مي نمايد و اين سيكل ادامه پيدا خواهد كرد تا سازماني ياد گيرنده شكل گيرد كه به عقيدة پيترسنج بهترين الگوي سازماني رويارويي با تغيير شگرف تكنولوژي، سيالي ـ اجتماعي و... در دنياي آينده خواهد بود.

10. تحقيقي درجهت مقايسة زمينه هاي تحقيق و نوآوري در سبك هاي مديريتي x وy ازنظر دبيران استان اردبيل توسط (بابلان 1373) انجام گرفته كه در اين پژوهش هدف آزمون يك فرضية كلي كه حاكي از برتري سبك مديريتي y بر سبك مديريتي x از نظر مهارت تغيير و نوآوري و همچنين چهار فرضية خاص كه بيانگر برتري سبك مديريتيy بر سبك مديريتيx ازنظر1- مهارت ايجاد محيط محرك تغيير و نوآوري 2- مهارت ادراكي تغيير و نوآوري 3- مهارت انساني تغيير و نوآوري 4- مهارت فني تغيير و نوآوري مي باشد اجرا شده است.

اين پژوهش با استفاده از آزمون Uمان ويتني، و آزمون رتبه هاي علامت دار ويلكاكسون انجام شده و به نتايجي دست پيدا كرده اند؛ از جمله اينكه در 38 عامل از 40 عامل مورد بررسي، سبك مديريتيy بر سبك مديريتي x برتري داشته است.

11. درپژوهشي كه توسط عريضي درسال 1378 به منظور سنجش رابطة خلاقيت مديران با جو مدرسه و توانايي هاي شناختي دانش آموزان انجام گرفته بود به رابطة مثبت بين آن دو اشاره شده است.

12. تحقيقي توسط نوري درسال (1377) با عنوان رابطة بين رشتة تحصيلي مديران مدارس با ايجاد تغيير و نوآوري در مدارس متوسطة شهر ايلام انجام گرفت. در اين تحقيق مدیران مدارس متوسطة شهر ايلام كه داراي رشتة تحصيلي مديريت و برنامه ريزي آموزشي بودند با مديران ساير رشته‌هاي تحصيلي، در زمينة تغيير و نوآوري مورد مقايسه قرار گرفتند. در اين تحقيق از آمار ناپارا متريك (x2) براي تجزيه و تحليل اطلاعات به دست آمده استفاده شده است و نتيجه اي كه ازاين تحقيق به دست آمده نشان مي دهد كه مديران مدارسي كه داراي رشتة تحصيلي مديريت و برنامه ريزي آموزشي مي باشند در ايجاد توسعه، حفظ و استقرار تغيير و نو آوري، آگاهي و وسعت ديد بيشتري دارند و نتيجة عملكرد آنها در اين زمينه‌ها مناسب‌تر از مديراني مي‌باشد كه داراي ساير رشته‌هاي تحصيلي هستند.

13. پژوهشي ديگر توسط قناد رضايي درسال 1369 با عنوان مقايسة مديران داراي تحصيلات دانشگاهي با مديران فاقد تحصيلات دانشگاهي درزمينة تغيير و نوآوري از نظر دبيران مدارس راهنمايي پسرانة تهران انجام گرفته است. دراين پژوهش كه با استفاده از روش علّي مقايسه‌اي صورت گرفته، آزمودني ها در دو گروه مستقل قرار دارند و حجم نمونة مورد نظر از هرگروه 20 نفر كه از دو جامعة مديران داراي تحصيلات دانشگاهي و فاقد آن به طور كاملاً تصادفي انتخاب شده‌اند. از اين تحقيق اين گونه نتيجه‌گيري شده كه مديران داراي تحصيلات دانشگاهي در ايجاد زمينه و اجرا و حفظ تغيير و نوآوري مناسب تر از مديران فاقد تحصيلات دانشگاهي هستند.

14. كريمي در سال (1371) در تحقيقي تحت عنوان ويژگي هاي مديران اثر بخش در مدارس متوسطة پسرانة شهر تهران در پاسخ به اين سؤال كه آيا مديراني كه داراي تحصيلات عالي هستند اثر بخش‌تر از مديراني هستند كه تحصيلات عالي ندارند، بين ميانگين نمرات اثربخشي مديران داراي تحصيلات عالي و مديران فاقد تحصيلات عالي تفاوت معني داري مشاهده نمود.

15. فرهنگ (1377)، پژوهشي تحت عنوان بررسي عوامل مؤثر بر خلاقيت مديران شركت روغن نباتي پارس در شهر تهران انجام داد و به اين نتيجه رسيد كه بين سن وخلاقيت مديران و همچنين بين ميزان تحصيلات و خلاقيت آنان تفاوت معني داري وجود ندارد.

16. درپژوهشي كه توسط احمدي درسال 1378 باعنوان بررسي ميزان تغيير و نوآوري مديران و رابطة آن با سيستم هاي مديريت ليكرت از نظر دبيران دبيرستانهاي پسرانة اروميه انجام گرفته، نامبرده به نتايجي دست يافته است. از جمله اينكه تفاوت معناداري بين سبك هاي چهارگانه از نظر ارتباط با تغيير و نوآوري با 99/0 اطمينان به دست آمده ‌است و رابطة بين دو سبك استبدادي و استبدادي خير خواهانه با ميزان تغيير و نوآوري ضعيف بوده، بطوري كه از نظرآماري معنادار نبود است؛ اما رابطة بين دو سبك مشورتي و مشاركتي با ميزان تغيير و نوآوري در این تحقیق مستقيم و مثبت برآورد شده است.

17. پژوهشي توسط نوش آبادي درسال 1378 جهت بررسي تغيير و نوآوري مديران مدارس شهرستان آران و بيدگل و رابطة آن با آموزشهاي مديريتي آنان انجام گرفت.

اين پژوهش كه بااستفاده از جدول آمار توصيفي و آزمون آماري (x2 ) مورد تجزيه و تحليل قرار گرفت نشان داد که:

اولاً مديران داراي مدرك كارشناسي مديريت آموزشي بيشتر از سبك مبتكر استفاده مي نمايند.

ثانياً مديراني كه از آموزش هاي ضمن خدمت بهره مند شده اند از سبك هاي مبتكرـ فعال استفاده مي نمايند.

ثالثاً مديراني كه دورة آموزشي نديده اند از سبك هاي فعال ـ منفعل استفاده مي كنند. همچنين نتايج حاصل از اين پژوهش نشان داد بين سبك مديريتي و آموزش هاي مديريتي رابطة معناداري وجوددارد و مديران ارشد بايستي توجه ويژه به آموزش هاي مديريتي مدارس داشته باشند.

18. پژوهش ديگري درمركز آموزش مديريت دولتي مركز تبريز در سال 1376 با عنوان مطالعة ارتباط خلاقيت و اثر بخشي مديران مدارس متوسطة استان آذربايجان شرقي انجام گرفته و از روش هاي آماري همبستگي پيرسون، خي دو (x2)و آناليز واريانس يك طرفه جهت بررسي تفاوت بين نمرات خلاقيت و اثر بخشي مديران استفاده شده است. اين تحقيق در يك مقايسة تطبيقي به منظورآگاهي از اينكه بيشترين وقت مديران مدارس در ايران به چه فعاليت هايي مي گذرد و مديران ما چه نقش هايي را ايفا مي‌كنند، صورت گرفت. مطالعة مقدماتي آن در شهر كرج انجام شد. نتايج تحقيق نشان داد كه بيشترين وقت مديران صرف نقش هايي مي گردد كه بار اداري دارند، مانند به راه انداختن كارهاي فوري مدرسه و حل امور پيش بيني نشده؛ نقشي كه به هيچ وجه با میل باطنی آنان مطابقت ندارد. حدود60% مديران دبستان، 70% مديران راهنمايي و 65% مديران دبيرستان ترجيح مي‌دهند وظايف اداري و به خصوص خدمات ساختماني به عهدة افراد ديگري سپرده شود. تحقيق فوق همچنين نشان مي‌دهد كه مديران ما نقش عمده‌اي در تصميم‌گيري امور آموزشي مانند برنامه‌ريزي سياست هاي آموزشي مدرسه، طراحي و اجراي برنامه‌هاي تربيتي و ايجاد تغيير و نوآوري در نظام آموزشي متمركز براي مديران نداشته و در واقع نه وقت كافي و نه استقلال لازم براي تصميم گيري در اين زمينه ها وجود دارد. حدود 55% مديران دبستاني و50 درصد مديران راهنمايي و 65% مديران دبيرستاني علاقمندي خود را به نقش رهبري آموزشي و تصميم گيرنده در امور آموزش و پرورش ابراز كرده اند. همچنين آنان علاقه‌مند بوده‌اند كه با اعمال رهبري آموزشي مسئوليت هاي مهمتري در فرآيند آموزش و پرورش به عهده داشته باشند و عامل تغيير و نوآوري در مدرسه باشند (بازرگان، 1376).

هدف هاي اين تحقيق بررسي راههاي مختلف افزايش خلاقيت و عوامل مؤثر درآن و كمك به اثربخشي مديران در امر آموزش و پرورش و بررسي نقش برخورداري مناطق از امكانات و منابع انساني و مادي در اثربخشي و ارتباط آن باخلاقيت و تعيين عوامل مؤثر بر مديريت اثربخش مثل تجربه مديريتي، سوابق آموزشي، جنسیت، مدرك و.... بوده است .

بررسي و نتايج حاصل از پژوهش حاضر بيانگر اين است كه فقط در فرماندهي و هدايت نيروها مدير نقش تأييد كننده دارد و برخورداري او از خلاقيت بالا مي تواند در فرماندهي و هدايت نيرو هاي تحت اختيار مؤثر واقع شود و اما متغيرهاي ديگري همچون جنسيت، نوع تحصيل، رشتة تحصيلي و... نشان مي دهند كه در اثربخشي مديريت مؤثرند.

19. ارغوانی (1379) در تحقیق خود تحت عنوان «بررسی و تجزیه وتحلیل اثرات فرهنگ سازمان بر نوآوری سازمانی» دریافت که بین فرهنگ سازمان با نوآوری سازمانی رابطة مثبت وجود دارد.

20. بیات (1375) در مطالعة خود تحت عنوان «بررسی و تجزیه وتحلیل اثرات فرهنگ سازمان بر نوآوری سازمانی در سازمانهای دولتی استان زنجان» دریافت که بين فرهنگ و خلاقيت سازمان رابطه وجود دارد و فرهنگ سازمانی يك پارامتر عمده در ايجاد خلاقيت سازمان مي باشد.

**جدول (2-2): خلاصة مطالعات انجام شده در خارج از کشور**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | نام محقق | سال | مسأله تحقیق | یافته های تحقیق |
| 1 | اسمیت | 2011 | بررسی سبک های رهبری در زنان و مردان | عدم رابطه بین سبک عقلانی و شهودی |
| 2 | سچوماکر | 2010 | بررسی سبک های رهبری در زنان و مردان | وجود رابطه بین سبک اجتنابی و عقلانی |
| 3 | تامپسون | 2010 | بررسی سبک های تصمیم گیری مدیران | عدم وجود تفاوت بین سبک های تصمیم گیری مدیران بر اساس جنسیت و سن آنها |
| 4 | تانهلم | 2008 | بررسی رابطة بین سبک های تصمیم گیری با استرس | 1. وجود رابطه بين سبك تصميم گيري آني و احساسي با استرس  2. عدم وجود رابطه بین استرس با سبك هاي عقلايي، شهودي و وابستگي |
| 5 | برن | 2008 | بررسی مأموريت ها و سياست هاي سازمان بر تصميم گيري کارکنان | 1. مأموريت ها و سياست هاي سازمان بر تصميم گيري افراد تاثیر دارد.  2. ويژگي هاي فردي و نوع ارتباطات بر فرآيند تصميم گيري آنان تأثير قابل ملاحظه اي دارد. |
| 6 | پارکر و همکاران | 2007 | بررسی سبک های تصمیم گیری مدیران | 1. وجود رابطة معنی دار منفی بين سبک عقلايی و هر يک از سبک های تصميم-گيری شهودی، آنی و اجتنابی  2. وجود رابطة معنی دار مثبت بين سبک تصميم‌گيری شهودی و آنی و بين سبک تصميم گيری وابستگی و اجتنابی |
| 7 | كروسلي و هاگهوس | 2005 | رابطة بين سبك های تصميم گيري با رضايت شغلي | 1. وجود رابطه بین سبک تصمیم گیری عقلایی و شهودی با رضایت شغلی  2. عدم وجود رابطه بین سبک های آنی، احساسی و وابسته با رضایت شغلی |
| 8 | کارین | 2003 | بررسی سبک های رهبری در زنان و مردان | جنسیت در فرایند تصمیم گیری تأثیر معناداری ندارد و این در حالی است که این فرایند بیشتر تحت تأثیر قدرت، ادراکات سیاسی، مدیریت تعارض و اعتماد در سازمان است. |
| 9 | بلاستین و فیلیپ | 1990 | بررسی سبک های رهبری مدیران با هویت گرایش به مراقبت | مدیرانی که به هویت ثابتی دست یافتند از سبک تصمیم گیری عقلانی، مدیرانی با هویت گرایش به مراقبت از سبک تصمیم گیری وابستگی و مدیران با اعتماد به نفس بالا که از نظر هویتی به کسی وابسته نیستند از سبک تصمیم گیری شهودی استفاده می کنند. |
| 10 | جین هالن و همکاران | بی تاریخ | سبک های مدیران برای تسهیل تغییر در مدرسه | - بهره گیری مدیران از سه سبک مبتکر، فعال و منفعل  - برتری سبک مبتکر نسبت به سبک دیگر |
| 11 | راسکین | 1995 | ویژگی های مدیران خلاق | مدیران خلاق از استقلال عمل برخوردارند |
| 12 | فورد | 1998 | عوامل مهم خلاقیت در سازمانهای آموزشی | وجود رابطه بین مدرک تحصیلی مدیران با خلاقیت |

**جدول ( 2-3): خلاصة مطالعات انجام شده در داخل کشور**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | نام محقق | سال | مسأله تحقیق | یافته های تحقیق |
| 1 | سمانه رضازاده | 1389 | بررسي رابطة سبك هاي عمومي تصميم گيري و هوش معنوي مديران دانشگاههاي فردوسي و علوم پزشكي مشهد | 1. بين هوش معنوي مديران با سبك تصميم گيري عقلاني رابطة مستقيم و معناداري وجود دارد.  2. همچنين ميزان هوش معنوي مديران در حد متوسط رو به بالا بوده و سبك غالب تصميم گيري آنها عقلاني بود.  3. بين هوش معنوي زنان و مردان، هوش معنوي در گروههاي مختلف سني، هوش معنوي در سطوح سني مختلف و همجنين سنوات خدمت مختلف، رابطة معني داري يافت نشد. |
| 2 | عباس مرادپور | 1384 | بررسي رابطة بين سبك تصميم گيري مديران با عملكرد مالي بانك هاي تجاري دولتي | 1. بين سبك تصميم گيري مديران بانك هاي تجاري دولتي و عملكرد مالي آن ها رابطه معناداري وجود دارد.  2. بانك هاي با مديران سبك تصميم گيري عقلايي و وابسته، عملكرد مالي بالاتري دارند.  3. بانك هايي كه مديران آن ها سبك تصميم گيري اجتنابي و شهودي دارند، عملكرد مالي آن ها نيز پايين تر است.  4. بين سبك تصميم گيري فوري مديران و عملكرد مالي بانك ها رابطه اي يافت نشد. |
| 3 | هادی زاده مقدم و تهرانی | 1387 | بررسی رابطة بین سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمانهای دولتی | 1. بین سبك هاي تصميم گيري عقلايي و شهودي رابطه معني دار منفي وجود دارد.  2. بين سبك تصميم گيري عقلايي و اجتنابي و بين سبك تصميم گيري شهودي و آنی رابطه معني دار مثبت وجود دارد.  3. همچنين بين سبك تصميم گيري اجتنابي و هر يك از سبك هاي تصميم گيري وابستگي و آني در اين بررسي رابطه معني دار منفي به دست آمد. |
| 4 | علی شکری | 1387 | بررسی نقش اطلاعات مالی در تصمیم گیری مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی | تسلط مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی به اطلاعات مالی موجب سرعت، دقت، قانونی بودن و صحت تصمیم گیری آنان می شود. |
| 5 | محمدحسن ضیایی | 1381 | بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر رضایت شغلی کارکنان شرکت برق استان سیستان و بلوچستان | وجود رضایت شغلی در حد متوسط بین چهار سبک رهبری |
| 6 | قلی پور و امیری | 1388 | تأثير فناوري اطلاعات بر رفتار سازمانی | رابطة علي بسيار قوي بين هويت سازماني و رفتارهاي سازماني همچون رضايت شغلي، تعهدسازماني، عجين شدن با شغل و رفتار شهروندي سازماني وجود دارد. |
| 7 | طه هواخور | 1390 | تأثیر سبک تصمیم گیری افراد بر رفتار اخلاقی آنان در بستر فناوری اطلاعات | سبک تصمیم گیری افراد عاملی تأثیر گذار بر نگرش و قضاوت وجدان فرد نسبت به رفتار است. |
| 8 | فروهری | 1378 | بررسی ملاک های مدیران کارآمد در زمینه تغییر و نوآوری | بین دوره های ضمن خدمت با کارآمدی در تغییرات رابطه وجود دارد. |
| 9 | عبدالملکی | 1381 | بررسی رابطة بین یادگیری سازمانی و میزان نوآوری | وجود رابطه بین یادگیری سازمانی با نوآوری در سازمان |
| 10 | بابلان | 1373 | مقایسه زمینه های تحقیق و نوآوری در سبک های مدیریتیx وy | وجود برتری در سبک y برx |
| 11 | عریضی | 1378 | رابطه خلاقیت مدیران با جو مدرسه | وجود رابطة خلاقیت مدیران با جو مدرسه |
| 12 | نوری | 1377 | رابطة بین رشته تحصیلی مدیران با نوآوری در مدرسه | وجود رابطه بین رشته تحصیلی "مدیریت" مدیران با نوآوری در مدرسه |
| 13 | قناد | 1369 | مقايسة مديران داراي تحصيلات دانشگاهي با مديران فاقد تحصيلات دانشگاهي درزمينة تغييرو نوآوري از نظردبيران مدارس | مديران داراي تحصيلات دانشگاهي در ايجاد زمينه و اجرا و حفظ تغيير و نوآوري مناسب تر از مديران فاقد تحصيلات دانشگاهي هستند. |
| 14 | کریمی | 1371 | ويژگي هاي مديران اثر بخش در مدارس متوسطة | بين ميانگين نمرات اثربخشي مديران داراي تحصيلات عالي و مديران فاقد تحصيلات عالي تفاوت معني داري مشاهده نمود. |
| 15 | فرهنگ | 1377 | بررسي عوامل مؤثر بر خلاقيت مديران شركت روغن نباتي پارس درشهر تهران | بين سن و خلاقيت مديران و همچنين بين ميزان تحصيلات وخلاقيت آنان تفاوت معني داري وجود ندارد. |
| 16 | احمدی | 1378 | بررسي ميزان تغيير و نوآوري مديران ورابطة آن باسيستمهاي مديريت ليكرت از نظر دبيران دبيرستانهاي پسرانة اروميه | تفاوت معناداري بين سبك هاي چهارگانه از نظر ارتباط با تغيير و نوآوري با 99% اطمينان به دست آمده‌است و رابطه بين دو سبك استبدادي و استبدادي خير خواهانه با ميزان تغييرونوآوري ضعيف بود؛ بطوريكه از نظرآماري معنادار نبود؛ اما رابطه بين دو سبك مشورتي و مشاركتي با ميزان تغيير و نوآوري مستقيم و مثبت برآورد شده است. |
| 17 | نوش آبادی | 1378 | بررسي تغييرونوآوري مديران مدارس شهرستان آردن و بيگدل ورابطة آن باآموزشهاي مديريتي آنان | بين سبك مديريتي و آموزش هاي مديريتي رابطة معنا داري وجود دارد.  اولاًمديران داراي مدرك كارشناسي مديريت آموزشي بيشترازسبك مبتكر استفاده مي نمايند.  ثانياً مديراني كه از آموزش هاي ضمن خدمت بهره مند شده انداز سبكهاي مبتكر ـ فعال استفاده مي نمايند.  ثالثاً مديراني كه دورة آموزشي نديده اند از سبكهاي فعال ـ منفعل استفاده مي كنند. |
| 18 | مرکز آموزش مدیریت دولتی | 1376 | مطالعة ارتباط خلاقيت و اثر بخشي مديران مدارس متوسطة استان آذربايجان شرقي | مديران ما نقش عمده‌اي در تصميم‌گيري امور آموزشي مانند برنامه‌ريزي سياستهاي آموزشي مدرسه، طراحي و اجراي برنامه‌هاي تربيتي و ايجاد تغيير و نوآوري در نظام آموزشي متمركز براي مديران نه وقت كافي و نه استقلال لازم براي تصميم گيري در اين زمينه وجود دارد. |
| 19 | ارغوانی | 1379 | بررسی و تجزیه وتحلیل اثرات فرهنگ سازمان بر نوآوری سازمانی | بین فرهنگ سازمان با نوآوری سازمانی رابطة مثبت وجود دارد . |
| 20 | بیات | 1375 | بررسی و تجزیه وتحلیل اثرات فرهنگ سازمان بر نوآوری سازمانی در سازمانهای دولتی استان زنجان | بین فرهنگ سازمان با نوآوری سازمانی رابطة مثبت وجود دارد . |

**الف) فارسی**

1. آقايي فيشاني، ت. ، 1377، ***خلاقيت و نوآوري در انسان ها و سازمان ها***، تهران، انتشارات ترمه، چاپ اول.

2. آقاداود، س. وهمکاران، 1389، ***بررسي عوامل مؤثر بر نوآوري سازماني در ميان مديران(مطالعة موردي مديران ارشد مخابرات استان اصفهان)***، فصلنامه تخصصی علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، سال چهارم، شماره یازدهم، زمستان 1389، صص 170-127.

3. ابراهيم زاده، ر. ، 1386، ***روش شناسي حل خلاق مسأله در سازمان و مديريت***، انجمن علمي حسابداري مؤسسه آموزش عالي امين فولادشهر.

4. احمدي، ب. ، 1378، ***بررسي ميزان تغيير و نوآوري مديران و رابطه آن با سيستم‌هاي مديريت ليكرت، از نظر دبيران دبيرستانهاي پسرانة شهر اروميه***، پايان‌نامه‌ كارشناسي ارشد، اداره كل آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی.

5. احمدي، پ. ، 1386، ***ارتباط استراتژيک موثر بر نوآوري سازماني***، ماهنامه تدبير، سال هجدهم، شماره 186.

6. اسبوران، ا. ا. ، ترجمه: قاسم زاده، ح. ، 1368، ***پرورش استعداد همگاني ابداع و خلاقيت***، تهران، انتشارات نيلوفر.

7. ال دفت، ر. ، ترجمه: پارسائیان، ع. و اعرابی، س. م. ، 1385، ***تئوری و طراحی سازمان***، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

8. ارغوانی، ف. ، 1379، ***بررسی و تجزیه وتحلیل اثرات فرهنگی بر نوآوری سازمانی در واحدهای صنعتی استان قم***، پایان نامه کارشناسی ارشدمدیریت دولتی، دانشگاه تهران.

9. استونر، ج. ا. ا. و فری من، آ. ا. و گیلبرت، د. آ. ، ترجمه: پارسائیان، ع. و اعرابی، س. م. ، ***1379، مديريت منابع انساني***، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.

10. الوانی، س. م. ، 1380، ***تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی***، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ نهم.

11. الوانی، س. م. ، 1383، ***مدیریت عمومی***، تهران، نشر نی، چاپ بیست و یکم.

12. الوانی، س. م. ، 1385، ***مدیریت عمومی***، تهران، نشر نی، چاپ بیست و شش.

13. اقتداری، ع. م. ، 1387، ***سازمان و مدیریت***، تهران، انتشارات مولوی، چاپ سی و هشتم.

14. ایران نژاد پاریزی، م. ، 1386، ***اصول و مبانی مدیریت***، تهران، نشر مدیران، چاپ اول.

15. بابلان، ع. ، 1373، ***مقايسه زمينه‌هاي تغيير و نوآوري در سبكهاي مديريتي x و y از نظر دبيران استان اردبيل***، پايان‌نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه شهيد بهشتي.

16. برومند، ز. ، 1374***، مدیریت رفتار سازمانی***، انتشارات دانشگاه پیام نور.

17. بیات، ح. ر. ، 1375، ***بررسی و تجزیه وتحلیل اثرات فرهنگی بر نوآوری سازمانی درسازمانهای دولتی استان زنجان***، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

18. هرگنهان، ب. آ. و السون، م. ا. ، ترجمه: سیف، ع. ا. ، 1386، ***مقدمه‌ای بر نظریه‌های یادگیری***، تهران، روان، چاپ یازدهم.

19. پير خائفي، ع. ر. ، 1379، ***پرورش خلاقيت***، كانون پرورشي فكري كودكان و نوجوانان.

20. جان بزرگی، ح. ، 1384، ***فرایند تصمیم گیری در سازمان***، توسعه مدیریت، شماره 69، ص 51-41.

21. کل، ج. ا. ، ترجمه: خلیلی شورینی، س. ، 1374، ***تئوریها و فرایند مدیریت***، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

22. حاضر، م. ، 1374، ***تصمیم گیری در مدیریت***، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.

23. حسيني، ا. ا. ، 1381، ***ماهيت خلاقيت و شيوه‌هاي پرورش آن*،** تهران**، انتشارات آستان قدس رضوي**.

24. حمیدی زاده، م. ر. ، 1377، ***بررسی و تحلیل روش تصمیم گیری عقلایی – سازمانی***، فصلنامه مدیر ساز، سال سوم، شماره 2و1، صص 93-71.

25. حمیدی زاده، م. ر. ، 1377، ***تصمیمات: انواع سازو کارها***، فصلنامه مدیر ساز، سال اول، شماره 2، صص 54-38.

26. خداداد حسني، س. ح. ، 1378، ***نوآوري در سازمانها (مفهوم انواع و فرايندها)،*** مجله اقتصاد و مديريت، انتشارات دانشگاه آزاد، شماره 42.

27. رابینز، ا. ، ترجمه: الوانی، س. م. و دانایی فرد، ح. ، 1377، ***تئوری های سازمان***، تهران، انتشارات صفار.

28. رضازاده، س. ، 1389، ***بررسي رابطه سبكهاي عمومي تصميم گيري و هوش معنوي مديران دانشگاههاي فردوسي و علوم پزشكي مشهد***، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

29. رضائیان، ع. ، 1379، ***مبانی سازمان و مدیریت***، تهران، انتشارات سمت.

30. رضائیان، ع. ، 1383، ***اصول مدیریت***، تهران، انتشارات سمت، چاپ چهاردهم.

31. زارعي، ح. ، 1373، ***خلاقيت و نوآوري***، مجله دانش مديريت، شماره 24.

32. سام خانيان، م. ر. 1381، ***خلاقيت و نوآوري در سازمان و مديريت آموزشي***، تهران، انتشارات اسپند هنر.

33. سعادت، ا. ،1372، ***فرایند تصمیم گیری در سازمان***، تهران، موسسه انتشارات دانشگاه تهران.

34. سعادت، ا. ، 1370، ***تصمیم گیری در بحران***، مطالعات مدیریت، دوره اول، شماره دوم، صص86-68.

35. سليماني، ا. ، 1384، ***کلاس خلاقيت***، انتشارات انجمن اولياء و مربيان، چاپ دوم.

36. شکری، ع. ، 1387، ***بررسی نقش اطلاعات مالی در تصمیم گیری مدیران شرکت ملی گاز استان آذربایجان غربی***، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.

37. شهرآراي، م. و مدني پور، ر. ، 1375، ***سازمان خلاق و نوآور،*** مجله دانش مديريت، شماره 33 و 34.

38. صافي، ا. ، 1381، ***مديريت و نوآوري در مدارس***، تهران، انتشارات انجمن اولياء و مربيان.

39. صمدآقایی، ج. ، 1378، ***تکنیکهای خلاقیت فردی و گروهی***، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

40. ضیایی، م. ح. ، 1381***، بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر رضایت شغلی کارکنان شرکت برق استان سیستان و بلوچستان***، پایان نامه کارشناسی ارشد، [مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)](http://www.ensani.ir/fa/4438/magazine.aspx).

41. طالب بيدختي، ع. و انوري، ع. ر. ، 1383، ***خلاقيت و نوآوري در افراد و سازمانها،*** ماهنامه تدبير، سال پانزدهم، شماره 152.

42. عالي، ص. ، 1379، ***مديريت خلاق و نوآوري در سازمان***، ماهنامه تدبير، شماره 110، صص 65- 59.

43. عبدالملكي، ي. ، 1381، ***بررسي رابطه بين يادگيري سازمان و ميزان تغيير و نوآوري در ادارات مناطق نوزدهگانه آموزش و پرورش شهر تهران***، پايانامه كارشناسي ارشد، دانشگاه علامه طباطبايي.

44. عبیری، غ. ح. ، 1387، ***نظامهای تصمیم گیری و عوامل تعیین کننده***، بانک و اقتصاد، شماره 87، ص 51.

45. عريضي، ح. ر. ، 1378، ***رابطه جو سازماني مدرسه و خلاقيت مدير مدرسه با توانانيهاي شناختي دانش‌آموزان،*** چكيده مقالات همايش تبيين جايگاه مديريت آموزشگاهي، معاونت برنامه‌ريزي و نيروي انساني، مركز آموزش و بهبود مديريت، صص 38و 37.

46. علاقه بند، ع. ، 1384، ***مقدمات مدیریت آموزشی***، تهران، انتشارات روان.

47. فخیمی، ف. ، 1379، ***سازمان و مدیریت***، تهران، چاپ غزال، چاپ اول.

48. فرهنگ، ق. ، 1379، ***بررسي عوامل موثر بر خلاقيت مديران شركت روغن‌نباتي پارس در شهر تهران***، پايان‌نامه دوره كارشناسي ارشد ، دانشکده مديريت دانشگاه تهران.

49. قربانی نامور، ف. ، 1385، ***اصول و مبانی مدیریت***، تبریز، انتشارات پژوهش های دانشگاه، چاپ اول.

50. قناد رضايي، ع. ، 1369، ***مقايسه مديران داراي تحصيلات دانشگاهي و مديران فاقد تحصيلات دانشگاهي در زمينه تغيير و نوآوري از نظر دبيران مدارس راهنمايي پسرانه تهران***، پايان‌نامه دوره كارشناسي ارشد، دانشگاه تهران.

51. كريمي، ي. ، 1378، ***روانشناسي تربيتي***، تهران، انتشارات ارسباران.

52. محمدي، ن. ، 1384، ***خلاقيت و نوآوري***، روزنامه همشهري، سال سيزدهم، شماره 3730.

53. مرادپور، ع. ، 1384، ***بررسي رابطه بين سبك تصميم گيري مديران با عملكرد مالي بانك هاي تجاري دولتي***، پایان نامه کارشناسی ارشد گروه مديريت دولتي، دانشكده مديريت و حسابداری دانشگاه تهران.

54. مركز آموزش مديريت دولتي تبريز، 1376، ***مطالعه ارتباط خلاقيت و اثربخشي مديران مدارس ابتدایی استان آذربايجان شرقي، مركز تبريز***، ناشر، مؤلف.

55. مقیمی، س. م. ، 1377، ***نظریه های سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی***، تهران، نشرترمه، چاپ اول.

56. نجف بیگی، ر. ، 1387، ***سازمان و مدیریت***، تهران، نشرترمه، چاپ اول.

57. نژاد ايراني، ف. ، 1381، ***مديريت خلاقيت و نوآوري در سازمانها***، تهران، انتشارات نشر پيك سبحان.

58. هادی زاده مقدم، ا. و طهرانی، م. ، 1387، ***بررسی رابطه بین سبکهای عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمانهای دولتی***، دوره 1، شماره 1، ص 123.

59. هرسی، پ. و بلانچارد، ک. ، ترجمه: علاقه بند، ع. ، 1370، ***مدیریت رفتار سازمانی***، انتشارات امیر کبیر.

60. هواخور، ط. ، 1390***، تاثیر سبک تصمیم گیری افراد بر رفتار اخلاقی آنان در بستر فناوری اطلاعات***، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران.

61. هومن، ح. ع. ، 1383، ***استنباط آماري در پژوهش رفتاري***، تهران، انتشارات سمت.

62. نوري، ب. ، 1377، ***بررسي رابطه بين نوع رشته تحصيلي مديران مدارس با ايجاد تغيير و نوآوري در مدارس ابتدایی شهرستان ايلام***، پايان نامه دوره كارشناسي ارشد، دانشگاه علامه طباطبايي.

**ب)انگلیسی**

1. Cumming, B. , 1998, ***Innovation Overview And Future Challenges***, European Journal Of Innovation Management, Vol 1, No 1, PP. 21-29.

2. Dewett, T. , 2004, ***Employee Creativity And The Role Of Risk***, European Journal Of Innovation Management, Vol 7, No 4, PP. 256-266.

3. Battens, j. , 1981, ***Possibilities and Expectation***, Addision Wesley, P. Company.

4. Katz, D. & Kahn, L. , 1978, ***The Social Psychology of Organizations***, New York, Wiley.

5. Mohr, L. B. , 1969, ***Determinates of Innovation in Organizations***, The American Political Science Review, Vol 63, PP. 111-126

6. Rosenfeld, R. & Servo, J. C. , 1990, ***Facilitating Innovation in Larg Organization, IN M. A. West & J. L. Farr (EDS) Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organization Strategies***, West Sussen, John Wiley & Sons, PP. 251-264.

7. Lee, Z. & Et Al, 1999, ***Innovation Or Liquidate - Are All Organizations Covinced - Phased Study Into The Innovation,*** Management Decision, Vol 37, No 1, PP. 57-71.

1. - Osborn [↑](#footnote-ref-1)
2. - wallas [↑](#footnote-ref-2)
3. - preparation [↑](#footnote-ref-3)
4. - incubation [↑](#footnote-ref-4)
5. - Insight [↑](#footnote-ref-5)
6. - valaidation [↑](#footnote-ref-6)
7. - Innovation types [↑](#footnote-ref-7)
8. - Administvation innovation [↑](#footnote-ref-8)
9. - Producation innovation [↑](#footnote-ref-9)
10. - Process innovation [↑](#footnote-ref-10)
11. - Technological innovation [↑](#footnote-ref-11)
12. - Amabile [↑](#footnote-ref-12)
13. - Gray A. Steiner [↑](#footnote-ref-13)
14. - in bar [↑](#footnote-ref-14)
15. - Raskin [↑](#footnote-ref-15)
16. - Ford [↑](#footnote-ref-16)