



چکیده

نقش بسترهای چند بعدی پرورش خلاقیت کارکنان در جهانی سازی سازمانهای ایرانی

دکتر ایرج سلطانی

مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت فولاد

خلاقیت از مقوله های مهم دنیای کار و زندگی فعلی است و این بخاطر آن است که شتاب و سرعت در تولید کالا و خدمات، ایجاد تنوع و پاسخگویی سریع به انتظارات و خواسته های مشتری مدیون سرعت خلاقیت، ایده پردازی و تبدیل ایده به عمل و محصول است. داشتن دیدگاه همه جانبه نگر به مقوله خلاقیت در بارور شدن، توسعه و تعمیم خلاقیت نقش مهمی دارد خانواده ها، جوامع و سازمانها ناگزیرند برای کسب مزیت رقابتی، خلاقیت را محور قرار دهند. خلاقیت در خانواده موجب استفاده بهینه از زمان، فرصت ها و رفاه مادی و معنوی گردیده و در جوامع نیز رفاه اجتماعی، اخلاق و برخورداری بهتر از مواهب را به دنبال دارد و در سطح سازمانها منجر به بازآفرینی فرآیندها، محصول و جوان سازی سازمان می گردد. بنابراین برای پرورش خلاقیت نیاز است بسترهای آن فراهم شود، در خلاقیت عوامل تسهیل کننده متعددی دست به دست هم می دهند تا آن شکل گرفته و بارور گردد. یکی از ساز و کارهای میان بر تبدیل سازمانهای ملی به سازمانهای جهانی تولید محصولات جدید، متنوع و دارای ارزش افزوده از طریق خلاقیت می باشد. خلاقیت نیازمند بسترسازی های چندبعدی است و با مدیریت یکپارچه می توان آن را منشاء جهانی شدن قرار داد. براین اساس و با توجه به اهمیت موضوع و نقش آن در جهانی سازی سازمانها در این مقاله مطالب زیر مورد بحث و تحلیل قرار می گردد.

بسترهای چند بعدی پرورش خلاقیت: فرهنگ های تسهیل کننده خلاقیت
سازمانهای تسهیل کننده خلاقیت: زندگی خانوادگی تسهیل کننده خلاقیت
ویژگی های شخصی تسهیل کننده خلاقیت: قلمروهای تسهیل کننده خلاقیت
ساز و کارهای افزایش خلاقیت فردی
استراتژیهای افزایش خلاقیت سازمانی مشتمل بر:
الف) استراتژی تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده
ب) استراتژی ایجاد فرهنگ خلاقیت سازمانی
ج) استراتژی پذیرش شکست در سازمان
د) استراتژی تغییر دیدگاه مدیریت بر افراد خلاق

کلید واژه:

خلاقیت، فرهنگ، تغییر، رهبری

مقدمه

از طریق کارکنان می توان فرآیندهای جهانی کردن سازمان را سریعتر ایجاد و نهادی نمود، یکی از روشهای دسترسی به هدف مذکور پرورش خلاقیت کارکنان است. پرورش خلاقیت نیازمند بسترهای چندگانه است که به بعضی از آنها در زیر پرداخته می شود.

۱. بسترهای چند بعدی خلاقیت

۱.۱. فرهنگ های تسهیل کننده خلاقیت

فرهنگ به عنوان شیوه زندگی مردم و شیوه انجام کار کارکنان نقش مهمی در پرورش خلاقیت دارد فرهنگ های ارتقاء دهنده، فرهنگ هایی هستند که در آن اطلاعات به جای اینکه بطور شفاهی منتقل شوند، از نظر فیزیکی به درستی ذخیره شده و به جای اینکه محرمانه تلقی شوند و فقط در اختیار عده معدودی قرار گیرند، همه اعضای فرهنگ می توانند به آن دسترسی داشته باشند هر چه فرهنگ بیشتر در معرض اطلاعات دیگر فرهنگها قرار گیرد،



احتمال وقوع نوآوری خلاقانه بیشتر می‌شود و جهانی سازی سازمان را تسهیل می‌کند. برای پرورش خلاقیت مهم توسعه فرهنگی است که در آن هیچ فکری بد تلقی نشود بطور مثال در شرکت «بیوینک» جلسات منظم «ترکیبی» برای عرضه ایده‌های جدید برگزار می‌شود ارزش این ایده‌ها به بحث گذاشته نمی‌شود اولویت صرفاً این است که تا اندازه ممکن ایده از ذهن افراد مختلف خارج و وارد ذهن گروه گردد سپس این ایده‌ها به صورت معما یا مساله گروه در آمده و جریان می‌یابند چند ماه بعد نیز غالباً یک نفر و (نه فردی که اولیه قبل از همه به ذهنش خطور کرده بود) به کشف مهمی می‌رسد که امکان پیشرفت را می‌دهد.

در نهایت بیش از هر چیز این مسئولیت رهبر است که فرهنگ سازمانی ایجاد کند که شکوفایی ایده‌های خوب را میسر سازد در بسیاری موارد مدیران عامل مایل به پذیرش ایده‌های نو هستند. اما دور و بر آنها را افرادی فرا گرفته اند که همواره درصدد تقابل با تغییر و خلاقیت هستند.

ایجاد یک سازمان ایده پذیر همچنین به معنای تشویق انجام شکستهای ناشی از تجربه اندوزی است. اغلب گفته می‌شود نوآوری نیازمند توانایی پذیرش شکست است و نوآوری های کسب و کار نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

۲.۱. قلمروهای تسهیل کننده خلاقیت

قلمروهایی که در آنها نظام هایی با نماد روشن و صحیح برای ثبت اطلاعات بکار می‌روند، بیشتر ابداع و نوآوری را ارتقاء می‌دهند زیرا به سهولت می‌توانند ایده‌های جدید را در بنیاد یا پایگاه اطلاعات و دانش موجود جای دهند. قلمروهایی که در آنها اطلاعات خیلی سخت سازماندهی و انسجام می‌یابد در پذیرش ابتکار و نوآوری ضعیف هستند و بنابراین مشوق خلاقیت نیستند. همچنین قلمروهایی که بطور ضعیف سازماندهی می‌شوند ابتکار و خلاقیت در آن ناشناخته می‌ماند و مشوق خوبی برای خلاقیت نیستند قلمروهایی که در حد مناسب و متوسط بخوی سازماندهی شده اند احتمالاً خلاقیت را پرورش می‌دهند.

زمانی که خلاقیت در قلمروهایی از قبیل سیاست یا هنر، محور و یا مرکزیت فرهنگ باشد کار خلاقیت دشوارتر می‌شود و این بخاطر آن است که فرهنگ در اختیار تعدادی از نخبگان است در صورتی که قلمرو خاصی در مرکزیت فرهنگ قرار نگیرد و در اختیار عده زیادی از افراد قرار گیرد شکوفایی خلاقیت و نوآوری بیشتر می‌شود.

۳.۱. سازمانهای تسهیل کننده خلاقیت

شواهد زیادی وجود دارند که سازمانهای بزرگ در مقابل رقبای کوچکتر ولی برخوردار از فن آوریهای شبکه، شکست خورده اند سازمانهای مجازی یکی از عوامل مهم تسهیل کننده خلاقیت می‌باشد سازمانهای مجازی قدرت پاسخگویی سریع به تغییرات بازار را دارند شرکتهای مجازی بیشتر عملیات خود را با استفاده از امکانات موجود در بازار به انجام می‌رسانند شرکتهای مجازی بیشتر عملیات خود را با استفاده از امکانات موجود در بازار به انجام می‌رسانند شرکتهای مجازی بر خلاف شرکتهای بزرگ قادر خواهند بود پتانسیلهای موجود در بازار را به نحو مطلوبی در جهت طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع و پشتیبانی محصولات خود به کار گیرند برخی از نوآوریها مستقل از سایر نوآوریها در سازمان قابل پیگیری و اجراست و برخی دیگر از نوآوریها از نوع وابسته است عامل اساسی تاثیر گذار در انتخاب یک طرح سازمانی، تشخیص دو نوع، نوآوری فوق الذکر در سازمان است در شرایط استقلال بین نوآوریها یک سازمان مجازی غیر متمرکز تسهیل کننده خلاقیت است حال آنکه در شرایط وجود وابستگی بین نوآوری های مختلف، اعضای یک سازمان مجازی به هم وابسته می‌شوند بطور کلی سازمانهای تسهیل کننده خلاقیت دارای ویژگی زیر هستند.

رقابت کامل و فشرده



دسترسی آسان و سریع به مدیران

احترام به افراد

ارائه خدمات مناسب

اجرای چرخش شغلی

استقبال مدیران از تغییر

سازمانهای تسهیل کننده خلاقیت ویژگی های متمایزی را ایجاد می کنند که این ویژگی ها سه چالش را موجب می شوند.

۱. کسب و کارهای نوپدیدار معمولاً فاقد داده های سخت هستند. ۲. کسب و کارهای جدید به نوآوری بستگی دارند. نوآوری مستلزم ایده های تازه است و ایده های تازه هم نیاز به دگراندیشی دارد. ۳. تطابق ضعیف کسب و کارهای جدید و سیستم های قدیمی.

هنگامی که در سازمان یک حوزه استقلال زیادی از دیگر قلمروهای سازمان داشته باشد و رابطه اندکی با آنها داشته باشد احتمال خلاقیت آن کاهش می یابد حوزه های خیلی بوروکراتیک سازمان که با انعطاف ناپذیری سازماندهی می شوند اصالت و خلاقیت را به بند می کشند. حوزه هایی که ملاکهای آسان و ست برای پذیرش ایده های جدید دارند مقام آن حوزه را پایین آورده و بی اعتبار می کنند و قلمروهایی که ملاک های خیلی سخت و بسته دارند خلاقیت را خاموش می کنند.

۱.۴. نوع زندگی خانوادگی تسهیل کننده خلاقیت

افرادی که در خانواده هایی پرورش می یابند که انرژی و منابع آزاد خود را صرف کنجکاوی و خلاقیت می کنند در مقایسه با افراد پرورش یافته در خانواده هایی که علاقه به هر چیزی جز بقاء و زنده ماندن مورد غفلت قرار می گیرد، بیشتر احتمال دارد که خلاق باشند. خلاقیت در خانواده هایی پرورش می یابد که در آنها احترام به یادگیری وجود دارد اگر خانواده بتواند از طریق مدرسه، مشاوران یا سرگرمی ها و تفریحات سازماندهی شده، هنری یا ورزشی کودک را با یک قلمرو و حوزه آشنا کند احتمال ظهور خلاقیت افزایش می یابد افرادی که در خانواده های حاشیه نشین پرورش می یابند و می خواهند از این موقعیتها رها شوند احتمال خلاقیت آنها بیشتر می شود. شواهد و قرائن ناشی از مطالعات موردی نشان می دهد که تجارب متنوع که به تضعیف قیدهای اعمال شده از سوی آداب و تشریفات مرسوم کمک می کند و تجارب چالش انگیزی که به تقویت توان شخصی در هنگام مواجهه با موانع و ناملازمات می انجامد خلاقیت را پرورش می دهند.

۱.۵. ویژگی های شخصی تسهیل کننده خلاقیت

ویژگیها و خصوصیات شخصی که مشوق خلاقیت هستند عبارت از استعدادها یا شایستگی های خاص، انگیزه درونی برای کار جدی در آن حوزه ای که شخص استعداد دارد، مهارت پرورش یافته، تفکر واگرا انعطاف پذیر می باشد. علاوه بر این آقای «استیز» عوامل زیر را برای افراد خلاق بیان داشته است.

سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به طور سریع

انعطاف پذیری ادراک: توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی

ابتکار: توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادات جدید

ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی

استقلال رای و داوری: یعنی متفاوت بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه های نو.



۲. استراتژیهای افزایش خلاقیت

بطور کلی سازوکارهای افزایش خلاقیت در سازمان را می‌توان به دو مقوله سازمانی و فردی تقسیم نمود که در زیر به ابعاد آن پرداخته می‌شود.

۲.۱. استراتژیهای افزایش خلاقیت سازمانی

۱. استراتژی تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده یک سازمان سیال و پویاست، سازمانی که با محیط خود تعامل ناپایدار دارد و هر لحظه از زمان به یک تعادل می‌رسد، دارای منحنی عمر با چندین نقطه عطف صعودی است که افول ندارد در سازمانهای یادگیرنده افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند تا به نتایج مورد نظر دست یابند. سازمان یادگیرنده تمام قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییر و بهبود مستمر برای توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می‌کند برای پرورش و ارتقاء خلاقیت، سازمان بایستی در ابعاد زیر تحول ایجاد نماید.

۱.۱. ساختارها: باید ساختارهایی تعریف شوند که بر اساس آن دانش و آموخته‌ها در سطح کل سازمان به اشتراک گذاشته شود.

۲.۱. طراحی مکانیزم تطبیق پذیری باتغییرات

۳.۱. الگوبرداری

۲. استراتژی ایجاد فرهنگ خلاقیت سازمانی

فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت خلاقیت در سازمان باشد. فرهنگ سازمانی که در آن «خلاقیت و نوآوری» یک ارزش محسوب می‌شوند یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش و خلاقیت است فرهنگ توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزشهای سازمان اصول و مقررات نانوشته و روش‌های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ سازمان به عنوان منبع خلاقیت می‌تواند توسط دستورالعمل‌ها، روش‌های کار و رایانه‌های سازمان تقویت شود بنابراین یکی از سازوکارهای تقویت خلاقیت این است که در سازمان خلاقیت یک ارزش تلقی و جزء انگاره‌های فرهنگی سازمان شود. تقویت فرهنگ خلاقیت موجب می‌شود تفکر آسان ساز که زمینه خلاقیت است ایجاد شود که نوآوری را به دنبال دارد و پس از مدتی کارکنان تبدیل به نوآوران آسان ساز می‌گردند این گونه افراد با ویژگی‌هایی که دارند به جهان شدن سازمانی کمک زیادی می‌کنند. بطور کلی پنج کیفیت نوآوران آسان ساز که به جهانی شدن سازمانها کمک می‌کنند را می‌توان به شرح زیر بیان نمود.

از طریق شاخص سازی و همانند سازی، تغییرات اجتماعی اصولی بوجود می‌آورند

نیازی را مرتفع می‌کنند که یا بیش از حد برآورده شده یا اصلاً برآورده نشده است.

محصولات و خدماتی عرضه می‌کنند که از محصولات موجود ساده تر و ارزان ترند.

منابعی از قبیل هدایا، نیروی انسانی داوطلب یا سرمایه‌های فکری را به روش‌هایی تولید می‌کنند که برای رقبای حاکم بر بازار جذابیتی ندارند.

اغلب دیده نمی‌شوند.

۳. استراتژی پذیرش شکست در سازمان

در شرکت «دل»؛ نوآوری به مفهوم خطرپذیری و یادگیری از اشتباهات است برای نیل به سطح مناسبی از نوآوری بایستی تلاش نمود که افراد از شکست نترسند و آزمایش‌های مختلفی را صورت دهند ایجاد فرهنگی که در آن افراد از شکست‌های خود ناراحت نباشند نیازمند ترک ایده‌های سنتی در مورد رقابت شخصی است. رهبران پذیرای شکست برای پرورش خلاقیت، همکاری را تشویق می‌کنند زیرا می‌دانند که این مسیر اصلی و واقعی به



سمت نوآوری است. آنها همکاری را به عنوان بهترین وسیله برای تحریک قدرت تجسم و تصور کارکنانی می دانند که نوعاً رقابت جو نیستند اما ممکن است ایده‌های با ارزش و نوآورانه ای داشته باشند از آنجایی که چنین افرادی نیاز به برنده شدن احساس نمی کنند در جمع همکاری که به بازی انتخاب برنده نهایی می پردازند خیلی موفق نیستند. بنابراین لازم است برای ارتقاء خلاقیت سازمان به انحاء مختلف کست را مقدمه تولید ایده‌های جدید کارکنان قرار دهد و کارکنان این اطمینان را داشته باشند که به همراه ایده و شکست آن مورد مأخذ قرار نمی گیرند. شکست از نوع درست، همان پیروزی است بیشتر سازمانهایی که در کار خود موفق هستند شکست را بسیار نامطلوب می پندارند. اما به یاد داشته باشید بیشتر اوقات راهبرد اولیه برای یک فعالیت کسب و کاری رو به رشد ممکن است نادرست باشد مدیران باید این نکته را درک کنند که درک مشکل یک رویکرد و وفق دادن مناسب شرایط موجود، اصلاً شکست محسوب نمی‌شود. کلینگ مایو جایزه ای برای کسانی در نظر گرفته که با دلیل درست با شکیت روبرو می شوند.

۴. استراتژی تغییر دیدگاه، مدیریت بر افراد خلاق

برای استفاده موثر از توان خلاقیت سازمان با اصول و قواعد معمولی نمی‌توان این کار را انجام داد و لازم است دیدگاه مدیریت و رهبری بر افراد خلاق تغییر نماید این بدان معناست که افراد خلاق برای ایده پردازی نیازمند نوعی خاص از مدیریت می باشند به طور کلی دیدگاه مدیریت برای به کارگیری موثر افراد خلاق باستی به شرح جدول شماره ۱ از دیدگاه معمولی به سمت دیدگاه «خلاق پرور» تغییر یابد.

جدول شماره ۱: مقایسه دیدگاه معمولی و مدیریت خلاق پرور

دیدگاه معمولی مدیریت بر کارکنان	دیدگاه مدیریت خلاق پرور
- کارکنان بعنوان مستخدم	- کارکنان به عنوان منبع ایده
- مأخذ در شکست ایده کارکنان	- استقبال از شکست در ایده کارکنان
- برنامه ریزی برای کارکنان	- استقلال در کار
- تقویت حجم کار کارکنان	- کارکنان منشاء کسب مزیت رقابتی
- کار در فضای قواعد و مقررات	- کار در فضای اعتماد

۲.۲ استراتژیهای افزایش خلاقیت فردی

۱. محیطی برای خود فراهم کنید که در آن فرصت های زیادی برای انتخاب کردن وجود داشته باشد. یعنی فرصت‌های زاید برای انتخاب یک حوزه یا بخشی از حوزه که در آن خلاق باشید. اگر می خواهید راه حل خلاقانه‌ای برای یک مشکل خاص پیدا کنید در این صورت یک محیط عاری از حواس پرتی ایجاد تا در آن ساختار و چارچوب‌های متعدد مشکل را بررسی و کشف کنید. می‌توانید این کار را هر روز با تعیین یک هدف که خواهان دستیابی به آن هستید انجام دهید. برای مدت زمانی متوالی و غیر منقطع روی آن کار کنید، سپس آنچه را که به آن دست یافته اید یادداشت کنید.

۲. خلق چشم انداز برای برای رسیدن به چیزی که می خواهید.

اگر کاملاً برای شما مشخص و دقیق نیست از زبان هیجانی، استعداد، تشبیه، زبان شاعری یا ابهام استفاده کنید، زمانیکه به مفهوم آن چشم‌انداز دست یافتید به شهود و دشراهای درونی خود گوش فرادهید.

۳. پرورش مهارت های اساسی برای ورود به حوزه موردنظر: این مهارتها ممکن است زبانی، ریاضی، هنری، ورزشی و یا موسیقی باشند.



۴. غوطه ور شدن در حوزه مربوطه: بردن مربوط به آن حیطه خاص مسلط شوید و آن حوزه را در ذهن خود دوباره تولید و مجسم کنید. به عبارتی باید بر آن حوزه مسلط شوید. با نشان ساده ای از آن حوزه شروع کنید، اما در درازمدت افزایش پیچیدگی را هدف قرار دهید.

۵. خلق زمینه ای که کنجکاوی و اکتشاف و بررسی را تشویق کند. این کار یعنی تمرین نظاره گری زیاد، وسعت بخشیدن به فراخوانی توجه به دنیای بیرون و افکار درونی راجع به دنیای بیرونی و شگفت انگیز شدن از محدوده وسیع چیزهایی که مشاهده می کنید.

۶. خود را برانگیزید تا راجع به حیطه مربوطه احساس خوبی داشته باشید. این کار یعنی اینکه خالصانه به آن تکلیف علاقه داشته باشد و متمرکز کردن توجه روی انجام آن تکلیف کامل کردن رضایت شخصی شما را به همراه داشته باشد. و نه اینکه بخاطر جبران و منفعت انجام آن تکلیف، حواستان پرت شود و منحرف شوید. در قبال متمرکز ماندن روی تکلیف، تحسین، تمجید و پاداش را بپذیرید. اما اگر به طور مدام و مستمر توجه تان به پاداش در قبال انجام تکلیف منحرف شود، در آن صورت شور و شوق و علاقه به انجام کار مختل خواهد شد و کمتر خلاقیت بوجود آمد. کارکردن بخاطر اهدافی که دیگران تعیین کرده اند، موجب خلاقیت نخواهد شد. اما انطباق دادن اهداف دیگران در چشم انداز خودشان در جائیکه یک پروژه در حال انجام است به خلاقیت کمک می کند.

۷. ایجاد عادت خطرپذیری در خود: وقتی به ایده های احتمالی یا راه حل های آزمایشی نائل می شوید، صرف نظر از اینکه ایده ها یا راه حل ها چقدر عجیب و غریب به نظر برسند، درباره آنها قضاوت نکنید و خیلی سریع آنها را رد نکنید. ایده های جدید خصوصاً هنگامیکه در بردارنده خطر پذیری باشند، بسیار با ارزش هستند. اگر خطرپذیر نباشید با روزمرگی ها و عرف و رسم های معمول مواجه خواهد شد و بنابراین اصیل و خلاق نخواهید بود.

۸. پرورش باورهای خوش بینانه در خود: تا بتوانید رون دهی خلاقانه خود را بهبود بخشید. این ایده که پتانسیل خلاقیت کاملاً منشاء ارثی دارد، خلاقیت شما را خاموش خواهد کرد. قرائن و شواهد خوبی مبنی بر اینکه انگیزش، تعهد و پشتکار به اندازه عوامل ارثی اهمیت دارند وجود دارد.

۹. ایجاد و طراحی راهبردهایی برای عبور از موانع و بن بست ها: برای این کار اهداف فرعی تعیین کنید. هدف را از انتها به ابتدا و یا از ابتدا به انتها و گام به گام بررسی کنید. همه خصوصیات و ویژگیهای مشکل یا راه حل های بالقوه را فهرست کنید.

سپس آنها را به شیوه های مختلف دوباره ترکیب کنید، مشکل مشابهی را در نظر بگیرید. از ابعاد مختلف روی مشکل کار کنید و آن را بر حسب نمایندگی های بینایی، شنوایی و کلامی در نظر بگیرید، موارد منتهی الیه را در نظر بگیرید (کوچک و بزرگ). برای فکر کردن دوباره به راه حل از حذف، جانشین سازی، ترکیب، اصلاح و تغییر یا آرایش مجدد یک یا همه اجزاء و عناصر استفاده کنید. اگر هنوز در بن بست یا تنگنا قرار دارید، مسئله را کنار بگذارید و به کار دیگری بپردازید، می توانید قدم بزنید یا کاری انجام دهید که حواستان را از مسئله مذکور منحرف کند تا امکان وقوع دوره نهفتگی فراهم شود سپس با نشاط و سرزندگی به حل دوباره مشکل بازگردید.

نتیجه گیری

خلاقیت به عنوان خمیرمایه نوآوری و کسب مزیت رقابتی دارای جایگاه مهمی در سازمانهای پیشرو می باشد و این بخاطر آن است که راه میان بر در کسب مزیت رقابتی، سودآوری و سازگاری با محیط را طی می نماید بر این اساس سازمانها برای پرورش خلاقیت سازمانی و فردی سازوکارهای مختلفی را طراحی و بکار می گیرند. افزایش خلاقیت نیازمند توجه به بسترهای چند جانبه آن است در مقاله حاضر زمینه ها و بسترهای مختلف پرورش خلاقیت مورد بحث و تحلیل قرار گرفت و ساز و کارهای سازمانی و فردی پرورش خلاقیت نیز به صورت خلاصه تبیین شد.



۱. احتشامی اکبری، کاملیا، تشویق نوآوری، مجله گزیده مدیریت، شماره ۲۲، آذر ۱۳۸۱، ص ۲۶
 ۲. آنتونی، اسکات و دیگران، ترسیم راهبرد نوآوری، مترجم محمدرضا رزاقی، مجله گزیده مدیریت، شماره ۶۱، شهریور ۱۳۸۵
 ۳. بهنامی، ژوزف، یادگیری سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۶۱، مهر ۱۳۸۱، ص ۲۲
 ۴. جهانگیریان، محسن، الگوی سازمانی مناسب برای مدیریت نوآوری، مجله گزیده مدیریت، شماره ۲۲، آذر ۱۳۸۱، ص ۸۰، ۸۱
 ۵. چریستین، کلینتون، نوآوری ویران ساز برای تغییر اجتماعی، مترجم محمد حسن محبیان، مجله گزیده مدیریت، شماره ۶۸، اسفند ۱۳۸۵
 ۶. شریفیان ثانی، مریم، رهبر پذیرای شکست، مجله گردیده مدیریت، شماره ۲۲، آذر ۱۳۸۱، ص ۵۰
 ۷. عسگری، احمد، ایجاد یک سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت، شماره ۹۲-۹۱، ۱۳۸۳، ص ۳۵
 ۸. گاروین، دیوید و لینه لوسکو، چالشهای کارآفرینی شرکتی، مترجم حسین حسینیان، مجله گزیده مدیریت، شماره ۶۵، دی ۱۳۸۵
 ۹. محمدی، ناهید، خلاقیت در مدیریت، مجله تدبیر، ۱۳۸۴، ص ۱۶
 ۱۰. معین الدینی، پرستو، ایده ورزان (واکنش در برابر آن) مجله گزیده مدیریت، شماره ۲۷، خرداد ۱۳۸۲، ص ۵۳
- Alon, cury, Positive psychology. Newyork, Brunner- Roatledge (2004), pp 15-15

Archive of SID