

## بررسی تأثیر رفتارهای سه‌گانه (بخل، میانه‌روی و اسراف) بر خلاقیت

منصور صادقی مال‌امیری<sup>۱</sup>

### چکیده

زمینه: خلاقیت در موفقیت افراد، سازمان‌ها و جوامع از نقش برجسته‌ای برخوردار است. اما زمانی این نقش به‌خوبی ایفا می‌شود که بتوان استعداد خلاقیت افراد را از قوه به فعلیت درآورد که این خود مستلزم فراهم نمودن شرایط مناسب است. در این راستا می‌توان به رفتارهای سه‌گانه بخل، میانه‌روی و اسراف اشاره کرد که تأثیر آن‌ها بر خلاقیت نامعین است.

هدف: پژوهش حاضر به منظور بررسی تأثیر رفتارهای سه‌گانه بخل، میانه‌روی و اسراف بر خلاقیت انجام شده است.

روش: با بهره‌گیری از روش‌های اکتشافی و کیفی، موقعیت نامعین تأثیر رفتارهای سه‌گانه بر خلاقیت بر اساس منابع معتبر مورد پژوهش قرار گرفت. به این ترتیب که؛ مطالب مرتبط با تأثیر رفتارهای سه‌گانه بر خلاقیت استخراج شد، مطالب با محتوای یکسان و منابع متفاوت ترکیب شدند، مطالب متفاوت با منابع متفاوت در قالب تأثیر هر کدام از رفتارهای سه‌گانه با خلاقیت، تفکیک شدند، به مطالب هر کدام از رفتارهای سه‌گانه و خلاقیت، نظم و سازمان داده شد و در نهایت، تأثیر رفتارهای سه‌گانه بر خلاقیت در قالب یک مدل واحد به تصویر کشیده شد.

یافته‌ها: مدل حاصله از تحقیق نشان می‌دهد که رفتارهای سه‌گانه در قالب یک پیوستار که بخل و اسراف در مقابل هم قرار داشته و میانه‌روی نقطه وسط آن‌هاست، بر خلاقیت تأثیر دارند. به این صورت که هر چه رفتار فرد از بخل و یا اسراف فاصله گرفته و به میانه‌روی نزدیک‌تر شود، موجب خلاقیت بیشتری می‌شود. بخل در نقش سیستم بسته از طریق تفریط در رفتار (مصرف نکردن منابع در جاهای لازم یا کمتر از آستانه کفایت، کاهش ارتباطات، کاهش تنوع و فقدان تنش خلاق) موجب کاهش خلاقیت شده و اسراف در نقش سیستم باز حلقه باز از طریق افراط در رفتار (مصرف منابع در جاهای

۱. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، تهران، ایران sadmansoor@gmail.com



آیه ۹؛ حجر، آیه ۲۹؛ مؤمنون، آیه ۱۴؛ نهج‌البلاغه، خطبه ۱)، اعطای صفاتی نظیر خلاقیت از سوی خداوند به انسان است (قرآنی، ۱۳۸۳) و در این میان، خلاقیت بزرگ‌ترین و مهم‌ترین بُعد خداگونگی انسان است (بهشتی، ۱۳۸۰).

خلاقیت به‌واسطه مجموعه‌ای از خروجی‌ها و پیامدهایی که در پی دارد برای افراد، سازمانها و جوامع ضروری است. فراتحلیل انجام‌شده نشان می‌دهد که خلاقیت از طریق خروجی‌های ایده، مسأله، راه‌حل، محصول، خدمت، رویه، روش و فرآیندهای اصیل و مفید، به مجموعه‌ای از پیامدها شامل ایجاد تغییر، انعطاف‌پذیری نسبت به تغییرات، انطباق با تغییرات، پاسخ به فرصت‌ها و تهدیدها، ایجاد فرصت و کاهش تهدید، ایجاد و افزایش و حفظ مزیت رقابتی، رشد، افزایش عملکرد، توسعه، بهره‌وری، کیفیت، تأمین نیازها و خواسته‌های مشتری، رضایت مشتری، سلامت ذهن و روح، رضایت شغلی، سودآوری، افزایش سهم بازار، ارزش‌آفرینی، موفقیت و بقا، منجر می‌شود (صادقی مال امیری، ۱۳۹۳b). بهره‌گیری از نتایج خلاقیت مستلزم فهمیدن شرایطی است که روی خلاقیت تأثیر گذاشته (ایساکسن و لایرا، ۱۹۹۹) و لذا مدیران باید بدانند چگونه می‌توانند خلاقیت را مورد حمایت قرار دهند (آماویل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

به‌واسطه پیچیدگی مجموعه نیروهای روانی و اجتماعی که در شکل‌گیری خلاقیت مشارکت دارند (ویزبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲)، هنوز هم دانسته‌های ما در مورد آنچه خلاقیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد ناچیز است. به این صورت که تحقیقات نشان می‌دهد نه تنها اغلب افراد نمی‌دانند چگونه می‌توانند خلاقیت خود را افزایش دهند (دبونو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵)، بلکه حتی مدیران نیز فهم و درک درستی از عوامل مؤثر بر خلاقیت نداشته و عمدتاً نادانسته خلاقیت را سرکوب می‌کنند (آماویل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

1. Isaksen & Lauer  
2. Amabile  
3. Weisberg  
4. De Bono

در زمینه علل نادانسته‌های مرتبط با عوامل مؤثر بر خلاقیت، نه تنها می‌توان به کمبود تحقیقات در این زمینه اشاره کرد بلکه اعتبار تحقیقات انجام شده و مدل‌های ارائه شده، مورد سؤال است. اساساً مدل‌ها به‌طور عام، مورد نقد و انتقاد قرار گرفته‌اند که مدل‌های ارائه شده در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت از این نقد و انتقادات، مستثنی نیستند. بعضی از مهم‌ترین انتقادات عبارت‌اند: از عدم انطباق با واقعیت (لیندبلوم<sup>۱</sup>، ۱۹۵۹؛ مینتزبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۷۵)، شکست در آزمون‌های عملی (مینتزبرگ، ۱۹۷۵؛ فوکسال<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰)، عدم وجود ارتباط منطقی میان عناصر مدل‌ها (فوکسال، ۱۹۹۰)، فرض منطقی و عقلایی رفتار (هوارد<sup>۴</sup>، ۱۹۸۳) و کاربرد محدود (بوهم<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). در این میان، شاید بتوان گفت یکی از انتقادهای وارد به این مدل‌ها، نادیده گرفتن آموزه‌های وحیانی در این زمینه است.

لذا با توجه به این که دین اسلام آخرین دین الهی (احزاب، ۴۰) و تکمیل‌کننده ادیان قبلی است و برای موفقیت و سعادت بشر دارای آموزه‌های جامع (مانده، آیه ۳؛ انعام، آیات ۳۸ و ۱۱۵؛ نحل، آیه ۸۹؛ نهج‌البلاغه، خطبه ۱۸؛ کلینی، ۱۳۸۲)، متناسب فطرت بشر (روم، آیه ۳۵) و جهان‌شمول (مدثر، آیات ۳۱ و ۳۶؛ فرقان، آیه ۱؛ قلم، آیه ۵۲؛ سباء، آیه ۲۸؛ روم، آیه ۳۰؛ یوسف، آیه ۱۰۴، اعراف، آیه ۱۵۸؛ انبیاء، آیه ۱۰۷) است و بر اساس ادبیات اسلامی، متغیرهای سه‌گانه «بخل»، «میان‌روی» و «اسراف»، رفتار فرد را در قالب یک پیوستار، شکل می‌دهند (صادقی مال امیری، ۱۳۹۲a)، در این تحقیق سعی بر آن است تا موقعیت نامعین تأثیر رفتارهای سه‌گانه بخل، میان‌روی و اسراف بر خلاقیت مورد بررسی قرار گیرد. این موقعیت نامعین در قالب سؤال، به شرح زیر قابل بیان است: (۱) آیا بخل بر خلاقیت تأثیر دارد؟ (۲) آیا میان‌روی بر خلاقیت تأثیر دارد؟ (۳) آیا اسراف بر خلاقیت تأثیر دارد؟

1. Lindblom  
2. Mintzberg  
3. Foxall  
4. Howard  
5. Bohm

## روش پژوهش

این تحقیق، برآیند مجموعه‌ای از تحقیقات محقق بوده که به ترتیب طی مراحل زیر حاصل شده است:

(۱) تحقیقات در مورد خلاقیت از دیدگاه سیستمی معطوف به چِستی، چِرای و چِگونگی (جدول ۱). نتایج مجموعه تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان داد که خلاقیت عبارت است از فرآیند مساله‌یابی، راه‌حل‌یابی، ارزیابی راه‌حل‌ها و اجرای راه‌حل‌های اصیل و مفید توسط فرد، گروه و یا سازمان (چِستی خلاقیت) که متأثر از عوامل فردی، شغلی، گروهی و سازمانی بوده (چِگونگی خلاقیت) و منجر به مجموعه‌ای از خروجی‌ها و پیامدها (چِرای خلاقیت) می‌شود.

(۲) تحقیقات در مورد رفتار بر اساس آموزه‌های اسلامی بر محور چِستی، چِرای و چِگونگی (جدول ۱). این تحقیقات نشان داد که هرکدام از رفتارهای سه‌گانه بخل (رفتار تفریطی)، میانه‌روی (رفتار اعتدالی) و اسراف (رفتار افراطی) که بر اساس دو بُعد «فردی» و «اجتماعی»، رفتار را در قالب یک پیوستار شکل می‌دهند متأثر از مجموعه‌ای از عوامل ویژه خود شکل گرفته و منجر به مجموعه‌ای از نتایج فردی - اجتماعی (دنیوی - اخروی) می‌شوند.

(۳) تحقیق بررسی رفتارهای سه‌گانه بخل، میانه‌روی و اسراف از دیدگاه سیستمی (جدول ۱). نتایج این تحقیق نشان داد: بخل که در مقابل اسراف قرار داشته و به تفریط در رفتار اشاره دارد، در نقش سیستم بسته به نحوی عمل می‌کند که سیستم باز انسانی را از طریق کاهش تعاملات با سایر عناصر محیطی به سمت هر چه بسته‌تر شدن سوق می‌دهد. میانه‌روی که در حد وسط بخل و اسراف قرار داشته و به اعتدال در رفتار اشاره دارد، در نقش سیستم باز حلقه بسته منفی نه‌تنها موجب شکل‌گیری سیستمی باز می‌شود بلکه از طریق تمرکز بر معیارها، این سیستم باز را به سیستم باز حلقه بسته منفی تبدیل می‌کند. اسراف که در مقابل بخل قرار داشته

و به افراط در رفتار اشاره دارد در قالب سیستم باز حلقه باز، هر چند سیستمی باز است اما به علت عدم وجود معیارها، همانند یک سیستم باز حلقه باز که دچار افراط است، عمل می کند.

(۴) بررسی تأثیر رفتارهای سه گانه بخل، میانه روی و اسراف بر خلاقیت. با توجه به آشنایی حاصل شده از ادبیات خلاقیت از یک طرف و آشنایی با ادبیات رفتار بر اساس آموزه های اسلامی خصوصاً از دیدگاه سیستمی از طرف دیگر، با رویکردی اکتشافی و کیفی، موقعیت نامعین تأثیر رفتارهای سه گانه بر خلاقیت طی فرآیند زیر مورد پژوهش قرار گرفت: (۱) بر محور سؤالات تحقیق، روابط رفتارهای سه گانه با خلاقیت مورد مطالعه قرار گرفت و مطالب مرتبط جمع آوری شدند؛ (۲) از طریق مطالعه و بررسی مطالب جمع آوری شده، مطالب با محتوای یکسان و منابع متفاوت ترکیب شدند؛ (۳) مطالب متفاوت با منابع متفاوت در قالب رابطه رفتارهای سه گانه با خلاقیت تفکیک شدند؛ (۴) به مطالب هر کدام از رفتارهای سه گانه با خلاقیت، نظم و سازمان داده شد. (۵) در قالب نتیجه گیری، مطالب منعکس شده در زمینه رابطه رفتارهای سه گانه با خلاقیت، ترکیب و در قالب یک مدل واحد به تصویر کشیده شدند.

این مدل نشان می دهد که رفتارهای سه گانه در قالب یک پیوستار (بخل - میانه روی - اسراف)، بر خلاقیت تأثیر دارند؛ یعنی هر چه رفتار از بخل و یا اسراف فاصله گرفته و به میانه روی نزدیک تر شود، موجب افزایش خلاقیت شده و بالعکس آن، موجب کاهش خلاقیت می شود.

جدول ۱. تحقیقات محقق در زمینه خلاقیت و رفتار بر اساس آموزه‌های اسلامی که پیش‌نیاز تحقیق حاضر است.

منابع	حوزه تحقیق
صادقی مال امیری، ۱۳۸۵، ۱۳۸۶، ۱۳۸۷، ۱۳۸۹، ۱۳۹۳f، ۱۳۹۳e، ۱۳۹۳c، ۱۳۹۲c، ۱۳۹۲b، ۱۳۹۴b و ...	چگونگی
صادقی مال امیری، ۱۳۸۶، ۱۳۸۸، ۱۳۹۳c، ۱۳۹۳g، ۱۳۹۴b و ...	چستی
صادقی مال امیری، ۱۳۹۳b، ۱۳۹۴b و ...	چرای
۱۳۹۴a	چگونگی
صادقی مال امیری، ۱۳۹۲a، ۱۳۹۴a	چستی
صادقی مال امیری، ۱۳۹۳d، ۱۳۹۴a	چرای
صادقی مال امیری، ۱۳۹۳a، ۱۳۹۴a	-
	رفتار بر اساس آموزه‌های اسلامی
	رفتارهای سه‌گانه بخل، میانه‌روی و اسراف از دیدگاه سیستمی

## یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تحقیق مبتنی بر سؤالات سه‌گانه تحقیق شامل (۱) آیا بخل بر خلاقیت تأثیر دارد؟ (۲) آیا میانه‌روی بر خلاقیت تأثیر دارد؟ (۳) آیا اسراف بر خلاقیت تأثیر دارد؟ سازمان داده شده‌اند.

### سؤال اول: آیا بخل بر خلاقیت تأثیر دارد؟

به گفته حضرت علی علیه‌السلام، بخل ورزیدن افساری است که انسان را به سوی هر بدی سوق می‌دهد (نهج‌البلاغه، حکمت ۳۷۸؛ صدوق، ۱۳۷۷، حدیث ۸۴؛ مجلسی، ۱۳۶۴) و در بیان حضرت محمد صلی‌الله‌علیه‌وآله، اگر کسی در سرانجام کارها بنگرد از بخل خودداری می‌کند (رضائی، ۱۳۶۴). زیرا همان‌طوری که خداوند متعال هشدار می‌دهند، بخیلان در مسیر دشواری قرار گرفته (لیل، آیه ۱۰)، به زیان خود عمل کرده (محمد، آیه ۳۸؛ بقره، آیه ۱۸۰) و نابود می‌شوند (لیل، آیات ۸-۱۱). از جمله عواقب رفتار بخیلانه، کاهش خلاقیت است. معمولاً رفتار بخیلانه در نقش سیستم بسته عمل نموده (صادقی مال امیری، ۱۳۹۳a) و با

مشخصه‌هایی نظیر «تفریط در مصرف منابع»، «کاهش ارتباطات» و «کاهش تنوع»، موجب کاهش خلاقیت می‌شود.

بخیل، فقیرانه زندگی می‌کند حال آنکه فقیر نیست. قادر است که به اندازه مصرف کند. اما مصرف نکرده و یا کمتر از آن مصرف می‌کند. هم چنین می‌تواند به دیگران کمک کند اما از این کار خودداری کرده و یا کمتر از حد کفایت کمک می‌کند. لذا به واسطه این که بخیل در ارتباط با خود و دیگران در صرف منابع دچار تفریط بوده (صادقی مال امیری، ۱۳۹۲ا)، موجب کاهش خلاقیت می‌شود. به این صورت که تحقیقات نشان می‌دهد از جمله عوامل تضعیف کننده خلاقیت، منابع و تجهیزات ناکافی و محدود (کانتر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳) خصوصاً محدود کردن منابع در پایین تر از آستانه کفایت<sup>۲</sup> است (آماییل، ۱۹۹۸). برای نمونه، زمان منبع مهمی برای خلاقیت است و بایستی مطمئن شد که افراد به آن دسترسی دارند (شالی و گیلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)؛ زیرا خلاقیت به واسطه کشف مفاهیم جدید، انطباق راه حل های منحصر به فرد، جستجو در هزارتوهای پیچیده (آماییل، ۱۹۹۳)، تفکر به طور خلاق، جستجوی رویکردهای مختلف، کار روی ایده‌ها (آماییل و گریسکی و یکز، ۱۹۸۷)، ایجاد بدیل های متعدد، تعویق در قضاوت و نگاه به مسائل به روش های مختلف، زمان بر است (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). با این وجود، یکی از مهم ترین محدودیت های رفتار خلاق، محدودیت زمانی جهت پرداختن به خلاقیت است (بسادور<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷). معمولاً سازمان ها، خلاقیت را از طریق تعیین فوریت های غیر واقعی و یا فشار زمانی غیر معقول از بین می‌برند (آماییل، ۱۹۹۸) و افرادی که تحت فشار زمانی هستند به طور معنی داری تعهد کمتری به خلاقیت دارند (آماییل و همکاران، ۲۰۰۳). در فضایی که محدودیت زمانی وجود دارد برای هر دقیقه افراد به طور حساب شده، کاری در نظر گرفته شده و فشار زمانی، به تفکر خارج از فعالیت های روتین برنامه ریزی شده و دستورالعمل ها اجازه

1. Kanter  
2. Threshold sufficiency  
3. Shalley & Gilson  
4. Basadur



نمی‌دهد(اکوال<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳، ۱۹۹۱). البته برای بیشتر افراد، ساده‌تر آن است که از روش‌های آزمون شده و روتین که نوعاً کارا تر و زمان‌برتر نیستند استفاده کنند تا اینکه به تلاش برای رسیدن به رویکردهای خلاق بپردازند(شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). در نتیجه، کسانی که فرصت کافی برای اکتشاف نمی‌دهند سهواً مانع خلاقیت می‌شوند(آماییل، ۱۹۹۸). منابع مالی نیز برای خلاقیت مهم هستند(سیکزنتمی هالی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶)؛ زیرا آفرینش و خلاقیت مستلزم صرف منابع مالی است(تارو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) و محدودیت منابع مالی ممکن است تأثیر منفی روی خلاقیت داشته باشد(سیکزنتمی هالی، ۱۹۹۶). برای مثال، کمبود منابع، محدودکننده خلاقیت بوده و بخل در تخصیص منابع نظیر منابع مالی، افراد را مجبور می‌سازد تا خلاقیت خود را به جای اینکه صرف توسعه محصولات و خدمات جدید نمایند، معطوف به یافتن منابع بیشتر کنند(آماییل، ۱۹۹۸). علاوه بر این، خلاقیت مستلزم وجود منابع انسانی و اطلاعاتی بوده و محدودیت در این منابع، خلاقیت را محدود می‌کند.

در حالی که تحقیقات نشان می‌دهد، ارتباط با دیگران(اسمیت<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۶۱؛ مونگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۲؛ وودمن<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۳؛ آماییل، ۱۹۹۶؛ فارمر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ شالی و گیلسون، ۲۰۰۴؛ صادقی مال امیری، ۱۳۸۵) خصوصاً ارتباطات مستقیم(تاشمن<sup>۸</sup>، ۱۹۸۲)، باز(صادقی مال امیری، ۱۳۹۳C)، شفاف(رابینز<sup>۹</sup>، ۱۹۹۶، بارت<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۷)، همه‌جانبه

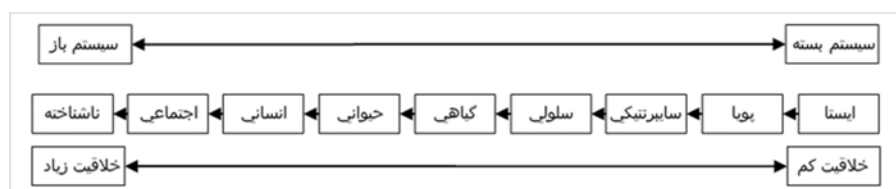
1. Ekvall
2. Csikszentmihalyi
3. Thurow
4. Smit
5. Monge
6. Woodman
7. Farmer
8. Tushman
9. Robbins
10. Barret

(آلیکس<sup>۱</sup> و درموت<sup>۲</sup>، ۱۹۶۷؛ اکوستس و دیسون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳) و مکرر<sup>۴</sup> (اسمیت و همکاران، ۱۹۶۱؛ وست، ۱۹۹۵)، نقش اساسی در ارتقای خلاقیت دارند و فقدان ارتباط از پایین به بالا، ناکافی بودن ارتباط از بالا به پایین و ناکافی بودن ارتباط با محیط بیرونی سازمان از جمله محدودیت‌های رفتار خلاق هستند (بسادور، ۱۹۸۷) ماهیت رفتار بخیلانه به نحوی است که روابط اجتماعی را کاهش و محدود می‌کند. به این صورت که بخیل به واسطه بخل؛ از صدقه، صلح‌رحم، مهمانداری، انفاق و کار نیک سر باز می‌زند (طبرسی، ۱۳۶۰)، هیچ دوستی نداشته (آمدی؛ ۱۳۷۷، حدیث ۶۵۴۰) و حتی در بین عزیزان خود نیز ذلیل است (آمدی، ۱۳۷۷، حدیث ۶۵۵۴). لذا بخل ملالت آور بوده (ابن شعبه، ۱۳۸۰)، موجب عداوت و دشمنی (آمدی، ۱۳۷۷، حدیث ۶۵۷۴) و عدم مشورت می‌شود (نهج البلاغه، نامه ۵۳؛ آمدی، ۱۳۷۷، حدیث ۹۶۴۷). همان‌طوری که ملاحظه می‌شود، بخل با چنین مشخصه‌هایی در نقش سیستم بسته، روابط اجتماعی را محدود و کاهش می‌دهد (صادقی مال امیری، ۱۳۹۳a). البته هیچ سیستمی در نظام هستی به‌طور کامل بسته نبوده و می‌توان با توجه به طبقه‌بندی سیستم‌ها از نظر یکی از محققین، سیستم‌ها را به‌طور نسبی بر پیوستاری از بسته تا باز شامل سیستم‌های ایستا، پویا، سایبرنتیکی، سلولی، گیاهی، حیوانی، انسانی، اجتماعی و ناشناخته نشان داد (بولدینگ، ۱۹۵۶). هر چند تحقیقات نشان داده که تمامی سیستم‌ها و کائنات (صادقی مال امیری، ۱۳۸۹) نظیر اتم‌ها، مولکول‌ها، سلول‌ها، گیاهان، حیوانات (لند و جارمن، ۱۹۸۰) و انسان‌ها (اسبورن<sup>۵</sup>، ۱۹۵۳؛ فروم<sup>۶</sup>، ۱۹۵۵؛ استین<sup>۷</sup>، ۱۹۷۴؛ مازلو<sup>۸</sup>، ۱۹۶۲؛ لند و جارمن<sup>۹</sup>، ۱۹۸۰؛ ویزبرگ، ۱۹۹۲؛

1. Alex
2. Dermot
3. Agustus & Dickson
5. Osborn
6. Fromm
7. Stein
8. Maslow
9. land & Jarman

۴. کثرت ارتباط افراد، بیانگر وسعت مبادله مواردی نظیر ایده‌ها، اطلاعات، نقطه‌نظرات، تفکرات، رفتارها، ارزش‌ها، عقاید، تجارب، مهارت‌ها، رویکردها، دیدگاه‌ها و روش‌ها با همدیگر بوده که موجب شکل‌گیری منبع غنی‌ای از دانش و فرصت‌های خلاق می‌شود.

بوهم، ۱۹۹۸) به شیوه‌ای خلاق عمل می‌کنند (لند و جارمن، ۱۹۸۰). اما از نظر میزان برخورداری از قوه خلاقیت، تفاوت دارند. به این صورت که سیستم‌های سطوح بالاتر نسبت به سطوح پایین‌تر از میزان خلاقیت بیشتری برخوردار هستند (نمودار ۱). از این رو، بخل به واسطه این که انسان را که از جمله سیستم‌های بسیار باز بوده و در سطح هفتم سطوح سلسله‌مراتب سیستم‌های نُه‌گانه قرار دارد، به سمت سیستم‌های بسته و بسته‌تر سوق داده و پیرو آن از طریق کاهش روابط اجتماعی، موجب کاهش خلاقیت می‌شود.



نمودار ۱. سیستم‌ها بر اساس میزان باز و بسته بودن و خلاقیت

در حالی که تحقیقات نشان می‌دهد ابعاد چندگانه‌ای از تنوع (صادقی مال امیری، ۱۳۹۲c) نظیر تنوع فرهنگی (کانی و اکلاندا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ استاهل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ صادقی مال امیری، ۱۳۹۲b، ۱۳۹۲c)، تنوع ملیتی (بانکن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ مارتینز<sup>۴</sup> و شالی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ هوور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ صادقی مال امیری، ۱۳۹۲c)، تنوع تخصصی (داهلین<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ یانگ<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ صادقی مال امیری، ۱۳۹۲b، ۱۳۹۲c)، تنوع قومی (مایر<sup>۸</sup> و همکاران، ۱۹۹۸؛ فرنچ<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۳۸۵؛ صادقی مال امیری، ۱۳۹۲b، ۱۳۹۲c)، تنوع سنی (مارتینز و شالی، ۲۰۱۱؛

1. Canney & Ekelund
2. Stahl
3. Bouncken
4. Martins
5. Hoever
6. Dahlin
7. Yong
8. Meyer
9. French

صادقی مال امیری، ۱۳۹۲۵)، تنوع جنسیتی (پیسال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ شین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ صادقی مال امیری، ۱۳۹۲۵)، تنوع کارکردی (ویلیامز و اوریلی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ ون و اسچپرز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ صادقی مال امیری، ۱۳۹۲۵) و تنوع نژادی (مارتینز و شالی، ۲۰۱۱؛ صادقی مال امیری، ۱۳۹۲۵) از طریق قرار دادن افراد در معرض منابع متفاوت، دسترسی به دامنه وسیعی از منابع و ترکیب منابع متفاوت موجب افزایش خلاقیت می‌شود (صادقی مال امیری، ۱۳۹۲۵)، اما بخل در نقش سیستم بسته، تنوع را کاهش داده و از این طریق موجبات تضعیف خلاقیت را فراهم می‌کند. به این صورت که مکانیسم رفتار بخیلانه به میزانی که سطح مرتبه وجودی فرد و ارتباط او با دیگران را تنزل و تقلیل داده، به همان میزان ارتباط او با افراد متنوع را محدود نموده و تنزل می‌دهد و از این طریق، خلاقیت سطح پایین و نازل را رقم می‌زند.

### سؤال دوم: آیا میانه‌روی بر خلاقیت تأثیر دارد؟

ارسطو، راه وصول به سعادت را، رعایت میانه‌روی می‌داند. او معتقد است هر حالت روحی یک حد معین دارد که کمتر از آن و یا بیشتر از آن رذیلت است و خود آن حد معین، فضیلت است (مطهری، ۱۳۷۲ب). حضرت علی علیه‌السلام بیان می‌کنند: کتاب خدا که در میان ماست تعالیم نبوت و طریق عمل به سنت پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله، به همین راه (میانه‌روی) دلالت می‌کنند و عاقبت نیکو در گرو پیمودن همین راه است (حکیمی و همکاران، ۱۳۸۰). حضرت محمد صلی‌الله‌علیه‌وآله می‌فرماید: هر گاه خداوند، ماندگاری و رشد امتی را بخواهد اعتدال را روزی‌شان می‌کند (سیوطی، ۱۳۶۳) و حضرت صادق علیه‌السلام یادآور می‌شوند که میانه‌روی مایه استواری است (العروسی حویزی، ۱۳۷۳). از جمله مصداق بسیار مهم عاقبت نیکو، رشد، ماندگاری و استواری که ثمره میانه‌روی هستند، می‌توان به خلاقیت اشاره کرد.

1. Peasall  
2. Shin  
3. Williams & O'Reilly  
4. Schippers



میان‌روی در نقش سیستم باز حلقه باز منفی (صادقی مال امیری، ۱۳۹۳a) با مشخصه‌هایی نظیر «آستانه کفایت<sup>۱</sup> در مصرف منابع»، «ارتباطات»، «تنوع» و «تنش خلاق»<sup>۲</sup>، موجب افزایش خلاقیت می‌شود.

فرد میان‌رو، هم در ارتباط با خود و هم در ارتباط با دیگران در جاهای لازم و در حد کفایت، منابع را صرف می‌کند (صادقی مال امیری، ۱۳۹۲a) و این خود به افزایش خلاقیت کمک می‌کند. زیرا هرچند تحقیقات نشان می‌دهد که خلاقیت و نوآوری مستلزم دسترسی به منابع هستند (آماییل و همکاران، ۱۹۹۶) و منابعی نظیر منابع انسانی (کوک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ برند<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸؛ آماییل، ۱۹۹۸؛ اندریوپولوس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱؛ مامفورد<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ شالی و گیلسون، ۲۰۰۴)، منابع اطلاعاتی (آماییل و گریسکی ویکز، ۱۹۸۹؛ جکسون<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲؛ آماییل، ۱۹۹۷؛ ویلیامز و اورلی، ۱۹۹۸؛ کارتزبرگ<sup>۸</sup> و آماییل، ۲۰۰۱؛ وست<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲؛ مانیکس و نل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵؛ هارگادون و بکلی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶)، منابع زمانی (بسادور، ۱۹۸۷؛ آماییل و گریسکی ویکز، ۱۹۸۹؛ اندرسون<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۲؛ مارتین<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۵؛ تسلوک<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۷؛ آماییل، ۱۹۹۸؛ آماییل و همکاران، ۲۰۰۳؛ شالی و گیلسون، ۲۰۰۴) و منابع مالی (آماییل، ۱۹۸۸؛ اندرسون و همکاران، ۱۹۹۲؛ سیکزنتیهالی، ۱۹۹۶؛ جونز و مک فازن<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۷؛ آماییل، ۱۹۹۷؛ کاتز و آلن<sup>۱۶</sup>، ۱۹۸۸؛ تارو، ۲۰۰۰) به کوشش‌های خلاق کمک می‌کنند، اما منابع در

1. Threshold Sufficiency
2. creative tension
3. Cook
4. Brand
5. Andriopoulos
6. Mumford
7. Jackson
8. Kurtzberg
9. West
10. Mannix & Neale
11. Hargadon & Bechky
12. Anderson
13. Martin
14. Tesluk
15. Jones & McFadzean
16. Katz & Allen

سطح آستانه کفایت موجب افزایش خلاقیت می‌شود (آماویل، ۱۹۹۸). برای نمونه، بایستی افراد فرصت لازم و امکانات لازم برای کشف و خلق را در اختیار داشته باشند. تحقیقات نشان می‌دهد در فضایی که زمان قابل توجهی صرف تولید و استفاده از ایده‌های جدید می‌شود، امکاناتی جهت بررسی و آزمودن پیشنهادها وجود دارد (اکوال، ۱۹۸۳، ۱۹۹۱). در نتیجه با توجه به این که وجود منابع می‌تواند کاملاً تسکین‌دهنده باشد که این خود می‌تواند تأثیر خوبی روی خلاقیت داشته باشد (سیکزنتیمیالی، ۱۹۹۶)، لازم است برآورد واقع‌بینانه‌ای از انواع منابعی که افراد به آن‌ها نیاز دارند، به عمل آید.

میان‌روی (خصوصاً بعد اجتماعی آن نظیر بخشش و کمک به دیگران) در نقش سیستم باز، روابط اجتماعی را گسترش داده (صادقی مال امیری، ۱۳۹۳a) و از این طریق موجب ارتقاء خلاقیت می‌شود. در بیان حضرت علی علیه‌السلام، بخشش نوعی محبت است که محبت مردم را جلب کرده (مجلسی، ۱۳۶۴) و باعث آشنایی شده (مشکینی، ۱۳۸۷) و نزدیک‌کننده است (صدوق، ۱۳۸۲). در مجموع، فرد میانه‌رو به واسطه صدقه، زکات، صلہ رحم، مهمان‌داری و انفاق در راه خدا، به بسط و گسترش هر چه بیشتر تعاملات خود با دیگران، خصوصاً ارتباط رودررو می‌پردازد. تحقیقات (کاتز و تاشمن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱؛ تاشمن، ۱۹۸۲؛ ابی و دیکسون<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳؛ کاتز و آلن، ۱۹۸۸، صادقی مال امیری، ۱۳۸۵) بیانگر آن است که روابط اجتماعی و خصوصاً ارتباطات رودررو تأثیر مثبت و فزاینده‌ای روی خلاقیت دارد. هرچند به‌طور سنتی، تمرکز اولیه مطالعات خلاقیت بر این بود که افراد خلاق به تنهایی فعالیت کرده و خلاقیت آن‌ها تنها متأثر از عوامل فردی هست، اما تحقیقات نشان می‌دهد که خلاقیت در سازمان عمدتاً اقدامی اجتماعی است (گیویا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵) که ناشی از فرآیند تعامل میان افراد است (اگریل و گاستافسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴). از این‌رو، اثرات اجتماعی محیط کار و خارج از محیط کار بر خلاقیت مورد بررسی

1. Tushman  
2. Abbey & Dickson  
3. Gioia  
4. Agrell & Gustafson

قرار گرفت و مشخص شد که هم حمایت همکاران و هم حمایت افراد خارج از محیط کار نظیر دوستان و فامیل، همبستگی مثبتی با خلاقیت کارکنان دارند (مادجار و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). البته همان‌طوری که بیان شد در زمینه روابط اجتماعی، روابط رودررو تأثیر فزاینده‌ای بر خلاقیت دارد. در این زمینه محققین توضیح می‌دهند که نه تنها بیش‌تر افراد، اطلاعات و ایده‌های خود را از طریق ارتباط رودررو به دست می‌آورند (جین و تریاندیس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰) بلکه غنی‌ترین شکل تسهیم اطلاعات، برای افزایش خلاقیت، ارتباط رودررو بوده و از این طریق افراد قادرند فرصت‌های لازم برای ایجاد روش‌های خلاق جهت انجام کارها را فراهم نمایند (وست، ۱۹۹۵). معمولاً بسیاری از ایده‌های خلاق هنگام گفتگو با دیگران به دست می‌آیند (تاشمن، ۱۹۸۲) و تماس‌های شخصی و مستقیم بیش از پنج برابر مؤثرتر از اطلاعات حاصل از نوشته‌های علمی است؛ زیرا تماس‌های شخصی به افراد امکان تبادل ایده‌ها، تحلیل سریع داده‌ها و به دست آوردن اطلاعات را می‌دهند (کاتز و آلن، ۱۹۸۸). بر این اساس ارتباطات رودرروی گسترده، رسانه ارتباطی مؤثری برای خلاقیت فراهم می‌آورد.

میانه‌روی نه تنها از طریق بسط و گسترش سیستم باز، ارتباطات فرد را با دیگران گسترش داده (صادقی مال امیری، ۱۳۹۳a) و موجب افزایش خلاقیت می‌شود، بلکه تنوع را که تأثیر زیادی بر خلاقیت دارد نیز افزایش می‌دهد. خصوصاً بعد اجتماعی میانه‌روی باعث می‌شود تا فرد با افراد متعدد و متنوعی تعامل داشته باشد که این خود به گسترش نظراتش کمک شایان توجهی می‌کند. تنوع بر این نکته تأکید دارد که سیستم‌ها از طریق مرتبط شدن با سایر سیستم‌ها می‌توانند استعداد خود را هر چه بیشتر شکوفا کنند. در ادبیات خلاقیت به تنوع به‌عنوان پیش شرط لازم برای عملکرد خلاق، نگاه شده است (کانتز، ۱۹۸۸؛ وودمن و همکاران، ۱۹۹۳؛ آمابیل، ۱۹۹۸). صاحب‌نظران معتقدند که تنوع از طریق ایجاد دیدگاه‌های مختلف، بهبود حل

1. Madjar  
2. Jain & Triandis

خلاق مسئله (هافمن<sup>۱</sup>، ۱۹۵۹؛ هافمن و همکاران، ۱۹۶۲؛ نمت<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶؛ آنکونا و کالدویل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲)، تفاوت در دانش (میلیکن<sup>۴</sup> و مارتینز، ۱۹۹۶؛ وست، ۲۰۰۲؛ کارترزبرگ، ۲۰۰۵؛ یونگ و همکاران، ۲۰۱۱)، افزایش دامنه دانش، مهارت‌ها و دیدگاه‌های در دسترس افراد (پیلد<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۹)، ترکیب ایده‌ها به صورتی شوق‌انگیز، دستیابی به طیف وسیع‌تری از روش‌های نیل به هدف (آماییل، ۱۹۹۸)، نگاه به کارها و فعالیت‌ها از دیدگاه‌های مختلف (کوک، ۱۹۹۸)، تحریک بررسی بدیل‌های مبهم (کوکس<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۱) و تحریک جستجو برای راه‌حل‌های مختلف (هافمن و همکاران، ۱۹۶۲)، موجب افزایش سطح خلاقیت می‌شود.

مشخصه دیگر میانه‌روی، ایجاد تنش خلاق است. تنش خلاق به واسطه آگاهی از وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و پیرو آن، آگاهی از شکاف بین این دو وضعیت به وجود می‌آید (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶). به این صورت که میانه‌روی در زندگی فردی و اجتماعی نه تنها موجب شکل‌گیری و توسعه سیستمی باز می‌شود بلکه از طریق تمرکز بر معیارها، این سیستم باز را به سیستم باز حلقه بسته منفی تبدیل می‌کند. از این رو، به واسطه وجود آستانه کفایت، میان عناصر سیستم (ورودی، فرآیند و خروجی)، ارتباط وجود دارد و این ارتباطات که در قالب حلقه‌های بازخوران منفی نمود دارد سیستم را در میان بخل و اسراف متعادل نگه می‌دارد. لذا این مکانیسم موجب برقراری یک نظام کنترل و تنظیم در سیستم شده و به واسطه تعیین نمودن وضع موجود و وضع مطلوب، مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب و تعیین مقدار و جهت انحراف‌ها به منظور کاهش انحرافات و نیل به وضع مطلوب، اصل بقای آنتروپی منفی بر آن حاکم بوده که زیربنای حرکت به سوی نظم، تعادل، پویایی (صادقی مال امیری، ۱۳۹۳a)، ایجاد تنش خلاق و نهایتاً خلاقیت است. به عبارت دیگر، میانه‌روی معطوف به آستانه کفایت

1. Hoffman
2. Nemeth
3. Ancona & Caldwell
4. Milliken
5. Pelled
6. Cox



در زندگی، رفتار کمتر از آستانه کفایت را به سمت آستانه کفایت افزایش داده و رفتار بیشتر از آستانه کفایت را به سمت آستانه کفایت کاهش می‌دهد. البته سیستم باز حلقه بسته منفی در سه سطح حفظ‌کننده هدف، تغییردهنده هدف و خلق‌کننده هدف، مطرح می‌شود که هر چه از سطوح پایین‌تر به سطوح بالاتر حرکت کنیم سطح خلاقیت بیشتر می‌شود.

### سؤال سوم: آیا اسراف بر خلاقیت تأثیر دارد؟

در بیان حضرت محمد صلی‌الله‌علیه‌وآله، اگر کسی در سرانجام کارها بنگرد از اسراف خودداری می‌نماید (رضائی، ۱۳۶۴)، زیرا اسراف موجب نابودی (انبیاء، آیه ۹) می‌شود. بعضی از محققین معتقدند خلاقیت برای تمامی عرصه‌های زندگی و سلامت روح انسان حیاتی بوده و در غیاب آن، افراد نابود شده و حتی بیشتر تمدن‌هایی که از بین رفته‌اند، نه فقط به دلیل تهدیدهای خارجی بلکه عمدتاً به واسطه افول خلاقیت از میان رفته‌اند (بوهم، ۱۹۹۸). اسراف به شیوه‌های متفاوتی موجبات نابودی را فراهم نموده که یکی از آنها می‌تواند از طریق کاهش خلاقیت باشد.

معمولاً اسراف در نقش سیستم باز حلقه باز (صادقی مال امیری، ۱۳۹۳a)، باعث کاهش خلاقیت می‌شود. به این صورت که فرد مسرف، هم در ارتباط با خود و هم در ارتباط با دیگران دچار رفتار افراطی (خصوصاً مصرف منابع در جاهایی که لازم نیست و یا مصرف منابع بیشتر از حد کفایت) بوده (صادقی مال امیری، ۱۳۹۲a) و از این طریق موجب کاهش خلاقیت می‌شود. اصولاً، اسراف به واسطه فقدان سیستم بازخوران، آن‌هم بازخوران منفی، موجب کاهش خلاقیت می‌شود؛ زیرا خروجی‌ها و ورودی‌های آن باهم پیوند ندارد و هیچ‌گونه منطق هدفمند و کنترل‌کننده‌ای بر آن حاکم نیست تا آن را از وضع موجود به سمت وضعیت مطلوب هدایت کند. لذا چنین سیستم‌هایی از طریق هدر دادن منابع و امکانات، به سوی بی‌نظمی و افول پیش می‌روند (صادقی مال امیری، ۱۳۹۳a).

انسان این ویژگی را دارد که بر خورداری زیاد از ماده و طبیعت و اسراف در لذات، او را در آنچه هنر و کمال انسانی نامیده می‌شود ضعیف‌تر، بی‌بارتر و عقیم‌تر سازد و برعکس، بر خورداری در حدود معینی، گوهر او را صفا و جلا بخشیده و فکر و اراده او را که دو نیروی عالی انسانی هستند، نیرومندتر می‌کند (مطهری، ۱۳۷۲a). در این زمینه حضرت محمد صلی‌الله‌علیه‌وآله، پر خوری را نابودگر دل‌ها دانسته و می‌فرماید، دل‌های خود را با بسیار خوردن و آشامیدن نمیرانید؛ زیرا دل‌ها همچون گیاهان اگر بیش از اندازه آب بخورند می‌میرند (نوری، ۱۳۶۶؛ حجازی، ۱۳۷۸؛ عطائی، ۱۳۶۹). همچنین حضرت علی‌علیه‌السلام ضمن این که توصیه نموده از پر خوری دوری کنید که مایه تبلی می‌شود (محمدی ری‌شهری، ۱۳۷۹، حدیث ۶۱۱)، در یکی از نامه‌هایش پس از آنکه زندگی زاهدانه و در سطح آستانه کفایت خود را برای یکی از فرماندارانش تشریح می‌کند و او را ترغیب می‌نماید که در زندگی این راه را پیشه خود سازد بیان می‌کند: درختان بیابانی در مقایسه با درختان باغی که در مصرف آب زیاده روی نمی‌کنند، چوبشان محکم‌تر، آتششان شعله‌ورتر و دیرتر خاموش می‌شود (نهج‌البلاغه، نامه ۴۵). حتی در مورد حیوانات نیز آنچه به منزله هنر نامیده می‌شود نیازمند رعایت اعتدال در مصرف است. برای مثال، یک اسب مسابقه نه تنها بایستی روزها، بلکه ماه‌ها تمرین کم‌خوری کند و گوشت‌ها و پیه‌های اضافی را ریخته باشد تا چابک شده و به تیزروی که نوعی هنر برای آن حیوان است قادر شود. لذا روح با زهد، تعلقات اضافی را می‌ریزد، سبک‌بال و سبک‌بار می‌شود و در میدان فضائل، سبک به پرواز درمی‌آید (مطهری، ۱۳۷۲a). همچنین حضرت محمد صلی‌الله‌علیه‌وآله تأثیر پر خوری بر علم و اندیشه را نیز به تصویر کشانده و بیان می‌کند که خداوند متعال می‌فرماید، همانا علم، حکمت و اندیشه را در کم‌خوری قرار دادم و مردم با شکم پر آن را طلب می‌کنند، پس چگونه آن را می‌یابند؟ (نراقی، ۱۳۸۵). در این راستا، لقمان به فرزندش یادآور می‌شود که اگر معده، پر باشد نیروی اندیشه انسان به خواب می‌رود و قدرت تفکر و اندیشه گُند می‌شود (فیض، ۱۳۴۲). از این رو حضرت رضا علیه‌السلام می‌فرماید: درحالی که هنوز مقداری به غذا میل داری، از خوردن دست بکش؛ زیرا این کار برای بدن

سلامتی بیشتر، برای عقل ذکاوت بیشتر و برای خود انسان مایه سبکی افزون‌تر است (طب الرضا، ۱۳۸۱). به بیان حضرت علی علیه‌السلام، کسی که پرخوری کند، قدرت سیر در ملکوت را ندارد (فیض، ۱۳۴۲). به قول سعدی (۵۷۰-۵۸۸):

فرشته‌خوی شود آدمی به کم خوردن  
و گر خورد چو بهایم بیوفتد چو جماد  
بر این اساس، حضرت سجاد علیه‌السلام توصیه می‌کند که به هنگام گرسنگی و تشنگی، مراقب باش که پرخوری و سیری فراوان موجب کسالت، تبلی، ضعف، سستی و دور ماندن از همه خیرات و خوبی‌هاست (ابن شعبه، ۱۳۸۰). پس بهره‌گیری از منابع، بیشتر از آستانه کفایت، نتایج و آثار نامطلوبی در پی دارد که از جمله آن‌ها تضعیف قدرت فکر و اندیشه و خلاقیت است.

لذا در عرصه سازمان، مدیران بایستی در تخصیص منابع نظیر زمان و پول با دقت عمل کنند. تصمیم‌گیری در مورد میزان تخصیص این منابع به یک گروه یا پروژه، کاری پیچیده و مشکل است که می‌تواند به تشویق یا سرکوبی خلاقیت ختم شود. خصوصاً افزودن منابع بیش از آستانه کفایت باعث افزایش خلاقیت نمی‌شود. به این صورت که دادن منابع و صرف منابعی نظیر زمان و امکانات بیش از آنچه نیاز است که غیرواقعی و نامعقول است، نه تنها خلاقیت را افزایش نداده بلکه می‌تواند، موجبات کاهش آن را نیز فراهم کنند. پس کسانی که از نظر زمانی، برنامه‌ای برای دوره‌های انتظار ندارند، سهواً مانع خلاقیت می‌شوند. منبع دیگری که در ارتباط با خلاقیت فهم درستی از آن وجود ندارد، فضای فیزیکی است. معمولاً برداشت متعارف آن است که گروه‌های خلاق، نیازمند دفاتر وسیع و راحت هستند. در عمل مکرراً شاهد هستیم که مدیران به بهای از دست دادن اقدامات بسیار مؤثر، توانشان را صرف ایجاد فضای فیزیکی وسیع و مجلل می‌کنند (آماییل، ۱۹۹۸). در زمینه منبع اطلاعات، نیز برعکس باور عموم، هر چه اطلاعات بیشتر باشد خلاقیت بیشتر نمی‌شود و نحوه کسب اطلاعات مهم‌تر از مقدار اطلاعات است (آماییل، ۱۹۹۳). لذا بایستی اطمینان یافت که افراد به مقدار معقولی از

منابع ضروری برای انجام شغلشان دسترسی دارند (درازین و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹) که این خود مستلزم آن است که در زمینه منابع مالی و سایر منابعی که افراد یا گروه‌ها برای انجام وظایف مربوطه به آن‌ها نیاز دارند و همچنین از توان و استعداد واقعی سازمان برای تخصیص این منابع، آگاهی داشته باشند (آماییل، ۱۹۹۸).

### بحث و نتیجه‌گیری

هرچند بهره‌گیری از خلاقیت برای برخورداری از خروجی‌ها و پیامدهایی که برای افراد، سازمان‌ها و جوامع در پی دارد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است، اما این خود مستلزم فراهم کردن شرایط افزایش خلاقیت است. بر این اساس، پژوهش حاضر تأثیر رفتارهای سه‌گانه بخل، میانه‌روی و اسراف را بر خلاقیت مورد مطالعه قرار داده است. نتایج حاصل از مطالعه، نشان می‌دهد که رفتارهای سه‌گانه بر خلاقیت تأثیر دارند. به این صورت که میانه‌روی، خلاقیت سطح بالا را و بخل و اسراف، خلاقیت سطح پایین را رقم می‌زنند. معمولاً رفتارهای سه‌گانه بر محور مشخصه‌هایی نظیر «منابع»، «ارتباطات»، «تنوع» و «تنش خلاق»، بر خلاقیت تأثیر دارند. بخل به واسطه رفتارهای تفریطی نظیر مصرف نکردن منابع (نظیر منابع انسانی، مالی، زمانی و اطلاعاتی) در جاهای لازم و یا مصرف کمتر از آنچه نیاز است موجب کاهش خلاقیت می‌شود. اسراف که در مقابل بخل قرار دارد، به واسطه رفتارهای افراطی نظیر مصرف منابع در جاهایی که لازم نیست و یا مصرف بیشتر از آنچه نیاز است باعث کاهش خلاقیت می‌شود. میانه‌روی که نقطه وسط بخل و اسراف است به واسطه رفتارهای اعتدالی نظیر مصرف منابع در جاهای لازم و در سطح نیاز، موجب افزایش خلاقیت می‌شود. در مجموع، بایستی توجه داشت که دریافت منابع کمتر یا بیشتر از حد کفایت، به سلامتی و پیشرفت بهینه و مناسب افراد از جمله خلاقیت آن‌ها صدمه می‌زند. لذا بخل نورزیدن و اسراف نکردن قبل از آن که هدر ندادن منابع

1. Drazin

باشد موجب به فعلیت رساندن و شکوفایی استعدادهای بالقوه آدمی از جمله خلاقیت می‌شود. در نتیجه، میانه‌روی و نداشتن بخل و اسراف در هر زمینه‌ای و حتی در مورد منابع غیر کمیاب، موجب ظهور استعداد خلاقیت و افزایش آن است.

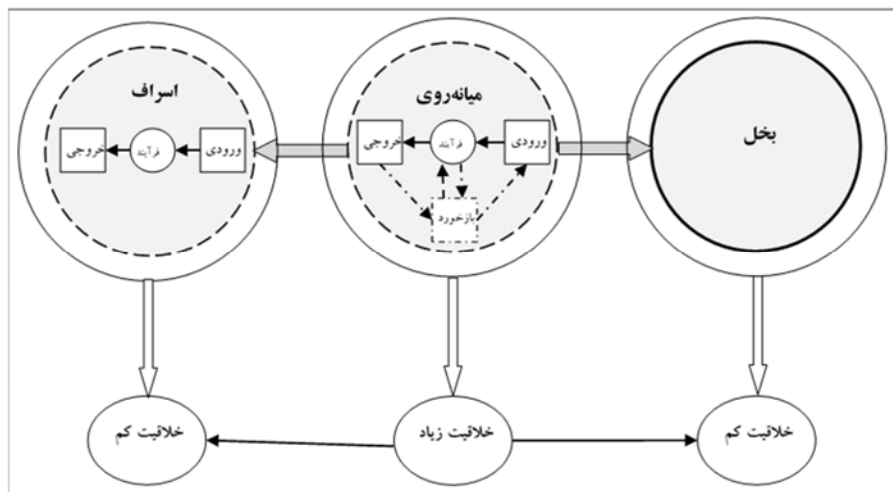
بخل و خصوصاً بُعد اجتماعی آن به نحوی عمل می‌کند که انسان را به سوی سیستم‌های سطوح پایین‌تر که بسته‌تر هستند و از میزان خلاقیت کمتری برخوردارند سوق داده و از طریق کاهش ارتباطات اجتماعی خصوصاً ارتباطات رودررو، خلاقیت سطح پایینی را رقم می‌زند. میانه‌روی و خصوصاً بُعد اجتماعی آن به نحوی عمل می‌کند که از طریق بسط و گسترش هر چه بیشتر ارتباطات رودررو (خصوصاً از طریق صلح‌رحم)، موجب افزایش خلاقیت می‌شود. هر چند ارتباطات در اسراف و خصوصاً بُعد اجتماعی آن وجود داشته، اما این ارتباط از نوع افسارگسیخته بوده که این خود خلاقیت سطح پایینی را نتیجه می‌دهد.

بخل در نقش سیستم بسته، خصوصاً بُعد اجتماعی آن به میزانی که سطح مرتبه وجودی فرد را تقلیل می‌دهد، به همان میزان تعامل او با افراد متنوع (تنوع ملیتی، تخصصی، قومی، سنی، جنسیتی، کارکردی و نژادی) را تنزل داده و از این طریق، خلاقیت سطح پایینی را رقم می‌زند. میانه‌روی در نقش سیستم باز، خصوصاً بُعد اجتماعی آن، باعث می‌شود تا فرد با افراد متنوعی تعامل داشته باشد که این خود به افزایش خلاقیت کمک می‌کند. اسراف در نقش سیستم باز خصوصاً بُعد اجتماعی آن هر چند باعث می‌شود تا فرد با افراد متنوعی تعامل داشته باشد اما به واسطه حلقه باز عمل کردن اسراف، این تنوع غیر هدفمند بوده و منجر به خلاقیت در سطح پایین می‌شود.

از میان رفتارهای سه‌گانه، تنها میانه‌روی در قالب سیستم باز حلقه بسته منفی عمل کرده و موجب شکل‌گیری تنش خلاق می‌شود. به این نحو که میانه‌روی از طریق تعیین وضع مطلوب و وضع موجود و تعیین شکاف بین این دو وضعیت و تعیین انحرافات از وضع مطلوب و علل آنها، عرصه‌ای برای افزایش خلاقیت از طریق ایجاد تنش خلاق است. اما بخل به واسطه حاکمیت سیستم بسته که نه تنها باز نبوده بلکه فاقد حلقه بسته، آن‌هم حلقه بسته منفی بوده و

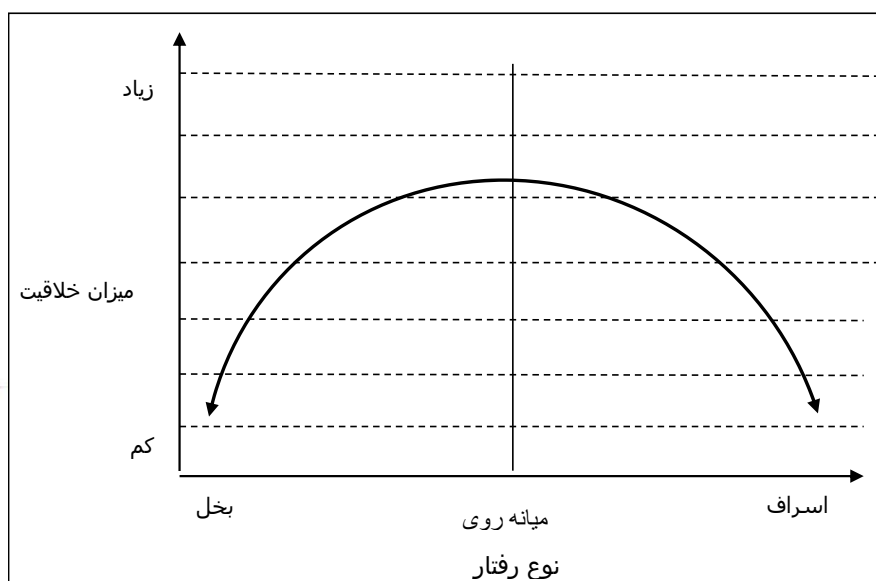
اسراف به واسطه حاکمیت سیستم باز حلقه باز که نه تنها فاقد حلقه بسته بوده بلکه فاقد حلقه بسته منفی است از ویژگی سیستم‌های باز حلقه بسته منفی برای شکل‌گیری تنش خلاق برخوردار نیستند.

در مجموع، رفتارهای سه‌گانه در قالب یک پیوستار بر خلاقیت تأثیر می‌گذارند (نمودار ۲). این پیوستار از بخل که نوعی رفتار بسته و تفریطی است تا اسراف که نوعی رفتار باز و افراطی است (و نقطه وسط آن‌ها میانه‌روی است)، امتداد دارد. هم رفتار بخیلانه و هم رفتار مسرفانه هر دو خلاقیت سطح پایین را نتیجه می‌دهند؛ بخل از طریق تفریط و اسراف از طریق افراط، موجبات تنزل خلاقیت را فراهم می‌سازند. ضمناً در میانه‌روی، به واسطه وجود آستانه کفایت، میان عناصر سیستم (ورودی، فرآیند و خروجی)، ارتباط وجود داشته و این ارتباطات که در قالب حلقه‌های بازخوران منفی نمود دارد رفتار را در میان بخل و اسراف متعادل نگه‌داشته و از این طریق موجب افزایش خلاقیت می‌شود.



نمودار ۲. مدل تأثیر رفتارهای سه‌گانه بخل، میانه‌روی و اسراف بر خلاقیت

به عبارت دیگر، معمولاً روابط بین رفتارهای سه‌گانه با خلاقیت از نظم و ساختار یک منحنی محدب پیروی می‌کند (نمودار ۳). یعنی به میزانی که رفتار فرد از بخل یا اسراف فاصله گرفته و به میانه‌روی نزدیک می‌شود، به همان میزان، خلاقیت افزایش می‌یابد.



**نمودار ۳.** ساختار حاکم بر رابطه رفتارهای سه‌گانه (بخل، میانه‌روی و اسراف) با خلاقیت.

با توجه به این که رفتار میانه‌روی موجب افزایش خلاقیت شده و رفتارهای بخیلانه و مسرفانه باعث کاهش خلاقیت می‌گردند، بایستی در زندگی فردی و اجتماعی از رفتارهای بخیلانه و مسرفانه فاصله گرفته و به رفتار میانه‌روی نزدیک شد.

بر این اساس می‌توان گفت عمل - و نه تنها گفتار، آن طوری که در کشورهای اسلامی می‌بینیم - به قواعد و ضوابط اسلام خصوصاً توصیه‌های انجام‌شده در مورد پرهیز از بخل و اسراف و روی‌آوری به میانه‌روی - که عمده‌تاً در قرآن کریم (و یافته‌های علمی به دست آمده از دنیای تکوین) تبلور یافته است - می‌تواند باعث افزایش فراوانی و سطح خلاقیت شود. در

این زمینه می‌توان به آثار خلاق و ماندگار اندیشمندانی نظیر حافظ (۷۰۵-۷۶۸)، سعدی (۶۷۰-۵۸۸) و مولوی (۶۵۲-۵۸۶)، استناد کرد. عمدتاً این افراد، متخلق و عامل به اخلاق قرآنی بوده‌اند.

### منابع

- قرآن کریم (۱۳۸۸). ترجمه: ناصر مکارم شیرازی. قم: اسوه.
- نهج البلاغه (۱۳۷۹). ترجمه: محمد دشتی. قم: مشهور.
- طب الرضا (۱۳۸۱). ترجمه: نصیرالدین امیر صادقی. تهران: معراجی.
- ابن شعبه حرانی، حسن بن علی (۱۳۸۰). *تحف العقول*. ترجمه: بهراد جعفری، تهران: اسلامیه.
- آمدی، عبدالواحد (۱۳۷۷). *غررالحکم و درر الکلم*. ترجمه محمدعلی انصاری قمی. تهران: بهشتی، محمدحسین (۱۳۸۰). *نقش آزادی در تربیت کودکان*. اصفهان. بنیاد نشر آثار و اندیشه‌های شهید بهشتی.
- حافظ شیرازی، شمس‌الدین (۷۰۵-۷۶۸). *دیوان حافظ*. تهران: جواهری.
- حجازی، سید مهدی (۱۳۷۸). *درر الأخبار*. ترجمه: سید علی‌رضا حجازی و محمد خسروشاهی. قم: دفتر مطالعات تاریخ و معارف اسلامی.
- حکیمی، محمدرضا، حکیمی، محمد و حکیمی، علی (۱۳۸۰). *الحیاء*. ترجمه: احمد آرام. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- راغب اصفهانی، حسن بن محمد (۵۰۲). *مفردات الفاظ قرآن*. ترجمه: مصطفی رحیمی نیا. تهران: سیحان.
- رضائی، سید عبدالحسین (۱۳۶۴). *الروضه در مبانی اخلاق*. تهران: اسلامیه.
- سعدی، مصلح‌الدین (۵۷۰-۵۸۸). *گلستان*. تهران: کارآفرینان فرهنگ و هنر.
- سیوطی، جلال‌الدین (۱۳۶۳). *الدر المثور*. قم: آیه الله مرعشی نجفی.





- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۵). طراحی و تبیین الگویی برای تحلیل متغیرهای گروهی مؤثر بر خلاقیت. فصلنامه مدرس علوم انسانی، سال دهم، شماره ۴: ۱۱۱-۱۳۴.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۶). خلاقیت رویکردی سیستمی؛ فرد، گروه و سازمان. تهران: دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۷). مدل تحلیل پارادوکس استانداردسازی رفتار و خلاقیت. مجله انجمن علوم مدیریت ایران. شماره ۹: ۱۳۱-۱۵۴.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۸). ارائه مدلی برای سنجش خلاقیت در سازمان. مجله علمی پژوهشی دانشور رفتار. شماره ۱۶: ۱۷-۳۴.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۹). سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان. تهران: دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۲a). طراحی مدل تحلیل رفتار مصرف‌کننده بر اساس آموزه‌های اسلام. مجله اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۷، شماره ۱: ۱۲۳-۱۵۶.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۲b). نقش کثرت در عین وحدت اعضای تیم بر خلاقیت. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال دوم، شماره ۳: ۷۱-۱۰۸.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۳a). رفتارهای سه‌گانه بخل، میانه‌روی و اسراف از دیدگاه سیستمی. دو فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۱: ۱۴۱-۱۶۶.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۴a). مدیریت رفتار بر اساس آموزه‌های اسلامی: رویکردی سیستمی. تهران: دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۳b). مدیریت خلاقیت: چرایی خلاقیت در سازمان. تهران: دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۴b). تئوری سیستمی خلاقیت در سازمان. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. شماره ۴: ۱۶۳-۲۰۷.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۲c). چگونگی تأثیر تنوع منابع انسانی بر خلاقیت در سازمان. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هشتم، شماره ۳۰: ۲۵-۵۶.

- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۳c). *مدل سیستمی خلاقیت در سازمان*. تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۳d). تحلیل نتایج رفتار بر اساس ادبیات اسلامی. *دو فصلنامه مدیریت اسلامی*، سال ۲۲، شماره ۲: ۷۹-۱۱۲.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۳e). ترسیم نقشه دانش عوامل مؤثر بر خلاقیت در سازمان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال دوم، شماره ۴: ۱۱۵-۱۴۷.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۳f). مدل تحلیل جوسازمانی خلاق در سازمان‌های تحقیق و توسعه. *مجله علمی پژوهشی مدیریت فردا*. شماره ۳۸: ۴۳-۵۲.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۳g). بررسی و تجزیه و تحلیل خلاقیت کارکنان. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. شماره ۱: ۲۹-۶۴.
- صدوق، ابن بابویه (۱۳۷۷). *معانی الأخبار*. ترجمه: عبدالعلی محمدی شاهرودی. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- صدوق، ابن بابویه (۱۳۸۲). *الخصال*. ترجمه: یعقوب جعفری. قم: نسیم کوثر.
- طبرسی، حسن بن فضل (۱۳۶۰). *تفسیر مجمع البیان*. تهران: فراهانی.
- العروسی حویزی، عبدالعلی بن جمعه (۱۳۷۳). *نورالثقلین*. قم: اسماعیلیان.
- عطائی، محمدرضا (۱۳۶۹). *مجموعه ورام، آداب و اخلاق در اسلام*. مشهد: آستان قدس.
- فیض کاشانی، محمدحسن (۱۳۴۲). *المحججه البيضاء*. تهران: مکتبه الصدوق.
- قرائتی، محسن (۱۳۸۳). *تفسیر نور*. تهران: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- کلینی، محمد ابن یعقوب (۱۳۸۲). *اصول کافی*. ترجمه جواد مصطفوی. تهران: انتشارات وفا.
- مجلسی، محمدباقر (۱۳۶۴). *بحارالانوار*. ترجمه: سید ابوالحسن موسوی همدانی. تهران: کتابخانه مسجد ولی عصر.
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۹). *میزان الحکمه*. ترجمه: حمیدرضا شیخی. تهران: مؤسسه فرهنگی دارالحدیث.
- مشکینی اردبیلی، علی (۱۳۸۷). *نصایح*. ترجمه: احمد جنتی اصفهانی. قم: مهر قم.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۲a). *سیری در نهج البلاغه*. تهران: صدرا.

مطهری، مرتضی (۱۳۷۲د). آشنایی با علوم اسلامی. ج ۲. تهران: صدرا.  
 مطهری، مرتضی (۱۳۷۲ع). مقدمه‌ای بر جهان‌بینی اسلامی. تهران: صدرا.  
 مولوی، جلال‌الدین (۶۵۲-۵۸۶). مثنوی معنوی. تهران: اقبال.  
 نراقی، محمد مهدی (۱۳۸۵). جامع السعادات. ترجمه: کریم فیضی. قم: قائم آل محمد صلی الله علیه و آله.  
 نوری، حسین (۱۳۶۶). مستدرک الوسائل. قم: آل البيت علیه السلام.

- Abbey, A & Dickson, J. W (1983). R & D work climate & innovation semiconductors. *Academy of management, Journal*, 26(3), 362-368.
- Agrell, A. and Gustafson, R., (1994). The team climate inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 143-151.
- Agustus, A & Dickson, W (1983). "R & D work climate & innovation". *Academy of management, Journal*, Vol. 26. No. 3: 362-368.
- Alex, B & Dermot, B (1967). "An experimental approach to organizational behavior "In *personnel and industrial psychology*, Edwin flesh man, ed. Home wood, 111. The Dorsey press, Inc.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You love And Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39- 58.
- Amabile, T. M. and Grysiewicz, N. D(1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
- Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., & Fleming, L. (2003). Time pressures and creativity in organizations: A longitudinal field study. *HBS Working Paper*, 02-073.
- Amabile, T.M (1996), *Creativity in Context*. New York, NY: Westview Press.
- Amabile, T.M, Grysiewicz, S.S(1987). *Creativity in the R&D Laboratory* (Technical report No. 30).Greenboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, Teresa, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, and Michael Herron. (1996) Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5):1154-1184.
- Amabile, Teresa. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), 77-87.
- Amabile, T.M., (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. In: Staw, B.M. and Cummings, L.L., Editors, 1988. Research in Organizational Behavior, vol. 10, JAI Press, Greenwich, CT: 123.
- Ancona, D.G. and Caldwell, D.F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Anderson, N., Hardy, G. and West, M. (1992). Management team innovation, *Management Decision*, 30(2), 17-21.
- Andriopoulos, Constantine (2001). Determinants of organizational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.
- Barret, R (1997). Liberating the corporate soul, *HR Focus*, 74, 4, 15-16.
- Basadur, M. (1987). *Needed research in creativity for business and industrial applications*. In Frontiers of creativity research: Beyond the basics. (Editor: Isaksen, S.G.) Chapter 13. Buffalo, N.Y.: Bearly.
- Bohm, D (1998). *On Creativity*. L Nichol (Ed) Londo, Routledge.
- Boulding, K. E (1956). *General system theory: the skeleton of a science*, *Management Science*, 2(3), 197-208.
- Bouncken Ricarda (2009). Creativity in Cross-Cultural Innovation Teams: Diversity and Its Implications for Leadership, in Peter Meusburger, Joachim Funke, and Edgar Wunder, eds. *Milieus of Creativity*, Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 189-200.
- Brand, A (1998). "Knowledge management and innovation at 3M". *Journal of Knowledge Management*, 2 (1): 17- 22.
- Canney Davison, S., & Ekelund, B. Z. (2004). *Effective team processes for global teams*. In H. Lane, M. Maznevski, M. Mendenhall & J. Mcnett (Eds), Handbook of global management: 227-249. Malden, MA: Blackwell Publishing.



- Cook, P. (1998). The creativity advantage- is you organization the leader of pack: *Industrial & commercial trainin*, 30(5), 179- 184.
- Cox, T., Lobel, S. and McLeod, P. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
- Csikszentmihalyi, M., (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Collins, New York.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6): 1107–1123.
- De Bono.E (1995). Exploring patterns of thought: Serious creativity. *The Journal for Quality & Participation*, 18(5), 12-18.
- Drazin, R., Glynn, M. A. and Karanjian, R. K., (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286–307.
- Ekvall, G. (1983). *Climate, structure and innovativeness of organizations: A theoretical framework and an experiment*. (Report) Stockholm, Sweden: The Swedish Council for management and Organizational Behavior.
- Ekvall, G. (1991). The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management of ideas. In J. Henry & d. Walker (Eds.) *managing innovation*. London: Sage. Pp. 73-79.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K (2003). Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630.
- Foxall. Gordon (1990). *Consumer psychology in behavioural perspective*. London: Rortledge.
- French, S., Seidman, E., Allen, L., & Aber, J. (2006).The development of ethnic identity during adolescence. *Developmental Psychology*, 42(1), 1-10.
- Fromm, Erich (1955). *The sane society*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gioia, Dennis (1995). Constrsts & convergences in creativity: Themes in Academic and Practitioner Views. In Ford, C.M. & Gioia, D.A. (Eds) *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. (pp. 317-329) Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Hoever Inga Jasmin (2012). *Diversity and Creativity: In search of synergy*. Doctoral Thesis, Erasmus University Rotterdam.
- Hoffman, L., (1959). Homogeneity of member personality and its effect on group problem solving. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(1), 27-32.
- Hoffman, L., Harburg, E. and Maier, N. (1962). Differences in disagreements as factors in creative problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 206-214.
- Howard. J. A (1983). Marketing theory of the firm. *Journal of Marketing*, 47(4), 90-100.
- Isaksen.S.G. Lauer, K.J. (1999). Relationship between cognitive style and individual psychological climate: reflection son a previous sudy. *Studia psychologica*, 41,177-191.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. In S. Worchel, W. Wood & J. A. Simpson (Eds), *Group process and productivity*, 138-173. Newbury Park, CA: Sage.
- Jain, R. K., and Triandis, H. C. (1990). Management of research & development organizations. *Managing the unmanageable*. New York: John Wiley & Sons.
- Jones, G & McFadzean, E.S (1997). How can Reborredo foster creativity in her current employees and nurture creative individuals who join the company in the future? Commentary, *Harvard Business Review*, 75(5), 50-1.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organ-izational behavior*, vol 10: 169-211. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kanter, Rosabeth, Moss (1983). *The change masters*. New York: Simon and Schuster.
- Katz R. and Allen, T.J., (1988). *Project performance and locus of influence in the R&D matrix*. In Katz (ed.), managing professionals in

- innovative organizations. A collection of readings (pp. 469-484). Cambridge, MA: Ballinger.
- Katz, R & M. Tushman (1981). An investigation in to the managerial roles & career paths of gatekeepers & project supervisors in a major R & D facility. *R&D Management*, 11(3), 103-110.
- Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*, 17(1), 51-65.
- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. 2001. From Guilford to creative synergy: Opening the black box of teamlevel creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3/4), 285-294.
- Land, Geroge & Beth, and Jarman (1980). *Breakpoint & beyond: Mastering the future today*. New York, Dell publishing co., Inc.
- Lindblom, Charles E. (1959). The science of 'muddling through'. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Madjar, N, Oldham. G.R and Pratt. M. G (2002). There, s No place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees, creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757- 767.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences makea difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2):31-55.
- Martin, T.J(1995). Ten commandments for managing creative people. *Fortune*, 131(3), 135-136.
- Martins. Luis & Chistina. E. Shalley (2011). Creativity in virtual work: effects of demographic defferences. *Small Group Research*, 42(5), 536-561.
- Maslow, Abraham (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ: Van Nostrand Co. Inc.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.



- Mintzberg, Henri (1975). The manager's job: Folklore & fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Monge, P. R., Cozzens, M.D. and Contractor, N. S., (1992). Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science*, 3(2), 250–274.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. And Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13 (6), 705–750.
- Nemeth C. (1986). Differential contributions of minority and majority influence. *Psychological Review*, 93(1), 23-32.
- Osborn, A.(1953). *Applied Imagination*. New York: Charles Scribner Scribner's Sons.
- Peasall, M. J., Ellis, A. P. J., & Evans, J. M. (2008). Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key? *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 225-234.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. and Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Robbins. P. R, & Coultler. M (1996). *Management, 5th ed., New Jersey: Prentice Hall*, P.335.
- Shalley Christina & Gilson Lucy (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity? *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shin Shung J., Tea- Yeol Kim., Jeong- Yeon Lee & Lin Bian (2012). Cognitive team diversity & individual team member creativity: A cross- level interaction. *Academy of Management*, 55(1), 197–212.
- Smit, W. J., Albright, L. E., Glennon, J. E., & Owens, W. A. (1961). The prediction of research competence and creativity from personal history. *Journal of applied psychology*, 45, 59-62.
- Stahl Gunter K., Martha L Maznevski., Andreas Voigt and Karsten Jonsen (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.
- Stein, M.I, (1974). *Stimulating creativity*, Vol. 1, Individual procedures, Academic Press, New York, NY.
- Tesluk, P.E., Farr, J. L. and Klein, S.R., (1997). Influences of



- organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27–41.
- Thurow, Lester (2000). Creating wealth. *The new Rules for individuals, companies & countries in a knowledge- based economy*. Nicholas Brealey.
- Tushman, M.L. (1982). *Managing communication network in R & D Laboratories*. In M. L. Tushman & W.L. Moore (Eds). Readings in the management of Innovation. Marshfield, MA: Pitman.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Weisberg, R. W (1992). *Creativity- Beyond the Myth of Genius*. New York: Freeman.
- West M (1995). Creative values and creative vision in teams at work, in: *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*, edited by CM Ford & DA Gioia, (Sage, London), 71-76.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355–424.
- West, Michael, A. (1995). *Creative values and creative vision in teams at work*. In Ford, C.M. & Gioia, D.A. (Eds), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. (pp. 71-76) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, Vol. 20: 77–140. Greenwich, CT: JAI Press.
- Woodman, W., Sawyer, J. E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management Review*, 18(2), 293-321.
- Yong Kevyn., Kristina Birgitta Dahlin & Kristine De Valck (2011). *Deep under the surface: the effects of diversity and depth of analysis on group creativity*. Paper to be presented at the DRUID 2011. Copenhagen Business School, Denmark.