

خلاقیات و نوآوری

در

بهار زمان

مؤلفان:

عبدالله مخبر دزفولی

حجت شکیبا

نشر اسرار علم

۱۳۹۳

سرشناسه	مخبردزفولی، عبدالله، ۱۳۳۵ -
عنوان و نام پندآور	خلافت و نوآوری در سازمان/ مولفان عبدالله مخبردزفولی، حجت شکبیا.
مشخصات نشر	تهران: اسرار علم، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	۴۲۴ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰۷۱۹۱-۳۲-۳
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه: ص. [۴۰۳] - ۴۲۴.
موضوع	خلافت
موضوع	نوآوری
موضوع	سازمان
شناسه انجمن	شکبیا، حجت، ۱۳۶۳ -
رده بندی کلاس	۱۳۹۳ خ ۸/م ۳/۴۰۸ BF
رده بندی یویی	۱۵۳/۳۵
شماره کتابشناسی	۳۶۵۴۱۱



خلافت و نوآوری در سازمان

نویسنده : عبدالله مخبر دزفولی، حجت شکبیا

صفحه آرای: مؤسسه فرهنگی هنری طنین واژه هنر

نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۳

تیراژ : ۱۰۰۰ نسخه

ناشر : انتشارات اسرار علم

چاپ : صادق

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۹۱-۳۲-۳

قیمت : ۱۵۰۰۰ ریال

تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، لبافی‌نژاد غربی، پلاک ۳۰۰

۰۹۱۲۸۰۲۵۵۱۴-۶۶۹۲۵۳۲۰-۶۶۹۴۷۱۹۳

فهرست

پیشگفتار	۱۳
----------	----

فصل اول: مفاهیم و کلیات

مقدمه	۱۸
خلاقیت - نوآوری در سازمان	۳۱
ویژگی‌های بابت آرمانی - اثر در خلاقیت و نوآوری	۳۳
سطح گروه	۳۶
سطح سازمانی	۳۶
مداخلات	۳۶
نوآوری	۳۸
اثرات	۳۲
چهار دیدگاه حاکم بر خلاقیت	۳۶
۱- فرآیند خلاقیت	۳۸
۲- فرد خلاق	۳۹
۳- محصول خلاق	۴۰
۴- محیط خلاق	۴۰

فصل دوم: ویژگی‌های شخصیتی در خلاقیت و نوآوری

مقدمه	۴۸
ویژگی‌های فردی خلاقیت	۵۲
ویژگی‌های شخصیتی	۵۳
توانایی‌های شناختی ویژه و سبک‌شناختی	۵۵
سبک شناختی	۵۶
سبک‌های تطبیقی-نوآور	۵۷
عوامل انگیزشی	۵۹
تخصص	۶۲

۶۳	محیط کار برای خلاقیت
۶۴	عوامل تسهیل کننده
۶۵	رهبری
۶۷	رهبران تحول گرا
۶۹	عوامل بازدارنده خلاقیت در محیط سازمانی
۷۵	خلاصه فصل دوم: ویژگی های شخصیتی در خلاقیت و نوآوری سازمانی
۷۶	ویژگی های شخصیتی
۷۷	برگم ی شناختی
۷۸	انگیزه
۷۸	تخصص
۷۹	نقش عوامل سازمانی تسهیل کننده خلاقیت
۸۰	رهبری
۸۰	رهبران تحول گرا
۸۲	عوامل بازدارنده خلاقیت در محیط سازمانی

فصل سوم: حل مسئله

۸۴	مقدمه
۹۱	حل مسئله به عنوان جستجو
۹۷	انواع مسئله
۹۷	- ساختارمندی در مقابل غیر ساختاری
۹۸	طبقه بندی بخشی انواع مسائل
۱۰۱	مسائل بینشی در مقابل غیر بینشی
۱۰۶	دانش و مواجهه
۱۰۷	تفاوت دانش
۱۰۸	مواجهه

فصل چهارم: خلاقیت و بافت کاری

۱۱۶	مقدمه
۱۱۷	سابقه
۱۱۸	چارچوب مفهومی
۱۲۰	ویژگی های بافتی

۱۲۰	طراحی شغلی
۱۲۳	خلاقیت برای پربارسازی مشاغل
۱۲۴	- تبادل رهبر-پیرو، استقلال شغلی و مشارکت در خلاقیت
۱۲۶	مبادله رهبر-عضو و انرژی
۱۲۶	تعیین هدف
۱۲۹	پیچیدگی‌های شغلی
۱۳۰	رقابت
۱۳۳	مهلت و فشار زمانی
۱۳۶	تعارض

فصل پنجم: جو سازمانی در نظریه خلاقیت و نوآوری

۱۴۶	مقدمه
۱۴۹	جو سازمانی
۱۵۰	طبقه‌بندی: جو برای خلاقیت و نوآوری
۱۵۲	جو تیمی برای خلاقیت و نوآوری
۱۵۴	جو سازمانی برای خلاقیت و نوآوری
۱۵۹	جو و فرهنگ سازمانی
۱۷۰	اجرای بالا-پایین ایده‌ها: جو سازمانی برای اجرا و نوآوری و تأثیر ارزش‌ها
۱۷۳	جو، انگیزه و ساختار
۱۷۵	ضروریات عملی
۱۷۷	نتیجه‌گیری

فصل ششم: خلاقیت و نوآوری تیم

۱۸۶	مقدمه
۱۸۸	ترکیب تیم
۱۸۹	تنوع جمعیتی
۱۹۰	تنوع عملکردی
۱۹۱	سبک شناختی و شخصیت
۱۹۳	تغییر عضویت تیم
۱۹۴	فرآیندهای اجتماعی
۱۹۵	فرآیندهای شناختی

۱۹۷	نتیجه
۲۰۰	همکاری تیمی
۲۰۲	ارتباط
۲۰۵	اعتماد و امنیت روانی
۲۰۶	حمایت و پشتیبانی
۲۰۷	تعارض تیم
۲۱۱	انسج
۲۱۲	اثر بخشی قدرت اثر تیم
۲۱۳	بازتاب پذیری تیم
۲۱۴	خلاصه

فصل هفتم: پاداش‌ها در خلاقیت و نوآوری

۲۲۴	مقدمه
۲۲۷	نقش پاداش در الگوهای خلاقیت
۲۲۹	کامیونیت
۲۳۰	آمالیل
۲۳۲	وودمن، ساویر و گریفین
۲۳۳	فورد
۲۳۵	انورت
۲۳۷	انگیزه، سیستم‌های پاداش و خلاقیت
۲۳۹	نظریه تعیین هدف
۲۴۰	نظریه شناخت اجتماعی
۲۴۲	عدالت سازمانی
۲۴۴	کارآفرینی و خلاقیت
۲۴۶	ریشه‌های شناختی انگیزش ذاتی و بیرونی

فصل هشتم: یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و خلاقیت

۲۶۰	مقدمه
۲۶۲	ریشه‌های یادگیری سازمانی
۲۶۴	خلاقیت به عنوان یک فرآیند یادگیری سازمانی
۲۶۶	مدیریت دانش

۲۷۰	مزایای استفاده از مدیریت دانش
۲۷۱	خلاقیت سازمانی و دیدگاه مبتنی بر دانش
۲۷۳	راهبردهای خلاقیت سازمانی
۲۷۸	وظایف اصلی مدیریت دانش
۲۷۹	اعمال نفوذ دانش موجود
۲۸۵	باز ترکیب و گسترش دانش موجود
۲۸۶	واردات دانش
۲۸۸	مدیریت دانش و نوآوری

فصل نهم: ساختار سازمانی و نوآوری

۲۹۸	مقدمه
۲۹۹	مفهوم نوآوری در سازمان
۲۹۹	نوآوری
۳۰۲	خلاقیت
۳۰۳	تغییر
۳۰۵	فرآیند نوآوری
۳۰۷	نوع نوآوری
۳۰۸	محصولات فناورانه و نوآوری‌های فرآیند
۳۰۸	نوآوری‌های خدمات
۳۰۹	نوآوری‌های اجرایی
۳۰۹	نوآوری رادیکال و تدریجی
۳۱۱	ساختار سازمانی
۳۱۲	تئوری اقتضایی: بافت، ساختار و نوآوری سازمانی
۳۱۲	نوع‌شناسی‌های قطبی برنز و استاکر
۳۱۵	نوع‌شناسی میتزنبرگ
۳۱۸	از ساختار ارگانیک به دوگانه

فصل دهم: برنامه‌ریزی برای نوآوری

۳۳۰	مقدمه
۳۳۰	موضوع ضد برنامه‌ریزی برای نوآوری
۳۳۶	تعریف برنامه‌ریزی: چشم‌انداز فرآیندگرا

۳۳۷	مدل فرآیندی برنامه‌ریزی
۳۳۹	فعالیت‌های کلیدی نوآوری
۳۴۱	فعالیت‌های پروژه
۳۴۱	یکپارچه‌سازی فرآیندهای برنامه‌ریزی و فعالیت‌های نوآوری
۳۴۴	خرده‌برنامه‌ها برای نوآوری
۳۴۵	خرده‌برنامه ۱. تعیین چگونگی کشف فرصت‌های در حال ظهور
۳۴۶	فرایند‌های کلیدی برنامه‌ریزی
۳۴۸	خرده‌برنامه ۲. تعیین چگونگی ایجاد راه‌حل‌های عملی
۳۴۸	فرایند‌های کلیدی برنامه‌ریزی
۳۵۰	خرده‌برنامه ۳. تعیین چگونگی ارزیابی عملی بودن پروژه
۳۵۱	فرایند‌های کلیدی برنامه‌ریزی
۳۵۲	برنامه فرعی ۴. تعیین چگونگی ابراز موفقیت‌آمیز پروژه‌ها
۳۵۳	فرایند‌های کلیدی برنامه‌ریزی
۳۵۴	یکپارچه‌سازی خرده‌برنامه‌ها به درون یک برنامه وسیع برای نوآوری
۳۵۷	یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی و فعالیت‌های سازمان در بالاترین سطح
۳۶۱	تخصص
۳۶۲	رهبری
۳۶۳	یافت
۳۶۴	منابع
۳۶۵	اتحاد، شبکه و روابط

فصل یازدهم: ارزیابی خلاقیت و نوآوری در سازمان

۳۷۴	مقدمه
۳۷۴	ارزیابی از خلاقیت
۳۷۷	انواع ارزیابی ایده‌پردازی
۳۷۸	ارزیابی بین فردی و درون فردی ایده‌ها
۳۸۵	ارزیابی بین فردی
۳۹۱	معیارهای مفید برای ارزیابی ایده‌های خلاقانه
۳۹۴	ارزیابی تلاش‌های اکتشافی
۴۰۳	منابع و مأخذ

پیامبر اکرم ﷺ

«اذا أتى غلى يوم لا ازداد فيه علماً يُقربنى الى الله تعالى فلا بورك لى فى طلوع شمس ذلك اليوم: اگر روزى بر من بیاید که در آن روز بر دانش خود چیزی نیفزایم»
«به خدای تعالی نزدیکم گرداند، طلوع خورشید آنروز بر من مبارک مباد.»
میزان الحکمه، ج ۸

پیشگفتار

خلاقیت به معنی ادامه دادن تحریک و پیشرفت است. زندگی همیشه با خلاقیت همراه بوده است و اغراق آمیز نیست اگر بگوییم خلاقیت باید جوهره زندگی در نظر گرفته شود. آنچه در اطراف ما و در همه جا وجود دارد، در ورای آن بروی خلاقیت وجود داشته است. بیشتر انسان ها می اندیشند زندگی همیشه همین طرز است و پرزرق و برق بوده و از این رو بدین لحاظ ممکن است توجه زیادی به خلاقیت نداشته باشند. در این میان، امروزه بیش از هر چیز، سازمان ها، نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند. افراد در سازمان ها فعالیت می کنند و سازمان هسته اصلی زندگی افراد و جوامع را تشکیل می دهد. خلاقیت وقت بسیار گرانتر می شود که بدانیم کارآفرینان، مدیران و حتی همه افرادی که در یک سازمان و یا شرکت فعالیت می کنند و عامل موفقیت و رونق اقتصادی هستند، نه تنها برای راه اندازی موفقیت آمیز یک کار جدید، بلکه برای اداره و تداوم کسب و کار فعلی خود نیازمند مقدار معینی خلاقیت و نوآوری هستند. بنابراین، آشنایی با تعاریف و نحوه استفاده از آنها در یک سازمان لازم و ضروری به نظر می رسد. در حقیقت سازمان ها و شرکت ها بیش از هر چیز برای بقای خود نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند و این به وضوح در دنیای کسب و کار چه در بخش صنعت و خدمات و چه در بخش کشاورزی قابل مشاهده است. در کشور ما نیز در سال های اخیر خوشبختانه به این موضوع توجه مضاعفی شده است به طوری که مدیران تنها راه حل مشکلات اقتصادی، کاهش بیکاری جوانان و قدرتمند شدن کشور را در منطقه استفاده از خلاقیت و کارآفرینی می دانند.

از این رو، اگر درست به این مقوله توجه شود مطمئناً در آینده‌ای نزدیک از نتایج آن بهره کافی و وافی خواهیم برد. در ایران به ویژه در سال‌های اخیر مدیران توجه زیادی به اصلاح زیرساخت‌های کارآفرینی داشته‌اند و با توجه به اینکه خلاقیت پایه و اساس کارآفرینی پایدار می‌باشد، لازم است که در این زمینه نگرشی جامع و مانع داشته باشند تا آن‌شاءالله بتوان کشور را از لحاظ اقتصادی مقاوم کرد و آن را به استقلال رساند.

تلاش برای وسیعی توسط بسیاری از سازمان‌ها برای ترغیب افراد به خلاقیت و نوآوری صورت گرفته است. خلاقیت در سازمان تعریف خاصی دارد. سازمان‌ها از افراد مختلف تشکیل شده است. بنابراین تعریف خلاقیت در سازمان محدود به خلاقیت در سطح فرد نیست. بلکه خلاقیت در سازمان را سه‌گانه فرد، گروه و سازمانی اتفاق می‌افتد.

از طرفی خلاقیت در سازمان بیشتر به تولید محصولات، خدمات و یا فرآیندهای جدید معطوف است و تولید چیزی است که حداقل برای مشتریان آن سازمان تازه و سودمند باشد؛ زیرا سازمان در حقیقت بخشی نیست که از خلاقیت و نوآوری بهره‌مند نشود. البته در این مورد باید توجه داشت که بعضی از مشاغل کمتر و بعضی بیشتر نیازمند آن هستند.

با توجه به اهمیت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، این کتاب از یازده فصل متناسب با عملیاتی شدن خلاقیت در سازمان تشکیل شده است که شامل مطالب کاربردی از خلاقیت و نوآوری برای استفاده بهتر مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها است. فصل اول، مربوط به کلیات و تعاریف خلاقیت در سازمان می‌باشد. خلاقیت در سازمان به چه معناست و سازمان خلاق چه قسمت‌های بالقوه‌ای دارد و چگونه این قسمت‌ها در تبادل با هم می‌توانند باعث خروجی خلاق شوند. فصل دوم، اختصاص به ویژگی‌های شخصیتی افراد خلاق دارد. افراد خلاق چه ویژگی‌های مشترکی دارند و این ویژگی‌ها در بافت سازمان چگونه منعکس و مدیریت می‌شوند. فصل سوم کتاب مربوط به حل مساله و توصیف ویژگی خلاق است. شناسایی این ویژگی‌ها، افراد را در درک بهتر خلاقیت و شناسایی مسیر خلاق بودن یاری می‌کند. فصل چهارم، بافت کاری در سازمان خلاق و نوآور است. عموماً به دلیل اینکه افراد در سازمان درون تیم‌ها و گروه‌ها فعالیت می‌کنند درک این بافت برای مدیران از اهمیت خاصی برخوردار است. فصل بعدی اهمیت جو سازمانی در خلاقیت است. جو خلاق جزئی از یک بافت خلاق است و برای

آشنایی با آن باید ابتدا بافت خلاق مدنظر قرار گیرد که در این فصل بررسی شده است. فصل ششم کتاب، در توصیف ویژگی تیم‌های کاری در یک سازمان خلاق و نوآور است. تحقیقات زیادی در این زمینه صورت نگرفته است ولی تشخیص شرایط تیمی که منجر به بروز خلاقیت افراد شود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

آنچه که برای خلاقیت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و مدیران در سازمان‌ها بهتر می‌توانند در بحث شوقایی خلاقیت کارکنان خود از آن استفاده کنند در نظر گرفتن پاداش برای خلاقیت، نوآوری است. نقش پاداش‌ها در فصل هفتم، این کتاب مدنظر قرار گرفته است. در فصل بعدی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است. در ادبیات مربوط به خلاقیت، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش از مفاهیم مربوط به هم در نظر هستند و شاید بتوان گفت یادگیری سازمانی و مدیریت دانش همان مدیریت خلاقیت است، از این رو، آشنایی با این دو مقوله برای مدیران از اهمیت فراوانی برخوردار است. فصل نهم، ساختار سازمانی مناسب برای خلاقیت و نوآوری در یک سازمان را در بر گرفته است. این بُعد را شاید بتوان مدیریت سخت‌افزاری خلاقیت و نوآوری عنوان کرد، که متشکل ساختارهای اخیراً مطرح شده است.

فصل دهم، برنامه‌ریزی فرآیند نوآوری است. این فصل، ارزیابی‌هایی برای مدیریت مداخلات تولید و استفاده از یک ایده و یا ایده‌های مناسب برای یک سازمان خاص را ارائه می‌دهد. دلایل زیادی وجود دارد که برنامه‌ریزی خلاقیت به سازمان کمک کرده است تا بهتر بتوانند از منابع خود در جهت خلاقیت استفاده کنند. در نهایت، فصل آخر با توجه به عرف، مربوط به استفاده از خلاقیت در تولید فرآورده‌ها خدمات و محصولات جدید، و ارزیابی خلاقیت است. افراد در تولید ایده‌ها همیشه در حال ارزیابی هستند. همچنین، ارزیابی ایده‌ها می‌تواند بُعد بیرونی نیز داشته‌باشد و توسط افراد دیگر انجام شود. در این فصل، همچنین استانداردهایی برای ارزیابی از خلاقیت ارائه شده است. این استانداردها هم در سطح ارزیابی یک ایده و هم در سطح فرآیند نوآوری در بخش برنامه‌ریزی برای نوآوری می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

در نگارش این کتاب دقت زیادی به عمل آمده است، با این حال با توجه به اینکه مباحث این کتاب از مطالب جدیدی برخوردار است امیدوارم شما صاحب نظران و اساتید ارجمند با راهنمایی و پیشنهادات اصلاحی خود ما را در جهت اصلاح و تکمیل کتاب حاضر یاری نمایید.

عبدالله مخبر

زمستان ۱۳۹۲

www.ketab.ir