

# جزوه درس کارآفرینی

رشته حسابداری

مدرس: خانم گلچین

فصل اول و دوم

منبع درس: کتاب کارآفرینی نوشته مهدی سعیدی کیا، انتشارات آها

فهرست مطالب

فصل اول: اصول کارآفرینی و ویژگی‌های کارآفرینان

فصل دوم: خلاقیت و نوآوری

## فصل اول : اصول کارآفرینی و ویژگیهای کارآفرینان

### سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی

سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی را می توان به پنج دوره تقسیم نمود:

دوره اول (قرون ۱۵ و ۱۶ میلادی): در این دوره به صاحبان پروژه های بزرگ که مسئولیت اجرایی این پروژه ها همانند ساخت کلیسا، قلعه ها، تاسیسات نظامی و... از سوی دولتهای محلی به آنها واگذار گردید. کارآفرین اطلاق می شد، در تعاریف این دوره پذیرش مخاطره، لحاظ نشده است.

دوره دوم (قرن ۱۷ میلادی): این دوره همزمان با شروع انقلاب صنعتی در اروپا بوده و بعد مخاطره پذیری به کارآفرینی اضافه شد کارآفرین در این دوره شامل افرادی همانند بازرگان، صنعتگران و دیگر مالکان خصوصی می باشد.

دوره سوم (قرون ۱۸ و ۱۹ میلادی): در این دوره کار آفرین فردی است که مخاطره می کند و سرمایه مورد نیاز خود را از طریق وام تامین می کند، بین کارآفرین و تامین کننده سرمایه (سرمایه گذار) و مدیر کسب و کار در تعاریف این دوره تمایز وجود دارد.

دوره چهارم (دهه های میانی قرن بیستم میلادی): در این دوره مفهوم نوآوری شامل خلق محصولی جدید، ایجاد نظام توزیع جدید یا ایجاد ساختار سازمانی جدید به عنوان یک جزء اصلی به تعاریف کارآفرینی اضافه شده است.

دوره پنجم، دوران معاصر (از اواخر دهه ۱۹۷۰ تا کنون): در این دوره همزمان با موج ایجاد کسب و کارهای کوچک و رشد اقتصادی و نیز مشخص شدن نقش کارآفرینی به عنوان تسریع کننده این سازوکار ، جلب توجه زیادی به این مفهوم شد و رویکرد چند جانبه به این موضوع صورت گرفت. تا قبل از این دوره اغلب توجه اقتصاد دانان به کارآفرینی معطوف بود، اما در این دوره به تدریج روانشناسان، جامعه شناسان و دانشمندان و محققین علوم مدیریت نیز به ابعاد مختلف کارآفرینی و کارآفرینان توجه نموده اند.

تا دهه ۱۹۸۰ سه موج وسیع ، موضوع کارآفرینی را به جلو رانده است:

موج اول: انفجار عمومی مطالعه و تحقیق در قالب انتشار کتابهای زندگی کارآفرینان و تاریخچه شرکتهای آنها، چگونگی ایجاد کسب و کار شخصی و شیوه های سریع پولدار شدن می با شد. این موج از اواسط دهه ۱۹۵۰ شروع می شود.

موج دوم: این موج که شروع آن از دهه ۱۹۶۰ بوده شامل ارائه رشته های آموزش کارآفرینی در حوزه های مهندسی و بازرگانی است که در حال حاضر این حوزه ها به سایر رشته ها نیز تسری یافته است.

موج سوم: این موج شامل افزایش علاقمندی دولتها به تحقیقات در زمینه کارآفرینی و بنگاههای کوچک، تشویق رشد شرکتهای کوچک و انجام تحقیقات در خصوص نوآوری های صنعتی می شود که از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شده است.

## مفهوم کارآفرینی

واژه «کارآفرینی» واژه‌ای نو است، که از کلمه‌اش نمی‌توان به مفهوم واقعی آن دست یافت. این واژه معادل Entrepreneurship در زبان انگلیسی است و ریشه آن از زبان فرانسوی گرفته شده است. به عبارت دیگر هنوز در فارسی معادل دقیقی برای انتقال «مفهوم» کارآفرینی وجود ندارد. در واقع مفهوم و ایده کارآفرینی، مفهومی جدید و متعلق به عصر حاضر نمی‌باشد. این مفهوم از قبل از قرون وسطی مطرح بوده که در طول زمان دچار تحولاتی نیز شده است. به طور خلاصه، کارآفرین سازمان دهنده و فعال کننده یک واحد اقتصادی (یا غیر اقتصادی) و کسب و کار به منظور دستیابی به سود (دستاوردهای) شخصی (یا اجتماعی) است. یک کارآفرین با بهره‌گیری از عوامل مورد نیاز مانند: زمین، نیروی کار، مواد مصرفی و سرمایه را فراهم آورده و با استفاده از قدرت تصمیم‌گیری، مهارتها و استعدادهای فردی اش در طراحی، سازماندهی، راه‌اندازی و مدیریت واحد جدید، ایده اش را محقق می‌سازد و از این راه به کسب درآمد می‌پردازد. همچنین در این راه یک عدم موفقیت را به دلیل فعالیت در محیط غیر قابل کنترل و مبهم و باموانع پیش‌بینی نشده می‌پذیرد

## تعریف کارآفرینی

کارآفرینی یک شیوه‌ی اندیشیدن، استدلال و عمل مبتنی بر فرصت‌گرایی با رویکردی کل‌گرا و رهبری متوازن است. کارآفرینی، فرایند خلق چیزی جدید و با ارزش که با صرف زمان و کوشش لازم، همراه با پذیرش ریسک‌های مالی، روانی و اجتماعی، و کسب پاداش‌های مادی و رضایت شخصی و استقلال‌عجین است. کارآفرینی، نتیجه‌ی یک فرایند منضبط و نظام‌مند بکارگیری خلاقیت و نوآوری پیرامون نیازها و فرصت‌های موجود در محیط بازار است. کارآفرینی را می‌توان فرایند شروع یک کار مخاطره‌آمیز، سازماندهی منابع ضروری و پذیرفتن خطرات و دستاوردهای مرتبط با آن، تعریف کرد.

به طور کلی می‌توان گفت: کارآفرینی عبارت است از فرآیند ایجاد ارزش از طریق تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها.

ویا فرآیندی که بتواند با استفاده از خلاقیت، چیز نویی را همراه با ارزش جدید با استفاده از زمان، منابع، ریسک و به کارگیری همراهان بوجود آورد کارآفرینی گویند.

**تعریف کارآفرین Entrepreneur**، کارآفرین فردی است که با صرف زمان و انرژی لازم، منابع، نیروی کار، مواد اولیه و سایر دارایی‌ها را به گونه‌ای هماهنگ می‌سازد که ارزش آن‌ها و یا محصولات حاصل از آن‌ها نسبت به حالت اولیه‌اش افزایش یابد (ایجاد ارزش افزوده کند). کارآفرینان با مهارتی که در تشخیص فرصت‌ها و موقعیت‌ها و ایجاد حرکت در جهت توسعه این موقعیت‌ها دارند، پیشگامان حقیقی تغییر در اقتصاد و تحولات اجتماعی محسوب می‌شوند. بنابراین تعریف واژه نامه وبستر کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطرات یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل نماید.

کارآفرین فردی است که با تشخیص فرصت و تبدیل ایده و فکر جدید به یک کسب و کار (کسب و کار خانگی، کسب و کار اینترنتی، کسب و کار کوچک و متوسط...) و با بسیج منابع که توأم با مخاطره مالی، اجتماعی آبرویی و حیثیتی می باشد محصول و خدمت جدید به بازار ارائه می نماید. کارآفرین به شخص حقیقی یا حقوقی ای گفته می شود که توانایی تحمل ریسک - اغلب مالی - را دارد و میتواند یک ایده اولیه را به یک فعالیت اقتصادی تبدیل کند.

## انواع کارآفرینی

کارآفرینی می تواند مستقل، سازمانی و شرکته باشد:

کارآفرین مستقل یا فردی که مسئولیت اولیه وی جمع آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار است و یا کسی که منابع لازم برای شروع و یا رشد کسب و کاری را بسیج می نماید و تمرکز او بر نوآوری و توسعه فرآیند، محصول یا خدمات جدید می باشد. او نمی خواهد "آقا بالا سر" داشته باشد. به طوری که از کار کردن برای دیگران رنج می برد. او می خواهد کارها را به شیوه خود انجام دهد. و به این معتقد است که می تواند با برنامه ریزی در راستای ایده خلاقانه خود به پیشرفت دست یابد و خود، تولید کننده کار باشد تا این که دیگران برای او شغل دست و پا کنند. همچنین از این که کسی برایش شغلی فراهم کند و احساس دین کند، بیزار است.

کارآفرینی سازمانی: فرآیندی است که کارآفرین تحت حمایت یک سازمان، فعالیت کارآفرینانه خود را به ثمر میرساند. شباهت های بسیاری بین کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد تفاوت آنها در این است که کار آفرینی سازمانی در داخل سازمان صورت می گیرد. موضوع اصلی آن ایجاد یا توسعه روح کارآفرینانه در داخل محدوده سازمان می باشد که به موجب آن، نوآوری ارتقا یابد. کارآفرینان سازمانی افرادی هستند که در سازمان های بزرگ، حیثیت شغلی خود را بر روی نتیجه حاصل از نوآوری می گذارند.

کارآفرین شرکته: فرآیندی است که شرکت طی می کند تا همه افراد آن به کارآفرینی تشویق شده و تمام فعالیتهای فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در شرکت انجام پذیرد. در این فرآیند هر یک از کارکنان در نقش کارآفرین نقش ایفا می کنند.

**تفاوت کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی شرکته:** اگر یک فرد آغازگر فعالیت های مخاطره آمیز سازمانی باشد به فرد مورد نظر کارآفرین سازمانی گفته می شود و اگر کل شرکت و کارکنان دارای روحیه کارآفرینی شوند، از آن به عنوان کارآفرینی شرکته نام برده می شود.

## ویژگی های کارآفرینان

کارلند و همکارانش اهم ویژگی هایی را که در مورد کارآفرینان مورد بررسی واقع و تأیید شده بودند، جمع آوری نمودند که اهم آنها عبارتند از:

۱-مخاطره پذیری یاریسک‌پذیری (ریسک‌های متوسط و حساب شده): کارآفرینان از خطر استقبال می‌کنند، در صورتی که خطر محاسبه شده باشد. به عبارت دیگر، آنها مسئولیت فعالیت‌هایی را که در آنها هیچ امکان موفقیتی وجود نداشته باشد و یا یک خودکشی مالی باشد را به عهده نمی‌گیرند. کارآفرینان برای قبول خطر باید جرأت داشته باشند و بدین وسیله سرنوشت خود را رقم می‌زنند. اما در شرایط نامطمئن تمام جوانب را برای حل مشکلات در نظر گرفته و بنا بر تناسبشان، آنها را طبقه‌بندی می‌کنند.

۲-نوآوری، خلاقیت، ایده‌سازی: کارآفرینان افرادی داری تفکر خلاق و دیدی متمایز از دیگران هستند. کسانی که مسایل را با نگاهی متفاوت می‌نگرند و سعی در نوآوری و ایجاد ایده‌های تازه و بکر دارند.

۳-اعتماد به نفس: کارآفرینان اعتماد به نفس دارند. کارآفرینان به خاطر اعتماد به نفس خود، شهرت دارند. آنها بر این باورند که می‌توانند انتظاراتی که از آنها هست برآورده کنند. به عبارت دیگر، آنها امکان موفقیت خود را بیش از آن چیزی که هست، در نظر می‌گیرند. ظاهراً کارآفرینان واقعی به خاطر اعتماد به نفس بالایی که در خود می‌بینند و برای دیگران غیرقابل لمس است، موفق می‌شوند.

۴-پشتکار زیاد: کارآفرینان خستگی را زیاد احساس نمی‌کنند. در برابر مشکلات به دنبال راه حل گشته و سریعاً برای حل آنها اقدام می‌کنند. آنها می‌دانند با کار موثر، به اهداف خود خواهند رسید.

۵-آینده‌نگر بودن و داشتن چشم‌انداز: چشم‌انداز برای شخص کارآفرین کاملاً شفاف و خالی از هر گونه ابهام بوده و لذا قابل انتقال به دیگران می‌باشد. داشتن چنین چشم‌اندازی به کارآفرین کمک می‌کند تا حرکتی مستمر و بدون سردرگمی و مستقیم به سمت هدف داشته باشد. علاوه بر این، چشم‌انداز قابل انتقال، دیگران را نیز در طی مسیر همراه و مددیار او می‌نماید.

۶-مصمم بودن: عزم راسخ کارآفرینان یکی دیگر از ویژگی‌های بارز آنهاست که انرژی و تعهد لازم برای کسب موفقیت را ایجاد می‌کند. کارآفرینان مصمم از ایده‌های جدید و فرصت‌ها و پیشنهادها شغلی دیگر چشم پوشی کرده و در مقابل به کاری که برای خود برگزیده‌اند پایبند می‌مانند. این قطعیت کارآفرین را طی فرایند راه‌اندازی از هر گونه شک و تردید و دودلی مصون نگاه می‌دارد تا حدی که مخالفت نزدیکان و آشنایان نیز نمی‌تواند در اراده‌ی آنان خللی وارد نموده بلکه دودلی دیگران نیز تحت تاثیر این قطعیت برطرف می‌شود.

۷-تمرکز: برای این که کارآفرین از انجام موفقیت‌آمیز تمام طرح و برنامه‌ها و جزئیات کار مطمئن باشد، لازم است که همانند یک فوتبالیست خوب که لحظه‌ای چشم از توپ برنمی‌دارد در تمام لحظات با تمرکز بر چشم‌انداز، همه‌ی انرژی، وقت و سایر منابع را حول این هدف مصروف نماید.

۸-انگیزش: نیاز خودشکوفایی یکی از مهم‌ترین انگیزه‌های کارآفرینان در محقق کردن چشم‌انداز خود است. نتیجه‌ی این نیاز قوی این است که در مسیر حرکت به سوی هدف، هر چیز دیگری در اولویت پایین‌تری قرار می‌گیرد. در روابط شخصی، علایق خارج از این چشم‌انداز و یا پروژه‌های با سود مالی زیاد، همه از مواردی هستند که در مقایسه با هدف، اولویت پایین‌تری خواهند داشت. البته سود مالی به ندرت انگیزه‌ی کارآفرینان قرار می‌گیرد چرا که پول به تنهایی نمی‌تواند انگیزه‌ی

انجام تمام زحماتی باشد که در شروع یک فعالیت کارآفرینانه لازم است، هر چند که معیار خوبی برای اندازه‌گیری موفقیت فعالیت کارآفرینان است.

۹-وقف و از خودگذشتگی: کارآفرینان همه‌ی زندگی خود را وقف کار نموده‌اند. بسیار سخت‌کوش هستند و پشتکار آنان مثال‌زدنی است. در حقیقت آنان از کار در راستای هدف خود لذت می‌برند. داشتن چشم‌انداز روشن و ترکیب آن با خوش‌بینی و ریسک‌پذیری کارآفرینان، سخت و تعلق خاطر به کار را در آنان پدید می‌آورد

۱۰- برخورداری از مرکز کنترل درونی: کارآفرینان موفق به خود ایمان دارند و به شانس معتقد نیستند و موفقیت را حاصل تلاش خود می‌دانند.

۱۱-مسئولیت‌پذیری: کارآفرینان مسئولیت شخصی را قبول می‌کنند. یکی از انگیزه‌های اصلی برای دنبال کردن آینده، کارآفرینی است. او ترجیح می‌دهد که خودش تصمیم بگیرد و در جریان آن، تمام کوشش، دانش، مهارت و سرمایه خود را نیز به کار می‌گیرد. اگر شکست بخورد، فقط می‌تواند خود را مقصر بداند و اگر موفق بشود، فقط صلاحیت کارآفرینی خود را تایید کرده است.

۱۲-فرصت‌گرا بودن: آنها همواره در جستجوی فرصت‌ها هستند و حتی می‌توانند از نقاط ضعف خود فرصتهایی برای موفقیت بیافرینند.

۱۳-تحمل ابهام: پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی

۱۴-استقلال طلبی: شاید یکی از اصلی‌ترین انگیزه‌های کارآفرینان نیاز به استقلال و آزادی در عملشان باشد. آنان نیاز دارند که در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌هایشان آزادانه و مستقل عمل کنند و تحمل فرمانبرداری از کسی را ندارند.

۱۵-پیشقدم بودن: به علت روحیه‌ی مخاطره‌پذیری که در وجود فرد کارآفرین هست، همواره در هر مقوله‌ی جدیدی پیشرو و پیشتاز می‌باشد و جزو اولین‌های هر کاری قرار می‌گیرد.

۱۶-هدف‌گرا بودن: او همواره به هدف و نتیجه‌ی کارش می‌اندیشد و تا رسیدن با آن هدف از پا نمی‌نشیند و از انجام اموری که او را از رسیدن هرچه سریعتر به هدف باز می‌دارد، خودداری می‌کند.

۱۷- نیاز به موفقیت: موفقیت برای اینان نه یک دستاورد که یک نیاز است. و لذا تا برطرف نشدن این نیاز از آرام و قرار ندارند.

۱۸-اهل کار و عمل بودن: برخلاف خیلی از افراد که فقط سخنوران خوبی هستند، فرد کارآفرین اهل عمل و اقدام است. او قبل از سخن دست به کار می‌شود و حرفش را در عمل خود متجلی می‌کند.

**فرایند کارآفرینی، خطرها، ره آورد ها و جذابیت های کارآفرینی**

## انگیزه‌های مهم کارآفرینی:

سه انگیزه‌ی اولیه باعث می‌شود که افراد، کارآفرین شوند:

نیاز به پیشرفت - علاقه به آزادی و استقلال - احتیاج به رضایت شغلی

### مراحل فرآیند کارآفرینی

۱) مرحله مفهوم یا بذر: این مرحله مرحله اختراع است. در این مرحله تنها یک ایده یا مفهوم وجود دارد، نه تیم کارآفرینانه ای و نه پیش‌الگویی، هیچ چیزی به غیر از ایده یا مفهوم وجود ندارد. در این مرحله هیچ برنامه، زمانبندی و یا تحقیقات بازاری انجام نشده و موسسین ممکن است تکنسین‌ها و متخصصین باشند. جهت توسعه پیش‌الگو در این مرحله باید مدیریت کلیدی، طرح کسب و کار، ارزیابی بازار بالقوه، ساختار سازمان، و وضعیت مالکیت را مشخص کنیم. شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره پذیر سنتی اغلب تمایلی به سرمایه‌گذاری بر روی شرکت در این مرحله نشان نمی‌دهند. در این مرحله ریسک بسیار بالا است و زمان برداشت سود از شرکت نامشخص می‌باشد. در این مرحله می‌توان از ذخایر شخصی و منابع مالی دوستان و خانواده استفاده کرد. مرحله بذر و مفهوم با طرح کسب و کار و شکل‌گیری شرکت پایان می‌یابد.

۲) مرحله راه اندازی: در این مرحله حداقل یک نفر به صورت تمام وقت پروژه را دنبال می‌کند. در این مرحله پیش‌الگو توسعه یافته، طرح کسب و کار تصفیه شده، تیم مدیریت شناسایی شده، تحلیل بازار انجام شده، آزمون‌های بتا انجام شده و مشتریان اولیه شناسایی شده‌اند. در این مرحله تامین مالی رسمی تری محقق می‌شود. در این مرحله اگر تیم مدیریت ارشد مشخص شده باشد، حق امتیاز و مالکیت اثبات شده باشد و قابلیت عرضه به بازار نشان داده شود، شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره پذیر سنتی ممکن است به سرمایه‌گذاری علاقه نشان دهند.

۳) مرحله نخست: شرکت حالا به یک کسب و کار موفق تبدیل شده است. قابلیت عرضه محصول اثبات شده و در حال فروش رفتن است. در این مرحله شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره پذیر سنتی به سرمایه‌گذاری علاقه نشان می‌دهند. در حقیقت این مرحله مرجح‌ترین مرحله است. واقع، در این مرحله جهت حمایت از مفاهیم محصول و نخستین تلاش‌های بازاریابی آن نیاز به تامین مالی داریم.

۴) مرحله دوم: فروش‌های مهمی جهت افزایش دارایی و جبران دیون شرکت انجام می‌شود. در این مرحله شرکت به صورت تصادفی به نقطه سر به سر رسیده است و مدیریت جریان‌ات نقدی از اهمیت بسزایی برخوردار است. سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر حرفه‌ای‌تر شده و برای دور دوم در این مرحله حاضر به تامین مالی می‌باشند. در این مرحله سرمایه‌گذاران و موسسین برنامه‌هایی برای برداشت می‌ریزند.

۵) مرحله سوم: تمامی سیستم‌ها در این مرحله در حال اجرا بوده و علائم موفقیت ظاهر گشته است. در این مرحله تمامی اعمال از طراحی تا توسعه محصولات نسل دوم در حال انجام شدن است، مدیریت بازاریابی و توزیع و... همگی به صورت

سیستمی اداره می‌شوند. در این مرحله، شرکت ممکن است به تامین مالی نیم اشکوب و یا بریج جهت افزایش حسابها و یا موجودیهای دریافتی حاصل از سرمایه‌گذاری های قبلی نیاز داشته باشد. در این مرحله محصولات نسل سوم تولید شده، سود بهبود یافته و ترازنامه تثبیت می‌شود. در این مرحله شرکت سهم بازار عدیده‌ای به دست آورده و شدیداً در بازار نفوذ کرده است.

۶) مرحله چهارم: این مرحله آخرین مرحله برای شرکت های کارآفرین است. در این مرحله شرکت با گزینه هایی مانند عمومی شدن، اکتساب، فروش و یا ادغام روبرو است. آنچه که به صورت یک رویا آغاز شده بود، به یک واقعیت کارآفرینانه در این مرحله تبدیل شده است. با فهم این مراحل متفاوت می‌توان شیوه های متفاوت تامین مالی را برای شرکت های کارآفرینانه تجویز کرد (سعیدی کیا، ۱۳۸۶، ۴۷-۴۹).

## فصل دوم : خلاقیت و نو آوری

### تعریف خلاقیت

تعاریف بسیار متنوع و گوناگونی از خلاقیت صورت گرفته است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

- توانایی خلق کردن
- توانایی ساختن و یا به وجود آوردن چیزی نو مثل راه حل نو برای یک مسئله
- فرآیندی ذهنی که موجب جهش های بزرگ در دانش، مهارت ها و علوم و فناوری می شود
- رهایی از عادت های ذهنی
- توانایی تفکر + کشتن و پیروسی های ذهنی
- نگاهی متفاوت به پدیده ها
- فرآیند تغییر، توسعه و تکامل در سازمان بندی حیات ذهنی
- شناسایی نیازها و ارضای آن
- تازگی + ارزش
- فرآیند ایجاد هر چیز جدیدی که برای فرد، گروه، سازمان و صنعت یا اجتماع خاصی، دارای ارزش مهمی

باشد

- یک توانایی فردی است که می تواند به یک اختراع یا ایده ای بکر، تشط فرد خلاق منجر شود
- فرآیند بوجود آوردن چیزی که هم بدیع و تازه باشد و هم با ارزش و به درد بخور
- یافتن راه های جدید برای حل مشکلات و نزدیک شدن به شرایط حاضر
- فرآیندی که در آن یک نیاز شناخته می شود [ تبیین می‌گردد و به شیوه ای جدید رفع می شود.



- توانایی حل مسائلی که فرد حل آنها را از پیش آنها را نیاموخته است

- فرآیند دریافت و ظهور ایده ها

### عناصر خلاقیت:

می توان عناصر خلاقیت را به سه دسته تقسیم نمود:

۱- مهارت های مربوط به موضوع: این مهارت ها عبارتند از دانش و شناخت نسبت به حقایق، اصول و نظریات مربوط به آن موضوع که این از طریق استعداد، تجربه و آموزش در آن حوزه به دست می آید. کاملاً واضح است که انسان قبل از اینکه در یک زمینه خلاق شود باید دارای شناخت در آن زمینه باشد. مثلاً دانشمندی بدون فراگیری شیمی، چگونه میتواند در این زمینه کار خلاق انجام دهد؟

۲- مهارت های مربوط به خلاقیت: اگر فردی بالاترین حد مهارت نسبت به موضوع را هم داشته باشد اما از مهارت در خلاقیت بی بهره باشد، هرگز قادر به انجام کار خلاق نخواهد بود. بلکه حتی مهارت های موضوعی او بزرگترین مانع خلاقیتش خواهند بود. بطوریکه ممکن است سدی شوند در مقابل چشم اندازهای تازه ای که می تواند فرد را به ایده های بدیع رهنمون گرداند.

ارزش های فکری ذیل، مهارت های خلاقیت را تقویت می کنند:

- شکستن عادت

- کنار گذاشتن شیوه های فکری و عملی پیشین و استفاده از روش های جدید

- به تعویق انداختن قضاوت و ارزیابی ایده ها برای جلوگیری از ضایع شدن ایده ای که در ابتدا ممکن است جالب یا مفید به نظر نیاید

- درک مسایل و مشاهد ی امور به شیوه ی تازه ای که قبلاً به آن توجه نشده است

- وسعت فکر و برقراری ارتباط میان ایده های متفاوت، حتی اگر بسیار دور از هم به نظر برسند

۳- انگیزه: یکی از مهمترین عناصر خلاقیت انگیزه است که می تواند درونی یا بیرونی باشد.

با وجود انگیزه، کار برای افراد جالب و لذت بخش خواهد بود. توانایی یاد گیری در فرد زمانی به اوج میرسد که وی نسبت به آنچه انجام می دهد، علاقه ای کامل و بی قید و شرط داشته باشد. درست مثل علاقه ای که کودک در حین یادگیری راه رفتن نشان می دهد و از همه ی وجودش برای اینکار استفاده می کند و بارها زمین خوردن هم او را از انجام کارش منصرف نمی کند. در پرتو چنین علاقه ای است که انرژی ذهنی لازم برای درک موضوعات نو و متفاوت پدید می آید. همین طور هر نوع عامل بیرونی که احساس کفایت فرد را حمایت کند، بدون آن که احساس خود مختاری وی را تحلیل برد، به انگیزه ی دورنی فرد خواهد افزود. همچنین پاداش هایی که کفایت فرد را افزایش دهد و یا او را قادر به انجام کارهای جالبی کند، میتواند به عنوان انگیزه های بیرونی موثر باشد.

## افراد خلاق چگونه فکر می کنند؟

### انواع تفکر:

۱) تفکر واگرا = تفکر واگرا تفکری است که به جهات مختلف سیر می کند و برای حل مسئله به خلق راه حل های بسیار متنوع، متفاوت فرد و نوین می پردازد. واگرا سعی می کند پدیده ها و امور و افکار را آن چنان که هستند به راحتی نپذیرد و متفاوت نگاه کند و از قالبهای فکری همسان دور شود. فرد با تفکر واگرا برای حل یک مسئله یا رسیدن به یک هدف، راه حل ها و ایده های بسیار زیاد و متفاوتی را در نظر می گیرد. راه حل هایی که شاید در نگاه اول هیچ سنخیتی باهم نداشته باشند.

۲) تفکر همگرا = در تفکر همگرا فرد می کوشد تا با ادغام اطلاعات به روش منطقی فقط به پاسخ صحیح برسد. فکرهاى جدید و نو کمتر در آن راه پیدا می کند و امور و پدیده ها را آن چنان که هستند می بیند و می پذیرد. این افراد برای حل مسئله از یک الگوریتم و قالبی که قبلا استفاده کرده اند کمک می گیرند و بر روی حل مشکل از یک طریق متمرکز می شوند.

### تفکر واگرا و همگرا

تجزیه و تحلیل
ایده سازی
انتخاب راه حل

### چرخه نوآوری

همگرا واگرا
واگرا
همگرا

شکل بالا به خوبی نشان می دهد که چگونه و در چه زمینه ای کارآفرینان از این دو تفکر برای ایجاد نوآوری استفاده می کنند. آنها هنگام تجزیه و تحلیل از هر دو شیوه استفاده می کنند و در نهایت هنگامی که درباره ارزیابی و انتخاب راه حل مناسب فکر می کنند، از تفکر همگرا استفاده می کنند.

### فرآیند خلاقیت:

برای فرآیند خلاقیت الگوهای مختلفی ارائه شده است که دانستن آنها علاوه بر این که اطلاعاتی در زمینه نحوه شکل گیری یک ایده و یا راه حل خلاق به فرد می دهد به او کمک می کند تا مراحل خلاقیت را در کارهای خود بازسازی نموده و بتواند به ایده های خلاق دست یابد.

برای ایجاد رفتاری خلاق، داشتن ۴ دسته از مهارت ها ضروری است:

۱- توانایی تفکر واگرا در فرد که با خلق راه حل های بسیار متفاوت، دامنه وسیعی از ابعاد و زوایای مختلف یک مسئله را در نظر می گیرد.

۲- داشتن معلومات وسیع و تجربه ی مفید در زمینه خلاقیت

۳- توانایی برقراری ارتباط با دیگران به منظور تبادل تجربیات و معلومات

۴- توانمندی فرد برای تجزیه و تحلیل انتقادی، زیرا فرد در جریان شکل‌گیری خلاقیت و به دلیل ذهن‌انگیزی، به راه حل‌های دیگری می‌رسد که جهت تفکیک راه حل‌های مناسب از راه حل‌های نامناسب، داشتن قدرت قضاوت و نقادی دقیق ضروری است.

**الف) الگوی آلبرشیت در مورد فرآیند خلاقیت:** آلبرشیت معتقد است که فرآیند خلاقیت، پنج مرحله دارد که این مراحل به ترتیب عبارتند از:

۱- جذب اطلاعات: شخص خلاق، اطلاعات فردی خود را جذب می‌کند و برای بررسی مسایل به بررسی و جست و جوی راه‌های مختلف می‌پردازد. در این هنگام، ذهن فرد خلاق با استفاده از اطلاعات خام به طور غیرمحمسوس آغاز به کار می‌کند و پس از تجزیه، تحلیل و ترکیب اطلاعات، راه حلی برای مسئله عرضه می‌کند.

۲- الهام: در مرحله‌ای که الهام نامیده می‌شود، فرد خلاق احساس می‌کند که به راه حل قابل اجرایی دست یافته است.

۳- آزمون: پس از پیدا کردن راه حل جدید، فرد خلاق آن را به آزمون می‌گذارد تا موفقیت یا عدم موفقیت را مشاهده کند. در این مرحله، ممکن است در کیفیت راه حل نیز بهبودی حاصل شود. از این رو باید با نگرش و تفکری انعطاف پذیر، امتیازات و کاستی‌های راه حل را پذیرفت.

۴- پالایش: زمانی که آزمون انجام گرفت و عملی بودن و قابل اجرا بودن طرح، تایید شد، ممکن است به پالایش نیاز باشد؛ این معنی که بهینه کردن راه حل بررسی شود.

۵- عرضه: آخرین مرحله، عرضه‌ی اندیشه‌ی خلاق است؛ بدین ترتیب که اندیشه‌ی جدید به گونه‌ای عرضه شود که بتوان آن را به سادگی و به طور عملی، ارائه نمود.

وقتی مراحل خلاقیت با موفقیت طی می‌شود که پذیرش اندیشه انجام پذیرد.

**ب) الگوی آمابلی:** از نظر آمابلی فرآیند خلاقیت شامل چهار مرحله اساسی است: ۱- عرضه مسئله ۲- آمادگی ۳- ایجاد پاسخ ۴- اثبات پاسخ

در مرحله اول (ارائه کار یا مسئله) انگیزه تاثیر مهمی دارد، چرا که برای شروع فرآیند هلاکت وجود انگیزه ضروری است. در مرحله دوم که آمادگی برای ارائه پاسخ یا راه حل است، بررسی، جستجو، مطالعه و جمع‌آوری مدارک در خصوص موضوع انجام می‌گیرد. البته برخلاف تصورات عموم، اطلاعات بیشتر موجب خلاقیت بیشتر نمیشود. گاهی اوقات افرلادی که تازه وارد یک رشته شده اند بیشتر از افرادی که مدت طولانی در آن تلاش کرده اند، کار خلاق عرضه می‌کنند. مرحله سوم جست و جوی حافظه و محیط اطراف برای ایجاد راه حل ممکن است که انگیزه و مهارت‌های خلاقیت در این مرحله موثر می‌باشد. در مرحله چهارم، پاسخ ممکن، با اطلاعات و معیارهای واقعی آزمایش می‌شود. در این مرحله مهارت‌های مربوط به موضوع، ضروری است که بتوان پاسخ ممکن را با مقیاس و اطلاعات موجود مقایسه کرد و به این نتیجه رسید که راه حل

ممکن موفقیت آمیز بوده یا اینکه پاسخ مستدل نیست و امکان تولید وجود ندارد و راه حل به شکست انجامیده است یا اینکه راه حل توانسته است ما را به هدف نزدیک کند.

### توسعه خلاقیت:

یکی از بهترین راه‌ها برای رشد خلاقیت، خبره شدن در آن حوزه است. با داشتن درک عمیق از موضوع، بهتر قادر خواهید بود که به تفکر درباره راه‌حل‌های ابتکاری و نوآورانه برای مسائل بپردازید. به گفته رابرت استرنبرگ، روان‌شناس شناختی، خلاقیت را می‌توان چنین تعریف کرد: «... فرایند به وجود آوردن چیزی که هم بدیع و تازه باشد و هم با ارزش و به درد بخور» (۲۰۰۳). خلاقیت به معنی یافتن راه‌های جدید برای حل مشکلات و نزدیک شدن به شرایط است. خلاقیت، مهارتی نیست که فقط منحصر به هنرمندان، موسیقیدانان یا نویسندگان باشد. بلکه مهارت سودمندی است که در همه مردم می‌تواند وجود داشته باشد. راهنمایی زیر به افزایش خلاقیت شما کمک می‌کند:

۱- نسبت به رشد خلاقیت متعهد باشید: نخستین گام این است که خود را به طور کامل وقف رشد و توسعه توانایی‌های خلاقانه خود کنید. از تلاش دست بردارید. هدف گذاری کنید، روی کمک دیگران حساب باز کنید و برای رشد مهارت‌های خود، زمانی را در هر روز کنار بگذارید.

۲- خبره شوید: یکی از بهترین راه‌ها برای رشد خلاقیت، خبره شدن در آن حوزه است. با داشتن درک عمیق از موضوع، بهتر قادر خواهید بود که به تفکر درباره راه‌حل‌های ابتکاری و نوآورانه برای مسائل بپردازید.

۳- برای کنجکاوی خود ارزش قائل شوید: یکی از موانع متداول بر سر راه خلاقیت، کم اهمیت دادن به کنجکاوی است. هنگامی که کنجکاوی شما نسبت به چیزی برانگیخته می‌شود به جای آن که خود را سرزنش یا تویخ کنید، به تحسین خود بپردازید و به خود پاداش دهید. برای خود این فرصت را به وجود آورید که به کشف موضوعات تازه بپردازید.

۴- باور کنید که خلاقیت به خودی خود با ارزش است: رشد انگیزه‌های درونی بسیار اهمیت دارد. این باور را در خود تقویت کنید که خلاقیت به خودی خود ارزشمند است حتی اگر به دستاورد خاصی منجر نشود.

۵- خطرپذیر باشید: برای تقویت مهارت‌های خلاقانه خود، باید آماده خطرپذیری باشید. ممکن است تلاش‌های شما همیشه به موفقیت نیانجامد اما مطمئن باشید که تقویت استعدادهای خلاقانه و دستیابی به مهارت‌های تازه در آینده به دردتان خواهد خورد.

۶- به خود اعتماد داشته باشید: بی‌اعتمادی به توانایی‌های خود، مانع خلاقیت می‌گردد. به همین دلیل، تقویت حس اعتماد به نفس اهمیت زیادی دارد. پیشرفت‌هایی که به دست آورده‌اید را ثبت کنید، از تلاش‌های خود خشنود باشید و همیشه در صدد یافتن راهی برای تحسین خلاقیت خود باشید.

۷- زمان لازم را برای خلاقیت در نظر بگیرید: اگر زمان لازم و کافی را برای رشد استعدادهای خلاقانه خود اختصاص ندهید، در این کار موفق نخواهید شد. در هر هفته زمانی را برای تمرکز بر روی یک نوع پروژه خلاقانه کنار بگذارید.

۸- نگرش‌های منفی را کنار بگذارید: براساس یک مطالعه پژوهشی که در سال ۲۰۰۶ صورت گرفته و نتایج آن در مجله آکادمی ملی علوم به چاپ رسیده است، نگرش مثبت می‌تواند توانایی شما در تفکر خلاقانه<sup>۱</sup> را افزایش دهد. بدین خاطر، بر روی حذف و کنار گذاشتن افکار منفی یا خود-انتقادی که می‌تواند مانع رشد مهارت‌های خلاقانه شما گردد، تمرکز کنید.

۹- بر ترس خود از شکست غلبه کنید: ترس از اشتباه کردن یا شکست خوردن از پیشرفت شما جلوگیری می‌کند. هرگاه چنین افکار و احساسی به سراغتان آمد، به خودتان یادآور شوید که اشتباهات، خود بخشی از فرایند است. با وجودی که گاهی اوقات ممکن است با موانعی در مسیر خلاقیت خود روبرو شوید اما نهایتاً به اهداف خود خواهید رسید.

۱۰- برای به دست آوردن ایده‌های جدید از یورش فکری استفاده کنید: یورش فکری روش متداولی در محیط‌های علمی و حرفه‌ای است اما می‌تواند به عنوان ابزاری قدرتمند برای رشد خلاقیت نیز مورد استفاده قرار گیرد. قضاوت‌های خود را کنار بگذارید و شروع به نوشتن هر ایده و راه‌حلی که به نظرتان می‌رسد بکنید. هدف از این کار، تولید هر چه بیشتر ایده در یک دوره زمانی کوتاه است. سپس بر روی پالایش و روشن‌تر کردن ایده‌های خود تمرکز کنید تا به بهترین گزینه ممکن دست یابید.

۱۱- بدانید که اغلب مسائل راه‌حل‌های متعدد دارند: بار بعد که به حل مساله‌ای پرداختید، سعی کنید به دنبال راه‌حل‌های مختلف بگردید. به جای آن که مستقیماً به سراغ نخستین ایده‌ای که به فکرتان رسید بروید، کمی تأمل کنید و به راه‌های دیگر برای نزدیک شدن به مساله فکر کنید. این کار ساده، راه خوبی برای ایجاد مهارت‌های حل مساله و تفکر خلاق در شماست.

۱۲- برای فعالیت‌های خلاقانه خود دفتر یادداشت تهیه کنید: برای پیگیری فرایند خلاقیت در خود و ایده‌هایی که به نظرتان رسیده است، دفترچه یادداشتی درست کنید. وجود این دفترچه کمک شایانی به بازتاب دستاوردهای شما و در نظر گرفتن راه‌حل‌های احتمالی دیگر خواهد بود. ایده‌هایی که در این دفترچه ثبت می‌شوند می‌توانند در آینده الهام بخش شما گردند.

۱۳- نقشه ذهنی ایجاد کنید: نقشه ذهنی «وسیله خوبی برای مرتبط ساختن ایده‌ها و جستجو برای پاسخ‌های ابتکاری و خلاقانه به سوالات است. نقشه ذهنی چنین درست می‌شود: ابتدا موضوع یا واژه اصلی را روی کاغذ بنویسید. سپس عبارات یا ایده‌های مرتبط را پیرامون آن بنویسید و به آن پیوند دهید. این روش با وجودی که شبیه یورش فکری است اما به شاخه شاخه شدن ایده‌ها کمک می‌کند و امکان مشاهده چگونگی ارتباط آن‌ها با هم را فراهم می‌سازد.

۱۴- خود را به چالش بکشید: فرایند رشد مهارت‌های خلاقانه، پایان پذیر نیست. بنابراین، چالش مداوم خود به منظور رشد بیشتر قابلیت‌ها و توانایی‌هایتان بسیار اهمیت دارد. به جستجوی رویکردهای پیچیده‌تر برآئید، چیزهای جدید را امتحان کنید و از به کارگیری همان راه‌حلی که در گذشته استفاده کرده‌اید اجتناب نمائید.

---

<sup>۱</sup> تفکر خلاق = مهارتی است که شخص از تلفیق مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری، از افکار یا روابط نو برخوردار شده و قدرت کشف و انتخاب راه حل‌های جدید را پیدا می‌کند. یکی از مهمترین وجوه تمایز انسان از دیگر موجودات قدرت تفکر و خلاقیت اوست. قدرت دستکاری در ذهن و پدیده هاست، قدرت کشف و تولید ابزار و اندیشه‌های جدید است، که همه اینها به نوعی خلاقیت است. همه انسان‌ها کم و بیش خلاق اند و این توانایی همچون انواع هوش با درجات متفاوت در همه ما وجود دارد، مهم آن است که بتوانیم آن را شکوفا نموده، توسعه دهیم و به خدمت بگیریم.

۱۶- به دنبال منابع الهام‌بخش بگردید: هرگز انتظار نداشته باشید که خلاقیت به یکباره اتفاق افتد. به دنبال منابع جدید الهام‌بخش برای به دست آوردن ایده‌ها و انگیزه‌های تازه که به تولید پاسخ‌های یگانه به سوالات می‌انجامد، بگردید. کتاب بخوانید، از موزه‌ها بازدید کنید، به موسیقی مورد علاقه‌تان گوش کنید و یا به بحث سازنده با یک دوست بپردازید. از هر روش یا راهبردی که برایتان مفیدتر است استفاده کنید.

۱۷- برای خلاقیت، فرصت ایجاد کنید: علاوه بر جستجوی منابع الهام‌بخش، باید خودتان نیز فرصت لازم را برای خلاقیت ایجاد کنید. مثلاً در دست گرفتن یک پروژه تازه یا پیدا کردن ابزارهای جدید برای استفاده در پروژه‌های فعلی.

۱۸- سناریوهای متفاوت را در نظر بگیرید: به هنگام تمرکز بر روی حل یک مسأله، از سوالات «چه می‌شود اگر...» برای در نظر گرفتن سناریوهای احتمالی استفاده کنید. اگر این راه را در پیش گیریم نتیجه‌اش چه خواهد شد؟ با نگاه کردن به این سناریوهای مختلف، بهتر می‌توانید به راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل دست یابید.

۱۹- از روند نما استفاده کنید: هنگامی که پروژه جدیدی را در دست می‌گیرید، روندنمایی (فلوچارت) برای نمایش پروژه، از ابتدا تا انتها، بکشید. به مسیرها یا دنباله مختلف رویدادهایی که ممکن است اتفاق افتد نگاه کنید. روند نما به شما کمک می‌کند که محصول نهایی را بهتر مجسم کنید و مشکلات احتمالی را از میان بردارید.

۲۰- از روش «گلوله برف» استفاده کنید: تا کنون متوجه شده‌اید که چگونه یک ایده خوب معمولاً به ایده خوب دیگری می‌انجامد؟ شما می‌توانید با استفاده از روش «گلوله برف» به هنگام تولید ایده برای پروژه‌های خود، از این مزیت بهره‌مند شوید. اگر ایده برای کار جاری شما مفید و مناسب نباشد، آن را برای کارهای بعد و استفاده در پروژه‌های آتی کنار بگذارید.

## موانع خلاقیت

بنابراین میتوان عوامل و دلایل مختلفی را که به خلاقیت آسیب می‌رسانند بدین صورت دسته بندی کرد:

۱- آموزش ناهمسو با کارآفرینی و خلاقیت:

بسیاری از افراد به دلیل این که تفکر خلاق، دشوار به نظر می‌آید از داشتن کارها و وظایف خلاقانه، احساس ناخشنودی می‌کنند؛ اما ناراحتی آنها بیشتر از آن جا ناشی می‌شود که تحصیلات و آموزش‌ها همگی به جای آنکه تفکر را بهبود بخشند، به بهبود بخشیدن مهارت،های تفکر تحلیل، توجه دارند. خلاقیت، عموماً برای نظام‌های آموزشی، ناخوشایند است؛ بنابراین مانند دوران تحصیل مایلیم که جواب صحیح را به دست آوریم و به فرآیندی که از طریق آن به جواب صحیح دست می‌یابیم، توجه نمی‌کنیم.

۲- استفاده از الگوهای قالبی:

برای حل یک مسئله ریاضی به داشتن دانش ریاضیات نیاز داریم. این موضوع به طور آشکار در تمامی محدوده‌های دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که شاید قابل به کارگیری در مسایل و وضعیت‌های معین باشد، صادق است. با تجربیات زیاد در یک زمینه، این تمایل در ما به وجود می‌آید که هنگام رویارویی با مسئله‌ای، آن را از طریق راه حل‌های قبلی، حل کنیم.

۳- شتابزدگی در ارزیابی:

با آن که ارزیابی ایده ها بخشی از تفکر خلاق است، ولی توصیه ی اکید، آن است که تا هنگامی که سلسله ای از ایده های قدرتمند ایجاد نشده اند، باید از ارزیابی ایده ها دوری کرد.

۴- تاکید بر مفروضات قبلی:

پیش زمینه های ما، آموزش و تجارب مفاهیم قاطع و اصولی را در ما ایجاد می کنند که آنها را حقیقی می انگاریم. اینها به نوبه ی خود بر تفکرات و ایده های ما اثر می گذارند و گاهی مانع عرضه ی ایده های نو و خلاقانه می شوند.

۵- فشارهای اجتماعی:

محدوده ای کلی از این فشارها در زمان و شرایط متفاوت بر ما تاثیر می گذارند. یکی از آثار بسیار منفی، این است که از نادان جلوه کردن در نظر همتایان خود نگران شویم، بدین ترتیب، هنجارهای رفتاری و عملکرد گروه های موجود، ممکن است مانع ابراز ایده های خاص یا ایده های زیاد در افراد معین شود.

۶- چاره جویی های کوتاه مدت:

اغلب ما به طور معمول در محیط کاری خود برای کارهای روزمره و جاری و نتایج کوتاه مدت، تحت فشار هستیم و مسایلی که بیان می شوند اغلب نیازمند واکنش فوری هستند. در این زمان، اگر دقت نکنیم، بیشتر اوقات کار خود را صرف کارها و خطاهای کوچک می کنیم و هرگز قادر نخواهیم بود، فضای تنفسی لازم را برای تفکر خلاق ایجاد کنیم. حداقل مزیت آگاهی از این موانع، چاره جویی و تلاش در برطرف کردن آنهاست.

۷- عدم تمایل به تغییر:

در بعضی از افراد تمایلی برای تغییر وجود ندارد. بلکه اصل، بر حفظ وضعیت موجود است. بزرگی می گوید: مادام که احساس کردی احتیاج به پیشرفت نداری، تابوت خود را فراهم کرده ای همچنین از جمله موانع فردی خلاقیت می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- مشغله ی زیاد و درگیری بیش از حد با مسئله

۲- داشتن اهداف متضاد

۳- نداشتن استراحت کافی

۴- ترس از انتقاد

۵- عدم تمرکز ذهنی و وجود استرس

۶- خودپرستی و غرور

۷- عادت زدگی

۸- منفی نگری و عدم اعتماد به نفس

## تکنیک ها و روشهای افزایش خلاقیت

۱- تکنیک طوفان ذهنی:

طوفان ذهنی ( Brainstorming ) که یکی از شیوه های برگزاری جلسات و مشاوره و دستیابی به انبوهی از ایده ها برای حل خلاق مسائل می باشد در سال ۱۹۳۸ توسط الکس اس اسبورن ابداع شد. این واژه هم اکنون در واژه نامه بین المللی

ویستر اینگونه تعریف می‌شود: اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می‌کوشند راه حلی برای یک مسئله به خصوص با انباشتن تمام ایده‌هایی که به طور خود به خود و درجا به وسیله اعضا ارائه می‌شود بیابند.

طوفان ذهنی یک روش برای برانگیختن خلاقیت در یک گروه است که برای تولید تعداد زیادی ایده در مورد یک مسأله به کار می‌رود. طوفان ذهنی یکی از شناخته شده ترین شیوه‌های برگزاری جلسات همفکری و مشاوره بوده و کاربرد جهانی دارد. این روش دارای مزایا و ویژگی‌هایی منحصر به فرد است. در واقع بسیاری از تکنیک‌های دیگر منشعب از این روش است.

### قواعد طوفان فکری

طوفان فکری بر دو اصل و چهار قاعده اساسی استوار است.

اصل اول مبتنی بر تنوع نظرات است. تنوع نظرات آن بخشی از مغز را که به خلاقیت مربوط است فعال تر میکند تا بر تفکر قضاوتی خود فائق آید. تفکر قضاوتی در واقع به معنی ارزیابی‌ها و نظرات تکمیلی نسبت به مطلبی مطرح شده است. بدین منظور بعد از جمع آوری تمامی پیشنهادات بررسی و ارزیابی آن‌ها صورت می‌گیرد.

اصل دوم - کمیت ، فزاینده کیفیت است. یعنی هر چه تعداد پیشنهادات بیشتر شود ، احتمال رسیدن به یک راه حل بهتر افزایش می‌یابد.

چهار قاعده اساسی طوفان فکری:

#### ۱- تمرکز بر کمیت (Focus on quantity)

هرچه تعداد ایده‌هایی که تولید می‌شوند بیش‌تر باشد، احتمال دست یافتن به یک راه‌حل اساسی و اثربخش بیش‌تر است و احتمال وجود پیشنهادات مفید و کارسازتر در بین آنها بیشتر میشود. موفقیت اجرای روش طوفان فکری با تعداد پیشنهادات مطرح شده در جلسه رابطه مستقیم دارد. در این روش این گونه عنوان میشود که هر چه تعداد پیشنهاد بیشتر باشد، احتمال وجود طرح پیشنهاد کیفی بیشتر است.

#### ۲- اجتناب از انتقاد (No criticism)

اگر در مواجهه‌ی اولیه با یک ایده، به جای انتقاد از آن، به توسعه و بهبود آن فکر کنیم، یک جو مناسب برای تولید ایده‌های غیرمعمول فراهم می‌شود.

این مهمترین قاعده است و لازم است تمام اعضا به آن توجه کرده و بررسی و ارزیابی پیشنهاد را به آخر جلسه موکول کنند. ضمن اینکه ملاحظه تبعیض آمیز پیشنهادات نیز ممنوع است.

#### ۳- استقبال از ایده‌های غیرمعمول (Unusual ideas are welcome)

ممکن است ایده‌های غیرمعمول رویکردهای جدیدی را به مسأله فراهم کنند و منجر به راه‌حل‌های به‌تری نسبت به ایده‌های معمول شوند.



این قاعده برای جرأت بخشیدن به شرکت کنندگان برای ارائه پیشنهاداتی است که به ذهن آنها خطور میکند. به عبارت دیگر در یک جلسه طوفان فکری تمام اعضا باید جسارت و شهامت اظهار نظر را پیدا کرده باشند و بدون آنکه ترسی از ارزیابی و بعضاً انتقاد مستقیم داشته باشند؛ بتوانند پیشنهاد و نظر خود را بیان کنند. هرچه پیشنهادات جسورانه تر باشد، نشان دهنده اجرای موفق تر جلسه است.

#### ۴- ترکیب و بهبود ایده‌ها (Combine and improve ideas)

می‌توان با ترکیب دو ایده‌ی خوب، به ایده‌ای به‌تر رسید که از هر دو ایده‌ی قبلی کامل‌تر باشد. رعایت این قواعد، منجر به هم‌افزایی در گروه می‌شود که نهایتاً باعث بروز خلاقیت در اعضای گروه می‌شود. بر این اساس، محدودیتی برای مطرح کردن ایده‌ها وجود نخواهد داشت و طی یک فرآیند طبیعی و بدون دخالت بیرونی، جمع مستمراً به ایده‌های بهتر دست خواهد یافت.

اعضا میتوانند علاوه بر ارائه پیشنهاد، نسبت به بهبود پیشنهاد خود اقدام کنند. روش طوفان فکری این امکان را به اعضا میدهد که پس از شنیدن پیشنهادات دیگران پیشنهاد اولیه بهبود داده شود. آنها همچنین میتوانند پیشنهاد خود را با چند پیشنهاد تلفیق کرده و پیشنهاد بهتر و کاملتری را به دست آورند.

اهداف روش طوفان فکری: ایده‌سازی - ایده‌یابی - راه حل‌یابی

مراحل روش طوفان فکری:

۱) خلاقیت و تولید اندیشه

الف - آماده‌سازی اعضا (از قوانین)

ب - ارائه مسأله یا فعالیت (در صورت لزوم اطلاعات جانبی نیز داده می‌شود که اعضا با موضوع، بیشتر درگیر شوند).

ج - ارائه نظریات به صورت چرخشی و نوبتی

د - ثبت تمامی نظریات و اندیشه‌ها (اعم از درست یا نادرست)

۲) قضاوت و ارزشیابی:

در این مرحله نظریات و اندیشه‌ها پالایش و جمع‌بندی می‌گردد و نظریات مشابه و نامناسب حذف می‌گردند.

از مزایای اصلی‌ای که طرفداران این روش برای آن ذکر می‌کنند تقویت روحیه‌ی کار گروهی است، و انتقاد عمده‌ای که به آن وارد می‌شود وقت‌گیر بودنش است.

ترکیب اعضای گروه طوفان فکری

جلسه طوفان مغزی با ۶ تا ۱۲ نفر تشکیل می‌شود. در هر جلسه طوفان فکری لازم است افراد ذیل حضور داشته

باشند: رئیس جلسه، دبیر جلسه و اعضای گروه. رئیس جلسه، قواعد کاری و مسئله مورد بحث «مشکل» را مطرح می‌کند و ناظر بر حسن اجرای آنهاست.

دبیر، کار ثبت صورت جلسه را انجام می دهد. بهتر است دبیر نزدیک رئیس جلسه بنشیند، به طوری که بتواند نقش رابط غیر مستقیم بین رئیس جلسه و اعضا را ایفا کند. بهتر است پیشنهادات بطور گزارشی - نه کلمه به کلمه - یادداشت شوند. اسبورن پیشنهاد میکند که از افرادی که دارای موقعیتهای شغلی یکسان هستند، برای همفکری، دعوت به عمل آید. ضمناً باید در نظر داشت چنانچه رئیس و مرئوس با هم در یک گروه باشند، اصل اظهار نظر آزاد و بیواسطه خدشه خواهد یافت مگر آن که برای آن قبلاً تدابیری اندیشیده شده باشد.

### رویه برگزاری جلسات توفان فکری

یک گروه ۶ تا ۱۲ نفری از اعضا انتخاب می شوند "حتی الامکان از لحاظ رتبه اداری همسان باشند"؛ مشکل به روشنی تعریف شده، و برای شرکت کنندگان توضیح کافی داده می شود؛ حداقل یک هفته از طرح صورت مسئله گذشته باشد "یعنی دستور کار هر جلسه قبلاً اعلام شده باشد"؛ بلافاصله پیش از جلسه اصلی توفان فکری، برای اعضا، جلسه ای توجیهی برگزار می شود؛ با نوشتن صورت مسئله بر روی تخته سیاه به طوری که برای همه قابل خواندن باشد، جلسه توفان فکری شروع می شود؛ رئیس جلسه ۴ قاعده جلسه توفان فکری را متذکر می شود؛ هریک از اعضا که مایل به ارائه پیشنهاد باشد دست خود را بالا می برد و در هر نوبت یک پیشنهاد را ارائه می دهد؛ رئیس جلسه طی یادداشتی ۲ کلمه ای و کوتاه، هریک از پیشنهادات را روی تخته سیاه می نویسد و در همین حال دبیر جلسه پیشنهاد را با جزئیات بیشتری ثبت می کند؛ در صورت لزوم رئیس جلسه می تواند برای برانگیختن اذهان در ارائه پیشنهادات جدید صورت مسئله یا پیشنهادات ارائه شده، را مجدداً طرح کند؛ مدت زمان جلسه نباید از حد مجاز، که معمولاً ۶۰ دقیقه است تجاوز کند.

### مزایا

- ۱ - باتوجه به اصل هم افزایی یا سینرژی باعث می شود که خلاقیت گروهی موثرتر از خلاقیت فردی عمل کند ؛
- ۲ - با این روش، در مدت زمان نسبتاً کوتاهی، شمار زیادی پیشنهاد حاصل می شود ؛

### معایب و نقایص این روش:

- ۱ - ممکن است، ایجاد شرایط جهت اظهار نظر آزاد و بیواسطه دشوار باشد ؛
- ۲ - گروه معمولاً تحت فشار اکثریت قرار گرفته و موجب می شود فرد با نظر اکثریت موافقت کند، حتی اگر قویاً احساس کند که نظر اکثریت اشتباه است ؛
- ۳ - اکثر اوقات تمایل گروه بر حصول یک توافق است، تا دستیابی به پیشنهادات متنوعی که به خوبی مورد بررسی قرار گرفته باشند؛ در واقع این حرکت در حال حاضر بخاطر ساختار جلسات، به صورت عادت در آمده است .

۴ - هنگام طوفان فکری ، اغلب افراد مواردی بدیهی یا ایده آل را پیشنهاد می کنند و این از تلاش آنها برای بحث بیشتر و در نتیجه ارائه پیشنهادات خلاق می کاهد ؛

۵ - ماهیت تنوع گرای طوفان فکری ؛ خود به خود مسبب افزایش پیشنهادات می شود ولی اصلاح و پالایش ساختاری پیشنهادات را دربر ندارد ؛

۶ - اگر گروه از یک رئیس جلسه خوب برخوردار نباشد ممکن است برخی از افراد جلسه را، به طور کامل تحت الشعاع خود قرار دهند ؛

۷ - اجرای موفقیت آمیز این روش مستلزم شناخت قبلی افراد از مسئله است؛

۸ - در این روش ، بهبود مرحله به مرحله "تدریجی" پیشنهادات کمتر مشاهده می شود؛

۹ - گاهی اوقات این روش ، به مسائل نسبتاً ساده و پیش پا افتاده محدود گشته و باعث می شود که روش ارائه شده ، برای حل مسائل کلی پیچیده و کارآیی کافی را نداشته باشد؛

۱۰ - برای بعضی افراد، پیروی از قواعد این روش ، یا ارائه پیشنهادات متنوع مشکل است.

## ۲-تکنیک "چرا؟":

تکنیک "چرا" دقیقاً مثل چراهای مکرر کودکی است که کودکان برای گسترش فهم خود از دنیای اطرافشان از والدین می پرسند. اما با این تفاوت که در بزرگسالی باید یاد گرفته هایمان را زیر سوال ببریم سادگی این تکنیک باعث شده است، بسیاری از مردم متوجه اهمیت و نقش آن نشوند و این تکنیک برای ایده یابی و ایده پردازی به کار می رود. به عنوان مثال برای شناسایی و تعریف درست و کامل مسئله می توان از این تکنیک استفاده کرد. بلکه استفاده از این تکنیک به ما کمک می کند تا موقعیت و وضعیت را بهتر و روشن تر مشخص کنیم و در فرآیند آن به ایده های جدیدی دست یابیم.

## ۳-تکنیک توهم خلاق:

خیلی اوقات آنچه را که فکر می کنیم واقعیت است، واقعیت نیست. واقعیت ها با پنج حس انسان درک می شوند. چیزهایی که چشم می بیند و طوری که مغز آن را تفسیر می کند باعث این خطا می شود. چشم می بیند، اما وظیفه ی ذهن چیز دیگری است. کار ذهن مرتب کردن، دسته بندی و قابل فهم کردن جرقه هایی است که پس از دیدن، مغز آن را ایجاد می کند بنابراین تصاویری که در ذهن است، کپی مستقیم اشیاء نیست بلکه کدهای خلاصه ای است که از طریق شبکه ی عصبی مغز می رسد. منظور و هدف این تکنیک این است که شما بتوانید با قدرت توهم بعضی از اوقات با خطاهای عمدی طور دیگری به مسائل نگاه کرده تا بدین وسیله اصل و واقعیت موضوع را دریابید. این سعی باعث می شود مقداری اطلاعات از شکاف های موجود در بافت های عصبی، آزاد شده و به وسیله پیوند با اطلاعات قبلی، الگوی ذهنی جدیدی ساخته شود و یا موضوع از الگوی ذهنی قبلی به الگوی دیگری انتقال یابد.

## ۴-تکنیک پی. ام. آی (P.M.I):

یکی از ارزش های این تکنیک آن است که انسان را مجبور می سازد تا دقایقی بر خلاف قالب های ذهنی اش تفکر کند و به مرور نسبت به قالب های ذهنی خود آگاه تر و مسلط تر شود، لذا آمادگی ذهنی بیشتری برای خلاقیت پیدا می کند. نام این تکنیک بر گرفته از حروف اول سه کلمه به معنی افزودن، کاستن و جالب می باشد. روش کار چنین است که ابتدا فرد توجهش را به نکات مثبت موضوع یا پیشنهاد و سپس به نکات منفی و نهایتاً به نکات جالب و تازه ی آن که نه مثبت است و نه منفی، معطوف می کند و در پایان نسبت به تهیه لیست نکات مثبت یا مزایای موضوع، لیست موانع، محدودیت ها و نکات منفی موضوع و لیست نکات جالب و تازه ی موضوع اقدام می کند. یکی از مهم ترین کاربردهای این تکنیک زمانی است که نسبت به یک قضیه اطمینان داریم نه مواردی که نسبت به آن شک و ابهام داریم. به عبارت دیگر هر چه نسبت به موضوعی بیشتر بدبین یا خوش بین باشیم استفاده از این تکنیک کار گشایتر و اثر بخش تر خواهد بود. برای یافتن نکات جالب کافی است که جمله ی ((چقدر جالب می شود اگر.....)) را کامل کنیم.

## ه-تکنیک DO IT:

نام این تکنیک از حروف اول چهار کلمه ی Define به معنی تعریف کردن Open به معنی باز کردن Identify به معنی شناسایی Transform به معنی تبدیل کردن، تشکیل شده است. منظور از انتخاب این واژگان این است که برای حل مشکل لازم است ابتدا موضوع و مسئله را دقیق تعریف و مشخص نمود. و سپس ذهن را برای راه حل های مختلف باز نگه داشته تا بهترین راه حل شناسایی و در نهایت آن را به عمل تبدیل کرد.

در زیر این کلمات را تعریف کرده ایم. هر یک از آن ها به شما دید خوبی برای استفاده از این تکنیک می دهد.

### ● مسأله را واضح مطرح کنید:

سؤال کنید چرا این مشکل به وجود آمده است؟ سعی کنید مشکل را به مشکلات کوچک تر تقسیم کنید. حال این مشکل را در دو کلمه بیان کنید. هدف ها، معیارها و موانع کارتان را مشخص کنید و درباره ی آن ها توضیح دهید. در این مرحله با تمرکز بیشتر بر موضوع و درک عمیق آن می توان به تعریف درست تری از آن رسید. تعریف دقیق مسأله، به قدری به حل خلاق آن کمک می کند که گفته می شود نود درصد حل مسأله، خوب فهمیدن آن است.

### ● از زاویه های مختلف مسأله را ببینید:

فکر خود را محدود نکنید. در مورد مشکلاتان، از دیگران سؤال کنید و از پاسخ هایشان برای تولید ایده های جدید استفاده کنید. ایده ها را هر چند خنده دار لیست کنید. ایده های جدید را با هم ترکیب کنید و در دسته های مختلف گروه بندی کنید. ایده ها را ارزیابی نکنید، یعنی هر چیزی به نظرتان رسید، فکر نکنید مسخره است یا عملی نیست. تشویق در ایده دادن و لیست کردن آن ها، در تولید انبوهی ایده بسیار مؤثر خواهد بود.

### ● از بین ایده ها بهترین را پیدا کنید:

به هدف و معیارهایتان توجه کنید. ایده های جمع شده را براساس آن ها تجزیه و تحلیل کنید. نقاط ضعف هر ایده را پیدا کنید و فکر کنید چگونه می توان آن ها را به نقطه ی قوت تبدیل کرد. در مورد نقاط مثبت اغراق کنید، شما رادر اجرای ایده تان

دل‌گرم می‌کند.

● ایده را به راه‌حل عملی تبدیل کنید:

بعد از ارزیابی و انتخاب بهترین ایده، حالا وقت این است که به عملی کردن ایده فکر کنید. این مرحله‌ای است که فکر و ذهنیت شما می‌خواهد به یک چیز جدی تبدیل شود. یک ایده‌ی خوب اگر بد اجرا شود نه تنها سودی ندارد، بلکه گاهی موجب زیان‌های جبران‌ناپذیر می‌شود.

#### ۶- تکنیک شکوفه‌ی نیلوفر آبی:

این تکنیک توسط یاسوآماتسو مورا طراحی و ارائه شده است. طرح این ایده بر گرفته از شکوفه نیلوفر آبی می‌باشد بدین صورت که گلبرگ‌های شکوفه نیلوفر آبی به دور یک هسته مرکزی خوشه می‌زنند و از آن نقطه گسترش می‌یابند. با ایجاد پنجره‌هایی مشابه با پنجره‌های مورد استفاده در برنامه کامپیوتری، بخش‌هایی از یک تابلوی ایده را می‌توان به صورتی تقسیم بندی کرد که یک موضوع اصلی برای استخراج ایده در پنجره‌های جانبی، مورد استفاده قرار گیرد به نوبه خود مراکز مجموعه‌های جدید پنجره را تشکیل می‌دهد.

#### ۷- تکنیک چه می‌شود اگر...؟

به طور کلی برای خلاقیت باید فکر، از قالب‌های ذهنی، شرایط موجود، پیش فرض‌ها، عادات و استانداردها آزاد شود تا بتواند موضوع را از زوایای مختلف رویت و ایده‌های جدیدی را تداعی کند. بر همین اساس این تکنیک کمک شایانی به آزاد سازی فکر برای جمع‌آوری ایده‌های جدید می‌کند. در این روش توصیه می‌شود برای یافتن ایده‌های جدید از سوالات "چه می‌شود اگر...؟" استفاده کنید و آن را به قدری تکرار و تمرین کنید که برایتان یک عادت شود. از این تکنیک می‌توان برای یافتن افزایش قدرت خلاقیت بدون داشتن موضوع به خصوصی استفاده کرد، ضمن اینکه به عنوان یک تفریح یا شوخی و سرگرمی در همه‌ی اوقات قابل استفاده است.

#### ۸- تکنیک اسکمپر SCAMPER:

این تکنیک کاربرد اصلی آن بر پایه ایده‌ی یابی فردی طراحی شده است که می‌تواند به نحو بسیار اثر بخشی برای گروه‌ها نیز مفید باشد. هدف اصلی این تکنیک قدرت تصور است تا آن را در جهات و بعد مختلف و ضروری به حرکت درآورد. این تحریک به وسیله یک سری سوالات تیپ و ایده بر انگیز صورت می‌گیرد که شخص در رابطه با مسئله مورد نظرش از خود سوال می‌کند و در نهایت با افزایش ایده‌ها، کیفیت ایده‌ها تضمین و ارتقاء می‌یابد. واژه SCAMPER از ابتدای حروف واژه‌های سوال برانگیز گرفته شده که در دستیابی ایده‌های نو بسیار موثر است.

حرف S بر گرفته از کلمه Substitution به معنی جانشین سازی است

حرف C بر گرفته از کلمه Combine به معنی ترکیب کردن است.

حرف A بر گرفته از کلمه Adapt به معنی رفاه، سازگاری و تعدیل کردن است.

حرف M بر گرفته از کلمه Maginify به معنی بزرگ سازی است.

حرف P بر گرفته از کلمه Put to other uses به معنی استفاده در سایر موارد است.

حرف E بر گرفته از کلمه Elimination به معنی حذف کردن است.

حرف R بر گرفته از کلمه Reverse به معنی معکوس سازی است.

#### ۹- تکنیک در هم شکستن مفروضات:

یکی از موانع مهم خلاقیت، مفروضات قبلی است که ناخودآگاه اجازه نمی دهد فکر در همه جهات به حرکت در آید بسیاری از مفروضات قبلی ممکن است در اصل همان زمانی که در ذهن ما ایجاد شده اند، غلط باشند، مثل خطر ناک بودن دوچرخه در ذهن کسی که خواب تصادف شدید با دوچرخه را دیده است. بسیاری از آنها به مرور زمان اعتبارشان را از دست داده اند یا بسیاری از آنها به دلیل تغییر شرایط بی اعتبار شده اند. اما مسئله این است که فرد متوجه این تغییرات و اشتباهات نیست و هنوز با مفروضات قبلی به مسئله نگاه می کند. از آنجائی که مفروضات مربوط به قسمت درونی ذهن می شوند و به عبارت دیگر چون آنها امری درونی هستند نمی توانیم آنها را به تنهایی فسخ یا از فکر خود جدا سازیم. مثل آن چاقو که نمی تواند دسته اش را ببرد. شناسایی مفروضات خود و دیگران، اولین قدم برای تغییر مفروضات است.

#### ۱۰- تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک:

تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت شناسانه که توسط فریتز زویکی ابداع شد، فنی است که بر اساس آن پدیده ی مورد نظر از جهت ساختار کلی و ابعاد مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. به این منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موضوع را شناسایی و فهرست می کنیم. برای مثال اگر بخواهیم در مورد بازاریابی یک کالا راه های جدید و بدیعی بیابیم ابتدا باید ابعاد مختلف کالا مثل شکل ظاهری، کاربردهای آن، خواص و فواید آن، وضعیت مشتریان و بازار کالا تبیین و تدوین نمائیم. در این مرحله بایستی سعی کرد ابعاد کالا را بیشتر مشخص کرد. برای اینکه بتوان ابعاد یک موضوع و اجزای متشکله (متغیرهای) آن را با یکدیگر مقایسه و مرتبط نمود، می توان ابعاد اصلی و اجزای آنها را بر روی دایره ای متحد المركز نوشته و با چرخاندن دایره های مختلف، ابعاد و اجزای آنها را با هم مقایسه و ارتباط آنها را حدس زد.

#### ۱۱- تکنیک دلفی:

این تکنیک در سال ۱۹۶۴ توسط داگلی و هلمر معرفی شد. بسیار شبیه به تکنیک طوفان ذهنی است با این تفاوت که افراد هیچ گاه به صورت گروه در یک جلسه و دور یک میز جمع نمی شوند و در واقع رویارویی مستقیم رخ نمی دهد. اساس و فلسفه این تکنیک این است که افراد در تکنیک طوفان فکری به علت شرم و خجالت نمی توانستند بعضی از ایده هایشان را مطرح نمایند، لذا در این روش افراد به صورت کلامی و رو در رو درگیر بحث نمی شوند. بلکه رئیس گروه موضوع را به همه اعلام می کند و سپس هریک از افراد به طور جداگانه ایده هایشان را به صورت کتبی (حتی می تواند بدون ذکر نام باشد) برای رئیس گروه ارسال می کنند. سپس رئیس گروه تمام ایده های پیشنهادی را برای تک تک اعضا ارسال می کند و از آنها می خواهد که نسبت به ایده های پیشنهادی دیگران فکر کنند و اگر ایده ی جدیدی به نظرشان می رسد به آنها اضافه کنند.

این عمل چندین بار تکرار می‌شود تا در نهایت اتفاق آرا به دست آید. فن دلفی شامل دعوت به مشورت و مقایسه ی قضاوت های بی نام چند نوبتی اعضای یک تیم در باره تصمیم یا مسئله می‌شود.

**چه موقع از فن دلفی استفاده می‌شود؟**

۱- هنگامی که می‌خواهید نظر اعضای یک تیم را در مورد شخصی به دست آورید بی آنکه روبرو شدن آنان سبب احتمال خطا در قضاوت شود.

۲- هنگامی که اعضای یک تیم در یک جا مستقر نباشند.

۳- زمانی که لازم است اعضای تیم نسبت به تصمیمی که می‌گیرند و عواقب آن به طور کامل آگاه و مسئول باشند.

۴- هنگامی که حضور چهره های بالادست و فشار همتایان بر تصمیم گیری اثر می‌گذارد.

**۱۳- تکنیک استخوان ماهی (علت و معلول):**

یکی از روش های بسیار سودمند برای شناسایی مسائل نمودار استخوان ماهی است. نمودار استخوان ماهی که گاهی به آن نمودار ایشیکاوا نیز می‌گویند توسط پرفسور کائور ایشیکاوا از دانشگاه توکیو طراحی شد. هدف اصلی این تکنیک، شناسایی و تهیه فهرستی از کلیه علل احتمالی مسئله مورد نظر است. این تکنیک در درجه اول یک تکنیک گروهی شناسایی مسئله است اما توسط افراد قابل استفاده است.

**۱۴- تکنیک بازگشت به مشتری:**

می‌توانیم با روی برگرداندن از مسائل مربوط به تولید و روی آوردن به مسائل مربوط به بازار یابی، رابطه بین فعالیت های خود و مشتریان را به لحاظ محصول، قیمت، تبلیغ، توزیع و بازار مورد نظر، بررسی می‌کنیم.

**۱۵- تکنیک گروه اسمی:**

فن گروه اسمی جنبه‌های رای دادن بدون بحث‌های محدود را ترکیب می‌کند که توافق به دست می‌آید و شما بتوانید به یک تصمیم گروهی برسید.

**چه موقع از فن تکنیک گروه اسمی استفاده می‌شود؟**

۱- با موضوعی بحث انگیز، حساس، دارای موافق و مخالف یا بسیاری برجسته مواجه هستید و تصور می‌کنید عقیده های ضد و نقیض و ده ها دلیل جزئی و تفصیلی ممکن است بحث را فلج سازد.

۲- می‌خواهید مشارکت مساوی همه ی اعضا را تضمین کنید.

۳- علت اساسی و ریشه ای یک مسئله را شناخته، ولی شناخت نحوه ی اقدام و انتخاب یک گزینه از میان گزینه های بسیار مشکل است.

**۱۶- تکنیک سینکتیکس:**

واژه سینکتیکس از ریشه یونانی الاصل **synetikos** به معنی فشار دادن دو چیز به یکدیگر و یا متصل کردن چند چیز مختلف گرفته شده است این واژه به این دلیل انتخاب شده است که خلاقیت نیز نوعی هماهنگ کردن چیزهای مختلف در یک قالب یا ساختار جدید است و هر اندیشه خلاق از تفکر سینکتیکس بی بهره نمی باشد این تکنیک روشی است برای برانگیختن تفکر خلاق در میان گروهی از افراد که گرد هم می آیند.

به طور کلی فرآیند به کارگیری این روش عبارت است از:

۱- شناسایی و تعریف مشکل و تجزیه و تحلیل آن به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره ی آن (شناخت جوهره)

۲- ارتباط دادن جوهره ی به دست آمده با موضوع غیر مرتبط (ساختن وضعیت مشابه)

۳- کشف راه حل هایی برای موضوع مشابه (راه حل های مشابه)

۴- تلاش برای تبدیل راه حل های به دست آمده به راه حل های نهایی برای مشکل اصلی

۱۷- تکنیکِ دفترچه‌ی یادداشت:

شما کسی هستید که جایی کار می‌کنید، شاید هم فقط درس می‌خوانید، و یا بیشتر اوقات خود را در خانه سپری می‌کنید. تاحالا شده است به جای موضوع اصلی که مشغول آن هستید، به چیزی که در حاشیه‌ی موضوع اصلی قرار گرفته است دقیق شوید و فکر کنید؟ چه قدر به آن فکر کردید؟ چه ایده‌هایی به ذهنتان رسید؟ می‌دانید اگر همین فکری که در حین کار روی موضوع اصلی ناگهان ذهنتان را مشغول کرده و بعضی وقت‌ها اتفاقاً ایده‌های جالبی از آن خلق شده، به چه درد می‌خورد؟ به یک نجار فکر کنید. تصور کنید می‌خواهد یک میز بسازد. چوب، سطل چسب، چند تا میخ، چکش و اره حاضر است. همه چیز آماده است که آقای نجار شروع به ساختن میز کند. اره را بر می‌دارد، جای برش را تنظیم می‌کند و کار شروع می‌شود. درحین کار، یا مثلاً هنگام استراحت توجه او به سطل چسب و دسته‌ی آن جلب می‌شود. این دسته‌ی پلاستیکی چه طور ساخته شده است؟ چه طور روی بدنه قرار گرفته است؟ چه کاری می‌توان کرد که دسته قائم بایستد و روی لبه‌ی سطل که معمولاً آغشته به چسب است، نیفتد؟ بعد از ظهر آن روز را آقای نجار به دسته‌ی سطل چسب فکر می‌کند. البته ممکن است به نتیجه‌ی مشخصی نرسد، اما اگر ایده‌ای به ذهنش رسید و در نگاه اول به نظر رسید که جواب می‌دهد، تا آخر شب سرحال و راضی است. شاید فردا که دوباره به کارگاهش برگشت، دوباره به یاد راه‌حل ابداعی خودش بیفتد. شاید هم نه. شاید فردا آن قدر روز شلوغی است که آقای نجار ایده‌اش را به کلی فراموش کند و سطل و دسته‌اش را همان طور که هست ببیند و استفاده کند. مستقل از این که صورت مسئله‌ی مورد بحث، به حرفه‌ی اصلی شما مربوط باشد یا نه، وقتی که روی مسئله‌ای تمرکز می‌کنید و برای آن دنبال راه‌حل می‌گردید، ناخودآگاه ذهنتان را عادت می‌دهید که:

(۱) پذیرای صورت مسئله‌ی جدید باشد و نسبت به آن حالت تدافعی به خود نگیرد.

(۲) در پردازش اطلاعات ورودی از پدیده‌های بیرونی، دقیق و ظریف عمل کند و به همه‌ی نکات توجه کند. دفترچه‌ی یادداشت ایده به شما این امکان را می‌دهد که بعد از یک بازه‌ی زمانی مشخص، چندین راه‌حل متفاوت برای یک موضوع گرد آورید. نوشتن هم ذهن شما را مرتب می‌کند، هم جلوی آفت فراموشی را می‌گیرد. این دفترچه، نه دفترچه‌ی



یادداشت روزانه است که قرار ملاقات هفته‌ی بعد در آن نوشته شود، و نه دفترچه تلفن. بلکه محیطی است که در آن به خودمان اجازه می‌دهیم ساده و کودکانه فکر کنیم، به ذهن اجازه‌ی خلاقیت دهیم و فکرهای خوبی را که ممکن است تعداد زیادی‌شان در مدت کوتاهی تولید شوند ثبت کنیم. هرچه این فکرها نامأنوس‌تر باشند و قالب‌ها و پیشفرض‌های اضافی مرسوم را بشکنند، با ارزش‌ترند. دفترچه‌ی ایده به ما کمک می‌کند که به اطرافمان دقیق‌تر نگاه کنیم و سعی کنیم نکات ریز و ظریف پدیده‌ها را درک کنیم. کلنجار رفتن با یک مسأله که هیچ اجبار بیرونی برای حل سریع آن ندارید، بهترین راهی است که می‌تواند ذهن شما را همیشه باز و خلاق نگه دارد.

تمرین دفترچه‌ی یادداشت: سعی کنید هر روز زمان‌های خاصی را به پُر کردن خلاقانه‌ی دفترچه اختصاص دهید. در عین حال هر ایده‌ی جدیدی که به ذهنتان می‌رسد، شکار کنید و در دفترچه نگه دارید. اگر در مورد مشکل خاصی فکر می‌کنید، صورت مسأله را هم خیلی خلاصه بنویسید یا با نشانه‌ی خاصی منشأ ایده را مشخص کنید. بهتر است دفترچه را از نوعی انتخاب کنید که احساس راحتی بیشتری در شما ایجاد می‌کند. سعی کنید دفترچه را همیشه همراه داشته باشید. هیچ‌کس نمی‌داند فرصت کی از راه می‌رسد! پس از تمام شدن دفترچه، آن را مرور کنید و ایده‌ها رادسته‌بندی کنید. از آن پس با داشتن مجموعه‌ی با ارزشی از فکر خودتان به عملی کردن این ایده‌های خام پردازید

## تعریف نوآوری

یکی از مشکلات اساسی در مدیریت نوآوری، مفاهیم متنوع و گاهی گیج‌کننده‌ای است که برای واژه «نوآوری (Innovation)» وجود دارد. این واژه در معنایی وسیع‌تر، از کلمه لاتین «innovare» به معنای «ساختن یک چیز جدید» گرفته شده است.

تعریف‌های مشابهی از سوی برخی از منابع معتبر ارائه شده است:

\* نوآوری بهره‌برداری از ایده‌های جدید است - واحد نوآوری دپارتمان صنعت و تجارت بریتانیا (۲۰۰۴)  
\* نوآوری صنعتی شامل فعالیت‌های فنی، طراحی، تولیدی، مدیریتی و تجاری در بازاریابی یک محصول جدید یا بهبود یافته یا اولین استفاده تجاری از تجهیزات جدید یا بهبود یافته، می‌باشد - کریس فری من (۱۹۸۲)، کتاب علم اقتصاد نوآوری صنعتی، جلد دوم.

\* نوآوری لزوماً به معنای به مرحله اجرا و فروش رساندن یک تحول آنی تکنولوژیکی و معرفی یک تکنولوژی جدید (نوآوری بنیادی) نیست، بلکه شامل بهره‌برداری از تغییرات بسیار کوچک در تکنولوژی موجود (نوآوری تدریجی، یا بهبود مستمر) نیز می‌باشد - روی راث ول و پل گریدنر (۱۹۸۵)، کتاب «ابداع، نوآوری، نوآوری مجدد و نقش کاربران».

\* نوآوری ابزار ویژه کارآفرینان است که توسط آن از تغییرات به عنوان فرصتی برای ایجاد تغییر در تجارت یا خدمات، استفاده می‌کنند. نوآوری را می‌توان به عنوان یک قانون ارائه کرد، می‌توان آن را آموخت و به کار گرفت - پیتر دراگر (۱۹۸۵)، کتاب «نوآوری و کارآفرینی».

\* شرکت‌ها از طریق فعالیت‌های نوآورانه به مزیت رقابتی دست می‌یابند. رویکرد این شرکت‌ها به نوآوری، در معنای وسیع‌تر آن، شامل تکنولوژی‌های جدید و روش‌های جدید انجام کارهای کنونی است - مایکل پورتر (۱۹۹۰)، مزیت رقابتی ملت‌ها.

نوآوری یا ابداع، کاربردی و عملی کردن افکار و اندیشه‌های نو و بدیع ناشی از خلاقیت است. نوآوری، تبدیل خلاقیت (ایده نو) به عمل و یا نتیجه (سود) است. «آلبرشیت» . نوآوری، فرآیند اخذ ایده‌ی خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است. فرآیند اجرای خلاقیت یا به عبارتی تحقق بخشیدن و عملیاتی کردن ایده‌های نو و به طور کلی تبدیل خلاقیت به نتیجه‌ی عینی.

### تفاوت نوآوری و خلاقیت:

خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر جدید است. خلاقیت، فعالیت ذهنی و عقلایی برای به وجود آوردن ایده‌ی جدید و بدیع است. حال آنکه نوآوری، تبدیل خلاقیت به عمل یا نتیجه است.

خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار تازه و نو است. تمایز این دو به این صورت است که اندیشه‌ای که خلق می‌شود علاوه بر بدیل بودن برای نوآوری باید در عمل قابل اجرا نیز باشد و افراد باید بتوانند که ایجاد را به نوآوری تبدیل کنند.

اگرچه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می‌شود اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جدا مد نظر قرار گیرند، چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه‌ای هستند.

به طور خلاصه میتوان گفت:

خلاقیت = تازگی + ارزش

نوآوری = خلاقیت + تجاری

### انواع نوآوری:

شومپیتر در نوشته‌های خود انواع نوآوری را به صورت زیر از یکدیگر تفکیک میکند:

۱- نوآوری در منابع و مواد خام اولیه

۲- نوآوری در محصول

۳- نوآوری در روش‌ها و فرآیند تولید

۴- نوآوری در تشکیلات و سازمان اداری و اجرایی

۵- نوآوری در بازار یا ورود به بازارهای جدید

### موانع نوآوری:

• عدم تشویق و حمایت از پیشتازان و حامیان نوآوری؛

- نپذیرفتن ریسک، شکست و اشتباه های آرانان
- دسترسی نداشتن به منابع امکانات و تجهیزات؛
- نداشتن وقت آزاد برای فکر آردن درباره ی ایده ی نو؛
- دست به دست گرداندن پیشنهادها و ایده های نو برای اخذ تایید؛
- پاسخ ندادن سریع به ایده ها و پیشنهادهای جدید
- عدم اطمینان از سرقت ایده ها؛
- عدم آگاهی از معیارهای ارزیابی ایده های نو؛
- ناآگاهی آرانان نسبت به توقع و انتظار مدیریت از خلاقیت تک تک افراد؛
- انزوای مدیریت ارشد؛
- دسترسی نداشتن به اطلاعات موثق، شفاف، مرتبط و به موقع؛
- ساختار مکانیکی؛
- افق زمانی کوتاه مدت برای سودآوری؛
- فقدان سیستم پاداش و پیشنهادهای اثر بخش و سریع؛
- تعارض، تنش و نارضایتی آرانان؛
- دلگرمی زیاد از حد مدیریت؛
- اعتقاد به اینکه نوآوری به راحتی بدست می آید؛
- مبارزات و سیاست بازی های سازمانی؛
- اطلاعات بیش از حد؛
- فقدان دورنمای مشترک نسبت به نوآوری