

# مهارت های مسئله یابی و تصمیم گیری

سید رضا سیف

مهرماه ۱۳۹۵

## چگونگی برخورد با مشکلات:

1. آن را می پذیریم و با آن زندگی و یا کار می کنیم
  2. آن را می پذیریم اما برای رفع آن راه حل ارائه می کنیم
- راه نخست: پذیرش وضع موجود و در نهایت شکست است
- راه دوم: بهبود و ارتقاء را به همراه دارد

---

### دسته بندی مشکلات :

#### 1. مشکلات اتفاقی :

مشخص و روشن هستند از طریق کنترل و شناسایی علت ها و سپس یافتن راه حل ها و انجام مناسب ترین آنها بر طرف می شود

#### 2. مشکلات مزمن :

چندان مشهود نیستند و پذیرفته شده و عادت شده اند برای برطرف کردن مشکلات مزمن بایستی از فرآیند بهبود استفاده کرد زیرا مشکل در سیستم نهادینه شده است .

---

### دسته بندی مسائل :

#### 1- مسائل عادی یا بسته ( ساده )

#### 2- مسائل غیر عادی یا باز ( پیچیده )

#### 1. مسائل عادی یا بسته :

مسئله ایی است که الگو ، قواعد ، فرمول یا روش حل آن شناخته شده و مشخص می باشد

مثل : خیلی از بیماریها \_ درمان سرماخوردگی.....یا فرمولهای ریاضی

#### 2. مسائل غیر عادی یا باز :

---

مسئله ایی است که راه و روش حل آن نا شناخته است، چنانچه همه یا تعدادی از مراحل اصلی فرایند حل یک مسئله ناشناخته ونا مشخص بوده ونیاز به ابداع یا کشف داشته باشد

مثل : درمان بیماری لا علاج

---

### شناخت مسئله :

در شناخت مسئله سه عامل مهم وجود دارد : 1. هدف 2.موقعیت 3. دیدگاه

#### 1. هدف :

آن چیزی است که می خواهیم انجام دهیم یا به آن برسیم .بدون تعریف هدف اندیشیدن در مورد مسئله ممکن نیست مانند: هدف کسب 6٪ رشد اقتصادی ،

#### 2. موقعیت :

در واقع همان شرایط محیطی یا چگونگی رویدادها ست .موقعیت ها را باید بطور عینی وبی طرف بررسی کرد ضمناً هر موقعیتی لزوماً به خودی خود مشکل نیست .

به عبارتی موقعیت در برگیرنده زمان یا مکان تصمیم هایی است که می خواهیم بگیریم .

#### 3. دیدگاه :

یعنی منظری که تعریف کنندگان مسئله از آن زاویه به تفسیر عالم واقع می پردازند.

---

### مهارت حل مسئله :

یک فرآیند شناختی ،رفتاری ،عاطفی ،که در آن فرد یا گروه تلاش می کند راه حل یا شیوه مقابله موثری برای یک مسئله خاص شناسایی یا کشف نماید.

نکته : حل مسئله یک فرآیند است نه نتیجه

---

نکته : حل مسئله یک فرآیند تجویزی است که در موارد گسترده کاربرد دارد .

---

نکاتی که در حل مسئله مورد توجه می باشد :

1. از پیش فرض های نادرست بپرهیزید.
  2. به جای حل مسئله به دنبال مقصر نگردید.
  3. بر روی مسئله ومشکلی که دارید تمرکز کنید .
  4. آنچه را که یافته اید مکتوب کنید
- 

عامل شکست پروژهای حل مسئله :

1. عدم وجود هر گونه اطلاعات
  2. وجود داده و اطلاعات نادرست
  3. فرآیند تصمیم گیری نادرست
  4. تصمیم گیری درست ولی اجرا ناقص یا نادرست
  5. تغییرات غیره منتظره
  6. عدم همکاری 7: نداشتن برنامه و ابزار کافی
- 

روش های معمول در تصمیم گیری :

1. تصمیم گیری احساسی :

در این نوع تصمیم گیری فرد بر اساس احساسات ، خود نسبت به یک موقعیت یا مسئله ویا نیز بر اساس پیش داوری های خود تصمیم گیری می کند .

2. تصمیم گیری آنی :

فرد در یک لحظه و بدون تفکر زیاد تصمیم می گیرد. این افراد در مورد پیامدهای تصمیم خود زیاد فکر نمی کنند.

### 3. واگذاری تصمیم به دیگران :

این قبیل افراد همیشه به کسی نیاز دارند تا برای آنها تصمیم بگیرند. برخی از این افراد به دلیل فرار از مسئولیت پذیری و ترس از شکست ، مسئولیت تصمیم های خود را به دیگران واگذار می کنند. به عبارت دیگر به دیگران اجازه می دهند در مورد آنان تصمیم بگیرند.

### 4. پشت گوش انداختن :

این افراد تصمیم گیری را مرتب به تعویق می اندازند تا زمانیکه مجبور شوند تصمیم گیری نمایند.

### 5. تصمیم گیری منطقی :

این نوع تصمیم گیری بر اساس تجزیه و تحلیل موقعیت (مشکل) بررسی مزایا و معایب راه های مختلف ، ارزیابی نقاط قوت و ضعف انتخاب های مختلف انجام می شود. تصمیم گیری پس از ارزیابی و بررسی تمام راه حل های ممکن بهترین روش تصمیم گیری است .

## گونه های تصمیم گیری :

### 1. تصمیم گیری غیر فعال ( حال گرایی ):

این قبیل افراد ثبات و بقا را می جویند و براین باورند که غالب تغییرات اجتماعی و محیطی اموری فریبنده سطحی یا موقت است و تغییرات تدریجی است. حال گرایان بیشتر میل دارند آن چیزی را بخواهند که می توانند بدست آورند نه اینکه برای بدست آوردن آنچه که می خواهند تلاش کنند آنها فقط در برابر تهدید های جدی واکنش نشان می دهند و نه در برابر فرصت ها.

### 2. تصمیم گیری انفعالی (گذشته گرایی) :

---

در این نوع تصمیم گیری بهترین حالت حفظ گذشته است ، رفع شکاف و اختلاف بین حال و گذشته و باز سازی گذشته است .تمرکز بر روی اصالت ها است فلسفه مدیریت آنها واپس گرایی و تحجر است تکنولوژی در نظر آنها عامل اساسی گرفتاریهاست .از ارتکاب خطا و اشتباه واهمه دارند.

### 3. تصمیم گیری فعال یا (آینده گرایی) :

بر این باورند که آینده بهتر از امروز و بهتر از گذشته خواهد بود. تغییر را باید شتاب داد .تلاش می کنند آینده را پیش بینی کنند و چیزی فراتر از بقاء می خواهند، می خواهند رشد کنند ، برنامه ریزی آینده نگر و حل مسئله بیشتر بر منطق ، علم و تجربه مبتنی است .علم و تکنولوژی را می ستایند. بیشتر نگران از دست دادن فرصت هستند تا نگران اشتباه و شیفته روش های علمی در کار هستند.

### 4. تصمیم گیری فوق فعال (آینده سازی) :

عبارت است از خلق جدید یا نوآوری ، تمرکز بر آن چه که می خواهیم ،بازسازی دوباره ، یادگیری و تطبیق و توافق ذی نفعان (برد برد ) از ویژگیهای تصمیم گیری فوق فعال است .

---

### تعریف گروه :

به مجموعه ای از افراد اطلاق می شود که همگی از تخصص ویژه ای برخوردار هستند و به سبب رابطه متقابل به یکدیگر کمک می کنند،تا مشکلی را بر طرف و تصمیم گیری نمایند.

---

### تعریف تیم :

به مجموعه ای از افراد اطلاق می شود که دارای مهارتهای گوناگون بوده و هریک می توانند از منظر تخصصی به مسئله نگاه کنند و موجب پیشرفت آن گردند. در تیم اثر بخشی مجموع افراد بیشتر از تک تک آنها خواهد بود.

### ترکیب اعضای تیم :

1. رهبر 2. دبیر 3. سایر اعضا

الف: بهتر است تعداد اعضای تیم عددی فرد باشد.

ب: تعداد اعضای تیم از 3 نفر کمتر و از 7 نفر بیشتر نباشد.

ج: بیشتر از آنکه تاکید بر تخصص افراد باشد. تاکید بر ترکیب و تاثیر آنها در کنار یکدیگر است.

د: هیچ محدودیتی مجاز نیست.

---

گام های (فرآیند) تصمیم گیری:

گام اول: شناسایی و تعریف مشکل یا مسئله:

مشکل زمانی وجود دارد که فاصله ای بین موقعیت واقعی با موقعیت مورد نظر یا مطلوب وجود داشته باشد در این حالت داشتن آگاهی و انگیزه کافی نیست بلکه باید دانش مهارت، توانایی و منابع لازم را برای پایان دادن به مشکل داشته باشیم.

گام دوم: شناسایی معیار تصمیم:

معیار تصمیم همان استانداردها برای قضاوت و تصمیم گیری است. معیارها همان موقعیت های بالقوه برای بهتر حل کردن مسئله است که باید معیارها و چهارچوب های تصمیم گیری شناسایی شود.

گام سوم: تعیین اهمیت معیار:

پس از شناسایی معیار تصمیم بایستی اهمیت و اثر معیار تصمیم مشخص شود.

گام چهارم: یافتن و یا ساختن راه حل ها:

پس از مشخص کردن اهمیت معیار تصمیم در این گام تفکر این است که راه کارهای ممکن برای حل مسئله شناسایی شود.

گام پنجم: ارزشیابی راه کار:

ارزشیابی هر راه کار پنجمین گام در تصمیم گیری است و در این مرحله نقاط قوت و ضعف و کارآیی هر راه کار سنجش می شود.

گام ششم: انتخاب بهترین راه کار:

با توجه به اهمیت معیار، در چه بندی راه کارها بهترین راه کارویا راه کار بهینه انتخاب میشود.

---

### فعالیت‌های فرآیند مساله یابی، تصمیم گیری و حل مسئله :

فعالیت‌های فرآیند مساله یابی :

فعالیت‌های مربوط به تعیین وجود مسئله و اهمیت آن

فعالیت‌های فرآیند تصمیم گیری :

الف: فعالیت های مربوط به شناسایی و تعریف و تشخیص مسائل

ب: فعالیت هایی مربوط به ساختن راه حل ها

ج : فعالیت های مربوط به ارزیابی هر یک از راه کارها و انتخاب یکی از آنها

فعالیت‌های فرآیند حل مسئله :

در حل مسئله 4 فعالیت داریم: که سه تای آن مربوط به فعالیت های تصمیم گیری است

الف: فعالیت های مربوط به شناسایی و تعریف و تشخیص مسائل

ب : فعالیت هایی مربوط به ساختن راه حل ها

ج : فعالیت های مربوط به ارزیابی هر یک از راه کارها و انتخاب یکی از آنها

د : فعالیت های مربوط به اجرا در آوردن راه حل انتخاب شده است .



برخی از عناصری که فرآیند تصمیم‌گیری را تحت تاثیر قرار می‌دهند:

1. فشارهای گروهی که بر تصمیم‌گیرنده اعمال می‌شود.
2. موقعیت تصمیم‌گیرنده در میان گروه‌های مختلف
3. برخورد و نگرش سایرین در مورد تصمیمی که قرار است اخذ شود
4. احساسات مربوط به انتظاراتی که دیگران دارند
5. فشار و تاکیددی که تصمیم‌گیرنده در معرض آن قرار دارد

حالت‌های تصمیم‌گیری (یا شرایط تصمیم‌گیری):

1. حالت اطمینان قطعی:

در شرایط اطمینان قطعی تصمیم‌گیرنده از آنچه در آینده پیش خواهد آمد مطلع است در این شرایط اطلاعات درست، سنجش‌پذیر و قابل اطمینان وجود دارد که بر اساس آن می‌توان تصمیم‌گیری کرد.

2. حالت ریسک یا مخاطره آمیز:

در شرایط ریسک قابلیت پیش‌بینی کمتر است. اطلاعات کامل در دست نیست ولی تصمیم‌گیرنده می‌داند که احتمال نتایج ممکن تا چه اندازه است در این شرایط می‌توان احتمال موفقیت تصمیمات را تخمین زد.

3. حالت عدم اطمینان:

در شرایط عدم اطمینان تقریباً اطلاعاتی درباره آنچه پیش خواهد آمد در دست نیست و تصمیم‌گیرنده از احتمالات و حتی نتایج ممکن بی‌خبر است.

نمونه سؤال امتحانی:

❖ فعالیتهای مربوط به ساختن راه حلها مربوط به کدام یک از فرآیندها می‌باشد.

الف: فرآیند تصمیم‌گیری

---

ب : فرآیند مسئله یابی

ج : فرآیند حل مسئله

✓ د : الف و ج

---

فرآیند اخذ ایدهٔ خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است.  
تعریف کدامیک از مصادیق زیر است؟

الف : خلاقیت

✓ ب: نوآوری

ج: یادگیری

د: الف و ب

---

محصول نهایی خلاقیت چیست ؟

✓ الف: نوآوری

ب : کارایی

ج : بهروری

د: الف و ب

---

فنون تصمیم گیری گروهی :

1. فن طوفان مغزی :

در فن طوفان مغزی که حدود 10 یا 12 نفر هستند که صرفاً برای ایجاد راه کارها تشکیل جلسه می دهند. منظور از بکار گیری فن طوفان مغزی ایجاد نظریه ها و راه حل های جدید از طریق برانگیختن خلاقیت اعضاء و گروه و ترغیب آنها به افزودن نظریه هایشان به آنچه دیگران در قبل ارائه داده اند می باشد.

## 2. فن گروه اسمی :

یکی دیگر از فنون بهبود بخشیدن به تصمیم گیری گروهی است. گروهی از افراد برای آگاهی از موضوع مورد بحث تشکیل جلسه می دهند، موضوع برای اعضاء تشریح می شود. و هر یک از اعضاء فهرستی از نظریه های خود را بر روی کاغذ می نویسند. اعضای گروه حق بحث با یکدیگر را ندارند و نظریه ها روی یک تابلوی متحرک ثبت می شود، نقاط قوت و ضعف آنها بررسی میشود و در نهایت اعضاء جلسه با رای کتبی تصمیم گیری می نمایند.

## 3. فن دلفی :

این فن بعنوان شیوه جمع آوری آراء متخصصان جهت استفاده در بهسازی پیش بینی ها بکار گرفته شد. این فن برای گروههایی که قادر به تشکیل جلسه های حضوری نمی باشند طراحی شده است. مدیر بعد از انتخاب شرکت کنندگان نسبت به تهیه و ارسال یک پرسشنامه جهت پاسخگویی توسط انتخاب شدگان اقدام می کند. مدیر پاسخ های دریافتی را خلاصه کرده و دوباره به همراه یک پرسشنامه دیگری بر ای متخصصان ارسال می کند تا هنگامی که مدیریت به اطلاعات مورد نیاز دست یابد. در این فن مشکلات ناشی از ترس از اظهار نظر در حضور دیگران وجود ندارد و از طرف دیگر در این فن مدیریت از نتایج سازنده حاصل از مراودات مستقیم اعضاء گروه محروم است .

## 4. سمینار تصمیم گیری :

بر اساس این تکنیک یک گروه از متخصصان و کارشناسان روش و آگاهی خود را به منظور انتخاب یکی خط مشی مطلوب در شرایط پیچیده بکار می گیرند و از طریق بحث و گفتگوی تخصصی در جمع به نتیجه ای مطلوب دست می یابند. هدف سمینار یافتن راه حل های اصلاحی به طریق عملی می باشد.

## الگوهای تصمیم گیری :

## 1. نگرش علم مدیریت :

این نوع تصمیم گیری روش بخردانه است که توسط مدیران بطور انفرادی انجام می گیرد. زمانیکه مسائل قابل تجزیه و تحلیل باشند و بر اساس آن امکان شناسایی و اندازه گیری متغیرها باشد روش مناسبی برای تصمیم گیری سازمانی می باشد.

## 2. الگوی کارنگی :

در این روش تصمیماتی که در سازمان اخذ می شود تعداد زیادی مدیران در آن دخالت دارند و تصمیم گیری نهایی بر مبنای ائتلافی است که بین مدیران ایجاد می شود ( این الگو توسط هر برت سایمون مطرح شد)

## 3. الگوی تصمیم گیری مرحله ای:

در این روش برای تصمیم گیری مراحل طی می شود که از مرحله شناسایی مشکل شروع و با انتخاب راه حل به اتمام می رسد که تحت عنوان فرآیند تصمیم گیری گفته شده است .

## 4. الگوی سطل آشغال :

این نظریه توسط مایکل کاهن مطرح شد، تصمیم گیری در این الگو در شرایط بسیار مبهم اتخاذ میشود و تصمیمات قابلیت اجرایی کافی نداشته و تصمیمات در دنیای پیچیده بی ثبات و پر از ابهام اتخاذ میشود و در سازمانهایی که دستخوش هرج و مرج و بی نظمی می باشد از این الگو بهره گیری می شود.

## 5. الگوی تصمیم گیری شهودی :

در این نوع تصمیم گیری افراد بدون هر گونه تجزیه و تحلیل و با استفاده از قدرت برتر یا حس ششم مبادرت به تصمیم گیری می نمایند. و تصمیم گیری شهودی را می توان فرآیند خودآگاه که در سایر تجربه های استنتاج شده بدست می آید تعریف کرد.

---

تعریف خلاقیت :

میلی ذاتی است که در وجود انسان به ودیعه نهاده شده و انسان مظهر خلاقیت الهی است. امروزه خلاقیت و نوآوری نه بعنوان یک نیاز بلکه شرط بقاء هر سازمان یا جامعه تلقی گردیده و بر آموزش و کسب مهارت‌های لازم در بکارگیری این استعداد ویژه بشری تاکید بسیاری شده است کلیدی ترین مسئله در جامعه ما و تمام جوامع در حال توسعه خلاقیت است .

خلاقیت نه ژنتیکی است و نه مربوط به نژاد خاصی است بلکه اکتسابی است . تنها راه نجات کشورهای در حال توسعه خلاقیت است و راه دیگری ندارد.

### تعریف نوآوری :

نوآوری ، فرآیند ایجاد هرچیز جدیدی که برای فرد ، گروه یا سازمان ، صنعت یا اجتماع ارزش مهمی داشته باشد و یا فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول خدمات و روش های جدید عملیات است .

### تفاوت‌های خلاقیت و نوآوری :

خلاقیت جنبه ذهنی و نوآوری جنبه علمی دارد و نوآوری محصول نهایی خلاقیت است .  
خلاقیت فرآیند تولید ایده های نو ، کشف مفاهیم جدید و یافتن راه حل های جدید برای حل مسئله است .  
نوآوری فرآیند عملیاتی کردن ایده های نو ، خلاقیت و اجرای راه حل های جدید است .

### عوامل و زمینه های بروز خلاقیت :

1) هوشمندی که شامل :

الف : هوش عاطفی انسان EQ

ب : هوش منطقی IQ

آنچه تعیین کننده موفقیت و کامیابی انسان در زندگی شخصی، شغلی و اجتماعی است هوش عاطفی یا انسانی است و آنچه موجب موفقیت های تحصیلی یا اخذ نمرات بالا میباشد ثمره هوش منطقی است.

(2) خانواده:

شیوه های تربیتی و رفتاری در محیط خانواده می تواند عامل مهمی در پرورش خلاقیت یا سرکوب آن در فرزندان باشد.

(3) تحصیلات:

یکی از عوامل موثر در خلاقیت می تواند تحصیلات باشد. البته مهم شکل تحصیل و آموزش است، اگر از نوع تعاملی و مستقل باشد زمینه خلاقیت بیشتر فراهم می آید، ولی در آموزش به روش ارائه مطلب یا (خطابه ای) از آن جا که آموزش گیرنده فقط به تقویت حافظه خود می پردازد و از تحقیق و پرورش کمتر بهره می برد تحصیلات می تواند حتی مانعی برای خلاقیت باشد.

(4) موقعیت اجتماعی:

در جوامعی که خلاقیت و نوع آوری مورد تقدیر و تشویق قرار می گیرد و روحیه نوع آوری باید مثبت نگریده شود فعالیت ها و برنامه های تحقیقاتی و پژوهشی در این جوامع از جایگاه بالایی برخوردار است، تفکرمدیریت در سازمان ها و شرکت ها پذیرای تحول و پویایی در امور است. انتظار نتایج تحقیقات یک انتظار منطقی است و زودرس بودن نتایج تحقیقات و پروژه ها جایگاهی ندارند.

(5) تفکر آزاد منشانه:

تعصب و اصرار بر روش های موجود و اطلاعات و آگاهی های شخصی و شناخته شده و نیز اعتقاد به برتری نژادی و قومی می تواند مانعی برای خلاقیت باشد به جامعه و فرد خلاق به توانایی خویش اعتماد دارد و گزینش گری بهترین ها را استراتژی تبادل فکری و عملی خود قرار می دهد و از اصرار بر روش های معمول و عاداتی خودداری می نماید.

(6) شرایط سنی:

اگر چه انتظار خلاقیت از گروه های سنی جوان و نوجوان بیشتر است لیکن عنصر تجربه این انتظار را تا حدودی در مورد شرایط سنی بالا نیز ایجاب می نماید.

## 7) جنسیت :

بین زن و مرد در خلاقیت تفاوتی از لحاظ جنسیت وجود ندارد ، زن ها در ارائه افکار بدیع استعداد بیشتری از خود نشان داده اند، گر چه عمده ابداعات و ابتکارات و خلاقیت ها به وسیله مردها بروز کرده است ولی این به دلیل زمینه مناسب اجتماعی برای مرداناست که امکانات و زمینه بیشتری را برای تحقق خلاقیت داشته اند.

---

## مراحل تفکر خلاق :

### 1. آمادگی :

در این مرحله شخصی به نوع روابط بین پدیده ها که ذهن او را به خود مشغول کرده اند پی برده و با طرح سو الهای مختلف در ذهن به نقد و بررسی آن می پردازد.

### 2. پختگی :

در این مرحله شخص با گذشت از مراحل قبلی به درک و شناخت عمیق تری از روابط بین پدیده ها می رسد و گویی پدیده ها جزئی از وجودش است.

مهم

### 3. روشننگری :

در این مرحله شخصی به پاسخ های ناگهانی دست پیدا می کند.

### 4. واریسی :

در این مرحله فرد به بررسی بهترین ایده ای که در مراحل قبلی به آن رسیده است می پردازد تا صحت و سقم (درستی و راستی) آن را مشخص نماید.

### 5. اجراء :

در این مرحله فرد افکار یا ایده هایی که مورد تایید واقع شده اند را به مرحله اجرا در می آورند.

## ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری :

### 1. از جنبه فردی :

الف ( خلاقیت و نوآوری عامل رشد و شکوفایی استعدادها و سوق دهنده بسوی خود شکوفایی است .

ب ( خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت فردی و شغلی و اجتماعی است.

### 2. از جنبه سازمانی :

الف ( خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان ، تولیدات و خدمات .

ب ( خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کمیت و کیفیت تولیدات و خدمات و تنوع آنها می شود.

ج ( خلاقیت و نوآوری عامل کاهش هزینه ها و ضایعات و اتلاف منابع .

د ( خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و تشویق حس رقابت .

## انواع تفکر :

### 1. تفکر واگرا(خلاق):

تفکر خلاق یا واگرا سعی می کند پدیده ها ، امور و افکار را آنچنان که هستند به راحتی نپذیرند، بلکه نگاه متفاوت تری داشته باشند و از قالبهای فکری همسان دور شوند.

### 2. تفکر همگرا:

اما در تفکر همگرا فکرهاى جدید و نو کمتر در آن راه پیدا می کند، امور و پدیده ها را آنچنان که هستند می بینند و می پذیرند. تفکر همگرا، تفکر در حلقه بسته و تفکر واگرا ، تفکر تهوور آمیز (حیرت آمیز) است .

از رهگذر تفکر تهوور آمیز عناصر به ظاهر نامربوط در هم در می آمیزند تا هسته یک اثر هنری ، نظریه علمی یا یک اختراع تشکیل شود.



## فرآیند خلاقیت :

1. مدل گراهام و لاس :

- |                 |                        |                           |
|-----------------|------------------------|---------------------------|
| (1) دوره آمادگی | (2) دوره خواب (پرورش ) | (3) دوره روشنائی (بصیرت ) |
| (4) دوره آزمایش | (5) ارزش گذاری         |                           |

2. مدل پائول پلسک ( paulplsek ) :

- |              |                     |                |
|--------------|---------------------|----------------|
| (1) مشاهده   | (2) تجزیه و تحلیل   | (3) تولید ایده |
| (4) جمع آوری | (5) ارتقاء و افزایش | (6) ارزیابی    |
| (7) اجزا     | (8) ماندن با آن     |                |

عوامل موثر بر خلاقیت :

1. عوامل محیطی (بیرونی):

- |                                       |                      |              |
|---------------------------------------|----------------------|--------------|
| (1) آزادی ( آزادی بیان ، ایده ، فکر ) | (2) منابع کافی       | (3) وقت کافی |
| (4) جو و محیط مناسب                   | (5) طراح تحقیق مناسب |              |
| (6) فشار (مشکلات ، زندگی و.....)      |                      |              |

2. عوامل فردی یا درونی :

- |                               |                  |                       |
|-------------------------------|------------------|-----------------------|
| (1) ویژگیهای شخصی             | (2) خود انگیزی   | (3) تواناییهای شناختی |
| (4) تمایل به خطر کردن (ریسک ) | (5) تخصص در رشته | (6) تجارب             |

## ویژگیهای افراد خلاق :

- 1) کنجکاو یا پرسش گر هستند و علاقه به یادگیری دارند.
- 2) روحیه نقادی (نقدپذیر ، نقد کننده) دارند
- 3) آرامش و آسودگی خیال دارند.
- 4) شوخ طبعی و بذله گویی مثبت دارند.
- 5) در گفتار و عمل بی تکلف هستند (متواضع هستند)(مغرور نیستند)
- 6) دارای هوش سرشار و اعتماد به نفس زیادی هستند.
- 7) در انجام امور پیش قدم هستند
- 8) نظرات غیر عادی و غیر مرتبگی دارند.
- 9) از انجام کارهای روزمره و تکراری خسته و آزرده می شوند.
- 10) ریسک پذیر و تمایل به خطر دارند و پشتکار و تلاش مستمری دارند.

## موانع تفکر و خلاقیت گروهی در سازمان ها :

### 1) فقدان انگیزه و عدم اعتماد:

چنانچه انگیزه ای برای شرکت افراد در یک کار گروهی برای ارائه ایده های مختلف وجود نداشته باشد و بدنبال آن عدم اعتماد تشدید کننده ی استمرار این وضعیت می گردد.

### 2) عدم پذیرش انتقاد و عدم تحمل تضاد در سیستم :

انتقاد سازنده از جمله مبانی تفکر خلاق است . لذا عدم پذیرش انتقاد یا عدم تحمل تضاد و اختلاف سلیقه به هیچ وجه یک سیستم را به سمت نو آوری و تفکر خلاق گروهی سوق نمی دهد.

### 3) محافظ کاری و مدیریت مستبدانه :

چنانچه مدیران ارشد و حتی میانی سازمان طرفدار حفظ وضع موجود باشند و مخالف هر گونه تغییری و تحولی باشند از سویی اصولاً تفکر حاکم بر سازمان استبدادی باشد، تفکر خلاق گروهی ره به جایی نمی برد.

### خصوصیات مدیران خلاق :

- 1) از کسب نتایج خلاق احساس رضایت می کنند.
- 2) موفقیت خود را بسته به موفقیت دیگران می دانند.
- 3) از ادراک شهودی و قوی برخوردار هستند.
- 4) فرصت طلب ، تماشاجی و شکسته گرا نیستند.

### انواع خلاقیت :

#### 1) خلاقیت عملی :

روش تفکر به صورت غیر سنتی وجود دارد، روشی است که در آنچه عملاً وجود دارد و به کار می رود تردید نموده و به فکر جایگزین بهتری می افتد.

#### 2) خلاقیت ذهنی :

یافتن ایده های جدید و رها کردن و آزاد کردن قدرت مغزی (نظیر : راههای جدید ارتباط ، وضع علائم و نشانه های جدید و یا روش جدید آموزش

#### 3) خلاقیت هنری :

در این حالت هدف این است که افراد تجهیزات و وسایل مورد استفاده اشان را به سلیقه خود تزئین کنند و یا به آنها اجازه می دهند تا ماشین آلات و تجهیزاتی را که مسئول آن هستند به اسم خود نامگذاری کنند.

#### 4) خلاقیت غیر کلامی و تخیلی :

---

پرواز اندیشه در دنیای تخیلات آزاد و رهایی از غیر و بند تفکر سنتی و استدلالی پرواز ذهن به دنیای  
ناشناخته ها ، شکار نظریه های نو و فرضیه های جدید

---

تقسیم بندی سازمانها بر اساس میزان خلاقیت :

الف) سازمان خلاق و نو آور

ب) سازمانهای تقلید کننده و نو آور

ج) سازمانهای محافظه کار و سنتی

د) خلاق در امور نظری و نه عملی

---

**4 نکته کلیدی برای مدیران خلاق و نو آور :**

- 1) به کار گیری و جذب نیروهای خلاق و نو آور در سازمان
- 2) امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نو آورانه
- 3) آزادی عمل کافی در انجام فعالیتها
- 4) دادن پاداش مناسب به افراد خلاق