

شرح پیشرفته

مبانی و نظریه‌های کارآفرینی

جامـــع‌ترین، کامـــل‌ترین و بروزترین کتـــاب

درسنـــامه جامع همـــراه با نکـــات طلایـــی

سؤالات طبقه‌بندی شده با پاسخنامه تشریحی

همراه با سؤالات ادوار گذشته با پاسخنامه تشریحی

مؤلفین
دکتر محمد کشاورز (عضو هئیت علمی دانشگاه صنعتی مازندران)
سید امیرصادق موسوی
مهدی زارع

چاپ اول – ۱۴۰۵

انتشارات اندیشه ارشد

فهرست مطالب

کسب و کار چیست؟	۵
اهداف کسب و کار	۵
نوع شناسی کسب و کارها	۶
محرک های راه اندازی کسب و کارها	۷
مراحل تکامل کسب و کارها	۸
تکنیک های خلاقیت	۱۳
روش کار با این تکنیک	۱۸
کاربردهای تکنیک شکوفه نیلوفر آبی	۱۸
ویژگی فرآیند نوآوری؛	۱۹
انواع نگرش ها به کسب و کار	۴۲
موانع نگرش مثبت به کسب و کار در ایرانیان	۴۳
رویکرد خلق فرصت و رویکرد کشف فرصت	۶۱
انواع کار آفرینی با توجه به مالکیت کسب و کار	۸۴
انواع کار آفرینی بر اساس نوع کسب و کار	؛ ۸۵
انواع کار آفرینی بر اساس کاربرد و تکیه بر فناوری	۸۹
مرحله اول ایده پردازی	۹۱
مرحله دوم سال‌های ابتدایی کسب و کار با رشدی ثابت	۹۱
مرحله سوم ایجاد نقطه عطف	۹۱
مرحله چهارم رشد تهاجمی	۹۲
شبکه‌های اجتماعی و تأثیر آن بر فرآیند کارآفرینی	۹۲
شروع کسب و کار	۹۳
رشد	۹۳
تثبیت یا توسعه	۹۴
افول	۹۴
مجوعه سؤالات و پاسخنامه: مدیریت کارآفرینی	۹۷

✍ کسب و کار چیست؟

نویسندگان مختلف تعاریف متفاوتی از کسب و کار دارند. در واژه نامه‌ی آکسفورد، کسب و کار به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است. در واژه‌نامه‌ی لانگ من کسب و کار به فعالیت پول درآوردن و تجارتی که از آن پول حاصل شود، گفته می‌شود. به زبان ساده کسب و کار عبارت است از حالتی از مشغولیت و به طور عام شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آنها را به منظور کسب سود در بر می‌گیرد. اگر بعضی تعاریف مهم کسب و کار را از قول متخصصان این رشته یاد کنیم بهتر می‌توان مفهوم کسب و کار را درک کرد.

بر طبق نظر "رویک و هانت" کسب و کار عبارت است از هر نوع کاسبی که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند؛ تولید توزیع و عرضه می‌شود.

پترسن و پلومن بر این باورند که هر تبادلی که در آن خرید و فروش صورت گیرد، کسب و کار نیست؛ بلکه کسب و کار هر نوع تبادل تکراری و تجدیدشونده‌ی خرید و فروش است. پروفسور «اون» کسب و کار را یک نوع کاسبی می‌داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می‌شوند. بنابراین با توجه به تعاریف یاد شده می‌توان دریافت که کسب و کار با خرید و فروش کالاها تولید کالاها یا عرضه خدمات به منظور به دست آوردن سود سر و کار دارد. با توجه به تعاریف یاد شده ویژگی‌های کسب و کار عبارت اند از؛

- فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش؛
- معامله‌ی کالاها و خدمات؛
- تکرار معاملات؛
- انگیزه‌ی سود (مهم‌ترین و قدرتمندترین محرک اداره‌ی امور کسب و کار)؛
- فعالیت تؤام با ریسک. کسب و کار همیشه برآینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است.

از این رو همواره کسب و کار توأم با ریسک است.

باور عمومی این است که تنها هدف کسب و کار به دست آوردن سود اقتصادی است، در حالی که این امر واقعیت ندارد ارویک معتقد است همان طور که انسان تنها با هدف خوردن زندگی نمی‌کند، تنها هدف کسب و کار هم کسب سود نیست، بنابراین کسب و کارها هم دارای اهداف اقتصادی و هم اهداف اجتماعی هستند.

✍ اهداف کسب و کار؛

۱- اهداف اجتماعی؛

- کالاها و خدمات کیفی
- برخورد عادلانه با کارگران
- رعایت عدالت در برخورد با سرمایه‌گذاران
- برخورد منصفانه با عرضه‌کنندگان

۲- اهداف اقتصادی؛

- سود رضایتبخش
- ایجاد و حفظ مشتریان
- ایجاد نوآوری‌ها

✍ نوع شناسی کسب و کارها؛

با توجه به تعاریف و متغیرهایی که برای کسب و کار بیان شد، کسب و کارها در قالب تقسیم بندی‌های مختلفی ارائه گردیده که در یکی از مهمترین این تقسیم بندی‌ها، حوزه‌های اصلی کسب و کارها به سه دسته تقسیم شده‌اند؛

۱- کسب و کار صنعتی

- صنایع استخراجی
- صنایع ژنتیک
- صنایع تولیدی
- صنایع سازه‌ای

۲- کسب و کار خدماتی

- خدمات مستقیم
- خدمات حمایتی

۳- کسب و کار تجاری

- تجارت بین‌الملل
- تجارت داخلی

به طور خلاصه، کسب و کار صنعتی با تولید کالاها و مواد اولیه سر و کار دارد، در حالی که کسب و کار خدماتی با توزیع ارتباط دارد و کسب و کار تجاری به معنی واسطه‌گری است.

کسب و کار صنعتی؛ به عبارت ساده صنعت به فرآیندهای استخراج و تولید کالاها برای مصرف نهایی با استفاده‌ی صنایع دیگر برای تولید توجه دارد. بنابراین کالاهای مورد استفاده‌ی مشتریان نهایی کالاهای مصرفی خوانده می‌شوند و کالاهای مورد استفاده‌ی دیگر صنایع برای محصولات نهایی‌شان کالاهای مولد نامیده می‌شوند. با توجه به ماهیت صنایع آنها را به صنایع استخراجی، ژنتیک، تولیدی و سازه‌ای تقسیم می‌کنند. البته هر یک از این صنایع را می‌توان به دسته‌های مختلفی تقسیم بندی کرد به عنوان نمونه صنایع تولیدی را می‌توان به صنایع پردازشی، تحلیلی، ترکیبی، خدماتی و مونتاژ تقسیم کرد.

کسب و کار خدماتی؛ شامل فعالیت‌هایی است که برای انتقال کالاها و خدمات از مکان تولید به محل مصرف ضروری‌اند. بنابراین خرید و فروش کالاها و خدمات و تمام فعالیت‌هایی را که انجام معامله را تسهیل می‌کنند، انبارداری، درجه‌بندی، بسته‌بندی، تأمین مالی، بیمه و حمل و نقل و ... شامل می‌شوند. کسب و کار خدماتی، کسب و کار تجارتی را نیز شامل می‌شود و به انجام آن کمک می‌کند. وظیفه‌ی اساسی کسب و کار خدماتی برداشتن موانع فردی، مکانی، زمانی، مبادلاتی، دانشی و ... است و جریان آزاد کالاها و خدمات از تولیدکننده به مصرف‌کننده را فراهم می‌سازد.

کسب و کار تجاری؛ در واقع تجارت شاخه‌ای از کسب و کار خدماتی است. به تعبیری وضعیت نهایی فعالیت کسب و کار شامل خرید و فروش کالاها و خدمات است. کسب و کارهای تجاری را بر اساس اندازه و میزان پوشش به دو دسته اصلی تقسیم می‌کنند؛

بر اساس اندازه و ظرفیت؛

- تجارت عمده فروشی
- •تجارت خرده فروشی

در یک تقسیم‌بندی دیگر کسب و کارها را بر اساس قلمرو فعالیت به شش دسته تقسیم می‌کنند؛

۱- کسب و کار الکترونیکی؛ این نوع کسب و کار جدید بوده و با پیدایش کامپیوتراینترنت و توسعه جامعه ی خدماتی به عنوان یکی از سریعترین کسب و کارها از نظر تعداد سود و حجم در عرصه تجارت جهانی مطرح هستند. به طور کلی کسب و کار اینترنتی به فروش محصولات یا خدمات در اینترنت گفته می‌شود.

۲- کسب و کار خانگی؛ به هر نوع فعالیت اقتصادی در محل سکونت شخصی که با استفاده از وسایل و امکانات منزل راه‌اندازی می‌شود، کسب و کار خانگی می‌گویند. این نوع کسب و کار به طور سنتی در بسیاری از منازل در کشورها وجود داشته و به مفهوم درآمدزایی و کسب و کار از طریق انجام فعالیت‌ها در منزل اشاره دارد. با توجه به تعداد فارغ التحصیلان به ویژه خانم‌ها و عدم وجود منابع لازم برای بسیاری از شهروندان راه اندازی کسب و کار خانگی زمینه مناسبی برای کسب درآمد می‌باشد.

۳- کسب و کارهای خانوادگی؛ به کسب و کارهایی اطلاق می‌شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل کسب و کاری می‌نمایند. این نوع کسب و کارها را می‌توان در بسیاری از کشورها همچون ایتالیا مشاهده نمود.

۴- کسب و کارهای روستایی از این نوع کسب و کارها با توجه به اندازه کوچک، روستاها در مقیاسی کوچک هستند و با توجه به غالب بودن فعالیت‌های کشاورزی و کارگاهی از کارآیی خاصی برخوردارند.

۵- کسب و کارهای کوچک و متوسط؛ اکثر واحدها، کارگاه‌ها و شرکت‌هایی که زیر ۵۰ نفر کارکنان را به خود اختصاص داده‌اند، را کسب و کار کوچک و متوسط می‌گویند. البته نوع کسب و کار کوچک و متوسط فقط با تعداد کارکنان ارزیابی نمی‌شود. ولی به هر حال تعداد کارکنان یک معیار بسیار مهم در این زمینه است. در ایران و اروپا تعداد کارکنان زیر ۵۰ نفر و در کشوری مانند آمریکا زیر ۱۰۰ نفر را واحد کوچک و متوسط می‌نامند.

۶- کسب و کارهای بزرگ؛ به آن دسته از کسب و کارهایی اطلاق می‌گردد که بالاتر از ۵۰۰ نفر کارکنان را کاشته باشند و از نظر اندازه سود و فروش معمولاً ارقام بالایی را به خود اختصاص می‌دهند، کسب و کارهای شش گانه فوق هم پوشانی‌های زیادی با یکدیگر دارند و در حوزه‌های خدمات صنایع و تجارت و همچنین بخش-های مختلف دولتی خصوصی و تعاونی قابل ملاحظه هستند.

✍ محرک‌های راه اندازی کسب و کارها؛

در مطالعات «استیم» در آمریکا نشان می‌دهد، کسب و کارهایی که فعالیت کارآفرینانه در آنها بالا از فاصله‌ی بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۱ میلادی در مقایسه با سایر کسب و کارها، ۱۲۵ درصد رشد استخدامی و اشتغال داشته رشد دستمزد کارکنان آنها ۵۸ درصد بالاتر و بهره‌وری در آنها ۱۰۹ درصد بالاتر بوده است.

مطالعاتی که توسط والستاد و کوریلسکی در سال ۱۹۹۶ میلادی در آمریکا صورت گرفته نشان می‌دهد کارآفرینانی که اقدام به راه اندازی کسب و کار نموده‌اند، دلایل اقدام خود را به ترتیب در موارد ذیل خلاصه نموده‌اند؛

- رئیس خود بودن
- فرصت برای استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌ها

- کاری برای اقوام و فامیل خود فراهم سازند.
- فرصتی برای پول جمع کردن خود فراهم کنند
- مشاغلی برای افراد جامعه ایجاد کنند و یا به جامعه کمک کنند؛
- مشکل یا مسأله‌ای را که به صورت چالش مطرح شده است، را حل نمایند.

همان گونه که ملاحظه می‌شود، مهمترین انگیزه ی کارآفرینان از راه‌اندازی کسب و کار مستقل، رئیس خود بودن است. در این مطالعه همچنین در خصوص عدم راه اندازی کسب و کار توسط افراد دلایلی ذکر شده که به ترتیب عبارتند از سن (زیادی جوان بودن یا زیادی مسن بودن)، فقدان انرژی زمان و مهارت وجود ریسک و مخاطره در کسب و کار مسائل و مشکلات مدیریت کسب و کار و راضی بودن از شرایط فعلی.

✍ مراحل تکامل کسب و کارها؛

در طول دهه‌های اخیر، کسب و کارها شاهد تکامل شگرفی شده‌اند که اهم این تحولات را می‌توان در قالب ۵ دوره بیان کرد؛

۱- در دهه‌ی ۶۰ میلادی تمرکز کسب و کارها بر این بود که چگونه محصول یا خدمت بیشتری تولید کنند (کمیت).

۲- در دهه‌ی هفتاد میلادی کسب و کارها بر چگونگی تولید با قیمت ارزان‌تر تأکید داشتند (هزینه)

۳- در دهه‌ی هشتاد میلادی کسب و کارها بر چگونگی تولید بهتر توجه داشتند (کیفیت).

۴- در دهه‌ی نود میلادی برای کسب و کارها تولید سریع‌تر اهمیت داشت (تقدم زمانی)

۵- در قرن بیست و یکم کسب و کارها بر این تأکید دارند که چگونه سفارشات بیشتری برای خلق ارزش بیشتر عرضه کنند (خدمت).

کسب وکار از شکل‌گیری یک ایده در ذهن فردشروع می‌شود و با تلاش و کوشش بسیار، این ایده تبدیل به یک محصول و یا خدمت جدیدی به جامعه شده و منجر به رشد و شکوفایی در کسب وکار خواهد شد. در خصوص ایجاد یک کسب و کار و ایده اولیه نقطه نظرات متفاوتی وجود دارد. به طور کلی عامل کلیدی برای دستیابی به ایده اثربخش کسب و کار، درک نیازهای ارضاء نشده مشتریان است.

♦ تست:

عامل کلیدی برای دستیابی به ایدهٔ اثربخش کسب‌وکار کدام است؟

۱) تست مقدماتی محصولات و خدمات
۲) ارتباط با عامهٔ مردم از طریق تبلیغات
۳) درک نیازهای ارضاء نشده مشتریان
۴) تعیین مدل کسب‌و کار و اعتباریابی ایده

✓ گزینه «۳»

خاستگاه واژه کارآفرینی کشور فرانسه است. این واژه، از واژه فرانسوی Entreprendre که به معنای متعهد شدن است، گرفته شده است. در اوایل سده شانزدهم میلادی کسانی را که مأموریت‌های نظامی را هدایت می کردند، کارآفرین می‌خواندند. از حدود سال ۱۷۰۰ میلادی به بعد فرانسویان این واژه را برای پیمانکاران دولت که مسئول ساخت جاده، پل، بندر و ... بودند به کار بردند. این واژه در ادبیات فارسی ابتدا به معنای کارفرما و سپس کارآفرین ترجمه شد. البته این ترجمه، جامع، مانع و مفید معنای دقیق واژه نیست. در واقع اگر این واژه "ارزش

آفرین" ترجمه می شد، به نظر رساتر بود. گرچه معنای واژه ای " ارزش " در ادبیات اقتصادی غرب با معنای آن در ادبیات دینی ما متفاوت است.

واژه کارآفرین در طول زمان همراه با تحول شیوه های تولید و ارزش‌های اجتماعی دچار دگرگونی و افزایش مفاهیم در برگیرنده شده است. تطور تاریخی واژه کارآفرین به ترتیب فردی که همه ریسک‌های مادی و معنوی را متحمل می‌شود، کارآفرین بازیگردان طرح‌های تولیدی بزرگ، بازرگانان، تمایز بین صاحب سرمایه و کارآفرین و تمایز بین مدیر و کارآفرین می‌شود.

♦ **تست:**

تطور تاریخی واژه کارآفرین در کدام گزینه رعایت شده است؟

۱- متحمل همه ریسک‌های مادی و معنوی، کارآفرین بازیگردان طرح‌های تولیدی بزرگ، بازرگانان، تمایز بین صاحب سرمایه و کارآفرین ـ تمایز بین مدیر و کارآفرین

۲-کارآفرین بازیگردان طرح‌های تولیدی بزرگ ـ متحمل همهٔ ریسک‌های مادی و معنوی، بازرگانان، تمایز بین صاحب سرمایه و کارآفرین، تمایز بین مدیر و کارآفرین

۳- بازرگانان، متحمل همهٔ ریسک‌های مادی و معنوی، کارآفرین بازیگردان طرح‌های تولیدی بزرگ، تمایز بین صاحب سرمایه و کارآفرین، تمایز بین مدیر و کارآفرین

۴-متحمل همهٔ ریسک‌های مادی و معنوی، بازرگانان، کارآفرین بازیگردان طرح‌های تولیدی بزرگ، تمایز بین صاحب سرمایه و کارآفرین، تمایز بین مدیر و کارآفرین

✓ **گزینه «۱»**

استیونسون و همکارانش معتقدند که کارآفرینی عبارت است از فرایندی که فرصت ها بوسیله افراد (یا برای خودشان یا برای سازمانی که در آن کار می کنند)، بدون توجه به منابعی که در اختیار دارند تعقیب می شوند. کارآفرینی را توانایی خلق و ساخت چیزی ارزشمند از هیچ چیز می داند. این مفهوم یعنی شروع انجام دستیابی و ایجاد یک شرکت یا سازمان.

هوارد استیونسون که یک نظریه‌پردازِ برجستهٔ کارآفرینی در دانشگاه بازرگانی هاروارد است، عنصر ابتکار و تدبیر (چاره اندیشی) را به تحقیق خود اضافه کرده و مدیریت کارآفرینی را از روش‌های رایج مدیریت اجرایی مجزا می‌کند. او پس از شناخت ابعاد مختلف نقطهٔ ثقل مدیریت کارآفرینی را پیگیری فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که در حال حاضر تحت اختیار و کنترل هستند، می‌داند. از نظر او کارآفرینان نه تنها فرصت‌هایی را می‌بینند که از خاطر مدیران اجرایی رفته‌اند، بلکه اجازه نمی‌دهند، منابع اولیه‌شان، حق انتخابشان را محدود نماید. کارآفرینان، منابع دیگران را برای تحقق اهداف کارآفرینی خود بسیج می‌کنند. برخی مدیران اجرایی اجازه می‌دهند که منابع موجود و مفاهیم شغلی آنها، دیدگاه‌ها و اعمال آنها را محدود کند. بدین ترتیب مجدداً ما شاهد تعریفی از کارآفرینی هستیم که محدود به شرکت‌های تازه تأسیس نیست.

«پیتر دراکر» معتقد است کارآفرین کسی است که فعالیت اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه شروع می نماید. کارآفرین ارزش‌ها را تغییر می‌دهد و ماهیت آنها را دچار تحول می‌نماید. همچنین مخاطره پذیر است و به درستی تصمیم‌گیری می‌نماید. برای فعالیت خود به سرمایه نیز دارد، ولی هیچگاه سرمایه گذار نیست، کارآفرینی همواره به دنبال تغییر است و به آن پاسخ می‌دهد و فرصت‌ها را شناسایی می‌کند و کارآفرینی به عقیدهٔ دراکر همانا به کار بردن

مفاهیم و فنون مدیریتی، استانداردسازی محصول، بکارگیری ابزارها و فرآیندها و طراحی و بنانهادن کار بر پایه آموزش و تحلیل کار انجام شده است. او کارآفرینی را یک رفتار می‌انگارد نه یک صفت خاص در شخصیت افراد.

انواع سرمایه‌های ایجادشده توسط کارآفرینان شامل ۴ سرمایه می‌شود؛

- سرمایه هنری
- سرمایه مالی
- سرمایه محیطی
- سرمایه اجتماعی

سرمایه‌ی هنری چیزهای ناملموس‌تری را نشان می‌دهد که زندگی انسان‌ها را پرنشاط می‌کند و احساس خوشایند را در مردم جامعه ایجاد می‌کند.

سرمایه مالی ایجاد ثروت را نشان می‌دهد که نتیجه یک کسب و کار انتفاعی است.

سرمایه‌ی اجتماعی بیانگر میزان اعتماد، مشارکت و تعاملات سازنده مردم در جامعه می‌باشد که نوعاً نتیجه کارآفرینی اجتماعی است.

سرمایه محیطی نیز با پایداری منابع طبیعی سر و کار دارد.

بعضی کارآفرینان و کسب و کارها سرمایه مالی و یا اجتماعی ایجاد می‌کنند. برخی از محیط محافظت می‌کنند و برخی نیز تمامی این سرمایه ها را به صورت توأمان ایجاد می‌کنند. البته بعضی کسب و کارهای انتفاعی ممکن است به علت تمرکز صرفاً مالی برای کسب قدرت و ثروت، سرمایه‌های اجتماعی، هنری و محیطی را ویران سازند.

♦ **تست:**

کدام‌یک از انواع سرمایه‌های ایجاد شده به وسیله کارآفرینان، چیزهای ناملموس‌تری را نشان می‌دهد که باعث پرنشاط شدن و ایجاد احساس خوشایند در مردم جامعه می‌شود؟

۱) سرمایه مالی ۲) سرمایه هنری ۳) سرمایه اجتماعی ۴) سرمایه محیطی

✓ **گزینه «۲»**

فرد کارآفرین کسی است که توانایی تشخیص و ارزیابی فرصت های کسب و کار دارد و می‌تواند منابع لازم را جمع آوری کرده و از آنها بهره برداری نموده و عملیات مناسبی را برای رسیدن به موفقیت پی ریزی کند. «مک کله لند» تعریف گسترده‌تری از کار آفرینی بیان می کند و فرایند کارآفرینی را فراتر از شغل و حرفه بلکه یک شیوه زندگی تعبیر می نماید به طوری که خلاقیت و نوآوری، عشق به کار و تلاش مستمر، پویایی، مخاطره پذیری، آینده نگری، ارزش آفرینی، آرمان گرایی، فرصت گرایی، نیاز به پیشرفت، مثبت اندیشی، زیر بنا و اساس زندگی کارآفرینانه می باشد، در این زندگی شکست مفهومی ندارد به جز این که پله ای برای بالا رفتن، موقعیتی برای آموختن، تصور ناقصی از واقعیت، ابهامی که در هدف وجود دارد، واقعه ای که هنوز فواید آن تبدیل به سود نشده است، دراین زندگی پول انگیزه ی اصلی و اولیه فعالیت های اقتصادی نیست بلکه معیاری برای سنجش میزان موفقیت فرد محسوب می شود.

از نظر اقتصاددانان کارآفرین کسی است که ارزش افزوده ایجاد نماید. یعنی اینکه با زمان و انرژی لازم، سرمایه ها را به گونه‌ای به کار گیرد که ارزش آنها و یا محصولات بدست آمده، نسبت به حالت اولیه اش افزایش یابد. رابرت هیسریچ فرایند کارآفرینی را خلق چیزی نو می داند که توام با صرف و وقت و تلاش بسیار و پذیرش خطرات مالی، روحی و

اجتماعی برای به دست آوردن منابع مالی، رضایت شخصی و استقلال است، که نتیجه این فرایند از فعالیت های منظمی حاصل می شود که خلاقیت و نوآوری را به نیاز مندی‌ها و فرصت‌های بازار پیوند می دهد. یا به عبارتی فرایند کارآفرینی تنها خلق محصول یا خدمتی جدید نیست، بلکه خلق محصول جدیدی است که متناسب با نیاز های بازار وتقاضای موجود باشد و بتوان آن را به جامعه ارائه نمود. از دیدگاه اندیشمندی به نام ژان باتیست سی، کارآفرین در شرکت هم جایگاه رهبر را دارد و هم جایگاه مدیر و هماهنگ کننده.

خلاقیت فرایندی فکری است که به تولید ایده می‌انجامد. خلاقیت همان به‌کارگیری توانایی تجسم و خیال‌پردازی برای ایجاد فکر یا مفهومی جدید است.

مراحل خلاقیت؛ مدل گراهام والاس که پایه و وجه مشترک بیشتر مدل‌های خلاقیت است. گراهام والاس نیز تقسیم‌بندی معروف خویش را از فرآیند خلاقیت ارائه نموده که این تقسیم‌بندی چهارگانه عبارت است از؛

۱. آمادگی؛ یک دانشمند یا هنرمند، قبل از خلق اثر خویش باید از ابعاد مختلف با زمینه کاری خویش آشنا باشد. این مرحله مطالعهٔ آگاهانه بر اساس تجربه‌های قبلی است که شخص می‌کوشد مسأله را روشن کند و آن را به عناصر و عوامل تشکیل دهنده‌اش تجزیه کند.

۲. نهفتگی؛ در این مرحله ظاهراً نوعی توقف در کار دیده می‌شود. فرد هیچ‌گونه تلاشی برای رسیدن به نتیجه انجام نمی‌دهد. در این مرحله ذهن به طور ناهشیار شروع به فعالیت می‌کند. در این مرحله راه‌حل‌های مختلفی به ذهن شخص می‌رسند و او نمی‌تواند از بین آنها، راه حل مناسب را انتخاب کند. به طور کلی مرحله نهفتگی یعنی زمان تفکر و واکنش.

۳. اشراق (روشن‌سازی یا بصیرت)؛ در این مرحله تفکر شکل گرفته و حل مساله روشن می‌شود. این مرحله توأم با جنبه‌های عاطفی است، چون فرد با تحقق مساله‌ای که از آن جدا بوده است، احساس لذت می‌کند. این مرحله پیدایش ناگهانی راه‌حل است. در یک لحظه شخص متوجه راه حل مسأله شده و می‌گوید آهان (Aha) فهمیدم.

۴. اثبات (تمیز و تجدید نظر یا آزمایش و ارزش‌گذاری)

در این مرحله فرد خلاق آنچه به دست آورده است را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و آن را از لحاظ منطقی آزمایش می‌نماید. در این مرحله راه حل پیدا شده، مورد تجدید نظر دقیق قرار می‌گیرد.

♦ **تست:**

کدام مورد در فرآیند خلاقیت درست است؟

۱) مرحله سماجت به عنوان نقطه واقعی حل مسأله است.

۲) مرحله نهفتگی عبارت است از زمان تفکر و واکنش

۳) اشراق شامل توجه دقیق و متمرکز بر روی مسأله تحت بررسی به منظور حل مسأله است.

۴) بر طبق مرحله رسیدگی و تحقیق، شکل آموزش و تحقیق مبنایی اساسی برای ایجاد خلاقیت است.

✓ **گزینه «۲»**

انواع اندیشیدن: بیشتر ایده‌های جدید با اندیشیدن به دست می‌آید. انواع عمده شیوه تفکر عبارتند از:

۱- خلاق: اندیشیدنی است که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می‌شود، به تجسم و واضح کردن آن می‌پردازد و به منظور فرموله کردن یا دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعدیل آن می‌پردازد. واقعیات در فرآیند خلاقیت به کار گرفته می‌شوند و با توجه به اینکه تفکر خلاق به این موضوع آگاهی دارد که واقعیت‌ها آنچنان که باید شناخته نشده‌اند و اطلاعات موجود تنها بخشی از دانش مربوط به وضعیت موجود است به شناسایی و کشف آنها می‌پردازد و با حذف و یا ترکیب واقعیت‌های موجود، به روشن شدن فکر جدید کمک می‌کند. بینشی که بدین ترتیب حاصل می‌شود قوه تصور را در یافتن فکرهای جدید تغذیه می‌کند. منشاء فکر جدید قوه تصور و تخیل است نه قدرت منطقی بشر، سرنخ های مختلفی که به دست می‌آید ارزیابی و به هم ربط داده می‌شود تا بهترین فکر به دست آید.

۲- سببی با علّی: این نوع تفکر بر شکل دادن حوادث و دستاوردهای آتی به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده تأکید دارد. وضعیت طراحی شده به عنوان یک رشته از وقایع به هم پیوسته‌ای که وضعیت مطلوب را سبب خواهد شد، در نظر گرفته می‌شود. اثر متصور آتی، در سری حوادثی که برنامه‌ریزی و اجرا خواهد شد به شکل عاملی سببی در می‌آید. از این رو وجه مشخص اندیشیدن سببی به اصطلاح اندیشیدن به طور معکوس است که در آن فعالیت‌ها ظاهراً بی ثمر کنونی، به حوادث به هم پیوسته‌ای که به وضعیت مطلوب آتی ختم می‌گردد تبدیل شده و نتایج استخراج می‌گردد.

۳- استقرایی: در این شیوه فرد استدلال‌های خود را بر اساس اجزاء گوناگونی برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی قرار می‌دهد. از جزء به کل یا از فرد به همه، استدلال می‌کند. این فرآیند ترکیبی است زیرا اجزاء سر هم می‌شوند تا کل را شکل دهند.

۴- قیاسی: این شیوه درست عکس تفکر استقراری است. از نتیجه‌گیری‌های کلی به فکری خاص می رسد. یعنی حرکت ذهن از کل به جزء است. در این نوع تفکر کل به اجزای تشکیل دهنده اش تقسیم می‌شود. تفکر قیاسی دانش صریح را ارائه می‌دهد نه دانش ضمنی یا کلی را. تفکر قیاسی، تکنیکی است برای استفاده از اطلاعات یک منبع برای حل مشکل در زمینه دیگر. اغلب می‌توان از یک راه حل برای حل مشکل یا مشکلات دیگر استفاده کرد. از تفکر قیاسی می‌توان برای تجزیه و تحلیل یک راه حل موفق، شناسایی مواردی که باعث رشد و بهبود آن می‌شود استفاده کرد و سپس همان اصول را برای حل مسئله دیگر به کار برد. این یک روش بدون زحمت برای ارائه ایده‌های جدید است که از قبل تأیید شده‌اند.

۵- قضاوتی (حل مسئله): در این شیوه فرد به کسب واقعیات درباره هر وضعیت توجه دارد تا مسئله را معین کند و واقعیات را به طور منطقی تجزیه و تحلیل کرده و رابطه معناداری میان آنها برقرار کند و درباره مسئله تصمیم بگیرد. این روش به میزان زیادی تحت تأثیر نیروهای قضاوت و تجارب گذشته و سنت است.

♦ **تست:**

در کدام‌یک از فنون خلاقیت، حقایق، دانش و یا فناوری مربوط به زمینه‌ای خاص، در زمینه خاص دیگری به کار برده می‌شود؟

۱) روش قیاسی
۲) فن دلفی
۳) فن گشت و گذار
۴) نمودار استخوان‌ماهی

✓ **گزینه «۱»**

✍ تکنیک‌های خلاقیت

فنون خلاقیت خلاقیت مهارتی است که هر کسی می‌تواند آن را فرا گیرد و یکی از بهترین روش‌های پروش آن استفاده از فنون خلاقیت است. در این بخش به برخی از مهمترین فنون خلاقیت به اختصار پرداخته خواهد شد.

۱. تکنیک بارش فکری

تکنیک بارش فکری را تکنیک طوفان فکری هم می‌نامند. این تکنیک یکی از معروف‌ترین تکنیک‌های خلاقیت است و بیشتر از بقیه تکنیک‌ها هم استفاده می‌شود. در این تکنیک که اغلب به صورت گروهی انجام می‌شود، تعدادی افراد دور هم جمع می‌شوند و در مورد حل یک مسئله یا مشکل ایده می‌دهند. گروهی بودن این تکنیک شرکت‌کنندگان را تشویق به دادن ایده‌های بیشتر می‌کند و البته هدف تکنیک هم همین است. اینکه تا آنجا که ممکن است تعداد بیشتری ایده ارائه شود.

۲. تکنیک اسکمپر (SCAMPER)

تکنیک اسکمپر که به تکنیک سوالات ایده‌برانگیز نیز معروف است، از هفت حرف انگلیسی تشکیل شده است. هریک از این حرف‌ها، حرف ابتدای یک واژه است و هر واژه امکان طرح سوالی را برای رسیدن به ایده‌ها ارائه می‌کند. این تکنیک هم ضمن اینکه کاربرد راحتی دارد، در مواردی که نیاز به ایده‌های ابتکاری و خلاقانه به‌خصوص برای تولید محصولات است، بسیار کارآمد عمل می‌کند. تکنیک اسکمپر یک تکنیک کاربردی برای دست‌یابی به تفکر خلاق، حل مسئله و بهبود محسوب می‌شود. درواقع این تکنیک یکی از تکنیک‌های خلاقیت به‌شمار می‌آید. از این روش‌ها می‌توان برای تولید یک محصول یا خدمت جدید، بهبود ویژگی‌های یک محصول یا خدمت قدیمی و حل یک مسئله و مشکل استفاده کرد.

✍ این هفت واژه عبارت‌اند از:

۱- جایگزین‌کردن یا Substitute

جایگزین کردن مواد اولیه، فرآیندها، قوانین، محصولات، اجزاء سازنده و ... برای دست‌یابی به یک ارزش جدید.

- **مثال:**
  - استفاده از لنز بجای عینک
  - استفاده از انرژی الکتریکی بجای بنزین در وسایل نقلیه

۲- ترکیب‌کردن یا Combine

ترکیب و ادغام ایده‌ها، استعدادها، منابع، محصولات و ... برای دست‌یابی به یک ارزش جدید.

- **مثال:**
  - ترکیب تلفن، دوربین، ضبط و پخش صوت در تلفن‌های همراه
  - ایجاد یک تیم کاری از ترکیب کارکنان واحدهای مختلف برای کار روی یک پروژه جدید.

۳- تطبیق دادن/ سازگار کردن یا Adapt

ایجاد سازگاری و تطبیق در ایده‌ها، فرآیندها، محیط، محصولات و ... برای دست‌یابی به یک ارزش جدید.

- **مثال:**
  - ضدآب ساختن دوربین و ساعت برای استفاده در زیر آب
  - ایجاد خمیدگی در ابتدای نی برای نوشیدن آسان‌تر

۴- اصلاح کردن (بزرگ یا کوچک‌کردن) یا Modify (Magnify / Minify)

افزایش و یا کاهش ویژگی‌ها، اندازه‌ها، وزن و ... محصول برای دست‌یابی به یک ارزش جدید.

- **مثال:**
  - افزایش/کاهش اندازه بسته‌بندی محصول مثلاً تولید نوشابه خانواده
  - کاهش وزن و ابعاد لپ‌تاپ برای حمل و نقل آسان‌تر

۵- کاربردهای دیگر یا Put to Another Use

یافتن سایر کاربردهای یک ایده یا محصول در صنعت دیگر، بخش مشتریان دیگر و ... برای دست‌یابی به یک ارزش جدید.

- **مثال:**
  - استفاده از زباله برای تولید انرژی
  - استفاده از شیشه خالی مربا برای نگهداری حبوبات

۶- حذف کردن یا Eliminate

توضیح؛ حذف یک یا چند بخش از اجزاء یک محصول، فرآیند و ... برای دست‌یابی به یک ارزش جدید.

- **مثال:**
  - حذف سیم از موس و کیبورد کامپیوتر با استفاده از تکنولوژیwireless
  - حذف مراحل و تشریفات دست و پا گیر در فرآیندهای اداری و بانکی

۷- وارونه کردن/ باز آرایی یا Reverse

تغییر چیدمان و باز آرایی اجزاء یا مراحل یک فرآیند یا محصول برای دست‌یابی به یک ارزش جدید.

- **مثال:**
  - قرار دادن روزنه بر سر سوزن چرخ خیاطی بجای انتهای آن
  - تغییر چیدمان ماشین‌آلات و تجهیزات کارخانه برای دستیابی به بهره‌وری بالاتر

۳. تکنیک شش کلاه تفکر

تکنیک شش کلاه تفکر یکی از کاربردی‌ترین تکنیک‌های خلاقیت است. در این تکنیک ۶ کلاه با رنگ‌های سفید، قرمز، سیاه، زرد، سبز و آبی لازم است. هر کدام از این رنگ‌ها بیانگر طرز فکر و نگرش خاصی به وقایع و اتفاقات است. به همین دلیل هریک از افراد شرکت‌کنندگان برای اجرای این تکنیک، رنگ خاصی از کلاه را بر سر می‌گذارند و بر اساس نگرش مخصوص آن رنگ به موضوع مورد بحث نگاه می‌کند و نظر می‌دهد. در نهایت نظرات توسط شرکت کننده دارای کلاه آبی، جمع‌بندی شده و ارائه می‌شود. در تکنیک ۶ کلاه تفکر افراد با گذاشتن هر یک از کلاه‌ها بر سرشان، سبک فکری‌شان را براساس رنگ کلاه‌شان تغییر می‌دهند. در واقع این افراد سعی می‌کنند نقش بازی کنند. یکی از مهمترین موانع تفکر در زمینه‌های مختلف، عملکرد تدافعی ما است.

ما با گذاشتن هریک از کلاه‌ها بر سرمان، این فرصت را به خودمان می‌دهیم تا بدون تعصب و پیش‌داوری، در نقش خصوصیات فردی آن کلاه، درباره موضوعات مختلف فکر کنیم و حرف بزنیم.

کلاه سفید

کلاه سفید مربوط به واقعیت‌ها، اطلاعات و ارقام ملموس می‌شود. سفید، رنگی خنثی و منفعل است. کلاه سفید با موضوعات و شکل‌های انفعالی سر و کار دارد. کسی که این کلاه را بر سر گذاشته، واقعیت‌ها را بدون هیچ‌گونه قضاوتی مورد کنکاش قرار می‌دهد. مثل یک کامپیوتر که بدون دخالت دادن احساسات و عواطف، و فقط براساس داده‌ها عمل می‌کند و نتیجه را ارائه می‌هد. فردی که این نقش را بازی می‌کند واقعیت‌ها را بی‌طرفانه بیان کند و تفاسیر و تحلیل‌ها کاری نداشته باشد.

کلاه قرمز

این کلاه به عکس کلاه سفید، متکی بر احساسات است. رنگ قرمز نشانه خشم، شور و هیجان است. در کلاه قرمز بینش هیجانی و جنبه‌های احساسی و غیراستدلالی مدنظر می‌باشد. در واقع این رنگ کلاه ابزار مناسبی برای بیرون ریختن احساسات است. این احساسات است که تفکر ما را شکل می‌دهد و آن را با نیازهای ما و مقتضیات زمانه متناسب می‌کند. استفاده از کلاه قرمز به متفکر فرصت ارائه احساساتش در مورد موضوع مورد را بحث می‌دهد.

کلاه مشکی

در تکنیک شش کلاه تفکر، کلاه سیاه به‌طور خاص روی نظرات منطقیِ منفی تاکید دارد. رنگ سیاه نشانه منفی‌نگری و افسردگی است. بنابراین فردی که با این رنگ کلاه در جلسه حضور پیدا می‌کند، جنبه‌های منفی و بدبینانه موضوع را ابراز می‌کند. صاحب کلاه سیاه یادآوری می‌کند که موضوع مورد بحث با تجارب یا دانش موجود در آن زمینه سنخیت ندارد. او دلایل عدم موفقیت و شکست را برمی‌شمرد.

کلاه زرد

کلاه زرد تفکر سازنده مثبت را نمایندگی می‌کند. زرد نشانه آفتاب و مثبت است .تفکر فرد صاحب کلاه زرد بر محاسن و مزایا استوار است. وی همیشه جنبه‌های مثبت و خوشبینانه موضوع مورد بررسی قرار می‌دهد. می‌توان گفت که گرایشات کلاه زرد درست نقطه مقابل تمایلات کلاه سیاه است. هر چه کلاه سیاه منفی‌نگر کلاه زرد مثبت‌اندیش است.

کلاه سبز

رنگ سبز نشانه رویش و باروری است و کلاه سبز سمبل تفکر خلاق و تفکر جانبی است .به همین جهت از کلاه سبز برای ابراز ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و خلاقانه استفاده می‌شود. صاحب کلاه سبز از نظرات کهنه و تکراری گریزان است و از نظرات نو و متفاوت استقبال می‌کند. این کلاه به تغییر علاقه‌مند است و بنابراین روی تغییر و تحول متمرکز می‌شود.

کلاه آبی

آخرین کلاه تکنیک شش کلاه تفکر، به رنگ آبی است. این کلاه روی تفکر متمرکز است .بنابراین وقتی کسی کلاه آبی را بر سر می‌گذارد دیگر درمورد یک «موضوع» فکر نمی‌کند، بلکه درمورد «تفکرِ درباره یک موضوع»

فکر می‌کند. کلاه آبی کنترل‌کننده و سازمان‌دهنده اندیشه‌ها است. کسی که این کلاه را بر سر گذاشته، نظرات بقیه کلاه‌ها را مورد ارزیابی قرار داده و سازمان‌دهی می‌کند. در ضمن رنگ آبی سرد است.

یک مثال عملی در مورد استفاده از تکنیک شش کلاه تفکر در یک کافه محلی

یک کافه محلی به نام کافه خلاق تصمیم دارد منوی خود را به‌روزرسانی کند و نوشیدنی‌ها و خوراکی‌های جدیدی به آن اضافه کند. مدیر کافه از تیم خود می‌خواهد تا با استفاده از تکنیک شش کلاه تفکر، این موضوع را بررسی کنند و بهترین تصمیم را بگیرند.

به همین منظور همه اعضای تیم کافه دور هم جمع می‌شوند تا با برگزاری جلسه ایده‌پردازی با تکنیک شش کلاه تفکر به نتیجه لازم برسند. در زیر نظر هر کلاه را بررسی می‌کنیم:

کلاه سفید (اطلاعات)

اعضای تیم با کلاه سفید به جمع‌آوری اطلاعات موجود می‌پردازد. اطلاعات شامل بازخورد مشتریان، ترندهای جدید در صنعت کافه و عملکرد فروش نوشیدنی‌های فعلی است.

کلاه قرمز (احساسات)

تیم با کلاه قرمز احساسات و حدسیات خود را بیان می‌کند. اعضا احساسات خود را درباره منوی فعلی و ایده‌های جدید به اشتراک می‌گذارند، مانند اینکه کدام نوشیدنی‌ها محبوب‌تر خواهند بود یا کدام ترکیبات ممکن است مشتریان را جذب کند.

کلاه سیاه (منفی‌نگری)

اعضاء با کلاه سیاه به بررسی مشکلات و ریسک‌های احتمالی می‌پردازد. مثلاً اینکه برخی از نوشیدنی‌های جدید ممکن است هزینه‌های بالایی داشته باشند یا ممکن است با ذائقه اکثر مشتریان سازگار نباشند.

کلاه زرد (مثبت‌نگری)

افراد تیم با کلاه زرد به بررسی مزایا و فرصت‌های احتمالی می‌پردازند. مثلاً اینکه اضافه کردن نوشیدنی‌های جدید می‌تواند مشتریان جدیدی را جذب کند و فروش را افزایش دهد.

کلاه سبز (خلاقیت)

تیم کافه خلاق با کلاه سبز به ایده‌پردازی خلاقانه می‌پردازد. ایده‌های جدید و خلاقانه برای نوشیدنی‌ها و خوراکی‌های منو ارائه می‌شود، مانند ایجاد نوشیدنی‌های فصلی یا استفاده از مواد محلی و ارگانیک.

کلاه آبی (مدیریت فرآیند)

مدیر تیم با کلاه آبی فرآیند را هدایت می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که تمامی جوانب بررسی شده‌اند. در نهایت، او تصمیم نهایی را با توجه به نظرات و اطلاعات جمع‌آوری شده می‌گیرد و برنامه‌ای برای اجرای تغییرات تهیه می‌کند.

با توجه به تحلیل‌های انجام شده، تصمیم نهایی کلاه آبی این است که «کافه خلاق» منوی خود را به‌روزرسانی کرده و چند نوشیدنی جدید فصلی و با استفاده از مواد محلی و ارگانیک به منو اضافه کند. البته برای کاهش ریسک‌ها، ابتدا این نوشیدنی‌ها به صورت محدود و به عنوان پیشنهاد ویژه به مشتریان ارائه می‌شوند تا بازخورد آن‌ها جمع‌آوری شود.

همچنین، نوشیدنی‌هایی که فروش کمتری دارند، از منو حذف خواهند شد. این رویکرد به «کافه خلاق» اجازه می‌دهد تا با مدیریت هزینه‌ها و بهره‌گیری از نظرات مشتریان، منویی جذاب و سودآور ارائه دهد.

۴. تکنیک ۵ چرا

تکنیک ۵ چرا زمانی بیشترین تاثیر را دارد که پاسخ سؤالات از افرادی که محصولات را لمس و تجربه کرده اند، پرسیده شود. این تکنیک بسیار ساده است. زمانی که مشکلی رخ می دهد ماهیت و منشا آن تنها با پرسیدن ۵ چرا و نه کمتر روشن می‌شود.

مثالی برای تکنیک ۵ چرا

مسأله؛ مشتری شما از پرداخت هزینه بروشوری که چاپ کرده‌اید، امتناع می‌کند.

چرا؟ تحویل بروشور تأخیر داشته، پس این بروشور ها دیگر به کار نمی‌آیند.

چرا؟ زمان چاپ بیش از آنچه انتظار داشتیم، طول کشید.

چرا؟ جوهر دستگاه‌ها تمام شده بود.

چرا؟ همه جوهرها برای این سفارش که لحظه آخری بود، استفاده شد.

چرا؟ ما موجودی زیادی نداشتیم و نتوانسیم به‌موقع سفارش جوهر بدهیم.

تکنیک چرا یا تکنیک ۵ چرا، تکنیکی است جالب و کارآمد برای رسیدن به دلیل و چرایی تصمیم‌گیری‌ها و اهداف. در این تکنیک هر موضوعی و یا هر تصمیمی که گرفته‌ایم با چراهای متوالی زیر سوال می‌رود، تا در نهایت دلیل واقعی تصمیم‌گیری مشخص شود. البته این تکنیک فقط برای کشف چرایی تصمیم‌های گذشته نیست، بلکه همچنین برای هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های آینده هم کاربرد دارد.

فلسفه روش تویودا بر پایه «مشاهده (برو و ببین)» است. به این معنی که تصمیم‌گیری بیشتر بر مبنای فهم عمیقی است که از فرایندها و شرایط موجود در عمل حاصل می‌شود؛ تا اینکه مبتنی بر افکار و فرضیات افراد حاضر در اتاق هیأت مدیره در رابطه با آن چیزی باشد که اتفاق خواهد افتاد.

۵. تکنیک نمودار استخوان ماهی

تکنیک نمودار استخوان ماهی که توسط پروفسور «کائورو ایشیکاوا» از دانشگاه توکیو ژاپن ابداع شده است، تکنیکی کارآمد در زمینه ایده‌پردازی و حل مسئله است. این تکنیک خلاقیت، یک تکنیک گروهی است، ولی به صورت انفردی هم کاربرد دارد. نمودار استخوان ماهی هدف اصلی این روش که گاهی به آن نمودار ایشیکاوا گفته می‌شود، شناسایی و تهیه فهرستی از کلیه علل احتمالی مسأله مورد نظر است. در این روش نموداری شبیه به اسکلت ماهی شکل می‌گیرد که مسأله در قسمت سر ماهی در داخل دایره و علل مسأله نیز در ستون فقرات ماهی بر روی تیغ‌های ماهی نوشته می‌شود. پس از تکمیل نمودار فرد یا گروه ساقه‌ها و شاخه‌ها را در قالبی نظام یافته و سیستمی به جای محدود نگری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.

۶. تکنیک توهم خلاق

جالب است بدانید که این تکنیک روی نقیصه‌های دریافتی بشر از محیط اطرافش تاکید دارد! همه ما مشابه هم نمی‌بینیم و نمی‌شنویم. در واقع برداشت ما از موضوعات همیشه منطبق بر واقعیت‌ها نیست و همین مسئله

باعث می‌شود ناخواسته بتوانیم زوایای ناپیدای موضوعات را متصور شویم و درک متفاوتی از آن‌ها پیدا کنیم. این مسئله باعث گسترش دیدگاه ما نسبت به آن موضوع می‌شود.

۷. تکنیک وارونه‌سازی

این تکنیک زمانی استفاده می‌شود که به دلیل کیشه‌های ذهنی، تکنیک‌های دیگر کارآیی خودشان را از دست می‌دهند. در این تکنیک به جای پیدا کردن ایده‌هایی برای حل مسئله، دنبال ایده‌ها و مواردی هستیم که باعث به وجود آمدن و یا شدت گرفتن مشکل و مسئله شده‌اند. در واقع به صورت وارونه عمل می‌کنیم. زمانی که به دلایل اصلی به وجود آمدن مشکل رسیدیم، این بار عکس آن را عمل می‌کنیم و به این ترتیب مشکل یا مسئله حل می‌شود.

۸. تکنیک شکوفه نیلوفر آبی

تکنیک شکوفه نیلوفر آبی یک روش تصویری برای ایده‌پردازی و حل مسئله است که به کاربر کمک می‌کند تا با استفاده از یک رویکرد سیستماتیک، ایده‌های خلاقانه‌ای را پیرامون یک مسئله اصلی توسعه دهد. این تکنیک بر پایه توسعه‌ی ایده‌ها به صورت لایه‌ای، مشابه باز شدن گلبرگ‌های نیلوفر آبی، طراحی شده است. ایده‌ها و راه‌حل‌های اولیه به عنوان هسته مرکزی در نظر گرفته می‌شوند و از آن‌ها ایده‌های جدیدتر و جزئی‌تر به وجود می‌آیند.

آقای ماتسومورا یاسوآ (Matsumura Yasuo) رئیس بخش تحقیقات مدیریت Clover در ژاپن وقتی یک گل نیلوفر آبی را می‌بیند و از آن ایده گرفته و این تکنیک را ابداع می‌کند. تکنیک شکوفه نیلوفر آبی را هم به صورت فردی و هم به صورت گروهی می‌توان بکار برد.

✍ روش کار با این تکنیک

تکنیک شکوفه نیلوفر آبی که یکی از تکنیک‌های خلاقیت است، از یک مربع ۹*۹ با ۸۱ خانه مربع شکل تشکیل می‌شود. در خانه مرکزی این صفحه موضوع اصلی یا مسئله‌ای که قرار است حل شود، نوشته می‌شود. در اطراف خانه مرکزی، ۸ خانه که با حروف A تا H مشخص می‌شوند. سپس با کمک گرفتن از تکنیک طوفان فکری 8 عامل مرتبط و تاثیرگذار را پیدا می‌کنیم. در ادامه این ۸ عامل را در به جای حروف A تا H می‌نویسم.

علاوه برای ۹ مربع فوق‌الذکر، تعداد ۸ گروه ۹ مربعی هم در اطراف آن وجود دارد. در ادامه هر یک از عوامل تاثیرگذاری که در ۸ خانه قبلی نوشته شده را به خانه مرکزی گروه مربع‌های دیگر منتقل می‌کنیم. سپس برای هر یک از اینها هم با استفاده تکنیک طوفان فکری ۸ عامل مرتبط را پیدا کرده و می‌نویسیم. بدین ترتیب ۸۱ خانه پر می‌شود و ما ۷۲ ایده مرتبط با مسئله یا موضوع اصلی داریم که می‌توانیم از آنها برای حل مسئله خودمان استفاده کنیم. پس از تولید ایده‌ها، تعدادی از ایده‌های غیرمرتبط حذف می‌شوند و تعدادی از آنها نیز با هم ترکیب شده و ایده‌های جدید و مناسب‌تری به وجود می‌آورند .

✍ کاربردهای تکنیک شکوفه نیلوفر آبی

این تکنیک در حوزه‌های مختلفی از جمله کسب و کار، طراحی محصول، آموزش، و توسعه شخصی کاربرد دارد. برخی از کاربردهای رایج عبارتند از:

- – توسعه محصول جدید؛ تیم‌های طراحی و توسعه محصول می‌توانند از این تکنیک برای ایده‌پردازی و توسعه ویژگی‌های جدید استفاده کنند.

• - حل مسائل سازمانی؛ در جلسات طوفان فکری و حل مسئله، این تکنیک به تیم‌ها کمک می‌کند تا به شکل مؤثرتری ایده‌های خود را توسعه دهند.

• - برنامه‌ریزی استراتژیک؛ در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان‌ها می‌توانند از تکنیک شکوفه نیلوفر آبی برای تحلیل و توسعه استراتژی‌های مختلف استفاده کنند.

۹. تکنیکPMI

نام این تکنیک از حروف اول ۳ کلمه Minus Plus و Interesting گرفته شده است. معنی این ۳ کلمه به ترتیب عبارت‌اند از: Plus مثبت - یعنی نکات مثبت یا مزایا، منفی- Minus نکات منفی یا موانع و معایب و جالب Interesting - نکات جالبی که نه مثبت است و نه منفی. ما انسان‌ها معمولاً به موضوعات و مسائل مختلف نگاهی تک بُعدی داریم که آن هم اغلب بُعد منفی موضوع است. ولی در خلاقیت به نگاه همه جانبه و از زوایای مختلف تاکید شده است. یکی از کاربردهای این تکنیک هم وادار کردن انسان به نگاه چند جانبه به موضوعات است. از ۳ دیدگاه مثبت، منفی و جالب!

۱۰. تکنیکDo It

تکنیک Do It از چهار عبارت تشکیل شده است که حرف ابتدایی عبارت‌ها شامل چهار حرف تشکیل هنده Do Itهستند. این چهار عبارت شامل چهار مرحله زیر هستند؛

- تعریف مسئله
- تفکر باز و به کارگیری فنون خلاق
- شناسایی بهترین راه حل ۴- تبدیل

با اجرای این چهار مرحله، راه‌حل مورد نظر به دست می‌آید و مسئله حل می‌شود.

۱۱. تکنیک ارتباط اجباری

تکنیک ارتباط اجباری (Forced Association) یکی از تکنیک‌ها بسیار حالب خلاقیت است. دراین تکنیک سعی می‌شود میان دو یا چند مفهوم، شیء یا ایده‌ای که به نظر نمی‌رسند با هم ارتباط داشته باشند، پیوندهای جدیدی ایجاد شود. این ارتباطات اغلب باعث به وجود آمدن ایده‌های غیرمنتظره و خلاقانه می‌شود. با این تکنیک می‌توان به حل مسائل پیچیده، تولید محصولات جدید و حتی بهبود فرآیندهای سازمانی کمک کند.

نوآوری عبارت است از اجرایی کردن افکار و اندیشه‌های نو که از خلاقیت نشات گرفته‌اند. در واقع نوآوری خلاقیت اجرا شده است.

✍ ویژگی فرآیند نوآوری؛

فرآیند نوآوری دارای ویژگی‌های زیر است؛

فرآیند نوآوری با عدم اطمینان و تردید همراه است؛ منبع نوآوری یا ایجاد فرصت برای نوآوری غیر قابل پیش بینی است. نتایج نوآوری را به سختی می‌توان با تجربیات قبلی سنجید و به عبارتی پیش‌بینی مشخص از نتایج به عمل آورد، بنابراین تکیه بر برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده در همه موارد جواب نمی‌دهد. معمولاً مرحله ابداع تا به دست آوردن موفقیت‌های حاصل از اجرای پروژه را بین ۷ تا ۱۵ سال و فاصله بین ابداع و تولید تجاری را بین ۳ تا ۲۵ سال ذکر می‌کنند.

فرآیند نوآوری مبتنی بر دانش افزایی و یادگیری است. فرآیند نوآوری موجب تقویت دانش جدید می‌شود و متکی بر هوش و خلاقیت فردی و یادگیری متقابل است و به دلیل سرعت تجربیات جدید حاصل از فرآیند نوآوری پیوند و ارتباط سریع و تنگاتنگ تمام افراد درگیر در امر نوآوری در هر نقطه از فرآیند آن ضروری است.

فرآیند نوآوری در تقابل با برخی از کارهاست. نوآوری اغلب مستلزم حذف برخی فعالیت‌ها در سازمان است و به نوعی در تقابل با آنها قرار می‌گیرد. به عنوان مثال، پیگیری و اجرای طرح موتور خنک‌کننده توسط هوا در شرکت «هوندا» منابع و وقت طرح توسعه موتورهای خنک کننده آبی را به خود اختصاص داد. فرآیند نوآوری از مرز بخش‌های مختلف درون سازمانی و برون سازمانی فراتر می‌رود.

فرآیند نوآوری مستلزم تبادل اطلاعات در بخش‌های مختلف سازمان و خارج از آن است و نیز واحدهای مختلفی درگیر فرآیند نوآوری می‌شوند. منبع بسیاری از ایده‌ها نیز فراتر از بخش‌های مختلف سازمان و ناشی از تبادل اطلاعات بین رشته‌های مختلف است.

انواع نوآوری؛ نوآوری را به طرق گوناگون تقسیم می‌کنند، اما بهتر است که انواع نوآوری را از دیدگاه سازمان و با توجه به منابع مالی مورد نیاز مهارت‌های مورد نیاز، سطح ریسک، سرعت نوآوری برای ورود به بازار و ... بررسی کرد. زیرا این دیدگاه کاربردی و عملی است. با توجه به شاخص‌هایی که برخی از آنها ذکر شده به توضیح انواع نوآوری پرداخته می‌شود؛

نوآوری بنیادی این نوآوری منجر به خلق بازارهای جدید می‌شود. جایگزینی لوله‌های خلاء با ترانزیستور یک مورد از این نوع است. ویژگی نوآوری‌های بنیادی توسعه انواع مواد جدید (سرامیک، فیبرهای مصنوعی و کریستال) است. پذیرش کند محصول جدید از طرف مصرف‌کنندگان، هزینه بالا و مخاطره‌آمیز بودن این قبیل نوآوری‌ها از جمله ویژگی‌های آن است. نوآوری‌هایی از این قبیل برای شرکت به وجود آورنده آن حق ثبت بوجود می‌آورد و به شرکت یک برتری تکنولوژیکی نسبت به رقبا می‌دهد و در درازمدت منجر به حاکمیت آنها در بازار می‌شود. برای بدست آوردن چنین موقعیتی در بازار شرکت باید سرمایه‌گذاری سنگین و مستمر بر روی مهارت-های کارکنان و تجهیزات انجام دهد.

نوآوری مبتنی بر توسعه عملکرد (محصول)؛ وقتی نوآوری در محصولی به وجود می‌آید، شرکت‌ها تلاش می‌کنند که کاربرد این محصول جدید را افزایش دهند. ویژگی‌هایی مانند قدرت، دوام و انعطاف‌پذیری در توسعه کاربرد محصول مؤثر است. یک نمونه از انواع توسعه کاربرد و عملکرد محصول باتری‌های لیتومی بزرگ "کداک" است. لیتوم به نسبت باتری‌های قلیایی دارای مزیت قدرت و وزن است، اما مشکل اندازه دارد که شرکت‌ها نتوانسته بودند این مشکل را برطرف سازند و مهندسان شرکت کداک توانستند به این محدودیت نائل شوند. به طور کلی نو آوری‌های بنیادی زمینه اصلی برای توسعه کاربرد محصول را فراهم می‌سازند و هر کدام از این کاربردهای جدید با منحنی S شکل حرکت می-کنند. توسعه کاربردهای محصول به لحاظ مالی کمتر هزینه بر است و هزینه تحقیق و توسعه شرکت‌هایی که بر روی این نوآوری‌ها کار می‌کنند، بسیار بیشتر از شرکت‌هایی است که تحقیقات بنیادی انجام می‌دهند. این نوآوری نیاز به دیدگاه ساختار یافته‌ای برای تعریف و حل مشکل و مهارت‌های مرتبط یا مهندسی به خصوص شیمی و مهندسی مکانیک دارد و به دلیل محیط رقابتی باید کار تحقیق به سرعت به نتیجه برسد. بنابراین باید رابطه متقابل بین کارکنان بخش‌های تولید و تحقیق و توسعه وجود داشته باشد.