

موانع طراحی سازمان خلاق در سازمانهای ایرانی

علیرضا شیروانی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

سیمین علیپور

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

siminalipoor۷۶@yahoo.com

چکیده:

در دنیای امروز که تمامی امور،

با تفکر، خلاقیت و پویایی دانست و تنها این استراتژی که از کوچکترین عضو تا بزرگترین عضو جوامع را در این دنیای پر هیاهو و پر شتاب پیشروی و پیروزی می رساند. از این رو این مقاله با پرداختن به موضوع خلاقیت و مطالعه ی آن از زوایای مختلف و با بهره گیری از مطالعه ی میدانی پیرامون شش فرضیه (همراستایی، محرک های متنوع، ارتباطات درون سازمانی، فعالیت های خود جوش، فعالیت های غیر رسمی، پدیده های تصادفی میمون) در شانزده سازمان بخش دولتی شهر اصفهان، اهمیت بکارگیری این موضوع را در سازمانهای ایرانی بررسی می کند.

مقدمه

امروزه همگان به روشنی دریافته اند که تکرار مکررات و عدم تغییر و پویایی چیزی جز رکود و ایستایی را به ارمغان نمی آورد و افراد و جوامع و متعاقب آن سازمانهای این چنینی محکوم به پیروی محض از قدرتمندان عرصه خود هستند و آنچه که از کوچکترین عضو تا بزرگترین عضو جوامع را نجات میبخشد تنها تفکر، تعقل، حرکت و نوآوری و خلاقیت است که موجب جاری شدن روحی نو و حیاتی نو بر پیکره افراد، جوامع و سازمان میشود و تکرار و استمرار این امر قدرت و حرکت شگرفی را به ارمغان می آورد همانطور که همگان

برای بهبود و ارتقا کیفیت فعالیتهای سازمان تعریف میشود

کلمات کلیدی: خلاقیت، بوروکراسی، سلسله مراتب، همراستایی، پدیده های تصادفی میمون، فعالیت های خود جوش

تعاریفی از خلاقیت

از آنجایی که خلاقیت همواره موضوعی است در حوزه علوم انسانی و مفاهیم پیچیده ای را در بر دارد و گستره وسیعی را نیز در بر گرفته، به سختی نیز قابل تعریف است و هر تعریف در واقع ابعادی از آن را روشن می سازد. تعاریف خلاقیت از دیدگاه اندیشمندان بدینگونه است:

- گیلفورد^۱ خلاقیت را تفکر واگرا جهت دست یافتن به راه حلهای جدید برای مسائل می داند. وی بر منبع و خاستگاه خلاقیت (وجود یک مسئله)، نوع خروجی خلاق (راه حل)، ویژگیهای خروجی خلاق (تازگی)، نوعی تفکر (تفکر واگرا) و حل مسئله تأکید شده است.
- مازلو^۲ خلاقیت را به نگرش بی تعصب و مستقیم به کارها و فعالیتها تشبیه کرده و می گوید خلاقیت بیشتر شبیه یک گرایش بیان سلامت روان و مربوط به شیوه ادراک و طرز واکنش نسبت به جهان است تا آفریده هنری؛ بنابراین هر کس در هر شغلی که باشد می تواند از خود خلاقیت نشان دهد.^۳
- کوستلر^۴ خلاقیت را از نیستی به هستی و در قالب ذهنیات و عینیات تأکید دارد. به این عبارت که خلاقیت را ایجاد آنچه قبلاً وجود نداشته است، چه به صورت ذهنی و چه به صورت عینی، تعریف می کند.
- چارلز هندی (۱۹۹۰) خلاقیت را روشهای نواندیش درباره چیزهای آشنا که موجب آزاد شدن نیروهای تازه می شود و موجب امکان پذیری چیزهای مختلف می شود می داند
- وودمن و ساویر (۱۹۹۳) خلاقیت را خلق یک فرآیند، رویه، ایده، خدمت و یا محصول جدید و ارزشمند توسط افراد مشغول به کار در یک سازمان اجتماعی پیچیده می دانند.

روش شناسی خلاقیت

روش شناسی خلاقیت عبارتی است به معنای چگونگی کسب راهبردهای متداول و کلاسیک در ارائه خلاقیت و کسب نتایج خلاق.

در این مبحث می توان ۵ روش در تولید خلاقیت را ارائه نمود:

۱. فرضیه (راهبرد) سیر تکاملی و تکامل تدریجی

بر اسا

اند و به تدریج با اضافات در تغییرات به تکامل فعلی خود می رسند و در سیکل زندگی خود در مسیر تغییر و بهبود حرکت می کنند.

۲. فرضیه (راهبرد) پیوند و تلفیق

در این حالت دو یا چند ایده موجود با هم تلفیق و ترکیب شده و سپس مخروج شدن یک ایده و دست آورد کاملاً متفاوت از قبل به وجود می آید و بازدهی متفاوتی نیز دارد.

۳. فرضیه (راهبرد) دگرگونی و تحول

^۱ Guilford ۱۹۵۹

^۲ Maslow ۱۹۶۲

^۳ Schultz ۱۹۷۷

^۴ Koestler ۱۹۶۷

در این فرضیه عنوان می شود که گاهی ایده جدید به شکلی کاملاً متفاوت تغییر و تحولات فاحش فعالیت خود را ادامه می دهد.

۴. فرضیه (راهبرد) کاربرد دوباره

بر اساس این روش با نگاهی دوباره و متفاوت به جزء جزء یک ایده با محصول و یا فرآیند قبلی می توان بهره ای متفاوت از آن گرفت و با دگ

۵. فرضیه (راهبرد) تغییر مسیر دادن

در این فرضیه عنوان می شود که گاهی لازم است فرد برای خلاقیت و پاسخ به مسئله ای از زاویه دیگری به مسئله نگاه کند و در راه کنکاش و فعالیت خود مسیر را تغییر داده و راههای متفاوتی برای موفقیت و رسیدن به هدف را تجربه کند.

نظریه های خلاقیت

نظریه های فراوانی وجود دارد و اهم آنها در این مبحث به شرح زیر است:

۱. نظریه نبوغ ذاتی Genius

طرفداران این نظریه معتقدند که خلاقیت ذاتی است و قابل آموزش نیست، در خلاقیت قابلیت آموزش و پرورش را دارد.

۲. نظریه رفتارگرایان Nothing New

طرفداران این نظریه معتقدند که چیز جدیدی به وجود نمی آید، بلکه همه همان عناصر قدیم هستند که در لباس جدید و با تغییرات و تحولاتی، مجدداً به وجود می آیند.

۳. نظریه افزایشی Incremental

طرفداران این نظریه عنوان می دارند که فرآیند خلاقیت تدریجی و گام به گام در ذهن انسان تکمیل می شود.

۴. نظریه ناگهانی Aha

و اما طرفداران این نظریه اعتقادی به تدریجی و فزاینده بودن خلاقیت ندارند، بلکه خلاقیت را طلوعی ناگهانی و چون جرقه ا ناگهانی در ذهن می دانند.

سبکهای فکری و خلاقیت

۱. تفکر مستقل یا مطلق

۲. تفکر انتزاعی

۳. تفکر تحلیلی

۴. تفکر عقل سلیم

۵. تفکر مفهومی

۶. تفکر عینی

۷. تفکر کیهانی

۸. تفکر انتقادی
- تفکر خودمحور ۹
۱۰. تفکر هیجانی
۱۱. تفکر تجربی
۱۲. تفکر کارکردی
۱۳. تفکر کل نگر
۱۴. تفکر شهودی
- تفکر منطقی ۱۵.
- تفکر جزء نگر ۱۶.
- تفکر علمی ۱۷.
- تفکر سیستمی ۱۸.
- تفکر کلامی ۱۹.
- تفکر دیداری ۲۰.
- تفکر همگرا ۲۱.
- تفکر واگرا ۲۲.
۲۳. تفکر منفی
۲۴. تفکر عملی یا اجزایی
- تفکر خلاق یا جانبی ۲۵.

منابع خلاقیت و نوآوری

۱. وقایع غیر منتظره.
۲. ناسازگاری ها.
۳. نیازهای فرآیندی.
۴. تغییر در صنعت و بازار.
۵. تغییرات جمعیتی.
۶. تغییر در نگرش.
۷. دانش جدید.
۸. سن
۹. جنسیت.
۱۰. تحصیلات.

کوشش ۱۱.

اشتباه ۱۲.

معصومیت ۱۳.

داشته های ژنتیکی ۱۴.

۱۵. افراد سالم و محیط مساعد

دانسته های ما از کارهای گذشته ۱۶.

تعارض ۱۷.

۱۸. اطلاعات ذهنی

اطلاعات حسی ۱۹.

ویژگی های افراد خلاق

۱. خصوصیات ذهنی

- ادراک حسی و خوش فکری
- کنجکاوی
- دادن ایده های زیاد درباره یک مسئله
- ارائه ایده های غیرعادی
- آینده نگری و پیش بینی
- توجه جدی به جزئیات
- دقت و حساسیت نسبت به محیط و تمامی ویژگیهای اطراف
- روحیه انتقادی
- علاقه وافر به آزمایش کردن و تجربه و ریسک پذیری
- نگرش مثبت نسبت به نوآوری
- کوشا و ساعی و هدفمند توانمندی هایش را پرورش می دهد و در راه تحقق اهداف قدم بر می دارد
- تحمل بی نظمی
- خسارت پذیری نسبت به انجام کارها

۲. خصوصیات عاطفی

- آرامش و آسودگی خیال
- شوخ طبعی
- علاقه به سادگی و بی تکلفی در نوع لباس و جنبه های گوناگون زندگی
- دلگرمی و امید به آینده
- توانایی برقراری ارتباط عمیق و صمیمانه با دیگران
- اعتماد به نفس و احترام به خود
- شهامت و ابهام پذیری
- نیازمند به پذیرش از محیط و دیگران
- نیاز به موفقیت

۳. خصوصیات اجتماعی

- پیش قدمی در قبول و رویارویی با مسائل
 - مسئولیت پذیری و توانایی سازمان دادن به فعالیت های گوناگون
 - قدرت جلب حس اعتماد و اطمینان دیگران
 - دارای روحیه انعطاف پذیری هستند
- افراد دارای استقلال هستند و به همین دلیل اعمال مدیریت بر آنان دشوار است

ویژگیهای سازمانهای خلاق

۱. این سازمانها دارای روحیه رقابت در بین افراد هستند و از این راه فعالیت و ایده های جدیدی جریان پیدا می کند.
۲. ندارد.
۳. در این سازمان ها، ارتباط بین همه افراد و مدیران به راحتی میسر است و به د صورت وجود ایده و فکر به راحتی می توان حمایت و نظر مدیران را در اختیار داشت.
۴. و بهره های سازمان منتفع شده و آنها نیز بالنده می شوند
۵. شوند و متناسب با ویژگی های فردی خود آنها را در اختیار سازمان می گذارند.
۶. کارکنان با هم دارای روابط بلند مدت و دائمی هست
۷. نهایت امنیت شغلی بالایی در این سازمان ها به چشم می خورد.

۸. این سازمان با علم به وابستگی به اجتماع و مردم و بقای آنها در تعامل با مردم است. رضایت آنها را سر لوحه کار خود گذاشته و از جمله از ارائه خدمات مردمی نیز فرو گذاری نمی کنند.

۹.

بیشتر کارکنان می شود و در این سازمانها به طور معقولی موازنه باید برقرار شود تا از آن آشفستگی سازمان جلوگیری شود

۱۰.

تصمیم گیری جنبه مشارکتی را دارا می باشند.

۱۱.

بحران ها و رقبا، این ساختار بهتر و مناسب تر می تواند پاسخگوی نیازها باشد.

۱۲.

ایجاد فرهنگ مباحثات و تعارض است تا از این طریق محیط و کارکنان بیشتر آماده و خلاق تر شوند.

۱۳. از نظر جذب نیرو نیز این سازمانها بسیار دقیق و روشن عمل می کند

ماندگی سازمان و همکاران خود به عناوین مختلف شوند، بلکه شخصیت وجودی آنها محرک و سازنده باشد تا بتوانند حرکت سازمان را در جهت خلاقیت و نوآوری سرعت ببخشند و گامی موثر در این جهت گیری و حرکت بردارند

ویژگیهای مدیریت سازمان خلاق

تحمل ریسک ۱.

کاهش کنترل بیرونی ۲.

کاهش تقسیم کار ۳.

قبول ابهام ۴.

تحمل تضاد ۵.

تحمل راه های غیر عملی ۶.

تمرکز بر نتایج تا ابزارها ۷.

ارتباطات همه جانبه ۸.

ایجاد محیط مشارکت و مشورت در سازمان ۹.

سیستم مدیریت استعداد ۱۰.

برقراری سیستم پیشنهادات ۱۱.

ایجاد واحد مخصوص خلاقیت یا تحقیق و توسعه ۱۲.

دادن زمان برای خلاقیت ۱۳.

عدم انتظار وفاداری ۱۴.

دفاع از افراد خلاق ۱۵.

ایجاد سطح کیفی جدید ۱۶.

۱۷. توانایی تمرکز بر یک موضوع و یک کار
۱۸. دارای و اشاعه روحیه علمی و پژوهشی
۱۹. روحیه نقد و انتقاد
۲۰. شناسایی و استخدام افراد خلاق
۲۱. سیستم تشویق و قدردانی
۲۲. کمک به افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان

موانع خلاقیت

موانع محیطی

۱. تأثیرات عوامل اقتصادی جاری در محیط
۲. تأثیرات عوامل بازار و عرضه کنندگان
۳. ویژگی خاصی از صفت مربوطه از قبیل تکنولوژی و یا نوع رشته
۴. سیاستهای دولتی که موجب عدم تشویق تحقیق و محقق و مخترع می شود
۵. عوامل فرهنگی
۶. قوانین و مقررات حاکم بر امور
۷. نظام آموزشی سنتی مبتنی بر تفکر عمودی و یا منطقی و نحوه تفکر کلیشه ای و حفظ، بدون فهم درست
۸. وضعیت نظام وظیفه

موانع سازمانی

۱. عدم دسترسی به اطلاعات برای تمام سطوح سازمان و افراد
۲. عدم سهولت ارتباطات افقی و عمودی مناسب
۳. تأمین منابع و متخصص در کمبود به سر می برد.
۴. ساختار نامناسب سازمانی
۵. عدم ارتباط مدیریت با کارکنان و مشتریان و رقبا و غیره
۶. افق زمانی کوتاه مدت برای رسیدن سریع تر به اهداف و سودآوری
۷. تخصیص دقیق هزینه ها علی رغم عدم پیش بینی دقیق درآمدها
۸. فقدان سیستم پیشنهادات موثر و سریع
۹. فقدان تکنولوژی لازم پیشرفته
۱۰. فقدان یا کارکرد نامناسب سیستم تشویق و پاداش هدفمند و منعطف

ناسازگاری، تضاد، استرس و نارضایتی در کارکنان

موانع فرهنگی

۱. مذهب و آیین و آداب و سنن دست و پا گیر و هر چیز غیر از آن را سیاه و ضد ارزش خواندن
۲. خیالپردازی و عمل به تخیلات به معنی اتلاف وقت و پوچ انگاشتن آن
۳. تشویق به تفکر منطقی، عقلی و عمل گرایی و ناچیز پنداشتن شهود، بصیرت احساس و پیروی از آنها
۴. ارجحیت سنتها بر تغییر و دگرگونی
۵. تنها راه حل مسائل را تفکر علمی و مادی دانستن
۶. بازی و سرگرمی را فقط حق بچه ها دانستن و در حین رشد، آنها را نیز از سرگرمی و تخیل دور نگاه داشتن
۷. پنهان کردن ایده های نو و خلاقانه به خاطر فشارهای اجتماعی و تفکر اجتماعی حاکم
۸. غیر از این چارچوب، طرد شدن و یا خشونت را با خود دارد.
۹. خلقیاتی که بر اثر گذر جریانات و حوادث تاریخی بر مردم یک منطقه مستولی شده
- احکام، شکست های اقتصادی، چپاول مادی و معنوی، جنگها و یورش ها دچار انفعال و سرخوردگی شده و چنان در این قالب شکل گرفته اند که هر گونه تغییر و تنوع و هیجان در نظر آنها جایگاهی ندارد و روحیه خود نیز خالی از هرگونه تحرک و تغییر است
۱۰. سیاست بازی در امور سازمان
۱۱. خوشبینی افراطی مدیریت به وضعیت موجود و عدم نیاز به تغییر و نوآوری
۱۲. فشار برای اخذ نتایج سریع به جای رهاسازی قوه خیال
۱۳. کنترل دقیق و دست و پا گیر در سازمان
۱۴. عدم شفافیت و تصمیم گیری های مخفیانه در سازمان و انتظار صرفاً اطاعت داشتن
۱۵. عدم اعتماد و خوشبینی به ایده ها و تفکر افراد رده پایین سازمان
۱۶. رقابت نیز در بیشتر مواقع چون سدی بر راه آزادی برای کشف حوزه های جدید است
۱۷. ارزیابی افراد بر مبنای انتظارات

موانع فردی

۱. ترس از شکست یا ریسک گریزی
۲. عدم تحمل ابهام
۳. تمایل به قضاوت در مورد ایده ها در مقابل تولید ایده های جدید
۴. ناتوانی در مورد سپردن موضوع به ضمیر ناخودآگاه
۵. عدم رقابت پذیری

۶. ضعف در تخیل و عدم تشخیص درست واقعیت از خیال
۷. عدم داشتن اعتماد به نفس و خود کم بینی در انجام کارها و مسائل
۸. محافظه کاری
۹. عدم تعهد
۱۰. وابستگی و جمود فکری
۱۱. فقدان داشتن دانش و علوم کافی در زمینه مرتبط
۱۲. عدم تمرکز ذهنی
۱۳. مقاوم نبودن در عرصه مختلف زندگی
۱۴. عدم انعطاف شخصیتی و تفکری
۱۵. کم رویی
۱۶. درگیر بودن و وابستگی به یک سری عادات و ناتوانی در رفتار خارج از عادت
۱۷. تمایل به همنوایی و همرنگی با جماعت^۵
۱۸. دلسرد شدن درونی و یا بیرونی از ایده
۱۹. تفکر منفی و انتقادات بی جا، ناسازگاری های افراطی، بهانه جویی و حتی بیم از سرقت ایده
۲۰. دفاع و حفظ وضع موجود و ترس از غیر
۲۱. عدم داشتن روحیه چالش پذیری در پرداختن به مسائل
۲۲. عدم برخورداری از دید وسیع در مورد مسائل و مشکلات
۲۳. عدم داشتن توانایی استفاده از تمام حواس پنج گانه و شهود
۲۴. عدم داشتن توانایی در تجزیه و تفکیک مسائل از هم و تعریف دقیق مشکل

ضرورت ایجاد سازمان خلاق در ایران

با کمی کنکاش و مطالعه در مورد موقعیت ایران در جهان و خاور میانه و حال و آینده آن در می یابیم که برای خروج از رکود و ایجاد حرکت و تحول باید با مطالعه ای درست پیرامون این مقوله باید با انتخاب و گزینش افراد و مدیرانی با روحیه خلاقانه و متفکرانه و جمع کلیه منابع سازمانی اعم از انسانی و مالی و تجهیزات و غیره به شکل کارآمد اقدام به طراحی سازمان خلاق نمود و پا در عرصه پیشروی در تغییر و تحول و حرکت در کلیه امور بدون مطالعه که در پی اجبار است خارج شویم.

پیشنهادهای

براساس مطالعات انجام شده در این زمینه میتوان راهکارها و اقداماتی را به اختصار بر شمرد:

۱. اجتناب از بوروکراسی سازمانی و مشخصه های آن

^۵ Group Thinking

- تخصیص مناسب منابع مادی و غیر مادی سازمان به فعالیتهای خلاقانه ۲.
- ایجاد سیستم متناسب پاداش و تشویق به فعالیتهای خلاقانه و نو آور ۳.
- آموزش مستمر و متناسب کلیه سطوح سازمان ۴.
- تشویق و ایجاد زمینه های ریسک پذیری ۵.
- جذب و گزینش نیروهای مستعد و خلاق و پرورش آنها ۶.
- ایجاد محیط مشارکتی در سازمان ۷.
- ایجاد زمینه های تسهیلات تحقیقاتی ۸.
- اجتناب از ایجاد قوانین دست و پا گیر و غیر منعطف ۹.
- کوتاه کردن سلسله مراتب هرم سازمانی و در دسترس بودن مدیر ۱۰.

نتیجه گیری

همانطور که از نظر گذشت این مقاله نگاهی به ماهیت سازمان خلاق، موانع، ایجاد و بکار گیری آن دارد، که با مطالعه و بر شمردن ویژگی های افراد، سازمان و مدیریت خلاقانه و موانع آن و چگونگی بستر سازی آن افقی را پیش روی قرار می دهد که بتوانیم این راهکار تئوریک را به راهکاری عملی مبدل سازیم. محقق بر اساس شش فرضیه (همراستایی، محرک های متنوع، ارتباطات درون سازمانی، فعالیت های خود جوش، فعالیت های غیر رسمی، پدیده های تصادفی میمون) به مطالعه ی میدانی در شانزده سازمان بخش دولتی شهر اصفهان اقدام نموده است.

نتایجی که در ذیل آمده ماحصل این مطالعه می باشد:

نتیجه فرضیه ۱

همراستایی در سازمانهای مورد مطالعه بیش از سطح متوسط وجود دارد.

نتیجه فرضیه ۲

محرک های متنوع در سازمانهای مورد مطالعه بیش از سطح متوسط وجود دارد.

نتیجه فرضیه ۳

ارتباطات درون سازمانی در سازمانهای مورد مطالعه بیش از سطح متوسط وجود دارد.

نتیجه فرضیه ۴

فعالیت های خود جوش در سازمانهای مورد مطالعه بیش از سطح متوسط وجود دارد.

نتیجه فرضیه ۵

فعالیت های غیر رسمی در سازمانهای مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط وجود دارد.

نتیجه فرضیه ۶

پدیده های تصادفی میمون در سازمانهای مورد مطالعه کمتر از سطح متوسط وجود دارد.

انسانی سازمان و ایجاد محیط مناسب سازمانی و همچنین مجاب کردن ذی نفوذان و در سطح کلان جامعه و دولت و برنامه ریزی و تدوین قوانین اصلاحی بتوان به این هدف جامعه ی عمل پوشاند.

منابع

۱. صادقی مال امیری، منصور (خلاقیت رویکردی سیستمی، فرد گروه سازمان) انتشارات دانشگاه امام حسین ۱۳۸۶
۲. مطهری، علی (کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری) انتشارات آزاد مهر ۱۳۸۷
۳. صمدآقایی، جلیل (خلاقیت، جوهره ی کارآفرینی) انتشارات دانشگاه تهران ۱۳۸۵
۴. میرمیران، سید جلیل (خلاقیت و نوآوری) انتشارات گهر ۱۳۸۴
۵. سلمانی، مهرداد (انسان آفرینشگر) انتشارات جهاد دانشگاهی ۱۳۸۳
۶. شرکت، امید، (اسفند ۱۳۸۴)، (خلاقیت و نوآوری در مدیریت) ماهنامه ی تدبیر شماره ی ۱۶۶
۷. عالی، صمد، (بهمن ۱۳۷۹)، (مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان) ماهنامه ی تدبیر شماره ی ۱۱۰
۸. طالب بی دختی، عباس و نوری، علیرضا (دی ۱۳۸۳) (خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان ها) ماهنامه ی تدبیر شماره ی ۱۵۲
۹. حقایق، سیروس (اردی بهشت ۱۳۸۰) (ویژگی های سازمان های خلاق و نوآور) ماهنامه ی تدبیر شماره ی ۱۱۱
۱۰. سلطانی، ایرج (بهمن ۱۳۸۲) (راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان) ماهنامه ی تدبیر شماره ی ۱۴۱
۱۱. زارعی، حسین (خلاقیت ضامن بقای سازمان) مجله تحول اداری شماره ی ۲۹ و ۳۰
۱۲. شریفی پور رفسنجانی، لیلا (بهمن و اسفند ۱۳۸۷) (خلاقیت) نشریه مدیریت شماره ی ۱۴۱ و ۱۴۲
۱۳. دراگر، پتر (تیر ۱۳۷۳) (رشته ای علمی به نام خلاقیت) ترجمه ی واحدی، سید صالح نشریه ی تدبیر شماره ی ۴۳
۱۴. ری پری، ماکس (۱۳۸۵) (رهبری خلاق) ترجمه شاقلی، ریحانه و اسدزاده،فرشته نشریه ی مدیریت شماره ی ۱۰۹ و ۱۱۰