

به نام خدا

رویکردهای خلاقیت در کارآفرینی

Approaches to Creativity in Entrepreneurship

سیدعلیقلی روشن

S. A. Rowsan

چکیده:

مفاهیم کارآفرینی، نوآوری و خلاقیت بدون یکدیگر بی معناست به نحوی که ریشه‌ی کارآفرینی را باید در نوآوری و ریشه‌ی نوآوری را در خلاقیت جست‌وجو کرد. هدف این نوشته معرفی رویکردهای مختلفی است که تاکنون نسبت به خلاقیت در کارآفرینی شکل گرفته‌اند تا از این طریق مدلی برای توفیق یک محصول یا خدمت در بازار فراهم شود. در این بحث، خلاقیت کارآفرینانه از چهار منظر مختلف در فضای کسب‌وکار مورد بررسی قرار می‌گیرد تا به مفهوم‌سازی خلاقیت در کالاها یا خدمات و برنامه‌های بازاریابی مربوط به آنها پرداخته شود. خلاقیت در محصولات یا خدمات و برنامه‌های بازاریابی مربوط به آنها، درجه و میزانی از اختلاف‌های انحصاری هر محصول یا خدمت و برنامه‌های بازاریابی‌اش نسبت به رقبا تعریف می‌شود، به طوری که برای مصرف‌کنندگان قابل تمایز باشد. رویکردهای چهارگانه‌ی خلاقیت که در این تحقیق مورد بررسی قرار خواهند گرفت عبارتند از: رویکرد شخصیتی، رویکرد فرایندی، رویکرد محیطی و رویکرد برون‌دادی یا بازده. بر اساس نقش این رویکردهای خلاقیت در نوآوری یک محصول یا خدمت در بازار، این تحقیق الگویی از تأثیر خلاقیت در موفقیت یک محصول تازه را با توجه به متغیرهای محیطی ارائه خواهد داد.

واژه‌های کلیدی:

خلاقیت کارآفرینانه (*entrepreneurial creativity*)، رویکردهای خلاقیت (*approaches to creativity*)، موفقیت محصول تازه (*new product success*)، فرصت‌های کارآفرینانه (*entrepreneurial opportunities*).

مقدمه:

ادبیات پر حجمی که در چند دهه‌ی اخیر به کارآفرینی (entrepreneurship) اختصاص یافته، نشان از اهمیت اقتصادی این مفهوم در برنامه‌های استراتژیک توسعه‌ی ملت‌ها داشته، اما آن چه بیش از همه باعث سردرگمی و تشتت معنای کارآفرینی شده است، عدم پذیرش و اجماع در تعریف آن بوده، چنان‌که برداشت‌های متفاوت از کارآفرینی را باید ناشی از مفاهیم وابسته به آن دانست. کارآفرینی در این ادبیات وسیع همیشه از نوآوری (innovation) منتج گردیده و نوآوری نیز به نوبه‌ی خود ریشه در مفهوم خلاقیت (creativity) دارد. این مفاهیم به نحوی در هم عجین و به هم وابسته شده‌اند که پرداختن به مفهوم کارآفرینی و پیرایه‌زدایی از آن بدون ریشه‌یابی رویکردهایی که نسبت به خلاقیت شکل گرفته‌اند، ممکن نمی‌شود. هدف این نوشته با توجه به مفهوم گسترده‌ی خلاقیت، تعریف و توصیف آن در دنیای کسب و کار امروزی است تا مقصود و منظور از خلاقیت در کارآفرینی در فضای رقابتی موجود پدید آمده بین ملت‌ها و شرکت‌ها روشن تا از این رهگذر معنی و مفهومی برای اصطلاح خلاقیت کارآفرینانه (entrepreneurial creativity) حاصل شود؛ و گرنه وسعت معنای خلاقیت که به گستردگی تاریخ تمدن انسان است، بیش از پیش بر ابهام‌ها و تشتت مفهوم آن در فضای کسب و کار امروزی خواهد افزود.

تدقیق در مفهوم خلاقیت در کارآفرینی:

خلاقیت را می‌توان آن ویژگی‌ای دانست که موجب تمایز و تشخیص انسان از سایر موجودات زمینی است. آموزه‌های دینی و فلسفی، خلاقیت را صفتی خدایی و ماورایی دانسته‌اند که خالق هستی تنها در موجود برگزیده‌اش به ودیعه گزارد و مفهوم تاریخ انسانی نیز با این صفت معنا یافته است. بدون تردید آیندگان، تاریخ را چیزی به جزء سیر بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌های بشری نخواهند دانست. این صفت جز لاینفک زندگی انسان‌هاست که در خلق نشانه‌ها و زبان به عنوان بزرگترین دست‌آورد تاریخ بشری تجلی یافته و زمینه‌ی پیدایش تاریخ تمدن را رقم زده است. نو شدن و نو بودن، پیام دائمی طبیعت است که تنها توسط انسان شنیده شده، اما این سؤال برای همیشه تاریخ برای‌اش باقی خواهد ماند که آن چه او خلق می‌کند تا چه حد سازگار با طرح خلقت طبیعت است؟! هگل¹ فیلسوف شهیر آلمانی در اثر ماندگارش «پدیدارشناسی روح»، تفسیر جالبی در این باره دارد که چون انسان دارای درک، فکر و نقشه است و جوهری روحانی دارد از سایر موجودات فاصله گرفته و در مسیر دیگری از طرح کلی طبیعت حرکت می‌کند. از نظر او همه‌ی موجودات در طبیعت، به جزء انسان، بدون هیچ‌گونه مقاومتی تابع اراده‌ی روح مطلق‌اند، در حالی که فقط انسان در برابر آن مقاومت می‌کند؛ بدین جهت تاریخ انسان بسیار نابسامان بوده است. این حکم ابدی برای انسان رقم خورده است که خلاقیت‌اش - چه بر له و چه بر علیه او - مسیر سرنوشت او را تعیین کند. بنابراین فهم انسان بدون قدرت خلاقه از معنا تهی می‌شود و نیازی به طول و تفصیل برای تعریف

¹ Friedrich Hegel (1770 - 1831)

خلاقیت نیست که این همه پیچیدگی‌ها در تعریف آن، ریشه در پیچیدگی‌های تعریف انسان دارد. هر چه انسان در مسیر تاریخ‌اش به پیش می‌رود، درک بیشتر او از پیچیدگی‌هایش، تعریف تازه‌ای از خلاقیت را لازم می‌پندارد که متناسب با موقعیت‌اش باشد. خلاقیت را بدون تردید باید فرایندی ذهنی تصور کرد که منجر به خلق پدیده‌ای نو گردد. این پدیده می‌تواند به یکی از سه شکل زیر متجلی شود: یک محصول، یک خدمت یا یک فن و یا روش. چه کسی می‌تواند پاسخگو باشد که این محصول، خدمت یا روش در نهایت سودمند است یا زیان‌بار؟ و البته پاسخ به این سؤال تعیین‌کننده است، نه نفس خلاقیت که با سودمند شمردن آن است که نوآوری‌ها آغاز می‌شود. چنان‌که پیتر دراگر² نوآوری را کارکرد اساسی کارآفرینی چه در کسب‌وکار و چه در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی و یا در هر عرصه‌ای از ابداعات می‌داند. او هم چنین کارآفرینی را به این مفهوم تقلیل می‌دهد که نوآوری همان چیزی است که کارآفرین بتواند منابع تولید ثروت تازه‌ای خلق کند یا قادر به تولید ثروت بیشتر از منابع موجود باشد (Drucker, 1998). امروزه کارآفرینی به فرایندی اطلاق می‌شود که افراد یا گروه‌هایی فرصت‌های کارآفرینانه (entrepreneurial opportunities) را تشخیص داده و دنبال کنند، بدون آن‌که تحت فشار و اضطراب فوری قرار گرفته باشند (Stevenson & Jarillo, 1990). اما فرصت کارآفرینانه شرایطی است که در آن محصولات و خدمات تازه‌ای بتوانند نیازهای فعلی بازار را به هر نحو تأمین کنند. این فرصت‌ها به این دلیل وجود دارند که نقایص و کمبودهایی در محصول و خدمات یا فرایند تولید آن‌ها احساس می‌شوند (Minniti, 2005). در این صورت کارآفرینان افرادی هستند که به تنهایی یا به عنوان بخشی از یک سازمان، توانایی استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه را داشته و برای ایجاد یک نوآوری تن به ریسک و مخاطره داده و در اغلب موارد برای آن بایستی اعتباری کسب کنند (Saravathy, 2004). بنابراین ریشه‌ی کارآفرینی را باید در نوآوری و ریشه‌ی نوآوری را در خلاقیت جستجو کرد، هر چند که می‌توان به مفهوم خلاقیت در کارآفرینی از منظرهای متفاوتی نگریست. این موضوعی است که دقیقاً پس از پایان جنگ دوم جهانی و آغاز رقابت‌های اقتصادی بین ملل بدون آن‌که حرفی از کارآفرینی به میان آمده باشد، در مورد خلاقیت بحث‌برانگیز شد. در این نوشته نیز سعی می‌شود به کمک یک طبقه‌بندی اجمالی از رویکردهای خلاقیت، ادبیاتی به طول قدمت شصت سال مرور گردد تا از مفهوم خلاقیت در کارآفرینی پیرایه‌زدایی شده باشد.

² Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005)

رویکردهای خلاقیت در کارآفرینی:

با مرور پیشینه و ادبیات تحقیق مربوط به خلاقیت، با وجود سطوح مختلف تحلیلی از روان‌شناختی تا جامعه-شناختی، به طور کلی می‌توان آن‌ها را در چهار دسته‌ی کلی طبقه‌بندی کرد:

الف) رویکرد شخصیتی نسبت به خلاقیت

بسیاری از محققان خلاقیت را از چشم‌انداز شخصیت مورد بررسی قرار داده‌اند. خلاقیت می‌تواند به معنی ناب آن، توانایی‌هایی دانسته شود که از وجوه مشخصه‌ی افراد خلاق‌اند (Guilford, 1950). از این منظر خلاقیت به پاسخ‌های غیرمعارفی وابسته‌اند که نسبت به محرک‌ها ابراز می‌شوند (Cattell, 1971). در این رویکرد می‌توان نتیجه‌گیری کرد که خلاقیت به توانایی افراد برای ارائه‌ی پاسخ‌های تازه و بدیع به مسائلی اطلاق می‌شود که ممکن است از قبل شناخته شده یا توسط خود فرد احساس و کشف شده باشند. اگر این رویکرد را به خلاقیت داشته باشیم، آن‌گاه معرفی ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری لازم می‌شود و فهرستی از آن‌ها بایستی فراهم گردد. چنان‌که به‌طور مثال، سماجت و ایستادگی (persistence)، کنجکاوی (curiosity) و صداقت هوشمندانه (intellectual honesty) به عنوان رفتارهای ویژه در بین دانشمندان خلاق در امر تحقیق و توسعه (R&D) شناسایی شده‌اند (Amabile & Gryskiewicz, 1987). یا در یک مطالعه‌ی اجمالی و با مرور تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته، تمایل به خطرپذیری و انگیزش درونی به عنوان دو ویژگی بارز یک شخص خلاق معرفی شده‌اند (Kim, 1990). اگر چه رویکرد ویژگی‌های شخصیتی در خلاقیت و رابطه‌ی آن با بهره‌وری در تحقیقات مختلف مورد تأیید قرار گرفته (Shalley, 1995)، اما این رویکرد نسبت به خلاقیت هیچ‌گاه ابزار مناسبی برای سنجش خلاقیت تشخیص داده نشده است؛ چرا که نیاز به یک ارزیابی ذهنی دارد (Amabile, 1983) که نمونه آن قضاوت در مورد آثار هنری چون نقاشی و موسیقی است.

ب) رویکرد فرآیندی نسبت به خلاقیت

اگر خلاقیت را از دیدگاه فرایندی مورد ملاحظه قرار دهیم، می‌توانیم آن‌را چنان‌که استاین (Stein, 1974) تعریف کرده است، محصولی از "ایده‌های بدیع و سودمند در یک حوزه" بدانیم. این رویکرد به تشخیص فرایندهای لازمی که منجر به بروز خلاقیت می‌شوند توجه نشان می‌دهد (Newell, shaw, and Simon, 1962) که در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به طور گسترده‌ای مورد پذیرش قرار گرفته است. وودمن و همکارانش (Woodman et al, 1993) چشم‌اندازی وسیع از خلاقیت سازمانی را در یک سیستم اجتماعی ترسیم کرده‌اند. آن‌ها خلاقیت سازمانی را آفریدن یک محصول جدید، خدمت، ایده و یا روش نوین و ارزشمند توسط افرادی دانسته‌اند که با یک‌دیگر در یک سیستم اجتماعی پیچیده همکاری می‌کنند. آن‌ها این بحث را پیش می‌کشند که سازمان

نیاز به تغییرهای مبتکرانه‌ای دارد که اثربخشی و بقای آن‌ها را توأمآ تضمین کند. یا در مطالعات مربوط به امر تبلیغات محصول، دو نفر از محققین این رویکرد را در تولید پیام‌های بازرگانی بسیار مؤثر یافته‌اند (Klebb & Tierney, 1995). آن‌ها خلاقیت در تبلیغات را یک فرایند حل مسأله دانسته‌اند که معمولاً ضمن یک مکاشفه بین نیروهای سازمانی و نگرش‌های مختلف افراد به عنوان دو عامل عمده در حل مسائل مربوط به تبلیغات یک کالا یا خدمت جدید شکل می‌گیرد.

در این نوع رویکرد سعی می‌شود مراحل فرایند خلاقیت و عوامل تعیین‌کننده‌ی فرایندهای شناختی مربوط به ارائه‌ی یک راه‌حل معرفی شوند. محققانی که به این ترتیب خلاقیت را از دروندادهای حل مسأله در نظر می‌گیرند، به چگونگی بروز ایده‌های نو بر اساس دانش پیشین توجه دارند. چنان که مدنیک (Mednick, 1962) تأکید دارد که خلاقیت از فرایندی حاصل می‌شود که دانش یک فرد در حوزه‌های مختلفی به هم مرتبط و ساخت پیدا کرده باشد.

اگر خلاقیت را یک سبک برای حل مسأله بدانیم؛ آن‌گاه باید به چگونگی تعریف و تشخیص مسأله به عنوان پایه و اساس شکل‌گیری خلاقیت توجه‌ی ویژه‌ای داشته باشیم. همین مورد است که نشان می‌دهد تعریف خلاقیت از بعد فرایندی خود مسأله ساز است و فرایند خلاقیت نمی‌تواند به وضوح قابل سنجش و ارزیابی واقع شود.

ج) رویکرد محیطی نسبت به خلاقیت

خلاقیت نیز از این منظر می‌تواند مورد مشاهده قرار گیرد که این موقعیت است که تمایل افراد را برای رفتارهای مبتکرانه برمی‌انگیزد (Mumford & Gustafson, 1988). از این رو خلاقیت را می‌توان به صورت یک محیط تصور کرد که یک فرد خلاق فرایندی خلاقانه را پرورش می‌دهد تا منجر به یک نتیجه‌ی خلاقانه گردد. در تأیید این تعریف باید گفت حتا برای افرادی که بالقوه توانایی خلاقیت دارند؛ ممکن است تمایل آن‌ها به مشارکت تحت تأثیر باورهای قرار گیرد که محیط اجتماعی نه تنها تسهیل‌کننده، بلکه مانع اصلی بروز خلاقیت آنان شود (Berlyne, 1960). بسیار تأکید شده است که در یک جو خلاقانه می‌توان موجب ایجاد ایده‌های خلاق، و اجرای همزمان آن‌ها با تشخیص و پذیرش فعالیت‌های افراد خلاق گردید (Ellison, James, and Carron, 1970).

هرچند مطالعات چندانی مربوط به رویکرد محیطی نسبت به دو رویکرد قبلی صورت نگرفته است، اما اهمیت زیاد نقش آن در خلاقیت غیرقابل چشم‌پوشی است. دلیل آن که این رویکرد کمتر مورد توجه قرار گرفته، شاید ناشی از پیچیدگی در تعریف و ارزیابی جو خلاقانه‌ای باشد که معمولاً افراد و فرایندهای خلاقیت را در بر می‌گیرد. از آن‌جا که محیط خلاقانه اغلب تحت‌نفوذ افراد، گروه‌ها و عوامل سازمانی متعددی به طور همزمان است؛ سنجش آن همواره با پیچیدگی مواجه می‌شود.

د) رویکرد برون‌دادی یا بازده نسبت به خلاقیت

با تجمیع این دیدگاه‌ها می‌توان به دیدگاه چهارمی رسید که تعریفی جامع از خلاقیت به دست دهد. این رویکرد توجه خود را معطوف به درجه و میزانی از خلاقیت می‌کند که در یک کالا، خدمت یا روش ناشی از یک فرایند خلاق توسط فرد یا گروهی در محیطی خلاقانه شکل می‌گیرد. از این چشم‌انداز، خلاقیت هم از بعد بداعت و هم از بعد مقبولیت آن برای مصرف‌کنندگان نهایی مورد بررسی واقع می‌شود، چنان که جکسون و مسیک (Jackson & Messick, 1965) محصولات مبتکرانه را منوط به مجموعه‌ای از پاسخ‌های سلیقه‌ای و زیبایی‌شناختی از جانب مصرف‌کنندگان کرده‌اند. این تعریف از خلاقیت نه تنها برای یک محصول یا خدمت تازه، بلکه ایده‌ها و فرایندهای نو در برنامه‌های مربوط به بازار آن محصول یا خدمت را نیز در بر می‌گیرد. از این رو، برنامه‌های بازار هر محصول یا خدمت تازه‌ای به طراحی و اجرای خلاقانه‌ای نیاز پیدا می‌کنند.

نتیجه‌گیری و ارائه‌ی الگویی برای خلاقیت کارآفرینانه:

اهمیت ایده‌های مبتکرانه و ظهور آن‌ها به شکل کالاها و خدمات مورد نیاز، قلب هر تغییر اجتماعی است (Zaltman et al., 1973). اما نکته‌ی حائز اهمیت دیگر برای موفقیت یک فرآورده‌ی تازه بستگی به چگونگی برنامه‌ی بازاریابی آن در یک بازار رقابتی دارد. کار اولیه‌ی کوپر (Cooper, 1979) و بررسی‌های پیوسته‌ی او که نقش کلیدی استراتژی بازاریابی را در موفقیت یک محصول جدید نشان می‌داد سبب شد تا مطالعات بسیاری به آزمون اهمیت خلاقیت محصولات تازه و چگونگی بازاریابی آن اختصاص یابد. خلاقیت برنامه بازاریابی را اندروز و اسمیت (Andrews & Smith, 1996) دامنه‌ای از عملیات انجام گرفته در بازار برای معرفی یک محصول بر اساس تفاوت‌های بارز آن در همان دسته از محصولات تعریف می‌کنند.

بر اساس مجموعه‌ی تحقیقاتی که در این مقاله ذکر گردید مفهوم خلاقیت در کارآفرینی تنها به معنای تفاوت-های ظاهری- فیزیکی و مواد مورد استفاده‌ی محصول در مقایسه با سایر محصولات نیست، بلکه بیشتر به دیدگاه مشتری مربوط می‌شود که تفاوت بارز آن را به نحوی تشخیص دهد تا نظرش نسبت به آن محصول جذب شده باشد. در این جا عوامل متعددی در بازاریابی یک محصول نقش مهمی به عهده می‌گیرند که به ترتیب می‌توان آن‌ها را به این صورت برشمرد: بسته بندی، طراحی آرم و شکل ظاهری جعبه، ضمانت، خدمات پس از فروش، قیمت-گذاری، تبلیغات و نحوه‌ی توزیع.

از این رو خلاقیت در کارآفرینی را می‌توان از دو بعد مورد مطالعه قرار داد: الف) تفاوت و تمایز منحصر به فرد یک محصول یا خدمت، ب) تشخیص و معنی‌دار بودن آن محصول یا خدمت برای مصرف‌کننده.

با این توصیف از میان رویکردهای مختلفی که برای خلاقیت بازگو شده است، بیش از همه رویکرد مبتنی بر بازده و برونداد در کارآفرینی اهمیت می‌یابد. در واقع، خلاقیت کارآفرینانه زمانی می‌تواند امکان بروز یابد که برنامه‌های بازاریابی مربوط به یک محصول یا خدمت جدید به طور خلاقانه‌ای طراحی شده باشند تا با مدیریت توزیع آن حداکثر نفوذ در بازار را کسب نمایند (Robertson & Gatignon, 1986).

مدلی که بر این مبنا شکل می‌گیرد مسیری را نشان می‌دهد که خلاقیت در یک محصول یا خدمت تازه و برنامه‌های بازاریابی مربوط به آن باید طی کند تا به یک محصول یا خدمت موفق تبدیل شود. آنچه در این مدل مورد نظر است تأکید بر محیط به عنوان عامل اصلی، زمینه‌ای و اساسی برای موفقیت یک کالا یا خدمت در بازار هدف می‌باشد. ویژگی‌های محیطی نیز به نوبه‌ی خود وابسته به استقبال مصرف‌کننده از محصول و فارغ از رقابتی است که بین استراتژیست‌های رقیب برای کسب سهم بیشتر بازار در جریان است. آنچه اقبال یک محصول و یا خدمت در بازار را تعیین می‌کند نهایتاً به سلاقی و گرایش‌های مصرف‌کننده‌ی کالا یا خدمت برمی‌گردد. استراتژیست‌ها فقط می‌توانند عوامل محیطی را مورد پیش‌بینی و تحلیل قرار دهند؛ اما این که تا چه اندازه این تحلیل‌ها می‌توانند با تمایلات مصرف‌کنندگان نهایی تطابق داشته باشند، بستگی به برنامه‌های دقیق بازاریابی آن محصول یا خدمت دارد. بنا بر این طبق این تحلیل آن چه تعیین‌کننده به نظر می‌رسد شناخت عوامل موفقیت یک محصول یا خدمت در بازار است. در این نوع بررسی‌ها باید برای موفقیت هر محصول یا خدمت عوامل متعددی معرفی شوند که خاص یک محصول یا خدمت در مقایسه با محصولات یا خدمات مشابه‌ی آن برای مصرف‌کنندگان باشد. با این دیدگاه می‌توان ابزاری پیمایشی برای سنجش میزان خلاقیت در کارآفرینی به دست آورد؛ به‌صورتی که خلاقیت بر روی یک پیوستار از پایین‌ترین تا بالاترین سطحی که مصرف‌کنندگان مشخص می‌کنند اندازه‌گیری شود.

- Amabile, Teresa M. (1983), The Social Psychology of Creativity, New York: Springer-Verlag.
- Amabile, Teresa M. and Stanley S. Gryskiewicz, (1987), Creativity in the R&D Laboratory, Technical Report No. 30, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Andrews, Jonlee , and Daniel Smith (1996), In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products, Journal of Marketing Research, 33 (may): 174-187.
- Berlyne, D. E. (1960), Conflict, Arousal and Creativity, New York: McGraw-Hill.
- Cattell, Raymond B. (1971), Abilities: Their Structure, Growth and Action, Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Copper, Robert G. (1979), The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure, Journal of Marketing, 43 (Summer): 93-103.
- Drucker, P.F. (1998), The Discipline of Innovation, Harvard Business Review, 80 (8): 77-83.
- Ellison, Robert L., Lawrence R. James, and T. Carron (1970), Prediction of R&D Performance Criteria with Biographical Information, Journal of Industrial Psychology, 5: 37-57.
- Guilford, J.P. (1950), Creativity, American Psychologist, 5: 444-454.
- Jackson, Philip W., and Samuel Messick (1965), The Person, the Product, and the Response: Conceptual Problems in the Assessment of Creativity, Journal of Personality, 33: 309-329.
- Klebba, Joanne M. and Pamela Tierney (1995), Advertising Creativity: A Review and Empirical Investigation of External Evaluation, Cognitive Style and Self-Perceptions of creativity, Journal of Current Issues and Research in Advertising, 17(2): 33-52.
- Kim, Steven H. (1990), Essence of Creativity, New York: Oxford University Press.
- Mednick, Sarnoff (1962), The Associative Basis of Creative Process, Psychological Review, 69(3): 220-232.
- Minniti, M. (2005), Entrepreneurial Alertness and Asymmetric Information in A Spin-Glass model, Journal of Business Venturing, 19: 637-658.
- Mumford, Michael D., and Sigrid B. Gustafson (1988), Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation, Psychological Bulletin, 103: 27-43.
- Newell, Allen, J. C. Shaw, and Herbert A. Simon (1962), The Process of Creative Thinking, in Contemporary Approaches to Creative Thinking, Howard E. Gruber, Glenn Terrell, and Michael Wertheimer, eds. New York: Atherton Press.

- Robertson, Thomas S., and Hubert Gatignon (1986), Competitive Effects on Technology Diffusion, Journal of Marketing, 50 (July), 1-12.
- Saravathy, S. D. (2004), Making It Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design, Entrepreneurship Theory and Practice, 28: 519-531.
- Shalley, Christina E. (1995), Effects Of Co action, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity, Academy of Management Journal, 38(2): 483-503.
- Stein, Morris I. (1974), Stimulating Creativity, Vol. 1. New York: Academic Press.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer, and Ricky W. Griffin (1993), Toward A Theory of Organizational Creativity, Academy of Management Review, 18(2): 293-321.
- Stevenson H. H. and J. C. Jarillo (1990), A Paradigm for Entrepreneurship: Entrepreneurship Management, Strategic Management Journal, 16 (Special Issue): 17-27.
- Zaltman, Gerald, Robert Duncan, and Jonny Holbek (1973), Innovation and Organization, New York: John Wiley and Sons.