

رابطه بین خلاقیت مدیران با بهبود عملکرد کارکنان آنها در سازمان های نفتی^۱

دکتر فتاح ناظم^۱، جمیله حمودی^۲

۱- استاد پار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

۲- کارشناسی ارشد روان شناسی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

چکیده:

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران با بهبود عملکرد کارکنان آنها در شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارکنان دیپلم به بالای واحدهای ستادی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران تشکیل می دهند. تعداد ۵۰ نفر از مدیران و ۲۰۰ نفر از کارکنان به روش تصادفی و با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار سنجش پرسشنامه خلاقیت «ایوانس اویچ و نتسون»^۳ و پرسشنامه محقق ساخته بهبود عملکرد که پرسشنامه خلاقیت روی مدیران و پرسشنامه بهبود عملکرد به طور هم زمان روی چهار نفر از کارکنان آنها اجرا گردید. نتایج تحلیل «ضریب همبستگی پیرسون»، «آزمون t» و «تحلیل واریانس عاملی» نشان می دهد که بین خلاقیت مدیران با بهبود عملکرد کارکنان آنها رابطه معنا دار وجود دارد.

واژه های کلیدی: خلاقیت^۱، عملکرد^۲، سازمانهای نفتی^۳.

مقدمه

های فعالیت مهم شناخته شده است. لذا مهم ترین مؤلفه در فرآیند کار و فعالیت، انسان ها هستند که تصمیمات را اتخاذ می کنند و سپس آن را به اجرا در می آورند و برپایه آنها تداوم و فعالیت پاینده را پیش بینی می کنند. تأمین اهداف سازمان ها به میزان مطلوب مستلزم استفاده صحیح از قابلیت ها و توانایی های نیروی انسانی و همچنین فراهم آوردن امکانات برای پرورش استعدادها و در نهایت افزایش بهره وری کارکنان است.

بررسی های مختلف نشان می دهد که تراز عملکرد کارکنان در سازمانها رضایت بخش نیست و بیشترین مشکلات سازمانها نیز از همین کاستی نشأت می گیرد. بررسی مطالعه های صورت گرفته نشان می دهد که خلاقیت مدیران از عوامل مؤثر در بهبود عملکرد نیروی

بقاء و تداوم فعالیت سازمان ها و مؤسسات به چگونگی کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان بستگی دارد. تحولات بنیادین در عرصه سازمان ها در دهه های اخیر چنان پرشتاب بوده است که مدیریت سازمان ها را پیچیده تر از قبل کرده است. نیروی انسانی در هر کشوری بزرگترین سرمایه و منبع موجود سازمانهاست. نیروهای انسانی در هر کشوری توان تغییر در ساختار فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و امثال آن را داراست علت این تغییرات به عوامل زیادی بستگی دارد که یکی از مهمترین عوامل مدیریت سازمان است.

در هر سازمانی نقش نیروی کار در تمام عرصه

۱- این مقاله از پایان نامه کارشناسی ارشد دانشجو جمیله حمودی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز استخراج شده است.

2- Ivancevich & Natteson

1- creativity

2- performance

3- Oil organizations

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می شود اطلاعات در مغز انسان به دو شیوه متفاوت گردآوری و پردازش می شود. نیمکره چپ که به مغز قضاوت کننده مشهور است، تجزیه و تحلیل، مقایسه و سپس انتخاب می کند و نیمکره راست یا مغز خلاق، مطالب را تجسم، پیش بینی و ایده ایجاد می کند. کوششهای مربوط به مغز قضاوت کننده و مغز خلاق در این مورد که هر دو احتیاج به تجزیه و تحلیل و سنتز دارند، همانند هستند (اسبورن، ترجمه قاسم زاده، ۱۳۷۸). در حال حاضر اعتقاد بر آن است که خلاقیت مربوط به هر دو نیمکره راست و چپ مغز انسان است. در مورد ویژگیهای افراد خلاق پژوهش های فراوانی انجام گرفته است برخی از پژوهش ها ویژگیهایی همچون انگیزه پیشرفت بالا، کنجکاوی فراوان، علاقه مندی به نظم و ترتیب، قدرت ابراز وجود در خود کفایی، طرف تفکر انتقادی وامثال آن را بر شمرده اند (قاسم زاده، ۱۳۷۸).

رهبر خلاق کسی است که بتواند در فرهنگ سازمان تأثیر بگذارد و به عنوان طراح اجتماعی سازمان خود در خلاقیت و نگهداری عوامل فرهنگی آن توانمند باشد. در بررسی های انجام شده در مورد الگوهای رفتاری رهبران سازمانهای خلاق، چهار توانایی در رهبری می تواند سودمند باشد: ۱- مدیریت توجه (دقت)، ۲- مدیریت معنی، ۳- مدیریت اعتماد و ۴- مدیریت خویشتن. از ویژگیهای رهبر سازمان خلاق در سازمان این است که او کمک کننده متبلور شدن اندیشه خلاق است (شهرآرای و مدنی پور، ۱۳۷۵). در سازمانهایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عوامل اصلی به شمار می رود، نقش مدیر بسیار مهم و حساس بوده. و هنر مدیر خلاق آن است که فضایی ایجاد کند تا با پرورش دادن خلاقیت در افراد همگی در جهت تحقق هدف های سازمان فعالیت نمایند. برخی از ویژگیهایی که به پرورش استعداد های خلاق در سازمان کمک می کند شامل تحمل ریسک پذیری، کاهش کنترل بیرونی، کاهش تقسیم کار، قبول ابهام، تحمل تضاد، تحمل راههای غیر عملی، تمرکز بر نتایج تا ابزارها و ارتباطات همه جانبه (تاشمن^۲، ۱۹۸۶). فرآیند خلاقیت در سازمان مستلزم سه مرحله شناخته شده است:

(۱) ارائه نظر جدید: ارائه نظر در یک سازمان بیش از هر چیز به جریان اطلاعات و ارتباطاتی بستگی دارد که

انسانی سازمان ها محسوب می شود. هر چند که در زمینه ارتباط بین خلاقیت مدیران با عملکرد کارکنان با پژوهش های فراوانی روبرو هستیم ولی هنوز به طور قطعی نمی توان بیان نمود که آیا بین خلاقیت مدیران و بهبود عملکرد کارکنان آنها در شرکت ملی پالایش و بخش فرآورده های نفتی رابطه وجود دارد. به این جهت، نبود رابطه روشن و قطعی، می تواند سرچشمه ای برای مشخص نمودن نهایی این رابطه گردد. روشن شدن این مساله نیز خود از ضرورت بالایی برخوردار است زیرا که در محدوده مدیریت در سازمانهای نفتی کاربردهای به سزایی را می توان انتظار داشت.

بررسی پیشینه مطالعاتی

خلاقیت توانایی و قدرت پدید آوردن اندیشه های جدید است و نوآوری تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است (رابینز^۱، ۱۹۹۱). اطلاعات در مغز انسان به شیوه های گوناگونی پردازش می شود که در نیمکره راست و چپ مغز این امر صورت می پذیرد. مغز انسان از دو نیمکره چپ و راست تشکیل شده است که هر کدام مهارتها و فعالیتهای فکری خاصی را بر عهده دارند. جدول ۱ برخی از مهارتهای تفکیک شده در هر نیمکره مغز انسان را نشان می دهد.

جدول ۱: مهارتهای تفکیک شده در هر نیمکره مغز انسان

| نیمکره راست مغز - جادویی | نیمکره سمت چپ - عملگرا |
|------------------------------|--------------------------------------|
| تصور / خلق آینده | پیش بینی و آمادگی (آماده برای آینده) |
| تحول سازی / تغییر ساز | تحول پذیری / سازش با تغییرات |
| طراحی / ایجاد | پیش بینی حوادث / پیش بینی و انتظار |
| تصورگرایی / تمرکز روی رویاها | هدفگرا / تمرکز روی نتایج منطقی |
| شهودی | تحلیل گرا |
| سازنده | |

دسته از عوامل موثر بر عملکرد کارکنان را به شرح زیر فهرست می کند:

- ۱- عاملهای پاداش وظیفه ها که شامل الف- تقویت مثبت در سازمانها، ب- پاداش دهی به عملکرد اثربخش،
- ۲- عوامل فردی که شامل الف- اصول رفتار فردی و ب- مفاهیم اساسی انگیزش، ۳- عوامل سازمانی که شامل: الف- رهبری و سازمانها، ب- گروهها و تاثیر آنها بر عملکرد، ج- ساختار و نظریه سازمانی و د- ارتباطهای سازمانی و تصمیم گیری ۴- تغییرهای سازمانی که شامل: الف- رابطه های میان فردی و ب- ارزیابی یادگیری و آموزش (دسلر، ۱۹۸۰). پژوهنده دیگری عملکرد شغلی فرد را پیرو حاصل ضرب انگیزه و توانایی می داند: عملکرد = تابع (توان × انگیزه) (کپلمن^۸، ۱۹۸۶). "هنری توسی"^۹ و همکارانش انگیزه را در دو مفهوم مطرح می کنند. در مفهوم اول انگیزش به عنوان یک کنش مدیریتی افراد را به تلاش درجهت رسیدن به نتیجه های مطلوب سازمان و یا شاید مدیر، ترغیب می کند. در مفهوم دوم انگیزش وضعیت درونی فرد است که به ابتکار، تمایل، پایداری، شدت، و نتیجه رفتار بستگی دارد (توسی، ریزو، و کارول^{۱۰}، ۱۹۹۴). توان، عامل موثر دیگری در عملکرد کارکنان است. در این باره تناسب استعدادها، افراد با کارشان بسیار مهم است. سطح عملکرد اغلب به دلیل عدم سازگاری فرد با شغل پایین است. وقتی مهارتها و علاقه های فرد با شغل هم سو بوده و افراد، فرصت اصلاح عملکرد خود را داشته باشند، عملکرد افزایش خواهد یافت (پانی آراچون^{۱۱}، ۱۹۹۲). انتخاب کارکنان، آموزش و شکوفایی آنان، غنی سازی شغل، و نیز تناسب فرد با شغل از راه جامعه پذیری بر توان تاثیر می گذارد (کامینگز و

بین سازمان و محیط برقرار است.

۲) بسط و گسترش نظرات جدید: اگر چه ارائه نظرات جدید تا حد زیادی بوسیله تماس با خارج تقویت می شود ولی بسط و گسترش نظرات ارائه شده به فرهنگ سازمانی و فرآیندهای درون سازمان بستگی دارد.

۳) اجرا: مرحله اجرایی فرآیند خلاقیت در سازمان شامل گام هایی می شود که می توان بدان وسیله آن راه حل جدید یا خلق شده را به بازار عرضه کرد (فیشتانی، ۱۳۷۷).

سازمانهای خلاق دارای ویژگیهایی هستند که آنها را از سایر سازمانها متمایز می کند این ویژگیها عبارتند از: ۱) رقابت کامل و فشرده است، ۲) فرهنگ، ۳) دسترسی به مدیران، ۴) احترام به افراد، ۵) ارائه خدمات مردمی، ۶) گردش شغلی، ۷) کارگروهی، ۸) امنیت شغلی و ۹) استقبال مدیران از عامل تغییر (نیلی آرام، ۱۳۷۷). خلاقیت مدیران از جمله متغیرهایی که موجب بهبود عملکرد کارکنان می شود.

عملکرد عبارتست از کارایی و اثربخشی در وظایف محوله. عملکرد شغلی مستخدم نشان می دهد که او تا چه اندازه کار خود را به طور رضایت بخش انجام می دهد (دولان^۱ و شولر^۲، ترجمه طوسی و همکاران، ۱۳۸۱). عملکرد، نحوه انجام وظائف و مسئولیتهای محوله می باشد و به عبارتی مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می دهند (گریفین^۳، ۱۳۷۷). با توجه به تعریف بالا که عملکرد عبارت از کارایی و اثر بخشی در وظایف محوله است. کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کار رفته است و اثر بخشی عبارت است از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده (رابینز، ۱۹۹۱؛ استونر و فریمن^۴، ۱۹۹۲؛ فرنچ^۵، ۱۹۸۶). در اثر بخشی می توان به موردهایی مانند سودآوری، بهره‌وری، رفاه کارکنان و رضایت مشتری اشاره کرد. کارایی به دست آوردن تولید بیشتر از منابع کمتر محسوب می شود (دفت و استیرز، ۱۹۸۶).^۶ "دسلر"^۷ چهار

¹ - Dullan

² - Schuller

³ - Griffin

⁴ - Stoner & Freeman

⁵ - French

⁶ - Daft & Steers

⁷ - Desler

⁸ - Kopelman

⁹ - Henry Tosi

¹⁰ - Tosi, Rizzo, and Carroll

¹¹ - Panyarachun

عملکرد اثربخش را شامل توانایی^{۱۲}، وضوح^{۱۳}، کمک^{۱۴}، انگیزه^{۱۵}، ارزیابی^{۱۶}، اعتبار^{۱۷}، محیط^{۱۸} می‌دانند. توانایی به دانش و مهارت‌های پیروان گفته می‌شود، وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می‌شود، کمک در اصل حمایتی است که پیروان برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارند، اصلاح انگیزه به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تمایل به گونه ای توفیق آمیز اطلاق می‌شود، ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد گفته می‌شود، اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌شود و اصطلاح محیط به آن عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از رقابت، تغییر شرایط بازار و امثال آن (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۶).

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی پژوهش: بین خلاقیت مدیران و بهبود عملکرد کارکنان آنها رابطه معنا داری وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

- ۱- بین توانایی کارکنان با خلاقیت مدیران آنها رابطه وجود دارد.
- ۲- بین وضوح نقش کارکنان با خلاقیت مدیران آنها رابطه وجود دارد.
- ۳- بین حمایت سازمانی کارکنان با خلاقیت مدیران آنها رابطه وجود دارد.
- ۴- بین انگیزش کارکنان با خلاقیت مدیران آنها رابطه وجود دارد.
- ۵- بین ارزیابی کارکنان با خلاقیت مدیران آنها رابطه وجود دارد.
- ۶- بین اعتبار تصمیم گیری کارکنان با خلاقیت

شواب^۱، (۱۹۷۳). روشن بودن هدفها و انتظاراتهای عملکرد و نیز بازخورد، عامل مهم دیگری در عملکرد نیروی انسانی است. از نظر "وک چيو" مشخص بودن و چالشی بودن هدف و نیز پذیرش آن، سه ویژگی مهم در بهتر کردن عملکرد کارکنان است (وک چيو^۲، ۱۹۸۸). کارمندان برای توسعه عملکرد جاری خود نیازمند بازخورد شغلی هستند (نو^۳ و دیگران، ۲۰۰۰). تحقیق اخیر «مدیریت منابع انسانی»^۴ در صنعت جدید خودروسازی به این نتیجه رسیده است که اجرای سطح بالای عملکرد افراد به عوامل مهارت^۵، تلاش^۶ و پذیرش نقش مناسب^۷ در یک گروه بستگی دارد. (پینینگتون^۸، ۲۰۰۰). اگر کارکنان تلاش زیادی نشان دهند و توانایی بسیاری نیز داشته باشند اما فهم درست و روشنی از شغلشان نداشته باشند، احتمالاً عملکرد آنها در دید مدیرانشان مطلوب نخواهد بود و بیشتر تولیداتی که انجام می‌شود، ممکن است ضایع شود. (بایرد^۹، ۲۰۰۰). "هرسی" و "بلانچارد"^{۱۰} معتقدند عملکرد خوب با هدفهای روشن آغاز می‌شود. باید اطمینان حاصل شود که کارکنان دو چیز را بدانند: اول آنکه از آنها انجام چه کاری خواسته شده (حیطه مسوولیت)، و دوم اینکه عملکرد خوب کدام است. از نظر این صاحب نظران از بزرگترین موانع عملکرد بالا، مبهم بودن انتظار و مسوولیت‌های سازمانی است (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸). صاحب نظران بر این باورند که وفاداری، تلاش و انگیزه زیاد کارکنان، موجب جداسازی سازمانهای کامیاب از دیگر سازمانها می‌شود (راس^{۱۱}، ۱۹۷۷). "فرنج" بقا و کامیابی سازمانها را در گرو توجه مدیران به عملهای محیط خارجی، محیط داخلی (سازمانی)، و یازده (نتیجه‌ها) می‌داند (فرنج، ۱۹۸۶).

هرسی و گلداسمیت^{۱۱} هفت متغیر مربوط به مدیریت

1 - Cummings & Schwab

2 - Vecchio

3 - Noe

4 - HRM

5 - skill

6 - effort

7 - Role Perception

8 - Pinnington

9 - Baird

10 - Hersey & Blanchard

11 - Hersey & Goldsmith

12 - ability

13 - clarity

14 - hepl

15 - incentive

16 - evaluation

17 - validity

18 - environment

ای لیکرت است که براساس نظریه هرسی و گلداسمیت تحت عنوان واژه "اچیو" دارای ابعاد: توان، وضوح نقش، کمک یا حمایت سازمانی تمایل یا انگیزش، ارزیابی، اعتبار و محیط یا سازگاری محیطی است و میزان بهبود عملکرد کارکنان با آن سنجیده می شود. پرسشنامه ها پس از اجرا روی گروه نمونه کوچک و استفاده از نظر آزمودنیها و همچنین متخصصان، اصلاح و مورد تجدید نظر قرار گرفت. پس از رفع اشکالها و ابهامهای احتمالی و مشخص شدن عمده ترین موردهای لازم، پرسشنامه ها در نهایت تنظیم و اجرا گردید. براساس محاسبه های انجام شده ضریب آلفای کرونباخ که شاخص همگونی درونی پرسشنامه است، در این پژوهش برای خلاقیت $\alpha = .76$ و برای بهبود عملکرد $\alpha = .78$ است.

روش تحلیل آماری داده ها:

در پژوهش حاضر برای تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها از روشهای مختلف آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران با بهبود عملکرد کارکنان آنها از "ضریب همبستگی پیرسون" و برای مقایسه تفاوت بهبود عملکرد کارکنان دارای مدیران با خلاقیت بالا و پایین از "آزمون t" برای دو گروه مستقل و برای بررسی اثر تعاملی هفت عامل بهبود عملکرد با سایر متغیرها از روش "تحلیل واریانس عاملی" استفاده شده است که نتایج حاصله در جدولهای ۲ الی ۶ (پیوست) ارائه شده است.

یافته های پژوهش

- ۱- بین خلاقیت مدیران با بهبود عملکرد کارکنان آنها رابطه معنادار وجود دارد (فرضیه اصلی).
- ۲- بین میانگین نمرات توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم گیری و سازگاری محیطی کارکنان با خلاقیت مدیران آنها رابطه معنادار وجود دارد و با افزایش خلاقیت مدیران میانگین نمرات هفت گانه بهبود عملکرد نیز افزایش می یابد (فرضیه های ۱ تا ۷).
- ۳- بین بهبود عملکرد کارکنان در هفت حیطه عملکرد، توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم گیری و سازگاری محیطی کارکنان براساس خلاقیت مدیران آنها تفاوت وجود

مدیران آنها رابطه وجود دارد.

۷- بین سازگاری محیطی کارکنان با خلاقیت مدیران آنها رابطه وجود دارد.

۸- بین بهبود عملکرد کارکنان در هفت حیطه توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم گیری و سازگاری محیطی، براساس خلاقیت مدیران آنها تفاوت وجود دارد.

۹- بین بهبود عملکرد کارکنان در هفت حیطه توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم گیری و سازگاری محیطی، براساس میزان تحصیلات آنان و خلاقیت مدیرانشان تفاوت وجود دارد.

۱۰- بین بهبود عملکرد کارکنان در هفت حیطه توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم گیری و سازگاری محیطی، براساس جنسیت آنان و خلاقیت مدیران آنها تفاوت وجود دارد.

۱۱- بین بهبود عملکرد کارکنان در هفت حیطه توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم گیری و سازگاری محیطی، براساس رشته تحصیلی آنان و خلاقیت مدیران آنها تفاوت وجود دارد.

روش پژوهش: در پژوهش حاضر با توجه به موضوع مورد مطالعه از روش همبستگی برای کشف رابطه بین متغیر مستقل (خلاقیت) و متغیر وابسته (بهبود عملکرد) استفاده شده است

جامعه آماری و حجم نمونه :

در این پژوهش جامعه آماری مورد نظر را کلیه مدیران و کارکنان دیپلم به بالای واحدی ستادی شرکت ملی پالایش و بخش فرآورده های نفتی ایران تشکیل می دهد. نمونه آماری این پژوهش شامل ۵۰ نفر از مدیران و ۲۰۰ نفر از کارکنان در واحدهای مختلف است که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از روش علمی تعیین حجم نمونه انتخاب شده اند. از میان این تعداد ۳۷ مدیر و ۸۷ کارمند به پرسشنامه ها پاسخ کامل داده اند.

ابزار سنجش:

ابزار گردآوری داده ها، دو پرسشنامه خلاقیت رند سیپ (حاوی ۵۰ سوال ۴ گزینه ای است) و خلاقیت مدیران توسط آن سنجیده می شود) و پرسشنامه محقق ساخته بهبود عملکرد (حاوی ۳۳ سوال براساس مقیاس ۵ گزینه

دارد (فرضیه ۸).

مدیران در نظر گرفته شود.

- ۲- در شرکتهای نفتی، برای استخدام و کارگماری افراد، ترجیحا از آقایان استفاده شود.
 - ۳- با توجه به ماهیت شرکتهای نفتی، حتی الامکان افراد با تحصیلات فنی و نیمه فنی استخدام شوند.
- در ضمن پیشنهاد می شود این تحقیق با دخالت متغیرهای دیگر در سازمانهای مختلف انجام شود تا به بهتر شدن عملکرد کارکنان کمک نماید.

۴- بین بهبود عملکرد کارکنان در هفت حیطة عملکرد، توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم گیری و سازگاری محیطی کارکنان براساس میزان تحصیلات آنها و خلاقیت مدیرانشان تفاوت وجود دارد و در تمام عامل های بهبود عملکرد، کارکنانی که خلاقیت مدیران آنها در سطح بالا است بهتر از سایر کارکنان می باشد. اما تحصیلات کارکنان بر بهبود عملکرد آنها موثر نیست (فرضیه ۹).

۵- بین بهبود عملکرد کارکنان در هفت حیطة عملکرد، توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم گیری و سازگاری محیطی کارکنان براساس جنسیت کارکنان و خلاقیت مدیران آنها تفاوت وجود دارد و در حیطة های توانایی و ارزیابی در مورد کارکنانی که مرد هستند و خلاقیت مدیران آنها در سطح بالا است بهتر از کارکنان زن می باشد (فرضیه ۱۰).

۶- بین بهبود عملکرد کارکنان در هفت حیطة عملکرد، توانایی، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم گیری و سازگاری محیطی کارکنان براساس رشته تحصیلی کارکنان و خلاقیت مدیران آنها تفاوت وجود دارد و در حیطة های وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش و ارزیابی در مورد کارکنانی که خلاقیت مدیران آنها در سطح بالا و رشته تحصیلی آنها فنی و نیمه فنی بوده است بهتر از سایر کارکنان یا رشته تحصیلی غیر فنی می باشد (فرضیه ۱۱).

نتیجه گیری و پیشنهادها

مهمترین یافته پژوهش حاضر آن است که بین خلاقیت مدیران و بهبود عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد که این یافته پژوهشی با نتیجه مطالعه و پژوهش های بصیری قائمی پسند (۱۳۸۰)، زارعی متین (۱۳۷۳) و مستعان (۱۳۸۱) که نشان می دهد بین خلاقیت مدیران و بهبود عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد، نیز هماهنگ است. براساس یافته های پژوهش، برای بهبود عملکرد کارکنان، پیشنهادهای زیر ارائه می شود: ۱- پیشنهاد می شود جهت استخدام و انتصاب مدیران، علاوه بر بررسیهای مربوط به توانمندیهای حرفه ای و ویژگیهای شخصیتی، خلاقیت آنان نیز به وسیله تست معتبری سنجیده شده و به عنوان یک عامل مهم برای انتصاب

منابع

الف- فارسی

- اسبورن، آ. اف. (۱۳۷۸). *پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت*، ترجمه حسن قاسم زاده، انتشارات گلشن.
- آقای فیضانی، ت. (۱۳۷۷). *خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها*، تهران، انتشارات ترمه، صفحات ۱۳۰-۱۱۹.
- بصیری قائمی پسند، س. (۱۳۸۰). *رابطه خلاقیت مدیران با عملکرد دبیران مدارس دولتی و غیر انتفاعی شهر تهران*، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد رودهن.
- دولان و شولر، (۱۳۸۰)، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۳۵۴.
- رابینز، اس. (۱۳۷۴)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسانیان و سید محمد اعرابی، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، چاپ اول، تهران.
- شهرآرای، م؛ مدنی پور، ر. (۱۳۷۵)، *سازمانهای خلاق و نوآور*، مجله دانش مدیریت، دانشگاه تهران، شماره ۳۳ و ۳۴.
- گریفین، م. (۱۳۷۷). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه سید مهدی الوانی، و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.
- مقیمي سید محمد (۱۳۷۷) *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*، انتشارات ترمه
- مستعان، م. (۱۳۸۱). *بررسی رابطه خلاقیت*

Kopelman, Richard E., (1986), *Managing productivity in organizations*, mcGraw-Hill, Inc, PP.9,4.

Noe, Raymond A. (2000), *Human Resource Management*, Irwin, McGraw- Hill, p. 308.

Panyarachun, A., (1992), *Better quality of work life through Productivity*, APO, P.1.

Pinnington, A. and Edwards, T., (2000), *Introduction to human resource management*, Oxford University Press, pp. 166-167.

Robbins, S. (1991). *Organizational behavior, concepts, controversies, and applications*, Prentice-Hall of India private limited. New Dehli.

Ross, J. E., (1977), *Managing productivity*, Reston publishing company, PP.12-13,19.

Stoner, J. A. F, and Freeman, R. Edward (1992), *Management*, fifth edition.

Tosi, Henry L., Rizzo, John R., and Carroll, Stephen J., (1994), *Managing Organizational behavior*, third edition, Blakwell Publishers, PP.206-207.

Tushman, M. D. (1986). *Organizing for innovation*. California management review, pp. 74-92.

Vecchio, R., (1988), *Organizational behavior*, Dryden, Inc, P.48.

مدیران بر عملکرد کارکنان شرکت کالای نفت ایران . پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه صنعت نفت . نیلی آرام، ع. (۱۳۷۷). *خلاقیت و نوآوری در سازمان*، مجله تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۸۵.

ب- انگلیسی

Baird, L, (1986), *Managing performance*, John wiley and sons, Inc, PP. 66-67.

Byars, L. L., (2000), *Human resource management*, sixth edition, Irwin, McGraw-Hill, pp. 275- 276.

Cummings L. L., and Schwab, D, P., (1973), *Performance in organizations*, Scott, Foresman and company, P.2.

Daft, R. L., and Steers, R. M., (1986), "Organizations", Scott, Foresman and company.

Dessler, G. (1980), *Human behavior improving performance at work*, prentice-Hall, Inc.

French , W. L., (1986), *Human resources management*, Houghton-mifflim company, PP.119, 121-122.

Hersey, P., and Blanchard, K., (1988), *Management of organizational Behavior*, PHI, PP.163, 377-379,368-371.

جدول ۲: محاسبه ضریب همبستگی بین متغیرهای بهبود عملکرد کارکنان در هفت حیطة توانایی، ادراک نقش، حمایت سازمانی،

انگیزش، ارزیابی، اعتبار تصمیم گیری و سازگاری محیطی با خلاقیت مدیران آنها

| سطح معناداری α | ضریب اعتبار TR آماری | ضریب تعیین درصد V | ضریب همبستگی R*Y | خصوصیت متغیرها |
|--------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|--|
| ۰/۰۱ | ۶/۴۹ | ۱۷/۶۹ | ۰/۴۲ | نمرات توانایی (متغیر X) خلاقیت مدیران (متغیر Y) |
| ۰/۰۱ | ۴/۷۴ | ۱۰/۲۴ | ۰/۳۲ | نمرات وضوح نقش (متغیر X) خلاقیت مدیران (متغیر Y) |
| ۰/۰۱ | ۴/۲۵ | ۸/۴۱ | ۰/۲۹ | نمرات حمایت سازمانی (متغیر X) خلاقیت مدیران (متغیر Y) |
| ۰/۰۱ | ۵/۲۴ | ۱۲/۲۵ | ۰/۳۵ | نمرات انگیزش (متغیر X) خلاقیت مدیران (متغیر Y) |
| ۰/۰۱ | ۳/۱۹ | ۴/۸۴ | ۰/۲۵ | نمرات ارزیابی (متغیر X) خلاقیت مدیران (متغیر Y) |
| ۰/۰۱ | ۳/۹۶ | ۷/۲۹ | ۰/۲۷ | نمرات اعتبار تصمیم گیری (متغیر X) خلاقیت مدیران (متغیر Y) |
| ۰/۰۱ | ۴/۴۴ | ۹ | ۰/۳۰ | نمرات سازگاری محیطی (متغیر X) خلاقیت مدیران (متغیر Y) |

جدول ۳: مقایسه میانگین نمرات بهبود عملکرد کارکنان دارای مدیران با خلاقیت بالا و پایین

| سطح معنا داری | درجه آزادی | t | ۷ حیطه عملکرد |
|---------------|------------|-------|---------------------|
| ۰/۴۸ | ۳۵ | ۰/۷۰۷ | A توانایی |
| ۰/۰۲ | ۳۵ | ۱/۱۵ | C وضوح نقش |
| ۰/۲۲ | ۳۵ | ۱/۲۳ | H حمایت سازمانی |
| ۰/۱۸ | ۳۵ | ۱/۳۴ | I انگیزش |
| ۰/۰۵ | ۳۵ | ۱/۹۸ | E ارزیابی |
| ۰/۱۳ | ۳۵ | ۱/۵۵ | V اعتبار تصمیم گیری |
| ۰/۰۳ | ۳۵ | ۱/۰۳ | E سازگاری محیطی |

جدول ۴: خلاصه تحلیل واریانس عاملی تاثیر بین متغیرهای تحصیلات کارکنان و خلاقیت مدیران آنها و تعامل دو متغیر مذکور بر بهبود عملکرد کارکنان

| سطح معناداری | درجه آزادی | F | ارزش | منابع تغییرات |
|--------------|------------|-------|-------|------------------------|
| ۰/۱۹۳ | ۱۴/۰۰۰ | ۱/۳۳۷ | ۰/۲۳۳ | خلاقیت |
| ۰/۱۹۴ | ۱۴/۰۰۰ | ۱/۳۳۵ | ۰/۷۷۸ | |
| ۰/۱۹۶ | ۱۴/۰۰۰ | ۱/۳۳۳ | ۰/۳۷۰ | |
| ۰/۰۶۷ | ۷/۰۰ | ۲/۰۰۳ | ۰/۱۹۷ | |
| ۰/۶۳۲ | ۱۴/۰۰۰ | ۸۳۳ | ۰/۱۵۲ | تحصیلات |
| ۰/۶۳۱ | ۱۴/۰۰۰ | ۰/۸۳۴ | ۰/۸۵۲ | |
| ۰/۶۳۰ | ۱۴/۰۰۰ | ۰/۸۳۵ | ۰/۱۶۹ | |
| ۰/۲۲۲ | ۷/۰۰۰ | ۱/۳۹۲ | ۰/۱۳۷ | |
| ۰/۸۸۹ | ۲۸/۰۰۰ | ۶۸۱ | ۰/۲۴۵ | تعامل خلاقیت و تحصیلات |
| ۰/۸۸۸ | ۲۸/۰۰۰ | ۰/۶۸۲ | ۰/۷۷۰ | |
| ۰/۸۸۷ | ۲۸/۰۰۰ | ۰/۶۸۳ | ۰/۲۷۹ | |
| ۰/۰۷۴ | ۷/۰۰۰ | ۱/۹۵۲ | ۰/۱۸۷ | |

جدول ۵: خلاصه تحلیل واریانس عاملی تاثیر بین متغیرهای جنسیت کارکنان و خلاقیت مدیران و تعامل آنها بر بهبود عملکرد کارکنان

| متغیر مستقل | ارزش | F | درجه آزادی | خطای درجه آزادی | سطح معناداری |
|----------------------|-------------------|-------|------------|-----------------|--------------|
| اثربخشی جنسیت | Pillais trace | ۰/۱۴۳ | ۱/۷۳۷ α | ۷ | ۷۳ |
| | Wilks Lambda | ۰/۸۵۷ | ۱/۷۳۷ α | ۷ | ۷۳ |
| | Hotellings trace | ۰/۱۶۷ | ۱/۷۳۷ α | ۷ | ۷۳ |
| | Roys largest root | ۰/۱۶۷ | ۱/۷۳۷ α | ۷ | ۷۳ |
| اثربخشی خلاقیت | Pillais trace | ۰/۴۲۲ | ۲/۸۳۰ | ۱۴ | ۱۴۸ |
| | Wilks Lambda | ۰/۶۱۲ | ۲/۹۰۷ α | ۱۴ | ۱۴۶ |
| | Hotellings trace | ۰/۵۸۰ | ۲/۹۸۳ | ۱۴ | ۱۴۴ |
| | Roys largest root | ۰/۴۶۰ | ۴/۸۵۹ α | ۷ | ۷۴ |
| تعامل جنسیت و خلاقیت | Pillais trace | ۰/۳۹۷ | ۲/۶۲۱ | ۱۴ | ۱۴۸ |
| | Wilks Lambda | ۰/۶۲۴ | ۲/۷۷۷ α | ۱۴ | ۱۴۶ |
| | Hotellings trace | ۰/۵۷۰ | ۲/۹۳۱ | ۱۴ | ۱۴۴ |
| | Roys largest root | ۰/۵۰۳ | ۵/۳۱۶ α | ۷ | ۷۴ |

جدول ۶: خلاصه تحلیل واریانس عاملی تاثیر بین متغیرهای رشته تحصیلی کارکنان و خلاقیت مدیران آنها و تعامل آنان بر بهبود عملکرد کارکنان

| متغیر مستقل | ارزش | F | درجه آزادی | خطای درجه آزادی | سطح معناداری |
|---------------|-------------------|-------|------------|-----------------|--------------|
| خلاقیت | Pillais trace | ۰/۳۵۴ | ۲/۲۷۴ | ۱۴ | ۱۴۸ |
| | Wilks Lambda | ۰/۶۷۶ | ۲/۲۵۹ | ۱۴ | ۱۴۶ |
| | Hotellings trace | ۰/۴۳۶ | ۲/۲۴۴ | ۱۴ | ۱۴۴ |
| | Roys largest root | ۰/۲۸۰ | ۲/۹۵۸ | ۷ | ۷۴ |
| رشته | Pillais trace | ۰/۱۱۲ | ۱/۳۱۳ | ۷ | ۷۳ |
| | Wilks Lambda | ۰/۸۸۸ | ۱/۳۱۳ | ۷ | ۷۳ |
| | Hotellings trace | ۰/۱۲۶ | ۱/۳۱۳ | ۷ | ۷۳ |
| | Roys largest root | ۰/۱۲۶ | ۱/۳۱۳ | ۷ | ۷۳ |
| خلاقیت × رشته | Pillais trace | ۰/۱۸۴ | ۱/۰۶۸ | ۱۴ | ۱۴۸ |
| | Wilks Lambda | ۰/۸۲۰ | ۱/۰۹۱ | ۱۴ | ۱۴۶ |
| | Hotellings trace | ۰/۲۱۶ | ۱/۱۱۳ | ۱۴ | ۱۴۴ |
| | Roys largest root | ۰/۱۹۷ | ۲/۰۸۶ | ۷ | ۷۴ |



پښتو پښتانه علمون انسانې و مطالعات فرېښتې
پرتال جامع علمون انسانې