

پیام مدیریت

شماره ۷ و ۸ - تابستان و پاییز ۱۳۸۲

صص ۱۶۰ - ۱۳۳

## رابطه بین خلاقیت کارکنان با جو سازمانی

دکتر سید حمیدرضا علوی\* - مهدی خصری\*\* - دکتر محمد قزل ایاغ\*\*\*

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق شناسایی رابطه بین خلاقیت کارکنان با جو سازمانی و ابعاد آن می‌باشد. روش انجام تحقیق از نوع توصیفی می‌باشد و به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه توسط یک نمونه ۳۸۴ نفری از کل جامعه آماری که کارکنان شرکت صنایع مس باهنر کرمان می‌باشند، به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی گردآوری شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که بین خلاقیت کارکنان و جو سازمانی و همچنین ابعاد آن رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** خلاقیت، سازمان، اهداف، نقش، پاداش، رویه، ارتباطات

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

\* دانشیار دانشگاه شهید باهنر کرمان

\*\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

\*\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه شهید باهنر کرمان

## مقدمه

مهمترین سرمایه سازمان‌ها و عامل تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان افرادی هستند که در آن کار می‌کنند. صاحب نظران معتقدند که بدون نیروی انسانی ماهر، متعهد و خشنود، تحقق اهداف سازمانی غیر ممکن است. با وجود اینکه پیشرفت فناوریهای ارتباطی، سازمان‌ها را به سمت مجازی بودن (با مشخصه عدم تمرکز نیروی انسانی از نظر جغرافیایی و متغیر بودن تعداد کارکنان) سوق می‌دهد اما در هر حال تحقق اهداف اقتصادی، تجاری، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی - چه در سطح کلان و ملی و چه در سطح بنگاه‌های خرد - مستلزم وجود افرادی است که در قالب سازمان، اداره، شرکت، مؤسسه و حتی خانواده فعالیت می‌کنند (قبادی، ۱۳۷۹: ۱۲).

دوره کنونی و آینده عصری است که «پیتر دراگر» آن را عدم تداوم یا عصر سیستم‌های باز سازمانی نام نهاده است. هیچ یک از پدیده‌ها و جوامع سازمانی امروز نمی‌توانند خارج از محیطی که پیوسته در حال تغییر است، به بقا و رشد خود ادامه دهند. از نظر ریچارد دفت (۱۹۹۰)، سازمان سیستمی است که برای بقا باید با محیط در تعامل باشد و منابع را هم از محیط دریافت و هم به آن منتقل کند (جمشیدیان، خوش اخلاق، قیاسیان، ۵۱: ۱۳۷۶). عملکرد فرد در یک سازمان به نوع شخصیت او و نقش سازمانی که به عهده دارد و نیز به موفقیت و شرایط سازمانی بستگی دارد. این شرایط به عنوان محیط، فرهنگ، احساس، آهنگ یا جو سازمانی مورد مطالعه و توجه قرار گرفته است. این واژه‌ها به کیفیت دورنی سازمان و همانطور که از حاصل ادارا کات کارکنان از جنبه‌های عینی و محسوس سازمان است در پشتکار و تعهد وجدان کاری افراد تأثیر مثبت داشته و از اهمیت خاصی برخوردار است.

سیر تحول صد ساله علم اداره سازمان‌ها و به تعبیر دیگر، مدیریت، از آغاز فعالیت واحدهای صنعتی تا کنون دربرگیرنده رویکردهای متفاوتی درباره نیروی

انسانی است. کلاسیک‌ها نگرشی اقتصادی دربارهٔ انسان داشتند و معتقد بودند که کارگران، ابزارهایی زنده در جریان تولیدند که در چارچوب الگویی منطقی فعالیت می‌کنند و از طریق محرک‌های مالی برانگیخته می‌شوند. در رویکرد بعدی مدیریت - یعنی روابط انسانی - اهمیت روابط اجتماعی در محیط کار مورد توجه قرار گرفته و شرط تحقق اهداف سازمانی رضایت و خشنودی کارکنان است. در رویکرد منابع انسانی نیز این نگرش اصلاح شده و به نیازهای کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی توجه بیشتری مبذول گردیده است. (قبادی، ۱۳۷۹: ۱۲).

وجود انبوهی از عوامل تولید شامل نیروی کار، منابع طبیعی، سرمایه و نیروی متخصص در یک کشور ضرورتاً توسعه آفرین نیست؛ همان طور که مقادیر زیادی هیدروژن، اکسیژن و کربن الزامی برای شکل‌گیری اسید سولفوریک به وجود نمی‌آورد: شکل این مادهٔ شیمیایی علاوه بر ضرورت نسبت وزنی، عوامل معین، شرایط مناسب و احتمالاً کاتالیزور ویژه‌ای را می‌طلبد. پدیدهٔ خلاقیت نیز نیازمند فضای مناسبی است که ترکیب مطلوبی از عوامل مختلف را در شرایطی معین برای نیل به هدفی خاص به وجود می‌آورد. در دراز مدت، موفق‌ترین شرکت‌ها آنهایی هستند که مدیران آنها بر آموزش نیروی انسانی و بالا بردن مهارت کارکنان خود توجه ویژه داشته و انگیزهٔ بهتر کار کردن، حفظ کیفیت استاندارد و ایجاد فضا برای رشد و خلاقیت‌های کارکنان را در سازمان فراهم آورده‌اند (متوسلی: ۱۱۸، ۹۱۵: ۱۳۷۵).

بررسی‌های انجام شده توسط صاحب نظران مختلف، نشان می‌دهد که یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است. به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌های امروزی که به شیوهٔ قدیمی و سنتی کار می‌کردند، ساختار ماشینی داشتند اما نگرش و شیوهٔ اندیشهٔ مدیریت آنها عامرانه و مستبدانه بود، دچار بحران و متحمل ضربات

شدیدی شده اند و ناموفق بوده‌اند. (نژاد حاجی علی ایرانی، ۴: ۱۳۷۶).

سازمان‌های موفق امروز الزاماً سازمان‌های موفق فردا نیستند. سازمان‌هایی که فقط به شاخص‌های کمی موفقیت مانند تولید، سود و درآمد می‌اندیشند و خود را تنها بر این اساس ارزیابی می‌کنند، اگر از برنامه‌های همه جانبه توسعه منابع انسانی غافل باشند، جایگاه خود را از دست خواهند داد. (قبادی، ۱۲: ۱۳۷۹).

توسعه منابع انسانی دربرگیرنده برنامه ریزی‌های دقیق در زمینه آموزش، بهبود عملکرد، شایسته‌پروری، انگیزش، تأمین رضایت شغلی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازی و ایجاد محیط مطلوب جهت پرورش خلاقیت و انجام مطالعات و تحقیقات مختلف در رفتار سازمانی است. (قبادی، ۱۲: ۱۳۷۹).

البته، عوامل مختلف دیگری از قبیل مدیریت، فرهنگ سازمانی و محیط در ایجاد و تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها مؤثرند. ولی در این تحقیق، به تأثیر ابعاد جو سازمانی در ایجاد، توسعه و تقویت خلاقیت پرداخته شده است.

امروزه عوامل بسیاری بر بقای واحدهای صنعتی و تجاری تأثیر می‌گذارند؛ عوامل تأثیر گذار به سرعت تغییر می‌کنند و این تغییرات قابل پیش بینی نیستند. تعداد زیادی از شرکت‌ها در محیطی پرتلاطم قرار دارند و بیش از یک چهارم از فروش آنها به محصولاتی مربوط می‌شود که عمر آنها کمتر از پنج سال است. آنها در طول عمر خود همیشه برای تولید ایده و محصولات و خدمات جدید فعالیت کرده و خلاقیت و نوآوری از عوامل مهم بقای آنها به شمار می‌رود. همچنین، امروزه تقریباً همه کشورهای جهان در جهت افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی در پی خلاقیت و نوآوری هستند و یکی از دلایل عمده اهمیت فزاینده خلاقیت، وجود رقابت بین کشورهای مختلف در حال توسعه است (زارعی، ۲۴: ۱۳۷۳).

ما در کشور خود بدون توجه لازم به خلاقیت در سطح کلی و به ویژه در سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی، همواره منتظر بوده‌ایم که دیگران برای ما فکر کنند

و به تولید محصولات و خدمات و فرآیندهای جدید بپردازند و ما نتایج کار آنها را پس از مدتی طولانی و منسوخ شدن، دریافت کنیم و به کار گیریم.

نظام‌های خانوادگی، آموزشی، اجتماعی و بالاخره جو سازمانی که در آن به کار مشغولیم، آن چنان در عقیم گذاشتن خلاقیت اعضای خود موفق‌اند که وقتی به سن بزرگسالی می‌رسیم، باور نداریم که ما نیز می‌توانیم خلاق و نوآوری باشیم و در مقابل، می‌اندیشیم که خلاقیت و نوآوری، خاص عده‌ای از هنرمندان، موسیقی‌دانان و مخترعان است (ساعتچی، ۲۱۰: ۱۳۷۵).

خلاقیت در یک جو سازمانی پویا و متحمل رشد می‌کند؛ افراد خلاق می‌توانند در دسر آفرین باشند. آنها همواره سؤال کنند، از تکرار کسل می‌شوند و ایده‌هایشان موجب بررسی امور و شکل دادن به آنها می‌شود. مدیران برای تشویق و هدایت خلاقیت باید فرآیند خلاق را درک کنند و بدانند چگونه افراد خلاق را برگزینند؛ قادر به تحریک خلاقیت باشند و آنچنان جو سازمانی را ایجاد کنند که خلاقیت را پرورش دهد (برومند، ۲۴۵: ۱۳۷۴). با توجه به نبود فضای مناسب برای پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها در عصر حاضر برای تغییر و تحول و پیشرفت فرآیندهای محیط لازم است که سازمان‌ها با این محیط تطبیق یابند؛ چرا که این امر لازمهٔ ادامهٔ حیات سازمان است و اگر سیستمی را کد بماند و خلاقیت و نوآوری به آن وارد نشود، بعد از مدت زمانی به تحلیل و نزول گرایش پیدا می‌کند و به یک سیستم انگلی تبدیل می‌شود (الهی، ۸: ۱۳۷۷).

خلاقیت در محیط باز و آزاد سازمان بارور می‌شود؛ یعنی، محیطی که کشف نظریات جدید و ارائهٔ راه‌های تازه را تقویت می‌کند. بسیاری از مدیران نمی‌توانند چنین جوی را در سازمان خود بپذیرند. آنها همچنین نگران این مسئله‌اند که وجود جو آزاد در سازمان، موجب مخدوش شدن سیستم کنترل هزینه‌ها می‌شود (آقایی فیثانی، ۲۹۰: ۱۳۷۷).

در مورد خاستگاه خلاقیت نظریه‌های مختلفی ابراز شده است؛ بعضی از آنها سازمان را مانع بزرگی برای ایجاد و اشاعه خلاقیت دانسته‌اند و پاره‌ای دیگر، نظم و وجود سازمان را سکویی مناسب برای بروز و نتیجه دادن خلاقیت‌ها به هیچ وجه به معنای افسار گسیختگی در سازمان یا سستی در مدیریت نیست بلکه مطابق آخرین مطالعات و پژوهش‌های انجام شده، دیوانداری خردمندانه، اعمال مقررات و نظام مطلوب اداری، هدایت صحیح امور در مراحل رهیابی در حل و به ویژه، تشکیل و اداره لیاقت‌مندانه جلسات نظر خواهی و بدهات طلبی و انگیزش اندیشه‌ها بکر و ناگهانی (طوفان مغزی) در ارتقای خلاقیت مؤثر نقش مهمی به عهده دارند (آقایی فیشانی، ۲۹۰ - ۲۸۹: ۱۳۷۷).

### جوسازمانی و نقش آن در خلاقیت کارکنان

یکی از عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است. اگر ساختارهای سازمانی را به دو نوع ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی با ارگانیک، ساختار مناسب خلاقیت نوآوری در سازمان است. زیرا ساختار ارگانیکی با شرایط متحول محیطی به سرعت هماهنگ می‌شود، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضا فراهم می‌آورد و بستر مناسبی را برای رشد خلاقیت آماده می‌سازد (آقایی فیشانی، ۲۹۱: ۱۳۷۷).

متأسفانه در بعضی واحدهای تولیدی و سازمان‌های کشور، بستر مناسبی برای رشد و شکوفایی اندیشه‌ها وجود ندارد. بیشتر مسائل و مشکلات حوزه صنعت، معلول فقدان فرهنگ خلاقیت در سازمان‌های صنعتی است. علاوه بر این، در شرکت‌های دولتی وضع مشابهی وجود دارد که نشانه آشکار آن، عدم بهره‌وری و عدم کارایی و بوروکراسی است؛ بنابراین، پژوهش حاضر به بررسی رابطه خلاقیت کارکنان با جو سازمانی می‌پردازد. محقق به دنبال جو سازمانی مناسب جهت پرورش

و شکوفایی خلاقیت کارکنان، با توجه به منابع علمی معتبر، جامعه آماری را به پنج رابطه محدود کرده است که این رابطه‌ها فرضیه‌های تحقیق را تشکیل می‌دهند. در این تحقیق، ابعاد جو سازمانی از جمله اهداف سازمان، نقش کارکنان، پاداش‌های دریافتی، رویه‌های اتخاذ شده و ارتباطات، ادراک کارکنان سازمان تلقی شده است که در فضای سازمان وجود دارد؛ بنابراین، سؤالات مطرح شده در پرسشنامه با این هدف تدوین شده‌اند که کارکنان، ادراک و نظر خود را نسبت به تأثیر ابعاد جو سازمانی در خلاقیت و توسعه آن بیان کنند. منظور از خلاقیت در این تحقیق، عبارت از ارائه ایده‌های نو و طرح‌های تازه در زمینه کلیه فعالیت‌های سازمانی - اعم از فعالیت‌های تولیدی، اداری، فنی و بازرگانی - است تا مشخص شود که آیا بین میزان خلاقیت کارکنان و جو سازمانی در شرکت صنایع مس شهید باهنر کرمان رابطه‌ای وجود دارد یا خیر.

خلاقیت سازمانی و جو سازمانی دو مفهومی هستند که امروزه مورد توجه صاحب نظران علم مدیریت قرار گرفته‌اند. خلاقیت یکی از ابعاد مهم رفتار کارکنان در داخل سازمان است؛ سازمان‌ها بدون خلاقیت هرگز تغییر نمی‌کنند و کارکنان آنها در فضایی را کد مشغول به کارند. از طرف دیگر، دانشمندان مدیریتی یکی از عوامل مهم و مؤثر در اثر بخشی سازمان را فرهنگ و ارزش‌های غنی آن می‌دانند که می‌تواند بر میزان خلاقیت و نوآوری و تلاش کارکنان تأثیر گذار باشد (زارعی، ۶۴: ۱۳۷۳).

به دلیل وجود ارتباط نزدیک بین فرهنگ و جو سازمانی، شناسایی جو سازمانی که حاصل ادراکات کارکنان از جنبه‌های عینی و محسوس سازمان است، در پشتکار و تعهد و وجدان کاری افراد تأثیر مثبت دارد و از اهمیت خاصی برخوردار است. در خلاقیت، هوش، استعداد، نبوغ و دانش وجود دارد اما خلاقیت بیشتر به کار سخت، متمرکز و هدف‌دار نیازمند است. اگر پشتکار، اصرار و تعهد وجود نداشته

باشد، استعداد و نوع و دانش ارزشی ندارد (زارعی، ۶۴: ۱۳۷۳).

جو سازمانی بیانگر شخصیت یک سازمان است و از طریق آن می‌تواند رفتار و عملکرد سازمان را پیش بینی کرد. جو سازمانی مطلوب در سازمان‌ها موجبات رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌سازد و این به نوبه خود، موجب اثر بخشی سازمان‌ها می‌شود (جهانداری، ۴: ۱۳۷۹).

با اینکه قبول محیط‌هایی که در آن شرایط مناسبی برای پرورش استعدادهای خلاق کارکنان فراهم آید برای بسیاری از مدیران دشوار است اما در دنیای متحول امروز، ما به کارکنان خلاق و نوآور نیازمندیم. پس، برای ایجاد جوی مناسب جهت تشویق خلاقیت باید قدم‌هایی برداشته شود؛ از جمله پذیرش تغییر، تشویق نظریه‌های جدید، اجازه تعامل بیشتر، تحمل شکست، ایجاد هدف‌های روشن و آزادی عمل برای تحقق هدف‌ها و شناخت افراد خلاق (برومند، ۲۵۸: ۱۳۷۴).

یکی دیگر از عوامل توسعه و تقویت قدرت خلاقیت در سازمان، ایجاد جو سازمانی حمایتی است. بیشتر سازمان‌های امروزی دارای ساختارهای سازمانی بسیار رسمی و دیوان سالارانه، بدون انعطاف با جوی غیر شخصی‌اند که فشار شغلی قابل ملاحظه‌ای ایجاد می‌کند. یک استراتژی غلبه، ایجاد ساختار عدم تمرکز و ارگانیک، با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و جریان ارتباطات پائین به بالا می‌باشد. تغییرات ساختاری و فرآیندی که جوی حمایتی را برای کارکنان می‌آفریند به آنها اجازه کنترل بر مشاغل خود را می‌دهند و به این وسیله، فشار شغلی را حذف می‌کنند یا حداقل کاهش می‌دهند (برومند، ۲۲۳: ۱۳۷۴).

همه عوامل لازم برای پیشرفت کشور، به صورت بالقوه در اختیار است. تنها عامل اساسی ضعف، عدم توانایی در پرورش انسان‌های خلاق و کارآفرین و ایجاد بستر مناسب برای آنهاست (الهی، ۷: ۱۳۷۷).

بر این اساس، تحقیق حاضر به منظور وصول به اهداف زیر صورت گرفته است:



- ۱- بررسی و توصیف میزان اخلاقیت در کارکنان شرکت صنایع مس باهنر کرمان.
- ۲- بررسی و توصیف جو سازمانی در شرکت صنایع مس شهید باهنر کرمان.
- ۳- بررسی رابطه اخلاقیت کارکنان با جو سازمانی در شرکت صنایع مس شهید باهنر کرمان.

به منظور وصول به اهداف ذکر شده، فرضیات زیر طراحی شدند.

- اصلی: بین میزان اخلاقیت کارکنان با جو سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد.
- فرعی: ۱- بین میزان اخلاقیت کارکنان با اهداف سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.
- ۲- بین میزان اخلاقیت کارکنان با نقش آنان در سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.
- ۳- بین میزان اخلاقیت کارکنان با پاداش‌های دریافتی آنان در سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.
- ۴- بین میزان اخلاقیت کارکنان با رویه‌های اتخاذ شده در سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.
- ۵- بین میزان اخلاقیت کارکنان با نحوه ارتباطات در سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.

### روش تحقیق

با توجه به موضوع پژوهش که بررسی رابطه اخلاقیت کارکنان با جو سازمانی در شرکت صنایع مس شهید باهنر کرمان است، در این تحقیق از روش تحقیق توصیفی همبستگی استفاده شده است؛ زیرا این روش به توصیف، تجزیه و تحلیل و تفسیر شرایط، ویژگی‌ها، حالات و مسائلی که برای مطالعه علوم رفتاری مناسب است و قبلاً اتفاق افتاده یا آنچه هست، می‌پردازد (خاکی، ۲۱۰: ۱۳۷۸).

جامعه آماری مورد نظر شامل ۱۲۷۲ نفر از کارکنان شرکت صنایع مس باهنر کرمان است که با سطوح تحصیلی مختلف و به صورت رسمی و قراردادی در

سازمان مورد نظر خدمت می کنند. همچنین از مجموع کل جامعه آماری، تعداد ۱۲۵۵ نفر از کارکنان مرد و ۱۷ نفر بقیه زن هستند.

تعداد کل		نام واحدهای اصلی	ردیف
زن	مرد		
۱۰	۱۶۴	واحد پشتیبانی و اداری	۱
—	۳۴۶	واحد فنی و مهندسی	۲
—	۸۲	واحد طرح و برنامه	۳
—	۱۵۳	کارخانه ذوب و ریخته گری	۴
—	۱۸۷	کارخانه نورد	۵
—	۲۶۴	کارخانه اکستروژن	۶
۷	۵۹	واحد کنترل کیفی	۷
۱۷	۱۲۵۵	جمع	
۱۲۷۲		جمع کل	

جدول شماره ۱ - طبقه بندی واحدهای اصلی موجود در شرکت صنایع مس باهنر برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شده است:

$$n_{\max} = \frac{\left(z_{1-\frac{\alpha}{2}}\right)^2 \times P(1-p)}{d^2}$$

در این فرمول،  $\left(z_{1-\frac{\alpha}{2}}\right) = 1.96$  و  $d = 5\%$  برابر با میزان خطای تقریبی، یعنی تفاوت برآورد و مقدار حقیقی یا واقعی است. همچنین،  $P$  یعنی نسبت صفت موجود در جامعه، برابر  $0.5$  است؛ بنابراین،

$$n_{\max} = \frac{\left(z_{1-\frac{\alpha}{2}}\right)^2 \times P(1-P)}{d^2} = \frac{(1.96)^2 \times (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

نمونهٔ مورد مطالعه به حجم ۳۸۴ نفر است و از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی متناسب با نسبت حجم طبقه‌ای به شرح زیر استفاده شده است. از کارخانهٔ نورد ۶۰ نفر، کارخانهٔ اکستروژن ۸۱ نفر، کارخانهٔ ذوب و ریخته‌گری ۴۱ نفر، مدیریت و واحد پشتیبانی و اداری ۵۴ نفر، امور مهندسی و خدمات فنی ۱۰۵ نفر، واحد طرح و برنامه ۲۵ نفر و واحد کنترل کیفی و آزمایشگاه و تحقیقات ۱۸ نفر برای پژوهش انتخاب شده‌اند. پس از تعیین حجم نمونه در هر طبقه، از روش تصادفی ساده برای انتخاب واحد نمونه‌گیری (فرد پاسخگو) استفاده شده است؛ یعنی تعداد نفرات هر یک از واحدها مشخص شده و سپس، بر اساس حجم نمونه تعداد افراد لازم برای نمونه‌گیری انتخاب و پرسشنامه بین آنها توزیع شده است (جدول شماره ۲).

ردیف	نام واحدهای اصلی	تعداد کل		تعداد نمونه	
		مرد	زن	مرد	زن
۱	واحد پشتیبانی و اداری	۱۶۴	۱۰	۵۱	۳
۲	واحد فنی و مهندسی	۳۴۶	-	۱۰۵	
۳	واحد طرح و برنامه	۸۲	-	۲۵	
۴	کارخانهٔ ذوب و ریخته‌گری	۱۵۳		۴۱	
۵	کارخانهٔ نورد	۱۸۷		۶۰	
۶	کارخانهٔ اکستروژن	۲۶۴	-	۸۱	-
۷	واحد کنترل کیفی	۵۹	۷	۱۶	۲
	جمع	۱۲۵۵	۱۷	۳۷۹	۵
	جمع کل		۱۲۷۲		۳۸۴

جدول شماره ۲. طبقه‌بندی و تعیین حجم نمونه واحدهای اصلی

برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامهٔ نگرش سنجش با طیف گزینه‌ای از نوع بسته (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظر، مخالفم کاملاً مخالفم) استفاده شده است؛ به این

ترتیب که برای سنجش خلاقیت کارکنان ضمن استفاده از پرسشنامه رندسیپ برای اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای خلاقیت تعداد ۴۹ سؤال مطرح شده است. پاسخ این سؤالها از نوع بسته با طیف‌های اشاره است. برای سنجش ابعاد جو سازمانی شامل (اهداف، نقش، پاداش‌ها، رویه‌ها، ارتباطات) از پرسشنامه جو سازمانی (ساسمن و دیپ) برای صنایع مس شهید باهنر کرمان استفاده شده است. مقصود از روایی، آن است که وسیله اندازه‌گیری، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد (خاکی، ۲۸۸: ۱۳۷۸).

برای تعیین روایی، پرسشنامه به همراه موضوع و فرضیات تحقیق به ۵ نفر از استادان و صاحب نظران مدیریت ارائه و از آنان درخواست شد که جهت تعیین روایی پرسشنامه، یکی از گزینه‌های کاملاً مناسب، مناسب، تاحدی مناسب و نامناسب را علامت بزنند.

تجزیه و تحلیل پرسشنامه مذکور نشان داد که در مجموع، سؤال‌های آن در حد بالاتر از مناسب مورد تأیید است و در نهایت، نمره ۰/۹۱ برای سؤال‌های خلاقیت و ۰/۹۸ برای جو سازمانی به دست آمد. ضمناً نحوه محاسبات آماری جهت تعیین روایی با استفاده از فرمول زیر در پیوست ذکر شده است.

$$P(X) = \frac{F}{N}$$

مجموع ضرایب مربوط به پاسخ‌های داور دوم + مجموع ضرایب مربوط به داور اول  
 = نمره روایی  
 تعداد داوران × تعداد سؤالها × بالاترین ضریب در گزینه‌ها

با توجه به اینکه یکی از ویژگی‌های هر تحقیق علمی آن است که ابزار و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات باید از اعتبار قابل قبول برخوردار باشند، از روش «بازآزمایی» استفاده شد. اعتبار و کلمات مترادف آن یعنی صحت، ثبات یا پایایی عبارت‌اند از این که «اگر در شرایط یکسان و فواصل زمانی مختلف، پرسشنامه را چندین بار به

آزمودنی بدھیم، جواب‌های یکسان و مشابه به دست آید» (خاکی، ۲۹۳: ۱۳۷۸). پرسشنامه تحقیق در دو مرحله به فاصله زمانی ۱۰ روز بین ۱۰ نفر از افراد جامعه توزیع و پس از تکمیل، جمع آوری شد. سپس، با مشخص کردن ضریب همبستگی اسپیرمن بین نمرات حاصل از اجرای آزمون در نوبت‌های اول و دوم، اعتبار پرسشنامه‌های مورد بحث به میزان ۸۶٪ خلاقیت و ۸۸٪ (جو سازمانی) تأیید گردید. نحوه محاسبات جهت اعتبار پرسشنامه‌ها به پیوست ضمیمه تحقیق است. ضمناً فرمول ضریب همبستگی به شرح ذیل است:

$$r_s = 1 - \frac{\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

پرسشنامه‌ها در کلیه واحدهای شرکت صنایع مس شهید باهنر به تناسب درصدی که مشخص شده بودند، توزیع شد (جدول شماره ۲) و برای پاسخگویی مدتی در اختیار کارکنان قرار گرفت. بعد از مدت معین، پرسشنامه‌ها در هر واحد جمع آوری و سپس مرتب شدند و مشخص شد که، دقیقاً ۳۸۴ نفر به طور کامل به پرسشنامه‌ها پاسخ داده و آنها را باز گردانده‌اند.

بدون شک یکی از مهمترین مراحل انجام تحقیق، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌های آماری است. به کارگیری روش‌های صحیح آماری امکان ارائه نتایج صحیح را میسر می‌سازد.

در این پژوهش، برای توصیف داده‌های جمع آوری شده از انواع شاخص‌های آماری از جمله فراوانی، درصد فراوانی، انواع جداول و نمودارها استفاده شده است. همچنین از ضرایب همبستگی تاو - b کندال (tb) و ضریب اسپیرمن (rs)، کروسکال - والیس و رگرسیون چند متغیره استفاده شده و تجزیه و تحلیل آماری توسط نرم افزار SPSS بر روی داده‌ها صورت گرفته است.

## نتایج

۱- بررسی متغیر میزان خلاقیت کارکنان که از طریق محاسبه میانه پاسخ‌های پرسشنامه مربوطه به دست آمده است، نشان می‌دهد که  $13/3$  درصد از کارکنان دارای خلاقیت کم،  $79/4$  درصد دارای خلاقیت متوسط و  $7/3$  درصد دارای خلاقیت زیادند.

۲- در بررسی متغیر جو سازمانی، پنج بعد مورد سنجش قرار گرفت. اولین ابعاد، اهداف سازمان بود. در سنجش اهداف سازمان که از طریق محاسبه میانه پاسخ‌های سؤال‌های ۴-۱ پرسشنامه به دست آمده، حداقل ۵۰ درصد پاسخ‌ها بین مخالف و بی‌نظر و برابر با  $2/5$  است (بین بی‌نظر و مخالف) (نمودار جعبه‌ای ۴-۸). همچنین، در سنجش این متغیر، از نظر  $2/1$  درصد از کارکنان اهداف سازمان کاملاً نامناسب، از نظر  $30/2$  درصد نامناسب، از نظر  $43/8$  درصد از کارکنان نسبتاً مناسب، از نظر  $1/1$  درصد مناسب و از نظر  $1/8$  درصد از کارکنان کاملاً مناسب است.

۳- دومین بعد، نقش کارکنان بود. در سنجش متغیر جو سازمانی با توجه به نقش کارکنان که از طریق محاسبه میانه پاسخ‌های سؤال‌های ۸-۵ پرسشنامه به دست آمده، حداقل ۵۰ درصد پاسخ‌های بین بی‌نظر و موافق و برابر ۴ (موافق) است (نمودار جعبه‌ای ۴-۱۰). همچنین، در سنجش این متغیر از نظر  $5/7$  درصد از کارکنان نقش آنان نامناسب، از نظر  $47/1$  درصد نسبتاً مناسب، از نظر  $43/5$  درصد مناسب و از نظر  $3/7$  درصد کاملاً مناسب است.

۴- سومین بعد، پاداش‌هاست. در سنجش متغیر جو سازمانی با توجه به پاداش‌های دریافتی کارکنان که از طریق محاسبه میانه پاسخ‌های سؤال‌های ۱۲-۹ پرسشنامه به دست آمده، حداقل ۵۰ درصد پاسخ‌های بین بی‌نظر و موافق و برابر با  $3/5$  (بین بی‌نظر و موافق) است. همچنین، در سنجش این متغیر از نظر  $9/9$  درصد از کارکنان پاداش‌ها دریافتی نامناسب، از نظر  $26/3$  درصد نسبتاً مناسب، از نظر  $62$

درصد مناسب و از نظر ۱/۸ درصد کاملاً مناسب است.

۵ - چهارمین بعد رویه‌هاست. در سنجش متغیر جو سازمانی با توجه به رویه‌های اتخاذ شده که از طریق محاسبه میانه پاسخ‌های سؤال‌های ۱۶ - ۱۳ پرسشنامه به دست آمده، حداقل ۵۰ درصد پاسخ‌های بین مخالف و بی‌نظر و برابر ۳ (بی‌نظر) است. همچنین، در سنجش این متغیر از نظر ۲/۱ درصد از کارکنان رویه‌های اتخاذ شده کاملاً نامناسب، از نظر ۲۹/۷ درصد نامناسب، از نظر ۴۷/۳ درصد نسبتاً مناسب، از نظر ۲۰/۶ درصد مناسب و از نظر ۰/۳ درصد کاملاً مناسب است.

۶ - پنجمین بعد ارتباطات است. در سنجش متغیر جو سازمانی با توجه به نحوه ارتباطات کارکنان که از طریق محاسبه میانه پاسخ‌های سؤال‌های ۲۰ - ۱۷ پرسشنامه به دست آمده، حداقل ۵۰ درصد پاسخ بین بی‌نظر و موافق و برابر ۳ (بی‌نظر) است. همچنین، در سنجش این متغیر، از نظر ۱۴/۳ درصد از نظر ۳۸/۵ درصد از کارکنان نحوه ارتباطات نامناسب، نسبتاً مناسب، از نظر ۳۹/۶ درصد مناسب و از نظر ۷/۶ درصد کاملاً مناسب است.

۷ - با بررسی متغیر جو سازمانی در کل که از طریق میانه پاسخ‌های سؤال‌های ۲۰ - ۱ پرسشنامه به دست آمده، حداقل ۵۰ درصد پاسخ‌های بین بی‌نظر و موافق و برابر با ۳ (بی‌نظر) است (نمودار جعبه‌ای ۴ - ۱۷). همچنین، در سنجش کل این متغیر، از نظر ۱۸/۲ درصد از کارکنان جو سازمانی نامناسب، از نظر ۴۸/۲ درصد نسبتاً مناسب و از نظر ۳۳/۶ درصد مناسب است.

### بررسی ارتباط بین متغیرها

۱ - رابطه بین میزان خلاقیت کارکنان با جو سازمانی: با سنجش رابطه میزان خلاقیت کارکنان با جو سازمانی مشخص شد که رابطه بین این دو متغیر در سطح ۵ درصد معنی‌دار و مثبت است؛ یعنی وجود ( $p < 5\%$  ,  $r_s = 0/184$  ,  $t_b = 0/171$ ) نشان

می‌دهد که هر چه محیط و جو سازمانی باز باشد و امکان انعطاف و آزادی عمل را برای کارکنان فراهم آورد و به عبارت دیگر، هر چه سازمان، نظریات جدید و راه‌های تازه را تشویق و تقویت کند، میزان خلاقیت کارکنان بیشتر خواهد بود و به عکس.

۲ - رابطه میزان خلاقیت با اهداف سازمان: با سنجش رابطه میزان خلاقیت کارکنان با اهداف سازمان مشخص شد که رابطه بین این دو متغیر، در سطح ۵٪ معنی دار و مثبت است؛ یعنی، وجود (rs = 0/162 , tb = 0/142 p < %5) نشان می‌دهد که هر چه وضوح و توافق در آنها بیشتر باشد، میزان خلاقیت کارکنان بیشتر خواهد بود و به عکس.

۳ - رابطه میزان خلاقیت با نقش کارکنان: با سنجش رابطه میزان خلاقیت کارکنان با نقش آنان مشخص شد که رابطه بین این دو متغیر، در ۵ درصد معنی دار و مثبت است؛ یعنی، وجود (rs = ۰/۳۳۰ , P < /۵) و (tb = ۰/۳۰۱) نشان می‌دهد که هر چه وضوح و توافق در نقش بیشتر باشد، میزان خلاقیت کارکنان بیشتر خواهد بود و به عکس.

۴ - رابطه میزان خلاقیت با پاداش‌های دریافتی: با سنجش رابطه میزان خلاقیت کارکنان با پاداش‌های دریافتی مشخص شد. که رابطه این دو متغیر، در سطح ۵ درصد مثبت و معنی دار است؛ یعنی، وجود (rs = 0/169 , tb = 0/149 p < %5) نشان می‌دهد که هر چه رضایت و توافق کارکنان از پاداش‌های دریافتی بیشتر باشد، میزان خلاقیت آنان نیز بیشتر خواهد بود و به عکس.

۵ - رابطه میزان خلاقیت با رویه‌های اتخاذ شده: با سنجش رابطه میزان خلاقیت کارکنان با رویه‌های اتخاذ شده در سازمان مشخص شد که رابطه این دو متغیر، در سطح ۵ درصد مثبت و معنی دار است؛ یعنی، وجود (rs = 0/279 , tb = 0/247)



( $p < 5\%$ ) نشان می‌دهد که هر چه رضایت و توافق کارکنان از رویه‌های اتخاذ شده در سازمان بیشتر باشد، میزان خلایق آنان نیز بیشتر خواهد بود و به عکس.

۶ - رابطه میزان خلایق با نحوه ارتباطات: با سنجش رابطه میزان خلایق کارکنان با نحوه ارتباطات آنان در سازمان مشخص شد که رابطه این دو متغیر در سطح ۵ درصد مثبت و معنی دار است؛ یعنی، وجود ( $p < 5\%$  ,  $r_s = 0/134$  ,  $t_b = 0/118$ ) نشان می‌دهد که هر چه توافق و اثر بخشی ارتباطات کارکنان در سازمان بیشتر باشد، میزان خلایق آنان نیز بیشتر خواهد بود و به عکس.

۷ - بررسی رابطه میزان خلایق با ابعاد جو سازمانی از طریق رگرسیون: با بررسی رابطه میزان خلایق در کارکنان با ابعاد جو سازمانی با استفاده از رگرسیون خطی چند گانه (چند متغیره) مشخص شد که در متغیرهای جو سازمانی، نقش کارکنان و رویه‌های اتخاذ شده در سطح ۵ درصد معنی دار است؛ یعنی، وجود ( $P < 5\%$ ) نشان می‌دهد که این متغیرها با میزان خلایق کارکنان رابطه دارند. بنابراین، معادله رگرسیون با توجه ضرایب معنی دار به دست آمده به صورت زیر است:

$$(\text{رویه‌ها}) + 0/199 + (\text{نقش کارکنان}) + 0/262 + (\text{جو سازمانی}) - 1/898 =$$

میزان خلایق.

به طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه متغیرهای جو سازمانی و ابعاد آن و میزان خلایق خطی است و فقط بین متغیر جو سازمانی، رویه‌ها و نقش کارکنان با میزان خلایق، رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد.

۸ - بررسی رابطه میزان خلایق کارکنان با متغیرهای مشخصات فردی آنان:

الف - بررسی رابطه میزان خلایق کارکنان با سابقه کار: با سنجش رابطه این دو متغیر، مشخص شد که رابطه میزان خلایق با متغیر سابقه کار در سطح ۵ درصد معنی دار نیست؛ یعنی، وجود ( $\alpha = 5\% < p = 0/000$  - مقدار) نشان می‌دهد که میزان خلایق کارکنان بر حسب سابقه کار آنان یکسان است. در رده‌های تحصیلی

مختلف، متفاوت است. به طوریکه کارکنان با تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر با میانگین رتبه ۲۳۰/۴۹ نسبت به دیگر کارکنان، خلاقیت بیشتری دارند.

ب - بررسی رابطه میزان خلاقیت کارکنان با میزان تحصیلات: با سنجش رابطه این دو متغیر، مشخص شد که رابطه میزان خلاقیت کارکنان با متغیر میزان تحصیلات در سطح ۵ درصد معنی دار است؛ یعنی، وجود  $(\alpha = 5\% < P = 0/000$  - مقدار) نشان می دهد که میزان خلاقیت کارکنان در رده های تحصیلی مختلف، متفاوت است. به طوری که کارکنان با تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر با میانگین رتبه ۲۳۰/۴۹ نسبت به دیگر کارکنان، خلاقیت بیشتری دارند.

همچنین در مورد فرضیات تحقیق، نتایج زیر حاصل گردید:

فرضیه اصلی: بین میزان خلاقیت کارکنان با جوّ سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با جوّ سازمانی، رابطه مثبت وجود ندارد.

$H_1$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با جوّ سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد.

با استفاده از آزمون ضرایب همبستگی اسپیرمن و تاو b کندال، رابطه میزان خلاقیت کارکنان با جوّ سازمانی سنجیده شد و میزان آن به ترتیب  $r_s = 0/184$  و  $t_b = 0/171$  محاسبه گردید. نظر به اینکه در هر دو آزمون، p- مقدار کمتر از سطح معنی دار  $\alpha = 5\%$  است، فرض  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می شود، بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید است.

فرضیه ۱: بین میزان خلاقیت کارکنان با اهداف سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با نقش آنان در سازمان، رابطه مثبت وجود

ندارد.

$H_1$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با نقش آنان در سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.

با استفاده از آزمون ضرایب همبستگی اسپیرمن و تاو B کندال، رابطه میزان

خلاقیت کارکنان با نقش آنان در سازمان سنجیده شد و میزان آن به ترتیب  $rs=0/162$  و  $tb=0/142$  محاسبه گردید. با توجه به اینکه در هر دو آزمون  $P$ -مقدار کمتر از سطح معنی داری  $\alpha = 5\%$  است، بنابراین فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  پذیرفته می‌شود، پس، فرضیهٔ اول تحقیق مورد تأیید است.

**فرضیهٔ ۲:** بین میزان خلاقیت کارکنان با نقش آنان در سازمان، رابطهٔ مثبت وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با نقش آنان در سازمان، رابطهٔ مثبت وجود ندارد.

$H_1$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با نقش آنان در سازمان، رابطهٔ مثبت وجود دارد.

با استفاده از آزمون ضرایب همبستگی اسپیرمن و تاو  $b$  کندال رابطهٔ میزان خلاقیت کارکنان با نقش آنان در سازمان سنجیده شد و میزان آن به ترتیب  $rs=0/330$  و  $tb=301$  محاسبه گردید. نظر به اینکه در هر دو آزمون  $P$ -مقدار کمتر از سطح معنی داری  $\alpha = 5\%$  است. فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  پذیرفته می‌شود؛ بنابراین فرضیهٔ دوم تحقیق مورد تأیید است.

**فرضیهٔ ۳:** بین میزان خلاقیت کارکنان با پاداش‌های دریافتی آنان در سازمان، رابطهٔ مثبت وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با پاداش‌های دریافتی آنان در سازمان، رابطهٔ مثبت وجود دارد.

$H_1$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با پاداش‌های دریافتی آنان در سازمان، رابطهٔ مثبت وجود دارد.

با استفاده از آزمون ضرایب همبستگی اسپیرمن و تاو  $b$  کندال رابطهٔ میزان خلاقیت کارکنان با پاداش‌های دریافتی آنان در سازمان سنجیده شد و میزان آن به

ترتیب  $rs=0/169$  و  $tb=149$  محاسبه گردید. نظر به اینکه در هر دو آزمون  $P$ - مقدار کمتر از سطح معنی داری  $\alpha = 5\%$  است. فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  پذیرفته می شود؛ بنابراین فرضیه سوم تحقیق مورد تأیید است.

فرضیه ۴: بین میزان خلاقیت کارکنان با رویه های اتخاذ شده در سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با پاداش های دریافتی آنان در سازمان، رابطه مثبت وجود ندارد.

$H_1$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با نحوه ارتباط آنان در سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.

با استفاده از آزمون ضرایب همبستگی اسپیرمن و تاو  $b$  کندال رابطه میزان خلاقیت کارکنان با نحوه ارتباط آنان در سازمان سنجیده شد و میزان آن به ترتیب  $rs=0/279$  و  $tb=0/247$  محاسبه گردید. نظر به اینکه در هر دو آزمون  $p$ - مقدار کمتر از سطح معنی داری  $\alpha = 5\%$  است، فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  پذیرفته می شود؛ بنابراین فرضیه چهارم تحقیق مورد تأیید است.

فرضیه ۵: بین میزان خلاقیت کارکنان با نحوه ارتباط آنان در سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با نحوه ارتباط آنان در سازمان، رابطه مثبت وجود ندارد.

$H_1$ : بین میزان خلاقیت کارکنان با نحوه ارتباط آنان در سازمان، رابطه مثبت وجود دارد.

با استفاده از آزمون ضرایب همبستگی اسپیرمن و تاو  $b$  کندال رابطه میزان خلاقیت کارکنان با نحوه ارتباط آنان در سازمان سنجیده شد و میزان آن به ترتیب  $rs=0/330$  و  $tb=301$  محاسبه گردید. نظر به اینکه در هر دو آزمون  $P$ - مقدار کمتر

از سطح معنی داری  $\alpha = 5\%$  است. فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  پذیرفته می شود؛ بنابراین فرضیه پنجم تحقیق مورد تأیید است.

## بحث

خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانائی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید (رضائیان، ۲۲: ۱۳۷۴). پدیده خلاقیت و نوآوری، مثل بسیاری از خصیصه های انسانی در آحاد نوع بشر یافت می شود و این، انگیزش ها و شرایط محیطی و فردی است که عامل خلاقیت را آشکار می کند. خلاقیت به عنوان حالتی روانی و ذهنی در قلمرو علم روان شناسی ظهور می کند و از آنجا که عمده کار و فعالیت انسان در سازمان ها انجام می شود، عامل ایجاد و پرورش خلاقیت در محدوده علم و هنر مدیریت قرار می گیرد. مدیران می توانند ظهور خلاقیت را در سازمان ها با ایجاد زمینه های مناسب، تسریع کنند یا با به وجود آوردن فضای نامناسب آن را عقیم سازند. (آقای فیشانی، ۱۴: ۱۳۷۷).

در این زمینه یکی از صاحب نظران می گوید: "هر سازمان باید به نحوی فضای مساعد برای آدم های خلاق، مبتکر و مصمم را به وجود آورد؛ زیرا اینها دشمنان قسم خورده کار یکنواخت و وضع موجودند و همواره آماده اند تا با نوآوری و ارائه راههای بهتر برای انجام دادن کارها، وضع موجود را به هم زنند."

در این تحقیق با بررسی میزان خلاقیت کارکنان مشخص شد که بیشتر افراد در گروه مورد بررسی خلاقیت سطح پایینی دارند و بین خلاقیت کارکنان با جو سازمانی و ابعاد آن (اهداف سازمان، نقش کارکنان، پاداش ها، رویه ها و ارتباطات) رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد؛ بنابراین، می توان نتیجه گرفت که هدایت و اداره تلاش های خلاقیتی که در جهت نیل به اهداف سازمانی صورت می گیرند، به ایجاد فضای سازمانی مناسب و مستعد بستگی دارد. مازلو، معتقد است که انسانی به

مرحله «خودشکوفایی» می‌رسد که کلیه استعدادهای بالقوه خویش را شناخته است و به فعل درآورده و به خود - تکاملی رسیده است. همچنین، اگر شخص به سمت آنچه در آن پتانسیل دارد برود، شکوفا می‌شود و خود شکوفایی، آرزوی شدن هر چه بیشتر و رفتن به سوی چیزی که فرد، قابلیت شدنش را دارد ولی آیا به واقع همه ما به آنچه توانایی شدنش را داشته‌ایم، رسیده‌ایم؟ مازلو توضیح می‌دهد: "در سازمان‌ها ایجاد شرایط مناسبی که افراد بااستعداد بتوانند شکوفا بشوند، مشکلی اساسی است (برومند، ۱۰۴: ۱۳۷۴).

بسیاری از کارکنان سازمان‌های گوناگون تولیدی، صنعتی و خدماتی به دلیل فقدان فضای روانی بسیاری از کارکنان سازمان‌های گوناگون تولیدی، صنعتی و خدماتی به دلیل فقدان فضای روانی مناسب در محل کار خود می‌ترسند استعداد خلاق خویش را نشان دهند. آنها می‌دانند یا به این نتیجه رسیده‌اند که اگر نظریه‌های جدیدی را مطرح کنند، ممکن است مورد تمسخر دیگران و حتی آزاد و اذیت افراد خاصی در سازمان قرار گیرند. ترس از این بابت می‌تواند خلاقیت و نوآوری را خنثی کند (ساعتچی، ۲۱۳: ۱۳۷۵).

هر سازمان و شرکت، فرهنگ ویژه خود را دارد. اگر کارمندی در فرهنگ یک سازمان ذوب شود، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل مبتلا به شرکت را نخواهد داشت. انسان باید مستقل بوده و بر مسائل کاری خود اشراف داشته باشد. زمانی که فرهنگ حاکم بر مؤسسه در آستانه تحول بنیادی قرار می‌گیرد، فرد باید پیشاپیش خود را آماده کند (رایت، ترجمه فارسی، ۳۲: ۱۳۷۶).

چارلز هندی در کتابش به نام «عصر بی‌خردی» می‌گوید: "اگر قورباغه‌ای را در یک ظرف آب سرد بیندازیم و این ظرف را به تدریج گرم کنیم، قورباغه آن قدر در گوشه‌ای کز می‌کند تا اینکه گرمای غیر قابل تحمل، طومار زندگی‌اش را در هم پیچید. این در حالی است که اگر همان قورباغه در داخل ظرف حاوی آب داغی

انداخته شود، فوراً با یک جهش خود را از مرگ نجات می‌دهد." منظور از این مثال، آن است، که تغییرات و تحولات تدریجی، عمدتاً واکنشی را در میان کارکنان بر نمی‌انگیزند و مؤسسه کارکنان می‌کوشند خود را با شرایط سازگار سازند. اگر چه یک تحول بنیادی ممکن است شوک آفرین باشد، می‌تواند مواهبی را نیز همراه داشته باشد (رایت، ترجمه فارسی، ۳۳: ۱۳۷۶).

در نهایت، نه می‌توانیم ادعا کنیم که همه کارکنان از نوع ثوری Y (مک گریگور) هستند و نه اینکه کلیه سازمان‌ها افراد تابعی را وظایف دقیق و تعریف شده‌ای را انجام می‌دهند، طلب می‌کنند. در این میان، به راستی سازمان‌ها باید راهی را بیابند که بتوانند هر چه بیشتر، پیوستگی بین ارزش‌های سازمانی و انسانی را محکم کنند. در شرایط حاضر بیشتر وقت کارکنان صرف همکاری، و پذیرش در سازمان‌ها می‌شود؛ پس، مدیران باید در صدد باشند که کیفیت جو سازمانی را ارتقا دهند (برومند، ۱۰۹: ۱۳۷۴).

بر اساس نتایج به دست آمده از این تحقیق، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود.

۱- با توجه به رابطه مثبت و منفی داری که بین میزان خلاقیت کارکنان با اهداف سازمان وجود دارد و نظر به اینکه برابر نظریه تعیین هدف (ادوین لاک، ۱۹۶۰)، اهداف می‌توانند یکی از محرک‌های اصلی کار به حساب آیند. یعنی، هدف مشخص می‌کند که کارکنان چه باید انجام دهند و چه مقدار تلاش کنند و در واقع هدف‌های خاص موجب افزایش عملکرد می‌شود و اینکه اگر تأمین هدف مشکل باشد فردی که آن را به این شرایط بپذیرد، عملکرد بهتری خواهد داشت پیشنهاد می‌شود که اهداف سازمان به صورت مشخص تعیین شوند و برای تأمین آنها به کارکنان آزادی عمل داده شود؛ زیرا کارکنان باید برای فعالیت و بروز خلاقیت دارای هدف و جهت باشند. اگر کارکنان دریابند که کار آنان یا نحوه عملکردشان

برای سازمان مفید است، کار خود را معنی دار می‌یابد و سعی می‌کنند در جهت رفع مشکلات و رسیدن به اهداف سازمان از خود ایده و ابتکار عمل نشان دهند؛ به عکس، اگر ندانند که در سازمان به چه منظور کار انجام دهند، احساس بیهودگی خواهند کرد.

۲- با توجه به تعریف نقش که عبارت از رفتار و وظیفه‌ای است که فرد در یک گروه کاری به عهده دارد (مورهد، گریفین، ۲۰۱۷: ۱۳۷۴)، پیشنهاد می‌شود که واگذاری نقش به کارکنان در سازمان با واقعیات منطبق و واضح و روشن باشد؛ در غیر این صورت، ابهام و تعارض در نقش ایجاد می‌شود. اگر انتظار از نقش به صورتی آشکار درک نشود و شخص خود نداند که چه باید بکند (مانند شرح وظایف ناقص و دستورهای نامفهوم)، ابهام در نقش به وجود خواهد آمد. این امر به تحمیل بار اضافی کار منجر می‌شود. اگر مدیر و کارکنان درباره انتظارات نقش توافق نداشته باشند (تعارض در نقش، فشار)، فشار عصبی کار بیشتر می‌شود و این امر بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی دارد. بر این اساس، هر چه وضوح و توافق در ایفای نقش بیشتر باشد، احساس مسئولیت تقویت می‌شود و ابتکار و خلاقیت افزایش می‌یابد.

۳- نظر به اینکه یکی از عوامل توسعه و تقویت قدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان، هدایت، پشتیبانی و تشویق افرادی است که ایده‌های تازه بروز می‌دهند، لذا ایجاد سیستم عادلانه پاداش دهی و تشویق افراد خلاق در سازمان‌ها توصیه می‌شود؛ زیرا اعمال راهبرد حمایت از افکار نو، سازمان را از تحول کافی برخوردار می‌سازد به آن امکان می‌دهد که خود را با محیط متغیر خارجی هماهنگ کند. سیستم پاداش دهی و تشویق افراد خلاق در این زمینه کارساز و مؤثرند (الوانی، ۲۰۱۷: ۱۳۷۱) و مدیران از این طریق می‌توانند نشان دهند که رفتار کارکنان خلاق در سازمان‌های آنها ارزشمند است. پس، به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود و در



مقابل وقت و نیرویی که برای دستیابی سازمان به اهدافش صرف می‌کند و نیز به تلافی خلاقیت و ابتکار وی برای یافتن و به کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به او پاداش می‌دهد.

۴- با توجه به اینکه میزان خلاقیت کارکنان با رویه‌های اتخاذ شده رابطهٔ مثبت و معنی‌داری وجود دارد، پیشنهاد می‌شود از مشخص کردن دقیق جزئیات آنچه افراد باید در سازمان انجام دهند و همچنین از تأکید بیش از اندازه بر تبعیت صرف از دستورات و ضوابط در سازمان‌ها خودداری شود تا کارکنان در نظر و سلیقهٔ شخصی، و نیز در نحوهٔ انجام دادن وظایف خویش، تا حدودی اختیار و آزادی عمل داشته باشند. مدیران نیز با بازنگری در رویه‌ها و روش‌های انجام کار به عنوان جنبه‌های محسوس سازمان، زمینه را برای تغییر ادراکات کارکنان در صورت مقتضی فراهم آورند تا به نوبهٔ خود، انواع ایستادگی‌های روان‌شناختی و سازمانی را در مقابل پیشرفت برنامه‌ها و تحقق اهداف کاهش دهند؛ زیرا جو سازمانی حاصل ادراکات کارکنان از جنبه‌های عینی و محسوس سازمان است.

روحیهٔ محافظه‌کارانه و مأنوس شدن با روش‌ها و رویه‌های موجود، روح خلاقیت و نوآوری را در فرد تضعیف می‌کند و از بین می‌برد؛ بنابراین، باید با آموزش و هدایت، روحیهٔ نوجویی و نوآوری را در افراد ایجاد کرد و ضمن حرمت نهادن به نظریات و رویه‌های قدیمی، اجازهٔ تغییر و تحول را به افراد نوآور داد (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷: ۲۹۳). شیفتگی تخصصی به روشهای به کار گرفته شده و اطمینان کامل از این گونه روش‌ها در بین متخصصان موجب می‌شود که آنان به روش‌ها و شیوه‌های نو بیندیشند برای حل این مشکل باید اطلاعات جدید و مطالب مربوط به شیوه‌های تازه را بین آنان توزیع کرد و به آنها نشان داد که برای هر کاری، همواره روش‌های جدیدتر و بهتر وجود دارند.

۵- با توجه به اینکه جو باز و خلاق زمانی تقویت می‌شود که به افراد اجازه داده

شود تا با یکدیگر ارتباط نزدیکی برقرار کنند، پیشنهاد می‌شود که اعضای سازمان، روابط متقابل داشته باشند. وجود این روابط متقابل باعث می‌شود که اطلاعات مفید بین اعضای سازمان رد و بدل گردد و نظریات و دیدگاه‌های جدید، درباره مسائل سازمانی، آزادانه به سایر اعضا انتقال یابد. در کنار هم قرار گرفتن افراد محافظه کار و سنتی با افراد نوجو و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظریات به سهولت مبادله می‌شود، تسهیلاتی است که مجموعه سازمانی را به سوی خلاقیت و نوآوری سوق می‌دهد.

۶- با توجه به اینکه در کل، بین خلاقیت و جو سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، باید ابتدا در میان مجموعه اعضای سازمان‌ها، فرهنگ سازی شود؛ یعنی در کارکنان این فرهنگ و طرز تفکر و ذهنیت ایجاد شود که بدون مقاومت، به سرعت با تغییرات هماهنگ شوند؛ به عبارت دیگر، برای ایجاد و تقویت خلاقیت و نوآوری باید جو سازمانی مناسب را بر سازمان‌ها حاکم کرد. مدیران باید از اعمال سبک‌های آمرانه در سازمان‌ها خودداری ورزند و از سبک‌های مشارکتی و گروهی (ارگانیک) استفاده کنند تا بتوانند در مواردی که تخصص آنها اجازه می‌دهد، در تصمیم‌گیری‌ها به مدیر کمک کنند. البته لازم است آموزشی فراگیر و گسترده به کارکنان داده شود. یکی از اقدامات مدیریت برای افزایش خلاقیت، توجه به نیازها، علایق و انگیزه‌های کارکنان است؛ زیرا توجه به این عوامل، فرد را فعال می‌کند و به او نیرو می‌دهد. بر این اساس، توصیه می‌شود نیازهای مادی و معنوی کارکنان برطرف گردد و در نهایت، انعطاف‌پذیری بیشتری در اجرای قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های سازمان‌ها به وجود آید. در عین حال، به کارکنان این امکان و اجازه داده شود که در صورت لزوم بتوانند بدون رعایت دقیق سلسله مراتب سازمانی (از طریق کانالهای غیر رسمی) نیز نظریات و پیشنهادهای خود را ارائه دهند.

## منابع

۱. آقایی فیشانی، تیمور؛ خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، تهران، چاپ اول انتشارات ترمه، ۱۳۷۷.
۲. الهی، محمود؛ ۱۳۷۸ بررسی عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری سازمانی از دیدگاه مدیران سازمانهای دولتی مرکز استان کرمان پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد «مدیریت دولتی» دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ۱۳۷۸.
۳. الوانی، سید مهدی؛ «مدیریت عمومی» تهران، چاپ پنجم، نشرنی، ۱۳۷۱.
۴. برومند، زهرا؛ مدیریت رفتار سازمانی تهران، چاپ اول، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۴.
۵. جمشیدیان، مهدی - خوش اخلاق، رحمان و مرتضی قیاسیان؛ کاربرد مدل شش وجهی در ارزیابی جو سازمانی، فصلنامهٔ دانش مدیریت، انتشارات دانشکدهٔ علوم اداری و مدیریت بازرگانی، شمارهٔ ۳۶ و ۳۵، زمستان ۱۳۷۵ - بهار ۱۳۷۶.
۶. جهانداری، رمضان؛ بررسی و مقایسهٔ جو سازمانی موجود و مطلوب دانشگاه شهید باهنر کرمان، پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، ۱۳۷۹.
۷. خاکی، غلامرضا؛ روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، تهران، چاپ اول، انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور و کانون فرهنگی انتشاراتی درایت، ۱۳۷۸.
۸. رضائیان، علی؛ اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۴.
۹. رایت، بریجیت؛ روانشناسی خلاقیت‌های شغلی، ترجمهٔ بهزاد رحمتی، تهران، چاپ اول، سازمان چاپ و انتشارات وزارت ارشاد اسلامی، ۱۳۷۶.

۱۰. زارعی متین، حسن؛ خلاقیت و نوآوری فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، شماره ۲۴، ۱۳۷۳.
۱۱. ساعتچی، محمود؛ روانشناسی کاربردی برای مدیران، تهران، چاپ دوم، انتشارات مؤسسه نشر ویرایش، ۱۳۷۵.
۱۲. قبادی، آذر؛ برگ برنده سازمان‌های موفق، روزنامه همشهری، آبان، صفحه ۱۲، شماره ۲۲۵۱، ۱۳۷۹.
۱۳. متوسلی، محمود؛ «فضای اقتصادی کارآفرینی و نقش مدیران در توسعه اقتصادی، فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، شماره ۳۶ - ۳۵، زمستان ۷۵ و بهار ۷۶.
۱۴. مورهد - گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، چاپ اول، انتشارات مروارید، ۱۳۷۴.
۱۵. نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد؛ بررسی جایگاه خلاقیت و نوآوری در ساختار سازمانی ماشین سازی تبریز، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ۱۳۷۶.