

نقش فرهنگ سازمانی بر خلاقیت در سازمان توانمندسازی کارکنان

احسان سروش کاشانی

فصلنامه (علمی- تخصصی) مطهر، سال هجدهم، شماره ۵۶، بهار ۱۴۰۰

چکیده

یکی از مشکلات سازمانی ما عدم خلاقیت و نوآوری آنها می باشد که پژوهش حاضر ضمن توجه به این مسئله سعی کرده رابطه بین فرهنگ حاکم بر سازمان‌های دولتی و خلاقیت و نوآوری را در سطح سازمانهای دولتی مورد بررسی قرار دهد. جهت دستیابی به این هدف فرضیات پژوهش به صورت زیر تعریف شده اند. فرضیه اهم: فرهنگ سازمانی بر روی خلاقیت سازمانی اثر دارد فرضیات فرعی: -در فرهنگ عقلایی خلاقیت سازمانی بالاتر است -در فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی خلاقیت سازمانی پایین تر است. -در فرهنگ مشارکتی خلاقیت سازمانی از عقلایی بالاتر است -در فرهنگ ایدئولوژیکی خلاقیت سازمانی از فرهنگ سلسله مراتبی بالاتر و از فرهنگ عقلایی پایین تر است در فرضیات فوق فرهنگ سازمانی متغیر مستقل و خلاقیت سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است که جهت اندازه گیری فرهنگ سازمانی از یک پرسشنامه ۳۳ سئوالی (پرسشنامه شماره ۱) و برای اندازه گیری خلاقیت سازمانی از یک پرسشنامه ۲۱ سئوالی (پرسشنامه شماره ۲) استفاده شده است. این دو پرسشنامه از لحاظ پایایی و روایی بطور مکرر مورد ارزیابی قرار گرفته و در نهایت به عنوان یک ابزار قابل قبول جهت اندازه گیری متغیرها در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته اند. پرسشنامه های مزبور در دو مرحله بین افراد جامعه آماری توزیع شده اند. در ابتدا جهت شناسائی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمانها پرسشنامه شماره ۱ توزیع شد که بعد از مرحله شناسایی فرهنگ سازمانی در مرحله دوم جهت بررسی رابطه بین فرهنگ و خلاقیت از پرسشنامه شماره ۲ استفاده گردیده است. با استفاده از نتایج پرسشنامه های جمع آوری شده و همچنین با استفاده از تکنیک های مصاحبه و مشاهده جهت محک زدن فرضیه اهم ' با استفاده از نرم افزار minitab8 اقدام به تجزیه و تحلیل واریانس شد که در سطح اطمینان ۹۹٪ این فرضیه مورد پذیرش واقع شد از طریق تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده بوسیله نرم افزار mstatc و آزمون چند دامنه ای دانکن فرضیات فرعی پژوهش تایید گردید. در نهایت نتایج بدست آمده از این پژوهش به صورت خلاصه به شرح زیر می باشد. ۱- بین فرهنگ و خلاقیت سازمان رابطه وجود دارد. ۲- رابطه بین فرهنگ و خلاقیت سازمان یک رابطه همبستگی می باشد. ۳- فرهنگ سازمان یک پارامتر عمده در ایجاد خلاقیت سازمان می باشد. ۴- رابطه بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمان خطی می باشد. به عبارت دیگر از طریق تنظیم فرهنگ یک سازمان می توان خلاقیت آن سازمان را افزایش و یا کاهش داد. ۵- هر مقدار فرهنگ یک سازمان به فرهنگ مشارکتی نزدیکتر باشد خلاقیت آن سازمان بالاتر و هر مقدار فرهنگ یک سازمانی به فرهنگ سلسله مراتبی نزدیکتر باشد خلاقیت آن سازمان پایین تر خواهد بود. بنا براین با توجه به یافته های این تحقیق در سطح سازمانهای دولتی و با در نظر گرفتن اینکه هر مقدار فرهنگ سازمانی به فرهنگ مشارکتی نزدیکتر باشد خلاقیت آن سازمان بالاتر است. پیشنهاداتی جهت کسب خلاقیت سازمانی بالاتر ارائه شده است.

واژگان کلیدی: خلاقیت، توانمندی، فرهنگ سازمانی.

مقدمه

خلاقیت و توانمند سازی کارکنان یکی از تکنیکهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. خلاقیت و توانمندی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می شود. به عبارت دیگر توانمند سازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمان است.

اهمیت و ضرورت خلاقیت و توانمند سازی کارکنان در سازمان ها

سازمانهای امروزی تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونیهای ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالهای زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند. بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمانها رابطه ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه های مهم بنگاههای اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلقند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهدافی مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیری سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از تواناییهای بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کند و با بالفعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسوئی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدف های سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان که در سالیان اخیر تحت عنوان توانمند سازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همانگونه که سازمان ها به مقابله با چالشهای سازمانی برمی خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می شود. توانمند سازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمند سازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیتهای بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانائی

انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود ، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می کند .

در بحث خلاقیت و توانمند سازی مسائلی از این قبیل مورد بررسی قرار می گیرد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان چگونه است ؟ مدیریت سازمان آیا امکان بروز عقاید و افکار را به کارکنان خود می دهد ؟ آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد ؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است ؟ مدیران تا چه اندازه محیط را برای کار جذاب نموده اند ؟

امروزه مزیتی که سازمان ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکار گیری فن آوری جدید ، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است . برای گذر از مرحله های گوناگون ، سازمان ها باید خود را با موقعیتهای مختلف سازگار کنند و روشهای جدیدی را فرا گیرند . در این صورت باید به شناسائی مواردی که می تواند در سازندگی محیط کار توانمند و موثر باشد ، برسند . در سازمان های نو کارکنان نه تنها برای انجام وظیفه ای که به عهده دارند ، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان احساس مسئولیت می کنند . آنها برای افزایش مستمر عملکرد بهره وری به گونه ای فعال با یکدیگر به کار می پردازند .

تعاریف مختلف از خلاقیت و توانمند سازی

توانمند سازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می توانند در انجام امور داشته باشند .

خلاقیت و توانمند سازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند ، توأم با کارائی و اثر بخشی.

خلاقیت و توانمند سازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود ، آمادگی قبول مسئولیت بیشتری را نیز داشته باشند .

توانمند سازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان .

خلاقیت و توانمند سازی عبارت است از ارتقای توانائی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل ، داشتن بصیرت در انجام کارهایشان و مشارکت کامل در تصمیم هائی که بر زندگی آنها اثر می گذارد .

خلاقیت و توانمند سازی در مفهوم سازمانی عبارت است از تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است .

عوامل موثر در فرآیند خلاقیت و توانمند سازی کارکنان

۱- مشخص بودن اهداف ، مسئولیت ها و اختیارات در سازمان:

کارکنان باید از مسئولیت ها و شرح وظایف خود ، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیند های کاری آن آگاهی داشته باشند .

۲- غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان :

سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند . همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند .

۳- روحیات و تعلق سازمانی :

به منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد . برای ابداع ، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند .

۴- اعتماد ، صمیمیت و صداقت:

سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد .

۵- تشخیص و قدر دانی :

تناسب حقوق و دستمزد و پاداش در یافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند ، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد .

۶- مشارکت و کار گروهی :

بکار گیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها و همکاری آنها در بهبود امور سازمان ، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف ، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می توانند به عنوان عامل مشارکت و کار گروهی در افزایش توانمند سازی کارکنان در سازمانها تأثیر گذار باشد .

۷- ارتباطات:

شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان ، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود .

۸- محیط کاری:

از جمله عوامل موثر که کما بیش در سازمان ها بر روی آن تأکید می شود محیط کاری است . اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار ، ایجاد موقعیتهای مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان ، کاهش فشار و تنش های موجود در محیط کار می تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد .

۹- بهینه سازی فرآیندها و روشهای کاری :

شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان ، مستند سازی روش های کاری و باز نگری دوره ای و اصلاح روش های کاری و ساده سازی امور از عوامل موثر در برآورده شدن بهینه سازی فرآیندها و روشهای کاری است .

۱۰- اطلاعات ، دانش و مهارت شغلی :

جهت تأمین این عوامل وجود امکانات جهت توسعه مهارتهای شغلی در سازمان ، وجود زمینه های آموزش موثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست ها می تواند مفید باشد .

دستاوردهای حاصل از اجرای خلاقیت و توانمند سازی در سازمان

توانمند سازی کارکنان همانگونه که قبلاً اشاره شد ، استفاده از ظرفیتهای بالقوه در کارکنان است که در زمان حال از آن استفاده کامل نمی شود . از جمله دستاوردهائی که سازمان های توانمند می توانند در اثر بکارگیری و اجرای این عوامل به دست آورند ، عبارتند از :

- ۱- تأمین رضایت مشتری و افزایش آن
- ۲- همسوئی با نیاز های بازار
- ۳- افزایش رضایت شغلی در کارکنان
- ۴- افزایش احساس تعلق ، مشارکت و مسئولیت در کارکنان
- ۵- تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها
- ۶- ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان
- ۷- کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش سود آوری سازمان
- ۸- افزایش کارائی فرآیند تصمیم گیری
- ۹- بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره وری
- ۱۰- خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری

موانع موجود در سازمان ها جهت اجرای خلاقیت و توانمند سازی

اجرای عوامل توانمند سازی در سازمان ها بسیار مفید و باعث افزایش بهره وری سازمان و کارکنان می شود لازمه اجرای این تکنیک نیاز سازمان ، پشتیبانی مدیران ارشد آن و همکاری با کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور است . از جمله موانع اجرای این عوامل عبارتند از:

- حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی
- پائین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر
- نگرش نامناسب مدیران با کارکنان و سبکهای مدیریت و رهبری نامناسب
- فقدان مهارت های لازم در کارکنان

تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم های پرسنلی غیر هماهنگ
تشنج و استرس در محیط کاری

فنون و ابزارهای خلاقیت و خلق توانمندی در سازمان ها:

به منظور توانمند سازی کارکنان در سازمان به بستر سازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است .
در سازمان هایی که عوامل تأثیر گذار در توانمند سازی به طور کامل و صحیح اجرا می شود ، می توان
اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره وری در سازمان وجود دارد.
و برای اجرای این عوامل از فنون و ابزار بشرح ذیل می توان استفاده کرد.

۱- اجرای نظام پیشنهادات در سازمان

۲- تشکیل دوایر کیفیتی

۳- تشکیل گروه های کاری : از جمله وظایف مدیران تشکیل گروه های کاری توانمند است . برای این
منظور ایجاد و رشد عوامل چندی در محیط کار از الزامات به شمار می رود که مدیران و کارکنان با هم
در ایجاد و گسترش آنها سهیم اند . از جمله این موارد عبارتند از : احترام ، اطلاعات ، کنترل ، تصمیم
گیری ، مسئولیت و مهارت

۴- ایجاد و بکارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره های زمانی
مشخص

۵- ایجاد امکانات انگیزشی

۶- غنی سازی شغلی : به منظور غنی سازی شغلی باید اطلاعات کافی در مورد شغل وجود داشته باشد
که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می توان به آن دست یافت . تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از
روشهایی برای تعیین و شناسائی وظایف ، مسئولیتها ، شرایط کاری و ارتباط کاری و ارتباط بین مشاغل و
خصوصیات انسانی کارکنان . در واقع تجزیه و تحلیل شغل خلاصه ای از وظایف ، مسئولیتها ، رابطه آن
با مشاغل دیگر ، دانش و مهارت های مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری است . تجزیه و تحلیل
شغل از اساسی ترین و بهترین کارهایی است که کلیه موسسات برای استفاده ، پرورش و حفظ منابع
انسانی و غنی سازی شغل آنها انجام می دهند .

نتیجه گیری

از طریق برنامه های توانمند سازی ، ظرفیتهای کاری با تفویض اختیار ، افزایش مسئولیت ، خود
مختاری در تصمیم گیری و احساس خود کار آمدی ، افزایش می یابد . و در نتیجه بهره وری و اثر
بخشی سازمان نیز بالا می رود . برای این کار زیر ساختارهایی از جمله سرمایه ، نیروی انسانی با انگیزه
و نگرش همسو لازم است تا از طریق بکارگیری سه اصل مهم تسهیم کارکنان در اطلاعات ، تعیین
چهار چوب خود مختاری به منظور تصمیم گیری و جایگزینی تیم های خود گردان در سلسله مراتب
سازمان ، توانمند سازی میسر شود . آنچه از این طریق حاصل می شود افزایش وفاداری و حس تعلق

کارکنان به سازمان است که در مشارکت فعال و ارائه ابتکار و خلاقیت نمود می یابد و در نهایت اسباب ارتقای بهره وری سازمان را پدید خواهد آورد. لازم به ذکر است که تا کارکنان، ظرفیتهای لازم را برای تغییر در جهت توانمند سازی به دست نیاورد، موفقیتی حاصل نخواهد شد، بویژه اگر بودجه و سرمایه برای پیاده سازی وجود نداشته باشد.

منابع

الوانی، سید مهدی، فرهنگ سازمانی، خلاقیت سازمانی، نوآوری سازمانی، سازمان های عمومی / علوم انسانی، علوم اداری و مدیریت
شریف زاده، فتاح علامه طباطبائی، حسابداری و مدیریت، گروه مدیریت دولتی

فصلنامه مدیریت فرهنگ و مطهر