

فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی

سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰

صفحات: ۱۷۹-۱۹۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۳/۱۸

کشف و احصا پیشایندهای توانمند سازی مدیران، فرماندهان و نقش آن در خلاقیت (مطالعه موردی در یک واحد نظامی)

محمد مهدی^۱

سید حسن حسینی^۲

ابراهیم حاجی پور^۳

محمد غیجی^۴

چکیده

توانمندسازی را به قادر سازی افراد برای انجام کار تعریف می‌کنند. کارکنان توانمند با استفاده از ابعاد توانمندسازی قادر خواهند بود سازمان را از بحران نجات دهند و با ایجاد فرصتهای طلایی در کسب و کار تعهد و وفاداری خود را به سازمان نشان دهند. توانمند سازی کارکنان منجر به افزایش رضایت شغلی، تعهد بیشتر به سازمان و کاهش غیبت، جابه جایی، ترک خدمت و استرس شغلی می‌شود. بنابراین در این پژوهش به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران، فرماندهان و رابطه آن با خلاقیت در سازمان‌های دولتی می‌پردازیم. هدف کلی تحقیق تعیین بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی و رابطه آن با خلاقیت می‌باشد. تحقیق حاضر از نوع کاربردی و با توجه به اینکه روش جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از طریق پرسشنامه و توزیع آن مقدور می‌گردد لذا تحقیق از نوع پیمایشی می‌باشد. حجم نمونه ۱۵۲ نفر و از روش نمونه گیری تصادفی انتخاب گردیده و نتایج استخراج شده از تحقیق نشان می‌دهد که عوامل سازمانی، رهبری، پاداش، طراحی شغل و خلاقیت رابطه معنی داری با توانمندسازی مدیران و فرماندهان دارند. با امید به اینکه نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر، مورد استفاده محققان، مسئولین، مدیران، فرماندهان و کارکنان قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، عوامل سازمانی، پاداش، طراحی شغل، خلاقیت.

^۱ استادیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

^۲ استادیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

^۳ استادیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

^۴ دانش آموخته دکتری جغرافیا و مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

بیان مسئله

ارزشمند تری دارایی های یک سازمان قرن بیستمی، تجهیزات تولیدی آن بود. در حالی که ارزشمندترین دارایی های یک نهاد قرن بیست و یکمی - اعم از تجاری و غیر تجاری - کارکنان علمی آن نهاد و بهره وری کارکنان علمی خواهد بود بهره وری کارکنان علمی، بزرگترین چالش مدیریتی قرن بیست و یکم است. (دراکر، ۱۳۸۶: ۱۶۷)

امروزه مهم ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان ها، کارکنان برانگیخته، توانمند و وظیفه شناس است. اما از استعدادهای بالقوه آنها اغلب در سازمان ها استفاده نمی گردد و به همین خاطر از توانمندسازی به عنوان مهم ترین چالش مدیران در عصر حاضر یاد می شود. در نتیجه این چالش ها، مدیران باید شرایط سازمان ها را به گونه ای مهیا سازند که در آن هر شخصی بتواند توانمندتر شود چون نیروی کار متعهد و توانمند، یکی از شروط لازم و ضروری برای عملکرد موثر در سازمان های نوین می باشد. (موغلی، ۱۳۸۸: ۱۲۰)

مهم ترین مانع در فقدان یک تعریف مشترک برای توانمندسازی باوری است که آن را یک ساختار واحد و ساده می پندارد در حالی که به شکل یک فرآیند مستمر می باشد که در محیطی پویا روی داده و شامل مولفه های بسیاری است که در سطوح مختلف قابل تحلیل می باشد. بیشتر فعالیت ها در این حوزه بر درصدی از کل فرآیند توانمندسازی متمرکز شده است که به هر یک به طور مجزا می نگرد و در نتیجه یک تصویر ناقص از پویایی های این فرآیند ارائه می دهد. (رابینز^۱، ۲۰۰۲: ۴۲۰)

توانمندسازی یک ویژگی شخصیتی دراز مدت نیست که در موقعیت های مختلف آشکار شود بلکه در محیط و متن کار نهفته است که منعکس کننده شناخت و آگاهی هر کارمند از خودش است (موی وهینکین^۲، ۲۰۰۶: ۲۰۳). توانمندسازی به معنی بخشیدن است، یعنی به افراد کمک می کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز احساس

^۱- Robbins

^۲- Moye & Henkin

بیچارگی و یا ناامیدی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق کار فعالیت و انگیزه درونی برای ایجاد یک وظیفه را بسیج کنیم. (بلانچارد، ۱۳۷۸: ۶۵)

توانمند سازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی قدرتی در آنها شده تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره گیری از فنون غیررسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند. (کانگروکانگو^۱، ۱۹۹۸: ۴۷۴)

تشریح و بیان موضوع

واژه توانمند سازی برای اشاره به شکلی جدید برای درگیر سازی کارکنان به کار میرود که از دهه ۱۹۸۰ رایج شده است. واژه ای که از بسیاری از حوزه ها و رشته ها از جمله روان شناسی، اقتصاد، آموزش، مطالعات حوزه های اجتماعی و سازمان ها، مشتق شده است. (پیچ و کزوبا^۲، ۱۹۹۹: ۳)

بطور کلی توانمند سازی کارکنان، به عنوان فعالیتی مدیریتی به دو نوع اصلی: مستقیم^۳ و غیرمستقیم^۴ تقسیم می شود. اشکال مستقیم، شامل واگذاری مسئولیت بیش تر به اشخاص یا تیم ها جهت اجرا و مدیریت کردن وظایفشان و مشارکت در تصمیم گیری است. مثال اشکال مستقیم توانمند سازی، غنی سازی شغل و تیم های خود مدیریتی^۵ و بسیاری از جنبه های کنترل کیفیت جامع و بهبود مستمر است. اشکال غیر مستقیم شامل حضور در گستره گروه از دوایر کیفیت گرفته تا هیات های مدیریتی می باشد. البته بیشترین نوآوری توانمند سازی، از روش مستقیم حاصل شده است. (لیچ و وال^۶، ۲۰۰۵: ۱)

تواناسازی یعنی فرایندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می دهند تا قدرت به دست آورند و در داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالشهایی که در

^۱- Conger & Kanungo.

^۲-Page & Czuba

^۳- Direct

^۴- InDirect

^۵- Self managingwork team

^۶- Leach & Wall

محیط امروزی با آن روبه‌رو می‌شویم، موفقیت یک سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می‌توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد. (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۱: ۴۵۹).

توانمندسازی اشاره به دانش دارد که می‌گوید: یک فرد دارای مهارت لازم برای انجام کارها در حوزه ای خاص و یا برای اهداف خاص است. بدون احساس اعتماد توانایی‌ها، کارکنان احتمالاً حس توانمندی کم و کمتری خواهند داشت (صامد^۱، ۲۰۰۷: ۲۵۶).

مهم‌ترین مانع در فقدان یک تعریف مشترک برای توانمندسازی باوری است که آن را در یک ساختار واحد و ساده می‌پندارد درحالی که به شکل یک فرآیند مستمر می‌باشد و در محیطی پویا روی داده و شامل مولفه‌های بسیاری است که در بعد روانشناختی دارای گزینه‌هایی شامل "تاثیرشایستگی، معنادار بودن و آزادی اراده" می‌باشد (رابینز^۲، ۲۰۰۲: ۴۲۱). در فعالیت‌ها و ساختارهای سازمانی شناسایی شده است که قدرت از طریق "توسعه دانش و مهارت‌ها، دسترسی به اطلاعات، حمایت منابع و مسئولیت" به عنوان موارد توانمندکننده تعریف می‌شود. (گراسلری^۳، ۲۰۰۸: ۴۱).

توانمند سازی شامل نیروی کاری می‌شود که برایشان انعطاف پذیری^۴ و آزادی^۵ بیشتری جهت تصمیم‌های کاری فراهم می‌کند. عقیده اصلی آنست که کارکنان زمانی که به آنها مسئولیت‌های گسترده داده می‌شود به صورت خلاقانه تری واکنش نشان داده و تشویق به مشارکت می‌شوند و به آنها کمک می‌شود که از کار خود راضی^۶ باشند. این مسئله بر خلاف تکنیک‌های مدیریت سنتی است که موکد^۷ کنترل، سلسله مراتب و سخت‌گیری اند (گراسلری، ۲۰۰۸: ۴۰).

^۱- Samad

^۲- Robbins

^۳- Greasley

^۴ - Flexibility

^۵ - Freedom

^۶ - Satisfaction

^۷ - Emphasized

تعاریف و مفاهیم توانمند سازی

توانمندسازی، باورکردن ذهن و فکر افراد است. توانمند سازی در پی القای حس درونی است که طی آن افراد بتوانند به صورت مستقل تصمیماتی را در فرایندکاری خود اتخاذ کنند و ابزاری است برای تفویض اختیار و ایجاد فضای آزادی که در آن کارکنان بتوانند فکر کنند و به بهترین نحو کارها را انجام دهند (اسمیت، ۱۳۸۱: ۱)

فرهنگ لغت آکسفورد فعل توانمند سازی را به عنوان توانا ساختن تعریف می کند. توانا ساختن عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش احساس کفایت نفس.

توانمند سازی کارکنان از طریق تشویق کارکنان در مشارکت فعالانه در فرایند تصمیم گیری صورت می گیرد. توانمند سازی به کارکنان اجازه می دهد که شناختشان نسبت به سازمان بیشتر شود و خودشان رادر کار درگیر کنند تا کارشان با ارزش شود و نتیجه آن افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کاری است (ویلسون، ۱۹۹۶: ۳)

توانمند سازی به این مفهوم است که افراد تصمیمات و اقدامات خود را بر عهده بگیرند، ولی تعیین وظایف به این مفهوم است که افراد چه کارهای باید انجام دهند. (ویلکاکس، ۱۳۷۹: ۶)

توانمندسازی به عنوان یک واقعیتی است که فرصت تصمیم گیری به وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می آورد. توانمند سازی باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمان می گردد. زیرا کارکنان صافی به مسائل و مشکلات نزدیک ترند و باید به آنها اختیار لازم جهت حل مسائل واگذار شود. (بلانچارد، ۱۳۷۹: ۳۹)

در هر یک از مطالعات، مفاهیم ریشه ای به مفهوم توانمند شدن یعنی تمایل افراد به تجربه به خودکنترلی، به خود اهمیت دادن و برای خود آزادی قائل شدن شباهت دارد. در جامعه شناسی، مفاهیم توانمند شدن در مورد بیشتر جنبشهای حقها که در آن مردم برای آزادی و کنترل او ضاع و احوال شخصی خویش مبارزه می کردند اساسی بوده است. در الهیات، مجادلات درباره اختیار و جبر، خود رایی در مقابل تسلیم، قضا و قدر در مقابل ایمان،

انسان گرایی در مقابل کثرت گرایی در طول قرن‌ها به صورت داغی مطرح بوده است. ریشه همه این مباحث، اشکال تغییر یافته موضوع توانمندی در مقابل ناتوانی و درماندگی است. (وتن و کمرون^۱، ۱۳۸۱: ۱۸)

چهارچوب نظری تحقیق

برای این پژوهش از نظریه کانگروکاننگو^۲ که عوامل موثر بر توانمند سازی را بر چهار دسته زیر طبقه بندی می کند که عبارتند از: ۱- عوامل سازمانی ۲- سبک سرپرستی ۳- طراحی شغل ۴- سیستم پاداش که به عنوان چهارچوب نظری پژوهش استفاده می شود.

عوامل سازمانی: منظور از عوامل سازمانی همه عناصر و عواملی است که با نظم و ترتیب خاصی قالب و کالبد فیزیکی سازمان را می سازد. نظیر: تمرکز زیاد منابع سازمانی، ضعف سیستم ارتباطات سازمانی، بوروکراسی شدید سازمانی و تغییرات شدید سازمانی (کانگروکاننگو، ۱۹۸۸: ۴۷۶)

سبک سرپرستی: منظور روش مورد استفاده مافوق در اداره نیروی انسانی می باشد که در بردارنده نگرش وی نسبت به آنها است و شامل مواردی نظیر سبک مدیریت دستوری (کنترل شدید) نگرش منفی به کارکنان (تأکید روی شکسته‌های آنها) و کمبود منابع برای فعالیت است. (همان: ۴۷۶)

طراحی شغل: منظور تلفیق و ترکیب اجزای لازم و با معنی شغل با صفات و خصوصیات شاغلین جهت ایجاد پست های سازمانی است به گونه ای که انتظارات افراد و سازمان را برآورده نماید و شامل مواردی نظیر ابهام در نقش، فقدان آموزش و مهارت لازم برای کارکنان شفاف نبودن اهداف، اختیار کم، تنوع پایین وظایف، فقدان مشارکت در برنامه ها تکراری بودن مشاغل، قوانین بیش از حد و بی معنی بودن مشاغل است. (کانگر و کاننگو، ۱۹۸۸: ۴۷۶)

^۱-Whetten, Cameron

^۲- Conger & Kanungo.

سیستم پاداش: منظور روشهای مورد استفاده از سازمان جهت ایجاد انگیزش و جبران خدمات فوقالعاده کارکنان و همچنین تهییج آنان به خدمت مطلوب می باشد که شامل موارد نظیر عدم تجانس (تخصیص پاداشهای غیرمنطقی) متنوع بودن سیستم پاداش، پایین بودن ارزش پاداشها ی تشویقی و فقدان سیستم براساس نوآوری است. (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸: ۱۷۶)

ضرورت توانمندسازی

توانمند سازی، هم نیازهای سازمان را برای عملکرد بالای کارکنان موجب می شود و هم به جواسته های کارکنان مبنی بر استقلال و مطرح شدن پاسخ می دهد. همچنین توانمندسازی به کارکنان اجازه خود هدایتی، خود توسعه دهندگی و رشد را می دهد. توانمند سازی توصیه می کند که یک سازمان می تواند کارکنان را راضی کرده، آنچه را خود لازم دارد، به دست آورد و این رابطه می تواند متقابلاً مفید بوده و دو برنده داشته باشد. (اسکات و جیف، ۱۳۷۵: ۳۶)

توانمند سازی کارکنان، فرصت های زیادی را برای آنها فراهم می کند تا خلاقیت، انعطاف پذیری و اقتدار بر شغل را تمرین کنند. اعتقاد بر این است که توانمند سازی بر عزت نفس کارکنان اثرات مثبتی دارد. کارکنانی که در مورد خود احساس بهتری دارند، برای انجام دادن کارهای مربوط بهتر آماده می شوند. (کسیوب، ۱۹۹۸: ۲۶۵)

به عبارت دیگر توانمند سازی به مدیران این امکان را می دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره ببرند، بنابراین توانمند سازی می تواند راهی باشد برای کمک به آزادسازی پتانسیل کارکنان. (کسیوب^۱، ۱۹۹۸: ۲۶۶)

توانمند سازی کارکنان یکی از تکنیک های موثر برای افزایش خلاقیت و نوآوری و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. مدیران سازمانهایی که به توانمندسازی کارکنان خود توجه می کنند با تشویق آنان به خود

^۱- Cacioppe

مختاری اجازه می دهند انتخاب های خود را عمای سازند و آنان را به ایجاد تغییر در محیط کار تشویق می کنند و پذیرای افکار تازه و راه های انجام دادن کارهای جدید هستند و برای همه اعضای سازمان ارزش قائل می شوند و محیط های بدون تهدید و بدون ترس از انتقاد برای کارکنان خود فراهم می سازند. مسلماً موفقیت کارکنان و خلاقیت آنها در جریان یاددهی و یادگیری ارتباط تنگاتنگی با نحوه توانمندسازی کارکنان دارد و مدیران آموزشی می توانند با بهره گیری از ابعاد مختلف توانمندسازی کارکنان را به فعالیت خلاقانه برانگیزند، آنان را علاقمند به نظم و ترتیب در کارها نموده و در توانمندسازی کارکنان بکوشند. (بختیاری، ۱۳۸۱: ۱۱۸)

محیط سازمان‌ها همواره در حال تغییر است و سازمان باید متناسب با تغییرات نوآوری داشته باشد. همچنین اکنون سازمان‌ها باید در وضعیتی باشند که تقریباً بی درنگ بتوانند به تقاضای مشتری پاسخ گویند. شخصی که تقاضای مشتری را دریافت می کند، باید در عمل توانایی آن را داشته باشد که هر کار لازم است برای حفظ مشتری انجام دهد. به عبارت دیگر، کارکنان مجبور میشوند فکر کنند، انتخاب کنند و مشارکت کنند (مک لگان، ۱۳۸۰: ۳۳)

به نظر می رسد کارایی و توسعه در هر سازمان تا حد بسیار زیادی به کار برد صحیح نیروی انسانی آن سازمان، بستگی دارد و سازمانهای بزرگ تر، بالطبع با مشکلات نیروی انسانی عظیم تری مواجه خواهند بود. امروزه بیشتر مدیران تصور می کنند وقتی افرادی به استخدام در آمدند، کارکنان زیر دست آنها هستند و باید کلیه ضوابط و شرایط آن سازمان را بپذیرند. اگر چه در بدو استخدام به دلیل اینکه کارکنان در زیر فشار مالی به سر می برند و بیشتر توجه آنها به جنبه های اقتصادی کاراست به چنین شرایطی گردن می نهند، لیکن به تدریج که از شرایط استخدامی با ثبات تر و وضع اقتصادی بهتری برخوردار گردیدند، انگیزه خود را برای کار کردن از دست می دهند و به دنبال انجام کارهای با مفهوم تر و استقلال شغلی بیشتر می گردند. توانمند سازی نیروی انسانی یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی است که منجر به بالندگی نیروی انسانی در سازمان می شود. توانمندسازی یک حرکت دائمی است و اهمیت آن روز به روز در حال افزایش است چراکه اساس توسعه در

کسب و کار های معاصر، با تغییرات سریع محیطی، تکنولوژی و افزایش رقابت همراه است و در این شرایط سازمانها نیازمند افرادی هستند که بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند (اسمیت، ۴:۳۸۱).

خلاقیت

خلاقیت عبارت است از بکارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید (رضاییان، ۱۳۷۳: ۳۱) گیلفورد^۱ خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافتهای جدید برای حل مسایل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می داند. (شهرآرای، ۱۳۷۵: ۳۹).

گانه^۲ خلاقیت را عبارت از نوعی حل مساله که در آن عقاید و اندیشه زمینه های مخ را می توان به یکدیگر مربوط ساخت می داند (سیف، ۱۳۶۳: ۲۳۸).

خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان، بکارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهوم جدید، خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید در بحث مدیریت نظیر به وجود آوردن یک محصول جدید، خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبل به طرز نوین. افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر. (احمدی، ۱۳۸۷: ۸)

گاردنر^۳ ۱۹۹۳ به طور خلاصه موارد زیر برخی از نتایجی است که از پژوهش های مختلف در مورد هوش و خلاقیت بدست آورده است: ۱- هوش و خلاقیت هر دو کیفیت متفاوت هستند ۲- هر فرد با هوشی لزومن خلاق نیست ۳- همه افراد خلاق حتما از هوش بسیار بالایی برخوردار نیستند ۴- برای خلاق بودن به حداقلی از هوش نیاز هست. (سلیمانی، ۱۳۸۰: ۱۹)

^۱-GUILFORD

^۲-Goneyeh

^۳- Gardner

شرایط ایجاد خلاقیت

نویسندگان مختلف شرایط و زمینه‌های متفاوتی را برای بروز خلاقیت در نظر دارند به هر حال راه‌های عمده‌ای که می‌تواند محرک خلاقیت باشد عبارتند از: (احمدی، ۱۳۸۷: ۶۱)

۱- فضای خلاق: یکی از راه‌های ظهور نوآوری بوجود آوردن فضای محرک خلاقیت است بدین معنی که مدیریت باید همیشه

آماده شنیدن ایده‌های جدید از هر کس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در جستجوی این گونه فکرها باشد و تنها منتظر ارایه اندیشه جدید نباشد به کارگیری سیستم مدیریت استعداد^۱ ابزار موثری در سازمان به شمار می‌رود.

۲- دادن وقت برای خلاقیت: موسسات برای این منظور می‌توانند دفتر مخصوص را به هر یک از کارکنانی که شایستگی لازم را دارند اختصاص دهند.

۳- برقراری سیستم پیشنهادات: یکی از روش‌های ترغیب برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است. بدین ترتیب روشی برای ارائه پیشنهاد فراهم می‌شود. (بیدختی، ۱۳۸۳: ۵۳)

۴- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت: گاهی گروه خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می‌شوند در بعضی از سازمان‌ها این گروه را واحد تحقیق و توسعه می‌نامند. این گروه واحدها وقت‌شان را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول، فناوری می‌کنند و گاهی تحقیق محض انجام می‌دهند. این گونه تحقیقات برای پیشرفت دانش بدون تلاش برای یافتن کاربرد فوری آن صورت می‌گیرد. البته بعدها این اندیشه محض می‌تواند جنبه کاربردی داشته باشد. ولی امروزه تحقیقات کاربردی بیشتر معمول و مورد توجه است. (رضائیان، ۱۳۷۳: ۲۹)

فرضیه‌های تحقیق

۱. رابطه معنی‌داری بین عوامل سازمانی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان وجود دارد.

^۱-Talent management system= TMS

۲. رابطه معنی داری بین سبک سرپرستی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان وجود دارد.
۳. رابطه معنی داری بین سیستم پاداش و توانمندسازی مدیران و فرماندهان وجود دارد.
۴. رابطه معنی داری بین طراحی شغل و توانمندسازی مدیران و فرماندهان وجود دارد.
۵. رابطه معنی داری بین توانمندسازی مدیران، فرماندهان و خلاقیت وجود دارد.

معرفی متغیرهای تحقیق

الف - متغیر مستقل: توانمندسازی و مولفه های آن

ب - متغیر وابسته: خلاقیت

ج - متغیر تعدیل کننده: سابقه خدمت و سن

ج - متغیر کنترل: رشته و تخصص فرماندهان و مدیران نظامی

روش تحقیق

با توجه به اینکه از نتایج حاصل شده در این پژوهش در مدیریت های سازمان ها می توان استفاده نمود فلذا تحقیق حاضر از نوع کاربردی و با توجه به اینکه روش جمع آوری اطلاعات در این تحقیق از طریق پرسشنامه و توزیع آن مقدر می گردد لذا تحقیق از نوع پیمایشی می باشد. از آمار توصیفی برای توصیف جامعه آماری و از آمار استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون) برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و فرضیه ها استفاده شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، یک تحقیق بنیادی می باشد؛ تحقیقات علمی را براساس هدف تحقیق به سه دسته تقسیم می کنند: تحقیقات بنیادی، کار بردی و تحقیق وتوسعه (بازرگان وسایرین، ۱۳۸۱: ۱۷۹) تحقیق مذکور از نظر گردآوری داده ها و اطلاعات و روش تجزیه وتحلیل یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می باشد تحقیق توصیفی شامل مجموعه روشهایی است که هدف آن توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. (کاکاوند، ۱۳۸۳: ۳۹)

جامعه آماری حجم نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و فرماندهان یک واحد نظامی می باشد. که بر اساس آمار اخذ شده از واحدهای مربوطه تعداد آن بالغ بر ۲۶۰ نفر می باشد. براساس

فرمول تعیین حجم نمونه کوکران و با در نظر گرفتن موارد زیر حجم نمونه آماری این پژوهش به تعداد ۱۵۲ نفر می‌باشد و برای انتخاب نفرات مورد مطالعه از روش تصادفی ساده استفاده گردید.

$$p=0.5 \quad q=0.5 \quad d=0.5 \quad t=1/96$$

$$n = 152 \quad \text{حجم نمونه}$$

$$n = \frac{Nt^2pq}{Nd^2 + t^2pq}$$

ابزار گرد آوری داده ها

ابزار جمع آوری اطلاعات این پژوهش پرسشنامه بوده است. با بررسی منابع اطلاعاتی مرتبط، پرسشنامه استاندارد تهیه شده توسط دکتر علیرضا موغلی^۱ و همکاران پرسشنامه‌ای مرکب از سوالات بسته طراحی شده است، استفاده می‌گردد. پرسشنامه این تحقیق سوالات مربوط به عوامل توانمندسازی (عوامل سازمانی، سبک رهبری، سیستم پاداش و طراحی شغل) و پرسشنامه خلاقیت می‌باشد.

روایی^۲ و اعتبار ابزار اندازه گیری

پرسشنامه استاندارد تهیه شده به رؤیت اساتید و کارشناسان امر رسیده و پس از اخذ نقطه نظرات آنان نسبت به بومی سازی آن اقدام و در نهایت پرسشنامه نهایی تنظیم گردیده است و بر این اساس روائی وسیله اندازه‌گیری به طریق محتوایی حاصل شده است. ضریب همابستگی پرسش‌های پرسشنامه این تحقیق با ضریب اعتماد آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار SPSS سنجیده شده است. مقادیر آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مقدار ۰.۸۸٪ شده است که پایایی^۳ بالای پرسشنامه طراحی شده را نشان می‌دهد.

^۱ - استادیار دانشگاه پیام نور

^۲-Validity

^۳-Reliability

تجزیه و تحلیل داده ها:

مقدمه: نتایج بدست آمده از استخراج پرسشنامه‌ها در این فصل در دو بخش زیر جمع‌بندی شده‌اند.

الف: بخش توصیفی: در بخش توصیفی ابتدا پاسخهای داده شده آزمودنی‌ها با استفاده از آماره‌های فراوانی، درصد نمودار اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به سابقه خدمت ارائه شده است.

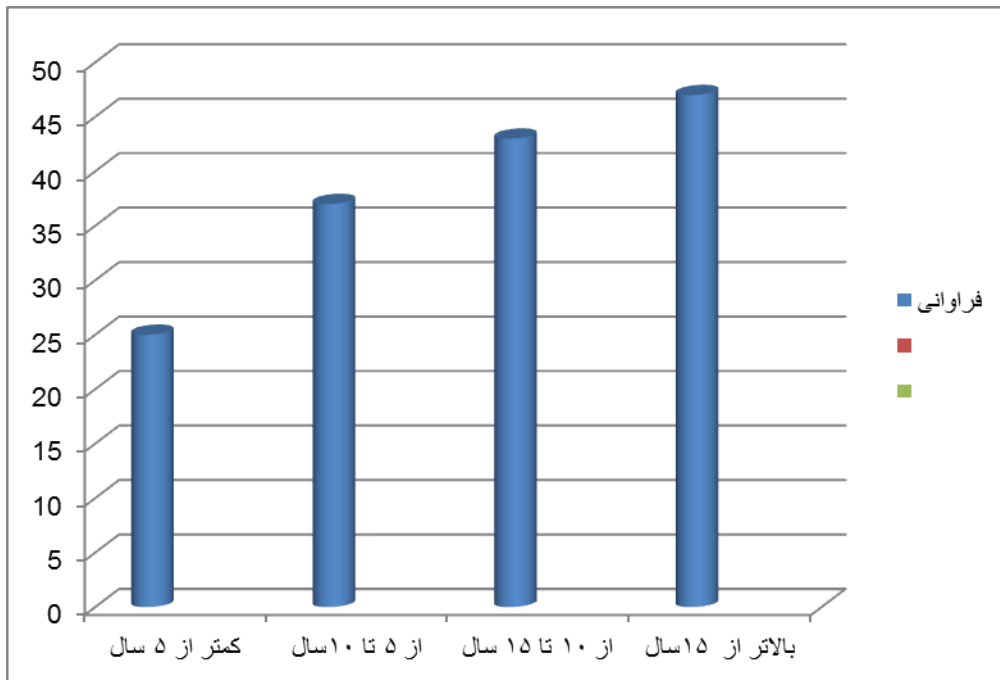
ب: بخش استنباطی: با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون به آزمون فرضیه و نتیجه‌گیری از آنها پرداخته‌ایم.

بخش توصیفی: اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به سابقه خدمت

جدول شماره: توزیع فراوانی مربوط به سابقه شغلی پاسخ دهندگان

سابقه شغلی	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۲۵	۱۰/۸۷
از ۵ تا ۱۰ سال	۳۷	۲۳/۹۲
از ۱۰ تا ۱۵ سال	۴۳	۳۰/۴۳
بالاتر از ۱۵ سال	۴۷	۳۴/۷۹
جمع کل	۱۵۲	۱۰۰

همان طور که در جدول مشاهده می شود ۱۰/۸۷ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه شغلی کمتر از ۵ سال و ۲۳/۹۲ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه شغلی از ۵ تا ۱۰ سال و ۳۰/۴۳ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه شغلی ۱۰ تا ۱۵ سال و ۳۴/۷۹ درصد بالاتر از ۱۵ سال است. بنابر این بیشترین فراوانی مربوط به سابقه شغلی بالاتر از ۱۵ سال و کمترین فراوانی مربوط به سابقه شغلی کمتر از ۵ سال می باشد. نمودار فراوانی مربوط به سابقه شغلی در زیر مشاهده می گردد.



نمودار ۱-۱ میله ای مربوط به توزیع فراوانی سابقه شغلی پاسخ دهندگان

بخش استنباطی

۱- بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه اول

فرضیه اول تحقیق به بررسی ارتباط میان عوامل سازمانی با توانمندسازی مدیران می پردازد در قالب فرضیات زیر طراحی می گردد.

طراحی فرض صفر (H₀): ارتباط معنی داری میان عوامل سازمانی با توانمندسازی مدیران وجود ندارد.

طراحی فرض مخالف (H₁): ارتباط معنی داری میان عوامل سازمانی با توانمندسازی مدیران وجود دارد.

جدول شماره ۱: نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه اول

نتیجه آزمون	عدد معنی داری	ضریب همبستگی	فرضیه اول
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۴۸۵	

همان طوری که در جدول فوق مشاهده می گردد، ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با $0/485$ و عدد معنی داری برابر با $0/001$ می باشد. که از سطح خطا ($0/05$) کمتر می باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان عوامل سازمانی با توانمندسازی مدیران وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می باشد بنابراین، این ارتباط مثبت می باشد.

۲- بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه دوم

فرضیه دوم تحقیق به بررسی ارتباط میان سبک سرپرستی با توانمندسازی مدیران می پردازد در قالب فرضیات زیر طراحی می گردد.

طراحی فرض صفر (H_0): ارتباط معنی داری میان سبک سرپرستی با توانمندسازی مدیران وجود ندارد.

طراحی فرض مخالف (H_1): ارتباط معنی داری میان سبک سرپرستی با توانمندسازی مدیران وجود دارد.

جدول شماره ۲: نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه دوم

نتیجه آزمون	عدد معنی داری	ضریب همبستگی	فرضیه دوم
رد فرض صفر	$0/000$	$0/65$	

همان طوری که در جدول فوق مشاهده می گردد، ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با $0/65$ و عدد معنی داری برابر با $0/000$ می باشد که از سطح خطا ($0/05$) کمتر می باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان سبک سرپرستی با توانمندسازی مدیران وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می باشد بنابراین، این ارتباط مثبت می باشد.

۳- بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه سوم

فرضیه سوم تحقیق به بررسی ارتباط میان سیستم پاداش با توانمندسازی مدیران می پردازد در قالب فرضیات زیر طراحی می گردد.

طراحی فرض صفر (H₀): ارتباط معنی داری میان سیستم پاداش با توانمندسازی مدیران وجود ندارد.

طراحی فرض مخالف (H₁): ارتباط معنی داری میان سیستم پاداش با توانمندسازی مدیران وجود دارد.

جدول شماره ۳: نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه سوم

نتیجه آزمون	عدد معنی داری	ضریب همبستگی	فرضیه سوم
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۰/۶۸۵	

همان طوری که در جدول فوق مشاهده می گردد، ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با ۰/۶۸۵ و عدد معنی داری برابر با ۰/۰۰۰ می باشد که از سطح خطا (۰/۰۵) کمتر می باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان سیستم پاداش با توانمندسازی مدیران وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می باشد بنابراین، این ارتباط مثبت می باشد.

۴- بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم

فرضیه چهارم تحقیق به بررسی ارتباط میان طراحی شغل با توانمندسازی مدیران می پردازد در قالب فرضیات زیر طراحی می گردد.

طراحی فرض صفر (H₀): ارتباط معنی داری میان طراحی شغل با توانمندسازی مدیران وجود ندارد.

طراحی فرض مخالف (H₁): ارتباط معنی داری میان طراحی شغل با توانمندسازی مدیران وجود دارد.

جدول شماره ۴: نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه چهارم

نتیجه آزمون	عدد معنی داری	ضریب همبستگی	فرضیه چهارم
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵۲۵	

همان طوری که در جدول فوق مشاهده می گردد، ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با ۰/۵۲۵ و عدد معنی داری برابر با ۰/۰۰۱ می باشد که از سطح خطا (۰/۰۵) کمتر می باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان طراحی شغل با توانمندسازی مدیران وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می باشد بنابراین، این ارتباط مثبت می باشد.

۵- بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم

فرضیه پنجم تحقیق به بررسی ارتباط میان توانمندسازی مدیران با خلاقیت می پردازد در قالب فرضیات زیر طراحی می گردد.

طراحی فرض صفر (H_0): ارتباط معنی داری میان توانمندسازی مدیران با خلاقیت وجود ندارد.

طراحی فرض مخالف (H_1): ارتباط معنی داری میان توانمندسازی مدیران با خلاقیت وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه پنجم

نتیجه آزمون	عدد معنی داری	ضریب همبستگی	فرضیه پنجم
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۰/۷۹۵	

همانطوری که در جدول فوق مشاهده می گردد، ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با ۰/۷۹۵ و عدد معنی داری برابر با ۰/۰۰۰ می باشد که از سطح خطا (۰/۰۵) کمتر می باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان توانمندسازی مدیران با خلاقیت وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها

نتایج حاصل از فرضیه اول عبارت است از ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با ۰/۴۸۵ و عدد معنی داری برابر با ۰/۰۰۱ می باشد که از سطح خطا (۰/۰۵) کمتر می باشد و این

نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان عوامل سازمانی با توانمندسازی مدیران وجود دارد. نتایج حاصل از فرضیه دوم عبارت است از ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با $0/65$ و عدد معنی داری برابر با $0/00$ می باشد که از سطح خطا ($0/05$) کمتر می باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان سبک سرپرستی با توانمندسازی مدیران وجود دارد. نتایج حاصل از فرضیه سوم عبارت است از ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با $0/685$ و عدد معنی داری برابر با $0/000$ می باشد که از سطح خطا ($0/05$) کمتر می باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان سیستم پاداش با توانمندسازی مدیران وجود دارد. نتایج حاصل از فرضیه چهارم عبارت است از ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با $0/525$ و عدد معنی داری برابر با $0/001$ می باشد که از سطح خطا ($0/05$) کمتر می باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان طراحی شغل با توانمندسازی مدیران وجود دارد. نتایج حاصل از فرضیه پنجم عبارت است از ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با $0/795$ و عدد معنی داری برابر با $0/00$ می باشد که از سطح خطا ($0/05$) کمتر می باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی داری میان توانمندسازی مدیران با خلاقیت وجود دارد. با بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه ها، رابطه ی معنی داری میان عوامل سازمانی، سبک سرپرستی، سیستم پاداش، طراحی شغل و خلاقیت با توانمندسازی مدیران وجود دارد که در این میان سیستم پاداش با ضریب همبستگی $0/685$ مثبت همبستگی بالایی با توانمندسازی مدیران دارد. و در فرضیه پنجم ضریب همبستگی مشاهده شده برابر با $0/795$ می باشد و این نشانگر آن است که ارتباط معنی دار مثبتی میان توانمندسازی مدیران با خلاقیت وجود دارد.

پیشنهادات در راستای نتایج تحقیق

- ۱- طراحی و تدوین خط مشی و قانون هایی که به جای ایجاد تنش بر هماهنگی و همکاری و استانداردهای عملکردی بالا و بهبود وضع موجود تاکید داشته باشد.
- ۲- بررسی نظام های ارتباطی در سازمان و تاکید بر نظام های ارتباطی مناسب و با امکانات پیشرفته ارتباطی.

- ۳- طراحی نظام مناسب برای فراهم ساختن آزادی عمل بیشتر برای کارکنان.
- ۴- به کارگیری سیستم مدیریت مشارکتی در حل مسائل موجود و اهمیت دادن به نظرات کارکنان.
- ۵- استفاده از منابع مناسب قدرت در سازمان برای کنترل و ایجاد هماهنگی در سازمان و ایجاد زمینه مناسب برای اجرای برنامه های توانمند سازی در سازمان.
- ۶- به وجود آوردن روحیه اعتماد در کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان.
- ۷- طراحی نظام پاداش با تاکید بر خلاقیت و نوآوری در سازمان و اعطای پاداش متناسب با عملکرد برای کارکنان در سازمان.
- ۸- طراحی روش های آموزشی و آموزش های ضمن خدمت برای کارکنان در رشته های تخصصی و کاربردی آنها و ارزیابی تاثیر دوره ها.
- ۹- ایجاد شرایط لازم برای پیشرفت شغلی کارکنان و اهمیت دادن به کار گروهی و تیم های تخصصی در سازمان و به کارکنان فرصت لازم داده شود تا نتیجه کار خود را ببینند و تاثیر کارشان را در سازمان مستقیم درک نمایند.
- ۱۰- تهیه شرح و وظایف شغلی به طوری که وظایف خود را دقیق بشناسند و به خوبی انجام دهند. و با ارزیابی دقیق نسبت به انجام وظیفه خود آگاهی لازم را داشته باشند.
- ۱۱- استفاده از مدیران توانا و آگاه و با دانش و با تجربه بطوری که قدرت تصمیم گیری مناسبی را داشته باشد.
- ۱۲- روشن نبودن اهداف و سیاست های سازمان و وظایف و مسئولیت های شغلی کارکنان احساس معنادار بودن شغل را خدشه دار می سازد بنابراین باید تعیین اهداف به صورت مشخص و شفاف در سازمان صورت گیرد.

منابع

- اسکات، دی سینتا، جیف تی، دنیس (۱۳۷۵)، "توانمندسازی؛ ایجاد نیروی متعد"، مترجم مرتضی محقق، چاپ اول، تهران سازمان بهره وری.

- اسمیت، جین (۱۳۸۱)، توانمند سازی کارکنان، ترجمه سعید باقریان، تهران، انتشارات خرم.
- احمدی، شهناز (۱۳۸۷)، "ابعاد توانمندسازی کارکنان با افزایش خلاقیت در سازمان آموزش و پرورش خراسان"، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- بازرگان، عباس و سایرین (۱۳۸۰)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه، چاپ پنجم.
- بلانچارد، کنت (۱۳۷۹)، سه کلید توان افزایشی، ترجمه فض الله امینی، تهران، انتشارات فرا.
- بیدختی، عباس و انوری، علیرضا (۱۳۸۳)، خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان ها، تدبیر، شماره ۱۳۵.
- دراکر، پیتر فردیناند (۱۳۸۶)، چالش های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمود طلوع.
- رضاییان، علی (۱۳۷۳)، اصول مدیریت، انتشارات سمت.
- سلیمانی، افشین (۱۳۸۰)، کلاس خلاقیت، مجله تربیت، نشریه تربیتی آموزش و پرورش.
- شهرآرای، مهرانز مدنی پور، رضا (۱۳۷۵)، مقاله سازمان خلاق و نوآور، مجله دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴.
- گریفین، مورهد (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.
- کاکاوند، علیرضا و عبدالمجید نگارش نژاد (۱۳۸۳)، روش تحقیق در علوم رفتاری، کرج انتشارات سرافراز.
- موغلی، علیرضا و حسن پور، اکبر و حسن پور، محمد (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان، مدیریت دول، شماره ۲، صص ۱۱۹-۱۳۲.
- مک لوگان، پاتریشا، نل (۱۳۸۰)، "عصر مشارکت"، مترجم: مصطفی اسلامی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ویل کاکس، گراهام و استیو موریس (۱۳۷۹)، فن توانمند سازی، ترجمه محمد محمدی، تهران، انتشارات یساولی.

- Cacioppe Ron (1998), "Strutured Empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel", Leadership & organization Development Journal, Vol. 19, No.5, 264-247
- Empowerment from on employee perspective. Team performance management ,Vo l.14, No.1/2,pp.39-55.
- Greasly,K., Bryman,A., Pric ,A., Naismith, N., Soetanto , R. ,(2008), Understanding.
- Samad,S.,(2007), social structural characteristics and Employee Empowerment :the role of.
- Kanshiro , Paul .,"Analyzing The organizational Justice, trust , And Commitment Relation In A Public Organization" ,Doctor of Philosophy , submitted to Northcentral University.(2008),pp14-20
- Leach Desmond & Wall Toby .D(nd), "What is it? Empowerment", Institute of Work Psychohogy , Retrived Agust 3,2006 ,from www.about.com
- Moye Melida ,J.& Henkin Alan ,B.,(2006), Exploring Association Between Employee Empowerment &Interpersonal Trust in managers, Journal of management development, Vol.25,No.2,pp.101-117.
- proactive personality, Internatioal Review of business Research paper, Vol.3, No.4, pp.254-26
- Page Nanette & Czuba Cheryl .E(1999), "Empowerment : What is it?" Journal of Extension ,Vol .37,No .5, www.joe.org/joe/1999 Octobr
- Robbins ,T., (2002).An integrative model of the empowerment process .Human resource management Review,Vol.12,pp.419-443.
- Whetten ,David A .Cameron Kim S.(1993)."Developing management skill" :instate of management research &Education.