

## تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عادات خلاقیت کارکنان هتل

ابتهال زندی\*؛ عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب  
رحیم یعقوب‌زاده؛ عضو هیأت علمی جهاد دانشگاهی

دریافت مقاله: ۹۷/۳/۲

پذیرش نهایی: ۹۶/۳/۲۸

### چکیده

یکی از چالش‌های مهم مدیران عصر حاضر در سازمانها عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. به عبارت دیگر با اینکه افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری را دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار به عملکرد و بهسازی انسانی معرفی نموده‌اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروزه توسط سازمانها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است. به همین منظور پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر عادات خلاقیت کارکنان است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری این پژوهش، کارکنان گروه هتل‌های آریا به تعداد ۵۰۰ نفر بودند. حجم نمونه به وسیله فرمول تعیین حجم نمونه ۱۱۲ نفر و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تعیین گردید. برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) و برای سنجش عادات خلاقیت از پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از منابع مختلف استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه توسط صاحب‌نظران تأیید گردید و پایایی آن پس از اجرای آزمایشی بین ۳۰ نفر از کارکنان به وسیله محاسبه آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی ۰,۸۳ و برای خلاقیت ۰,۸۱ تعیین گردید. نتایج پژوهش نشان داد بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت کارکنان همبستگی قوی و مستقیمی وجود دارد. همچنین سهم متغیرها و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی در پیش‌بینی و تغییرات خلاقیت کارکنان هتل حدود ۵۱ درصد است.

**واژه‌های کلیدی:** خلاقیت، توانمندسازی روان‌شناختی، کارکنان هتل، گروه هتل‌های آریا.

### مقدمه

تحقیقات نشان می‌دهد که چالش اساسی شرکت‌ها و سازمان‌ها در قرن بیست و یکم که شرایط محیطی و قواعد بازی رقابت به حدی بی‌رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده، خلاقیت و نوآوری است. اگر سازمان‌ها در چنین شرایطی گرفتار نظمی تکراری و مکانیکی شوند، نابود خواهند شد. چرا

که بیشتر سازمانها نه به خاطر تهدیدهای خارجی، بلکه عمدتاً به واسطه تکرار مکررات و افول خلاقیت و نوآوری از بین رفته اند (صالحی صدقیانی و دهقان، ۱۳۸۵). لذا سازمانهای امروزی باید انقلابی در اذهان مدیران و کارکنان خود به وجود آورند. آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان روحیه خلاقیت و نوآوری خود را به اجرا درآورند (امیرکبیری، ۱۳۸۶). سازمانها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود نیازمند افکار، اندیشهها و نظرات نو و تازه هستند تا با دریافت دیدگاههای نو بتوانند پویایی خود را تضمین کنند؛ وگرنه به زوال و نابودی محکوم خواهند شد همچنانکه مقاومت سازمانها در مقابل تغییرات و تحولات مختلف محیطی موجب حذف آنها و یا کم رنگ شدن نقش آنان شده و حتی در ادامه قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهند بود. امروزه جریان نوجویی و خلاقیت و نوآوری در سازمان به عنوان یک راهبرد مناسب برای تطبیق سازمانها با شرایط پیچیده محیط فعالیت خود می باشد. در حقیقت امروزه شعار «فنا می شوید اگر خلاق نباشید» برای سازمانها یک هشدار جدی است (همان).

یکی از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در سازمان، زمینه سازی و بستر سازی در جهت ایجاد فرهنگی است که در آن کارکنان در تلاش برای رشد استعدادها و بروز داشته های ذهنی خود برآیند تا با تاثیر پذیری و تاثیر گذاری بر افکار یکدیگر و تکمیل ایدهها بتوانند پیشرفت سازمان متبوع و در کل به پیشرفت جامعه کمک کنند. از شرایط لازم برای پدیدار شدن افکار نو، وجود آرامش در محیط سازمان برای تفکر عمیق کارکنان می باشد. خلاقیت هم به استعداد فرد و داشته های ذهنی افراد نیاز دارد و هم به محیط مناسب برای بروز این استعدادها وابسته است. گرچه مطالعات نشان می دهد که عوامل متعدد بر خلاقیت کارکنان تاثیر می گذارد اما یکی از مولفه های کلیدی افزایش و توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان، انگیزه های درونی فرد و مهارت های مرتبط با خلاقیت و نوآوری می باشد که در واقع همان توانمند سازی روانشناختی کارکنان است (حضوری و انوری، ۱۳۸۴). چرا که توانمند سازی روان شناختی کارکنان به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصتها برای شکوفایی استعدادها، تواناییها و شایستگی های کارکنان می باشد و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می شود (صالحی صدقیانی و دهقان، ۱۳۸۵).

یکی از چالشهای مهم مدیران عصر حاضر در سازمانها عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی است. در اغلب سازمانها از تواناییهای کارکنان استفاده بهینه

نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت های بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر با اینکه افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری را دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت ها به طور مطلوب بهره برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندی‌سازی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار به عملکرد و بهسازی انسانی معرفی نموده اند و معتقدند که توانمندی‌سازی منابع انسانی یکی از نگرش های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (کلیجن<sup>۱</sup> و تامیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

در دهه‌های گذشته بسیاری از سازمان‌ها رویکردهای مبتنی بر توانمندی‌سازی را پیاده ساخته اند. رویکردهایی از قبیل گروه های کاری خود گردان، مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد شغل در سازمان‌ها به اجرا در آمده اند. روشن است که این رویکردها بهره وری کارکنان و نیز خلاقیت و نوآوری را افزایش خواهند داد. به هر حال این نتایج، اتفاقی و غیر ارادی به دست نمی آیند برای عملی کردن این قبیل رویکردهای مدیریتی، بایستی احساس نیاز به توانمندی‌سازی را در بین کارکنان پرورش دهند و در نهایت رفتارهای کارکنان را در جهت نتایج مورد انتظار برانگیزانند (بانداریس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۶۲۵-۶۲۶). با توجه به اهمیت روزافزون نیروی انسانی در سازمان به عنوان یک سرمایه باارزش سازمانی و لزوم کسب توانمندی های لازم برای بهتر انجام دادن شیوه‌های عملکرد در سازمان، لازم است که در جهت بروز استعدادهای بالقوه خود در سازمان شرایطی را فراهم کرد تا شیوه‌های نو و بدیع بیافرینند و روش‌های کارا تر و با بهره‌وری بیشتر ایجاد کنند. به همین منظور این پژوهش بر آن است تا تأثیر توانمندی‌سازی روان‌شناختی بر عادات خلاقیت کارکنان را در صنعت هتلداری - که یکی از حرفه‌های تاثیرگذار در جامعه است و از حیث خدمت‌رسانی در زمره مهم‌ترین صنایع قرار می‌گیرد و کارکنان آن باید از توانمندی‌سازی روان‌شناختی و عادات خلاقیت در سطح عالی برخوردار باشند- بررسی نماید. بدین منظور، گروه هتل‌های آریا و کارکنان شاغل در آن به عنوان جامعه پژوهش انتخاب شده و مورد کاوش قرار گرفته‌اند.

### مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق

#### توانمندی‌سازی کارکنان

امروزه تمام سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع تکنولوژی متاثر هستند و برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند دگرگونی های همسو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان خود به وجود آورند؛

1. Klijn

2. Tomic

3. Boundaries

زیربنا و نقطه شروع همه این تغییر و تحولات، توانمندسازی و به کارگیری صحیح منابع انسانی است. رفتارهای کارکنان به عنوان بازتاب توانمندسازی، با وجود اهمیت ویژه شان اغلب مورد غفلت قرار می‌گیرد. به طور یقین برنامه‌های توانمندسازی تنها با هدف تغییر نگرش‌ها و ادراکات صورت نمی‌گیرد بلکه برای پرورش رفتارهای مستعد و فعال که می‌توانند بر نتایج سازمانی مؤثر باشند، پیاده می‌شود (بانداریس، ۲۰۰۹).

پیترز<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) در تعریفی جامع توانمندسازی را شامل هفت بعد اساسی شامل: اختیار، تصمیم‌گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسؤولیت قلمداد کرده‌اند (پیترز و همکاران، ۲۰۰۲).

توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان‌ها باید احساس نیروی شخصی کارکنان را تقویت نمایند (گیسلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۴۸). توانمندسازی با عواملی از قبیل تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل و مشارکت کارکنان رابطه دارد. توانمندشدن باعث می‌شود که هر یک از کارکنان کاری را که انتخاب کرده‌اند و یا به آنها واگذار شده است، بدون نظارت و کنترل دیگران بنحو شایسته‌ای به انجام برسانند (هارلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۰۰).

توانمندشدن یعنی متمایل شدن به تجربه خودکنترلی، به خود اهمیت دادن و احساس داشتن آزادی؛ به علاوه توانمندسازی موجب کاهش بیماری، کاهش غیبت، کاهش نقل و انتقال و کاهش فشار عصبی می‌شود (کنزاک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۰۶).

تعاریف ارائه شده ما را به این حقیقت رهنمون می‌سازد که اگر مفهوم توانمندسازی بدرستی درک گردد و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود بیشترین بهره‌برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد نمود.

### ابعاد توانمندسازی

اسپریترز (۱۹۹۵) متخصص علم مدیریت در یک تحقیق جامع ابعاد روانشناختی توانمندسازی را در چهار بعد بررسی کرده است که مبنای این تحقیق را در بحث توانمندسازی تشکیل می‌دهد.

۱. Petters

۲. Geisler

۳. Harley

۴. Konczak

- احساس شایستگی (خوداثربخشی): وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خوداثربخشی می‌کنند، یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی می‌کنند بلکه احساس اطمینان می‌کنند می‌توانند کار را با کفایت و شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد کنند (باندورا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

- احساس داشتن حق انتخاب (خودسازمانی): این بعد اشاره به این دارد که افراد توانمند احساس می‌کنند که در انجام دادن وظایف استقلال دارند، می‌توانند در مورد فعالیتهای شغلی خود تصمیم بگیرند و اختیارات لازم را برای تعیین چگونگی زمان و سرعت انجام دادن وظایف را دارند. خودسازمان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخصی به فعالیتهای مربوط به خود است. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند، زیرا خودشان می‌توانند تعیین کنند که کارها را چگونه انجام دهند. احساس دارا بودن حق انتخاب یا از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بالاتر، سطح بالاتر عملکرد، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و کاهش فشار کاری همراه است (هنسر<sup>۲</sup> و جورج<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

- احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه): افراد توانمند احساس می‌کنند نقش مهمی در تحقق اهداف و ماموریت‌های سازمان دارند، بر نتایج و پیامدهای شغلی کنترل دارند، بر آنچه اتفاق می‌افتد تاثیر می‌گذارند و موانع و محدودیتها را تحت کنترل خود درمی‌آورند. احساس اینکه فرد می‌تواند در استراتژی‌ها و راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند (همان). افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرون فعالیتهای آنان را کنترل می‌کنند، بلکه بر این باورند که موانع را می‌توان کنترل کرد. در واقع احساس کنترل فعال دارند.

- احساس معناداری (ارزشمند بودن): اشاره به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده آل‌ها و استانداردهای فرد دارد. اگر فرد وظیفه ای را که انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند، آن دارای ویژگی معناداری است. افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل اند، آرمانها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام شدن هستند، یکسان دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می‌شود و درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت

<sup>۱</sup>. Bandura

<sup>۲</sup>. Hancer

<sup>۳</sup>. George

می‌کنند و به آن اعتقاد دارند. فعالیتهایی که معنی داری را القا می‌کنند، نوعی احساس هدفمندی و هیجان برای افراد ایجاد می‌کند (توماس<sup>۱</sup> و ولتوس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).

### خلاقیت

تغییرات سریع، رقابتهای جهانی و نیازها و تقاضاهای روزافزون محیطی باعث شده است تا سازمان‌ها خلاقیت و نوآوری خود را برای عملکرد بلند مدت خود بکار گیرند. خلاقیت و نوآوری در این زمینه حیاتی است و نتیجه آن میل به رشد، در حالت رقابتی حفظ کردن و پذیرش تغییرات نیازهای مشتریان می‌باشد. در عصر حاضر برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود باید مدیران جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشند تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آنکه در دنیای پرتلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه دهیم باید به نوآوری و خلاقیت روی آوریم و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ‌ها و راه‌حلهای بدیع و تازه تدارک ببینیم و همراه تاثیرپذیری از این تحولات بر آنها اثر بگذاریم و به آنها شکل دلخواه خود دهیم (حسینی، ۱۳۷۸).

آماییل (۱۹۸۸) عوامل مؤثر بر خلاقیت را اینگونه بیان می‌کند (آماییل، ۱۳۷۵):

۱- آزادی ۲- منابع کافی ۳- وقت کافی ۴- جو مناسب ۵- طرح تحقیق مناسب ۶- فشار (برخی فشارها می‌تواند محرک خلاقیت باشد).

ب: عوامل فردی یا درونی:

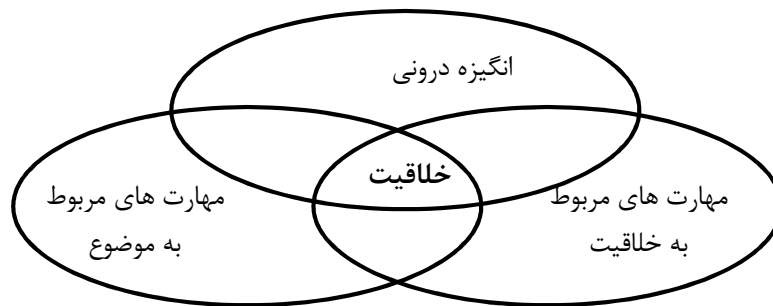
۱- ویژگی‌های شخصی متنوع ۲- خودانگیزی ۳- توانایی‌های شناختی ۴- تمایل به خطر کردن ۵- تخصص در رشته ۶- تجارب متنوع

طبق تحقیقات آماییل و همکارانش، عوامل محیطی در رشد خلاقیت عامل برجسته‌تری از مسائل فردی است، نکته مهم این است که سهم محیط بسیار متغیرتر است، یعنی راحت‌تر می‌توان عوامل اجتماعی را تغییر داد تا ویژگی‌های و توانایی‌های فرد.

آماییل در سال ۱۹۸۹ مدلی برای عوامل ایجاد کننده خلاقیت ارائه داد که به صورت زیر می‌باشد:

<sup>۱</sup>. Thomas

<sup>۲</sup>. Velthouse



شکل شماره ۱: عوامل ایجاد کننده خلاقیت (همان)

بنابراین، برای اینکه بتوان خلاقیت سازمانی را افزایش داد ابتدا باید خلاقیت فردی و سپس خلاقیت گروهی را ارتقا بخشید.

در این راستا عادات و مهارت‌های لازم برای تفکر خلاق و اثر بخش فردی به قرار زیر می‌باشند (میرمیران، ۱۳۸۴):

**استفاده از تفکر جانبی** برای یافتن فرضیات فرارفتن از حصار محدودیت‌های فنی و تخصصی موضوع و یافتن فرضیاتی خارج از این حصارها (تفکر فراسوی چارچوب کلی)

**استقبال از شانس و اقبال ناخوانده:** جذب هر چیزی که در نزدیکی و اطراف در هنگام تفکر و یا کار کردن بر روی یک موضوع در حال اتفاق است.

**گوش فرا دادن به ندای درونی:** فراگیری مبنای تفکر عمیق (ضمیر خودآگاه و ناخودآگاه)

**تعلیق داوری:** فرآیند تفکیک ارزش گذاری فرآورده‌های ذهن از سایر عملکردهای ذهن شامل تجزیه و ترکیب و تفکر یکپارچه به عبارت بهتر ایجاد موانع مصنوعی و موقتی بین تفکر خلاق از یک سو و مهارت‌های پالایش، ارزیابی، انتقاد و قضاوت از سوی دیگر.

**گام های مقایسه:** یک واژه و عبارت توصیفی به صورت تصاویر و یا مفاهیم با شکلی دگرگون و متفاوت منتقل می‌شود. به عبارت بهتر تفکر قیاسی یا تمثیلی، نقش اساسی در تفکر تصویری ایفا می‌کند و بهترین نقطه آغاز برای فرآیند شناخت هر پدیده ناشناخته، خارجی یا غیر طبیعی، ارتباط آن با چیزهایی است که در حال حاضر می‌شناسیم.

**تحمل ابهام:** تحمل نکردن ابهام، دشمن تفکر خلاق در حل مشکل است و دانستن زمانی که باید مسأله را مدتی به حال خود رها کنیم، یکی از مهارت‌های لازم برای تفکر خلاق است.

**بانکداری ایده‌ها:** استراتژی بلند مدت افراد خلاق برای تجهیز مداوم ذهن خود، مجموعه مهارت بانکداری ایده‌ها شامل کنجاوی، مشاهده، گوش دادن، مطالعه منفی و مثبت سوابق می‌شود. در مورد

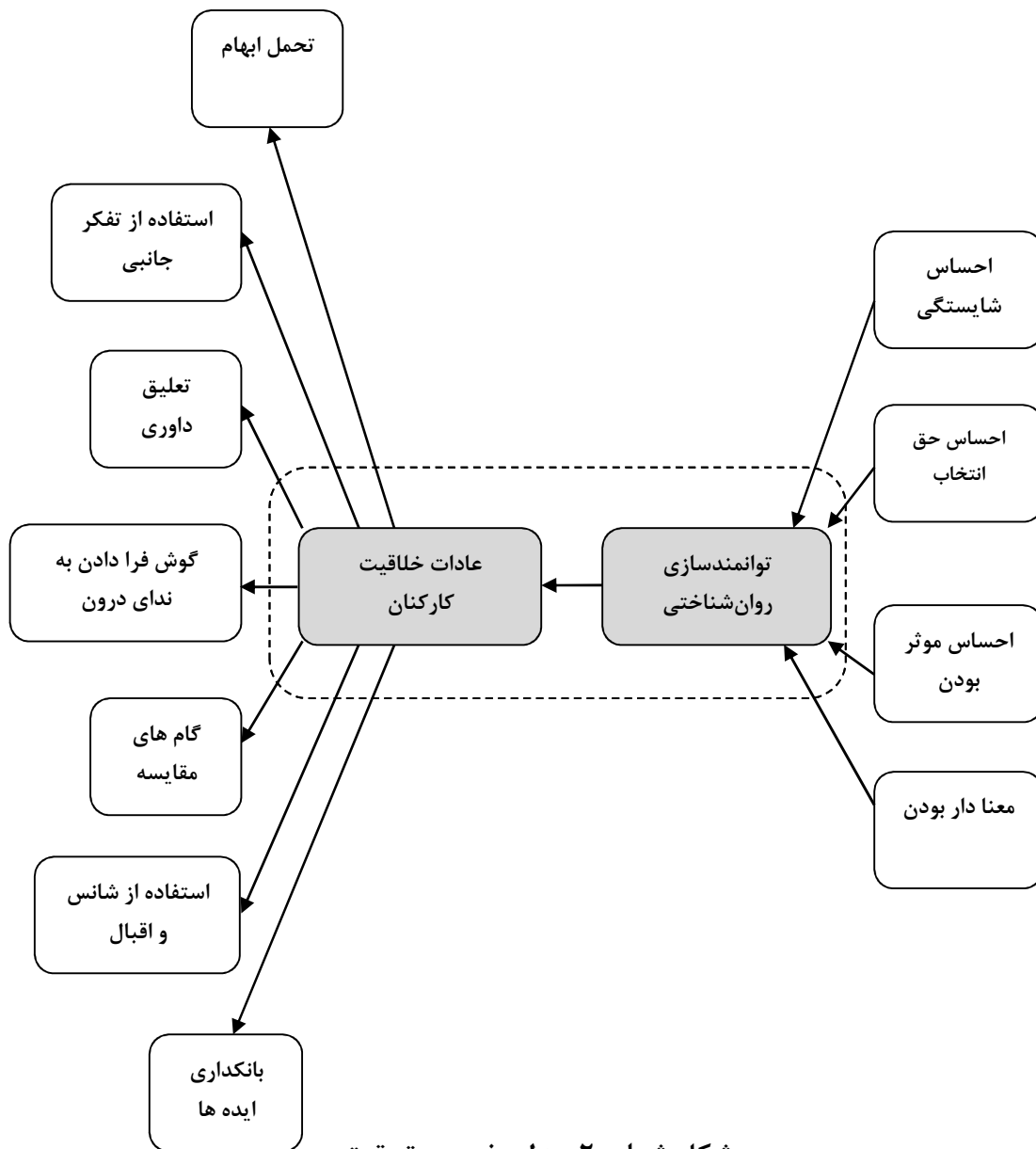
ثبت وقایع این نکته لازم به ذکر است که لازم است فرد همیشه یک دفترچه یادداشت به همراه داشته باشد زیرا که این عمل ابزاری حیاتی برای همه مقاصد تفکر خلاق است و چون ایده‌هایی که به ذهن فرد می‌رسند و فرار هستند در یک محل ثبت گردند.

بنابراین یکی از راههای موفق موجود برای سازمانها در راستای نوآوری و خلاقیت بیشتر، سرمایه‌گذاری آنها در جهت ارتقای توانایی کارکنانشان در راستای خلاق تر شدن می‌باشد. سازمانی که صرفاً با تکیه بر طرحها و نقشه‌ها، رفتارهای معین و ثابت کار می‌کند، یک نظام اجتماعی بسیار آسیب پذیر است. امروزه، کار بیشتر مبتنی بر دانش و کمتر سخت‌گیرانه شده است. در این زمینه، کارکنان می‌توانند از طریق توانایی در خلق ایده‌های جدید و استفاده از این ایده‌ها به عنوان بلوک‌های ساختمانی برای ایجاد محصولات، خدمات و فرایندهای کاری جدیدتر و بهتر، به ارتقای عملکرد شرکت کمک نمایند. بسیاری از متخصصین و افراد آکادمیک این دیدگاه را تایید می‌کنند که ابتکارات و نوآوری های فردی در رسیدن به موفقیت های سازمانی بسیار مؤثر است (حسینی، ۱۳۷۸).

دراکر با مقایسه کارکنان در دو قرن اخیر، می‌گوید، قرن بیستم عصر بهره‌وری نیروی انسانی کاربر بود ولی این قرن، عصر کارهای دانش بر است. به طوری که در قرن گذشته با ارزش ترین دارایی یک سازمان، ابزار تولید بود ولی اکنون سرمایه اصلی سازمان‌ها، کارکنان به عنوان دانشگران هستند. لذا گردانندگان سازمان‌ها زیر بار تغییرات موج آسا، ناگزیر به بازاندیشی و بازبینی روش‌ها، الگوها و افکار خود در مورد نیروی انسانی شاغل خود هستند (امیرخانی، ۱۳۸۷: ۴۲).

در یک جمع بندی کلی و بر اساس مطالب عنوان شده، مدل مفهومی تحقیق که حاصل بررسی ادبیات نظری تحقیق در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.





شکل شماره ۲: مدل مفهومی تحقیق

## فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی اول: بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با عادات خلاقیت کارکنان گروه هتل‌های آریا ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

- بین شایستگی کارکنان گروه هتل‌های آریا با عادات خلاقیت کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.
- بین معناداری کارکنان گروه هتل‌های آریا با عادات خلاقیت کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

- بین مؤثر بودن کارکنان گروه هتل‌های آریا با عادات خلاقیت کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.
- بین احساس حق انتخاب کارکنان گروه هتل‌های آریا سازمان با عادات خلاقیت کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است و از نظر هدف در چارچوب تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. از نظر موضوعی مربوط به مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی می‌باشد که ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را شامل می‌شود که تاثیر آنها بر عادات خلاقیت کارمندان مورد سنجش قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان این گروه هتل به تعداد ۵۰۰ نفر بودند. برای انجام این پژوهش نمونه‌ای با حجم ۱۱۲ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شد؛ یعنی ابتدا از بین ۱۰ هتل متعلق به این گروه، ۴ هتل<sup>۱</sup> به طور تصادفی انتخاب شد و کارکنان این ۴ هتل به عنوان نمونه، از طریق نمونه‌گیری تصادفی مورد بررسی قرار گرفتند. برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) و برای سنجش عادات خلاقیت از پرسشنامه با استفاده از منابع مختلف استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه توسط صاحب‌نظران تأیید گردید و پایایی آن پس از اجرای آزمایشی بین ۳۰ نفر از کارکنان به وسیله محاسبه آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی ۰,۸۳ و برای خلاقیت ۰,۸۱ تعیین گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار توصیفی (فراوانی، درصد و میانگین) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره و...) و با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد.

### جدول شماره ۱: متغیرها و شماره سوالات پرسشنامه

۹-۱-۱۴-۱۸-۲	احساس شایستگی	توانمند سازی
۱۰-۱۵-۱۹-۳-۴	احساس حق انتخاب	
۱۱-۵-۱۶-۶	احساس مؤثر بودن	
۱۷-۷-۱۲-۸-۱۳	معنا دار بودن	عادات خلاقیت
۳۱-۲۰-۳۲-۲۱	استفاده از تفکر جانبی	
۳۳-۲۲	استفاده از شانس و اقبال	

<sup>۱</sup>. در این پژوهش هتل‌های بین‌المللی قم، امیرکبیر اراک، پردیسان مشهد و بین‌المللی تبریز به طور تصادفی انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند.

	ناخوانده
۳۴-۲۳	گوش فرا دادن به ندای درون
۳۵-۲۴-۳۷-۲۵	تعليق داوری
۳۶-۲۶	گام های مقایسه
۳۸-۲۷	تحمل ابهام
۴۰-۲۹-۴۱-۳۰-۳۹-۲۸	بانکداری ایده‌ها

## یافته‌ها

## ۱-۱ یافته‌های توصیفی

## جدول شماره ۲. درصد توزیع متغیرهای جمعیت‌شناختی کارکنان هتل‌های مورد مطالعه

جنسیت		سابقه خدمت						تحصیلات			
زن	مرد	کمتر از ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵ تا ۲۰ سال	بیشتر از ۲۰ سال	زیر دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس
۴۰,۲	۵۹,۸	۴۷	۳۶	۱۳	۱	۳	۱۳,۶	۳۴	۱۴,۶	۳۶,۹	۱

جدول فوق توزیع متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه را نشان می‌دهد. همان گونه که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد ۵۹,۸ درصد از کارکنان هتل مرد و ۴۰,۲ درصد زن هستند، ۴۷ درصد کارکنان کمتر از ۵ سال سابقه کاری در هتل دارند و اکثراً (۳۶,۹) دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند. شایان ذکر است که درصد اشاره شده در جدول، درصد معتبر<sup>۱</sup> است که پس از حذف موارد بدون پاسخ به دست آمده است.

## ۱-۲ تحلیل استنباطی یافته‌ها

## جدول شماره ۳: نتایج آزمون فرضیات پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب همبستگی	میزان خطا	P-Value	متغیر تابع	متغیر مستقل	فرضیه اصلی
پذیرش فرضیه	۰/۷۳	۰/۰۱	۰/۰۰۰	عادات خلاقیت	ابعاد توانمندسازی	

۱. valid percent

					روان شناختی	
پذیرش فرضیه	۰/۸۶	۰/۰۱	۰/۰۰	عادات خلاقیت	احساس شایستگی	فرضیه فرعی اول
پذیرش فرضیه	۰/۷۲	۰/۰۱	۰/۰۰	عادات خلاقیت	احساس حق انتخاب	فرضیه فرعی دوم
پذیرش فرضیه	۰/۶۸	۰/۰۱	۰/۰۰	عادات خلاقیت	احساس مؤثر بودن	فرضیه فرعی سوم
پذیرش فرضیه	۰/۸۵	۰/۰۱	۰/۰۰	عادات خلاقیت	معنادار بودن	فرضیه فرعی چهارم
P<0.05 , P<0.01, N=100						

همانطور که در جدول شماره ۳ نشان داده است ضریب همبستگی بین میزان توانمندسازی روانشناختی و میزان خلاقیت کارکنان (به صورت کلی) ۰/۷۳ است. که این خود نشان دهنده همبستگی قوی و مستقیم بین توانمند سازی روانشناختی و میزان خلاقیت کارکنان گروه هتل‌های آریا است. همچنین ضریب همبستگی بدست آمده برای متغیرهای احساس شایستگی و میزان خلاقیت کارکنان برابر با ۰/۸۶ احساس حق انتخاب و میزان خلاقیت کارکنان برابر با ۰/۷۲ احساس مؤثر بودن و میزان خلاقیت کارکنان برابر با ۰/۶۸ و معنادار بودن میزان خلاقیت کارکنان برابر با ۰/۸۵ است که این ضرایب نشان دهنده همبستگی قوی و مستقیم است.

به علاوه به منظور تعیین سهم متغیرهای مستقل در پیش بینی متغیر وابسته از تحلیل رگرسیون استفاده می‌شود. در تحلیل رگرسیون چند متغیره هدف پیش بینی تغییرات متغیر وابسته با توجه به تغییرات متغیرهای مستقل است. با استفاده از رگرسیون چند متغیره، محقق می‌تواند رابطه خطی موجود بین مجموعه ای از متغیرهای مستقل با یک متغیر وابسته را به شیوه ای مطالعه نماید که در آن، روابط موجود فیما بین متغیرهای مستقل نیز مورد ملاحظه قرار گیرد. وظیفه رگرسیون این است که به تبیین واریانس متغیر وابسته کمک کند و این وظیفه تا حدودی از طریق مشارکت متغیرها (دو یا چند متغیر مستقل) در این واریانس به انجام می‌رسند. تحلیل رگرسیون چند متغیره برای مطالعه

تأثیرات چند متغیر مستقل در متغیر وابسته کاملاً مناسب است. جهت استفاده از رگرسیون چند متغیره باید مفروضات ذیل برقرار باشد.

- توزیع داده‌ای متغیر وابسته نرمال باشد. در این مقاله جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های متغیر خلاقیت کارکنان از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تک نمونه ای استفاده گردید. نتایج این آزمون حاکی از نرمال بودن متغیر خلاقیت کارکنان دارد.
- واریانس متغیر وابسته در تمامی نقاط متغیرهای مستقل برابرند. جهت آزمون برابری واریانس‌ها در این پژوهش از آزمون لون استفاده گردید که فرض برابری واریانس‌ها نیز برقرار بود.
- در تحلیل رگرسیون چند متغیره شیوه‌های مختلفی وجود دارد. اما یکی از رایج‌ترین روش‌های پیش‌بینی متغیر وابسته بر حسب متغیرهای مستقل، تحلیل رگرسیون چند متغیره با شیوه گام به گام است. در این روش نرم افزار SPSS در هر مرحله متغیرهایی که اثر آنها در مدل بی معنا است را از مدل خارج می‌کند. نتایج آخرین مرحله رگرسیون چند متغیره با شیوه گام به گام در جدول شماره ۴ آمده است:

#### جدول شماره ۴. نتایج آخرین مرحله رگرسیون چند متغیره گام به گام

نتیجه آزمون	sig	B	متغیر تابع	متغیرهای مستقل	
پذیرش H <sub>1</sub>	۰/۰۰	۰/۱۲۵	خلاقیت کارکنان	احساس شایستگی	مرحله چهارم رگرسیون
	۰/۰۰	۰/۱۶۳		احساس حق انتخاب	
	۰/۰۰	۰/۱۰۸		احساس مؤثر بودن	
	۰/۰۰	۰/۰۸۲		معنا دار بودن	
*P<0.05, **P<0.01, N=155				P<0.01, F=27/92, R <sup>2</sup> =0.504	

طبق جدول شماره ۴ تابع رگرسیون چند متغیره خلاقیت کارکنان گروه هتل‌های آریا بر حسب

ابعاد توانمند سازی روانشناختی به شرح زیر است:

$$Y=0.125 X_1+0.163X_2+0.108X_3+0.082X_4$$

$Y =$  خلاقیت کارکنان

$X1 =$  احساس شایستگی،  $X2 =$  احساس حق انتخاب،  $X3 =$  احساس مؤثر بودن،  $X4 =$  معنادار بودن  
معنی دار بودن تفسیر تابع رگرسیون آمده بدین معنا است که سهم احساس شایستگی، احساس  
حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، معنا دار بودن در پیش بینی خلاقیت کارکنان گروه هتل‌های آریا به  
ترتیب ۰/۱۲۵، ۰/۱۶۳، ۰/۱۰۸ و ۰/۰۸۲ است. به عبارت بهتر به ازای هر واحد تغییر در احساس  
شایستگی کارکنان، خلاقیت آنها حداقل ۰/۱۲۵، هر واحد تغییر در احساس حق انتخاب کارکنان،  
خلاقیت آنها ۰/۱۶۳، هر واحد تغییر در احساس مؤثر بودن کارکنان، خلاقیت آنها ۰/۱۰۸ واحد و هر  
واحد تغییر در معنادار بودن، خلاقیت کارکنان ۰/۰۸۲ واحد تغییر می یابد.

در مجموع می توان گفت که ابعاد و متغیرهای توانمندسازی روانشناختی حدود ۵۱ درصد  
تغییرات واریانس متغیر خلاقیت کارکنان را پیش بینی نموده و حدود ۴۹ درصد تغییرات واریانس  
متغیر خلاقیت کارکنان توسط عواملی دیگر پیش بینی می شود.

#### بحث و نتیجه گیری

مدیران و برنامه ریزان سازمان‌هایی که به آینده نگری و برنامه ریزی درازمدت شهرت دارند، از  
نقش مهم منابع انسانی در رشد و توسعه مطلع می باشند. مدیران ژرف اندیش به خوبی می دانند که  
سازمان یعنی جمعی از کارکنان با روحیات، علایق، افکار، دانش و شرایط فیزیکی متفاوت که بدون آنها  
سازمان هرگز وجود خارجی پیدا نمی کند. این تداوم حیات سازمانی و بالندگی آن وابسته به  
زمینه‌هایی چون خلاقیت، نوآوری و توسعه است که می تواند منجر به نفوذ روزافزون سازمان در جامعه  
شود.

ایجاد و استقرار توانمندی علاوه بر ایجاد احساس مفید بودن در فرد، احساس استقلال و تعیین  
کنندگی را نیز منتقل می کند. بر این اساس فرد خود را در سرنوشت و نتیجه، با اهداف سازمان شریک  
می داند و سعی دارد که امور و فعالیتهای جاری خود را به نحو مناسب شکل دهد. ایجاد نوآوری و  
عملی ساختن خلاقیت در سازمان، نیاز به شرایط مناسب خود دارد. در واقع بخشی از این شرایط  
وابسته به خود شخص می باشد. میزان پایبندی، تعهد و تمایل فرد نسبت به تحقق اهداف سازمان،  
انجام بهینه کار، صورت گرفتن فعالیتهای کاری و تخصصی، ابعادی هستند که منجر به مهیا شدن  
شرایط ایجاد خلاقیت و نوآوری می شود. سازمان‌های توانمند با واگذاری مسؤولیتها و وظایف خود به  
افراد، احساس استقلال، شایستگی، مؤثر بودن و معناداری را اعطا می کنند. در این شرایط فرد انجام کار

را منجر به بروز استعدادها و خلاقیت های خود می‌داند. از این رو با انرژی بالایی سعی در عملی ساختن افکار و ایده‌های کاری خود دارد. بنابراین خلاقیت در چنین محیطی به راحتی شکل می‌گیرد و نوآوری به بهترین نحو انجام و اجرا می‌گردد. در سازمانی که توانمندی صورت بگیرد، افراد آن سازمان از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا برخوردار خواهند شد. بنابراین افراد همیشه ارائه دهنده ایده‌ها و راه حل های جدید هستند و در نتیجه همواره تلاش می‌کنند روش‌های انجام کار خود را تغییر داده و در کوتاهترین و بهترین شیوه ممکن آن را به انجام برسانند.

برای توانمندسازی نیروی انسانی و تقویت خلاقیت و نوآوری راهکارهای مختلفی ارائه می‌شود. در جهت بروز خلاقیت در سازمان می‌توان از طریق ایجاد کانالهای ارتباطی آزاد اقدام کرد، به این صورت که با آگاه سازی کارکنان از رویدادها و وقایع جدید در سازمان از طریق انتشار یک نشریه داخلی اقدام کرد و برای ارائه گزارش پیشرفت کار کارکنان جلسات هفتگی ترتیب داد و یا با استقرار یک سیستم اطلاعات یکپارچه در سازمان، کارکنان را در جریان وضعیت سازمان قرار داد.

به دلیل اهمیت ایده‌ها و نظرات بدیع کارکنان، سیستم ارائه پیشنهادات و انتقادات را تقویت کرد تا کارکنان بدون ترس و دلهره و به دور از محافظه کاری ها، نظرات خود را مطرح کنند؛ به صورتی که فرهنگ انتقادپذیری نهادینه شود. ارائه راهکارهای جدید از طرف کارکنان هم برای سازمان و هم برای خود کارکنان مزایایی دارد بایستی این مزایا برای سازمان و کارکنان تبیین شوند. همچنین می‌توان به ایده‌های برگزیده در دوره های معین جوایز تشویقی اعطا کرد تا کارکنان برای ارائه نظرات بدیع برانگیخته شوند. امروزه فنون مختلفی برای تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمانها ارائه شده است که با بکارگیری از آنها می‌توان نتایج ارزشمندی را برای سازمان به ارمغان آورد. از آن جمله روشهایی از قبیل تحرک مغزی یا طوفان فکری، تفکر موازی، ارتباط اجباری، گردش شغلی، الگوبرداری از طبیعت و تکنیک گروه اسمی که آموزش هریک یا ترکیبی از این روشها نتایج مفیدی برای سازمان به دنبال خواهد داشت.

برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان می‌توان برنامه‌های توانمندسازی را پیاده کرد. اندیشمندان توانمندسازی، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و پاداش دهی مبتنی بر عملکرد را از برنامه‌های توانمندسازی قلمداد می‌کنند. تفویض اختیار از طریق ایجاد گروههای کاری خود گردان و با اعطای قدرت تصمیم گیری برای آنها عملی می‌شود. این کار باعث می‌شود کارکنان احساس مالکیت شخصی در سازمان بکنند تا آمادگی پذیرش نتایج مسؤولیتها را داشته باشند و روحیه اعتماد به نفس در آنها تقویت می‌شود. مشارکت می‌تواند موجب افزایش خلاقیت و دسترسی به اطلاعات برای برنامه

ریزی شود. همچنین مشارکت می‌تواند درک، پذیرش و تعهد افراد را نسبت به برنامه ریزی‌ها افزایش دهد و تمایل به قبول مسؤلیت بیشتر در فرآیند تصمیم‌گیری را تقویت کند. پاداش دهی به کارکنان احساس شخصیت می‌دهد و آنها را در ارائه عملکرد بهتر در سازمان برمی‌انگیزاند. بکارگیری صحیح برنامه‌های مبتنی بر عملکرد، تغییرات سازمانی را بهبود و موقعیت مناسبی را برای سازمان و کارکنان به وجود می‌آورد.

آموزش مهارت‌های مختلف فنی و مدیریتی در سازمان کارکنان را در جهت انجام فعالیت‌ها تواناتر می‌سازد. کسب مهارت‌های مناسب از طریق برنامه‌های آموزشی، باعث می‌شود تصمیمات به طور مناسب و صحیح و با حداقل اشتباه و بالاترین کیفیت اتخاذ شوند. همچنین جریان آزاد اطلاعات در سازمان، دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات مختلف را تسهیل می‌کند. برای این کار می‌توان سیستم یکپارچه اطلاعات را در سازمان پیاده کرد تا افراد بتوانند بطور مناسب در زمانهای مقتضی دانش و اطلاعات لازم را کسب کنند تا کیفیت انجام وظایف ارتقا یابد. و نهایت اینکه برای توانمند ساختن کارکنان هر سازمان لازم است ابتدا خود مدیران و سرپرستان به ارتقای توانمندی خود آگاهی داشته باشند. در واقع پیش زمینه توانمندسازی، خودتوانمندی می‌باشد؛ این کار باعث ارتقای فرهنگ توانمندسازی در سازمان خواهد شد. نیروی انسانی در سازمانها به عنوان سرمایه سازمان محسوب می‌شود، بنابراین باید به جایگاه منابع انسانی ارج نهاد، مسائل و دغدغه‌های آنها را شناسایی کرد تا زمینه مساعد برای رشد استعداد و بلوغ استعداد منابع انسانی فراهم گردد.

#### منابع و ماخذ

- آمابیل، ترزا (۱۳۷۵). **شکوفایی خلاقیت کودکان**، ترجمه حسن قاسم زاده، انتشارات دنیای نو، چاپ اول
- امیرخانی، امیر حسین (۱۳۸۷). **توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد**، پیک نور، سال ششم، شماره اول.
- امیرکبیری، علی رضا (۱۳۸۶)، **تأثیرات عوامل سازمانی بر نتایج بالقوه کارآفرینی درون سازمانی: تحقیقی در شاخه صنعت فن آوری اطلاعات و ارتباطات**، **دانش مدیریت**، دوره ۲۰، شماره ۷۹.
- حسینی، افضل السادات (۱۳۷۸). **ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورش آن**، انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ چهارم.
- حضوری، محمد جواد و خدادحسینی، سید حمید (۱۳۸۴). **طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه کردن نوآوری در بخش دولتی ایران: ماهنامه علمی- پژوهشی دانشور**. شماره ۱۱.



- صالحی صدقیانی، جمشید و دهقان، نبی اله (۱۳۸۵). بررسی ارتباط ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با خلاقیت کارکنان با استفاده از روش رگرسیون چند متغیره (مطالعه موردی: شرکت های خدمات فنی و مهندسی تهران)، فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت.
- میر میران، سید جلیل (۱۳۸۴). **خلاقیت و نوآوری (فردی، گروهی، سازمانی)**، انتشارات گوهر، چاپ اول.
- Bandura, A. (2005). self- Efficacy, Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, **Psychological Review**, Vol. 84, PP: 191- 215
- Geisler, D.(2005). The Next Level in Employee Empowerment Quality Progress, **Research Library Core**, 38(6): 48-52.
- Hancer, M. Thomas.G.R (2003). Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full- Service Restaurants, **Hospitality Management**, Vol. 22
- Harely, B, (2006).**The Myth Of Empowerment, Work Organization Hierarchy & Employee Autonomy in Contemporary Australian Work Places**, The University of Melbourne Australia
- Boundaries,J-S , Gaudreau P , Savoie. A , Morin. A, J.S. (2009). Employee Empowerment : from managerial practice to employee behavioral empowerment, **Leadership & Organization Development Journal**, 30(7): 625-638
- Klijn, M & Tomic, W. (2010). A Review of Creativity Within Organizations from A Psychological Perspective, **Journal of Management Development**, 29(4): 322-343
- Konczak , L, J Stelly. D J .& Trasty, M.L (2005). Defining & Mmeasuring Empowerment Lead Behaviors, **Development of an Upward Feedback Instrument Educational & Psychological Measurement**, 6(2): 300-313
- Petter, J., Byrnes, P. ,Choi, D. –L, Fegan, F. & Miller, R. (2002). Dimensions and patterns in employee empowerment: assessing what matters to street-level bureaucrats, **Journal Of Public Administration Research and Theory**, 12(3): 377-40.
- Thomas, K. W & Velthouse, B, A. (1990). Cognitive Elemens of Empowerment: An Integrative Model of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**, 15(4): 666-681.