

# مدل تحلیل رابطه خصوصیات شغل و خلاقیت

نویسنده: دکتر منصور صادقی مال امیری

دانشیار دانشگاه امام حسین (ع)

Email: sadmansoor@gmail.com

## چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین خصوصیات شغل و خلاقیت انجام پذیرفت. برای نیل به این هدف، موضوع تحقیق بر اساس ادبیات خلاقیت در سازمان مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه آن دست یابی به مدل مفهومی تحقیق بود. این مدل دربردارنده پنج متغیر خلاقیت، پیچیدگی، آزادی، بازخور و هویت شغلی است. بر اساس مدل مفهومی تحقیق، پرسشنامه سنجش و اندازه گیری متغیرها، تهیه و تنظیم شد. پرسشنامه مذکور میان افراد نمونه توزیع، تکمیل و جمع آوری شد. داده های حاصل از پرسشنامه ها با استفاده از نرم افزار لیزرل بر محور فرضیه های تحقیق مورد آزمون قرار گرفت و نتایج حاصله بیانگر آن است که متغیر هویت شغلی به طور مستقیم و متغیرهای پیچیدگی، بازخور و آزادی تواما به طور مستقیم و غیر مستقیم در شکل گیری خلاقیت، موثرند.

**واژه های کلیدی:** خلاقیت، خصوصیات شغل، پیچیدگی، بازخور، آزادی و هویت شغل.

از موجودیت آن‌ها شده است (۲). مشخص شده که نرخ تغییر به طور فزاینده‌ای تسریع کننده سرعت تولید ایده‌ها و انتشار آن‌ها در سطح جهانی است (۳، ۴). خلاقیت، در این فرایند تغییر برای بقا، نقش اصلی را بازی می‌کند (۱). در حقیقت خلاقیت از خروجی‌های مهم یک سیستم (۵)، کلید رشد آینده (۶)، عامل بهبود بهره‌وری و کیفیت (۷)،

امروزه سازمان‌های مافوق صنعتی بر دانش مبتنی است و موفقیت و بقای آن‌ها به خلاقیت (Creativity)، نوآوری، کشف و اختراع بستگی دارد (۱). واکنش مؤثر به این تقاضاها نه فقط به تغییرات در رفتار افراد منجر شده، بلکه همچنین موجب تغییرات در سازمان‌ها برای اطمینان‌یافتن

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and Achievement

• دریافت مقاله: ۸۸/۲/۲۳

• پذیرش مقاله: ۸۸/۱۰/۲۳

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-1  
Jun.Jul.2011

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۱-۴۷  
تیر ۱۳۹۰

## ۱. مقدمه

با کیفیت می‌شوند (۲۱). البته فقط در کار با معنی است که افراد به بیشترین میزان عملکرد می‌توانند دست یابند (۲۲). همچنین در محیط‌های کاری پویا، عمدتاً مدیران با این موضوع که خلاقیت برای هر شغلی و برای افراد در انجام کار خود نیاز است، موافق هستند (۲۳). بر این اساس کار خلاق می‌تواند به وسیله کارکنان در هر شغلی از سازمان و نه فقط در مشاغلی که به‌طور سنتی مشاغل خلاق خوانده می‌شدند، انجام شود (۲۴). با این وجود، تحقیقات بسیار کمی درباره رابطه خصوصیات شغل و خلاقیت کارکنان انجام شده است (۲۵).

بنابراین، پژوهش حاضر بر آن است تا مبانی تئوریک پراکنده و غیرمنسجمی را که درباره رابطه خصوصیات شغل و خلاقیت وجود دارد، بر محور سؤالات زیر بررسی کرده و از طریق ترکیب و تلفیق این ادبیات در قالب مدلی واحد، و آزمون آن در محیط سازمانی، سازمان‌ها را در امر مدیریت کردن خصوصیات شغلی برای بهره‌گیری از خلاقیت کارکنان، یاری داد: چه خصوصیات شغلی بر خلاقیت مؤثرند؟ این خصوصیات چه نوع تأثیری (مثبت-منفی / مستقیم- غیر مستقیم) بر خلاقیت دارند؟ هر کدام از این خصوصیات به چه میزان بر خلاقیت تأثیر دارند؟

## ۲. مبانی نظری و مدل مفهومی تحقیق

**۲-۱- مبانی تئوریک تحقیق:** تحقیقات انجام شده به وسیله آمابیل و گرایسکی و یکز (۲۶)، گرنبرگ (۲۷)، اولدهام و کامینگز (۲۸)، چاین (۲۵)، وست و فار (۲۹)، ویت و بورکم (۳۰)، نشان داده خصوصیات شغل که یکی از متغیرهای زمینه‌ای سازمان است، بر خلاقیت تأثیر دارد.

به این شکل که نیازمندی‌های شغل موجب پرباری خلاقیت و نوآوری می‌شود (۳۱). بنابراین، یکی از روش‌هایی که لازم است رهبران بدانند از آن طریق می‌توانند وقوع خلاقیت را تسریع کنند نیازمندی‌های شغل است. به این معنی که برای انجام شغل به نحو مؤثر، خلاقیت ضروری باشد. تحقیقات نشان می‌دهد زمانی که خلاقیت برای انجام شغل ضروری باشد، واقع می‌شود (۱۵). این رشته از تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران به ایجاد شرایط مناسبی نیاز دارند به نحوی که افراد را به خلاق بودن برانگیزاند. آن‌ها نیاز دارند بدانند که اگر نیازمندی‌های شغل بیانگر رفتارهایی هستند که موجب

کلید توسعه سازمان، شاخصی مطمئن از نشاط و سرزندگی مدیریت و یکی از اهداف سازمان محسوب می‌شود. هر سازمانی که بخواهد در دنیای متغیر ادامه حیات بدهد، باید خلاق باشد. به این ترتیب لازم است محصولات جدیدی به بازار عرضه کند و کیفیت کالاها و خدمات موجود را بهبود بخشد (۸). همچنین، اگر سازمان کارآفرین، بر اساس آنچه که انجام می‌دهد؛ مانند ارائه کالاها یا خدمات جدید، تعریف شود (۹)، پس خلاقیت کارکنان برای تولید ایده‌های تازه که سازمان را قادر به آغاز فرایند عمل کارآفرینی کند، ضروری است (۱۰). لذا زمانی سازمان‌ها به سرعت پیشرفت می‌کنند و کارکردهای اساسی خود را به نحو مطلوب انجام می‌دهند که افراد به خلاقیت و ابتکار تشویق شوند (۱۱)؛ زیرا، چنانچه فرصت‌های لازم برای افراد فراهم شود، حداکثر خلاقیت خود را بروز خواهند داد (۱۲). در نتیجه بایستی مدیران به منظور زمینه‌سازی برای بسط و گسترش خلاقیت کارکنان، تلاش کنند. از این‌رو، مدیران امروزه برای ایجاد شرایط ضروری برای شکوفایی خلاقیت با چالشی اساسی مواجه هستند (۱۳). در این باره، زمانی که رهبران بخواهند خلاقیت را مدیریت کنند، خصوصیات شغل یک جزء اساسی و مهم است که باید در نظر گرفته شود (۱) و با توجه به اینکه سرمایه انسانی زمانی موجودیت یافته و استفاده می‌شود که عمده وقت و استعداد کارکنان صرف فعالیت‌هایی شود که به خلاقیت منجر می‌شوند (۱۴)، باید مشاغل به نحوی طراحی شوند که زمینه‌ساز بهره‌گیری از خلاقیت کارکنان شوند. بر این اساس، یکی از متغیرهایی که در زمینه‌سازی برای شکوفایی خلاقیت به سازمان‌ها می‌تواند کمک کند، خصوصیات شغل است. خصوصیات شغل نتیجه طراحی شغل و یکی از متغیرهای زمینه‌ساز زمانی است که بر رفتار در سازمان تأثیر می‌گذارد.

اغلب، روشی که مشاغل سازماندهی و ساختار داده می‌شوند بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (۱۵). تحقیقات انجام شده درباره خصوصیات شغل (Job characteristics)، تأیید می‌کند مجموعه‌ای از ویژگی‌های شغل وجود دارد که بر خروجی‌ها و پیامدهای رفتار تأثیر می‌گذارد (۱۶)، (۱۷، ۱۸، ۱۹). این خصوصیات، بر نگرش افراد به کار تأثیر حائز اهمیتی دارد (۲۰) و موجب افزایش انگیزش درونی، کاهش غیبت و ترک کار، رضایت شغلی بیشتر و عملکرد

مهارت‌های متنوع و مختلف است. در مقابل وظایف پیچیده، وظایف تخصصی و محدود قرار دارند. چارلز بابیج، با ارائه محاسن متعددی برای تخصصی کردن شغل مانند نیاز به وقت کمتر برای یادگیری، کاهش ضایعات، نیاز کمتر به تعویض ابزار و تجهیزات و افزایش میزان مهارت کارکنان از طریق تکرار وظایف، اندیشه‌های آدام اسمیت را تکامل بخشید (۳۵). تیلور، به پیروی از بابیج، اعتقاد داشت که باید وظایف را به روش علمی مطالعه کرد و آن‌ها را به کوچک‌ترین اجزاء تقسیم و پس از استانداردسازی هر یک از این اجزاء را به افراد واگذار کرد (۳۶). هر چند تخصصی کردن شغل بر روی کاغذ و در مشاغلی مفید واقع شد، اما برای کسانی که در عمل با آن مواجه بودند و برای بعضی از مشاغل مشکلات متعددی به همراه داشت. تخصصی کردن کار عمدتاً در کارهای روتین و تکراری، کارآیی را به دنبال داشت، اما به قیمت کاهش علاقه و تلاش فرد به کار تمام می‌شود؛ زیرا افراد به واسطه تکرار مکررات و یکنواختی کار و عدم پیچیدگی و چالشی نبودن کار، دچار خستگی و کسالت و ازدست‌دادن انگیزش می‌شوند. والکر و گست، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که کارکنان از مشاغل بسیار تخصصی و استاندارد شده ناراضی هستند. در این مطالعه، کارکنان از شش بعد شغل ابراز نارضایتی کردند: عدم داشتن کنترل بر فضای خط مونتاژ، فقدان کنترل بر ابزار و روش‌های انجام وظایف، تکراری بودن، نیاز به مهارت کم، انجام قسمت کوچکی از یک کار کامل و تعامل اجتماعی محدود با دیگران در محیط کار (۳۷). تمامی این علل نارضایتی‌ها، نتیجه طراحی شغل بر اساس دیدگاه تخصصی مدیریت علمی بود که مشاغل پیچیده را به مشاغل و وظایف ساده، یکنواخت و محدود، تبدیل کرد.

همواره به رابطه بین پیچیدگی شغل و خلاقیت توجه شده است (۳۴) و مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که پیچیدگی شغل با خلاقیت رابطه مثبت دارد (۲۸، ۳۹، ۱۵، ۳۸). به عنوان مثال بعضی از محققان دریافته‌اند که بین پیچیدگی شغل و تعداد ایده‌های خلاقانه که کارکنان در قالب برنامه پیشنهادات سازمان ارائه می‌کردند، رابطه معناداری وجود دارد (۳۴).

به طور عموم، مشاغلی که نیاز بالایی به خلاقیت دارند، مشاغلی هستند که نیاز به میزان پیچیدگی زیاد و کار

خروجی و پیامد خلاق نمی‌شوند یا اینکه افراد را به فعالیت‌های خلاق متعهد نمی‌کند، پس ممکن است که کارکنان به خلاقیت کمتری در شغل خود عادت کنند (۳۲). لذا، طراحی شغل یکی از عوامل زمینه‌ای سازمان (۲۹) و از اعمال و اقدامات مدیریتی است که بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد (۳۳) و اینکه شغل چگونه طراحی شود بر اجزای خصوصیات حل مسئله و در نهایت بر عملکرد خلاق تأثیر می‌گذارد (۲۵). پس با مدنظر قراردادن خصوصیات شغل می‌توان به روشی مشاغل را طراحی کرد که به انگیزش درونی و خروجی خلاق کمک کند (۲۸). شالی، گیلسون و بلوم، در تحقیقات خود یافتند که وقتی محیط کار دربردارنده نیازمندی‌های خلاق شغل باشد، کارکنان دارای رضایت شغلی (job satisfaction) بالاتری بوده و کمتر به جابه‌جایی (turnover) تمایل دارند، بنابراین لازم است که رهبران درباره خصوصیات شغل تفکر کنند (۱۵). به طور مشابه، هرزبرگ، تأکید دارد، انسان هنگامی بسیار راضی است که یک محصول یا فرایند تازه تولید کند یا به مفهوم تازه‌ای دست یابد، و افراد زمانی بهتر کار می‌کنند که ماهیت کار برای آن‌ها جالب و زمینه برای خلاقیت و نوآوری مناسب و کار چالشی باشد (۲۲). همچنین به نظر مک گرگور، فرد زمانی به بهترین نحو فعالیت می‌کند که پیوسته چیزهای تازه بیاموزد و از عهده انجام وظایف مشکل بر آید، یعنی شغل فرد به نوعی طراحی شود که انجام آن مستلزم خلاقیت و تازگی باشد (۱۲).

مطالعه و بررسی ادبیات خلاقیت در محیط سازمان با رویکرد تحلیل محتوا بیانگر آن است که خصوصیات شغلی پیچیدگی (Complexity)، هویت شغلی (identity Job)، آزادی (Autonomy) و بازخورد (feedback) بر خلاقیت کارکنان مؤثر هستند.

**۱-۱-۲- پیچیدگی:** مشاغل پیچیده عبارت از وظایف چندانگانه و مسیرهای بالقوه چندانگانه برای رسیدن به آن‌هاست که موجب ایجاد فرصت‌های بیشتر برای استفاده از راهکارهای مختلف در انجام کار می‌شوند (۳۴). چنین مشاغلی توأم با چالش‌های وافر بوده که افراد را مجبور می‌کند از دیدگاه‌های متعددی برای حل مسائل استفاده کنند (۱۵). پس مشاغل پیچیده بیانگر فعالیت‌ها و وظایف متنوع و متعددی است که انجام موفقیت‌آمیز آن‌ها مستلزم داشتن

در چنین شرایطی چنانچه از خلاقیت استفاده شود، ممکن است که از طریق اعمال تغییرات غیر ضروری هزینه‌هایی به سازمان تحمیل شده و باعث کاهش کارایی شود (۴۲). اغلب مشاغل ساده، روتین و تک‌وظیفه‌ای، استعداد متنوع افراد را نادیده گرفته و آن‌ها را محدود می‌سازد.

پس انسان‌های فعال، در زندگی به تنوع نیاز دارند، زیرا امور یکنواخت و روزمره آن‌ها را خوشحال نمی‌کند. این افراد به‌طور فعال و پویا به استقبال چالش‌ها و مخاطرات می‌روند (۴۵). ترنر و لارنس، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که تنوع وظایف به افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود (۴۱). در نتیجه بر عکس دیدگاه تخصصی کردن وظایف، در توسعه شغل با افزودن وظایف دیگر به وظیفه کارمند، شغل توسعه، گسترش و چالشی و پیچیده می‌شود. به واسطه متنوع کردن وظایف، فرد از یکنواختی و کسالت‌آوردن شغل تا اندازه‌ای خلاص می‌شود. البته چنانچه تنوع‌سازی وظایف دربردارنده وظایف تکراری و غیرچالشی باشد به کاهش خستگی و کسالت‌آوردن آن کمک چندانی نمی‌کند.

رزماری، به نحو روشنی توضیح می‌دهد که تأکید بر تفکیک کارها از ویژگی‌های خاص سازمان‌های مکانیکی است که باعث محدود شدن خلاقیت می‌شود، زیرا تفکیک کارها، به تقسیم و محدود کردن وظایف منجر شده که خود مانع خلاقیت می‌شود (۴۶). از نظر بوهم، تجزیه، تحلیل و ساده کردن موجب تنگ‌تر شدن حوزه تفکرات می‌شود، زیرا تمرکز بر اجزاء ساده، اندیشه خشک و انعطاف‌ناپذیری را به بار می‌آورد (۴۷). به اعتقاد کانتر، راه توسعه، گسترش و حفظ خلاقیت و نوآوری، اعمال یک راهکار یکپارچه‌سازی به جای راهکار جداکننده و تفکیک‌کننده است (۶). به نظر فالت، ما بایستی در زمینه همه مسائل پیش‌آمده از جزئی‌نگری خودداری کرده و تفکری کل‌گرا داشته باشیم (۴۸). از این‌رو، آرجریس، تأکید دارد که در هر سازمانی منابع عظیمی از استعدادهای بلااستفاده موجود است، بنابراین، مشاغل باید تا به آن میزان بسط و گسترش یافته و متنوع شوند که پرمحتوا و معنادار شوند (۴۹). بر این اساس، از طریق تنوع وظایف، تنوع مهارت‌ها را می‌توان ضروری ساخت، که به اعتقاد آمابیل، این خود (تنوع مهارت‌ها) به افزایش خلاقیت منجر می‌شود (۵۰).

**۲-۱-۲- هویت شغلی:** هویت وسیله‌ای است که فرد به

مشکل دارند (۱۵). مشاغل پیچیده و دشوار تسریع‌کننده سطح بالایی از انگیزش درونی هستند (۲۱) و مشاغلی که دارای انگیزش درونی هستند به خلاقیت منجر می‌شوند (۳۳). به نظر بسمر، فورد، مامفورد و وارد، کار خلاق زمانی به‌وجود می‌آید که وظایف دارای پیچیدگی، مسائل مبهم بوده و عملکرد نیازمند تولید راه حل‌های تازه و مفید باشد (۳۱). به این صورت که پیچیدگی شغل بر خلاقیت تأثیر مثبت و معناداری دارد (۴۰). در یک پروژه تحقیقاتی بزرگ، واکنش کارکنان نسبت به مشاغل مختلف ارزیابی شد. نتیجه این تحقیق نشان داد که کارکنان مشاغل پیچیده و غنی را به مشاغل تخصصی، یکنواخت و کسالت‌آور ترجیح می‌دهند و چنین مشاغلی موجب رضایت و حضور کارکنان خواهد شد (۴۱). مخصوصاً در مشاغل پیچیده و دشوار (demanding)، به احتمال زیاد تمامی توجه و تلاش افراد روی شغل آن‌ها متمرکز خواهد شد، و با سخت‌کوشی (persistent) بیشتر بدیل‌های مختلفی که به خروجی خلاق منجر می‌شوند را بررسی خواهند کرد (۳۲). از نظر آمابیل، مشاغل چالشی و پیچیده به‌واسطه اینکه کارکنان را به تصمیم‌گیری درباره چگونگی انجام دادن وظایف خود قادر می‌کند، موجب تشویق انگیزش درونی شده که این خود باعث افزایش خلاقیت می‌شود (۴۲). پس چالش‌پذیری و پیچیدگی مشاغل کمک‌حائز اهمیتی به انگیزش درونی و خلاقیت کارکنان می‌کند (۲۱، ۴۴، ۴۳). وقتی مشاغل پیچیده باشند، احتمالاً موجب برانگیخته شدن و اشتیاق افراد نسبت به فعالیت‌های کاری آن‌ها شده و به خاطر نفس فعالیت‌ها علاقه‌مند به انجام آن‌ها می‌شوند (۲۸)، که چنین شرایطی موجب خلاقیت در کار می‌شود (۴۰). مطالعات تجربی انجام‌شده از این مباحث حمایت می‌کند. برای مثال، فراتحلیلی که از ادبیات طراحی شغل انجام شد، نشان می‌دهد کارکنانی که در مشاغل پیچیده کاری کنند، نسبت به آن‌هایی که در مشاغل نسبتاً ساده فعالیت می‌کنند، راضی‌تر بوده و بیشتر به صورت درونی برانگیخته می‌شوند (۱۹). از طرف دیگر مشاغلی که خیلی ساده و روتین هستند، امکان ندارد که کارکنان را برانگیزد و به آن‌ها اجازه دهد که از انعطاف‌پذیری لازم برای انجام کارها به روش‌های جدید و توأم با ریسک‌پذیری، برخوردار باشند (۳۲)، زیرا مشاغل روتین، به آسانی و بر اساس فرایندها و اطلاعات کاملاً مشخص انجام می‌شوند، حتی

سال طول کشید و در سراسر دنیا انجام دادند به این نتیجه رسیدند در جاهایی که خلاقیت در سطح بالایی نمایان بود، ارتباط جالبی بین دستاوردهای افراد و ایفای نقش و سهم فردی هر یک از افراد وجود داشت. در مقابل در محیط‌های نامساعد برای خلاقیت، دیدگاه مسلط این بود که کار من نیست، کار دیگری است (۵۵).

اغلب، هویت شغلی متأثر از تفکیک و تقسیم وظایف است. به این صورت که افراط در تقسیم کار، علاقه فرد به کار را کاهش داده و زمانی که کار به اجزای کوچک و ریز تقسیم شود، جذابیت خود را از دست داده، یکنواخت و کسالت‌آور شده و فرد اغلب نمی‌تواند خروجی خود را در قالب یک کلیت ببیند و نمی‌تواند با فعالتهای سازمان هم‌دلی و همراهی داشته‌باشد. چنین وضعیتی علاقه و خلاقیت را محدود می‌کند (۴۹). در این زمینه، باور روانشناسان گشتالت علیه رویکرد تجزیه‌گرایی، این‌گونه بیان شد که "کل بیشتر از مجموعه اجزای آن است" یا تجزیه‌کردن، یعنی تحریف‌کردن"، زیرا وقتی گشتالت‌ها (کل‌ها) تجزیه شوند معنی خود را از دست می‌دهند. از این‌رو، لند و جارمن، معتقدند، تمامیت متقابلاً وابسته، به تنوع ارج می‌نهد، زیرا تمامیت بیش از مجموع اجزای آن است (۵۵).

**۲-۱-۳- آزادی:** آزادی به میزان و اندازه‌ای که فرد در نحوه و زمان انجام کارش دارای اختیار است اشاره دارد، یعنی هر کس درباره آنچه که باید انجام دهد، خود تصمیم بگیرد. نیاز به اختیار در انسان بسیار قدرتمند است چنانکه در برخی تحقیقات (۵۶) مشخص شده، افراد ترجیح می‌دهند به اختیار متحمل تنبیه شوند، اما پاداشی دریافت‌نکنند که خارج از اختیار آن‌ها باشد. تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد کسانی که خود را صاحب اختیار می‌بینند، عزت نفس بیشتری دارند و آن‌هایی که خود را صاحب اختیار نمی‌بینند، دچار دل‌سردی می‌شوند (۵۷). اغلب، افرادی که با چند گزینه مواجه‌اند در مقایسه با کسانی که از چنین شرایطی برخوردار نیستند، بیشتر احساس آزادی و استقلال می‌کنند (۵۸). استقلال و آزادی در کار موجب احساس مسئولیت فرد در مقابل نتایج کار او می‌شود. به نظر فایول، سازمان‌ها زمانی به سرعت پیشرفت می‌کنند که افراد به پذیرش مسئولیت تشویق شوند (۱۱)، زیرا مسئولیت، پرورش‌دهنده بزرگ انسان است

کمک آن با جامعه ارتباط برقرار می‌کند. در حقیقت هویت نشان‌می‌دهد که فرد در یک بافت فرهنگی کیست. افراد در یک بافت فرهنگی نقش‌هایی را می‌پذیرند که مبنایی برای هویت اجتماعی تأمین می‌کند.

پنج منبع عمده هویت اجتماعی عبارت‌اند از: مشاغل، روابط (با دیگران)، عضویت‌های سیاسی (احزاب)، گروه‌های مرجع و گروه‌های قومی (۵۱). هویت شغلی به میزان و درجه‌ای که شغل نیازمند انجام یک کار مشخص و کامل است، اشاره دارد. به عبارت دیگر هویت شغلی یا حرفه‌ای، یعنی داشتن شغلی که بتوان آن را به منزله یک واحد مجزا به رسمیت شناخت. چنین شغلی بایستی آغاز و پایان و نتیجه مشخص و ملموس داشته‌باشند. به نظر بلاو و بول، هویت شغلی هر فرد به میزانی اطلاق می‌شود که فرد شغل خود را معرف خود و کارش را موجب سربلندی و دست‌یابی به اعتبار خود می‌داند (۵۲). افرادی که به میزان زیادی شغل خود را معرف خود می‌دانند به کار خود افتخار کرده و به آنچه انجام می‌دهند توجه و تمرکز دارند. از این‌رو بعضی از محققان نتیجه می‌گیرند که هویت شغل به معنادر بودن شغل از نظر فرد کمک می‌کند (۲۱) و فرد زمانی احساس رضایت می‌کند که محصول نهایی کار خود را مشاهده کند و خود را با آنچه تولید کرده مربوط سازد (۵۳).

تحقیقات انجام‌شده به‌وسیله آمابیل و گرایسکی و یکز، گرنبرگ و ویت و بورکم، نشان داده هویت شغلی موجب ارتقای خلاقیت می‌شود (۲۶، ۲۷ و ۱۸). به‌طور مشابه بار، الدهام و کامینگز و اولدهام و کامینگز، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که هویت شغلی، به معنی اینکه فرد شغل خود را معرف خود می‌داند موجب تشویق سطح بالایی از خلاقیت می‌شود (۴۰، ۲۸). شلدون، سازمان‌های مکانیکی را به چالش کشیده و تأکید می‌کند که در سازمان‌های بزرگ امروزی، فرد هویت خود را از دست داده و گمنام می‌شود و به مثابه قطعه‌ای از ماشین محسوب می‌شود که با او همانند یک شیئی رفتار می‌شود. حال آنکه می‌بایست با هر یک از کارکنان همانند شخصیتی منحصر به فرد و واحد، قابل رشد و توسعه که رفتاری مسئولانه و پاسخ‌گو دارند، رفتار شود. در چنین وضعیتی افراد خلاق شده و برای بهبود عملکرد خویش، سعی و تلاش می‌کنند (۵۴). لند و جار من، در تحقیقی که چهار

(۴۸). همچنان که استقلال و آزادی افزایش می‌یابد، افراد برای موفقیت‌ها و شکست‌هایی که در شغل به وجود می‌آید، بیشتر احساس مسئولیت می‌کنند و علاقه بیشتری برای قبول مسئولیت شخصی درباره پیامدهای کار خواهند داشت. به اعتقاد هرزبرگ، کارکنان باید مسئولیت عملکرد خود را به عهده بگیرند. زمانی که فرد دریابد که شخصاً برای نتایج کار مسئول است، احساس مسئولیت در او فعال می‌شود (۵۹). به اعتقاد مک کله لند، یکی از ویژگی‌های افراد موفقیت‌طلب این است که شخصاً قبول مسئولیت می‌کنند. تمامی مسئولیت کارها و فعالیت‌های خود از جمله شکست‌ها و موفقیت‌ها را به عهده می‌گیرند و ترجیح می‌دهند به جای واگذاری کار به شانس و تصادف، روی مشکل یا مسئله، کارکنند (۶۰). ترنر و لارنس و هاگمن و اولدهام، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که استقلال و آزادی در کار یکی از خصوصیات شغل بوده که باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود (۴۱ و ۲۱).

تحقیقات انجام‌شده بیانگر آن است که آزادی موجب ارتقای خلاقیت می‌شود (۲۷، ۶۱، ۲۶ و ۳۰). عموماً، مشاغلی که نیاز بالایی به خلاقیت دارند، مشاغلی هستند که نیاز به آزادی زیادی دارند (۱۵، ۶۲). پس میزان خلاقیت به میزان آزادی افراد در انجام وظایف مربوطه بستگی دارد، زیرا وقتی که افراد در نحوه و شیوه دستیابی به اهداف آزاد باشند، خلاقیت افزایش می‌یابد (۵۰). استقلال و آزادی یکی از جنبه‌های انگیزش درونی، در انجام کار است، که باعث افزایش خلاقیت می‌شود (۶۳). خصوصاً آزادی زیاد در کار و کنترل بر کار، موجب تسهیل خلاقیت می‌شود (۴۴). میزان فرصت داده‌شده به کارکنان برای استفاده مؤثر از قدرت خویش در میزان خلاقیت و نوآوری سازمان تأثیر دارد (۶).

دیوید و ویلکوف بر اساس تحقیقات خود پی‌بردند که وجود محدودیت‌ها خصوصاً فقدان استقلال که اجزای جدا نشدنی سازمان‌های مکانیکی هستند، خلاقیت افراد را سرکوب کرده و به ایجاد احساس بی‌اعتنایی و از خود بیگانگی افراد به خصوص آن‌هایی که در طبقات پایین سلسله‌مراتب سازمانی قرار دارند، می‌انجامد (۶۴). همچنین مک کان و براند، یادآور می‌شوند که تفویض اختیار و آزادی عمل زیاد باعث می‌شود تا افراد نظرات و عقاید جدید ارائه‌کنند (۶۶ و ۶۵). کینگ و اندرسون و مکران و

فلانین گن، بر اساس تحقیقات خود نتیجه می‌گیرند که آزادی عمل روی کار ارتباط مستمر و مداومی با خلاقیت دارد (۶۸، ۶۷). مارتینز و ترابلانچ، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌ها یا ارزش‌هایی را که موجب توسعه خلاقیت و نوآوری می‌شوند را «آزادی» می‌دانند. در مقابل ارزش‌های کنترل، پیش‌بینی‌پذیری، ایستایی و نظم را مانع خلاقیت و نوآوری می‌دانند. به خصوص بر ارزش‌های آزادی در مقابل نظارت و کنترل تأکید شده‌است. آزادی به عنوان یک ارزش هسته‌ای دربرانگیختن خلاقیت؛ در توانمندسازی و تصمیم‌گیری منعکس می‌شود. این به‌طور ضمنی بیان می‌کند که کارکنان در نحوه و روش نیل به اهداف خود آن‌طوری که خود می‌دانند، آزاد هستند. مدیریت بایستی این باور را در کارکنان بوجود آورده و از طریق اعطای آزادی بیشتر به جای کنترل‌کردن، آن‌ها را تشویق به خلاقیت بیشتر نماید (۱). اکوال، بر اساس نتایج تحقیقات خود، تأکید دارد که آزادی یا استقلال اعمال‌شده در رفتار توسط افراد در سازمان، تأثیر قابل ملاحظه‌ای روی خلاقیت دارد. در یک فضای سازمانی با میزان آزادی بالا، به افراد برای تعریف کار آن‌ها آزادی و منابع داده می‌شود. آن‌ها آزادی عمل خود را در فعالیت روزانه اعمال می‌کنند. برای افراد فرصت‌هایی مهیا شده و آن‌ها در کسب و مشارکت در اطلاعات مربوط به کار خود پیش‌قدم می‌شوند. در مقابل، در سازمان‌های فاقد آزادی، افراد درون نقش‌ها و دستورالعمل‌های کاملاً تعریف شده و سخت‌گیرانه فعالیت می‌کنند. این افراد فعالیت‌های خود را بر اساس امر و نهی انجام می‌دهند (۶۹). بعضی از محققان مانند باسدور (۷۰)، اکوال (۷۱)، آمابیل (۷۲)، آمابیل، مولر، سیمسون، هادلی، کرامر و فلمینگ (۷۳) و شالی و گیلسون (۳۲) تأکید می‌کنند که فشار زمانی در کار روی خلاقیت تأثیر منفی دارد. به این صورت که وقتی برای هر دقیقه افراد، به‌طور حساب‌شده کاری در نظر گرفته‌شود، فشار زمانی، به تفکر خارج از فعالیت‌های روتین برنامه‌ریزی شده و دستورالعمل‌ها اجازه نمی‌دهد.

پس، هر وقت که انسان آزاد بوده، به اوج خلاقیت رسیده است. نظم خشک خلاقیت را نابود می‌کند. نبود نظم، راه را بر رشد ایده‌ها می‌گشاید. محیط‌های بدون نظم نمی‌گذارند که منافع مستقر چنان پای بگیرند که عقاید و افکار جدید را در نطفه خفه‌کنند (۷۴). پیتر پیترسون، معاون منابع

بازخورد نداشته باشیم، چالش را تجربه نخواهیم کرد و چیزی درباره میزان شایستگی خود نخواهیم دانست (۷۶). اینکه افراد عملکرد خود را مناسب یا نامناسب بدانند، کار نامشخص و مشکلی است. برای انجام چنین برآوردی از عملکرد به بازخورد نیاز است. در بعضی از مشاغل، بازخورد در خود شغل نهفته است، اما در بیشتر مشاغل و وظایف ارزیابی عملکرد نامشخص و مشکل است (۷۷). برای مثال مشاغل ساده در مقابل مشاغل پیچیده، فرصت‌های اندکی برای تحصیل بازخورد درباره اثربخشی کار افراد فراهم می‌کنند و عموماً چنین مشاغلی کارکنان به عنوان مشاغل مهم و با اهمیت تلقی نمی‌شوند (۲۱). ارائه بازخورد عملکرد به کارکنان یکی از وظایف کلیدی است که عمدتاً مدیران با آن دست به گریبان هستند. مخصوصاً، بازخورد برای ایجاد انگیزش در افراد (۵۸)، مرتبط کردن عملکرد افراد با اهداف (۷۸، ۳۲) و خلاقیت مهم است، به ویژه اینکه اغلب، خلاقیت متضمن دشواری‌ها و گرفتاری‌هایی مانند سعی و تلاش برای ریسک‌پذیری و چیزهای جدید است (۳۲). آمابیل، یکی از عوامل انگشت‌شمار در مدیریت کردن خلاقیت در سازمان را بازخورد می‌داند (۷۹). استرنبرگ و لآبارت، در نظریه خود از خلاقیت بیان می‌کنند که بایستی برای تقویت خلاقیت در سازمان‌ها، رفتار و عمل خلاق ارزیابی شود (۸۰). پس یکی از روش‌هایی که خلاقیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ارائه بازخورد منظم به کارکنان است (۱). به خصوص، می‌توان از افراد در فرایند انجام کار انتظار داشت که از خلاقیت استفاده کنند، زیرا انتظار خلاقیت از خویش و یا از دیگران داشتن به عینیت بخشیدن به خلاقیت منتهی می‌شود (۸۱). به عنوان مثال، افراد با میزان خلاقیت بالا بیان می‌کنند، انتظار بود که کار را به‌طور خلاق انجام دهیم (۸۲).

بندورا، معتقد است که رفتار انسان عمدتاً یک رفتار خود نظم داده شده است. از جمله چیزهایی که انسان از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم می‌آموزد، معیارهای عملکرد است. پس از آنکه این معیارها آموخته شدند، پایه‌ای می‌شوند برای ارزیابی شخصی فرد. اگر عملکرد شخص در یک موقعیت معین با معیارهای او هماهنگ یا از آن بالاتر باشد، آن را مثبت ارزیابی می‌کند، اگر پایین‌تر از معیارها باشد آن را منفی ارزیابی کرده و برای بهبود این نو رفتارها

انسانی هیولت پاکارد بر این نظر است که خلاقیت هیولت پاکارد ناشی از اعتقاد اساسی آن به افراد خود است که به آن‌ها حداکثر آزادی را برای به ثمر رساندن کارها داده است. او خوشحال است که شیوه شرکت بر محور اعتماد به کارکنان بنا شده است (۵۵).

درحالی‌که تحقیقان نشان می‌دهد برای کشف ایده‌ها، باید کارکنان درباره زمان انجام کار و چگونگی و نحوه انجام کار خود، احساس آزادی نمایند، گاهی اوقات مدیران در واگذاری مقدار قابل توجهی آزادی به کارکنان برای اینکه کنترل کاملی بر برنامه‌ریزی و اداره کردن کار خود داشته باشند با احتیاط زیادی عمل می‌کنند (۳۲). زمانی که فرد مجبور به انجام کاری شود، حتی عشق و علاقه بسیار زیاد به کار نیز از بین می‌رود. لذا فشار و اجبار انگیزش درونی و خلاقیت را نابود می‌سازد. وقتی افراد احساس کنند تحت کنترل هستند انگیزش درونی آن‌ها و خلاقیت آن‌ها کاهش می‌یابد (۶۳).

**۲-۱-۴- بازخورد:** بازخورد شامل میزان اطلاعاتی است که فرد به‌طور مستقیم، روشن و مشخص درباره اثربخش بودن عملکرد خود کسب می‌کند. بازخورد باعث می‌شود که فرد از نتایج واقعی فعالیت‌های خود آگاه شود. به عبارت دیگر آگاهی از نتایج عبارت است از میزان آگاهی و شناخت مداوم و مستمر فرد از چگونگی انجام مؤثر وظایف مربوطه. هرزبرگ، تأکید می‌کند که بازخورد یکی از ابعاد شغل بوده که لازم است فرد از طریق آن اطلاعات مستقیم، واضح و روشنی از کار خود دریافت کند (۵۹). به اعتقاد مک کلند، یکی از ویژگی‌های افراد موفقیت طلب این است که خواهان بازخورد سریع هستند. علاقه‌مندند که به سرعت پس از انجام کارها و فعالیت‌ها بفهمند چگونه عملکردی داشته‌اند از این‌رو به دنبال موفقیت‌هایی می‌گردند که در آن از طریق بازخورد محسوس بتوانند اطلاع دقیق به‌دست آورند که تا چه اندازه خوب عمل می‌کنند. این تمایل رابطه نزدیکی با علاقه آن‌ها به موفقیت و کمال شخص دارد (۶۰).

اغلب یکی از متغیرهایی که عملکرد را بیشتر و بهتر می‌کند، بازخورد است (۷۵). پس بازخورد بسیار مهم است، زیرا افراد باید بدانند که کار خود را چه قدر خوب انجام داده‌اند و آیا آنچه انجام می‌دهند تأثیری بر جای می‌گذارد یا خیر (۵۸). تا زمانی که عملکرد و همچنین

کوشش می‌کند. بندورا تأکید دارد که تقویت درونی حاصل از خودارزیابی از تقویت بیرونی ناشی از ارزیابی به‌وسیله دیگران بسیار نیرومندتر است (۸۳). به نظر کارل راجرز، شاید بنیادی‌ترین شرط اخلاقیت این است که سرچشمه یا موضوع داوری آن، سنجش درونی است. پایه ارزشیابی در درون خود فرد قرار دارد، یعنی فرد خروجی خود را ارزیابی می‌کند چنانچه خروجی باعث به فعلیت درآوردن نیروهای بالقوه فرد شود، آن محصول خرسندکننده و خلاق خواهد بود و هیچ ارزشیابی خارجی نمی‌تواند این واقعیت مهم را دگرگون سازد. به عبارت دیگر، جایی که فرد با معیارهای خارجی ارزشیابی نشود، بی‌اندازه آزادکننده است (۸۴).

تحقیقات متعددی نشان داده یکی از متغیرهایی که باعث می‌شود اخلاقیت به اوج خود برسد، خودارزیابی و خودکنترلی است (۴۲، ۸۵ و ۸۷). وقتی افراد خودشان کارشان را ارزیابی (self-assess) می‌کنند، نسبت به زمانی که تأکید می‌شود باید از ارزیابی به عنوان یک استراتژی برای توسعه مهارت‌های مرتبط با اخلاقیت خود استفاده کنند، به عملکرد خلاق تری منجر می‌شود. به خصوص، زمانی که رهبران خود ارزیابی از پیشرفت کار را تشویق می‌کنند، موجب پربار شدن اخلاقیت می‌شود (۸۹). البته به اعتقاد آمابیل، حتی ارزیابی بیش از حد می‌تواند اخلاقیت را تضعیف کند (۶۳). لذا ساتون تأکید می‌کند، کار خلاق باید در برابر واقعیت‌های عینی حفاظت شود، به خصوص وقتی که ایده‌های مورد نظر هنوز کامل نیستند و آزمایش نشده‌اند. کوین در این زمینه بیان می‌کند: «بعد از اینکه دانه‌ای را در زمین کاشتید هر هفته خاک را زیرورو نمی‌کنید تا ببینید که دانه در چه وضعیتی است». جلوگیری از چنین ارزیابی‌هایی کمک می‌کند تا اخلاقیت شکوفا شود (۹۰).

نه فقط ارزیابی بیش از حد و نابجا از عملکرد خویش، موجب کاهش اخلاقیت می‌شود، بلکه مهم‌تر از آن، زمانی انگیزش درونی و اخلاقیت بیشتر تضعیف می‌شوند که عملکرد افراد ارزیابی خارجی شود (۵۰). نه فقط ارزیابی منفی و انتقادی (۹۲، ۶۳، ۹۱)، بلکه ارزیابی مثبت و حتی ارزیابی که به تشویق منتهی شود باعث اخلاقیت کمتری می‌شود. تحقیقات بیانگر آن است، اگر افراد احساس کنند در حین کار چشمانی مراقب آن‌هاست، به خاطر ترس از

چنین ارزیابی از عملکرد، کمتر خلاق خواهند بود. چراکه در این شرایط افراد فقط به دنبال برآوردن انتظارات خواهند بود. حال آنکه افراد باید احساس کنند که برای خودشان کار می‌کنند نه برای دیگران (۷۲). البته بازخوردهای خارجی اگر به صورت اطلاعاتی ارائه شوند تا کنترلی، تأثیر مثبت روی انگیزش درونی و اخلاقیت خواهند داشت (۶۳ و ۹۲). زیرا بازخوردهای خارجی به خودی خود موجب کاهش انگیزش درونی و اخلاقیت نخواهند شد بلکه نحوه ارائه آن‌ها بسیار مهم است، به‌خصوص اگر بیانگر این باشد که آن‌ها تحت کنترل هستند اثرات بسیار منفی بر انگیزش درونی و اخلاقیت خواهند گذاشت (۶۳). بر اساس تئوری بازخورد، اطلاعاتی که به افراد بازخورد داده می‌شود باید برای آن‌ها کاملاً مفید باشند (۹۳). به خصوص در چند مطالعه به این نتیجه رسیده‌شد؛ وقتی افراد انتظار داشتند ارزیابی خارجی، اطلاعات سازنده‌ای از چگونگی بهبود عملکرد آن‌ها فراهم می‌کند، این خود هم برای انگیزش درونی و هم برای اخلاقیت مفید بود (۹۴، ۹۵ و ۲۶). به ویژه بازخورد مثبت و اطلاعاتی ارائه‌شده تحت شرایط آزادی زیاد به اخلاقیت زیاد منجر می‌شود (۹۲). در نهایت، تحقیقات انجام‌شده در بازخورد عملکرد پیشنهاد می‌کند که باید رهبران از انتظار اخلاقیت داشتن از طریق فراهم کردن محیطی که کارکنان انتظار داشته‌باشند بازخورد توسعه‌ای و سازنده از کارشان دریافت خواهند کرد، حمایت کنند (۳۲).

**۲-۲- مدل مفهومی تحقیق:** مدل مفهومی (Conceptual Model) تحقیق از طریق تحلیل محتوای رابطه خصوصیات شغل و اخلاقیت در عرصه سازمان به‌دست آمده‌است. این مدل دربردارنده پنج متغیر اخلاقیت، پیچیدگی، هویت شغلی، آزادی و بازخورد است که بر اساس گزاره‌های تحقیق که از نوع فرضیه است در نمودار (۱) منعکس شده‌است. در جدول (۱) بعضی از منابع حمایت‌کننده از رابطه خصوصیات شغل با اخلاقیت آمده‌است.

گزاره‌های تحقیق در قالب فرضیه، به شرح زیر است:

H1: هویت شغلی بر اخلاقیت تأثیر مثبت دارد؛

H2: بازخورد بر اخلاقیت تأثیر مثبت دارد؛

H3: بازخورد بر هویت شغل تأثیر مثبت دارد؛

H4: آزادی بر اخلاقیت تأثیر مثبت دارد؛



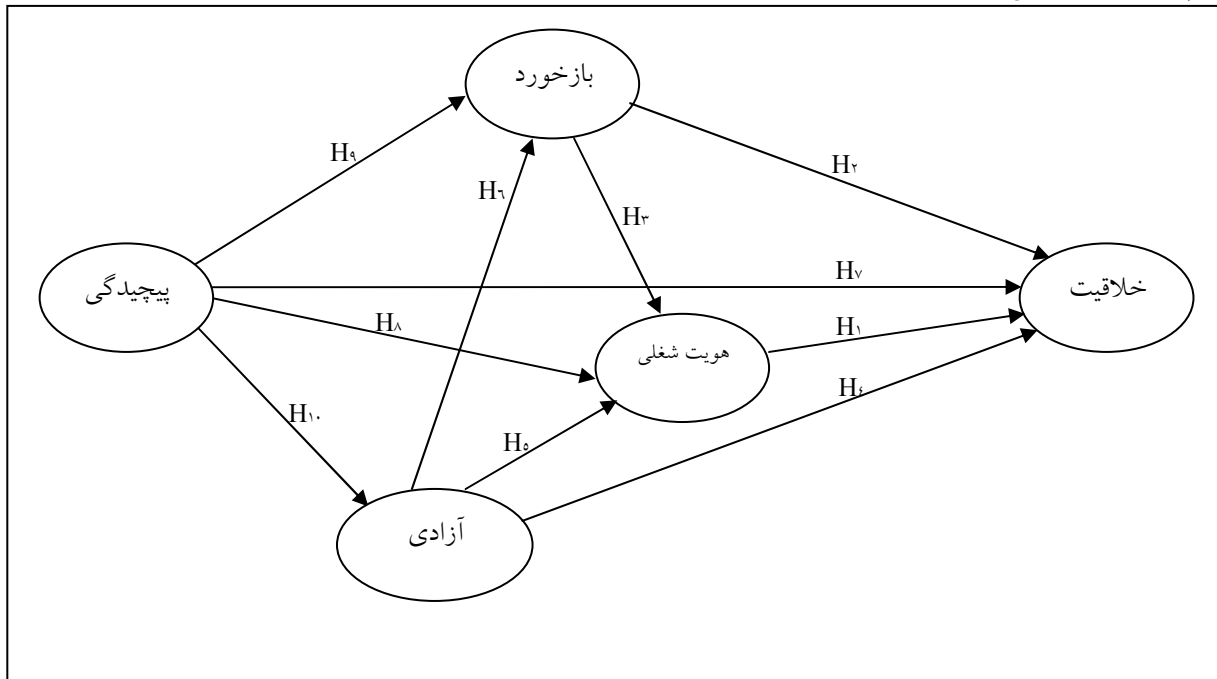
- H8: پیچیدگی بر هویت شغل تأثیر مثبت دارد؛  
 H9: پیچیدگی بر بازخورد تأثیر مثبت دارد؛  
 H10: پیچیدگی بر آزادی شغل تأثیر مثبت دارد.

- H5: آزادی بر هویت شغل تأثیر مثبت دارد؛  
 H6: آزادی بر بازخورد تأثیر مثبت دارد؛  
 H7: پیچیدگی بر خلاقیت تأثیر مثبت دارد؛

جدول ۱: منابع حمایت‌کننده از رابطه خصوصیات شغل و خلاقیت

منابع حمایت‌کننده	خصوصیات شغل
آرجریس (۴۹)؛ کانتر (۶)؛ هاتچر، راس و کالین (۳۴)؛ آمابیل (۴۲)؛ رزماری (۴۶)؛ کامینگز و اولدهام (۲۳)؛ آمابیل (۴۴)؛ آمابیل (۵۰)؛ مامفورد (۳۱)؛ شالی، گیلسون و بلوم (۱۵)؛ تیرنی و فارمر (۶)؛ بومر و جلاچاس (۴۳)؛ بار، الدهام و کامینگز (۴۰)؛ شالی و گیلسون (۳۲)؛ اولی، سونن تاج و پلاتنک (۳۸).	پیچیدگی
شلدون (۵۴)؛ آرجریس (۴۹)؛ آمابیل و گرایسکی ویکز (۲۶)؛ ویت و بورکم (۳۰)؛ گرنبرگ (۲۷)؛ اولدهام و کامینگز (۲۸)؛ لند و جار من (۵۵)؛ بار، الدهام و کامینگز (۴۰).	هویت شغلی
کانتر (۶)؛ آمابیل و گرایسکی ویکز (۲۶)؛ دیوید و ویلکوف (۶۴)؛ ویت و بورکم (۳۰)؛ اکوال (۶۹)؛ اکوال و رای هامار (۶۱)؛ گرنبرگ (۲۷)؛ کینگ و اندرسون (۶۷)؛ اکوال (۷۱)؛ مکران و فلانین گن (۶۸)؛ مامفورد و سایمونتون (۶۲)؛ براند (۶۵)؛ آمابیل (۷۲)؛ مک کان (۶۶)؛ شالی، گیلسون و بلوم (۱۵)؛ مارتینز و ترابلانچ (۱)؛ آمابیل، مولر، سیمسون، هادلی، کرامر فلمینگ (۷۳)؛ شالی و گیلسون (۳۲).	آزادی
مک کلند (۶۰)؛ راجرز (۸۴)؛ بندورا (۸۳)؛ آمابیل (۶۳، ۴۲)؛ کفر و آکرمن (۸۵)؛ کفر (۸۷)؛ گلاین و وبستر (۸۸)؛ آمابیل، هیل، هینسی و تیب (۸۶)؛ گیویا (۲۷)؛ آمابیل (۵۰)؛ زو (۹۲)؛ آمابیل (۷۲)؛ ساتون (۹۰)؛ زو و اولدهام (۸۹)؛ مارتینز و ترابلانچ (۱)؛ فارمر، استیون و ترنی (۸۲)؛ شالی و گیلسون (۳۲).	بازخور

نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق



### ۳. روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی (Methodology) شامل نحوه و چگونگی جمع‌آوری داده‌ها و تبدیل آن‌ها به یافته‌ها است. پس روش‌شناسی تحقیق به این سؤال پاسخ می‌دهد که به چه

نحو داده‌های موردنیاز جمع‌آوری و تفسیر شوند، تا موقعیت نامعین مشخص و روش شود (۹۶).

۱-۳- روش تحقیق: معمولاً روش تحقیق (Research Method) شیوه و نحوه‌ای است که برای نیل به هدف

پرسشنامه، مشخصات افراد نمونه و سؤالات است. سؤالات پرسشنامه، متغیرهای خصوصیات شغل و خلاقیت را سنجش می‌کند. سؤالات پرسشنامه در قالب مدل مفهومی تحقیق از ادبیات تحقیق استخراج و بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده‌اند (خیلی کم=۱، کم=۲، تا حدی=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵). پژوهشگران بر جسته خلاقیت مانند آمابیل، شاتزل، مونتا و کرامر (۹۸) و بیر، اولدهام و کامینگز (۴۰) در تحقیقات خود از طیف لیکرت در تنظیم سؤالات پرسشنامه استفاده کرده‌اند. روایی (Validity) پرسشنامه با بهره‌گیری از اعتبار محتوا (Content Validity) بررسی شد. به این صورت که اعتبار محتوای شاخص‌های استخراج‌شده از ادبیات تحقیق که متکی به منابع تحقیقاتی معتبر و چندگانه است بر اساس نظر خبرگان بررسی شد. علاوه بر اینکه روایی شاخص‌ها از نظر خبرگان بررسی شد، روایی کل مدل تحقیق به‌طور سیستمی با استفاده از شاخص‌های چندگانه برازش، آزمون شد. برای بررسی پایایی (Reliability) پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach Alpha) که بیانگر همسانی و انسجام درونی سؤالات است استفاده شده‌است. ضریب پایایی پیچیدگی شغل ۰/۷۲، آزادی ۰/۸۱، بازخورد ۰/۷۴، هویت شغلی ۰/۷۰، مجموعه خصوصیات شغل ۰/۸۸ و خلاقیت ۰/۹۰ است. درباره میزان پایایی بعضی از اندیشمندان مانند "نانلی" حداقل ضریب آلفای کرونباخ را ۰/۶۰ می‌دانند (۹۹).

۳-۴- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: معمولاً روش اصلی تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحقیق تعیین می‌شود. به واسطه اینکه در پژوهش حاضر، روش تحقیق از نوع مدل معادلات ساختاری از مجموعه روش‌های تحقیق همبستگی است، از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی (Confirmatory factor analysis)، تحلیل مسیر (Path analysis) و رگرسیون چندگانه (Multivariate Regression) برای آزمون مدل تحقیق استفاده شده‌است. همچنین برای بررسی پایایی سؤالات متغیرها از آلفای کرونباخ و برای بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون بهره‌گیری شد. برای پالایش داده‌ها و حذف داده‌های پرت، محاسبه آلفای کرونباخ و ضریب همبستگی بین متغیرها از نرم‌افزار SPSS 12.5 و برای آزمون مدل از نرم‌افزار lisrel 8.5 که نرم‌افزار خاص

تحقیق مشخص می‌سازد چگونه گزاره‌های تحقیق بررسی و آزمون می‌شوند (۹۷). لذا روش تحقیق بر اساس گزاره‌های تحقیق تعیین می‌شود. بر این اساس با توجه به این که گزاره‌های تحقیق بیانگر بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق است، روش تحقیق از نوع همبستگی می‌باشد. از میان روش‌های تحقیق همبستگی (Correlational research) به واسطه اینکه روابط ساختاری میان متغیرهای تحقیق بر اساس داده‌های ماتریس کواریانس تحلیل می‌شود، از نوع مدل معادلات ساختاری (Structural Equations Modeling (SEM)) است. همچنین تحقیق از نوع اکتشافی است، زیرا با رویکرد تحلیل محتوا، ادبیات خلاقیت در عرصه سازمان بر محور موضوع تحقیق مطالعه و بررسی شد و از طریق تلفیق و ترکیب ادبیات پراکنده و غیرمنسجم موجود در قالب مدلی واحد و آزمون آن در محیط سازمانی، مدلی برازش‌شده با داده‌های جمع‌آوری شده ارائه شد که برای تحلیل و مدیریت رابطه خصوصیات شغل و خلاقیت به سازمان‌ها کمک می‌کند.

۳-۲- جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری شامل تمامی پژوهشگران مشغول به پژوهش در مؤسسات ملی پژوهش وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری هستند. با نظر به اینکه اجرای پرسشنامه پژوهش روی تمامی افراد جامعه هم از نظر زمانی و هم از نظر هزینه توجیه‌پذیر کرد، از جامعه آماری نمونه‌گیری به عمل آمد. حجم این نمونه ۷۲۰ نفر است. با توجه به ویژگی‌های جامعه آماری، برای تعمیم نتایج تحقیق به تمامی افراد جامعه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد. برای دستیابی به پرسشنامه‌های مفید و کافی تعداد ۸۱۵ نسخه پرسشنامه بین افراد نمونه توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری شد. بعد از کنترل و بررسی محتوای پرسشنامه‌ها و پالایش آن‌ها، تعداد ۷۶۵ پرسشنامه مفید به دست آمد.

۳-۳- ابزار جمع‌آوری داده‌ها: برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با متغیرهای تحقیق از پرسشنامه که از ابزارهای رایج جمع‌آوری مستقیم داده‌هاست استفاده شد. این پرسشنامه متشکل از مقدمه (شامل بیان هدف انجام پژوهش و جمع‌آوری داده‌ها و ضرورت همکاری پاسخ‌دهنده در این زمینه)، دستورالعمل نحوه پاسخ‌دادن به گزینه‌های

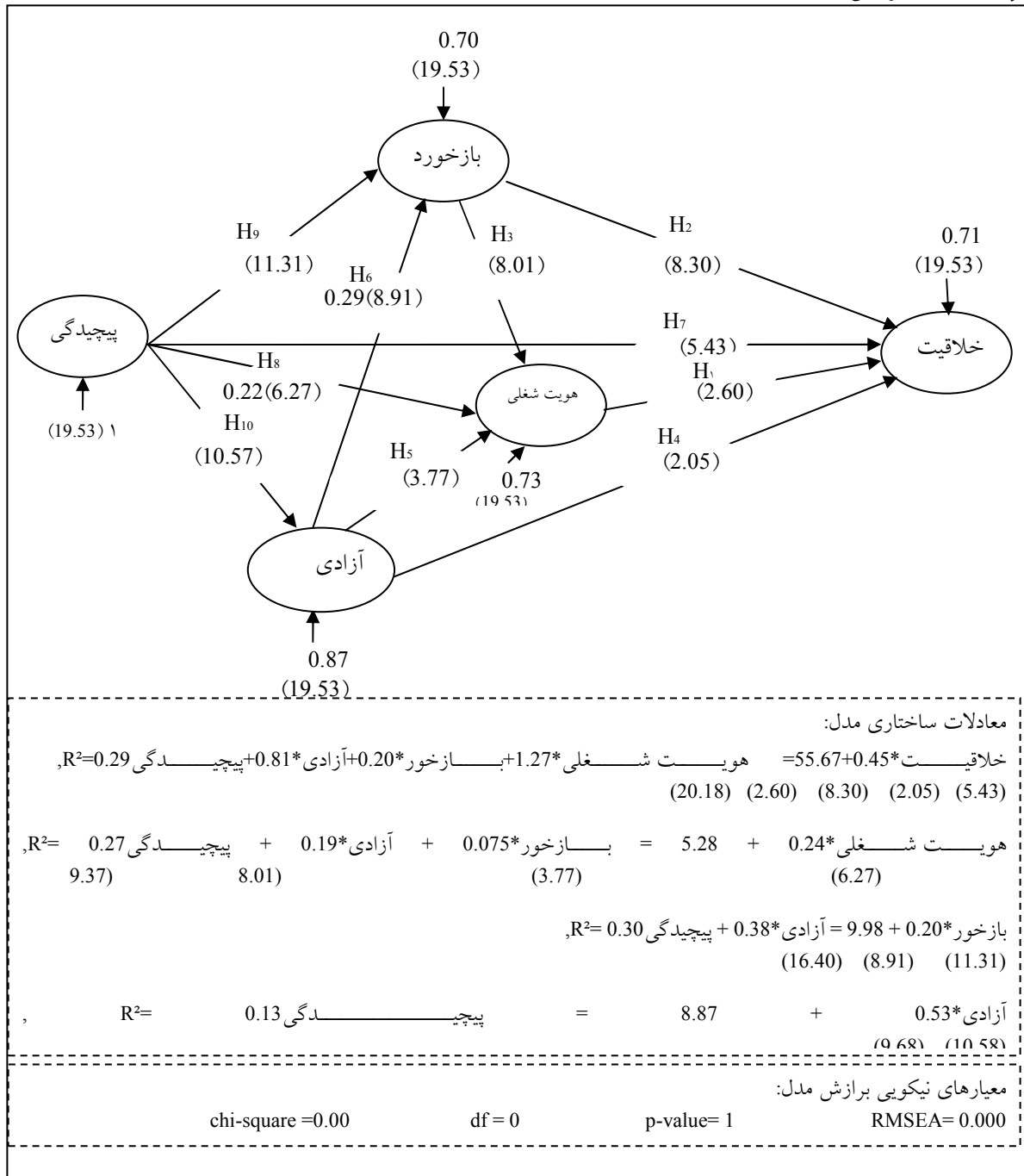
آزمون مدل است، بهره‌گیری شده است.

به‌طور کلی بر اساس مدل منعکس شده در نمودار (۲)، یافته‌های تحقیق را می‌توان در قالب روابط بین متغیرها، معادلات ساختاری (Structural Equations) مدل و معیارهای نیکویی برازش (Goodness of Fit Statistics) مدل ارائه کرد.

### ۴. یافته‌های تحقیق

در نمودار (۲)، یافته‌های تحقیق در قالب مدل برازش شده بر محور فرضیه‌های تحقیق آمده است.

#### نمودار ۲: مدل برازش شده تحقیق



شغلی به میزان ۹ درصد بر خلاقیت تأثیر دارد. مقدار تأثیر متغیر بازخورد بر خلاقیت ۳۲ درصد و بر هویت شغلی،

۴-۱- روابط بین متغیرهای تحقیق: متناسب با فرضیه‌های تحقیق که در مدل تحقیق منعکس شده‌اند؛ متغیر هویت

۳۰ درصد است. متغیر آزادی بر خلاقیت ۷ درصد، بر هویت شغلی ۱۳ درصد و بر بازخورد ۲۹ درصد تأثیر دارد. متغیر پیچیدگی بر خلاقیت ۲۰ درصد، بر هویت شغلی ۲۲ درصد، بر بازخورد ۳۷ درصد و بر آزادی ۳۶ درصد تأثیر دارد.

جدول ۲: تأثیر مستقیم و غیرمستقیم و تأثیر کل متغیرها

هویت			بازخورد			آزادی			پیچیدگی			متغیرهای تأثیر گذار
تأثیر کل	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر کل	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر کل	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	تأثیر کل	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	متغیرهای تأثیر پذیر
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	پیچیدگی
-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.36	-	0.36	آزادی
-	-	-	-	-	-	0.29	-	0.29	0.47	0.10	0.37	بازخورد
-	-	-	0.30	-	0.30	0.22	0.09	0.13	0.41	0.19	0.22	هویت
0.09	-	0.09	0.35	0.03	0.32	0.18	0.11	0.07	0.41	0.21	0.20	خلاقیت

تغییرات متغیر آزادی با متغیر پیچیدگی تبیین می‌شود. ۴-۳- معیارهای نیکویی برازش مدل: تمامی معیارهای نیکویی برازش مدل، بیانگر برازش بسیار مناسب مدل با داده‌های جمع‌آوری شده است. این معیارها به دو دسته «جزئی» و «کلی» تقسیم می‌شوند. معیارهای جزئی همان کمیت  $t$  است که به همراه ضریب تأثیر روابط بین متغیرها آمده است. ملاحظه کردن این معیار، بیانگر آن است که تمامی فرضیه‌های تحقیق تأیید می‌شوند. به این ترتیب که تأثیرات ساختاری متغیرهای هویت شغلی

۴-۲- معادلات ساختاری مدل: معادلات ساختاری نشان‌دهنده میزان تبیین تغییرات متغیرهای وابسته مدل به واسطه متغیرهای مستقل است. در مجموع، به میزان ۲۹ درصد تغییرات متغیر خلاقیت از طریق متغیرهای تشکیل‌دهنده خصوصیات شغلی هویت شغلی، بازخورد، آزادی و پیچیدگی، تبیین می‌شود. متغیرهای بازخورد، آزادی و پیچیدگی، ۲۷ درصد تغییرات متغیر هویت شغلی را تبیین می‌کند. متغیرهای آزادی و پیچیدگی، ۳۰ درصد تغییرات متغیر بازخورد را تبیین می‌کنند. به میزان ۱۳ درصد

بوده (۱۰۰،۷۴)، تمامی مشاغل نیاز به خلاقیت دارند (۴،۲۸،۲۴) و یکی از متغیرهای زمینه‌ای مؤثر بر خلاقیت، خصوصیات شغل است، اما تحقیقات کم، پراکنده و غیرمنسجمی درباره رابطه خصوصیات شغل و خلاقیت انجام شده است. بر این اساس این تحقیق با هدف بررسی رابطه خصوصیات شغل و خلاقیت انجام شد. برای دستیابی به هدف تحقیق، با رویکرد تحلیل محتوا، ادبیات خلاقیت در سازمان مطالعه و بررسی شد و این ادبیات پراکنده و غیرمنسجم در قالب مدلی جدید منسجم شدند. این مدل پنج متغیر خلاقیت، پیچیدگی، هویت شغلی، بازخورد و آزادی را دربردارند.

برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با متغیرهای تحقیق از عرصه محیط سازمانی در قالب مدل مفهومی، شاخص‌های سنجش متغیرها از ادبیات تحقیق استخراج و در قالب پرسشنامه تنظیم شدند. پرسشنامه مذکور بعد از بررسی روایی و پایایی بین افراد جامعه آماری، توزیع و بعد از تکمیل جمع‌آوری و مورد بررسی و کنترل قرار گرفتند که در نهایت تعداد ۷۶۵ نسخه پرسشنامه مفید به دست آمد. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها وارد محیط نرم‌افزار SPSS 12.5 شدند. بعد از انجام پالایش داده‌ها و محاسبات لازم، وارد محیط نرم‌افزار LISREL 8.5 شدند و تحقیق با استفاده از این نرم‌افزار در قالب مدل مفهومی آزموده شد که نتایج حاصله بیانگر آن است که مدل تحقیق تأیید شده و برازش بسیار خوبی با داده‌های جمع‌آوری شده از محیط سازمانی دارد. به این صورت که مدل برازش شده تحقیق که به نتایج تحقیقات علمی معتبر و چندگانه و داده‌های واقعی جمع‌آوری شده از محیط سازمانی متکی بوده و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل که خاص آزمون نظریه است، آزمون شده است، نشان می‌دهد که خصوصیات شغل بر خلاقیت تأثیر معنادار مثبت دارند. به این ترتیب که متغیر هویت شغلی به‌طور مستقیم و متغیرهای پیچیدگی، آزادی و بازخورد توأمأً به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر خلاقیت تأثیر دارند. خصوصیات شغل بر اساس میزان تأثیر آن‌ها بر خلاقیت عبارت‌اند از: متغیر پیچیدگی به میزان ۴۱ درصد (۲۰ درصد اثر مستقیم و ۲۱ درصد اثر غیرمستقیم)، متغیر بازخورد به مقدار ۳۵ درصد (۳۲ درصد اثر مستقیم و ۳ درصد اثر غیرمستقیم)، متغیر آزادی به مقدار ۱۸ درصد (۷ درصد اثر مستقیم و ۱۱ درصد تأثیر غیرمستقیم) و متغیر

بر خلاقیت ( $t-v=2.60$ )، بازخورد بر خلاقیت ( $t-v=8.30$ )، بازخورد بر هویت شغلی ( $t-v=8.01$ )، آزادی بر خلاقیت ( $t-v=2.05$ )، آزادی بر هویت شغلی ( $t-v=3.77$ )، آزادی بر بازخورد ( $t-v=8.91$ )، پیچیدگی بر خلاقیت ( $t-v=5.43$ )، پیچیدگی بر هویت شغلی ( $t-v=6.27$ )، پیچیدگی بر بازخورد ( $t-v=11.31$ ) و پیچیدگی بر آزادی ( $t-v=10.57$ ) معنادار است.

در ضمن اثرات غیرمستقیم بازخورد بر خلاقیت ( $t-v=2.47$ ) آزادی بر خلاقیت ( $t-v=6.82$ )، آزادی بر هویت شغلی ( $t-v=5.95$ )، پیچیدگی بر خلاقیت ( $t-v=9.16$ )، پیچیدگی بر هویت شغلی ( $t-v=8.69$ ) و پیچیدگی بر بازخورد ( $t-v=6.81$ ) معنادار است. همچنین اثر کل متغیرهای بازخورد بر خلاقیت ( $t-v=9.35$ )، آزادی بر خلاقیت ( $t-v=5.26$ )، آزادی بر هویت شغلی ( $t-v=6.28$ )، پیچیدگی بر خلاقیت ( $t-v=12.40$ )، پیچیدگی بر هویت شغلی ( $t-v=12.43$ ) و پیچیدگی بر بازخورد ( $t-v=14.77$ )، معنادار است.

معیارهای برازش کلی مدل با الهام از دیدگاه سیستمی میزان برازش کل مدل را با داده‌های واقعی جمع‌آوری شده از محیط مربوطه تعیین می‌کند. بعضی از مهم‌ترین معیارهای برازش کلی مدل عبارت‌اند از chi-square (کای دو)، df (Degrees of Freedom)، RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) و P-Valu.

مقدار chi-square به df باید کمتر از ۲ باشد تا مدل پذیرفته شود. معیار RMSEA بایستی کمتر از ۵ درصد باشد تا مدل قبول شود و هرچه مقدار آن کوچک‌تر باشد، برازش مدل با داده‌های جمع‌آوری شده بیشتر است. مقدار p-v از صفر تا یک می‌تواند باشد و باید بیشتر از ۵ درصد باشد تا مدل پذیرفته شود و هرچه مقدار آن بیشتر باشد، برازش مدل با داده‌های جمع‌آوری شده بیشتر است. مقادیر معیارهای مدل برازش شده عبارت‌اند از:  $\text{chi-square}=0$ ،  $\text{RMSEA}=0$ ،  $\text{df}=0$  و  $p-v=1$  است. همان‌طوری که ملاحظه می‌شود تمامی معیارهای نیکویی برازش مدل بیانگر برازش بسیار خوب مدل با داده‌های جمع‌آوری شده است.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

تحقیقات انجام‌شده بیانگر آن است که همه افراد خلاق

هویت شغلی به مقدار ۹ درصد (تأثیر مستقیم).

تأثیر غیرمستقیم متغیر پیچیدگی بر خلاقیت به ترتیب اهمیت از طریق مسیرهای (۱) پیچیدگی - بازخورد - خلاقیت؛ (۲) پیچیدگی - آزادی - بازخورد - خلاقیت؛ (۳) پیچیدگی - آزادی - خلاقیت؛ (۴) پیچیدگی - هویت شغلی - خلاقیت؛ (۵) پیچیدگی - بازخورد - هویت شغلی - خلاقیت؛ (۶) پیچیدگی - آزادی - بازخورد - هویت شغلی - خلاقیت؛ (۷) پیچیدگی - آزادی - هویت شغلی - خلاقیت، اعمال می شود. تأثیر غیرمستقیم متغیر آزادی بر خلاقیت به ترتیب اهمیت از طریق مسیرهای (۱) آزادی - بازخورد - خلاقیت؛ (۲) آزادی - هویت شغلی - خلاقیت؛ (۳) آزادی - بازخورد - هویت شغلی - خلاقیت، اعمال می شود. تأثیر غیرمستقیم متغیر بازخور بر خلاقیت از طریق مسیر، بازخور - هویت شغلی - خلاقیت، انجام می شود.

همان طوری که مدل تحقیق نشان می دهد، پیچیدگی شغل عرصه و زمینه ای است که به طور مستقیم و غیرمستقیم، خلاقیت را تحت تأثیر قرار می دهد. به این صورت که با افزایش میزان پیچیدگی شغل، نه فقط به طور مستقیم، بلکه به طور غیرمستقیم (از طریق تأثیر مثبت بر آزادی شغلی، بازخورد شغلی و هویت شغلی) موجبات افزایش خلاقیت را نیز فراهم می کند. همچنین، افزایش آزادی شغلی به طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق تأثیر مثبت بر بازخورد شغلی و هویت شغلی) موجب افزایش خلاقیت می شود و افزایش بازخورد شغلی نیز به طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق تأثیر مثبت بر هویت شغلی) موجب افزایش خلاقیت می شود. همچنین معادلات ساختاری مدل نشان دهنده آن است که به نحو معناداری متغیرهای مستقل مدل، تغییرات متغیرهای وابسته را تبیین می کند، به خصوص اینکه به میزان ۲۹ درصد تغییرات متغیر خلاقیت به ترتیب اهمیت از طریق متغیرهای بازخورد، پیچیدگی، هویت شغلی و آزادی، تبیین می شود.

پس، نتیجه گیری کلی بعضی از محققان مانند آمابیل و گرایسکی و یکز (۲۶)، آمابیل (۴۲)، ویت و بورکم (۳۰)، وست و فار (۲۹)، گرنبرگ (۲۷)، اولدهام و کامینگز (۲۸)، مامفورد (۳۱) و شالی، گیلسون و بلوم (۱۵) درباره تأثیر خصوصیات شغل بر خلاقیت تأیید می شود. از این رو، برای تشویق و ترغیب خلاقیت از طریق متغیر زمینه ای خصوصیات شغل، لازم است مشاغل به نحوی طراحی

شوند که در سطح بالایی دارای پیچیدگی، آزادی، بازخورد و هویت شغلی باشند. پیچیدگی شغلی با ویژگی هایی مانند وظایف چندگانه، چالشی، دشوار، مبهم و غنی مشخص می شود. بازخورد شغلی به معنی اینکه فرد به طور مستقیم اطلاعات واضح، روشن و مشخصی از کار و عملکرد خود دریافت کند تا بداند چه اندازه کار خود را خوب انجام داده است. آزادی شغلی به معنی اینکه فرد در تعریف کار خود، زمان انجام آن و وسایل انجام کار و نحوه و شیوه دستیابی به اهداف، از آزادی برخوردار باشد. هویت شغلی به معنای داشتن شغلی که بتوان آن را به منزله یک واحد مجزا به رسمیت شناخت، دارای آغاز و پایان و نتیجه مشخص و ملموس باشد و فرد بتواند خود را با آنچه تولید کرده مرتبط سازد.

بر این اساس سازمان ها می توانند با استفاده از مدل برآزش شده که بیانگر متغیرهای کلیدی خصوصیات شغلی مؤثر بر خلاقیت، نحوه تعامل این متغیرها با یکدیگر و میزان تعامل و تأثیر این متغیرها روی یکدیگر در افزایش خلاقیت است، رابطه خصوصیات شغل و خلاقیت در عرصه سازمان را سنجش، تحلیل و مدیریت کنند. در نهایت به پژوهشگران پیشنهاد می شود، از طریق بررسی تأثیر سایر خصوصیات شغلی بر خلاقیت و سایر متغیرهای زمینه ای مؤثر بر خصوصیات شغل و خلاقیت، مدل این پژوهش را توسعه دهند.

### منابع و مأخذ

1. Martin, S. E. C. and F. Terblanche (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. Volume 6 Number 1: 64-74.
2. Read, W. H (1996). "Managing the knowledge-based organization: five principles every manager can use" *Technology Analysis and Strategic Management*. 8, 3: 223-32.
3. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G and Smith, B., (1999), *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Information in Learning Organizations*, A Fifth Discipline Resource, Nicholas Brearley, London.
4. Chan, Kim W, Mauborgne, R (1999). "Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan Management Review*: 41- 54.

- relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, May: 280- 89.
18. Zaccaro. S. J and E. F. Ston (1988). Incremental validity of an empirically based measure of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, May: 245- 52.
  19. Fried. Y and G. R. Ferris (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta- analysis. *Personnel Psychology*, Summer: 287- 322.
  20. Hackman. J.R. and Oldham, G.R., 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60, pp. 159-170.
  21. Hackman & Oldham, 1980. J.R. Hackman and G.R. Oldham, *Work redesign.*, Addison-Wesley, Reading, MA (1980).
  22. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Co.
  23. Cummings. A and Oldham. G. R (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review* 40: 22- 39.
  24. Madjar. N, Oldham. G.R and Pratt. M. G (2002). There,s No place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees, creative performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4: 757- 767.
  25. Chin. Hsin. Lee (2008). The relationship of Characteristics, creative self efficacy and creativity. *Human Resource Management*.
  26. Amabile, T.M, Grysiewicz, S.S., 1987, *Creativity in R&D Laboratory*, "Technical report No. 30", Center for Creative Leadership, NC.
  27. Greeberg. E (1992). Creativity, autonomy, and the evaluation of creative work: Artistic worriees in organizations. *Journal of creative Behavior*: 75- 80.
  28. G. R and Commings. A (1996). Employee creativity: Persomal and contextual factors. *Academy of Management Journal*. 39 (3): 607-43.
  29. West, M.S. and Farr, J.L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, Wiley, New York: 101-122.
  5. Drazin. R., Glynn, M.A. and Karanjian, R.K., (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review* 24, pp. 286-307.
  6. Kanter, Rosabeth, Moss (1983). *The change masters*. New York: Simon and Schuster.
  7. Kahya .Emin (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomic*. Volume 39, Issue 1: 96- 104.
  8. Drucker. Peter. F (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practice*. New York: Harper and Row.
  9. Companys. Y and J. S. McMullen (2007). Strategic entrepreneurs at work: the nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities, *Journal of Small Business Economics* 28 (4): 301-322.
  10. Cindy Wu, Jeffery S. McMullen, Mitchell J. Neubert and Xiang Yi (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*. Volume 23, Issue 5: 587- 602.
  11. Fayol. Henri (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
  12. McGregor, Douglas (1958). *The human side of enterprise*. New York: McGraw- Hall.
  13. Mumford. M.D, G.M. Scott, B. Gaddis and J.M. Strange, (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly* 13 (2002), pp. 705-750.
  14. Stewart, Thomas (1997). *Intellectual capital: The wealth of organizations*. New York: Doubleday.
  15. Shally.C.E., Gilson,L.L. and Blum,T.C.(2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal* 43, pp. 215-223.
  16. Miner. J. B (1980). *Job characteristics theory of work redesign*. Hinsdale, IL. Dryden Press: 231-66.
  17. Lpher. B. T, R. A. Noe, N. L. Moeller, and M. P. Fitzgerald, (1985). A meta- analysis of the

42. Amabile. T (1988). "A model of creativity and innovation in organizations". Staw, B. M, Cummings, L. L. Research in Organisational Behavior. 10, JAI Press, Greenwich: 123- 67.
43. Boomer and Jalajas (2002). M. Boomer and D. Jalajas, The innovation work environment of high-tech SMEs in the USA and Canada. R & D Management 32 (2002), pp. 379–386.
44. Amabile. T.M (1996). Creativity in context. , Westview Press, Boulder, CO, New York, NY.
45. Allport. Gordon (1961). Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart Winston: 250.
46. Rosemary. A (1993 ) “ Promoting innovation through organization design" permission to upload this document to CompuServe has been given by SAVE : 6- 8.
47. Bohm.D (1998). “On Creativity” Edited by Lee Nichol, Routledge:8-11.
48. Follet, Mary, Parker (1941). Dynamic administration. New York: Harper and Bros.
49. Argyris, Chris (1963). Organization and innovation. New Haven: Conn: Yale Univesity Press.
50. Amabile. T. M (1997). " Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do". Colifornia Management Review, 40 (1): 39- 58.
51. Deaux. K, Reid. A, Mizrahi. K and Ethier. K. A (1995). Parameters of social identity. Journal of Personality and social Psychology, 53: 281- 295.
52. Blau. G. J and K. R. Boal (1987). Coceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. Academy of management Review: 290
53. Parkinson, N. ji, M & Sapre, S ( 1987 ). “ Great ideas in management?”. India book house.
54. Sheldon, Oliver (1923). The philosophy of management.
55. land , Geroge & Beth, Jarman(1998) “ Breakpoint & beyond: Mastering the future – to day “. Bew york, Dell publishing co., Inc: 42-
30. Witt. L. A and Beorkrem. M. N (1989). Climate for creative productivity as a predictor of research usefulness and organizational effectiveness in an R & d organization. Creativity Research Journal 2: 30- 40.
31. Mumford. M. D (2000). Managing creative people: Strtategies and tactics for innovation. Human Resource Management Review. Volum 10, Issue: 313- 351.
32. Shalley. Christina E and Lucy L. Gilson (2004).What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity.The Leadership Quarterly, Volume 15, Issue 1: 33-53 .
33. Williams. S (2001). Increasing employees creativity by training their managers. Industrial and commercial training. Vol. 33, No. 2: 63- 68.
34. Hatcher, L. T.L. Ross and D. Collins,(1989). Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans. Journal of Applied Behavioral Science 25 (1989), pp. 231–248.
35. Babbache. Charles (1835). On the economy of machinery and manufactures. 4, London: charles Knight.
36. Taylor. F. W (1961). Scientific management. New York: Harper and Row.
37. Walker. Charles. R and Robert. H. Guest (1952). The man on the assembly line. Cambridge: University Press.
38. Ohly. S., Sonnentag. S and Pluntke. F (2006), Routinization, work characteristics and their relationship with creative and proactive behaviors. Journal of Organizational Behavior. Vol. 27: 257- 279.
39. Tierney. O and Farmer. S. M (2002). Creative self- efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance . Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 6: 1148-1160.
40. Baer. Markus, Greg R. Oldham and Anne Cummings (2003). Rewarding creativity: when does it really matter? The Leadership Quarterly, 14 (4-5): 569- 586.
41. Turner. A. N and P. R. Lawrence (1965). Industrial jobs and the worker. Boston: Harvard Univercity press.



- d.Walker(Eds.) managing innovation. London :Sage. Pp. 73-79.
70. Basadur, M. (1987). "Needed research in creativity for business and industrial applications" in Isaksen, S. (Ed.) *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics*. NY: Bearly Limited, p. 411.
71. Ekvall, G. (1996) organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5, 105-123.
72. Amabile. T (1998). "How to kill creativity". *Harvard Business Review*: 76- 87.
73. Amabile .T., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., & Fleming, L. 2003. Time pressures and creativity in organizations: A longitudinal field study. HBS Working Paper 02-073.
74. Thurow, Lester (2000). "Creating wealth". *The new Rules for individuals, companies & countries in a knowledge- based economy*.
75. Erez, M (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting performance relationship. *Journal of Applied psychology*, 62,: 624-627.
76. Reeve. J and Deci. E. L (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and social Psychology Bulletin*, 22: 24- 33.
77. Vallerand. R. J and Reid. G (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of sport Psychology*, 6: 94- 102.
78. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. N., & Lathman, G. P (1981). Goal setting & task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90,: 125-152.
79. Simon Chak-keung Wong and Adele Ladkin (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 27 (3): 426-437
80. Sternberg, R and Lubart, T (1991). "An investment theory of creativity and its development". *Human Development*, 34, 187.
56. Thomson, W. J (1983). Effects of control on choice of reward & punishment. *Bulletin of Psychonomic Society*, 21: 462- 464.
57. Langer, E. J (1983). *The Psychology of control*. Beverly Hills, CA: Sage.
58. Jain, R. K. and Triandis, H. C (1990). "management of research & development organizations". MIT: 41-165.
59. Herzberg, F ( 1959). "The motivation to work". 2nd ed., Chapman & Hall Co., London.
60. McClelland. David. C (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand.
61. Ekvall. G and Ryhammar. L (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*. Vol. 12, No. 4: 303- 310.
62. Mumford. M. D and Simonton. D. K (1997). Creativity in the workplace: People, problems and structures. *Journal of Creative Behavior*, 31(1): 1- 6.
63. Amabile. T. M (1989). *Growing Up creative: nurturing a lifetime of creativity*. New York: Crown.
64. David, P. & M. Wilkof (1988). *Scientific & technical information transfer for high technology: keeping the figure in its ground*. R & D management. 18.1.
65. Brand. A (1998). "Knowledge management and innovation at 3M". *Journal of Knowledge Management*, 2 (1): 17- 22.
66. Mccann. E. J (1999). "Design principles for an Innovating company" *Academy of management Executive*. P.93.
67. King, N., & Anderson, N. 1990. Innovation in working groups. In M. A. West & J.
68. McKeran, D. & Flanningen, E. (1996). *Shaping the Entrepreneurial Company*, Management Books 2000 Ltd. Charlford: 109-117.
69. Ekvall, G. (1991) The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management of ideas. In J. Henry &

91. Andrews, F.M. and Gordon, G., 1970. Social and organizational factors affecting innovation research. Proceedings for the American Psychological Association 78, pp. 570–589.
92. Zhou, J (1998). "Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: interactive effects on creative performance". Journal of Applied Psychology, 83: 261- 76.
93. Kluger. A and A. DeNisi, (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. Psychological Bulletin 119 (1996), pp. 254–284.
94. Shalley, C.E. and Perry-Smith, J.E., 2001. Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. Organizational Behavior and Human Decision Processes 84, pp. 1–22.
95. Amabile. T, Conti. R, Coon. H, Lazenby and J. Herron, M (1996). "Assessing the work environment for creativity". Academy of Management Journal, 39: 1154- 84.
96. Anderson. L. W and Burns. R. B (1989). Research in classroom: the study of teachers, teaching and instruction. New York: Pergamon.
97. Kirk. R. E (1995). Experimental design: Procedures for the behavioral sciences. (3rd edn). New York: Wadsworth Publishing Co.
98. Amabile. T. M, Schatzel. E. A, Moneta. G. B and Kramer. S.J (2004). Leader Behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. The Leadership Quarterly, Vol. 15, Issue 1: 5- 32.
99. Straub,D.,Keil,M., and Brenner,W(1997)."Testing the technology acceptance model across cultures",information & management,33,pp:1-10
100. Weisberg. R.W (1992). Creativity "The Myth of Genius" New york: Free man: 4, 102,182.
81. Ford. C.M.,(1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. Academy of Management Review 21, pp. 1112–1142.
82. Farmer, Steven and Tierney (2003)." The Pygmalion Process and Employee Creativity. School of Business Administration, Portland State
83. Bandura. A (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
84. Rogers, C. R (1963). Actualizing tendency in relation to motives & to consciousness. Nebraska symposium on motivation (Vol.11, pp: 1-24).. Lincoln: University of Nebraska Press.
85. Kanfer, R., & Ackerman, P. L. 1989. Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. Journal of Applied Psychology Monograph, 74: 657-690.
86. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. 1994. The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. Journal of Personality and Social Psychology, 66: 950-967.
87. Kanfer, R. 1990. Motivation theory and industrial/organization psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 1: 75-170.
88. Glynn, M. A., & Webster, J. 1993. Refining the nomological net of the adult playfulness scale: Personality, motivational, and attitudinal correlates for highly intelligent adults. Psychological Reports, 72: 1023-1026.
89. Zhou, J. and Oldham, G.R.(2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. Journal of Creative Behavior 35, pp. 151–167.
90. Sutton,Robert,I(2001)".The weird rules of creativity". Harvard business review:89-103.