

## تأثیر فرهنگ، عدالت و هوش سازمانی بر خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران

مجتبی معظمی<sup>۱</sup> | سیده نیلوفر شامرادی<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.  
۲- دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
shamoradi8498@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۲/۲۵ | تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۲۷

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر تعیین تأثیر فرهنگ، عدالت و هوش سازمانی بر خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی آزاد اسلامی شهر تهران است.

**روش پژوهش:** از نظر هدف کاربرد و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات پیمایشی و از منظر نوع، توصیفی است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی آزاد اسلامی شهر تهران است، با توجه به این که حجم جامعه آماری محدود می‌باشد بنابراین تعداد جامعه با نمونه برابر است و از روش تمام‌شماری استفاده شد و ۱۱۴ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. گردآوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای و میدانی است، ابزار پژوهش سه پرسشنامه پیش‌ساخته از هر یک از سه متغیر فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی می‌باشد. مقدار آلفای کرونباخ فرهنگ، عدالت و هوش سازمانی به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۴، ۰/۸۱، ۰/۷۸ محاسبه گردید که نشان‌دهنده پایایی مورد قبول پرسشنامه‌ها است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS ۲۵ و برای مدل‌سازی معادلات ساختاری از لیزرل استفاده گردید.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش، پژوهشگران در تحقیق خود نشان دادند که میزان تأثیر متغیرهای فرهنگ، عدالت و هوش سازمانی بر خلاقیت به ترتیب برابر ۰/۶۹، ۰/۶۷ و ۰/۷۴ است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج به دست آمده، نشان‌دهنده تأثیر مستقیم و مثبت هر سه متغیر فرهنگ، عدالت و هوش سازمانی بر خلاقیت می‌باشد؛ لذا تمامی فرضیات این پژوهش، مبنی بر تأثیر گذاری فرهنگ، عدالت و هوش سازمانی بر خلاقیت، تأیید می‌گردند.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، هوش سازمانی، خلاقیت، کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی

### مقدمه

(۲۰۱۹). لازم است برخی از مواردی را که بر کارکنان در کتابخانه‌ها تأثیر می‌گذارد شناسایی کنیم، عوامل متعددی می‌تواند بر روی فعالیت کارکنان تأثیرگذار باشند که باید به درستی شناسایی و بررسی شوند که بتوان از نیروی کارکنان این

تحقیقات نشان داده که باید در نوع ادراک خود نسبت به کتابخانه‌ها تجدیدنظر نماییم و تغییراتی (کلین گبه و شوام،

<sup>۱</sup>. Klain Gabbay & Shoham

مشارکت و اظهارنظر در خصوص مسائل کاری را بدهد که این امر باعث احساس ارزشمند بودن کارکنان شده و به نوعی سعی دارند تا توانمندی‌های خود را بروز و پرورش دهند (شامرادی و مهاجران، ۱۳۹۷). نظریه پردازان سازمانی نشان داده‌اند که عوامل تعیین کننده موفقیت در خلاقیت کارکنان در میان کارکنان کتابخانه‌ها کاملاً مشابه یکدیگر هستند. آن‌ها شامل: رهبری بسیار آگاه، دارای خطرپذیری، دارای رویکردهای شفاف و روشن، کار گروهی و تیمی، انعطاف پذیری در مقابل تغییرات محیط نامطمئن بودند، که این عوامل کمک می‌کنند ساختار سازمانی را منعطف و نرم سازد (جانتز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶).

با پیشرفت روزافزون و پیچیدگی جوامع و وقوع تغییرات سریع علمی، صنعتی و اجتماعی، پیش‌بینی دانش‌ها و مهارت‌های ضروری برای زندگی آینده مشکل شده است (معظمی و والا، ۱۳۹۱). از آنجا که خلاقیت یک نظام اجتماعی، پدیده‌ای مبتنی بر نظم منطقی و تابعی از خلاقیت افرادی است که نظام از آن‌ها تشکیل شده است، بنابراین برای داشتن جامعه‌ای خلاق، باید خلاقیت را به افراد آن جامعه آموزش داد (همدانی‌زاده، ۱۳۹۷). یکی از راه‌های موجود برای سازمان‌ها در راستای نوآوری و خلاقیت بیشتر، سرمایه‌گذاری آن‌ها در جهت ارتقای توانایی کارکنان‌شان در راستای خلاق تر شدن است. سازمانی که صرفاً با تکیه بر طرح‌ها و نقشه‌ها، رفتارهای معین و ثابت کار می‌کند، یک نظام اجتماعی بسیار آسیب پذیر است. با ارتقای مهارت سطح علمی و ترویج دانش و تربیت دانش‌آموختگان مورد نیاز (معظمی، محمدخانی، دلاور و محمد داودی، ۱۳۹۷)، بسیاری از متخصصین و افراد آکادمیک این دیدگاه را تأیید می‌کنند، که ابتکارات و نوآوری‌های فردی در رسیدن به موفقیت‌های سازمانی بسیار مؤثر است (طوطیان، مهر آرا و بیگدلی، ۱۳۹۷).

از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در یک جامعه، زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسان‌ها جهت ایجاد فرهنگی است که در آن همگان در تلاش برای رشد همدیگر باشند و با تأثیر بر روی یکدیگر، به پیشرفت جامعه کمک کنند. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک که بر رفتار و

بخش مهم از جامعه به نحو بهتری استفاده نمود (رولی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). کتابخانه‌های دانشگاهی سال‌هاست که با مسئله ارائه خدمات خوب به دانشجویان، اساتید، و کارکنان سازمان مواجه هستند (کریرز و اسپزی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). ارزش کتابخانه‌ها، به ویژه کتابخانه‌های دانشگاهی، به عنوان یک موضوع مهم باید مورد توجه باشد (اوکلیف، ۲۰۱۰)، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد کتابخانه‌ها و کتابداران؛ به عنوان ارائه‌دهنده منابع اطلاعات به خوبی شناخته نشده‌اند و شاید به عبارتی به گوشه رانده شده‌اند (رین و رلاک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در طی ربع قرن گذشته، تغییر در نوآوری در کتابخانه‌ها، چندان به چشم نخورده است (کوک و ون درویر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). در حالی که امروزه استفاده از اصطلاح خلاقیت و نوآوری، به طور گسترده‌ای استفاده می‌شود، اما در کتابخانه‌ها به نظر می‌رسد که جزئیات آن کمتر درک شده است (روبین، گاوین و کامال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). نوآوری برای موفقیت یک کتابخانه دانشگاهی بسیار مهم است، بنابراین باید ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان کتابخانه‌ها، منشأ حرکت آن‌ها به سمت جلو و توسعه باشد (کوک و ون درویر، ۲۰۱۹). گسترش چارچوب خلاقیت و تمرکز بر آن که ضرورت آن در ورود به کتابخانه‌ها به وجود آمده است، تکنیک‌ها و روش‌های خاصی را می‌طلبد که لازم است در این میان از روش‌های موسوم به «مدیریت تغییر»؛ برای اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها استفاده نمود (برندی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

مسئله کتابخانه و کارکنان کتابخانه از چنان اهمیتی برخوردار است که تعدادی از کتابداران دانشگاهی شروع به ارائه روش‌های جدید برای ایجاد و پرورش خلاقیت بیشتر در محیط منحصر به فرد کتابخانه کرده‌اند (بایراگل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵؛ متیوز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). سازمان باید، ارتباطات میان واحدهای سازمانی و کارکنان را تا حد زیادی از حالت هرمی و دستوری خارج نموده و به کارکنان اجازه

1. Rowley  
2. Creaser & Spezi  
3. Rin & Rluk  
4. Cook & Van Der Veer  
5. Rubin, Gavin & Kamal  
6. Brundy  
7. Bieraugel  
8. Mathews

9. Jantz

هدف سازمان قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آن‌ها آینده سازمان را ترسیم می‌نمایند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند (فرهی بوزنجانی و سنجقی، ۱۳۸۸).

از سوی دیگر، اگر این مطلب واقعیت داشته باشد که تعیین‌کننده‌ترین عامل برای بقا و پیشرفت هر سازمان کارکنان آن سازمان هستند پس بایستی سازمان به لحاظ برقراری عدالت و توزیع فرصت‌ها و موقعیت‌های سازمانی برابر، تلاش گسترده‌ای انجام دهد (فروزان فر، ۱۳۹۵). عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنان‌شان اشاره دارد (کوانتر و بوند<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). احساس عدالت و برابری در محیط سازمانی به برآورده شدن نیازهای اساسی انسان از قبیل: احساس معناداری، احساس شایستگی و احساس تعلق پذیری و مهم بودن در سازمان، کمک می‌کند (دیویند، ۱۳۹۵). واژه عدالت سازمانی سه جزء متفاوت را در بر می‌گیرد: ۱) عدالت توزیعی: افراد داده‌ها و ستاده‌های خودشان را با داده‌ها و ستاده‌های دیگران مقایسه می‌کنند تا این‌که ادراک از عدالت توزیعی شکل گیرد (فریت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). ۲) عدالت رویه‌ای: به انصاف ادراک شده از رویه‌هایی که توسط آن‌ها، پیامدها تخصیص می‌یابند اشاره می‌کند و با انصاف از سیاست‌های تصمیم‌گیری رسمی مرتبط است. تحقیقات پیشنهاد می‌کنند که اگر فرایندهای سازمانی و رویه‌ها منصفانه ادراک شوند شرکا راضی‌تر خواهند شد (مک دوولد و فلتچر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). ۴) عدالت مرادده‌ای: به برخورد عادلانه‌ای اطلاق می‌شود که در قبال روش‌های رسمی تصویب شده به عمل می‌آید (زارع و دادخواه، ۱۳۹۲). وضع مناسب رویه‌ها به وسیله پنج رفتار: توجه ناکافی به داده‌های کارکنان، جلوگیری از تعصب شخصی، استفاده سازگار از معیار تصمیم‌گیری، بازخور به موقع، و توجه یک تصمیم، تعریف می‌شود. این عوامل نقش مهمی را در ادراک کارکنان از برابری

اندیشه‌های اعضا سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند به عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیطی خلاق و فضای ترویج و ترغیب نوآوری و خلاقیت باشد (موغلی و مالکی طبس، ۱۳۸۸). فرهنگ به عنوان بستر نوآوری ایفای نقش می‌کند در صورتی که فرهنگ حاکم برای ایده‌ها و ایده‌پردازی‌ها ارزش قائل نبوده و به آن ارج نهد هر خلاقیت و نوآوری قبل از بروز در نطفه خفه می‌شود (شریف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). فرهنگ سازمانی از مؤلفه‌هایی تشکیل شده است که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شده است: ۱) فرهنگ مشارکتی: تأکید اصلی این نوع فرهنگ بر دخالت دادن و مشارکت دادن افراد در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و تحولات شتابنده محیط برون سازمانی است. این سازمان‌ها به کارکنان خود اهمیت زیادی می‌دهند و از این جهت توانسته‌اند خود را با بازارهای در حال تغییر و پر رقابت تطبیق دهند. این سازمان‌ها علاوه بر آن‌که بر حفظ محیط داخلی خود تأکید دارند، تلاش می‌کنند تا با محوریت قرار دادن عامل انسانی، تغییرات و اصلاحات را برای بهره‌مندی از منافع، بیشتر اعمال کنند (فضایی و شمشیری، ۱۳۹۲). ۲) فرهنگ کارآفرینی: تمرکز استراتژیک سازمان بر روی محیط بیرون است و برای دستیابی به نیازها و خواسته‌های مخاطبین در یک محیط پویا و متغیر عمل می‌کنند (شجاعی، زیویار، غلامعلی‌زاده و اسماعیلی بیدهندی، ۱۳۸۴). ۳) فرهنگ بروکراتیک: این نوع فرهنگ، دارای تمرکز درونی بوده و با محیط ثابت سازگار است. مواردی که در این فرهنگ رایج است عبارتند از پیروی کارکنان از دستورات مسئولین، ارتباط از طریق کانال‌های رسمی، پیروی از سنت‌ها و رویه‌هایی که از قبل مشخص شده‌اند، عملکرد یکنواخت اعضا (شجاعی و همکاران، ۱۳۸۴). ۴) فرهنگ مأموریتی: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دست‌خوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ مأموریتی به دیدگاه مشترک اعضای سازمان از جهت دستیابی به اهداف سازمان توجه زیادی می‌شود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که سازمان باید طی کند، نوع نقش و

2. Kwantes & Bond

3. Frate

4. Mcdowall & Fletcher

1. Sharif

خلاقیت و نوآوری امری است که وجود آن همواره در سازمان احساس می‌شود، بنابراین باید نهادینه شود و بخشی از کار و فرهنگ سازمان شود (خوزایی و کی‌زوری، ۲۰۱۴). تمام پژوهش‌هایی که صورت گرفته‌اند، اذعان می‌دارند که عوامل مختلفی بر خلاقیت اثرگذار بوده که به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند: عوامل فردی و عوامل سازمانی (همدانی‌زاده، ۱۳۹۷)؛ که در پژوهش حاضر، سه مورد از مهم‌ترین عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی) مورد بررسی قرار می‌گیرند. لذا با توجه به مباحث فوق، در پژوهش حاضر تلاش شده است که میزان تأثیر فرهنگ، عدالت و هوش سازمانی بر خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس نتایج پژوهش قربانی و همکاران (۱۳۹۳)، از بین مؤلفه‌های هوش سازمانی فقط مؤلفه‌های، تعهد و خوش‌بینی، کاربرد دانش و فشار عملکرد با خلاقیت رابطه معناداری نشان دادند. والاثراد (۱۳۹۷) در مطالعه خود نشان داد که همه متغیرهای هوش سازمانی با خلاقیت کارکنان رابطه معناداری دارند. طبق مطالعاتی که رنج دوست و کاظمی (۱۳۹۷) انجام دادند، نتایج آن‌ها نشان داد که عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان آموزش و پرورش شهرستان عجب شیر مؤثر است؛ و الگوی ارائه شده برای خلاقیت بر اساس فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی، نشان‌دهنده برازش مناسب مدل و تأیید آن است. طبق پژوهش بیرانوند و سهیلی (۱۳۹۴)، بررسی شرایط بروز خلاقیت در میان کتابداران و مدیران کتابخانه‌ها می‌تواند زمینه‌ساز بروز ایده‌های نو و کارآمد از جانب کتابداران در جهت افزایش بهره‌وری از کتابخانه‌ها و رضایت‌مندی کاربران این کتابخانه‌ها باشد. یافته‌های نسبه<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که بین هوش سازمانی و خلاقیت رابطه آماری معنی داری وجود دارد. نتایج تحقیق اکرم و حیدر<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که کلیه اشکال عدالت سازمانی دارای تأثیر قوی و مثبت بر رفتار خلاقانه کارکنان چینی می‌باشد. یافته‌های تحقیق بخشنده و همکاران (۱۳۹۴)، حاکی از آن است

و گرایش به سمت سازمان دارد (بحری‌آمماری و بیلگهان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

همچنین لازم به ذکر است یکی از عواملی که نقش بسزایی در آشکارسازی فرصت‌های شناخته شده برای کارکنان دارد، هوش سازمانی است. هوش سازمانی، نتیجه اجتماعی هوش یک فرد است و به آن مربوط می‌شود؛ و از آنجا که خلاقیت یعنی خلق ایده‌ای جدید، بنابراین خلاقیت نیازمند هوش است و در صورت نبود هوش فردی و سازمانی، سازمان را در دستیابی به راه‌حل مشکلات دچار اختلال و سردرگمی و ناتوانی می‌کند. هوش سازمانی، سازمان را در تقابل با محیط آشفته و پر ابهام امروزی توانا خواهد ساخت (ثانهور<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). پوتاس<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) هوش سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: به کارگیری ظرفیت‌ها برای اخذ تصمیم‌های سریع و صحیح، سعی در یادگیری دائم، به کارگیری خلاقیت و نمایش مهارت‌های متفاوت در موقعیت‌های غیرمنتظره و بحرانی که به سیستم برای انطباق با تغییرات کمک می‌کند. هوش سازمانی با تکیه بر هوش انسانی، یک منبع نامحدود از سرمایه فکری است که اگر به درستی شناسایی و مدیریت شود، توانایی انعطاف‌پذیری سازمان را در انطباق با نیازهای بومی، ملی و جهانی افزایش می‌دهد (والاثراد، ۱۳۹۷). میزان هوش سازمانی سازمان‌ها، مانند انسان‌ها، متغیر و متفاوت است. یعنی مجموعه‌ای از عوامل درونی و بیرونی در بروز و رشد آن تأثیر می‌گذارد (سعیدی‌نیا، ۱۳۹۷). در زمینه هوش سازمانی، گاردنر<sup>۴</sup> اذعان می‌دارد، همان‌طور که انسان‌ها از هوش چندگانه برخوردارند، سازمان‌ها نیز هوش‌های متعددی دارند. از آنجایی که اصلی‌ترین هدف سازمان‌ها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است (رفعتی اصل و شامرادی، ۱۳۹۹)، هوش سازمانی توجه سازمان را به موضوعات مرتبط به اثربخشی سوق می‌دهد و سازمان‌ها را در به کارگیری نیروهای بالقوه خود یاری می‌رساند (استالینسکی، ۲۰۰۴).

1. Bahri-Ammari & Bilgihan

2. Thannhuber

3. Potas

4. Gardner

5. Nasabee

6. Akram & Haider

نمونه مورد مطالعه انتخاب شده است. به منظور جمع آوری اطلاعات پیرامون خلاقیت سازمانی، از پرسشنامه خلاقیت سازمانی رخ‌فروز سیاه اسطلخی (۱۳۹۷) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۰ سؤال است، برای جمع آوری اطلاعات مربوط به فرهنگ سازمانی، از پرسشنامه دفت<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۶ سؤال و ۴ مؤلفه (فرهنگ کارآفرینی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ مأموریتی و فرهنگ بروکراتیک) می‌باشد، همچنین جهت گردآوری اطلاعات مربوط به عدالت سازمانی از پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال و ۳ مؤلفه (عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای) می‌باشد. جهت سنجش هوش سازمانی از پرسشنامه‌ای شامل دو بعد عاطفی و رقابتی استفاده گردید؛ هوش عاطفی شامل ۱۰ سؤال (بر اساس گلن<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)) و هوش رقابتی شامل ۱۰ سؤال (بر اساس فاهی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)) می‌باشند. روایی این پرسشنامه‌ها به لحاظ محتوایی و صوری بر اساس نظرات تعدادی از کارشناسان مدیریتی و آموزشی مورد تأیید قرار گرفت. جهت سنجش پایایی آن، از آزمون آلفای کرونباخ به کمک نرم‌افزار SPSS استفاده گردید که مقدار آلفای کرونباخ فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی، خلاقیت سازمانی به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۴، ۰/۸۱، ۰/۷۸ محاسبه گردید که نشان‌دهنده پایایی مورد قبول پرسشنامه‌ها می‌باشد. همچنین به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید که بر اساس آن، سطح معنی‌داری تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ محاسبه شد که نشان‌دهنده نرمال بودن داده‌ها می‌باشد. لازم به ذکر است که به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از جمع آوری پرسشنامه‌ها، از نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS ویرایش ۲۵ و برای مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار لیزرل استفاده گردید. دانشگاه‌های مورد پژوهش در جدول (۱)، ارائه گردیده است.

که بین هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. حسینی، همتی راد و عطایی‌فر (۱۳۹۷)، با انجام پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که توجه به هوش هیجانی، هوش معنوی و خلاقیت سازمانی کارکنان بر روی بهره‌وری آن‌ها در محیط کار تأثیرگذار می‌باشد. در پژوهشی که عالمین و همکارانش (۱۳۹۴) انجام دادند، نتایج نشان داد که بین حل خلاق مسئله و فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران آموزش و پرورش استان لرستان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. خان و همکاران (۲۰۱۲)، نشان دادند میان فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و عدالت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. مرادی، چشمه سهرابی و مرادی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود نشان دادند هر چه نمره فرهنگ سازمانی بالاتر باشد میزان خلاقیت کارکنان نیز بیشتر است و این امر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده به طور مستقیم با میزان خلاقیت کتابداران رابطه دارد، بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند موجب بروز خلاقیت در افراد گردد.

با توجه به این‌که در تحقیقات قبلی مشخص شده، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار است، فرضیات پژوهش به شرح زیر تدوین می‌گردد:

۱. فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران تأثیر مثبت دارد.
۲. عدالت سازمانی بر خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران تأثیر مثبت دارد.
۳. هوش سازمانی بر خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران تأثیر مثبت دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از حیث نحوه گردآوری اطلاعات پیمایشی و از منظر نوع پژوهش، توصیفی است. جامعه آماری شامل کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران می‌باشد. با توجه به این‌که حجم جامعه آماری پژوهش محدود می‌باشد و تعداد جامعه آماری با نمونه برابر خواهد بود، از روش تمام‌شماری جهت تعیین حجم نمونه استفاده شده است و تمامی ۱۱۴ نفر به عنوان حجم

1. Daft

2. Goleman

3. Fahey

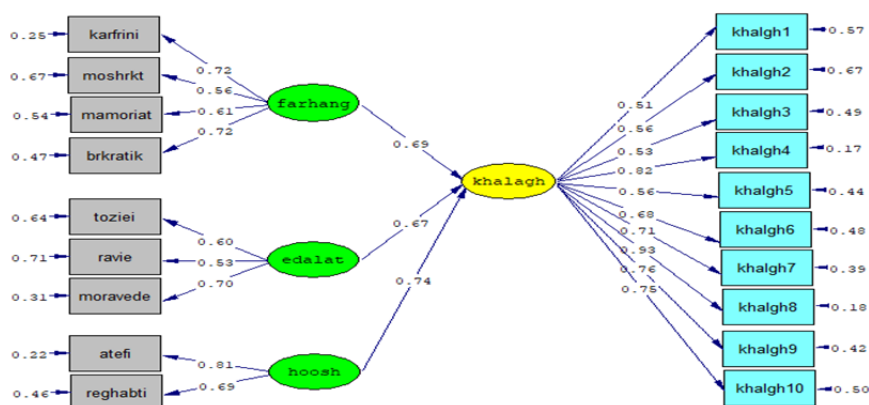
جدول ۱. نمونه آماری پژوهش

نام دانشگاه	تعداد کارکنان	حجم نمونه
علوم تحقیقات	۱۲	۱۲
تهران شمال	۹	۹
تهران مرکزی	۱۱	۱۱
تهران غرب	۱۰	۱۰
تهران شرق	۹	۹
تهران جنوب	۱۲	۱۲
واحد الکترونیک	۹	۹
یادگار امام خمینی (ره) شهر ری	۸	۸
علوم پزشکی تهران	۱۱	۱۱
علوم دارویی تهران	۱۲	۱۲
علوم دندان پزشکی	۱۴	۱۴
واحد سما	۹	۹
جمع کل	۱۱۴	۱۱۴

**یافته‌ها**

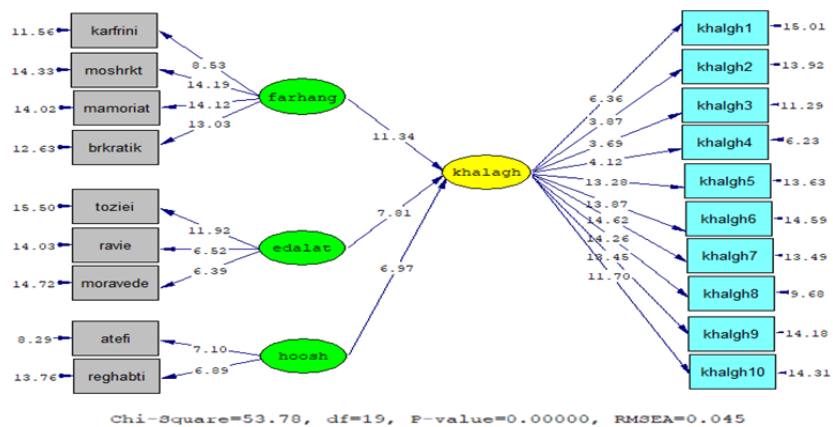
جهت بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در ادامه نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، به صورت تفکیک شده ارائه شده است. در این مدل، روابط میان متغیرهای پژوهش در خروجی نرم‌افزار لیزرل

قابل مشاهده است؛ که در این مدل: farhang: فرهنگ سازمانی (متغیر مستقل)، edalat: عدالت سازمانی (متغیر مستقل)، hoosh: هوش سازمانی (متغیر مستقل)، و khalagh: خلاقیت (متغیر وابسته) است.



Chi-Square=53.78, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.045

شکل ۱. مدل تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل تحلیل مسیر در حالت اعداد معناداری

(CFI)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI)، شاخص برازندگی هنجاریافته (NFI)، شاخص برازندگی هنجاریافته (NNFI)، همگی از ۰/۹ بیشتر هستند؛ پس مدل مربوطه برازش عالی را نشان داده و مورد تأیید است.

در مدل اجرا شده جهت بررسی این فرضیه، مقداری کای دو به درجه آزادی ۲/۸۳ و کوچکتر از ۳ است. همچنین مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر ۰/۰۴۵ و کوچکتر از ۰/۰۸ است. همچنین شاخص برازندگی تطبیقی

جدول ۲. بررسی شاخص‌های برازش تحلیل مدل ساختاری پژوهش

برازش	مقدار توصیه شده	مقدار شاخص	شاخص یا نشانگر
عالی	$\geq 0.08$	۰/۰۴۵	RMSEA
عالی	$\geq 3$	۲/۸۳	نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
عالی	$\geq 0.9$	۰/۹۸	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
مطلوب	$\geq 0.9$	۰/۸۹	شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)
عالی	$\geq 0.9$	۰/۹۸	شاخص برازندگی افزایشی (IFI)
خیلی خوب	$\geq 0.9$	۰/۹۴	شاخص برازندگی هنجاریافته (NFI)
عالی	$\geq 0.9$	۰/۹۶	شاخص برازندگی هنجاریافته (NNFI)

و مثبت هر سه متغیر فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی بر خلاقیت می‌باشد؛ لذا تمامی فرضیات این پژوهش، مبنی بر تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی بر خلاقیت، تأیید می‌گردند. آنچه در شکل (۱) آمده است، الگوی ارتباط متغیرهای فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی با خلاقیت را در حالت استاندارد نشان می‌دهد. در حالت برآورد استاندارد، امکان مقایسه بین متغیرهای مشاهده شده تبیین‌کننده متغیرهای پنهان وجود دارد. در مدل تخمین استاندارد تحلیل مسیر، میزان ضرایب مسیر بین سنج‌ها تعیین می‌شود. این به معنای میزان تغییر متغیر وابسته به ازای یک واحد

در مدل اعداد معناداری تحلیل مسیر فرضیات پژوهش، با توجه به این که میزان عدد به دست آمده برای روابط بین فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل با خلاقیت به عنوان متغیر وابسته، بزرگتر از ۱/۹۶ است، می‌توان نتیجه گرفت که این روابط در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند و به عبارتی متغیر فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی بر خلاقیت، اثرگذار است. از سوی دیگر با توجه به این که مقدار عدد معناداری محاسبه شده برای رابطه بین متغیر فرهنگ، عدالت و هوش سازمانی و خلاقیت، به ترتیب برابر ۱۱/۳۴، ۷/۸۱ و ۶/۹۷ است، نشان‌دهنده تأثیر مستقیم

آزاد با توافق بر سر ارزش‌ها و باورهای موجود در سازمان، تطابق با تغییر، توجه به افراد، هماهنگی در کار و همسو کردن اهداف فردی و سازمانی به افزایش خلاقیت افراد کمک نمایند. از آنجایی که یافته‌ها نشان داد عدالت سازمانی بر روی خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی تأثیر دارد می‌توان چنین تبیین داشت که عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخورد‌های منصفانه در کار است، بنابراین رفتارهای عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها به کار و بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود، لذا با توجه به این که خلاقیت یکی از عوامل مهم در شغل کارکنان مطرح است با درک عدالت سازمانی از سوی کارکنان رفتارهای خلاقانه نیز تقویت خواهند شد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد که کتابخانه‌های دانشگاهی زمینه‌های ارتقا، آموزش، بهبود ارتباطات، نحوه برخورد با کارکنان و ایجاد فرصت‌های رشد شغلی برابر را فراهم نمایند. در نهایت مشخص شد که هوش سازمانی بر روی خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی تأثیر مثبتی دارد و این بدان معناست که هوش سازمانی نتیجه اجتماعی هوش فردی است و به آن مربوط می‌شود و از آنجا که خلاقیت یعنی ارائه یک ایده جدید و خلاقیت نیز نیازمند هوش است و نبود هوش سازمانی، سازمان را در دستیابی به راه‌حل‌های خلاقانه مشکلاتش دچار سردرگمی و ناتوانی می‌کند، هوش سازمانی تأثیر مستقیمی بر روی خلاقیت کارکنان خواهد داشت. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که مدیران کتابخانه‌ها با برگزاری جلسات یا همایش‌های اندازه‌گیری میزان خلاقیت یا گفتگو در زمینه مشکلات با ایده و طرح نو علاوه بر تشویق مدیران به انجام امور، ایده‌های نو را شناسایی کرده و با ایجاد یک پایگاه دانش سازمانی به تقویت هوش سازمانی کمک نموده و از آن استفاده نمایند.

#### منابع

بخشنده، ا؛ احمدی بالادهی، س.م.؛ ساعد، ر؛ بابائی کچی، ع.ا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان. *اولین همایش ملی پیشرفت‌ها و چالش‌ها در علوم، مهندسی و فناوری*.

تغییر متغیر مستقل است. بدین ترتیب میزان تأثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی بر خلاقیت به ترتیب برابر ۰/۶۹، ۰/۶۷ و ۰/۷۴ است.

#### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت مسئله خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی و تأثیر آن در ستاده‌های سازمان، لازم است که عوامل مهم دخیل در آن مورد بررسی قرار گیرند. عوامل مختلفی بر خلاقیت اثرگذار بوده که به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند: عوامل فردی و عوامل سازمانی؛ که در پژوهش حاضر، سه مورد از مهم‌ترین عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی)؛ طبق نظر پژوهشگران مقاله حاضر، مورد بررسی قرار گرفته است. هدف تحقیق حاضر تعیین تأثیر فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی بر خلاقیت کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران بود. یافته‌ها نشان داد که میزان تأثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و هوش سازمانی بر خلاقیت به ترتیب برابر ۰/۶۹، ۰/۶۷ و ۰/۷۴ است. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات قربانی و همکاران (۱۳۹۳)، والا نژاد (۱۳۹۷)، نسیه و همکاران (۲۰۰۹) و بخشنده و همکاران (۱۳۹۴)، در بعد هوش سازمانی، رنج دوست و کاظمی (۱۳۹۷)، اکرم و حیدر (۲۰۱۶) در بعد عدالت سازمانی و عالمین و همکارانش (۱۳۹۴) در بعد فرهنگ سازمانی همسو است و همخوانی دارد. با توجه به این که مشخص شد فرهنگ سازمانی بر روی خلاقیت کارکنان تأثیر دارد می‌توان چنین نتیجه گرفت که بدون داشتن یک فرهنگ سازمانی اثربخش، نمی‌توان انتظار فعالیت‌های خلاقانه را داشت، بنابراین برای شناخت سازمان و رفتارها خلاقانه کارکنان، ایجاد ارزش‌های همسو با خلاقیت کارکنان در کتابخانه‌ها یک ضرورت مهم است، زیرا با اهرم فرهنگ خلاق به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در کتابخانه‌ها پایدار کرد. از این رو فرهنگ سازمانی، به عنوان یکی از عوامل اساسی در موفقیت و تحقق اهداف بلند مدت سازمان در زمینه حمایت از خلاقیت کارکنان می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد کتابخانه‌های دانشگاه



آموزش و پرورش منطقه ۵ استان تهران. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲، ویژه نامه بهار، ۷۶۶-۷۴۹  
 عالمین، ز.؛ یادگاری، ض.؛ ناظم، ف.؛ کریم‌زاده، ص. (۱۳۹۴). بررسی میزان رابطه بین حل خلاق مسئله در فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران آموزش و پرورش استان لرستان. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۴(۴)، ۱۶۲-۱۴۳.

فروزان‌فر، ا. (۱۳۹۵). ارتباط عدالت سازمانی با سلامت سازمانی و خلاقیت کارکنان اداره کل و ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های یزد. پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تفت.

فرهی یوزنجانی، ب.؛ سنجقی، م. ا. (۱۳۸۸). ارزیابی و تحلیل روش‌های شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی. راهبرد فرهنگ، ۵(۵)، ۵۴-۲۹  
 فضایی، ا.؛ شمشری، ع. (۱۳۹۲). ارائه چارچوب مفهومی مدل فرهنگ سازمانی فقه محور، ولایت مدار و مبتنی بر کرامت انسانی در سازمان‌های نظارتی. فصلنامه آفاق امنیت، ۵(۱۸)، ۶۵-۳۵

قربانی، م.؛ منفردی راز، ب.؛ نیستانی، ف. (۱۳۹۳). رابطه هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی. دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، ۳(۳)، ۶۲۴-۶۱۱

مرادی، س.؛ چشمه سهرابی، م.؛ مرادی، م. (۱۳۹۵). رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت کتابداران در کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی شهر کرمانشاه. دانش‌شناسی، ۹(۳۲)، ۳۲.

معظمی، م.؛ محمدخانی، ک.؛ دلاور، ع.؛ محمد داودی، ا. (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزشی در آموزشکده‌های سما دانشگاه آزاد اسلامی و تعیین سهم هر یک از آن‌ها. ره‌یافتی‌نو در مدیریت آموزشی، ۱۹(۱)، ۱۲۶-۱۰۵

معظمی، م.؛ والا، ر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه ذهنیت فلسفی با میزان افزایش خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۴(۲)، ۵۱-۳۷

موغلی، ع.؛ مالکی طبس، ف. (۱۳۸۸). رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت، ۲(۶)، ۹۷-۱۲۳

والانژاد، ع. (۱۳۹۷). رابطه هوش سازمانی با خلاقیت کارکنان اداره خدمات عملیات شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاجاری. پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گچساران.

بیرانوند، ع.؛ سهیلی، ف. (۱۳۹۴). شرایط زمینه‌ای لازم برای بروز خلاقیت در کتابداران کتابخانه‌های عمومی. مطالعه موردی: کتابخانه‌های عمومی استان فارس. فصلنامه دانش‌شناسی، ۸(۲۸)، ۴۸-۲۹

حسینی، س.س.؛ عطایی‌فر، ر.؛ همتی‌راد، د.گ. (۱۳۹۷). تعیین رابطه بین خلاقیت، هوش معنوی و هوش هیجانی کارکنان با بهره‌وری آن‌ها در سازمان جهاد کشاورزی استان گلستان. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۰(۳۶)، ۱۷۴-۱۵۵

دیوبند، ا. (۱۳۹۵). بررسی نقش سبک رهبری اخلاقی در تبیین سکوت سازمانی و خلاقیت کارکنان با آزمون نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک شده در میان کارکنان دانشگاه ارومیه. پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه، ارومیه  
 رفعتی اصل، س.ع.؛ شامرادی، س.ن. (۱۳۹۹). شناسایی معیارهای چابکی آماد و پشتیبانی ناجا (مطالعه موردی: آماد و پشتیبانی ناجا). علمی اندیشه آماد، ۱۹(۷۵)، ۲۳-۱

رنج دوست، ش.؛ کاظمی، م. (۱۳۹۷). ارائه الگویی برای خلاقیت بر اساس فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی در بین کارکنان اداره آموزش و پرورش، فصلنامه ره‌یافتی‌نو در مدیریت آموزشی، ۹(۳۶)، ۳۴۰-۳۱۱

زارع، ب.؛ دادخواه، ت. (۱۳۹۲). بررسی رابطه ادراک عدالت سازمانی و رضایت شغلی در دو سازمان آموزشی. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۴(۴)، ۶۹-۳۷

سعیدی‌نیا، م. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین هوش سازمانی با منزلت اجتماعی ادراک شده در کارکنان شبکه بهداشت و درمان کهگیلویه. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۴(۱)، ۲۵۵-۲۵۱

شامرادی، س.ن.؛ مهاجران، ب. (۱۳۹۷). ارائه الگوی بهبود شایستگی حرفه‌ای کارکنان (مطالعه موردی: سازمان آموزش و پرورش استان تهران). فصلنامه مهارت آموزی، ۷(۲۵)، ۷۰-۴۷

شجاعی، م.؛ زیویار، ف.؛ غلامعلی‌زاده، ر.؛ اسماعیلی بیدهدندی، ح. (۱۳۸۴). بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی اعضای هیات علمی پردیس دانشکده‌های فنی و پردیس علوم دانشگاه تهران. فرهنگ مدیریت، ۳(۱۱)، ۱۷-۵

طوطیان، ص.؛ مهرآرا، ا.؛ بیگدلی، م. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی با خلاقیت و عملکرد سازمانی منابع انسانی مدیران

- Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8).
- Klain Gabbay, L.; Shoham, S. (2019). The role of academic libraries in research and teaching. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(3), 721-736.
- Kwantes, Catherine T.; Bond, Michael H. (2019). Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism. *Personality and Individual Differences*, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.046>
- Mathews, B. (2012). Think like a startup: A white paper to inspire library entrepreneurialism.
- McDowall, A.; Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33(1), 829
- Nasabee, N.; Jahanee, J.; Safarpour, A. (2009). Relationship of Organizational Intelligence and Personal Creativity in Shiraz University of Medical Science in 2008. *World Applied Sciences Journal*, 6 (11), 1481-1488.
- Oakleaf, M. (2010). *The value of academic libraries: A comprehensive research review and report*. ISBN: 978-0-8389-8568;-7.
- Potas, N.; Ercetin S.S.; Kocak, S. (2010). Multi dimensional organizational intelligence measurements for determining the institutional and managerial capacity of girls technical education institution (Diyarbakir, Sanliurfa & Konya/ Turkey). *African Journal of Business Management*, 4(8), 1644-1651.
- Rin and Rluk (2011) The Value of Libraries for Research and Researchers. Available at: <http://www.rin.ac.uk/our-work/>
- Rowley, J. (1996). Motivation of staff in libraries. *Library Management*, 17 (5), 31-35. <https://doi.org/10.1108/01435129610119610>.
- Rubin, V. L.; Gavin, P. T.; Kamal, A. M. (2011). Innovation in Public and Academic North American Libraries, in Words and Deeds. In Proceedings of the Annual Conference of CAIS/Actes du congrès annuel de l'ACSI.
- Sharif, R. (2019). The relations between acculturation and creativity and innovation in higher education: A systematic literature review. *Educational Research Review*, 28.
- Stalinski, S. (2004). Organizational intelligence: a systems perspective. *Organization Development Journal*, 22(2), 55-67.
- همدانی زاده، م. (۱۳۹۷). رابطه سرمایه روان‌شناختی و رهبری توزیعی با خلاقیت شغلی معلمان. پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل
- Akram, T.; Haider, M. J.; Feng, Y. X. (2016). The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: an empirical study from China. *Innovation*, 2(1), 114-126.
- Bahri-Ammari, N.; Bilgihan, A. (2017). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on customer retention: An empirical investigation in the mobile telecom industry in Tunisia. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 89-100.
- Bieraugel, M. (2015). Managing library innovation using the lean startup method. *Library Management*.
- Brundy, C. (2015). Academic Libraries and Innovation: A Literature Review. *Journal of Library Innovation*, 6(1).
- Cook, M.; Van der Veer Martens, B. (2019). Managing Exploratory Units in Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 59(6), 606-628.
- Creaser, C.; Spezi, V. (2014). Improving perceptions of value to teaching and research staff: The next challenge for academic libraries. *Journal of librarianship and information science*, 46(3), 191-206.
- Fahey, L. (2007). Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. *Strategy & leadership*.
- Frate, Cláudio Albuquerque., Brannstrom, Christian., Girão de Moraes, Marcus Vinicius., Caldeira-Pires, Armando de Azevedo (2019). Procedural and distributive justice inform subjectivity regarding wind power: A case from Rio Grande do Norte, Brazil. *Energy Policy*, 132, 185-195.
- Frate, C. A.; Brannstrom, C.; de Moraes, M. V. G.; de Azevedo Caldeira-Pires, A. (2019). Procedural and distributive justice inform subjectivity regarding wind power: A case from Rio Grande do Norte, Brazil. *Energy Policy*, 132, 185-195.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Jantz, R. C. (2016). *MANAGING CREATIVITY The Innovative Research Library*.
- Khan, S. K.; Rashid, M. Z. A. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning

## The effect of culture, justice and organizational intelligence on the creativity of the staff of university libraries of Islamic Azad universities in Tehran

---

Mojtaba Moazami<sup>1</sup> | Seyedeh Niloufar Shamoradi<sup>2</sup>

1-Assistant Professor, Department of Higher Education Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran.

2- PhD. Student, Department of Educational Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran. (Corresponding Author) shamoradi8498@gmail.com

### Abstract

---

**Objective:** The aim of this study was to determine the effect of culture, justice and organizational intelligence on the creativity of the staff of university libraries of Islamic Azad universities in Tehran.

**Methodology:** In terms of practical purpose and in terms of how to collect survey information and in terms of type, it is descriptive. The statistical population includes all staff of university libraries of Islamic Azad universities in Tehran, due to the fact that the size of the statistical population is limited, so the number of population is equal to the sample and the counting method was used and 114 people were selected as the sample size. Data collection is library and field method. The research tool is three prefabricated questionnaires from each of the three variables of organizational culture, organizational justice and organizational intelligence. Cronbach's alpha values of culture, justice and organizational intelligence were calculated to be 0.79, 0.84, 0.81, 0.78, respectively, which indicates the acceptable reliability of the questionnaires. SPSS 25 statistical analysis software was used for data analysis and LISREL was used for structural equation modeling.

**Results:** Based on the research findings, the researchers showed that the effect of culture, justice and organizational intelligence on creativity is 0.69, 0.67 and 0.74, respectively.

**Conclusion:** The results show the direct and positive effect of all three variables of culture, justice and organizational intelligence on creativity; therefore, all the hypotheses of this research, based on the effect of culture, justice and organizational intelligence on creativity, are confirmed.

---

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Justice, Organizational Intelligence, Creativity, University Library Staff