

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۱۴

بررسی تأثیر ابتکار عمل فردی و تنوع مهارت بر خلاقیت کارکنان، با نقش تعدیلگری اختصاصی بودن دانش و منابع خلاق

حسن یوسفی فر^۱

یعقوب مهارتی^{۲*}

محمد مهدی فراچی^۳

چکیده

هدف: هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر ابتکار عمل فردی و تنوع مهارت بر خلاقیت با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری اختصاصی بودن دانش و منابع خلاق است.

روش: این پژوهش از لحاظ ماهیت کاربردی و از نظر نوع تحقیق پیمایشی است. برای این منظور تعداد ۲۲۰ نفر از کارکنان مجموعه شهرداری بجنورد بر اساس جدول مورگان و به صورت نمونه گیری تصادفی به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شده‌اند و به بررسی این ابعاد در بین آنها پرداخته شده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد که روایی محتوایی آن با نظر خبرگان و روایی سازه‌ای آن به کمک تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ تأیید شد. روش تحلیل مورد استفاده در این پژوهش بر اساس مدل معادلات ساختاری و نرم افزار ایموس ۱۶ است.

یافته‌ها: در رابطه بین ابتکار عمل و تنوع مهارت با خلاقیت، مقدار ضریب رگرسیونی و عدد معناداری به ترتیب ۰/۴۵ و ۰/۱۸ و ۳/۲۶۰ و ۲/۰۱۴ به دست آمد که مؤید وجود رابطه مثبت و معنادار بین این دو متغیر با خلاقیت است. نتایج تحلیل تعدیلگری، نقش تعدیلگری منابع خلاق را در رابطه بین ابتکار عمل و خلاقیت و همچنین نقش تعدیلگری اختصاصی بودن دانش را در رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت تأیید نکرد اما وجود منابع خلاق در رابطه بین ابتکار عمل فردی و خلاقیت با

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران hyfar.ie84.em91@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول) maharati@um.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران mhfarahi@um.ac.ir

مقدار β برابر با ۰/۳۸۷ و اختصاصی بودن دانش در رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت با مقدار β برابر با ۰/۲۸۸- نقش تعدیلگری داشتند.

نتیجه گیری: نتایج حاصل از اجرای تحقیق نشان می دهد که ابتکار عمل فردی و تنوع مهارت اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت فردی دارند و همچنین وجود منابع خلاق رابطه بین ابتکار عمل فردی و خلاقیت را تقویت و اختصاصی بودن دانش رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت را تضعیف می کند. کلیدواژه ها: ابتکار عمل فردی، اختصاصی بودن دانش، تنوع مهارت، خلاقیت، منابع خلاق.

پیشگفتار

بقا و توسعه سازمان ها مهم ترین اصل برای سازمان ها است و همه سازمان ها برای بقا نیازمند اندیشه های نو و نظرات بدیع و تازه هستند و این بقا و توسعه در طی چند دهه قبل به صورت طبیعی؛ یعنی با پاسخگویی ساده به تغییرات امکان پذیر بود اما شرایط به گونه ای دیگر در حال تغییر است و سازمان هایی که صرفاً در جایگاه واکنشی قرار گرفته باشند محکوم به شکست و فنا خواهند بود. از طرف دیگر خلاقیت زمینه رشد و ایجاد تغییرات در سازمان را فراهم می کند. سازمان ها و شرکت هایی که می خواهند موفق شوند منابع انسانی خود را به خلاقیت و نوآوری تشویق می کنند. از این رو تمامی سازمان ها پیوسته در جست و جوی راه هایی هستند که خلاقیت را تقویت نموده و موانع پیش روی آن را برطرف نمایند.

با وجود سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، اخیراً سازمان ها به واسطه سرعت شگرف تغییرات فن آوران، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی دریافته اند که منبع کلیدی و دائمی برتری رقابتی و بقای سازمان، خلاقیت است (کیم و ماوورن^۱، ۲۰۰۵).

بسیاری از مطالعات، خلاقیت را تولید ایده در زمینه محصولات، فعالیت‌ها و رویه‌ها می‌دانند که اولاً نو و بدیع باشند و ثانیاً به صورت بالقوه برای سازمان مفید باشند (شلی و همکاران ۲۰۰۴ به نقل از آمایل ۱۹۹۶).

تورنس^۱ (۱۹۷۲) تفکر خلاق را فرآیند احساس خلأها و اختلال عناصر غایب، شکل دهی ایده‌ها و فرضیه‌ها درباره آنها، آزمودن این فرضیه‌ها، برآورد نتیجه، تعبیر و آزمودن دوباره این فرضیه‌ها می‌داند. به اعتقاد کنورگ^۲ (۲۰۰۷) خلاقیت یعنی نگاه کردن به همان چیزی که دیگران نگاه می‌کنند با داشتن تفکر متفاوت از آنها. وودمن، اسویر و گریفن^۳ (۱۹۹۳) خلاقیت سازمانی را به عنوان خلق یک محصول، خدمت، ایده، رویه، فرآیند جدید مفید و ارزشمند توسط افرادی که با همدیگر در یک سیستم پیچیده کار می‌کنند تعریف می‌کنند. سویتمن، لاتنز، آوی و لاتنز^۳ (۲۰۱۱) خلاقیت سازمانی را ایجاد ایده‌های تازه برای تغییر در محصولات، خدمات و فرآیندها به منظور دستیابی بهتر به اهداف سازمانی تعریف کرده‌است.

با وجود اهمیت خلاقیت در تمامی سازمان‌ها و روند روبه‌رشد توجه مدیران به این موضوع، برخی سازمان‌ها به لحاظ ساختار و ماهیت فعالیتی که دارند نیازمند توجه بیشتری به خلاقیت هستند. یکی از این سازمان‌ها شهرداری است. در دنیای کنونی که سرعت تغییرات بسیار بالاست اگر سازمانی چون شهرداری از خلاقیت غفلت کند یا از گردونه رقابت خارج خواهد شد یا با به کار بردن تقلیدی طرح‌هایی که در سایر شهرها به اجرا درآمده بدون آنکه ملاحظات امکان‌سنجی آن لحاظ شود آسیب‌هایی جدی وارد خواهد نمود.

شهر بجنورد حدود چهارده پیش به عنوان مرکز استان خراسان شمالی تعیین شده‌است و همین عامل سبب شده تا این شهر رشد بسیار سریعی را به خود ببیند. هجوم جمعیت از سایر شهرهای استان و سایر استان‌های کشور جمعیت این شهر را یکباره افزایش داده و این

1. Torrance

2. Griffen

3. Sweetman, Luthans, Avey & Lythans

افزایش جمعیت پیامدهایی چون ساخت و سازهای فراوان و مشکلات ترافیکی را به دنبال داشته است. از سوی دیگر توقعات از شهر بجنورد به عنوان مرکز استان بالا رفته و انتظار می‌رود امکانات شهرنشینی روزبه‌روز در آن بیشتر شود. به دلیل وسعت، تنوع و ماهیت کار، شهرداری از جمله سازمان‌هایی است که خلاقیت کارکنان آن بسیار حائز اهمیت بوده و توجه به این موضوع می‌تواند عملکرد مجموعه را تا حد چشمگیری ارتقاء بخشد. شهرداری‌ها به واسطه ماهیت ساختاری، وظایف و کارکردهایی که دارند جزو سازمان‌هایی به شمار می‌آیند که ضرورت وجود خلاقیت در آنها بر همگان آشکار است. از طرفی گستره وسیعی از خدمات توسط شهرداری‌ها ارائه می‌شود. از یافتن ایده‌های نو برای کاهش هزینه‌ها و درآمدزایی گرفته تا مباحث زیباسازی شهر، مبلمان شهری، طراحی فضاهای سبز، مهندسی خیابان‌ها و معابر، نام گذاری‌ها، وضعیت تردد و ترافیک، برنامه‌ریزی فرهنگی، ساخت و سازها و توسعه شهر، نظافت شهر و مدیریت پسماند، روشنایی معابر جمع‌آوری و مدیریت آب‌های سطحی، ایجاد شرایط مناسب برای جذب گردشگر، تبلیغات شهری و ... همه و همه عرصه نفوذ خلاقیت در شهرداری‌هاست و از طرف دیگر انتظارات گسترده شهروندان، الزام ارائه خدمات متنوع، مطلوب و باکیفیت را موجب شده است. تأمین منابع مالی برای خدمات گسترده و همچنین یافتن راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها، چالش‌های دیگری است که شهرداری با آنها روبرو است. به علاوه سرعت تغییر فن‌آوری و تغییر در انتظارات، ضرورت خلاقیت و نوآوری در شهرداری را آشکارتر می‌سازد. بنابراین مطالعه بر روی خلاقیت کارکنان شهرداری‌ها و برنامه‌ریزی برای تقویت آن، علاوه بر آنکه می‌تواند زمینه‌ساز ارتقاء سطح خدمات ارائه شده توسط شهرداری‌ها باشد می‌تواند ضمن کمک به کاهش هزینه‌ها، زمینه‌ساز ایجاد درآمد پایدار برای شهرداری‌ها باشد. با این توضیحات ضروری به نظر می‌رسد بحث خلاقیت و توجه به ترویج و گسترش آن در میان کارکنان شهرداری بجنورد مورد توجه جدی واقع شود.

می‌توان گفت خلاقیت کم‌وبیش در تمامی انسان‌ها وجود دارد اما لازمه بروز آن، تلاش در جهت شکوفا سازی و تقویت آن است. از وظایف اصلی سازمان‌ها در این خصوص، شناسایی زمینه خلاقیت افراد و فراهم آوردن شرایط ظهور و بروز آن است. برای این کار لازم است عوامل فردی، گروهی، سازمانی و محیطی مؤثر بر خلاقیت افراد به دقت مورد مطالعه قرار گیرند. مطالعات بسیاری در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت و نحوه اثر آنها انجام شده است. آمابیل با بیش از دو دهه تحقیق در زمینه ارتباط بین محیط کار و خلاقیت به این نتیجه رسیده است که خلاقیت به شدت تحت تأثیر محیط سازمانی است. (افشاری و ارشدی ۱۳۹۳). بسیاری از مطالعات انجام شده قبلی به ویژگی‌های فردی نظیر تمایل به پیچیدگی، جسارت، کنجکاوی، هوش، انرژی، اعتماد به نفس و ... که ویژگی‌های متمایز کننده یک فرد خلاق از یک فرد غیر خلاق است توجه داشته‌اند (به عنوان مثال آمابیل^۱، ۱۹۸۳، ۱۹۹۸، اولدهام^۲ و کیومینگ^۳، ۱۹۹۶، تیرنی^۴، فارمر و گرین، ۱۹۹۹).

بر اساس مطالعات انجام شده، ابتکار عمل فردی و تنوع مهارت به عنوان دو عامل که نقشی مهم در برانگیختن رفتار خلاقانه دارند در نظر گرفته می‌شوند. ابتکار عمل فردی مفهومی مهم هم برای مباحث تئوری و هم برای مسائل عملی است (فی و فریز، ۲۰۰۱). فریز (۱۹۹۷) بیان می‌کند ابتکار عمل فردی هم‌اکنون مورد استفاده قرار می‌گیرد اما اهمیت آن در آینده بیشتر خواهد شد چرا که محیط‌های کاری در آینده نیازمند درجه بالایی از اعتماد به نفس هستند.

فریز، کرینگ و زمپل (۱۹۹۶) ابتکار عمل فردی را رفتاری برای انجام یک اقدام یا روی آوردن به یک کار با لحاظ کردن آنچه آن کار بدان نیاز دارد می‌داند. به بیان دیگر ابتکار

1. Amabile
2. Oldham
3. Cumming
4. Tierney

عمل یک سندرم رفتاری است که منجر به اتخاذ یک رویکرد فعالانه و خودآغازگر برای کار و فراتر از آنچه به صورت رسمی لازمه انجام شغل واگذار شده است می‌شود. به صورت خاص، ابتکار عمل فردی با ویژگی‌های زیر مشخص می‌شود:

- در راستای مأموریت سازمانی است؛

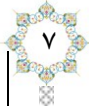
- بر افق زمانی دراز مدت تمرکز دارد؛

- هدف‌جو و عملگرا است؛

- در مقابله با موانع و بازدارنده‌ها پافشاری می‌کند؛

- خودآغازگر و فعال است؛

ابتکار عمل یک اقدام فعالانه است. این رویکرد فعالانه حاکی از آن است که فرد تلاش می‌کند تا بازخور بگیرد. علائمی از مشکلات آینده را دریافت کند و برنامه‌هایی برای برخورد فعالانه با مشکلات آتی ایجاد نماید. یکی از نتایج چنین رویکرد فعالی این است که محیط توسط اشخاص تغییر می‌یابد. این رویکرد با رویکرد منفعلانه در تقابل است. رویکردی که با مشخصه‌های زیر تعیین و مشخص می‌شود "انجام دادن آنچه گفته می‌شود انجام بده. جا زدن در مقابل سختی‌ها و واکنش به تقاضاهای محیطی" (فی و فریز ۲۰۰۱). آنها اعتقاد دارند پیش‌دستی کردن و سبقت گرفتن از تقاضاهای آینده و آماده شدن برای آنها و یا جلوگیری از رخداد مشکلات نوعاً اهداف ابتکار عمل هستند. از این رو ابتکار عمل فردی یک اقدام فعالانه است. ابتکار عمل فردی نوعی اقدام خودآغازگر است که نقش کاری را فراتر می‌برد و اغلب دلالت بر نوعی سرکشی نسبت به بالادستان دارد. در درازمدت، ابتکار عمل می‌بایست همراستا با اهداف کلان سازمانی باشد و اقدامی که فاقد جهت‌گیری شرکتی باشد ابتکار عمل فردی نخواهد بود (فی و فریز ۲۰۰۱). در حقیقت خود آغازگری به معنای این است که اهداف توسط شخص دیگری مشخص نمی‌شود بلکه خود فرد این اهداف را ایجاد می‌کند. زمانی که اهداف دراز مدت باشد پیاده‌سازی این اهداف و



اصرار بر پیاده‌سازی به افراد کمک می‌کند تا خود آغازگری را در فعالیت‌ها توسعه دهند و بنابراین ابتکار عمل از خود نشان دهند (فریز و همکاران ۱۹۹۶).

کارکنان معمولاً مایلند مسائل، موانع و بازدارنده‌ها را در پروژه‌ها و اهداف جدید پیش رو تجربه کنند اما سرپرستان ممکن است علاقه‌ای به ایده‌های جدید نداشته باشند به همین خاطر کارکنان با ابتکار عمل پایین منفعل هستند و بنابراین اغلب منتظر پیام‌های سرپرستان خود هستند تا اینکه چه کاری انجام دهند. کارکنان با ابتکار عمل بالا، عملگرا و فعال هستند بنابراین تمایل دارند افکارشان را سریعاً به عمل تبدیل کنند نه اینکه منتظر پیام سرپرستان باشند (فریز و همکاران ۱۹۹۶).

اهداف ممکن است افق زمانی مختلفی داشته باشند. زمانی که استراتژی شرکت تمرکز بر اهداف بلند مدت است فقط به مسائلی که بلافاصله به وقوع می‌پیوندند توجه نخواهیم کرد بلکه به عملکرد وظایف آینده نیز اندیشه خواهد شد (فریز و همکاران ۱۹۸۷). تمرکز بر افق زمانی طولانی مدت یک جزء ضروری برای ابتکار عمل فردی است که در غلبه بر مشکلات، مواجه شدن با سختی‌ها و فکر کردن به راه حل‌های جایگزین برای انجام وظایف اهمیت آن بروز خواهد کرد؛ زیرا به افراد این امکان را می‌دهد تا فعال باشند و به جای آنکه فقط منتظر باشند تا مسائل و مشکلات ظاهر شوند به استقبال آنها رفته و خود را برای مواجه با آنها آماده می‌کنند.

اهداف دراز مدت تنها زمانی دارای اثر خواهند بود که به عمل تبدیل شوند. برخی افراد ممکن است اهداف معینی داشته باشند اما به درصد کمی از آن دست یابند. کوهل^۱ (۱۹۸۳) و (۱۹۹۲) این افراد را حالت‌گرا^۲ می‌نامند. برخی دیگر از افراد سریعاً اهداف را به عمل تبدیل می‌کنند که به آنها عملگرا^۳ گفته می‌شود. کوهل (۱۹۹۲) معتقد است اهداف به گونه ای متفاوت به عمل تبدیل می‌شوند. وی در مورد تفاوت‌هایی که افراد در ترجمه و تبدیل

1. Kuhl
2. state orientation
3. action orientation

تصمیمات (یا همان اهداف) دارند مطالعاتی انجام داده است. برخی افراد می‌خواهند کارهایی را انجام دهند (اهداف معینی دارند) اما تاکنون اقدام خاصی انجام نداده‌اند (حالت گرا هستند) برخی دیگر سریعاً تصمیمات را به اقدامات تبدیل می‌کنند (اقدام گرا هستند). کوهل بیان می‌کند که حالت گراها بیشتر درگیر افکارشان هستند تا اقداماتشان و همچنین معتقد است عملگراها درباره مسائل و مزیت‌های اهدافشان فکر نمی‌کنند بلکه این اهداف را سریعاً به اقدامات تبدیل کنند (فریز، فی، هیلبرگر، لنگ و تگ (۱۹۹۷).

ابتکار عمل این مفهوم را می‌رساند که فرد اهداف و ایده‌هایش را پیاده می‌کند و اقدامات هدف محور هستند و توسط اهداف هدایت می‌شوند. در کار، اهداف قویاً تحت تأثیر انجام دهندگان کارها هستند که وظایف به آنها سپرده شده است و یک فرآیند تبدیل وظایف بیرونی به اهداف وجود دارد (فرآیند بازتعریف) (هاکمن^۱ ۱۹۷۰ به نقل از فریز و همکاران (۱۹۹۷).

استاو و بوتگر^۲ (۱۹۹۰) بیان می‌کند اهداف کارکنان صرفاً به میزان کار تعیین شده در زمان مشخص محدود نمی‌شود بلکه شامل اهداف بیشتری خواهد بود که به تعریف اهداف فراتر از نقش منجر می‌شود. کوهل (۱۹۸۳ و ۱۹۹۲) استدلال می‌کند که حالت گراها نسبت به عملگراها بیشتر درگیر افکارشان هستند. عملگراها درباره مسائل و مزیت‌های اهدافشان فکر نمی‌کنند، به جای آن سریع این اهداف را به عمل تبدیل می‌کنند. بنابراین افراد با ابتکار عمل همراستا با هدف و عملگرا هستند (فریز و همکاران (۱۹۹۷).

چن و همکارانش (۲۰۱۱) تنوع مهارت را وسعت مهارت یا دانشی معرفی کرده‌اند که کارکنان از طریق برنامه‌های آموزشی و یا در حین کار و یا گردش شغلی کسب می‌کنند که البته مهارت‌ها صرفاً برای خلق ایده‌های جدید مهم نیستند بلکه برای استفاده از تکنولوژی‌ها و جذب دانشی که در جای دیگر تولید شده است نیز به کار می‌روند.

1. Hackman
2. Boettger

آماییل (۱۹۹۸) معتقد است دو نوع مهارت برای خلاقیت افراد مهم است؛ مهارت مرتبط با موضوع یا زمینه اصلی کار (مهارت موضوعی) و مهارت مرتبط با خلاقیت (مهارت‌های خلاقانه). مهارت‌های موضوعی شامل دانش، مهارت‌های فنی و دانش حقیقی مرتبط با موضوع مورد نظر است. مهارت‌های مرتبط با خلاقیت شامل دانش صریح و ضمنی که درگیر با استراتژی‌های مناسب برای تولید ایده‌های خلاقانه، سبک‌های انگیزشی مناسب و سبک‌های کار برای تولید ایده‌های خلاقانه هستند. به بیان دیگر مهارت‌های خلاقانه به مواردی چون رویکردهای حل مساله، یافتن راه حل‌های ممکن پیشنهاد گزینه‌های ممکن و ... اشاره دارد (زو و شلی ۲۰۰۳).

خلاقیت در برخی سازمان‌ها همانند شهرداری جایگاه ویژه‌ای دارد. لازمه ظهور و بروز خلاقیت در شهرداری، داشتن کارکنانی است که تجربه، دانش و مهارت کافی در حوزه‌های مختلف مرتبط کاری داشته باشند. از طرف دیگر به دلیل ماهیت کار شهرداری، می‌توان برای یک موضوع خاص تعداد بسیاری ایده تولید کرد و مهم انتخاب و اجرای بهترین آنهاست و به همین دلیل همواره موانع و مخالفت‌هایی بر سر راه اجرای ایده‌ها وجود دارد که ضروری است کارکنان با آمادگی کامل و فعالانه به اجرای ایده‌های منتخب پردازند و با اصرار در مقابل موانع ایستادگی کنند. بنابراین، دو مؤلفه تنوع مهارت و ابتکار عمل برای تحقیق بر روی خلاقیت در شهرداری باید مورد بررسی قرار بگیرند.

صرف داشتن مهارت‌های متنوع و ابتکار عمل بالا، خلاقیت در شهرداری را تضمین نمی‌کند چرا که اجرای ایده‌ها نیازمند در اختیار داشتن منابع مورد نیاز، هم برای ایده‌پردازی و هم برای اجراست. البته ذکر این نکته هم ضروری است که در همه بخش‌های شهرداری به یک اندازه بروز خلاقیت رخ نمی‌دهد. بنابراین لازم است علاوه بر دو مؤلفه داشتن مهارت‌های متنوع و ابتکار عمل کارکنان، در اختیار بودن منابع کافی برای خلاقیت و وضعیت شغل و وظیفه به لحاظ اختصاصی بودن دانش مورد بررسی قرار بگیرند.

سمپلر (۱۹۹۸) اختصاصی بودن دانش را اینگونه تعریف می‌کند: محدوده‌ای که اطلاعات به دست می‌آیند و یا برای افراد مشخص به کار برده می‌شوند. به عنوان مثال زمانی که اطلاعات صرفاً توسط افرادی که آنها را در مالکیت دارند قابل تفسیر باشند در درجه بالایی از اختصاصی بودن هستند. از سوی دیگر یک وظیفه با دانش اختصاصی بالا به این معنی است که فقط افرادی محدود دارای این دانش هستند که می‌توانند آنها را به طور کامل و مؤثر انجام دهند (سمپلر ۱۹۹۸). به بیان دیگر افرادی که وظیفه محوله به آنها نیاز به دانش خاص بالا دارد تمایل دارند وظیفه را بکنواخت انجام دهند. به همین خاطر اختصاصی بودن دانش ممکن است مشخصه‌های فردی کارکنان درگیر با خلاقیت را تکمیل کند (چن و همکاران، ۲۰۱۱).

نوناکا (۱۹۹۴) معتقد است دانش اختصاصی همانند دانش بی‌شکل و ساختار نیافته است. درحالی که جنسن و مک‌لینگ (۱۹۹۸) دانش اختصاصی را دانشی می‌داند که انتقال آن بین نمایندگی‌ها و عوامل هزینه‌بر است بر خلاف دانش عمومی که ارزان‌تر جابجا می‌شود. دانش اختصاصی دارای ویژگی‌های مالکیت صرفاً توسط تعداد محدودی از اشخاص و هزینه بالای انتقال است و علت این هزینه بالا این است که به طور معناداری قابل یکپارچه شدن نیست و به طور معمول رویه‌هایی برای انتقال آن وجود ندارد (به نقل از سمپلر ۱۹۹۸).

دانش با درجه پایین اختصاصی بودن قابل کدگذاری بوده و به راحتی قابل انتقال است. چرا که قابلیت ساختاریافتگی به صورت مجموعه‌ای از قوانین و روابط را دارا است (کوگات و زندر ۱۹۹۲). البته این طور نیست که تمام انواع دانش قابل کدگذاری باشند. برخی همانند تجربیات یا دانش ساختار نیافته این طور نیستند. اطلاعات یا دانشی که قابلیت کدگذاری بالایی دارند دارای درجه پایینی از اختصاصی بودن هستند و می‌توانند از وقایع یا تعاملاتی که آنها را ایجاد کرده‌اند تفکیک شوند.

می‌توان به اختصاصی بودن دانش از منظر دیگری نگریست؛ سمپلر (۱۹۹۸) اختصاصی بودن دانش را اینگونه تعریف می‌کند: محدوده‌ای که اطلاعات به دست می‌آیند و یا برای

افراد مشخص به کار برده می‌شوند. به عنوان مثال زمانی که اطلاعات صرفاً توسط افرادی که آنها را در مالکیت دارند قابل تفسیر باشند در درجه بالایی از اختصاصی بودن هستند. از سوی دیگر یک وظیفه با دانش اختصاصی بالا به این معنی است که فقط افرادی محدود دارای این دانش هستند که می‌توانند آنها را به طور کامل و مؤثر انجام دهند (سمپلر ۱۹۹۸). به بیان دیگر افرادی که وظیفه محوله به آنها نیاز به دانش خاص بالا دارد تمایل دارند وظیفه را یکنواخت انجام دهند. به همین خاطر اختصاصی بودن دانش ممکن است مشخصه‌های فردی کارکنان درگیر با خلاقیت را تکمیل کند (چن و همکاران ۲۰۱۱).

مامفورد (۲۰۰۰) معتقد است برای توضیح اختصاصی بودن دانش ضروری است که مفهومی از تفکیک‌پذیری دانش داشته باشیم. تفکیک‌پذیری دانش مبین این واقعیت است که افراد یا سازمان‌هایی که دانش را تولید می‌کنند لزوماً افراد یا سازمان‌های استفاده‌کننده از دانش نیستند.

مامفورد دو جنبه را برای اختصاصی بودن دانش معرفی می‌کند:

- اختصاصی بودن در کسب^۱ دانش

- اختصاصی بودن در استفاده^۲ از دانش

اطلاعات یا دانشی که درجه بالایی از اختصاصی بودن دارند می‌توانند صرفاً توسط افرادی با دانش اختصاصی ضروری مورد استفاده قرار گیرند. با این وجود به دست آوردن اولیه این اطلاعات ممکن است نیازمند دانش اختصاصی یکسان نباشد. از طرف دیگر اطلاعاتی که درجه بالایی از اختصاصی بودن در به دست آوردن دارند به گونه‌ای هستند که فقط افراد با دانش اختصاصی ضروری می‌توانند آن را به دست آورند. اطلاعاتی که دانش اختصاصی بالا در به دست آوردن هستند معمولاً دانش اختصاصی در استفاده هم هستند.

1. acquisition
2. use

(مامفورد ۲۰۰۰). به طور کلی اختصاصی بودن دانش به وسعت دانش ذاتی خاص یک وظیفه یا کار اطلاق می شود (چن و تسای ۲۰۰۵).

با در نظر گرفتن موارد بیان شده و با توجه به پژوهش صورت گرفته توسط چن و همکاران (۲۰۱۱) می توان گفت شغلی که دارای دانش اختصاصی بالا است دارای مشخصه های زیر است:

- دانش مورد نیاز برای وظایف نقش، محرمانه است.
- دانش مورد نیاز برای وظایف، در محیط بسته تولید می شود.
- دانشی که در انجام کار مورد نیاز است صرفاً مخصوص همین کار است و در جای دیگر کاربرد ندارد.

منابع خلاق به منابعی اشاره دارد که در اختیار کارکنان است تا خلاق فکر کنند، چشم-اندازهای متفاوتی ترسیم کنند و ایده های نو تولید کنند (شلی و همکاران ۲۰۰۴). محققین پیشنهاد می دهند که منابع کافی همانند زمان، سرمایه و مواد، ورودی های ضروری برای خلاقیت کارکنان هستند (به عنوان مثال آمابیل ۱۹۹۸، شلی و همکاران ۲۰۰۴، گلین ۱۹۹۶). وقتی کارکنان منبع کافی در اختیار داشته باشند تشویق می شوند تا درگیر خلاقیت شوند (چن و همکاران ۲۰۱۱). گرابر و دیویس (۱۹۸۸) معتقدند خلاقیت نیازمند زمان و همچنین حجم بالایی کار سخت و انرژی ذهنی بسیار است. بنابراین وقتی خلاقیت را مدیریت می کنیم زمان منبع اساسی است که مدیران می بایست مطمئن باشند که کارکنان مقدار کافی از آن را در اختیار دارند. برای اغلب کارکنان راحت تر است که به شیوه معمول کارها را انجام دهند شیوه هایی که بهره وری آنها تأیید شده است تا اینکه به دنبال رویکرد خلاقانه در انجام کارها باشند (شلی و همکاران ۲۰۰۴). آمابیل و گریبکیویس (۱۹۸۷) دریافتند که زمان کافی برای خلاقانه فکر کردن، بررسی چشم اندازهای مختلف و بازی با ایده ها فاکتورهای ضروری هستند که برای ارتقاء میزان خلاقیت مکرراً ذکر می شوند (شلی و همکاران ۲۰۰۴).

شلی و همکاران (۲۰۰۴) دریافتند که افراد تحت فشار زمان اساساً تمایل کمتری به درگیری در فرآیند خلاقیت هستند. در مجموع مدیران موظفند زمان مناسب برای خلاقیت را در اختیار کارکنان قرار دهند اما نه آنقدر زیاد که هیچ انگیزه و تمایلی برای انجام کارشان نداشته باشند البته در دنیای کنونی که سرعت تغییرات بسیار بالاست اهمیت زمان بسیار ملموس تر خواهد بود.

علاوه بر زمان، کارکنان نیازمند دسترسی به مواد اولیه برای خلاقیت هستند. در خصوص منابع مواد اولیه، مدیران با یک وضعیت دشوار روبرو هستند. همان طور که مواد کافی برای خلاقیت ضروری است اما کمبود یا دسترسی زیاد آن می تواند اثر منفی بر خلاقیت داشته باشد (شلی و همکاران ۲۰۰۴). در اختیار بودن بیش از حد منابع، کارکنان را راحت طلب خواهد کرد و در نتیجه خلاقیت را از بین خواهد برد. بنابراین مدیران می بایست از دسترسی به مقدار کافی و منطقی از منابع ضروری برای کارکنان اطمینان حاصل نمایند.

افراد هم منبع ضروری برای خلاقیت هستند. کارکنان نیاز دارند تا افرادی با مهارت و دانش متنوع در اختیار داشته باشند تا بتوانند اطلاعات مورد نیاز برای پیشبرد فعالیت های خلاقانه خود را از آنها دریافت نمایند. ایجاد و پیاده سازی ایده های خلاقانه غالباً نیازمند ورودی و حمایت از سوی گروه ها و اشخاص است (مامفورد، اسکات، گادیس و استرنج^۱ ۲۰۰۲). وودمن و همکاران (۱۹۹۳) استدلال می کنند برای آنکه خلاق باشیم افراد می بایست قادر باشند آزادانه اطلاعات را با دیگران به اشتراک بگذارند و برای تصمیماتشان ورودی بگیرند. چند نکته حائز اهمیت در این خصوص وجود دارد که می بایست به آنها توجه کرد؛ نخست اینکه افرادی که فرد در اختیار دارد تا چه میزان دانش و مهارت مورد نیاز فرد را تأمین می کنند یا اینکه در شغل کنونی فرد چقدر تجربه دارند که وی بتواند از آنها در مواقع نیاز کمک بگیرد؟ دوم اینکه سهولت دسترسی فرد به این افراد چگونه است؟ آیا فرد هر زمان که بخواهد دسترسی به آنها خواهد داشت یا خیر؟ مسلماً اگر این افراد همکار باشند و

1. Mumford, Scott, Gaddis & strange

به لحاظ فیزیکی به فرد نزدیک باشند امکان دسترسی بسیار بیشتر از زمانی خواهد بود که سطوح سازمانی متفاوت باشد یا اینکه به لحاظ فیزیکی و مکانی از یکدیگر فاصله داشته باشند.

حمایت‌های سازمانی از افراد نیز منبعی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. زمانی که فرد احساس کند بروز خلاقیت در شغل برای سازمان دارای اهمیت است انگیزه بیشتری برای این کار از خود نشان خواهد داد. این حمایت می‌تواند در قالب مادی یا رفتاری و معنوی باشد. ممکن است سازمان برای خلاقیتی که وی از خود بروز می‌دهد برای وی پاداشی در نظر بگیرد و یا نه صرفاً تأکید مدام مدیران ارشد و سرپرستان سازمان بر حمایت از خلاقیت و رویکرد خلاقانه در حل مسائل باشد که در حالت ایده آل، اینگونه رفتار حمایتی جزئی از فرهنگ سازمان خواهد شد. حمایت سازمان از ایده‌های خلاقانه سبب خواهد شد فرد ریسک ناشی از ایده‌های جدید را راحت‌تر بپذیرد و بیشتر در فعالیت‌های خلاقانه درگیر شود.

در اختیار داشتن امکانات، تجهیزات و منابع مالی برای فردی که انتظار می‌رود خلاقیت از خود بروز دهند نیز اهمیت فراوان دارد. علاوه بر اینکه فرد، نیازمند منابع مالی کافی برای خلق ایده و راهکار نو می‌باشد می‌بایست تمهیدات لازم برای پیاده‌سازی ایده وی نیز اندیشیده شود. تولید یک ایده نو غالباً نیازمند انجام تجربه و آزمایش و انجام مطالعه در زمینه مورد نظر است و فرد برای بروز خلاقیت در سازمان نیازمند این است که تجهیزات و امکاناتی که در خلق و آزمایش ایده بکر وی مورد نیازش است در اختیار وی قرار گیرد. ممکن است برخی سازمان‌ها مبالغی را در قالب ردیف بودجه برای این موضوع اختصاص داده باشند یا اینکه محیطی خارج از محل کار فرد در سازمان را برای فعالیت افراد خلاق سازماندهی کرده باشند اما در حالت معمول، فرد در همان محل کار خود و با استفاده از امکانات محیط کارش در جهت بروز خلاقیت تلاش می‌کند. هرچه میزان دسترسی کارکنان به تجهیزات و امکانات مورد نیاز فرد در سازمان بیشتر باشد و فرد در خصوص تأمین هزینه‌های اقدامات خلاقیت خود کمتر دچار مشکل باشد و پشتیبانی مالی سازمان را داشته

باشد بیشتر به سمت خلاقیت حرکت خواهد کرد. به طور خلاصه می‌توان گفت زمان، افراد، مواد اولیه و منابع مالی کافی، منابع مورد نیاز برای بروز خلاقیت هستند.

منصورآبادی (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان "بررسی تأثیر عوامل زمینه‌ای کار (پیچیدگی شغل و روابط کاری) و تنش نقش بر خلاقیت کارکنان" به بررسی تأثیر دو مورد عامل زمینه‌ای کار شامل پیچیدگی شغل و ارتباطات کاری و نیز ابعاد تنش نقش (تضاد و ابهام نقش) به طور مستقیم و غیر مستقیم (از طریق انگیزه درونی) بر خلاقیت پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داده که بین روابط با مشتریان، استقلال کاری و تنوع مهارت‌ها با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بردبار و منصور (۱۳۸۷) در پژوهش خود با عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر خلاقیت سازمانی با استفاده از تکنیک Topsis" به دسته‌بندی عوامل مؤثر بر خلاقیت سازمانی پرداخته و آنها را در پنج دسته تقسیم‌بندی کرده‌اند: سبک رهبری، جو سازمانی، منابع و مهارت‌ها، فرهنگ سازمانی، ساختار و سیستم‌های سازمانی. در اولویت‌بندی صورت گرفته به کمک Topsis، منابع و مهارت‌ها در بین سایر عوامل در رتبه آخر تأثیر بر خلاقیت قرار گرفته است.

چن، شی و چنگک (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان "ابتکار عمل فردی، تنوع مهارت و خلاقیت: نقش تعدیلگری اختصاصی بودن دانش و منابع خلاق" به بررسی تأثیر ابتکار عمل و مهارت‌های فردی بر خلاقیت پرداخته است. نتایج پژوهش وجود ارتباط مثبت بین مهارت‌های فردی و ابتکار عمل فردی با خلاقیت را نشان می‌دهد. همچنین تعدیلگری منفی اختصاصی بودن دانش بر روابط بین ابتکار عمل و تنوع مهارت با خلاقیت و تأثیر مثبت وجود منابع خلاق بر روابط بین ابتکار عمل فردی و تنوع مهارت با خلاقیت در این تحقیق تأیید شده است.

آلنکار و برونو- فاریا (۱۹۹۷) در بخشی از پژوهش خود در قالب بیان محرک‌ها و بازدارنده‌های خلاقیت در محیط کار به بررسی عواملی که خلاقیت را تقویت می‌کنند

پرداخته اند. چالشی بودن وظایف و مأموریت ها، آزادی عمل و اختیار (در حد نیاز)، حمایت مدیران (شامل گشودگی و انعطاف پذیری برای ایده های پراکنده و پاداش به ایده های نو)، حمایت سازمانی (شامل تشخیص و حمایت کار خلاقانه در سازمان و فراهم کردن مکانیزمی برای گسترش ایده های جدید)، محیط فیزیکی (طوری که به لحاظ روشنائی، تهویه و فضا مطلوبیت داشته باشد)، آموزش (در دسترس بودن آموزش برای تمام کارکنان با هدف گسترش پتانسیل خلاقیت آنها و تسهیل فرآیند نوآوری) و منابع فنی و مواد (در دسترس بودن تجهیزات و موادی که فرآیند تولید ایده جدید را تسهیل می کند) مواردی هستند که به به عنوان مهمترین محرک های خلاقیت در نتیجه این پژوهش ارائه شده اند.

شلی و گیلسون (۲۰۰۴) در پژوهش خود با عنوان "مدیران نیاز دارند چه چیزی بدانند؛ مروری بر عوامل اجتماعی و زمینه ای که خلاقیت را پرورش می دهند یا آن را سرکوب می کنند" عوامل مؤثر بر خلاقیت را در چهار سطح فردی، شغلی، تیم یا گروه و سطح سازمانی تقسیم بندی کرده اند. در سطح فردی دو نوع مهارت مرتبط با موضوع و مرتبط با خلاقیت، داشتن دانش وسیع و عمیق از موضوع، داشتن تجربه در زمینه موضوع، داشتن ریسک و داشتن سطحی از انگیزش درونی به عنوان عوامل مؤثر بر خلاقیت ذکر شده اند. در سطح شغل، شش دسته عوامل مؤثر بر خلاقیت ذکر شده اند؛ مشخصه های شغلی شامل پیچیدگی و مورد تقاضا بودن کار و داشتن سطحی از اختیار، انتظارات نقش و اهداف، منابع کافی شامل زمان، کار سخت، انرژی ذهنی، افراد و مواد اولیه؛ پاداش ها، حمایت های سرپرستی و ارزیابی های خارجی.

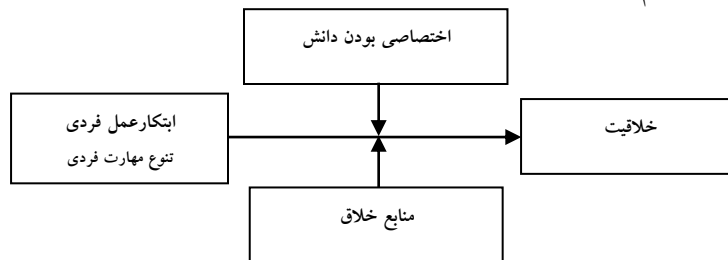
اهدافی که در این پژوهش دنبال می شود عبارتند از:

- تعیین تأثیر ابتکار عمل فردی بر خلاقیت؛
- تعیین تأثیر تنوع مهارت فردی بر خلاقیت؛
- تعیین نقش تعدیلگری منابع خلاق در رابطه ابتکار عمل فردی و خلاقیت؛
- تعیین نقش تعدیلگری منابع خلاق در رابطه تنوع مهارت فردی و خلاقیت؛

- تعیین نقش تعدیلگری اختصاصی بودن دانش در رابطه ابتکار عمل فردی و خلاقیت؛
 - تعیین نقش تعدیلگری اختصاصی بودن دانش در رابطه تنوع مهارت فردی و خلاقیت؛
 فرضیه‌های تحقیق نیز به شرح زیر می‌باشند:

- ابتکار عمل فردی تأثیر مثبت و معنا داری بر خلاقیت فردی دارد.
- تنوع مهارت تأثیر مثبت و معنا داری بر خلاقیت فردی دارد.
- منابع خلاق رابطه بین ابتکار عمل فردی و خلاقیت فردی را تقویت می‌کند.
- منابع خلاق رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت فردی را تقویت می‌کند.
- اختصاصی بودن دانش رابطه بین ابتکار عمل فردی و خلاقیت فردی را تضعیف می‌کند.

- اختصاصی بودن دانش رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت فردی را تضعیف می‌کند.
 پژوهش حاضر بر مبنای مدل تشریح شده که توسط چن و همکاران ارائه شده، در شهرداری بجنورد انجام شده است.



شکل ۱. چارچوب پژوهش؛ برگرفته از مدل چن و همکاران (۲۰۱۱)

روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت، کاربردی و از نظر نحوه اجرا پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه، کارکنان شهرداری بجنورد (شامل سازمان مرکزی، سه شهرداری منطقه و شش سازمان تابعه؛ سازمان پارک‌ها و فضای سبز، سازمان آرامستان‌ها، سازمان اتوبوسرانی،

سازمان تاکسیرانی، سازمان مدیریت پسماند و سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی) است که این تعداد ۵۲۴ نفر بوده و پژوهش حاضر با کمک آنها انجام شد. پس از شناسایی اعضای جامعه و با استفاده از جدول مورگان، تعداد اعضای نمونه مورد نظر ۲۲۰ نفر تعیین شد. پرسشنامه پژوهش از تحقیقات پیشین استخراج شده است. سؤالات پرسشنامه شامل دو قسمت است؛ در قسمت اول سؤالات جمعیت‌شناختی در رابطه با پاسخ دهندگان و در قسمت دوم سؤالات تحقیق شامل پنج پرسشنامه است. برای سنجش خلاقیت از پرسشنامه ۹ سؤالی برگرفته از تحقیقات چن و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده مواردی همچون جستجوگری برای تکنولوژی، تکنیک و فرآیندهای جدید در شغل، میزان ریسک‌پذیری، پیشنهاد راه‌های جدید برای انجام وظایف، داشتن رویکرد بکر و تازه در مواجهه با مسائل و انتقال ایده‌های جدید به دیگران و حمایت از آنها را در برمی‌گیرد. سنجش ابتکار عمل فردی توسط پرسشنامه ۸ سؤالی برگرفته از مطالعات فریز و همکاران (۱۹۹۷) انجام گرفته که مشخصه‌هایی نظیر انجام دادن کارها و وظایف فراتر از حد انتظار و بدون نیاز به دستور سرپرست، اصرار و پافشاری بر اهداف و تلاش برای غلبه بر موانع و بازدارنده‌ها، اعتقاد به توانایی‌های فردی و دخیل دانستن خود در تصمیمات را برای فرد با ابتکار عمل بالا در نظر می‌گیرد. تنوع مهارت بکمک ۴ سؤال استخراج شده از تحقیق چن و همکاران (۲۰۱۱) سنجیده شده که در آن داشتن مهارت بالا منوط به تجربه کردن مشاغل مختلف و شرکت در دوره‌های آموزشی کاری شده است. پرسشنامه مورد استفاده در سنجش اختصاصی بودن دانش برگرفته از تحقیقات چن و همکاران و حاوی ۴ سوال با محوریت محرمانه بودن، اختصاصی بودن در تولید، دریافت و استفاده دانش است. برای ارزیابی منابع خلاق از پرسشنامه ۵ سؤالی برگرفته از تحقیق چن و همکاران استفاده شده و به طور خلاصه می‌توان گفت زمان، افراد، استعداد، مواد اولیه و منابع مالی کافی را به عنوان منابع مورد نیاز برای بروز خلاقیت مورد ارزیابی قرار می‌دهد. پرسشنامه‌ها بر اساس طیف پنج درجه‌ای

لیکرت طراحی شده‌اند. با توجه به اینکه لیست کلیه کارکنان شهرداری بجنورد در اختیار بوده‌است، از میان آنها به صورت تصادفی نمونه مورد نظر انتخاب شده است. روایی ظاهری در تحقیق حاضر بر اساس نظرات کارشناسان مورد بررسی قرار گرفت. به منظور تعیین روایی سازه، از تحلیل عاملی استفاده شده است. تحلیل عاملی تأییدی برای تحقیق حاضر توسط نرم‌افزار SPSS ۲۱ انجام شد. نتایج آزمون بارتلت و KMO به‌عنوان شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری نشان می‌دهد که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی هستند. مقدار معیار KMO برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۵ و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ هست. پس از حصول اطمینان از مناسب بودن حجم نمونه، بارهای عاملی گویه‌ها مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان از بالا بودن مقدار این بارها از ۰/۳ بود لذا هیچ‌یک از گویه‌ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند.

جدول ۱. نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی گویه‌های پرسشنامه

نام متغیر	KMO	آزمون بارتلت	واریانس تبیین شده
خلاقیت فردی	۰/۷۶۷	۰/۰۱	۴۲/۵
ابتکار عمل فردی	۰/۶۵۵	۰/۰۱	۳۶/۳
تنوع مهارت	۰/۷۱۲	۰/۰۱	۷۲/۵
اختصاصی بودن دانش	۰/۷۵۹	۰/۰۱	۵۸/۲
منابع خلاق	۰/۶۹۹	۰/۰۱	۵۰/۴

در تحقیق حاضر آزمون پایایی توسط نرم‌افزار SPSS ۲۱ انجام شد. با توجه به این که برای تمام متغیرها این مقدار بالای ۰/۷ است می‌توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است و این نتیجه مؤید تحقیقات گذشته است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای اصلی تحقیق

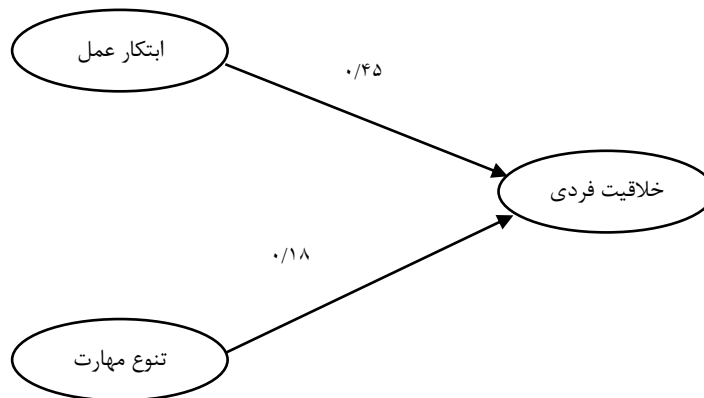
نام متغیر	آلفای کرونباخ متغیرها
خلاقیت فردی	۰/۸۱۰
ابتکار عمل فردی	۰/۷۴۴
تنوع مهارت	۰/۸۱۰
اختصاصی بودن دانش	۰/۷۵۹
منابع خلاق	۰/۷۵۱

برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید که نتایج آن در جدول زیر ارائه گردیده است. همانگونه که مشاهده می شود با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی و کشیدگی بین ۲ و -۲ می باشد در نتیجه فرض نرمال بودن داده ها مورد تأیید است.

جدول ۳. بررسی نرمال بودن داده ها

نام متغیر	چولگی	کشیدگی
خلاقیت فردی	-۰/۷۹۷	۰/۹۶۷
ابتکار عمل فردی	-۰/۴۰۴	۰/۱۱۰
تنوع مهارت	-۰/۱۲۲	-۰/۹۹۲
اختصاصی بودن دانش	-۰/۲۲۰	-۰/۲۲۰
منابع خلاق	۰/۱۳۹	-۰/۵۴۲

پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار تحقیق با تحلیل داده های پرسشنامه، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است. لازم به ذکر است که در این مدل گویه های متغیرها نقش متغیر مشاهده شده و خود متغیرها نقش متغیر مکنون را برعهده داشتند.



شکل ۲. مدل برازش شده تحقیق

جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل به همراه مقادیر مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل نظری تحقیق

نام شاخص	مقدار مطلوب	مقدار بدست آمده در مدل واقعی
درجه آزادی (df)	-	۱۶۸
کای اسکوئر (χ^2)	$2 \text{ df} \leq \chi^2 \leq 3 \text{ df}$	۴۰۴/۷۴۷
معناداری χ^2	غیر معنادار	۰/۰۶۵
کای اسکوئر بهینه شده (χ^2 / df)	از ۳ کم‌تر	۲/۴۰
نیکویی برازش (GFI)	۰/۸ به بالا	۰/۸۹۶
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	زیر ۰/۰۹	۰/۰۴۰
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹	۰/۹۱۱
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	زیر ۰/۰۸	۰/۰۷۵
شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)	بین ۰/۶ تا ۱	۰/۶۱۸
شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)	بین ۰/۶ تا ۱	۰/۶۳۱

با توجه به جدول فوق و شاخص‌های کمی برازش می‌توان نتیجه گرفت که مدل نظری مربوط به مدل نظری تحقیق مدلی قابل قبول است، پس حال می‌توان به روابط درون مدل و مقادیر ضریب رگرسیونی بین متغیرهای پنهان پرداخت.

یافته های پژوهش

با توجه به جدول ۵ اثر مثبت و معنادار ابتکار عمل فردی و تنوع مهارت بر خلاقیت فردی تأیید می شود.

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون فرضیه اول و دوم تحقیق

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	سطح معناداری	عدد معناداری	نتیجه
۱	ابتکار عمل فردی <<< خلاقیت فردی	۰/۴۵	۰/۰۰۱	۳/۲۶۰	تأیید
۲	تنوع مهارت <<< خلاقیت فردی	۰/۱۸	۰/۰۰۱	۲/۰۱۴	تأیید

در بررسی اثر ابتکار عمل فردی کارشناسان مجموعه شهرداری بجنورد بر روی خلاقیت مشخص شد که ابتکار عمل بر خلاقیت کارکنان شهرداری تأثیرگذار است؛ بنابراین فرضیه اول تأیید می شود. نتایج حاصل با یافته های تحقیقات چن و همکاران (۲۰۱۱) مطابقت دارد. فی و فریز (۲۰۰۱) و فریز و همکاران (۱۹۸۷) معتقدند موضوع ابتکار عمل فردی برای شرکت ها بحث بسیار جذاب و با اهمیتی است چرا که افزایش اثربخشی فردی و سازمانی را به دنبال خواهد داشت. هرچه فرد ابتکار عمل بالایی داشته باشد در تعیین اهداف، نحوه انجام کارها، زمانبندی ها و برنامه ریزی های مرتبط با شغل دخالت بیشتری خواهد داشت و همه این موارد به فرد کمک خواهد کرد که در شرایط مناسب تر و ورای قید و بندهای شغلی و امر و نهی سرپرستان به تولید ایده های خلاقانه و به کارگیری روش ها، راه حل ها و تکنیک های نو پردازد.

زمانی که فرد رویکرد فعالانه به مسائل داشته باشد ضمن تلاش برای دریافت بازخورد از محیط، آمادگی خود را برای برخورد مؤثر و فعال بالا خواهد برد و چنین رویکردی می تواند منتج به تغییر محیط توسط شخص شود. چنین فردی این توانایی را خواهد داشت که عملکردش را با روش های جدید بهبود بخشد، وظایفش را به روش های نو انجام دهد و

حتی از ریسک موجود بر سر راه استقبال کند. تحقیقات نشان داده اند که کارکنان برای آنکه بتوانند ایده جدیدی ایجاد کنند با مشکلات و موانعی مواجه می شوند و می بایست با رویکرد فعالانه با آنها روبرو شوند (فریز و همکاران ۱۹۹۶) و این موضوع به دلیل ماهیت کار شهرداری و وجود پتانسیل بالا برای خلاقیت حائز اهمیت است. به عنوان نمونه می توان در یک موضوع خاص تعداد بسیاری ایده تولید کرد و مهم انتخاب و اجرای بهترین آنهاست و به همین دلیل همواره موانع و مخالفت هایی بر سر راه اجرای ایده ها وجود دارد که ضروری است کارکنان با آمادگی کامل و فعالانه به اجرای ایده های منتخب پردازند و با اصرار در مقابل موانع ایستادگی کنند.

در بررسی اثر تنوع مهارت کارشناسان مجموعه شهرداری بجنورد بر روی خلاقیت مشخص شد که تنوع مهارت بر خلاقیت کارکنان شهرداری تأثیر گذار است؛ بنابراین فرضیه دوم نیز تأیید می شود. نتایج حاصل با یافته های تحقیقات چن و همکاران (۲۰۱۱) مطابقت دارد.

شلی و گیلسون (۲۰۰۴) معتقدند تنوع مهارت توانایی های ضروری برای کارکنان را تقویت می کند تا فعالیت های خلاقانه ایجاد نمایند و لازمه ظهور و بروز خلاقیت در شهرداری، داشتن کارکنانی است که تجربه، دانش و مهارت کافی در حوزه های مختلف مرتبط کاری داشته باشند. زمانی که کارکنان شهرداری در برنامه های آموزشی مرتبط با شغل خود شرکت می کنند معلومات فنی و دانش کاری فرد و یا به بیان دیگر سطح مهارت های مرتبط با زمینه اصلی ارتقاء می یابد که منجر به دامنه دار شدن تفکرات فرد می شود و به دنبال آن ایده های خلاقانه ایجاد شده توسط وی افزایش می یابد و از طرف دیگر خود این، تأثیر بسزایی بر ایده پردازی خلاقانه فرد دارد. زمانی که کارکنان شهرداری مشاغل مختلفی را تجربه کرده باشند علاوه بر آنکه سطح دانش فرد بالا می رود گردش شغلی باعث می شود فرد با مسائل متنوعی روبرو شده و به فرد کمک می کند نگاه بازتر و جامع تر به مسائل داشته باشد

و در نهایت، قدرت و مهارت خود در تشخیص و حل مسأله را ارتقاء بخشد (آلوود و لی ۲۰۰۴).

برای آزمون تعدیلگری متغیر منابع خلاق در رابطه بین ابتکار عمل فردی و خلاقیت، ابتدا معناداری R^2 بر اساس خروجی‌های روش رگرسیون سلسله مراتبی جهت اطمینان از وجود متغیر تعدیل گر انجام شد. با توجه به معناداری تغییرات F می‌توان از وجود متغیر تعدیلگر اطمینان حاصل کرد. همچنین نتایج جدول ANOVA (دو ستون آخر) نشان از معناداری مدل‌های رگرسیونی دارد. بعد از اطمینان از وجود متغیر تعدیلگر و همچنین معناداری مدل‌های رگرسیونی، معناداری مقدار β برای متغیر تعاملی مورد بررسی قرار گرفت. همانگونه که مشاهده می‌شود مقدار β استاندارد برای اثر متغیر تعاملی برابر با ۰/۳۸۷ شده است و این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است.

جدول ۶. نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر منابع خلاق در رابطه بین ابتکار عمل فردی و خلاقیت فردی

مراحل رگرسیون سلسله مراتبی	متغیر مستقل	متغیر وابسته	β	سطح معناداری	R^2	تغییرات R^2	تغییرات F	سطح معناداری تغییرات F	F	سطح معناداری	تحلیل واریانس
مرحله اول	ابتکار عمل فردی	خلاقیت	۰/۴۶۷	۰/۰۰۱	۰/۲۱۸	۰/۲۱۸	۳۰/۲۲۶	۰/۰۰۱	۳۰/۲۲۶	۰/۰۰۱	تجزیه و تحلیل واریانس
	منابع خلاق	فردی	۰/۱۲۴	۰/۰۴۱							
	ابتکار عمل فردی		۰/۸۷۷	۰/۰۰۸							
مرحله دوم	منابع خلاق	خلاقیت	۰/۷۰۲	۰/۰۰۵	۰/۲۳۳	۰/۰۱۵	۲/۶۴۰	۰/۰۰۶	۲۰/۷۵۷	۰/۰۰۱	تجزیه و تحلیل واریانس
	ابتکار عمل فردی*	فردی	۰/۳۸۷	۰/۰۰۶							

نتایج پژوهش حاضر در شهرداری بجنورد نشان داد زمانی که فرد دارای ابتکار عمل بالایی است وجود منابع کافی خلاق می‌تواند بر خلاقیتی که وی از خود بروز خواهد داد بیفزاید. چن و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند وقتی کارکنان منبع کافی در اختیار داشته باشند

تشویق می‌شوند تا درگیر خلاقیت شوند. زمانی که فرد منابع کافی ندارد ترجیح می‌دهد وظایف خود را به شیوه معمول انجام دهد، شیوه‌ای که بهره‌وری آن تأیید شده است تا اینکه به دنبال این باشند که با رویکرد خلاقانه سعی در انجام کارها داشته باشند (شلی و همکاران، ۲۰۰۴). زمان به عنوان یکی از منابع مورد نیاز برای خلاقانه فکر کردن، بررسی چشم اندازهای مختلف و بازی با ایده‌ها بسیار ضروری است (آماییل و گریبکیویس، ۱۹۸۷ به نقل از شلی و همکاران ۲۰۰۴). البته میزان زمان در اختیار افراد نیز می‌بایست مناسب باشد؛ چراکه از یک طرف افراد تحت فشار زمان اساساً تمایل کمتری به درگیری در فرآیند خلاقیت هستند و از طرف دیگر زمانی که کارکنان زیادی در اختیار دارند هیچ انگیزه و تمایلی برای انجام کارشان نخواهند داشت (شلی و همکاران ۲۰۰۴). در مورد منبع مواد اولیه نیز چنین وضعی حاکم است؛ یعنی همان طور که مواد کافی برای خلاقیت ضروری است اما کمبود یا دسترسی زیاد آن می‌تواند اثر منفی بر خلاقیت داشته باشد (شلی و همکاران). در اختیار بودن بیش از حد منابع، کارکنان را راحت‌طلب خواهد کرد و در نتیجه خلاقیت را از بین خواهد برد. بنابراین مدیران می‌بایست از دسترسی به مقدار کافی و منطقی از منابع ضروری برای کارکنان اطمینان حاصل نمایند. افراد هم منبع ضروری برای خلاقیت هستند. زمانی که فرد ارتباطات مناسبی با سایرین داشته باشد مهارت و دانش متنوعی کسب خواهند نمود که در جهت پیشبرد فعالیت‌های خلاقانه مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

فرضیه تعدیلگری متغیر منابع خلاق در رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت بیان می‌کند که اثر تنوع مهارت بر خلاقیت فردی در حضور متغیر تعدیل گر منابع خلاق افزایش می‌یابد. به عبارتی تنوع مهارت به میزان بیشتری خلاقیت فردی را افزایش می‌دهد. خلاصه نتایج آزمون این فرضیه در جدول زیر مشاهده می‌شود. همان طور که مشخص است با توجه به غیرمعنادار شدن تغییرات F می‌توان گفت که متغیر تعدیلگر وجود ندارد. همانگونه که مشاهده می‌شود مقدار β استاندارد نیز برای اثر متغیر تعاملی برابر با $0/009$ شده است و این مقدار در سطح اطمینان $0/95$ معنادار نیست.

جدول ۷. نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر منابع خلاق در رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت فردی

مرحله	متغیر مستقل	متغیر وابسته	β	سطح معناداری	R^2	تغییرات R^2	تغییرات F	سطح معناداری تغییرات F	F	سطح معناداری	تحلیل واریانس
مرحله اول	تنوع مهارت	خلاقیت	۰/۳۵۸	۰/۰۰۱	۰/۱۳۶	۰/۱۳۶	۱۷/۰۷۴	۰/۰۰۱	۱۷/۰۷۴	۰/۰۰۱	تحلیل واریانس
	منابع خلاق	فردی	۰/۰۳۱	۰/۶۳۴							
	تنوع مهارت		۰/۴۰۵	۰/۲۴۶							
مرحله دوم	منابع خلاق	خلاقیت	۰/۰۸۰	۰/۸۲۴	۰/۱۳۶	۰/۰۰۱	۰/۰۱۹	۰/۸۹۱	۱۱/۳۳۷	۰/۰۰۱	تحلیل واریانس
	تنوع مهارت	فردی	۰/۰۰۹	۰/۸۹۱							
	* منابع خلاق										

نتایج حاصل از بررسی فرضیه چهارم نشان داد منابع خلاق در رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت فردی تأثیر معناداری ندارد. انتظار می‌رفت زمانی که فرد دارای مهارت‌های متنوعی داراست با در اختیار گذاشتن منابع خلاق مناسب میزان خلاقیتی که از خود بروز می‌دهد افزایش یابد اما تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده این موضوع را نشان نداد. با بررسی مجدد شرایط و وضعیت شهرداری بجنورد برای یافتن علت رد این فرضیه، می‌توان اینگونه رد فرضیه را توجیه کرد: تعداد کمی از مشاغل در شهرداری به گونه‌ای هستند که پتانسیل بروز خلاقیت قابل توجه در آنها بالاست و کارکنان شاغل در آنها هستند که درصد بالای خلاقیت صورت گرفته در شهرداری را بر عهده دارند. سایر مشاغل ماهیتاً به گونه‌ای هستند که در آنها وظایف تا حد بالایی تعریف شده است و کارها تقریباً به صورت روزمره تکرار می‌شوند و خلاقیت صورت گرفته در آنها از نظر اندازه و دامنه و وسعت اثر محدود است. هرچند افراد شاغل در این مشاغل دارای تجربه بالایی باشند اما با توضیحات بالا، بروز خلاقیت در آنها نیازمند منابع زیادی نخواهد بود و افراد صرفاً با منابعی که به طور معمول در اختیار سایر کارکنان نیز قرار دارد قادر خواهند بود خلاقیت مورد انتظار را که در سطح خرد صورت می‌گیرد از خود بروز دهند. با این تفاسیر، بررسی اثر وجود منابع خلاق بر رابطه بین

تنوع مهارت و خلاقیت در شهرداری بجنورد نتیجه بخش نخواهد بود و نیازمند این است تا موضوع در جامعه دیگری بررسی شود.

در فرضیه تعدیلگری متغیر اختصاصی بودن دانش در رابطه بین ابتکار عمل فردی و خلاقیت بیان می‌شود که اثر ابتکار عمل فردی بر خلاقیت فردی در حضور متغیر تعدیل‌گر اختصاصی بودن دانش کاهش می‌یابد. به عبارتی ابتکار عمل فردی به میزان کمتری خلاقیت فردی را افزایش می‌دهد. خلاصه نتایج آزمون این فرضیه در جدول زیر مشاهده می‌شود. همان طور که مشخص است با توجه به غیرمعنادار شدن تغییرات F می‌توان گفت که متغیر تعدیل‌گر وجود ندارد. همان گونه که مشاهده می‌شود مقدار β استاندارد نیز برای اثر متغیر تعاملی برابر با $0/104-$ شده است و این مقدار در سطح اطمینان $0/95$ معنادار نیست.

جدول ۸. نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر اختصاصی بودن دانش در رابطه بین ابتکار عمل فردی و خلاقیت فردی

متغیر وابسته	متغیر مستقل	β	$\frac{F}{df}$	R^2	تغییرات		تحلیل واریانس	
					R^2	F	معناداری تغییرات F	F
خلاقیت فردی	ابتکار عمل فردی	$0/471$	$0/001$	$0/218$	240	$0/001$	$30/240$	$0/001$
	اختصاصی بودن دانش	$0/10$	$0/885$	$0/123$	30			
ابتکار عمل فردی	اختصاصی بودن دانش	$0/895$	$0/002$	$0/226$	2345	$0/127$	$21/066$	$0/001$
	ابتکار عمل فردی *	$0/831$	$0/005$	$0/108$				
اختصاصی بودن دانش		$0/104-$	$0/127$					

نتایج حاصل از فرضیه پنجم نشان داد اختصاصی بودن دانش در رابطه بین ابتکار عمل و خلاقیت فردی تأثیر معناداری ندارد. همچنان که چن و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقات خود نشان دادند انتظار می‌رفت ابتکار عمل فردی زمانی که دانش مورد نیاز خیلی اختصاصی نیست برای ایجاد خلاقیت مهم تر باشد. به عبارتی دیگر به لحاظ تئوری پیش‌بینی می‌شد تحت شرایط اختصاصی بودن پایین دانش، کارکنان با ابتکار عمل بالا در مقایسه با کارکنان با ابتکار عمل پایین توانایی بیشتری برای خلاقیت از خود نشان دهند. اما نتیجه تحلیل

داده‌های جمع آوری شده از شهرداری بجنورد این موضوع را تأیید نکرد. برای یافتن علت رد این فرضیه، شرایط و وضعیت شهرداری مجدداً مورد بررسی قرار گرفت. می‌توان رد فرضیه را اینگونه توجیه کرد: دانش موجود و مورد استفاده در اکثر شغل‌ها و وظایف کارکنان در شهرداری بجنورد درجه پایینی از اختصاصی بودن را داراست و در مجموع نیز تفاوت زیادی بین میزان اختصاصی بودن دانش مشاغل افراد مشاهده نمی‌شود. به نظر می‌رسد تنها زمانی تأثیر ابتکار عمل فردی بر خلاقیت توسط اختصاصی بودن دانش کاهش می‌یابد که درجه اختصاصی بودن دانش شغل قابل توجه باشد و برای بررسی تأثیر چگونگی اثر اختصاصی بودن دانش بر رابطه ابتکار عمل فردی و خلاقیت، موضوع در نمونه‌ای بررسی شود که تفاوت درجه اختصاصی بودن مشاغل در آنها کم نباشد. با این تفاسیر، آزمون این فرضیه در شهرداری بجنورد نتیجه‌ای دربر نخواهد داشت و لازم است این فرض در جامعه دیگری مورد بررسی قرار گیرد.

فرضیه تعدیلگری متغیر اختصاصی بودن دانش در رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت بیان می‌کند که اثر تنوع مهارت بر خلاقیت فردی در حضور متغیر تعدیلگر اختصاصی بودن دانش کاهش می‌یابد. همان‌گونه که گفته شد ابتدا معناداری R^2 بر اساس خروجی‌های روش رگرسیون سلسله مراتبی جهت اطمینان از وجود متغیر تعدیلگر انجام شد. با توجه به معناداری تغییرات f می‌توان از وجود متغیر تعدیلگر اطمینان حاصل کرد. همچنین نتایج جدول ANOVA (دو ستون آخر) نشان از معناداری مدل‌های رگرسیونی دارد. بعد از اطمینان از وجود متغیر تعدیلگر و همچنین معناداری مدل‌های رگرسیونی، معناداری مقدار β برای متغیر تعاملی مورد بررسی قرار گرفت. همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقدار β استاندارد برای اثر متغیر تعاملی برابر با $۰/۲۸۸-$ شده است و این مقدار در سطح اطمینان $۰/۹۵$ معنادار است. بنابراین اثر ابتکار عمل فردی بر خلاقیت فردی در حضور متغیر تعدیلگر اختصاصی بودن دانش کاهش می‌یابد.

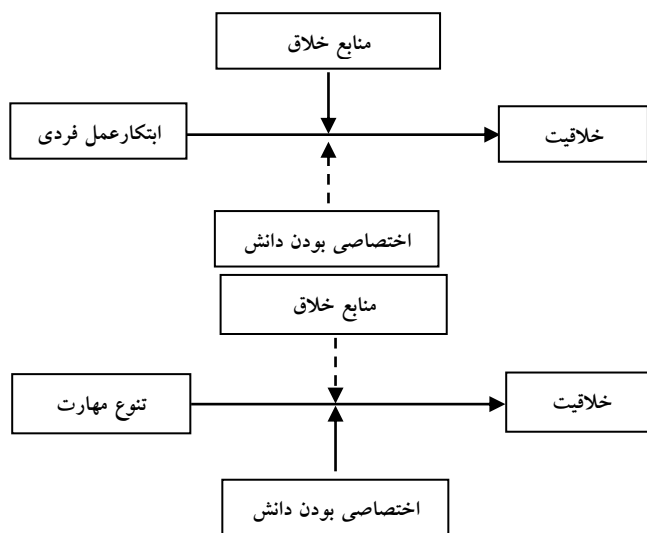
جدول ۹. نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر اختصاصی بودن دانش در رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت فردی

مرحله رگرسیون	متغیر مستقل	متغیر وابسته	β	معناداری	R^2	تغییرات R^2	تغییرات F	معناداری تغییرات F	تحلیل واریانس
مرحله اول	تنوع مهارت	خلاقیت	۰/۳۵۰	۰/۰۰۱	۰/۱۳۷	۰/۱۳۷	۱۷/۱۶۴	۰/۰۰۱	۱۷/۱۶۴
	اختصاصی بودن دانش	فردی	۰/۰۴۳	۰/۵۳۷	۰	۰/۱۳۷	۱۷/۱۶۴	۰/۰۰۱	۱۷/۱۶۴
مرحله دوم	تنوع مهارت	خلاقیت	۰/۶۷۲	۰/۰۱۰	۰/۱۴۸	۰/۰۱۱	۲/۶۸۵	۰/۰۳۱	۱۲/۰۴۰
	اختصاصی بودن دانش	فردی	۰/۴۱۲	۰/۱۶۱	۰	۰/۰۱۱	۲/۶۸۵	۰/۰۳۱	۱۲/۰۴۰
	تنوع مهارت *	فردی	-۰/۲۸۸	۰/۰۳۱					
	اختصاصی بودن دانش								

نتایج پژوهش حاضر در شهرداری بجنورد نشان داد زمانی که دانش مورد نیاز برای کار اختصاصی‌تر است تنوع مهارت فردی اهمیت کمتری خواهد داشت و می‌توان گفت اختصاصی بودن دانش اثر ارتقاء مهارت بر بروز خلاقیت را کاهش می‌دهد. نتایج حاصل با یافته‌های تحقیقات چن و همکاران (۲۰۱۱) مطابقت دارد. چن و همکاران (۲۰۱۱) ارتباط خلاقیت، دانش و تنوع مهارت را اینگونه بیان می‌کنند: وقتی دانش مورد نیاز برای کار کمتر اختصاصی باشد تنوع مهارت فردی برای خلاقیت با اهمیت‌تر می‌شود. تحت شرایط نامطمئن و احتمالی، افراد با تنوع مهارت بالا می‌توانند از دانش حوزه‌های مختلف برای بررسی و تولید ایده‌های خلاقانه برای کار بهره ببرند. زمانی که دانش مورد نیاز برای کار فرد محرمانه باشد وی نمی‌تواند از تمام ظرفیت مهارت‌های خود در جهت بروز خلاقیت استفاده کند؛ چراکه محرمانه بودن دانش محدودیت‌های مختلفی چون محدودیت در ابزار و روش انجام کار، محدودیت در نوع و نحوه ارتباطات و ... را باعث خواهد شد. نحوه تولید و کسب دانش مورد نیاز هم بسیار با اهمیت است؛ زمانی که دانش مورد نیاز اختصاصی است فرد صرفاً دانش را از افراد یا منابع خاص و یا تجربه کاری خودش به دست خواهد آورد. هرچه دایره منابع کسب دانش فرد محدودتر باشد تنوع مهارت فرد در زمینه‌های گوناگون، کمکی به ارتقاء خلاقیت او نخواهد کرد بلکه سبب می‌شود وی مهارت‌های خود را نادیده بگیرد.

با توجه به نتایج تحلیل فرضه‌های پژوهش، مدل زیر در شهرداری بجنورد مورد تأیید قرار

گرفت:



شکل ۳. مدل حاصل از نتایج پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها، به خلاقیت به عنوان مزیت رقابتی نگاه می‌کنند زیرا کارکنان را قادر می‌سازد تا عملکرد سازمانی را افزایش دهند و فرآیندها، تکنیک‌ها و محصولات جدید را جست و جو کنند (ابراهیم، ایزاب و شهادین^۱، ۲۰۱۶). سیفتزی^۲ (۲۰۰۰) معتقد است خلاقیت منجر به بهبود مستمر محصولات و خدمات، بهینه‌سازی عملکرد سازمان و ارتقای آن، انعطاف پذیری و سهولت انطباق با تغییر می‌شود (به نقل از صادقی مال امیری ۱۳۹۳). از این رو توجه

1. Ibrahim, Isab & Shahbadin
2. safertzi

به موضوع خلاقیت و شناخت عوامل مؤثر بر آن از ضرورت های انکارناپذیر برای موفقیت هر سازمان به شمار می آید.

در بررسی اثر ابتکار عمل فردی و تنوع مهارت کارکنان مجموعه شهرداری بجنورد بر روی خلاقیت مشخص شد که ابتکار عمل و تنوع مهارت بر خلاقیت کارکنان شهرداری به صورت مثبت تأثیر گذار است. تحقیقات گذشته نشان داده اند سازمان هایی که برای نوآوری، آزادی عمل، منابع انسانی و هماهنگی ارزش قائل هستند نوآوری بیشتری دارند. دادن درجه خاصی از آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری به مدیران، تأثیر بسزایی بر نوآوری فردی دارد (سعیدی اردکانی، ۱۳۸۹). صادقی مال امیری (۱۳۹۴) در میان عوامل فردی مؤثر بر خلاقیت، توانمندی فرد را جزء مهم ترین مؤلفه ها نام برده است که متشکل از متغیرهای فعالیت متناسب با استعداد، دانش کاری و مهارت فنی است. دانش کاری همزمان به دانش بنیادی و دانش تجربی اشاره دارد و در زمینه مهارت فنی، فرد توانایی به کارگیری دانش بنیادی و دانش تجربی را در انجام وظایف مربوط نظیر استفاده از ابزارها و تجهیزات مرتبط با فعالیت دارد.

پون، آو، تونگ و لاو^۱ (۲۰۱۴) چندین جزء را در تسهیل فرآیند تفکر خلاق دخیل می دانند که آنها را در چهار دسته محیط تشویقی، فرصت های کشف و ارائه، دانش زمینه ای و مهارت های تفکر خلاق و امنیت روانی تقسیم بندی کرده اند. کم کردن ترس از بیان ایده ها و عقاید و ارائه بازخورد به شیوه سازنده در دسته فاکتورهای امنیت روانی ذکر شده اند. در دسته منابع، سه فاکتور دانش زمینه ای، مهارت های تفکر خلاق و همکاری نامبرده شده اند. آنها بیان می کنند فقط دانش در زمینه خاص برای ایجاد ایده کافی نبوده بلکه در سایر زمینه های مرتبط با زمینه اصلی باید دانش در اختیار داشته باشد و اعتقاد دارند یک راه برای جبران نداشتن دانش زمینه ای کافی و مهارت های تفکر خلاق در افراد این است که آنها را در گروه هایی قرار دهیم. زوج، پائولا، کانراث، مارتینز و لرم (۲۰۱۸) سه متغیر تخصص،

1. Poon, Au, Tong & Lau

تفکر خلاق و انگیزش را به عنوان عوامل فردی مؤثر بر خلاقیت ارائه می‌کنند. تخصص شامل مهارت فنی فرد، دانش پژوهی در حوزه مربوطه و مهارت‌های انجام عمل حرفه‌ای است. آنها مفهوم تفکر خلاق را شامل مهارت‌های شناختی، سبک‌های شناختی، سبک کار، توانایی در استفاده از تکنیک برای کشف مسیرهای جدید در نظر گرفته‌اند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد زمانی که فرد دارای ابتکار عمل بالایی است وجود منابع کافی خلاق می‌تواند بر خلاقیتی که وی از خود بروز خواهد داد بیفزاید. رحمان زاده (۱۳۹۵) حمایت از تخصص و شایستگی کارکنان و مدیریت ساختمان، تجهیزات و مواد در راستای حمایت از خلاقیت و نوآوری را به عنوان عوامل مهم و مؤثر بر خلاقیت نام برده‌اند. همچنین حمایت مادی و معنوی سازمان از ایده‌های نوآورانه و خلاقانه را نیز در دسته عوامل مشوق خلاقیت جای داده‌اند. اگانداز، آلکان و آدان گوک^۱ (۲۰۱۸) حمایت‌های سازمانی و شخصیت فعال را از طریق افزایش معناداری کار، مؤثر بر خلاقیت شناسایی کرده‌اند. کارکنانی که موقعیت‌هایی در اختیار دارند و ابتکار عمل به خرج می‌دهند و اقدام می‌کنند کار با معنی تری تجربه کرده، خلاق تر عمل خواهند کرد.

برخی محققان معتقدند بدون در اختیار داشتن دانش اختصاصی از کاری که انجام می‌گیرد خلاقیت در آن به وقوع نخواهد پیوست و کارکنان به دانش اختصاصی و پایه شغلشان نیاز دارند تا بتوانند ایده‌های تولیدی نوآورانه یا راه حل جدید برای عملیات کسب و کارشان ارائه دهند (گنورگ، ۲۰۰۷) اما زمانی که وظیفه محوله نیاز به دانش با درجه اختصاصی بالا داشته باشد افراد تمایل دارند وظیفه را بکنواخت انجام دهند. چن و همکاران (۲۰۱۱) به همین دلیل بیان می‌کنند که اختصاصی بودن دانش ممکن است مشخصه‌های فردی کارکنان درگیر با خلاقیت از جمله داشتن مهارت را تحت تأثیر قرار دهد.

با توجه به تحقیقات پیشین انتظار می‌رفت زمانی که فرد دارای مهارت‌های متنوعی است با در اختیار گذاشتن منابع خلاق مناسب، میزان خلاقیتی که از خود بروز می‌دهد افزایش یابد

1. Akgunduz, Alkan, Adan Gok

اما تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده این موضوع را نشان نداد. با بررسی مجدد شرایط و وضعیت شهرداری بجنورد برای یافتن علت رد این فرضیه، می‌توان اینگونه رد فرضیه را توجیه کرد: تعداد کمی از مشاغل در شهرداری به گونه‌ای هستند که پتانسیل بروز خلاقیت قابل توجه در آنها بالاست و کارکنان شاغل در آنها هستند که درصد بالای خلاقیت صورت گرفته در شهرداری را بر عهده دارند. سایر مشاغل ماهیتاً به گونه‌ای هستند که در آنها وظایف تا حد بالایی تعریف شده است و کارها تقریباً به صورت روزمره تکرار می‌شوند و خلاقیت صورت گرفته در آنها از نظر اندازه و دامنه و وسعت اثر محدود است. هرچند افراد شاغل در این مشاغل دارای تجربه بالایی باشند اما با توضیحات بالا، بروز خلاقیت در آنها نیازمند منابع زیادی نخواهد بود و افراد صرفاً با منابعی که به طور معمول در اختیار سایر کارکنان نیز قرار دارد قادر خواهند بود خلاقیت مورد انتظار که در سطح خرد صورت می‌گیرد از خود بروز دهند. با این تفاسیر بررسی اثر وجود منابع خلاق بر رابطه بین تنوع مهارت و خلاقیت در شهرداری بجنورد نتیجه بخش نخواهد بود و نیازمند این است تا موضوع در جامعه دیگری بررسی شود.

همچنان که چن و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقات خود نشان دادند انتظار می‌رفت ابتکار عمل فردی زمانی که دانش مورد نیاز خیلی اختصاصی نیست برای ایجاد خلاقیت مهم تر باشد. به عبارتی دیگر به لحاظ تئوری پیش‌بینی می‌شد تحت شرایط اختصاصی بودن پایین دانش، کارکنان با ابتکار عمل بالا در مقایسه با کارکنان با ابتکار عمل پایین توانایی بیشتری برای خلاقیت از خود نشان دهند. اما نتیجه تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از شهرداری بجنورد این موضوع را تأیید نکرد. برای یافتن علت رد این فرضیه، شرایط و وضعیت شهرداری مجدداً مورد بررسی قرار گرفت. می‌توان رد فرضیه را اینگونه توجیه کرد: دانش موجود و مورد استفاده در اکثر شغل‌ها و وظایف کارکنان در شهرداری بجنورد درجه پایینی از اختصاصی بودن را داراست و در مجموع نیز تفاوت زیادی بین میزان اختصاصی بودن دانش مشاغل افراد مشاهده نمی‌شود. به نظر می‌رسد تنها زمانی تأثیر ابتکار عمل فردی بر

خلاقیت توسط اختصاصی بودن دانش کاهش می‌یابد که درجه اختصاصی بودن دانش شغل قابل توجه باشد و برای بررسی تأثیر چگونگی اثر اختصاصی بودن دانش بر رابطه ابتکار عمل فردی و خلاقیت، موضوع در نمونه‌ای بررسی شود که تفاوت درجه اختصاصی بودن مشاغل در آنها کم نباشد. با این تفاسیر، آزمون این فرضیه در شهرداری بجنورد نتیجه‌ای دربر نخواهد داشت و لازم است این فرض در جامعه دیگری مورد بررسی قرار گیرد.

نتایج پژوهش حاضر در شهرداری بجنورد نشان داد زمانی که دانش مورد نیاز برای کار اختصاصی‌تر است تنوع مهارت فردی اهمیت کمتری خواهد داشت و می‌توان گفت اختصاصی بودن دانش اثر ارتقاء مهارت بر بروز خلاقیت را کاهش می‌دهد.

بی‌شک خلاقیت موضوعی است که مورد توجه تمامی سازمان‌هاست و روزبه‌روز نیز بر اهمیت آن افزوده خواهد شد. از این رو شناسایی عوامل مؤثر بر خلاقیت امری ضروری است. آنچه در این پژوهش به عنوان عوامل مؤثر بر خلاقیت مورد بررسی قرار گرفت دو ویژگی ابتکار عمل و تنوع مهارت فردی بود که با توجه به نتایج پژوهش می‌توان پیشنهادهای زیر را برای مجموعه شهرداری و سایر سازمان‌ها مطرح نمود:

- می‌بایست اقداماتی در جهت افزایش ابتکار عمل فردی در کارکنان انجام گیرد که در ادامه به چند مورد از آنها آورده شده است:

۱. فراهم آوردن جو حمایتی توسط مدیران ارشد به گونه‌ای که کارکنان احساس امنیت بیشتری در هنگام ریسک کردن داشته باشند.
۲. فراهم آوردن زمینه مشارکت دادن کارکنان در تعیین اهداف و برنامه‌ریزی‌های شغلی؛ زمانی که فرد در تعیین اهداف مشارکت داشته و برنامه‌ریزی‌های لازم برای تحقق آنها را نیز خودش انجام داده باشد از یک طرف سعی خواهد کرد بدون دستور سرپرست، کارش را بهتر از آنچه مورد انتظار است انجام دهد و از طرف دیگر موجب خواهد شد که فرد مسئولیت شکست یا نتیجه منفی احتمالی را بپذیرد و در این راه نیازمند روی آوردن به خلاقیت و حل خلاقانه مسائل خواهد بود.

۳. افزایش دانش و مهارت‌های شغلی فرد علاوه بر اینکه مستقیماً بر رفتارهای خلاقانه فرد تأثیرگذار است می‌تواند از طریق بالابردن ابتکار عمل فردی کارکنان باعث افزایش خلاقیت شود.

- می‌بایست اقداماتی در جهت افزایش تنوع مهارت کارکنان انجام داد از جمله:

۱. برنامه‌ریزی آموزشی مناسب بر اساس شرح شغل برای ارتقای مهارت و دانش مرتبط با زمینه اصلی شغل کارکنان.

۲. برنامه‌ریزی برای گردش شغلی کارکنان و تعریف کارراهه مناسب جهت ارتقای مهارت های خلاقانه آنها. گردش شغلی از یک طرف می‌تواند دانش فرد را ارتقاء بخشد و از طرف دیگر باعث می‌شود فرد با مسائل متنوعی روبرو شده و قدرت و مهارت تشخیص و حل مسأله خود را ارتقاء بخشد (آلوود و لی ۲۰۰۴). یکی از راه‌های بهبود مهارت حل مسأله اپراتورها، روبرو کردن آنها با طیف وسیعی از مسائل است که این امر با چرخش آنها در مشاغل مختلف محقق می‌شود.

- بر اساس نتایج این پژوهش، زمانی که کارکنان ابتکار عمل بالایی از خود نشان می‌دهند در دسترس قرار دادن منابع مورد نیاز برای آنها می‌تواند بر میزان خلاقیتی که از خود بروز می‌دهند بیفزاید. برای این کار ابتدا لازم است میزان ابتکار عمل کارکنان مورد سنجش قرار گیرد. از طریق نتایج این سنجش می‌توان کارکنان با ابتکار عمل بالا و کارکنان با ابتکار عمل پایین را شناسایی کرد و بر این اساس منابع در اختیار را در دسترس کارکنان قرار داد چرا که اگر فرد ابتکار عمل پایینی داشته باشد منابعی را که در اختیار دارد ضایع خواهد کرد.

- زمانی که درجه اختصاصی بودن دانش در شغلی بالاست احتمال بروز خلاقیت در آن پایین‌تر است. اگر فردی با تنوع مهارت بالا که انتظار می‌رود خلاقانه رفتار کند در چنین

شغلی مشغول به کار شود خلاقیت پایین تری از خود نشان خواهد داد و مجبور است کار را یکنواخت انجام دهد. بنابراین می توان موارد زیر را در این خصوص اجرایی نمود:

۱. مشاغل با درجه بالای اختصاصی بودن دانش را با کارکنان با تنوع مهارت پایین پر کرد. در این صورت می توان افراد با تنوع بالا را در مشاغلی گماشت که پتانسیل بروز خلاقیت را داشته باشند.

۲. در برنامه های افزایش مهارت کارکنان، میزان اختصاصی بودن دانش مشاغل را لحاظ نمود؛ یعنی زمینه افزایش مهارت و دانش برای کارکنانی که شغل آنها درجه اختصاصی پایین تری دارد بیشتر فراهم باشد. برای این کار می بایست ابتدا بر اساس شرح شغل و نظرات کارکنان، درجه اختصاصی بودن دانش مشاغل را تعیین نمود، مشاغل با دانش اختصاصی پایین را شناسایی کرد و بر اساس این نتایج می بایست تمرکز دوره های آموزشی شغلی و برنامه های گردش شغلی روی این مشاغل بیشتر باشد.

از آنجا که پژوهش حاضر در شهرداری بجنورد صورت گرفته است به همین خاطر عمومیت دادن آن به سایر سازمان ها با محدودیت روبروست. به عنوان نمونه، شهرداری در مقایسه با سایر ادارات دولتی درجه بالاتری از استقلال را دارد و همین امر ممکن است باعث نتایج متفاوتی شود. برای اجتناب از اثر بالقوه صنعت و شرکت می بایست مدل در سایر سازمان ها نیز مورد بررسی قرار گیرد.

سپاسگزاری: این پژوهش برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می دانند از همکاری و مساعدت کارکنان شهرداری بجنورد و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده اند سپاسگزاری نمایند.

منابع

- اردکانی، سعید، طباطبایی نسب، سید محمد، کنجکاو منفرد، امیر رضا و حکاک، سید مسعود (۱۳۸۹). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر نوآوری، اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.
- افشاری، علی، ارشدی، نسرین (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین رهبری تحول، ساختار سازمانی و جو سازمانی با خلاقیت سازمانی، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. ۴(۳)، صص ۷۷-۹۴.
- رحمان زاده، سید علی (۱۳۹۵). عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در سازمان صدا و سیما، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۶(۳)، صص ۱-۳۴.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۳). بررسی و تجزیه و تحلیل خلاقیت کارکنان، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. ۴(۱)، صص ۲۹-۶۴.
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۹۴). تئوری سیستمی خلاقیت در سازمان، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. ۴(۴)، صص ۱۶۳-۲۰۷.
- منصورآبادی، فاطمه (۱۳۹۲). بررسی تأثیر عوامل زمینه ای کار (پیچیدگی شغلی - روابط کاری) و تنش نقش بر خلاقیت کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه یزد.
- منصوری، حسین؛ سعید اردکانی، سعید و زارع، مریم (۱۳۹۰). بررسی نقش عوامل سازمانی در بروز خلاقیت کارکنان صنعت برق استان یزد. ۲۶ کنفرانس بین المللی برق.
- Akgunduz, Yilmaz, Alkan, Ceylan, Adan Gok, Ozge (2018), Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality of work, *Journal of Hospitality and Turism management*, 34, 105-114.
- Allwood, J.M., and Lee, W.L. (2004), The Impact of Job Rotation on Problem Solving Skills, *International Journal of Production Research*, 42, 865-881.

- Alencar, E. M., and Bruno-Faria, M, F.(1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity, *journal of creative behavior*, 31, 81-271.
- Amabile, T. M. (1983). the social psychology of creativity: A componential conceptualization *journal of personality and social psychology*. 45,2.231-376.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in organizational behavior*. 10 . 123-167.
- Amabile, T. M. (1998). how to kill creativity. *Harvard Business Review* . 77-87
- Amabile, T. M., Conti. R., Coon. H. Lazeby. J., Herron. M. Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*. 39 , 5 ,1154-1184
- Chen, Chung-jen. Shih. His-An., Yeh. Ya-Ching. (2011).Individual initiative, skill variety and creativity: the moderating role of knowledge specificity and creative resources. *The international journal of human resource management*. 3447-3461.
- Chen. C., Tsai. s. (2005). The effect of knowledge sourcing, knowledge management and knowledge type on the organizational learning perspective. *sun yet – sen . management review* 13,2,389-416.
- Coelho. Filipe., Augusto. Mario., Filipe. Lages. Luis. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: the mediating effects of role stress and intrinsic motivation *.Journal of retailing* 87 (1,2011) . 31-45.
- Frees. M., Kring. W., Soose. A., Zemple. J. (1996). individual and creative problem initiative at work: differences between east and west germany. *Academy of management journal* 39.1.37-63.
- Fay. Doris., Frese. Michael. (2001). the concept of personal initiative, An overview validity studies. *Human performance* . 14 (1),97-124 .
- Frese. Michael., Fay. Doris. Hilborger. Tanja., Leng.K. arena., Tag. Almut. (1997). The concept of personal initiative:

- operationalization reliability in two german samles. *Journal of occupational and organizational psychology* . 70,139-161.
- George, M. J (2007). Creativity in organization, the academy of management annals, 1, 439-477.
- Glynn. M. A. (1996). innovative Genius, a framework for relating individual and organizational intelligence to innovation. *Academy of management*. 21,1081-1082.
- Ibrahim, H. I., Isab, A.,Shahbadin, A.S. Md (2016), Organizational support and creativity: the role of developmental experiences as a moderator, *procedia Economic and finance*, 35, 509-514.
- Johannes. J., olsen. B., Lumpkin. G. L (2001). innovation as newness: what is new. how new and new to hom? *European journal of innovation management* ,vol,4.no.1,pp.20-31.
- Kim, w. c., Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice, *California management Review*, 47(3), 105-121.
- Levesque. L. (1996). Factors influencing creativity in top executives unpublished PHD dissertation . *university of Massachusetts. Amherst . M.*
- Mumford, M.D. (2000), Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation, *Human Resource Management Review*, 10, 3, 13–351.
- Mumford, M. d., Scott, G.M., Gaddis, B., Strange, J.M,(2002). leading creative people: Orchestrating expertise and relationship, *Journal of the leadership quarterly*, 13, 705-750.
- Matusik. S. F., Hill. C. W. L. (1998). the utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of management review* 23,4.680-697.
- Oldham. G. R., Cummings. A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factor at work. *Academy of management journal* .39.3.3,607-634.

- Oldham. G. R. Cumming. A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factor at work. *Academy of management journal* . 39(3),607-634.
- Sampler. J. L. (1998). Redifining industry structure for the information age. *Strategic management journal* . 19.343-356.
- Shalley. C. E., Gilson. L. L. (2004). What leader need to know: A reviw of social and contextual factors that can foster and hinder creativity.
- Shalley. C. E. Gilson. L. L., Blum. T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment effect of satisfaction and intentions to leave . *Academy of management journal* . 43.215-223
- Shalley. C. E., Zhou. J., Oldham. G.R. (2004). The effect of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here. *Journal of management* . 30,60,933-958.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.
- Sternberg. R. J., Lubart. T. L. (1999). *The concept of creativity: Prospect and paradigms. Handbook of creativity* . Cambridge university press . united Kingdom.
- Sternberg. R. J. (2005). Amodel of educational leadership, wisdom, intelligence and creativity, synthesized. *international journal of leadership in education*. 8(4),347-364.
- Sweetman, D., Luthans,F., Avey, J. B. Luthans, B. C(2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance, *Canadian Journal of Administrative Science*, 28(1), 4-13.
- Taggar. S. (2002). individual creativity and group ability to utilize industrial creative resources: a multilevel model. *Academy of management journal* 45,315-330.

- Tierney, P., Farmer, R.S.M., and Graen, G.B. (1999), 'An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships,' *Personnel Psychology*, 52, 591–620.
- Torrance. Epaul. (1972). Can we teach children to think creatively? *Journal of creative behavior* . 6.pp.114-148.
- Williams. M. W., yang. L. T. (1999). *Organizational creativity in Sternberg R.J (ed). handbook of creativity* . Cambridge university . press . united kingdom.
- Wolf. A. (1995). Factors affecting the organization innovation and creativity. *European journal of management science* . vol . 24. 382-404.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W. (1993), Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18, 2, 293–321
- Zocche, Lidiana, Paula, Istefani Carisio de, Kunrath, Sandra Elisa, Martins, Vela Lucia Milani, Lermen, Fernando Henrique(2018), *variables that influence creativity in professionals: A case study in innovative Brazilian companies*, *Journal of thinking skills and creativity*, 29, 170-184.
- Zhou. J., shalley. C. T. (2003). Research on employee creativity: A critical review and direction for future research . *In research in personal and human resource management*. Vol. 22. 165-217.