

## ارائه مدلی برای توسعه خلاقیت فردی و سازمانی بر مبنای نقش پیوند شبکه اجتماعی و تعهد سازمانی کارشناسان ترویج کشاورزی استان اصفهان

پروین حاجی آقا<sup>۱\*</sup>

امیر علم بیگی<sup>۲</sup>

سید احمد رضا پیش بین<sup>۳</sup>

سارا جلیلیان<sup>۴</sup>

### چکیده

زمینه: به دنبال پیچیدگی تغییرات جوامع، بالتبع سازمان‌ها در آینده‌ای نه‌چندان دور تنها زمانی قادر به ادامه حیات خود خواهند بود که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت نیروی انسانی خود در تمامی سطوح سازمان بهره‌لازم را ببرند.

هدف: تحقیق حاضر با هدف ارائه مدلی برای توسعه خلاقیت فردی و سازمانی بر مبنای نقش پیوند شبکه اجتماعی و تعهد سازمانی کارشناسان ترویج کشاورزی استان اصفهان انجام شد. روش: تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر را ۱۷۰ تن از کارشناسان میدانی ترویج کشاورزی استان اصفهان تشکیل می‌دهند که از بین آن‌ها ۱۳۰ تن به صورت تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه‌ای بود که روایی آن به روش صوری و تشخیصی و پایایی آن به کمک ضریب تتای ترتیبی تأیید شد. روش غالب آماری مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی است.

یافته‌ها: یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد تأثیر پیوند شبکه اجتماعی و تعهد سازمانی بر خلاقیت فردی و سازمانی مثبت و معنادار هستند. همچنین مشخص شد ارائه مدلی برای توسعه خلاقیت فردی

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

p.hajiagha@ut.ac.ir

۲. استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران alambaigi@ut.ac.ir

۳. استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران apishbin@ut.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری ترویج کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران، تهران، ایران sara.jalilian@ut.ac.ir

و سازمانی بر اساس تأثیر پیوند شبکه اجتماعی بر متغیر میانجی تعهد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۱۵۳، بر خلاقیت فردی و ضریب ۰/۲۳۶ نیز بر خلاقیت سازمانی دارای تأثیر غیرمستقیم در جامعه مورد بررسی است. بنابراین می‌توان گفت که پیوند شبکه اجتماعی با تعهد سازمانی دارای رابطه مثبت و معنادار است و به واسطه تعهد سازمانی نتیجه مثبتی بر بروز رفتار خلاقانه در جامعه مورد مطالعه دارد.

**کلیدواژه‌ها:** خلاقیت فردی، خلاقیت سازمانی، پیوند شبکه اجتماعی، تعهد سازمانی، کارشناسان ترویج کشاورزی.

## پیشگفتار

امروزه با بررسی تاریخی روند به وجود آمدن شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ در دهه‌های گذشته، درمی‌یابیم که این شرکت‌ها و سازمان‌ها به علت عدم تطابق خود با روند تحولات جهانی، محکوم به فنا شدند و دیگر کارآیی لازم را در عرصه رقابت‌های اقتصادی ندارند (خانلری و سبزه‌علی، ۱۳۹۳). با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار (از جمله سازمان‌های مجازی یا سازمان‌های تحت شبکه) بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پرچالش تبدیل شده‌اند و در این راستا، پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده است که بقا را برای بسیاری از بنگاه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها مشکل ساخته‌اند به طوری که رقابت شدید در کسب و کار امروز، خلاقیت کارکنان را به یک فاکتور اساسی در افزایش رقابت و عملکرد سازمان تبدیل کرده است. در این میان خلاقیت سازمانی نیز به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی در سازمان محسوب می‌شود و در واقع تنها چیزی که در آینده موجب تمایز سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود خلاقیت است (صادقی مال امیری، ۱۳۹۴). با توجه به این که خلاقیت، نیاز به یک سطح معینی از نیروی درونی دارد که فرد را برای استقامت در مواجهه با چالش‌های موجود در کار خلاق به پیش برد (شالی و

گیلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴)، تعیین کننده آن چیزی است که یک فرد در واقع انجام خواهد داد. همچنین خلاقیت سازمانی با ایجاد یک ارزش، محصول جدید، خدمات، ایده، روش و یا یک فرآیند است که توسط افرادی که با هم در یک سیستم اجتماعی پیچیده کار می کنند؛ ایجاد می شود. بنابراین خلاقیت می تواند به عنوان یک قابلیت مهم سازمانی، منبع ممکن اثربخشی سازمانی (وودمن، ساویر و گرین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳)، و یک منبع مزیت رقابتی (لونارد و سنسپر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸) دیده شود.

با توجه به این که یکی از عوامل پنهان ولی تأثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان، میزان تعهد آنها به سازمان و شغلشان است توجه به تعهد نیروی انسانی، چه در بخش دولتی چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. تجزیه و تحلیل‌ها نشان می دهد تعهد سازمانی کارکنان موجب کاهش بروز رفتارهایی مانند غیبت، ترک کردن و جابه جایی می شود و در مقابل برون دادهایی مانند رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و درگیری شغلی افزایش می یابد (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۵).

طبق نظر بهاراداج و منون<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، هم فرد و هم مکانیزم خلاقیت سازمانی می تواند به نوآوری در سازمان منجر شود. به گونه ای که می توان گفت خلاقیت یکی از اجزای بسیار حیاتی در سازمان های خدماتی مدرن است. سازمان از طریق کارکنان با استعدادی که ایده های خلاقانه دارند می تواند برنامه های جدید، معرفی محصولات جدید، ارائه خدمات جدید و ایجاد ارزش افزوده برای سهامداران را با موفقیت اجرا کند. بر این اساس، خلاقیت جمعی اهمیت خلاقیت فردی را کاهش نمی دهد. همچنین بدون خلاقیت فردی، هیچ زمینه ای برای خلاقیت جمعی و بالعکس وجود ندارد. همان گونه که چارباغی و کریپس<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) اشاره

- 
1. Shalley & Gilson
  2. Woodman, Sawyer, J., & Griffin
  3. Leo-nard & Sensiper
  4. Bharadwaj & Menon
  5. Chaharbaghi & Cripps

کرده‌اند در واقع تعادل بین فرد و جامعه، خلاقیت جمعی معناداری را ایجاد می‌کند. از طرفی با توجه به این که ارتباطات به‌عنوان ستون فقرات برای موجودیت هر سازمانی مطرح است. با توجه به اهمیت روزافزون نیروی انسانی در سازمان به‌عنوان یک سرمایه باارزش سازمانی و لزوم کسب توانمندی‌های لازم برای بهتر انجام دادن شیوه‌های عملکرد در سازمان، لازم است که در جهت بروز استعدادها بالقوه آنها در سازمان شرایطی را فراهم کرد تا شیوه‌های نو و بدیع بیافرینند و روش‌های کارا تر و با بهره‌وری بیشتر ایجاد کنند (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۵). در این میان، محققان سعی در اثبات این مطلب دارند که پیوند میان ارتباطات و سازمان‌ها می‌تواند بر هم تأثیرگذار باشد. به عبارت دیگر این که چگونه ارتباطات، سازمان‌ها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (لیبرمن، ۲۰۰۸؛ به نقل از وصال، ۱۳۹۱).

بنابراین اهمیت پیوندهای اجتماعی برای رفتارهای خلاق باعث شده تا دانشمندان به بررسی نقش‌های اجتماعی در محیط کار پردازند (براس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴؛ پری اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ پری اسمیت و شالی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). از این رو به‌طور کلی از منظر شبکه‌های اجتماعی اذعان شده است که افراد در سازمان‌ها به یکدیگر وابسته هستند و در نتیجه، تعاملات اجتماعی ممکن است بر سطح خلاقیتشان اثر بگذارد (کیم، شانگ، جیسون و میلر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

یکی از اشکال شبکه‌های ارتباطی، شبکه‌های اجتماعی هستند که تعداد و تنوع آنها در این عصر؛ یعنی عصر شبکه‌ها گسترش پیدا کرده است. شبکه اجتماعی یک ساختار اجتماعی است که از گره‌هایی (که عموماً فردی یا سازمانی هستند) تشکیل شده است که توسط یک یا چند نوع خاص از وابستگی به هم متصل شده‌اند. سازمان‌ها را می‌توان

---

1. Brass  
2. Perry-smith  
3. Perry-smith & Shelly  
4. Kim, Shung Jiseon & Miller

مشکل از افرادی دانست که همانند اعضای شبکه‌های اجتماعی با یکدیگر در تعامل هستند و اطلاعات خود را با یکدیگر مبادله می‌کنند (وصال، ۱۳۹۱).

بنابراین در جامعه پسا صنعتی امروز، سازمان‌های مدرن بر خلاقیت در توسعه بلندمدت سازمان تأکید دارند. به طوری که کارکنان با دلبستگی روانی قوی برای سازمان‌ها می‌توانند به تناسب اهداف خود با هدف سازمان عملکرد خلاق بهتری را نشان دهند (هو، جاو، ونگ، لی و یو، ۲۰۱۱).

تاکنون پژوهش‌های بسیاری برای توصیف، مقایسه و عوامل مؤثر بر خلاقیت افراد و گروه‌های مختلف انجام شده است و یا مباحث نظری در این زمینه پرداخته‌اند (گنجی، تقوی و عظیمی، ۱۳۹۴)؛ در این راستا غفلت از مقولاتی همچون خلاقیت فردی، خلاقیت سازمانی و پیوند شبکه اجتماعی سازمانی می‌تواند در عدم تحول و تحقق توسعه پایدار و تربیت نیروهای انسانی و به کارگیری صحیح توانمندی‌های بالقوه آن‌ها در سازمان‌های مختلف، بویژه ادارات جهاد کشاورزی نقش مؤثری داشته باشد. بدین سبب مدیران باید توجه خاصی به پرورش کارکنان خلاق، پاسخگو و دارای شبکه اجتماعی منسجم باشند چرا که داشتن نیروی انسانی کارآمد، انعطاف‌پذیر و پاسخگو می‌تواند منافع بسیار زیادی را برای سازمان به دنبال داشته باشد. با توجه به مسأله طرح شده، این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای بررسی نقش پیوند شبکه اجتماعی و تعهد سازمانی بر توسعه خلاقیت فردی و سازمانی در بین کارشناسان ترویج کشاورزی استان اصفهان انجام شده است.

یکی از چالش‌های سازمان‌های امروز، ایجاد یک فرهنگ سازمانی است که خلاقیت کارکنان را ارتقاء بخشد (اوزرالی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). از سوی دیگر خلاقیت و ایجاد تغییر و دگرگونی و تحول در سازمان‌ها یک امر مهم و ضروری است؛ چرا که جامعه، رقبا و سازمان‌ها همه در حال تغییر و تحول هستند و هر سازمانی که نخواهد از این تغییر و تحول

1. Hou, Gao, Wang, Li & Yu  
2. Ozaralli

تبعیت کند محکوم به فناست. خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است. در طی زمان، سازمان‌های غیرخلاق از صحنه محو می‌شوند و اگرچه چنین سازمانی ممکن است در مقطعی از عمر خود موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم می‌شود (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵). تردیدی وجود ندارد که عملکرد خلاقانه افراد، تنها به‌عنوان پیامد تعامل پیچیده میان افراد و زمینه اجتماعی فرهنگی آن‌ها قابل درک است (کاظمی، نادری، هاشمی، میکایلی‌منیع، ۱۳۹۶).

طبق تعریف خلاقیت، خلاقیت شامل نظر یا نظره‌ای جدید است که سبب بهبود محصول، خدمت، رویه‌ها، فرآیندها یا وظایف است و اگر قابلیت کاربرد نداشته باشد یا سبب ایجاد تغییر مثبت نشود نمی‌توان آن را خلاقیت نامید (رنگریز و رضایی، ۱۳۹۴). خلاقیت به معنای به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهومی جدید، توانایی ترکیب نظرها، روشی منحصر به فرد، یا ایجاد پیوستگی بین نظرهاست. خلاقیت عبارت است از ترکیب مجدد عقاید، اندیشه‌ها، تصورها و مفاهیمی که برای فرد شناخته شده‌اند اما به طور مداوم به شیوه‌ای جدید و متفاوت از قبل آرایش می‌یابند (سید جوادین، ۱۳۹۰، ۲۰۷). به اعتقاد مقیمی و رمضان، خلاقیت عبارت است از توانایی تلفیق نظرها به شیوه‌ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین نظرات مختلف؛ به عبارت دیگر خلاقیت بر توانایی، نه فعالیت تأکید می‌کند (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰، الف). خلاقیت به‌عنوان توانایی فرد برای پاسخ به شیوه‌ای بدیع و مناسب، مفید، صحیح و یا برای کار با ارزش تعریف شده است. در محیط کار، خلاقیت اغلب به تعاملات و روابط اجتماعی بستگی دارد (پرجانن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). خلاقیت فردی، بذری برای نوآوری است و نوآوری سازمانی موفق بستگی به تحقق ایده‌های جدید تولید شده توسط افراد دارد (شالی، ژو و اولدهام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). علاوه بر این، سازمان‌ها با منابع کافی و تعامل با یک محیط است که نوآوری سازمانی را که می‌تواند سطح خلاقیت

1. Parjanen  
2. Shalley, Zhou & Oldham

کارکنان را در محل کار افزایش دهد تشویق کند (امابیل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). سازمان‌ها خلاقیت را بر اساس ساختارهای تیمی و رقابت داخلی بین این تیم‌ها ایجاد می‌کنند (دوران و رایان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). همچنین با حمایت از فعالیتهای خلاقانه در سازمان و ترکیب افراد خلاق در گروه‌های سازمانی مطابق با استراتژی‌های خلاقانه منجر به کارآمد شدن افراد و دستیابی به موفقیت‌های سازمانی می‌شوند (سوسا، ۲۰۱۸).

خلاقیت به‌عنوان وسیله‌ای برای حصول اطمینان از انعطاف‌پذیر ماندن سازمان و توانایی اداره رقابت در حال تغییر بازارها و نیازهای تکنولوژیکی خود است (وودمن، ساویر و گرین، ۱۹۹۳). یک فرآیند کار خلاق، تعامل در رفتار و فعالیت‌هایی است که توسعه راه‌حل‌های جدیدی را که ممکن است برای کارهای مختلف کاربرد داشته باشد هدایت می‌کند (درازین، گلین، کازانجیان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). خلاقیت می‌تواند به‌عنوان وسیله‌ای برای شناسایی مشکلات، با استفاده از حدس و گمان، توسعه فرضیه، برقراری تبادل ایده با دیگران، و مغایرت با آنچه به‌طور معمول مورد انتظار است مشاهده شود (تورنس<sup>۴</sup>، ۱۹۶۹).

در واقع شبیه‌سازی یک محیط کار که خلاقیت را تشویق می‌کند لازم است، اما شرایط برای وقوع نتایج خلاق کافی نیست (درازین، گلین، کازانجیان، ۱۹۹۹). پری اسمیت و شالی معتقدند که یک محیط خلاق جایی است که در آن، اعضا یکدیگر را تشویق به شرکت در فعالیتهای خلاق و به‌کارگیری فرآیندهای خلاقیت می‌کنند. همچنین استدلال می‌کنند که پتانسیل خلاق می‌تواند از طریق تعامل با دیگران و ترکیب متقابل ایده‌ها افزایش یابد (پری اسمیت و شالی، ۲۰۰۳). محیط‌های خلاق باید تعامل اعضا را در فرآیندهای خلاق تسهیل کند (گیلسون، متیو، شالی و رادی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین محیط‌های خلاق که دنبال کردن رویکردها و روش‌های نوین مختلف را تشویق و حمایت می‌کنند عملکرد بالاتری دارند.

- 
1. Amabile
  3. Doran & Ryan
  4. Drazin, Glynn & Kazanjian
  5. Torrance
  6. Gilson, Mathiew, Shalley & Ruddy

سازمان‌هایی که راه‌های جایگزین را برای به انجام رساندن کار خود کشف می‌کنند استدلال شده است که قادر به پاسخگویی بهتر به نیازهای مشتریان خود خواهند بود (استوکولس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

به عبارتی، خلاقیت یک موضوع کانونی در مطالعات سازمانی است؛ زیرا برای سازمان ایجاد ارزش کرده و ایده‌های مفید در مورد توسعه محصول، روش‌های خدماتی و شیوه‌های داخلی فراهم می‌کند، از طرفی منجر به افزایش عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی و کاهش گردش مالی می‌شود (اکگندوز، آلکان و آدان گوک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

خلاقیت همچنین می‌تواند راه‌حلی برای مشکلات فعلی و بینش‌هایی برای مسائل آینده در محیط‌هایی که به سرعت در حال تغییر هستند ارائه نماید. با توجه به مزایای بسیار خلاقیت، دانشمندان تلاش کرده‌اند روش‌هایی که خلاقیت در سازمان را می‌تواند افزایش دهد توضیح دهند (کیم، شانگ، جیسون، میلر، ۲۰۱۶). با توجه به نظریه خلاقیت سازمانی (امایل، ۱۹۸۸)، خلاقیت به‌عنوان توانایی تولید ایده‌های مفید و بدیع تعریف شده است که مبتنی بر منابع، شیوه‌های مدیریت، انگیزه سازمانی، تخصص، مهارت‌های خلاقیت و انگیزش درونی است (وانگ و تسای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

بنابراین خلاقیت جمعی به سادگی از مجموع خلاقیت‌های فردی به وجود نمی‌آید بلکه آن را در مواجهه با یک چالش و دغدغه مشترک تشدید و تکثیر می‌کند (پرجانن، ۲۰۱۲). همچنین مطالعات، اهمیت خلاقیت گروهی و سازمانی و همچنین ارتباط بین سطوح مختلف خلاقیت در سازمان را مشخص کرده‌اند. به‌عنوان مثال وودمن، ساویر و گریفن (۱۹۹۳) یک جایگاه مرکزی به عملکرد خلاق گروه در مدل خلاقیت سازمانی خود داده‌اند. اولدهام و کامینگز<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) معتقدند چارچوب سازمانی که باعث افزایش دستاوردهای خلاقانه می‌شود

1. Stokols, Clitheroe & Zmundzinas  
 2. Akgunduz, Alkan & Adan Gok  
 3. Wang & Tsai  
 4. Oldham & Cummings



را برجسته کرده‌اند. آنان نتیجه گرفتند که برای ترویج خلاقیت سازمانی، مدیریت باید عوامل شخصی و زمینه‌ای را به منظور افزایش خلاقیت در نظر بگیرد. همچنین، مطالعات در زمینه خلاقیت سازمانی می‌تواند به طور کلی به دو دسته تقسیم شود: ویژگی‌های اعضای سازمان و ویژگی‌های سازمان است که خلاقیت کارکنان را تسهیل کرده و پرورش می‌دهد. تعامل یک کارمند در رفتار کار نوآورانه نیاز به کارمندی دارد که هم قادر و هم مایل به نوآوری باشد. کارمندان ممکن است خلاقیت را با توسعه دانش جدید، پیشرفت فن آوری، و یا با بهبود فرآیندی که به نوآوری منجر خواهد شد نشان دهند (پرجانن، ۲۰۱۲).

در این راستا نیز، با توجه به پژوهش نایاک (۲۰۰۸)، یک محدودیت عمده از تحقیقات خلاقیت فردی، وابستگی آن به مطالعات روانشناسی فرد خلاق است. محققان به صورت غیرانتقادی در مطالعات، خلاقیت‌های مبتنی بر هنرمندان، شاعران و کودکان را به منظور مطالعه تأثیر سازمان بر روی خلاقیت مطرح کرده‌اند. با طرح مسأله‌ای در این روش، محققان به صورت بدیهی شرایط سازمانی را به عنوان مهار خلاقیت عنوان کرده‌اند. به عبارت دیگر، آن‌ها فرض کرده‌اند که محیط بیرونی سازمان، خلاقیت را رونق می‌دهد. همچنین نایاک نشان می‌دهد که در یک سازمان خلاق، مدیران به ارزش‌ها و اعتقادات خود تکیه می‌کنند (پرجانن، ۲۰۱۲).

اماییل (۱۹۹۷) بیان می‌کند که تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش، هنگامی که با هم مخلوط شوند سطح خلاقیت در یک فرد را شناسایی می‌کنند. مؤلفه تخصص شامل حافظه برای دانش حقیقی، مهارت فنی و استعدادها و ویژه در حوزه هدف است. تفکر خلاق نیز بدان معنی است که یک فرد قادر به دیدن همه چیز فراتر از یک چشم‌انداز باشد و بتواند پیرامون مدل‌های موجود تحقیق کند. اگر مشکلات به شیوه‌ای که همیشه حل شده‌اند حل شوند، می‌تواند راه خلاقیت را مسدود کرده و مانع از نفوذ ایده‌های جدید خواهد شد.

در این بین نظریه شبکه اجتماعی فرض می‌کند که کنشگران و اقداماتشان به هم وابسته هستند؛ به این معنی که کنشگران این اطلاعات را از طریق پیوندهای رابطه خود انتقال می‌دهند که یک محیط شبکه‌های اجتماعی فرصت‌ها و محدودیت را در رفتار فردی ارائه می‌دهد. الگوهای روابط پایدار میان کنشگران ممکن است پایه و اساس مفهوم مدل شبکه اجتماعی را تشکیل دهند؛ زیرا این فرضیات، مانند زمینه‌های اجتماعی به‌عنوان مثال حفره‌های ساختاری (بیزی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ برت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴ و ماهونی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸)، مرکزیت شبکه (رینهالت، پدرس، و فاس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱)، روابط اجتماعی (به‌عنوان مثال: بائر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ فلمینگ، مینگو و چن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ گرانووتر<sup>۷</sup>، ۱۹۸۳؛ لوین و کروس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴) و شبکه‌های اجتماعی (ابستفلد<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵؛ اوه و کیلدوف<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸؛ سوسا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱؛ ژو، شین، برس چوی و ژانگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹)، به طور کلی برای تعیین هر گونه نفوذ مستقیم یا غیرمستقیم در رفتار نوآورانه فرد بررسی شده است (کیم، شانگ، جیسون و میلر، ۲۰۱۶). همان‌گونه که ارزش تبادل دانش از طریق شبکه‌های سازمانی مورد توجه قرار گرفته است محققان شروع به شناسایی پارامترهای شبکه اجتماعی که منجر به شکل‌گیری خلاقیت در محیط کار می‌شود کرده‌اند. در مطالعات اخیر، فرض اساسی این است که تعاملات اجتماعی خلاقیت را به شیوه‌ای یکسان در تمام افراد تحت تأثیر قرار می‌دهد (بائر، ۲۰۱۰).

از طرفی اندازه یا قدرت یک شبکه اجتماعی ممکن است بهترین پیش‌بینی‌کننده خلاقیت نباشد؛ زیرا چنین ویژگی‌هایی ممکن است پیچیدگی فرآیند خلاق را نادیده بگیرد. حتی

- 
1. Bizzi
  2. Burt
  3. Mahoney
  4. Reinholt, Pedersen & Foss
  5. Baer
  6. Fleming, Mingo & Chen
  5. Granovetter
  8. Levin & Cross
  7. Obstfeld
  10. Oh & kilduff
  9. Sosa
  10. Zhou, Shin, Brass, Choi & Zhang

زمانی که فرصت‌هایی برای تعاملات اجتماعی جدید وجود دارد اندازه استفاده افراد از روابط اجتماعی خود ممکن است از نظر دانش، شخصیت، انگیزه و نقش متفاوت باشد و در شبکه‌های اجتماعی خود مانند گیرنده در برابر ارائه دهنده اطلاعات مترکم شوند. از لحاظ نقش یک کنشگر در شبکه، محققان بر این باورند که اثرات روابط اجتماعی به تمایل ارائه-دهنده اطلاعات و انگیزه بستگی دارد (کیم، شانگ، جیسون و میلر، ۲۰۱۶).

در حالی که چشم‌انداز ارائه‌دهنده کیفیت اطلاعات را در نظر می‌گیرد شیوه‌هایی که افراد از اطلاعات در دسترس شبکه‌های اجتماعی خود برای تولید ایده‌های خلاق استفاده می‌کنند به حساب نمی‌آید. علت این است که ارائه‌دهندگان به احتمال زیاد دانش جدید را با راه‌حل‌های خلاقانه ترکیب نمی‌کنند و نمی‌تواند امکان بهره‌مندی بیشتر از فعالیت‌های اجتماعی را پیش‌بینی کند. به طور ضمنی اعتقاد بر این است که کنشگران اطلاعات خاصی را ترجیح نمی‌دهند بلکه تمام اطلاعات به دست آمده از تماس‌های اجتماعی یک منبع بالقوه از ایده‌های خلاق است. بنابراین، فرد با مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی بیشتر، اطلاعاتی را دریافت می‌کند که از لحاظ تئوری زمینه‌ای مفهومی از خلاقیت است (کیم، شانگ، جیسون و میلر، ۲۰۱۶).

شبکه‌های اجتماعی نسل جدیدی از فضای روابط اجتماعی هستند که با این که عمر خیلی زیادی ندارند توانسته‌اند به خوبی در زندگی افراد وارد شوند. به طوری که افراد در سنین مختلف و از گروه‌های اجتماعی متفاوت در شبکه‌های اجتماعی کنار هم آمده‌اند و از فاصله‌های بسیار دور در دنیای واقعی، از طریق شبکه‌های اجتماعی با هم ارتباط برقرار می‌کنند. از سوی دیگر بسیاری از نیازها و خواسته‌های مردم از طریق سازمان‌هایی تأمین می‌شود که در درون خود با این شبکه‌ها در ارتباط هستند. در واقع شبکه‌های اجتماعی ساختاری اجتماعی است که افراد یا سازمان‌ها آن را تشکیل می‌دهند و یک یا چند نوع خاص از وابستگی میان آن‌ها مانند دوستی، منافع مشترک و ... وجود دارد (مرادی، رضوی، ۱۳۹۳).

در این راستا، در سال‌های اخیر به منظور تعیین سرمایه اجتماعی جامعه یا گروه در تئوری تحلیل شبکه‌های اجتماعی شکل گرفته است. بارت نیز این مبحث را در سال ۱۹۹۰ با معرفی تئوری ساختار شبکه بیان کرده است. منظور از ساختار شبکه توجه به دو موضوع خلاء ساختاری (نبودن یا کمی ارتباطات بین فردی در درون سازمان و بین سازمانی) و میزان تمرکزگرایی (ارتباطات در تعاملات سازمانی و بین سازمانی) است (کاملی، الوانی، جاوید، بهریر، ۱۳۸۹).

در عصر رقابتی فزاینده امروز و با توجه به محدودیت منابع، تلاش‌ها برای افزایش تعهد نیروی کار به سازمان یکی از چالش‌های کلیدی است که مدیریت یک سازمان باید به آن توجه کند (استینگتاس و دارمانتو، ۲۰۱۸). بنابراین یکی از مسائل مهمی که همواره سازمان‌های دولتی بر آن تاکید دارند میزان تعهد کارکنان در قبال سازمان و مسئولیت‌های کاریشان است. تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی به لحاظ ویژگی‌های منحصر به فرد این سازمان، از عوامل استراتژیک در عملکرد و خدمت‌رسانی آن‌ها به شمار می‌آید. تعهد سازمانی به عنوان یک بعد مهم نگرش شغلی، هویتی روانشناختی است که هر فرد نسبت به سازمان متبوع خود احساس می‌کند، لذا در نمود عینی، تعهد سازمانی، روابط کارکنان را با سازمان منعکس می‌کند و بر تصمیم به ماندن اعضا در آن سازمان دلالت دارد (آلن و می-یر، ۱۹۹۷). افراد با نیازها، مهارت‌ها و انتظاراتی وارد سازمان می‌شوند و مایلند در محیطی کار کنند که بتوانند از توانایی‌هایشان استفاده و نیازهایشان را ارضاء کنند. چنانچه سازمان‌ها این فرصت‌ها را برای کارکنان ایجاد کنند سطح تعهد سازمانی افزایش می‌یابد (وکولا و نیکولاو، ۲۰۰۵). در حقیقت می‌توان پیوندی بین تعهد سازمانی و فعالیت‌های اجتماعی سازمان انتظار داشت که مستقیماً به ارضاء نیازهای کارکنان می‌پردازد (پیترسون، ۲۰۰۴).

- 
1. Estingtyas & Darmanto
  2. Allen & Meyer
  3. Vakola & Nikolaou
  4. Peterson

قنبری و حجازی (۱۳۹۰) بیان می‌کنند که تعهد سازمانی حالتی است که فرد، سازمانی را معرف خود بداند و آرزو کند در عضویت آن سازمان باقی بماند. به عبارت دیگر تعهد سازمانی نوعی نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند. آلن و میر (۱۹۹۰) برای تعهد سازمانی سه بعد در نظر گرفته‌اند: تعهد عاطفی عبارت است از وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و تعیین هویت با آن و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان. تعهد مستمر بر اساس هزینه‌هایی که بر اثر ترک یک سازمان به فرد وارد می‌شود شکل گرفته است. بر این اساس، هر قدر فرد تصور کند در صورت ترک خدمت، هزینه‌های زیادی متوجه او خواهد شد تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد در او بیشتر خواهد شد. تعهد هنجاری بر احساس الزام به ماندن در سازمان تأکید دارد و کارکنانی که تعهد هنجاری قوی دارند احساس می‌کنند باید بمانند و در واقع احساس دین به ماندن در سازمان دارند (کاو، آن، لین و کویی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). به عبارت دیگر تعهد سازمانی، نوعی نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند. وست‌گست<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز معتقد است که تعهد کارکنان به سازمان احراز هویت خود با سازمان و مشغولیت در آن و درباره میل کارکنان به بودن به عنوان عنصری از سازمان است. در واقع تعهد سازمانی، تعلق روانی کارکنان به سازمان است. در یک مفهوم کلی، نشان‌دهنده مسئولیت و انتظار یک شخص مشروط به اولویت‌ها و اهداف سازمانی است (جانسون، چانگ و یانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). مطالعات پیشین نشان داده‌اند تعهد سازمانی سابقه مثبتی از انواع رفتار سازمانی دارد که تعهد سازمانی بالاتر، عملکرد شغلی بهتر و میزان گردش مالی پایین‌تری را به دنبال خواهد داشت.

زمانی که کارکنان درجه بالایی از چالش، مشارکت و خلاقیت را در محل کار درک کنند با انگیزه و متعهد به سازمان می‌شوند. در مقابل زمانی که کارکنان احساس کنند

---

1. Kuo, An, Lin, & Kuei  
2. Westgeest  
3. Johnson, Chang and Yang

محیط نامطمئن است و آزادی کمی در دادن ایده برای کار دارند انگیزه کمتری پیدا می-کنند و تعهدشان نسبت به سازمان کمتر می‌شود (ایساکسن و دیگران، ۲۰۱۰؛ به نقل از مرتضوی، ناظم، پریشانی‌فروشان، ۱۳۹۵). جرج و ژو (۲۰۰۱) اذعان داشتند کارکنانی که رضایت شغلی بالایی داشتند خلاقیت و تعهد سازمان بالایی نیز برخوردار بودند. حاجلو، صبحی‌قرامکی و امامی (۱۳۹۱) در پژوهشی تأیید کردند که پرستارانی که خلاق‌ترند تعهد سازمانی بیشتری دارند. هو، جاو، ونگ، لی و یو (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان تعهد سازمانی و خلاقیت و اثر سبک‌های تفکر در بین کارمندان چینی، رابطه مثبت میان تعهد سازمانی و خلاقیت را با تعدیل‌گری عوامل سازمانی نشان دادند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که تعهد سازمانی در رابطه بین سبک تفکر و خلاقیت نقش واسطه اجرا می‌کند.

چن، شین، هسیانگ و تانگ فان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نیز در پژوهشی به بررسی رابطه خلاقیت و تعهد سازمانی پرداختند که نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که خلاقیت رابطه معناداری با تعهد سازمانی دارد. پرجانن (۲۰۱۲) نیز در مطالعه‌ای با عنوان تجربه خلاقیت در سازمان؛ به بررسی خلاقیت فردی و جمعی در یک شرکت مخابراتی فنلاندی پرداخت. نتایج تحقیق بیانگر این بود که همیشه دانش و مهارت‌های فردی کارکنان برای تولید راه‌حل‌های خلاقانه مستقل کافی نیست بلکه خلاقیت جمعی نیز برای تولید نتایج خلاق به نفع سازمان لازم است. همچنین کیم، شانگ، جیسون و میلر (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی رابطه بین شبکه‌های اجتماعی و خلاقیت پرداختند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که در یک شبکه اجتماعی، کنشگران و اقدامات خود به هم وابسته هستند، به این معنی که کنشگران این اطلاعات را از طریق پیوندهای رابطه‌ای خود انتقال می‌دهند و اطلاعات به دست آمده از تماس‌های اجتماعی یک منبع بالقوه از ایده‌های خلاق برای همه کنشگران است. بنابراین فرد با مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی بیشتر، اطلاعات قابل استفاده دریافت می‌کند. همچنین

1. George & Zhou

2. Chen, Shin, Hsiang & Tang Fan

افراد با شخصیت خلاق و روابط اجتماعی بالا سطح بالایی از خلاقیت را به نمایش می‌گذارند. در مطالعه سوایلس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، رابطه میان تعهد کارمند و خلاقیت سازمانی از طریق هر دو روش کمی و کیفی مورد بررسی قرار گرفت. مصاحبه با برخی ناظران در سازمان تکنولوژی محور نشان داد یک فرد متعهد در سازمان خود کسی است که به دنبال نوآوری، برآوردن نیازهای مشتری و به دنبال بهبود راه‌های عملیات کسب و کار است که از مهم‌ترین جنبه‌های تلافی اهداف یک سازمان، به ویژه در شرکت‌های دانش‌محور است.

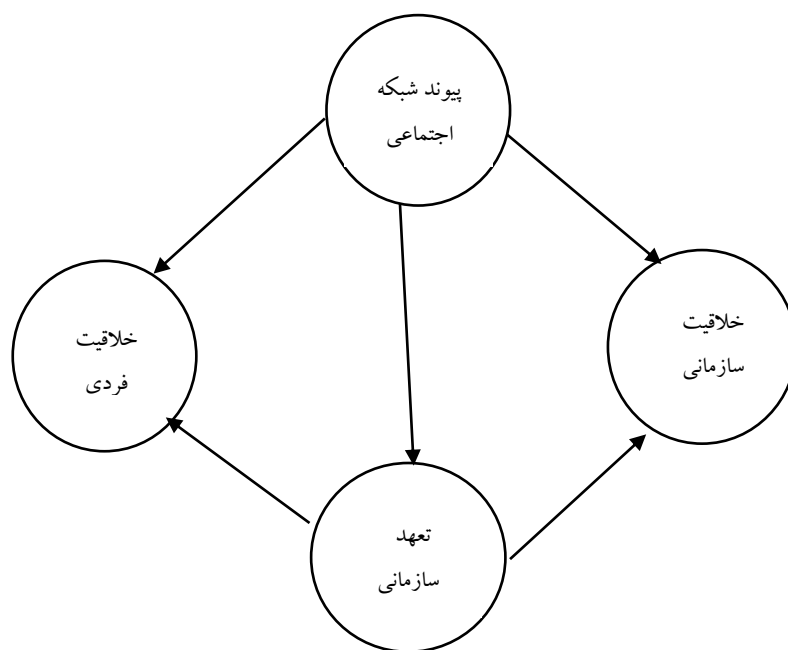
بر اساس یافته‌های پژوهش کاظمی، نادری، هاشمی و میکائیلی‌منیع (۱۳۹۶)، توجه به عوامل اجتماعی در کنار عوامل فردی اثرگذار بر خلاقیت، درک شفاف و گسترده‌تری از خلاقیت دانشجویان بدست می‌دهد. ژو، شین، برس، چوی و ژانگ (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای تأثیر شبکه‌های اجتماعی کارکنان را بر دانش و خلاقیت بررسی کردند و بیان نمودند که روابط در شبکه‌های اجتماعی منجر به افزایش سطح دانش و خلاقیت کارکنان می‌شود. سکمسلیگلو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) نیز در مطالعه خود با عنوان اثرات رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر خلاقیت کارکنان، به این نتیجه دست یافت که تعهد سازمانی بر سطح خلاقیت کارمندان دارای تأثیر مثبتی است.

یانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، در پژوهش خود در زمینه شبکه‌های اجتماعی، با تمرکز بر ارتباط بین قدرت روابط و خلاقیت به این نتیجه دست یافت که روابط قوی بین پیوند شبکه اجتماعی با خلاقیت فردی و گروهی وجود دارد. پیوندهای شبکه‌ای قوی با ترکیب اطلاعات لازم به ارتقاء خلاقیت کمک می‌کند و در سطح فردی نیز اطلاعات دریافت شده از پیوندهای قوی برای ایجاد ایده‌های جدید تأثیر بیشتری بر تفکر خلاق می‌گذارد؛ زیرا زمانی که فرد دیگری با تخصص مشابه کار می‌کند بحث آزادانه درباره ایده‌ها موجب اشتراک و ترکیب دانش ضمنی برای ایجاد ایده‌های جدید می‌شود و در سطح گروهی نیز هنجارهای اعتماد و

---

1. Swailes  
2. Cekmecelioglu  
3. Yong

همکاری میان پیوند و پردازش خلاق گروهی متمرکز می‌شوند. در این تحقیق، با توجه به ادبیات موضوع و روابط ذکر شده، مدل زیر که مبنای پژوهش قرار گرفته است و بر مبنای چهارچوب مفهومی ارائه شده، فرضیه‌های پژوهشی زیر مطرح شده‌اند: ۱- بین تعهد سازمانی و خلاقیت فردی رابطه معناداری وجود دارد. ۲- بین تعهد سازمانی و خلاقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ۳- بین پیوند شبکه اجتماعی و خلاقیت فردی رابطه معناداری وجود دارد. ۴- بین پیوند شبکه اجتماعی و خلاقیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.



شکل ۱. چهارچوب مفهومی پژوهش



## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی است. در این تحقیق به بررسی توسعه خلاقیت فردی و سازمانی بر مبنای نقش پیوند شبکه اجتماعی و تعهد سازمانی پرداخته شد. جامعه آماری تحقیق را کارشناسان ترویج کشاورزی استان اصفهان تشکیل دادند که تعداد کل جامعه آماری موردنظر ۱۷۰ تن است. از بین آن‌ها ۱۳۰ تن به صورت تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش پرسشنامه‌ای بود که خلاقیت سازمانی (۲۴ گویه)، و خلاقیت فردی را (با ۱۶ گویه) با استفاده از تحقیق ژو و جرج (۲۰۰۱)، تعهد سازمانی را نیز (با ۵ گویه) با استفاده از تحقیق ییلماز و هانت<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، و در بعد پیوند شبکه‌های اجتماعی (با ۶ گویه) با استفاده از تحقیق مانو و استیونسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) می‌سنجد. ویژگی‌های فردی نیز با ۶ گویه موردسنجش قرار گرفت. دیدگاه افراد نیز در قالب طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، تاحدی، کم و بسیار کم) جمع‌آوری شد. در این پژوهش برای تعیین روایی از روش روایی صوری (شکلی) و با کسب نظر استاد راهنما و همچنین روایی سازه‌ای استفاده شد. به منظور اندازه‌گیری پایایی ابزار تحقیق از روش پایایی ترکیبی (CR) و نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای بعد خلاقیت فردی ۰/۸۲۷، خلاقیت سازمانی ۰/۹۳۷، تعهد سازمانی ۰/۷۱۹ و پیوند شبکه اجتماعی ۰/۸۷۱ محاسبه شد. داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS<sup>22</sup> و SMART PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

1. Yilmaz & Hunt,  
2. Manev & Stevenson

## یافته‌های پژوهش

بعد از ارائه یک نیمرخ کلی از ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در این مرحله از پژوهش اعتبار سنجی مدل تحقیق مورد توجه قرار گرفت. در ابتدا لازم است وضعیت ساختارهای عاملی برای بررسی اندازه‌گیری متغیرهای پنهان مدل ارزیابی شود. در قالب روایی سازه این موضوع بررسی می‌شود که آیا نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های موردنظر خود از دقت لازم برخوردار هستند یا خیر؟ برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. به این شکل که بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار  $t$  بالاتر از  $1/96$  باشد. در این صورت این نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است. نتایج در مورد بارهای عاملی نشان می‌دهد که تمام نشانگرها معنی‌دار هستند (جدول، ۱).

**جدول ۱.** نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه شاخص‌های معناداری ضرایب

نمونه	علامت در مدل	محتوا	بار عاملی	مقدار $t$	نتایج ترتیبی (H)	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
تعهد سازمانی	Q37	مایلم تا تلاشی فراتر از حد انتظار برای کمک به موفقیت این سازمان داشته باشم	۰/۶۳	۱۱/۱۶	۰/۸۷۹	۰/۸۷	۰/۹۰۹
	Q38	واقعا به آینده سازمان اهمیت می‌دهم	۰/۸۳	۲۹/۱۳			
	Q39	می‌دانم که ارزش‌های من و ارزش‌های سازمان باهم مشابه‌اند	۰/۸۶	۲۸/۸۱			
	Q40	افتخار می‌کنم که به دیگران بگویم بخشی از این سازمان هستم	۰/۸۹	۴۲/۳۴			
	Q41	بسیار خوشحالم که این سازمان را برای محل خدمت انتخاب کردم	۰/۸۳	۲۸/۶۲			
پیوند شبکه اجتماعی	Q42	تماس‌های من با همکاران برای ارائه خدمات ترویجی به ارباب‌رجوعان ترویج خیلی مهم است	۰/۷۱	۱۵/۲۹	۰/۸۴۵	۰/۸۱	۰/۸۶۸
	Q43	روابط من با همکاران به شکلی است که از تمام ظرفیت‌ها و	۰/۴۸	۴/۶۶			

				توانایی‌های آنان اطلاع دارم		
			۰/۸۱	۱۹/۳۵	من با همکارانم در مورد چیزهایی فراتر از مسائل سازمان کاری نیز بحث می‌کنیم	Q44
			۰/۸۴	۲۵/۱۲	من و همکارانم یک تیم خدماتی ترویجی خوب را تشکیل داده‌ایم	Q45
			۰/۷۲	۱۵/۱۰	برای من این بهترین سازمان نسبت به همه سازمان‌های دیگر برای کار کردن است	Q46
			۰/۷۳	۱۳/۱۰	من و همکارانم به همدیگر کمک می‌کنیم	Q47
			۰/۷۲	۸/۰۶	باور دارم که ویژگی‌های شخصیتی‌ام (عزت نفس، احترام به افکار دیگران، برونگرایی / درون‌گرایی و غیره) من را در محل کار خلاق‌تر می‌کند	Q72
			۰/۷۶	۱۰/۱۲	علاقه مند به کارم هستم و آن را با ارزش می‌دانم (من علاقه شخصی و اهداف در شرایط از آنچه من برای کار من)	Q73
			۰/۶۵	۸/۱۶	نظر دیگر همکاران اثر مثبت بر روی خلاقیت فردی من دارد	Q74
			۰/۷۱	۸/۸۹	راه‌های جدیدی را برای رسیدن به اهداف و مقاصد نشان خواهم داد	Q80
			۰/۶۴	۱۱/۱۰	ایده‌های جدید و عملی را برای بهبود عملکرد سازمان ترویج مطرح می‌کنم	Q81
			۰/۶۱	۸/۴۶	فن‌آوری‌ها، فرآیندها، روش‌ها، و یا ایده‌های جدید را جستجو خواهم کرد	Q82
			۰/۷۲	۱۵/۸۸	راه‌های جدیدی را برای افزایش کیفیت خدمات ترویج نشان می‌دهم	Q83
			۰/۷۰	۱۲/۰۷	اغلب یک رویکرد تازه برای مشکلات ترویج دارم	Q86
			۰/۶۶	۱۴/۰۵	در سازمان، اهداف را برای نوآوری تعیین می‌کنیم (ایده‌های جدید برای محصولات، خدمات، فرآیندها)	Q50
			۰/۷۰	۱۳/۷۷	سازمان از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری حمایت می‌کند	Q51
			۰/۶۸	۱۳/۷۶	سازمان به خاطر نوآوری و برخی از ریسک‌پذیری‌ها معروف است	Q53
			۰/۶۳	۹/۲۰	سازمان من از بوروکراسی‌های غیرضروری اجتناب می‌کند	Q54
			۰/۷۴	۱۴/۰۳	سازمان من یک سیستم مدیریت عملکرد موثر ایجاد کرده است	Q55
						خلاقیت فردی
						خلاقیت سازمانی

۰/۸۸۱

۰/۸۴

۰/۸۵۹

۰/۹۳۶

۰/۹۲

۰/۹۲۹

۱۲/۸۴	۰/۶۴	سهم خود را برای اهداف سطح بالای شرکت به طور کامل درک می‌کنم	Q56
۱۰/۵۵	۰/۶۷	در سازمان من رویکرد عملی و منطقی برای حل مشکل وجود دارد	Q58
۱۶/۵۰	۰/۷۳	سازمان من از آزادی برای بیان ایده‌ها حمایت می‌کند	Q59
۱۶/۹۵	۰/۷۴	سازمان من به تنوع منحصر به فرد احترام می‌گذارد	Q60
۱۴/۶۲	۰/۷۰	سازمان من یک سطح رضایت‌بخش از استقلال به کارمندان می‌دهد	Q61
۱۰/۶۹	۰/۶۷	سازمان تمام منابع لازم را برای کارمندان برای پیاده‌سازی راه‌حل‌ها فراهم می‌کند	Q62
۶/۴۳	۰/۶۱	سازمان من ارتباطات آزاد (تبادل مکرر ایده‌ها، و غیره) در میان کارمندان حمایت می‌کند	Q64
۱۳/۶۲	۰/۶۹	شبکه (داخلی و خارجی) سازمان من باعث راه‌اندازی خلاقیت در محل کار می‌شود	Q66
۱۱/۲۱	۰/۶۴	برای حل یک مشکل در یک بخش ما اغلب یکسری ایده‌ها را جستجو می‌کنیم و از سایر بخش‌ها کمک می‌گیریم	Q68
۱۳/۸۷	۰/۶۸	در سازمان ما به جای تفکر بیش از حد در مورد مسائل امروز، در مورد آینده تفکر می‌کنیم	Q69
۱۲/۲۰	۰/۶۳	شرایط کار (آرامش بخش، آرام، تمیز، و غیره) از خلاقیت در محل کار حمایت می‌کند	Q70
۱۳/۱۱	۰/۶۸	سازمان ترویج رویدادهایی مانند تیم سازی، آموزش به منظور افزایش عملکرد تیم و خلاقیت را سازمان‌دهی می‌کند	Q71

برای بررسی پایایی سازه از شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد. مقادیر بالاتر از ۰/۶ برای هر سازه نشان از پایایی مناسب آن دارد (نانالی و برنشتاین، ۱۹۹۴). بر اساس نتایج جدول ۲ مشخص می‌شود که نشانگرهای هر سازه به دلیل معناداری در سطح یک درصد از اهمیت لازم برای اندازه‌گیری برخوردار هستند و لذا روایی سازه<sup>۱</sup> که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها انجام شد نشان می‌دهد که نشانگرها، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم

1. Construct Validity

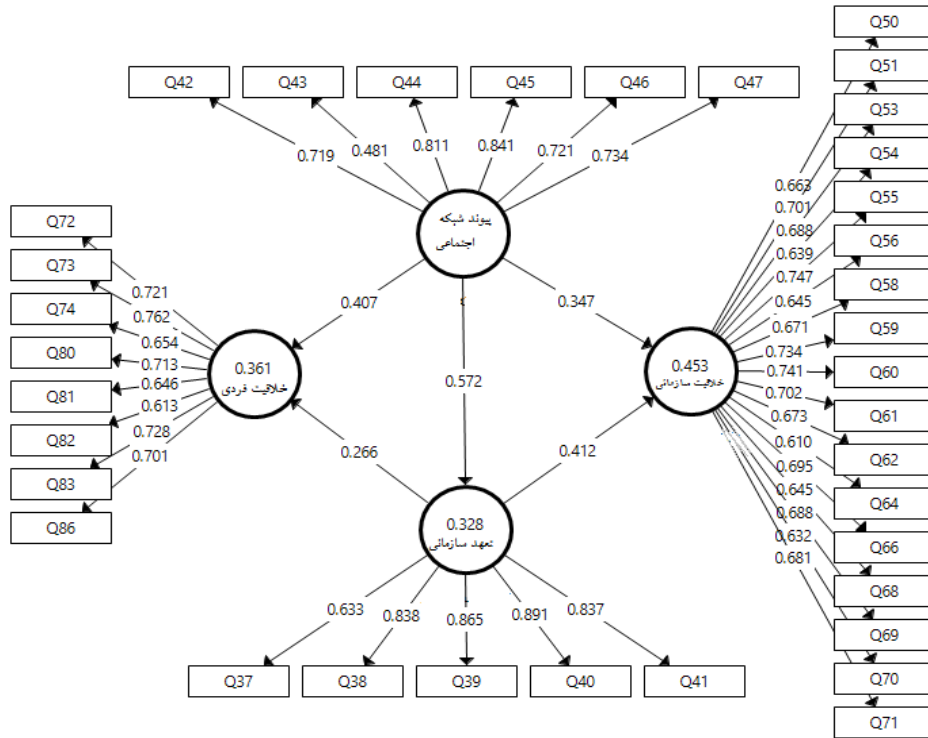
می‌آوردند. علاوه بر روایی سازه که برای بررسی نشانگرهای انتخاب‌شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی<sup>۱</sup> نیز در تحقیق حاضر موردنظر بود. به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. نتایج بررسی روایی تشخیصی بر اساس معیار فورنل و لارکر<sup>۲</sup> نشان می‌دهد که نشانگرهای انتخابی جهت اندازه‌گیری سازه‌های موجود از روایی تشخیصی لازم برخوردار هستند؛ زیرا که قطر ماتریس از تمام همبستگی‌های سایر عامل‌ها با آن عامل بالاتر است (جدول، ۲).

جدول ۲. نتایج بررسی روایی تشخیصی

سازه‌های مورد مطالعه	رویکرد فورنل و لارکر			رویکرد HTMT		
	تعهد سازمانی	خلاقیت سازمانی	خلاقیت فردی	تعهد سازمانی	خلاقیت سازمانی	خلاقیت فردی
تعهد سازمانی	۰/۸۱۸	---	---	---	---	---
خلاقیت سازمانی	۰/۶۱۰	۰/۶۸۱	---	۰/۶۶۱	---	---
خلاقیت فردی	۰/۴۹۹	۰/۵۰۰	۰/۶۹۴	۰/۵۲۶	۰/۵۴۲	---
پیوند شبکه اجتماعی	۰/۵۷۲	۰/۵۸۲	۰/۵۵۹	۰/۷۲۷	۰/۶۲۹	۰/۶۳۴

با اتمام فاز پالایش متغیر و اطمینان از دقت شاخص‌ها در اندازه‌گیری مفاهیم و متغیرهای مرتبط می‌توان به آزمون فرضیات تحقیق پرداخت. به عبارت دیگر، کارآیی مدل اندازه‌گیری پژوهش تأمین شده است. روش حداقل مربعات جزئی از فرآیندی پیچیده و دو مرحله‌ای برای برآورد و تعیین ضرایب استفاده می‌کند. علاوه بر این، با استفاده از روش اطلاعات محدود در حداقل مربعات جزئی، هیچ فرضیه‌ای برای جامعه و یا مقیاس اندازه‌گیری وجود ندارد. بدون این که فرض‌هایی مانند فرض‌های توزیع و یا مقیاس‌های اسمی، ترتیبی و فاصله‌ای برای متغیرها وجود داشته باشند نتایج کار قابل استفاده است (شکل، ۲).

1. Discriminant Validity  
2. Fornell and Larcker



شکل ۲. مدل ساختاری - مسیری تحقیق

مقادیر شاخص‌های مربع فاصله اقلیدسی (d-ULS) و فاصله ژئودسیک (d-G) به ترتیب دارای مقادیر  $t$  برابر ۹/۲۲ و ۷/۷۴ هستند که هر دو در سطح ۰/۰۱ معنادار گزارش شده‌اند و نشان می‌دهند تخمین مدل به شکل کارآیی صورت گرفته است. مقدار شاخص SRMR نیز برابر ۰/۰۸۱ بوده و نشان می‌دهد خطای اندازه‌گیری در ماتریس همبستگی قابل قبول است. بعد از مشخص شدن وضعیت برازندگی مدل تحقیق و قابل قبول بودن آن به لحاظ آماری، با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه مستقل و وابسته با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنادار اثرات بین سازه‌های تحقیق پرداخت. به منظور بررسی معناداری ضریب مسیر از روش از سرگیری بوت استرپینگ استفاده شد.

جدول ۳- اثرات خطی مستقیم مورد مطالعه به همراه ضرایب معناداری

اثر مورد مطالعه	Beta	T	STDE	Sig.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>
تعهد سازمانی ← خلاقیت فردی	۰/۲۶۶	۳/۶۸	۰/۰۷۲	۰/۰۰۱	۰/۳۶	۰/۳۵
پیوند شبکه اجتماعی ← خلاقیت فردی	۰/۴۰۷	۵/۰۷	۰/۰۸۰	۰/۰۰۱		
تعهد سازمانی ← خلاقیت سازمانی	۰/۴۱۲	۴/۸۱	۰/۰۸۶	۰/۰۰۱	۰/۴۵	۰/۴۴
پیوند شبکه اجتماعی ← خلاقیت سازمانی	۰/۳۴۷	۳/۶۰	۰/۰۹۶	۰/۰۰۱		
پیوند شبکه اجتماعی ← تعهد سازمانی	۰/۵۷۲	۱۰/۸۴	۰/۰۵۳	۰/۰۰۱	۰/۳۲	۰/۳۲

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۵)

بر اساس جدول فوق مشخص می‌شود دو بعد (سازه) تعهد سازمانی و پیوند شبکه اجتماعی بر توسعه خلاقیت فردی و سازمانی مؤثر است. بعد تعهد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۲۶۶ است که سطح معناداری مقدار  $t$  برای این پارامتر ۰/۰۱ گزارش شده است و می‌توان گفت مقدار آماره  $t$  برای این ضریب با اطمینان ۹۹ درصد معنادار است ( $t=۳/۶۸$ )، لذا دلیل کافی برای رد فرض صفر وجود دارد و با توجه به معناداری این ضریب می‌توان بیان نمود بعد تعهد سازمانی نقش قابل توجهی در توسعه خلاقیت فردی دارد. همچنین بعد تعهد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۴۱۲ که سطح معناداری مقدار  $t$  برای این ضریب نیز کمتر از ۰/۰۵ بوده و به لحاظ آماری معنادار است ( $t=۴/۸۱$ ). همچنین بعد پیوند شبکه اجتماعی با ضریب مسیر ۰/۴۰۷ است که سطح معناداری مقدار  $t$  برای این پارامتر ۰/۰۱ گزارش شده است و می‌توان گفت مقدار آماره  $t$  برای این ضریب با اطمینان ۹۹ درصد معنادار است ( $t=۵/۰۷$ )، بنابراین دلیل کافی برای رد فرض صفر وجود دارد و با توجه به معناداری این ضریب می‌توان بیان نمود بعد پیوند شبکه اجتماعی نیز نقش قابل توجهی در توسعه خلاقیت فردی دارد. همچنین بعد پیوند شبکه اجتماعی با ضریب مسیر ۰/۳۴۷ که سطح معناداری مقدار  $t$  برای این ضریب نیز کمتر از ۰/۰۵ بوده و به لحاظ آماری معنادار است ( $t=۳/۶۰$ ) (جدول، ۳).

**جدول ۴.** اثرات خطی غیرمستقیم مورد مطالعه به همراه ضرایب معناداری

رابطه دارای اثر غیر مستقیم	اثر غیر مستقیم	T	STDE	معناداری	اثر کل
پیوند شبکه اجتماعی ← خلاقیت فردی	۰/۱۵۲	۳/۱۹	۰/۰۴۸	۰/۰۰۱	۰/۵۵۹
پیوند شبکه اجتماعی ← خلاقیت سازمانی	۰/۲۳۶	۳/۹۹	۰/۰۵۹	۰/۰۰۱	۰/۵۸۲

با توجه به اطلاعات جدول ۵، می‌توان اذعان کرد که در خصوص اثرات خطی غیرمستقیم ابعاد با در نظر گرفتن اینکه مقدار t آن‌ها بیشتر از ۱/۹۶ است پیوند شبکه اجتماعی بر خلاقیت فردی با ضریب مسیر ۰/۱۵۲ است که سطح معناداری آن ۳/۱۹ است که می‌توان گفت با اطمینان ۹۹ درصد در سطح یک درصد معنادار است. همچنین اثر غیرمستقیم پیوند شبکه اجتماعی بر خلاقیت سازمانی با ضریب مسیر ۰/۲۳۶ و مقدار t برابر با ۳/۹۹ دارای رابطه معناداری در سطح یک درصد است به طوری که می‌توان گفت به لحاظ آماری پیوند شبکه اجتماعی نقش قابل توجهی در پیش‌بینی سطح خلاقیت سازمانی دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی، که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است، باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید عمده وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از تعهد و رضایت بالایی برخوردار باشند. از طرفی ایجاد پیوند شبکه اجتماعی در بین کارکنان و سازمان با دیگر سازمان‌ها از خلاقیت و نوآوری حمایت می‌کند چرا که منجر به خلق دانش و ایده‌های جدید می‌شود و توانایی درک و به کارگیری آن‌ها را افزایش می‌دهد. به عبارتی قرارگرفتن افراد در چنین سازمان‌هایی با فرهنگ نوآوری موجب می‌شود کارکنان خود را در ارائه ایده‌های جدید توانمند ببینند و از توانایی‌های بالقوه خود به این منظور استفاده کنند. به بیانی دیگر می‌توان اذعان داشت



که وجود شبکه‌های اجتماعی بین اعضای سازمان اشاره به مکانیسم‌ها و فرآیندهایی دارد که امکان یادگیری و افزایش معلومات در سازمان‌ها را فراهم می‌آورد و این مسأله منجر به افزایش سود سازمان می‌شود.

نکته حائز اهمیت این است که شرکت از طریق ایجاد پیوند شبکه اجتماعی بین کارکنان و سازمان از پتانسیل دسترسی و کسب دانش یا تخصص شرکای خود برخوردار می‌شود و شرکت به نوعی سازمان یادگیرنده مبدل می‌شود و به طور مداوم قادر است دانش را به محصولات و فرآیندها و خدمات جدید تبدیل کند که متعاقباً برای بازارهای جدید و نیازهای مشتریان به کار می‌رود. در این راستا پژوهش حاضر نیز با هدف تعیین نقش واسطه تعهد سازمانی در ارتباط بین پیوند شبکه اجتماعی در توسعه خلاقیت فردی و سازمانی کارکنان انجام گرفت. با توجه به اهمیت روز افزون تعهد سازمانی که نهایتاً باعث افزایش عملکرد و کاهش ترک خدمت و غیبت کارکنان می‌شود. همان‌طور که آزمون فرضیه اول و دوم نشان داد تعهد سازمانی دارای اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت فردی و سازمانی است. نتایج حاصل از تأیید این فرضیه‌ها با نتایج تحقیقات مرتضوی و همکاران، (۱۳۹۵)، ژو و جرج (۲۰۰۱)، حاجلو و دیگران (۱۳۹۱)، هو و دیگران (۲۰۱۱)، چن و همکاران (۲۰۰۹)، پرجانن (۲۰۱۲)، ژو و جرج (۲۰۰۱)، هو و همکاران (۲۰۱۱) و سواپلس (۲۰۰۰) نیز نشان دهنده تأثیر و رابطه تعهد سازمانی با افزایش خلاقیت‌شان بود مطابقت داشت. نتایج این فرضیات بیانگر این است که یک فرد متعهد در سازمان خود کسی است که به دنبال نوآوری، برآوردن نیازهای مشتری و به دنبال راه‌های بهبود عملیات کار است که از مهم‌ترین اهداف یک سازمان است. نتایج این فرضیه‌ها حکایت از آن دارد که در نظر گرفتن میزان خلاقیت کارکنان و بهبود آن می‌تواند موجب تعهد و وابستگی افراد به سازمان شود. بنابراین مدیران و مسئولان با در نظر گرفتن این تأثیر معنادار و مثبت می‌توانند با فراهم کردن زمینه‌هایی برای افزایش و بروز خلاقیت کارکنان خود، تعهد سازمانی آنان را افزایش دهند. در این راستا به مدیران این سازمان پیشنهاد می‌شود که زمان بیشتری

را به فرآیند شایسته‌سالاری اختصاص دهند و نیروهای خلاق را از طریق برگزاری آزمون‌های خلاقیت برگزینند تا از این طریق ابزار قوی برای پیشبرد اهداف سازمان در اختیار داشته باشند. به منظور افزایش تعهد کارکنان نیز پیشنهاد می‌شود که سازمان باید با شناخت مسائل و مشکلات آنان، این احساس را در آنان ایجاد کند که سازمان نیز به اهمیت نقش آن‌ها افتخار می‌کند.

در بررسی فرضیه سوم و چهارم به لحاظ آماری مشخص گردید که پیوند شبکه اجتماعی دارای اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت فردی و سازمانی کارکنان است. نتایج حاصل از این فرضیه‌ها با تحقیقات کیم و همکاران (۲۰۱۶)، ژو و همکاران (۲۰۰۹)، سکمسیلگو (۲۰۰۶) و یانگ (۲۰۰۸)، هو و دیگران (۲۰۱۱)، چن و همکاران (۲۰۰۹)، حاجلو و دیگران (۱۳۹۱) مطابقت دارد. هم‌چنین بر اساس این فرضیات می‌توان پیشنهاد کرد که سازمان باید با ایجاد مشوق‌های محیطی و روابط شبکه‌ای قوی، اعتماد و تعهد کارکنان خلاق به سازمان را افزایش دهد.

از جمله یافته‌های مهم دیگر پژوهش حاضر، نقش میانجی تعهد سازمانی بر رابطه بین پیوند شبکه اجتماعی و خلاقیت فردی و سازمانی است. هرچند که این عامل در مطالعات تجربی قبلی بررسی نشده اما پیشنهاد می‌شود که محیط شبکه‌ای قوی سازمان می‌تواند بر روابط خلاق بین افراد و سازمان تأثیرگذار باشد. بنابراین توصیه می‌شود که در این سازمان-ها توجه به تعهد سازمانی در توسعه خلاقیت کارکنان به‌عنوان محرک‌های افزایش پیوند شبکه اجتماعی باید در راس اقدامات منابع انسانی قرار گرفته و تصمیمات لازم در این زمینه اتخاذ شود.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود نقش پیوند شبکه اجتماعی را در خلاقیت‌های فردی و سازمانی کشف کنند و آن دسته از رفتارهای خاص مدیران و کارکنان را که احتمال می‌رود به ارتقای رفتارهای نوآورانه کارکنان و بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر شود مطالعه و بررسی کنند. از آنجا که افزایش خلاقیت فردی و سازمانی در عملکرد هر سازمان، برای

مدیران و کارشناسانش از اهمیت بالایی برخوردار است به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که درصدد بررسی دیگر عوامل مؤثر بر افزایش خلاقیت فردی و سازمانی سازمان‌ها، از جمله اندازه سازمان، جذب استعدادهای جدید از خارج از سازمان، اتصال به شبکه‌های اینترنتی و ... باشند و تأثیر مستقیم آن‌ها بر خلاقیت فردی و سازمانی را بسنجند.

### منابع

- حاجلو، نادر؛ صبحی‌قرامکی، ناصر؛ امامی، فاطمه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین خلاقیت سازمانی و استرس شغلی و انگیزش پیشرفت با تعهد سازمانی پرستاران. *مطالعات روانشناختی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهراء، ۸(۳)*، ۹۰ - ۱۰۶.
- خانلری، امیر؛ سبزه‌علی، رضوان. (۱۳۹۳). بررسی رابطه‌ی یادگیری سازمانی و عملکرد مالی از طریق فرایند نوآوری در شرکت‌های صنعتی گلپایگان. *مدیریت بازرگانی، دوره ۶، شماره ۴*. زمستان ۱۳۹۳، ۷۷۳ - ۷۹۰.
- رحمان‌زاده، علی. (۱۳۹۵). عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان صدا و سیما. *فصل‌نامه‌ی علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. دوره‌ی ششم، شماره‌ی سه، زمستان ۹۵، ۱-۳۴.
- رنگریز، حسن؛ رضایی، سعید. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر صدای کارمند بر خلاقیت و عملکرد کارکنان با میانجیگری درگیری شغلی. *مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۳۱، شماره ۱*، پاییز ۱۳۹۴، ۸۳۳-۸۵۶.
- سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۹۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: نگاه دانش.
- صادقی مال امیری، منصور. (۱۳۹۴). *تئوری سیستمی خلاقیت در سازمان*. فصل‌نامه‌ی علمی، پژوهشی *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. دوره چهارم، شماره چهارم، بهار ۱۳۹۴، ۲۰۷-۱۶۳.
- قنبری، س. و حجازی، ن. (۱۳۹۰). *بررسی اثر تعاملی بین ابعاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی*، ۱۲ (۲۹)، ۶۹.

کاظمی، فاطمه؛ نادری، حبیب‌الله؛ هاشمی، سهیلا؛ میکایلی، فرزانه. (۱۳۹۶). ارائه مدل علی برای خلاقیت دانشجویان براساس متغیرهای فردی (خودکارآمدی عمومی، خودکارآمدی خلاق، خردمندی و انگیزش درونی) و اجتماعی (جو دانشگاه). فصل‌نامه‌ی علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره‌ی هفتم، شماره‌ی یک، تابستان ۹۶، صص ۷۱-۱۰۰.

۱. کاملی، محمدجواد؛ الوانی، سیدمهدی؛ جاوید، مهدی؛ بهریر، سروش. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر ساختار شبکه و سرمایه اجتماعی بین سازمانی در عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها (مطالعه در سازمان پلیس). فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره چهارم، سال دوم، زمستان ۱۳۸۹، ۱۵۹-۱۸۰.

گنجی، کامران؛ تقوی، سعیده؛ عظیمی، فتنه. (۱۳۹۴). فراتحلیل متغیرهای همبسته با خلاقیت. فصل-نامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره‌ی چهارم، شماره‌ی چهارم، بهار ۱۳۹۴، صص ۱-۴۹.

مرتضوی، سعید، ناظم، شمس‌الدین، پریشانی فروشانی، حمیده. (۱۳۹۵). بررسی نقش واسط خلاقیت در رابطه‌ی بین توانمندی روان‌شناختی و تعهد کارکنان. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم، شماره ۸۱، پاییز ۹۵، ۱۰۱-۱۲۲.

مقیمی، سید محمد؛ رمضان، مجید. (۱۳۹۰). پژوهش‌نامه مدیریت، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات تهران: تهران: راه‌دان.

الوانی، محسن، رضوی، عاطفه. (۱۳۹۳). بررسی نقش و تأثیر شبکه‌های اجتماعی سازمانی بر تحول سازمانی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع (سال: ۱۳۹۳). قابل دسترسی: [www.CIVILICA.com](http://www.CIVILICA.com)

وصال، سمیه. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر هویت کارکنان در شرکت آب منطقه‌ای خراسان شمالی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. غیردولتی - مؤسسه‌های آموزش عالی غیردولتی- غیرانتفاعی - مؤسسه آموزش عالی الکترونیکی - مجازی مهر البرز - دانشکده مدیریت. ۱۳۹۱.

- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Adan Gok, O. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63 (1). 1-18.
- Amabile TM. (1997) Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, vol 40, no 1.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 76–87.
- Baear, M. (2010). The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, 592–601, 2010.
- Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension. *Journal of Applied Psychology*, 95, 592.
- Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanism, organizational creativity mechanism or both? *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424-434.
- Bizzi, L. (2013). Networks and bias in the performance appraisal of human resources: A multilevel theory. *Paper presented at the Academy of Management Proceedings, Orlando, FL*.
- Brass, D.J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative, Bus* 5, 177–193.
- Burt, R.S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110, 349–399.
- Burt, R.S., Jannotta, J.E., & Mahoney, J.T. (1998). Personality correlates of structural holes. *Social networks*, 20, 63–87.
- Castro LM, Montoro-Sanchez A, Ortiz-De-Urbina-Criado M (2011) Innovation in services industries: current and future trends, *Science Quarterly*, 29, 518–539.

- Cekmecelioglu, G. H., (2006). Effects of job satisfaction and organizational commitment on creativity. *Iktisat Isletme ve Finans* 21 (243), 120-131.
- Chaharbaghi, K., & Cripps, S. (2007). Collective creativity: wisdom or oxymoron?. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 626 – 638.
- Chen, Y., Shin, A., Hsiang, H., and Tang Fan, k. (2009). The Eeffect of organizational change on Creativity, Job Satisfaction, organizational Commitment, and work performance. ASBBS Annual Conferenc. Do. Calif Manag Rev, 40, 39 –58.
- Crevani L, Palm K, Schilling A. (2011). Innovation management in service firms: a research agenda. *Serv current and future trends. Serv Ind J*, 31,7–20.
- Doran, J., & Ryan, G. (2017). The role of stimulating employees' creativity and idea generation in encouraging innovation behaviour in Irish firms. *Irish Journal of Management*, 36(1), 32-48.
- Estiningtyas, E.S., & Darmanto, S. (2018). Mediating role of organizational commitment in developing employee performance- (Study in regional Secretariat of Blora Region, Central Java, Indonesia). *International Journal of Research*, 6 (2), 283-291.
- Fleming, L., Mingo, S., & Chen, D. (2007). Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success. *Administrative Science Quarterly*, 52, 443–475.
- George, J.M., and Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513–524.
- Gilson, L. L; Mathiew, J. E, Shalley, C. E.; Ruddy, T. M (2006) Creativity and Standardization: Complimentary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness? *Academy Of Management Journal*, 48(9), 521 – 531.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201–233.
- Hou Y., GAO G., Wang F., Li T., & Yu Z. (2011).Organizational Commitment and Creativity: the Inuence of Thinking Styles. *Annals of Economics and Finance*, 12-2, 411-431.

- Johnson, R. E., C. H. Chang, and L.Q; Yang Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *The Academy of Management Review (AMR)*, 35(2), 226-245, 2010.
- Kim S., Shung J.S., Jiseon S., & Miller D. Social Networks and Individual Creativity: The Role of Individual Differences. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 0, pp. 1-17, 2016.
- Kuo, T., An Ho, L., Lin, C., & Kuei L.K.(2010).Employee empowerment in a technology advanced work envirmint. *Industrial management & Data system*, 110(1), 24-42.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Manage-ment Review*, 40, 112-132.
- Levin, D.Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50, 1477-1490.
- Manev, I. M. and W. B. Stevenson. (2001). Nationality, Cultural Distance, and Expatriate Status: Effects on the Managerial Network in a Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies* 32(2), 285-303.
- Oldham G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Ozaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: The moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366 – 376.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 110-128.
- Perry-Smith, J.E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49, 85-101.
- Perry-Smith, J.E. (2014). Social network ties beyond no redundancy: An experimental investigation of the effect of knowledge content and tie strength on creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 831-846.

- Perry-Smith, J.E., & Shalley, C.E. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. *Organization Science*, 25, 1434–1452, 2014.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Journal of Business & Society*, 43 (3): 296–319.
- Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N.J. (2011). Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal*, 54, 1277–1297.
- Shalley CE, Zhou J. & Oldham GR. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *J Manag*, 30:933–958.
- Sosa, M.E. (2011). Where do creative interactions come from? The role of tie content and social networks. *Organization Science*, 22, 1–21.
- Sosa, R. (2018). Innovation Teams and Organizational Creativity: Reasoning with Computational Simulations. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, Volume 4, Number 2, 157-170.
- Swales, S., (2000). Goals, Creativity and Achievement: Commitment in Contemporary Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 9 (3), 185-194.
- Toivonen M. & Tuominen T (2009) Emergence of innovations in services. *Serv Ind J* 29:887–902
- Torrance, E.P (1969) *Creativity*, San Rafael, CA: Dimensions Publishing.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards Organizational Change: What is the Role of Employees, Stress and Commitment? *Journal of Employee Relation*, 25 (2): 160–174.
- Wang C.J. & Tsai C.Y. (2014.) *Managing innovation and creativity in organizations: an empirical study of service industries in Taiwan*, Springer- Verlag Berlin Heidelberg, 8, 313–335.
- Westgeest, E. (2011). Employee Empowerment and its relation to affective commitment, Master Thesis MSC.Business Administration Human Resource Management, RSM Erasmus University.



- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Yilmaz, C. & S. D. Hunt. (2001). Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 335-357.
- Yong B.H.K. Creativity and Social Networks: The Relational Advantage of Strong Ties, A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Cornell University, 2008.
- Zhou, J., & George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of management journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, J., Shin, S. J., Brass, D. J., Choi, J., & Zhang, Z.-X. (2009). Social networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1544-1552.
- Zhou, J., Shin, S.J., Brass, D.J., Choi, J., & Zhang, Z.X. (2009). Social networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1544-1552.