

## تأثیر خرد سازمانی بر خلاقیت با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران)

بهزاد شوقی<sup>۱</sup>، مهری غنی زاده گرایلی<sup>۲</sup>، شیما شعله کار<sup>۳</sup>، زینب صادقی<sup>۴\*</sup>  
تاریخ دریافت: ۹۵/۱۲/۲۲ صص ۳۱۰-۲۸۳ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۱۵

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر خرد سازمانی بر خلاقیت با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران انجام شد. روش پژوهش برحسب هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی- همبستگی و همینطور از نظر نوع داده کمی بود. جامعه آماری پژوهش اساتید هیئت علمی دانشگاههای آزادشهر تهران بودند که با استفاده از محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری و روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای چندمرحله‌ای، تعداد ۷۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد که همگی اعضای هیئت علمی تمام وقت بودند. به منظور گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد خرد سازمانی براون و گرین (۲۰۰۶)، خلاقیت تورنس (۱۹۷۹) و فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، توصیف داده ها از طریق میانگین، انحراف معیار و ... از طریق نرم افزار Spss-21 و استنباط آماری داده ها از طریق مدل سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار LISREL-v8.80 انجام پذیرفت. ویژگی‌های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی گردید. ضرایب مسیر و ضرایب معناداری نرم‌افزار برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج نشان داد، درجه تناسب مدل ارائه‌شده با توجه به مؤلفه های پژوهش مناسب بود؛ همچنین خرد سازمانی بر خلاقیت با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر داشت. یافته های حاصل از پژوهش حاکی از آن بود که خرد سازمانی بر خلاقیت اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده

۱- دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم

تحقیقات تهران، تهران، ایران

۲- دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات

تهران، تهران، ایران

۳- دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری،

ایران

۴- دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\* نویسنده مسئول: [zeinab\\_sadeghi1291@yahoo.com](mailto:zeinab_sadeghi1291@yahoo.com)

از خرد سازمانی در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش خلاقیت در اعضای هیئت علمی خواهیم بود، همچنین، خرد سازمانی بر فرهنگ سازمانی اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده از خرد سازمانی در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش فرهنگ سازمانی در اعضای هیئت علمی خواهیم بود. علاوه بر آن، نتایج این مطالعه نشان داد که فرهنگ سازمانی بر خلاقیت اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده از فرهنگ سازمانی در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش خلاقیت در اعضای هیئت علمی خواهیم بود.

**کلید واژه ها:** خرد سازمانی، خلاقیت، فرهنگ سازمانی

## مقدمه

امروزه، تغییر و تحولات در محیط اطراف و عدم قطعیت‌های شرایط محیطی باعث شده است تا سازمان‌های بزرگ نتوانند انعطاف‌پذیری، سرعت و خلاقیت را در خود توسعه دهند (Krishnan, et al, 2016). در واقع، دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات بسیاری مواجه ساخته و مدیران را به‌عنوان برنامه ریزان، سازماندهندگان و رهبران با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است (Shepherd, et al, 2016). مدیران در این سازمان‌ها بیش از هر چیز خواستار کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها می‌باشند. برای کسب این مزیت رقابتی، توان انطباق با تغییرات محیطی عاملی اثرگذار است و به‌عنوان عاملی در جهت موفقیت سازمان محسوب می‌شود. کسب توانایی جهت انطباق با شرایط محیطی بسیار به میزان خلاقیت و نوآوری اعضای آن سازمان وابسته است (Carr, 1995). سازمان‌های موفق معمولاً سازمان‌هایی هستند که خلاقیت کارکنان را سرلوحه کار خود قرار دهند. پیتر دراگر در مطالعات خود عنوان می‌کند که در دنیای کنونی که دائماً در حال تغییر و تحول است و امنیت هرروز در معرض تهدید قرار دارد. در این میان تنها راه بقا، ایجاد خلاقیت است. وجود خلاقیت در یک سازمان، رشد اقتصادی، بهبود بهره‌وری و تولید فناوری، کالاها و خدمات نو را با خود به دنبال دارد (Kuula & Haapasalo., 2017). همچنین باید دانست که برای رسیدن به محیطی خلاق که در آن تصمیم‌گیری درست بر اساس آنچه در جهت خیر سازمان و محیط است و همچنین فراهم کردن محیطی که روابط متقابل و مؤثری بین کارکنان برقرار باشد، از وظایف مدیریت است که جز از مدیر خردمند<sup>۱</sup> برنمی‌آید (Davis, 2016).

خرد، نقطه ایده‌آل توسعه فردی و ترکیبی از ویژگی‌های انسانی است که امکان انجام عمل بهتر را ایجاد میکند (Staudinger & Pasupath, 2003 و Law & Staudinger, 2016). براون (۲۰۰۲)، خرد را مشتمل بر شش بعد می‌داند که شامل خودشناسی، درک دیگران، قضاوت، دانش زندگی، مهارت‌های زندگی و تمایل به یادگیری است (Brown, 2002). کوپرایدر و سریواستا (۱۹۹۸)، خرد سازمانی<sup>۱</sup> را یک فرایند پویای قضاوت ماهرانه<sup>۲</sup> تعریف کردند با آگاهی از این مسئله که باید همیشه باز تنظیمی<sup>۳</sup> و باز ساختاردهی<sup>۴</sup> در آن صورت گیرد تا درک سازمانی به وجود آید (Srivastva & Cooperrider, 1998). همچنین، آن‌ها عنوان کردند که خرد چیزی نیست که افراد آن را دارا باشند بلکه آن چیزی است که توسط روابط خلق میگردد. خرد سازمانی میتواند به عنوان ابزاری کارا برای پاسخگویی به محیط نامطمئن باشد. شاهرخی، نویدی و شوقی خرد سازمانی را بر اثربخشی کارکنان مؤثر میدانند و بیان میدارند رهبران در یک بستر فرهنگی مناسب زمینه رشد و تعالی سازمان را فراهم می‌کنند (Shahrokh, et al, 2015). در ایجاد درک سازمانی بین کارکنان، رهبران خردمند و ماهر، نقش مهمی ایفا می‌کنند. آنان قادر هستند تا منافع افراد مختلف در سازمان را متوازن سازند (Küpers, 2016).

استرنبرگ در مطالعه خود عنوان می‌کند که عامل خرد موجب ایجاد خلاقیت در بین کارکنان می‌شود (Sternberg, 2005). همچنین، آوی و همکارانش این رابطه را تأیید می‌کنند و معتقدند که خرد با عملکرد وظیفه‌ای خلاق رابطه دارد (Avey, et al, 2012). پژوهشگران دیگر نیز شواهدی مبنی بر تأیید رابطه خلاقیت و خرد سازمانی ارائه کرده‌اند (Tan & Sriraman, 2017). نمریتسکی نیز در مطالعه خود سه متغیر هوش و خلاقیت و خرد را مرتبط با یکدیگر می‌داند (Nemeržitski, 2017).

بنابراین یکی از عوامل مهمی که بر خلاقیت کارکنان اثر می‌گذارد، خرد سازمانی<sup>۵</sup> است. خرد توانایی کاربرد صحیح دانش و قضاوت‌های صحیح پیرامون مسائل مربوط به زندگی و رفتار است (Davis, 2016). خرد، نقطه برتر توسعه فردی و ترکیبی از ویژگی‌های انسانی است که امکان انجام عمل بهتر را ایجاد میکند (Law & Staudinger, 2016). در مقیاس سازمانی، خرد سازمانی ظرفیت عملی کردن مناسب‌ترین رفتارها در سازمان با توجه به

<sup>1</sup> - Organizational wisdom

<sup>2</sup> - Skill-full judgement

<sup>3</sup> - rearranging

<sup>4</sup> - Restructuring

<sup>5</sup> - Organizational wisdom

دانسته‌ها و دغدغه‌های درست سهامداران مختلفش است (Rowley, 2007, pp. 163-165)؛ بنابراین خرد تأثیر چشمگیری بر موفقیت در سطح مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی دارد. خرد سازمانی همچنین می‌تواند اشکال مختلف فرهنگی را خلق، معرفی و مترقی نمایند. رهبرانی که از خرد سازمانی برخوردارند قادرند فرهنگ تغییر و رشد خلاق را به‌جای حفظ وضع موجود در یک سازمان ایجاد کنند، بنابراین با فرهنگ بوروکراتیک که بر حفظ ثبات تأکید دارد در تعارض است. فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری و همچنین رضایتمندی بالاست، احتمال مشاهده خرد سازمانی و رهبران خردمند که بر مبنای هوش و خلاقیت شکل گرفته‌اند را افزایش می‌دهد (Saeidipour, et al, 2016). در مورد رهبران خردمند هیج و اشمیدپتر، عنوان می‌کنند که ریشه‌های فرهنگی قوی در سازمان موجب خرد کاربردی<sup>۱</sup> در رهبران می‌شود (Habisch & Schmidpeter, 2016).

خلاقیت، به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهومی جدید است؛ و در واقع به معنای تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی درباره شرایط متفاوت است. خلاقیت پدیده‌ای است که با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآور سروکار دارد (Cheng, 2017). از دیدگاه علم مدیریت، خلاقیت به‌تنهایی کافی نیست و باید در کنار فکرهای جدید عمل کند تا به اقدامی مهم در سازمان منتهی شود (Dabaghi, 2012).

تورنس معتقد است که خلاقیت فرآیندی است که شامل حساسیت نسبت به مسائل، کمبودهای سازمان می‌شود. او چهار بعد کلی را برای خلاقیت معرفی کرد که شامل بعد سیاسی که همانا قدرت تولید ایده‌ها و جواب‌های فراوان است، بعد انعطاف که به معنی توانایی لازم برای تغییر جهت فکری یا توانای تولید ایده‌های متنوع است، بعد ابتکار که به توانایی تولید ایده یا محصول نو و بدیع اشاره دارد و بعد بسط با جزئیات که منظور از آن، توانایی توجه به جزئیات وابسته به یک ایده است یعنی افراد خلاق به جزئیات یک ایده توجه بیشتری نشان می‌دهند تا سایرین (Torrance, 1993).

عوامل مختلفی بر خلاقیت کارکنان یک سازمان اثر می‌گذارد که از آن جمله می‌توان به عوامل فردی، گروهی و سازمانی اشاره کرد، عوامل فردی مانند توانمندی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌شناسی، هوش و چالش‌پذیری، عوامل گروهی مانند اندازه، تنوع و انسجام گروهی و عوامل سازمانی که عواملی مانند سبک رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمان، سیستم پاداش و منابع است (Sadeghi Mal Amiri, 2006). از دیگر عوامل سازمانی تأثیرگذار بر خلاقیت می‌توان به خرد سازمانی اشاره کرد (Carr, 1995).

<sup>1</sup> - Practical wisdom

خرد سازمانی، حالتی است که در آن، گروه، واحد اصلی اقدام شجاعانه و خردمندانه در امور سازمانی است (Vaill, 2007). کریستین و همکاران تعریف مختصری از خرد سازمانی ارائه کردند: آن‌ها خرد را ظرفیت قضاوت و گزینش دانش خاص در یک زمینه خاص و برای یک کار خاص می‌دانند (Christensen, et al, 2000).

خرد سازمانی از دیدگاه بروان (۲۰۰۲)، دارای ۶ بعد کلی شامل خودشناسی، درک دیگران، قضاوت، دانش زندگی، مهارت‌های زندگی و تمایل به یادگیری است. درک دیگران: درک عمیق از طیف گسترده‌ای از افراد در محتواهای مختلف فردی، گروهی و سیستمی. توانایی درگیر شدن آن‌ها، قابلیت درک آن‌ها، توجه اصلی در یادگیری در مورد آن‌ها و تمایل به کمک آن‌ها.

قضاوت: توانایی جذب، یکپارچگی و پذیرش اطلاعات زندگی فرد. دانش زندگی: ادراک متداول فرد، روشنفکر بودن و درک واقعیت‌های زندگی. مهارت‌های زندگی: تخصص در تعادل بین نقش‌های چندگانه، اداری امور روزانه، پیشبینی مشکلات، غلبه کردن بر موانع، داشتن ابزارهای عملی و استراتژی‌های برخورد با محتوای چندگانه زندگی.

تمایل به یادگیری: اعتماد به آنچه فرد میداند و باور به اینکه او به‌سادگی هر چیزی را نمیداند و علاقه به یادگیری.

خرد سازمانی به‌عنوان عاملی مهم معرفی شده است که به توسعه مطلوب کارکنان در سازمان کمک میکند (Baltes & Staudinger, 2008) خرد نشان‌دهنده یک ویژگی فردی بی‌ظن و تجربه محور هست که شامل توسعه شناختی، تعمقی و عاطفی است و به زندگی‌ای منتهی می‌گردد که برای فرد، دیگران و جامعه به‌عنوان یک کل، سودمند است (Jeste, et al, 2010). خرد سازمانی نه تنها منافع فردی و سازمانی را به یکدیگر نزدیک می‌سازد بلکه نگرش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و انعطاف‌پذیری و یا عدم انعطاف‌پذیری را در شرایط مختلف تسهیل می‌سازد (Roose, 2017). انعطاف‌پذیری در شرایط مختلف محیطی و استفاده از فکرهای بدیع در پدیده خلاقیت ظهور پیدا می‌کنند. از این رو می‌توان عنوان کرد که خرد سازمانی با اشاعه تفکرهای نو و بدیع در سازمان می‌تواند زمینه‌های لازم برای بروز خلاقیت را فراهم سازد (Avey, et al, 2012). خرد سازمانی، میزان قضاوت و گزینش دانش خاص در یک زمینه خاص و برای یک کار خاص هست و همچنین، خرد چیزی نیست که افراد آن را دارا باشند بلکه آن چیزی است که توسط روابط خلق می‌گردد (Christensen et al, 2000). کلیتون و بیرن، چند فرهنگی شدن سازمان‌ها را دلیل خوبی برای مطالعه فرهنگ و تأثیر آن بر خرد سازمانی می‌دانند (Clayton & Birren, 1980). کوپرز نیز عنوان میکند که

فرهنگ یک سازمان تحت کنترل عوامل مختلفی می‌باشد که بر فرایندهای رهبری در آن سازمان اثر می‌گذارند؛ یکی از این عوامل، خرد می‌باشد (Kupers, 2016). ادگار شاین معتقد است که فرهنگ‌سازمانی الگویی از پیشفرضهای بنیادی است که گروهها مواجه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی یو انسجام درونی خلق، کشف یا ایجاد می‌کنند. الگویی که کارکرد مطلوبی دارد و میتوان آنرا به اعضای سازمان آموخت، تا آنها نیز با توجه به این بیندیشند و عمل نمایند (Schein, 1990). فرهنگ سازمانی، تأثیری بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان داشته می‌تواند توانایی سازمان را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک، تحت تأثیر قرار دهد. دنیسون در مدلی که از فرهنگ‌سازمانی ارائه داد، ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی را شامل: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت یا رسالت دانست (Denison, 2000). در مدل دنیسون، بعد درگیر شدن در کار با سه شاخص، توانمندسازی<sup>۱</sup> (افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان را داشته باشند)، تیمسازی<sup>۲</sup> (در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به‌طوری‌که کارکنان هم مانند مدیران احساس مسئولیت می‌کنند) و توسعه قابلیت‌ها<sup>۳</sup> (سازمان به‌منظور تأمین نیازها و کسب مزیت رقابتی به‌طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد) معرفی می‌شود. بعد سازگاری و یکپارچگی، نیز با سه شاخص، ارزشهای بنیادین<sup>۴</sup> (تمام اعضای سازمان دارای ارزشهای مشترکی هستند که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند)، توافق<sup>۵</sup> (اعضای سازمان میتوانند در اختلافات مهم نیز به توافق برسند) و هماهنگی<sup>۶</sup> (واحد‌های سازمانی با کارکردهای متفاوت قادرند برای رسیدن به اهداف مشترک در کنار هم کار کنند). علاوه بر آن، بعد انطباق‌پذیری، با سه شاخص، ایجاد تغییر<sup>۷</sup> (سازمان می‌تواند راه‌هایی برای ایجاد تغییر پیدا کند و از تغییرات جاری جلو افتد)، مشتری‌گرایی<sup>۸</sup> (سازمان مشتریان را درک می‌کند و برای تأمین نیاز آنها تلاش می‌کند) و یادگیری سازمانی<sup>۹</sup> (فرصت‌هایی را که برای ایجاد دانش، مهارت و نگرش در کارکنان ایجاد می‌شود). بعد رسالت نیز شامل شاخصهای، گرایش‌های

1 - Empowerment

2 - Team Orientation

3 - Capability Development

4 - Core Values

5 - Agreement

6 - Coordination & Integration

7 - Creating Change

8 - Customer Focus

9 - Organizational Learning

استراتژیک<sup>۱</sup> (این گرایشها، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهند و هر یک از کارکنان می‌توانند در آن گرایشها شرکت کنند)، اهداف و مقاصد<sup>۲</sup> (اهداف با استراتژی، مأموریت و افق افق دید سازمان ترکیب می‌شود و جهت کار افراد را تعیین می‌کنند) و چشم‌انداز<sup>۳</sup> (اعضای سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارند) (Denison, 2000).

از آنجایی که سازمان‌ها، چالش‌های قرن بیست و یک را هدایت و کنترل می‌کنند، رهبران آن‌ها باید خرد را از طریق فرهنگ در سازمان‌ها نهادینه کنند، چراکه آن‌ها باید در زمینه منفعت عمومی و حقوق شخصی، عملکردی خردمندانه داشته باشند. عمل خردمندانه، نیز نیازمند فراتر رفتن از حداقل موردنیاز در سازمان و نفوذ در لایه‌های آن می‌باشد. همان‌طور که در رویکرد تلفیقی آردلت تشریح شده است، خرد سازمانی موجب می‌شود تا رهبر خردمند دارای توانایی تلفیق ابعاد شناختی، عاطفی و تعمقی باشد (Ardelt, 2003) و (Rooney, 2016). خرد سازمانی، میزان حساسیت اعضاء را به فرهنگ سازمانی افزایش می‌دهد (Hays, 2016). هیز، وجود رهبران خردمند را در سازمان‌ها حیاتی میدانند.

سازمان‌ها مانند افراد دارای شخصیت هستند و می‌توان آن‌ها را با صفات ویژه‌ای خطاب کرد. همان‌گونه که فرهنگ قبیله‌ای نشان دهنده رفتار افراد آن قبیله است، سازمان‌ها نیز فرهنگ‌هایی دارند که نشان دهنده نوع رفتار اعضای آن‌هاست و در واقع بر نوع رفتار آن‌ها تأثیر گذارند (Robbins, 1988). در واقع فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوی رفتاری است که به‌مرورزمان در یک سازمان شکل می‌گیرد و در بین کارکنان رواج پیدا می‌کند و به‌عنوان روشی برای تفکر، رفتار و احساس کارکنان مطرح می‌شود. از طرف دیگر برخی از ابعاد فرهنگ سازمانی مانند انسجام و یکپارچگی میان کارکنان و مدیریت و اعمال پاداش‌دهی درست بر اساس عملکرد و شایستگی افراد موجب ایجاد انگیزه در انجام کارهای خلاقانه و نوآوری در روندهای سازمانی می‌شود (Dabaghi, 2012). فرهنگ ادهوکرایی در سازمان‌ها به بروز بیشتر خلاقیت کارکنان توجه دارد (Nembhard & Xiao, 2017). همچنین پژوهشگر دیگری در این راستا عنوان می‌کند که فرهنگ سازمانی بر آزادی بیان، ریسک‌پذیری، خلاقیت و موفقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد (Belias et al, 2017).

رایت و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان "خرد در انتهای زندگی: واکنش بیماران بستری شده نسبت به زندگی و مرگ" انجام دادند. این پژوهش از نوع مروری بوده و نحوه

<sup>1</sup> - Strategic Direction

<sup>2</sup> - Goals & Objectives

<sup>3</sup> - Vision

نمونه گیری از نوع تصادفی بوده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشان دادند که خرد به ایجاد درکی درست از زندگی و مرگ در بیماران کمک می کند. همچنین، این مطالعه نشان داد که خرد، مجموعه ای از ویژگیها را با خود به همراه دارد که یکی از آنها خلاقیت است (Wright, et al, 2017).

اسپربر (۲۰۱۷)، پژوهشی با هدف بررسی تاثیر مدیران ارشد بر ایجاد فرهنگ سازمانی باز جهت رسیدن به خلاقیت انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بوده و جامعه آن مدیران ارشد سازمانها بوده اند. نمونه گیری به شیوه طبقه ای نسبی بوده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشان دادند که فرهنگ سازمانی باز بر ایجاد خلاقیت در بین کارکنان تاثیر گذار است. همچنین مدیران ارشد نقش بسزایی در این امر دارند (Sperber, 2017).

بلیاس و همکاران، پژوهشی با هدف بررسی ویژگیهای فردی و فرهنگ سازمانی بر کارکنان بانک یونان انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و جامعه آن شامل کارکنان بانکها در یونان می شدند. نحوه نمونه گیری طبقه ای بوده است. نتایج حاصل از مطالعه نشان داده است که ویژگیهای شخصی کارکنان و فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری بر بروز خلاقیت کارکنان دارد (Belias, at al, 2017).

شاهرخی و همکاران، پژوهشی با هدف بررسی تاثیر خرد سازمانی بر اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی همبستگی بوده و جامعه آماری آن تمام کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی می باشند. نحوه نمونه گیری طبقه ای نسبی بوده است و نتایج حاصل از مطالعه نشان داده است که خرد سازمانی بر اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش تاثیر معناداری دارد. همچنین، در نتایج پژوهش عنوان شده است که خرد سازمانی بر بروز خلاقیت، نوآوری، انگیزه و... نیز تاثیر گذار است (Shahrokhi, et al, 2015).

دباغی، پژوهشی با هدف بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران انجام داد. این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و جامعه آماری آن کلیه کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران می باشد. نحوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای بوده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و بروز خلاقیت در بین کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران رابطه معناداری وجود دارد (Dabaghi, 2012).

بر اساس جستجوی انجام شده در کلیه پایگاههای داده در داخل کشور با کلیدواژه خرد سازمانی، سازمان خردمند، سازمان خردگرا، خرد جمعی و سایر مفاهیم مرتبط به جرئت



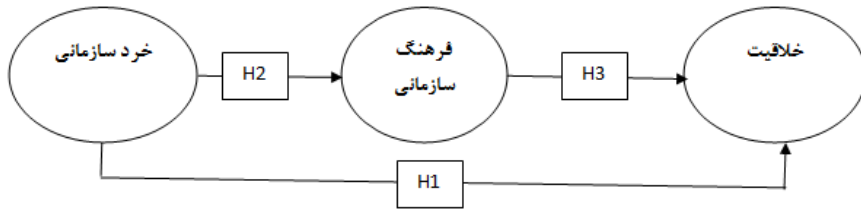
میتوان گفت، تنها دو مقاله پژوهشی و یک پایان‌نامه (پایان‌نامه "طراحی و تبیین مدل سازمان خردگرا، مورد مطالعه: ادارات کل استان همدان" از سایت ایران داک<sup>۱</sup>، مقاله "خرد سازمانی یا دانش‌مدیریت معکوس" از سایت سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران<sup>۲</sup> و مقاله "سنجش و ارزیابی خرد سازمانی و مدیریتی در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی با نگرشی به ابعاد فلسفی" از بانک اطلاعات نشریات کشور<sup>۳</sup>) یافت شد که آن‌هم مستقیماً در ارتباط با این پژوهش نبود اما واژه‌های ذکر شده در عناوین آن‌ها یافت می‌شود. لذا مطالعات انجام گرفته در حوزه خرد سازمانی بسیار ناچیز است که این امر ضرورت انجام این پژوهش را از نظر موضوع می‌رساند که باید بیشتر به آن پرداخته شود.

با توجه به مطالب برگرفته از ادبیات و پیشینه، آنچه در سازمان‌ها بیشترین اهمیت را دارد، دانش‌محور بودن آن‌هاست، به عبارتی از محصولات سازمان می‌توان به تولید دانش، انتقال و تسهیم دانش اشاره کرد که به صورت ملموس قابل مشاهده است و این مهم بر در سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه به عهده اساتید محترم گذاشته می‌شود. برای رسیدن به اهداف سازمانی در دانشگاه‌ها ارتقای کیفیت آموزش، افزایش رقابت، انگیزه و رضایت شغلی اساتید بسیار مهم است و همه این عوامل تحت تأثیر عامل خلاقیت هستند. خلاقیت عاملی است که حرکت به سمت دانش‌محوری را آسان می‌کند و خلاقیت مبتنی بر خرد سازمانی، برای تعالی دانشگاه ضروری است چراکه دانش و در سطوح عالی خرد از منابع اساسی دانشگاه است و استفاده از این منابع برای دستیابی به اهداف و متمایز ساختن دانشگاه نسبت به دانشگاه‌های رقیب اهمیت دارد. در این میان خرد سازمانی به عنوان پدیده‌ای که منفعت تمام کارکنان آموزشی را مدنظر قرار می‌دهد، میتواند با ایجاد فرهنگ سازمانی نوآور و حمایت‌کننده موجب ارتقای سطح خلاقیت و در نهایت منجر به ارتقا اثربخشی و کارایی عملکرد اساتید دانشگاه شود، همچنین، میتواند نقش قابل ملاحظه‌ای در ایجاد مزیت رقابتی برای دانشگاه داشته باشد. لذا با توجه به آنچه گفته شد هدف اصلی این پژوهش تأثیر خرد سازمانی بر خلاقیت با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران است که در نهایت با توجه به آنچه گفته شد، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است:

1 . Irandoc.ac.ir

2 . Nlai.ir

3 . Magiran.com



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

باتوجه مدل فوق فرضیه‌های پژوهش به قرار زیر است:

- فرضیه ۱: خرد سازمانی بر خلاقیت تأثیر دارد.
- فرضیه ۲: خرد سازمانی بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.
- فرضیه ۳: فرهنگ سازمانی بر خلاقیت تأثیر دارد.
- فرضیه ۴: خرد سازمانی بر خلاقیت با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به بررسی خرد سازمانی بر خلاقیت با نقش میانجی فرهنگ سازمانی پرداخت، روش پژوهش برحسب زمان وقوع پدیده، گذشته‌نگر؛ برحسب نتیجه، تصمیم‌گرا؛ برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ برحسب نوع داده، کمی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه اساتید هیئت علمی تمام وقت دانشگاه‌های آزاد شهر تهران به تعداد ۴۳۰۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای بود. در پژوهش حاضر، ابتدا، واحدهای دانشگاهی شهر تهران به پنج طبقه کلی (واحدهای تهران شمال، جنوب، مرکز، شرق و غرب) تقسیم شدند. سپس با توجه به پراکندگی جغرافیایی دانشکده‌های هر واحد دانشگاهی و عدم تجانس بین گروهی دانشکده‌های هر واحد به‌عنوان خوشه‌ها در نظر گرفته شد که پژوهشگر در هر دانشگاه سه دانشکده را تصادفی انتخاب کرد و در نهایت در هر دانشکده دو رشته را به‌صورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه‌ها را به‌صورت تصادفی در دسترس در بین اعضای هیئت علمی این رشته‌ها توزیع کرد. در مدل یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:  $5q \leq n \leq 15q$  که در آن  $q$  تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌ها (سوالات) پرسشنامه و  $n$  حجم نمونه است

(هومن، ۱۳۸۴). در این پژوهش حجم نمونه برای هر سؤال ۸ آزمودنی و به‌طور کلی ۷۰۰ نفر در نظر گرفته شد.

برای گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. پرسشنامه تحقیق از دو بخش تشکیل شده است. یک بخش شامل مشخصات عمومی آزمودنیها نظیر جنسیت، رشته تحصیلی، سن، سابقه کار و بخش دیگر شامل سه پرسشنامه استاندارد خرد سازمانی براون و گرین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) با هشت مؤلفه خودشناسی<sup>۲</sup> (۴ گویه)، مدیریت هیجان<sup>۳</sup> (۵ گویه)، نوع دوستی<sup>۴</sup> (۱۲ گویه)، الهامبخشی<sup>۵</sup> (۱۰ گویه)، قضاوت<sup>۶</sup> (۸ گویه)، دانش زندگی<sup>۷</sup> (۱۱ گویه)، مهارت‌های زندگی<sup>۸</sup> (۱۱ گویه) و تمایل به یادگیری<sup>۹</sup> (۵ گویه)، خلاقیت تورنس (۱۹۷۹) با ۴ بعد سیالیت (۱۵ گویه)، انعطاف (۱۵ گویه)، ابتکار (۱۵ گویه) و بسط (۱۵ گویه) و در نهایت پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) شامل، درگیر شدن در کار (۱۵ گویه)، سازگاری (۲۰ گویه)، انطباق‌پذیری (۱۴ گویه)، رسالت و مأموریت (۱۴ گویه) استفاده شد. این پرسش‌نامه‌ها به ترتیب دارای ۶۶، ۶۰ و ۶۳ گویه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱، کم = ۲، تا حدودی = ۳، زیاد = ۴ و خیلی زیاد = ۵) تنظیم شده است.

روایی: به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری<sup>۱۰</sup>، محتوایی<sup>۱۱</sup> و سازه<sup>۱۲</sup> استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهشگر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و سازمانی (مسئولین آموزش عالی) به‌دوراز ایرادات ویرایشی، شکلی، املائی و ... تدوین گردید. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVR و CVI و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی و سازمانی، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنیها و ... محتوای پرسشنامه از نظر سؤالیهای اضافی و یا اصلاح سؤالیها مورد بررسی قرار گرفت. فرم

<sup>1</sup> - Brown & Greene

<sup>2</sup> - Self-Knowledge

<sup>3</sup> - Emotional Management

<sup>4</sup> - Altruism

<sup>5</sup> - Inspirational Engagement

<sup>6</sup> - Judgment

<sup>7</sup> - Life Knowledge

<sup>8</sup> - Life Skills

<sup>9</sup> - Willingness to Learn

<sup>10</sup> - Faced Validity

<sup>11</sup> - Content Validity

<sup>12</sup> - Construct Validity

CVI نشان داد که همه سؤال‌های متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، خرد سازمانی و فرهنگ‌سازمانی از نقطه‌نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤال‌ها بالاتر از ۰.۷۹ بود)؛ همچنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سؤال‌ها بالای ۰.۶۲ به دست آمد هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Lisrel استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰.۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰.۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۱</sup> (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰.۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگتر از میانگین واریانس استخراج‌شده آن بود؛ لذا میتوان گفت که روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید میشوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از ماژولی که در نرم‌افزار لیزرل تعریف شده می‌سنجد) و آزمون بار عرضی<sup>۲</sup> (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر توسط ماژولی که در نرم‌افزار لیزرل تعریف شده می‌سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ همچنین نتایج آزمون بار عرضی نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰.۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود؛ بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

پایایی: در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> و با استفاده از ماژولی که در نرم‌افزار لیزرل تعریف شده است، محاسبه شد. مقادیر این دو ضریب برای هر سه سازه پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. البته شایان ذکر است که پایایی و روایی هر سه ابزار توسط پژوهش‌های پیشین تأیید شده است. اطلاعات پرسشنامه، ضرایب پایایی و روایی در جدول زیر قابل مشاهده است.

1 -Average Variance Extracted  
2 -Cross Loadings  
3 -Composite Reliability (CR)

جدول ۱- اطلاعات پرسشنامه و محاسبه ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار

خرد سازمانی	فرهنگ سازمانی	خلاقیت	ASV	MSV	AVE	CR	آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌ها	منبع	بعد
-	-	۰.۷۳۵	۰.۳۰۱	۰.۳۶۱	۰.۶۵	۰.۸۷۹	۰.۸۴۳	۶۰	تورنس (۱۹۷۹)	خلاقیت
-	۰.۷۸۳	۰.۴۵۳	۰.۰۱۲	۰.۱۶۹	۰.۵۸	۰.۸۸۳	۰.۸۶۲	۶۳	دنیسون (۲۰۰۰)	فرهنگ سازمانی
۰.۷۴۹	۰.۳۸۱	۰.۵۶۳	۰.۲۴۸	۰.۴۵۶	۰.۵۲	۰.۸۸۲	۰.۸۵۸	۶۶	براون و گرین (۲۰۰۶)	خرد سازمانی

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی سازه‌ها مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰.۷ است و همچنین  $AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا  $CR > 0.7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0.5$  و همینطور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$ .

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در بخش توصیفی از میانگین، انحراف معیار، جداول و ... با استفاده از نرم‌افزار SPSS-21 و در بخش استنباطی از همبستگی پیرسون، آزمون تی تک‌گروهی با استفاده از نرم‌افزار SPSS-21 و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL-۷8.80 استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش به تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL و در دو حوزه تجزیه و تحلیل (توصیفی و استنباطی) و تفسیر نتایج پرداخته می‌شود. یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) نشان داد، بیشترین درصد افراد مورد مطالعه مرد (۷۸ درصد)؛ رشته بیشتر افراد شرکت‌کننده علوم انسانی و اجتماعی (۴۴ درصد)؛ بیشترین رده سنی ۴۱-۴۵ سال (۳۸ درصد)؛ بیشترین فراوانی سابقه کاری مربوط به ۱۱-۱۵ سال (۲۹ درصد) بود. میانگین و انحراف استاندارد همه مؤلفه‌ها آورده شد؛ همچنین یافته‌های حاصل از جدول قبل نشان داد، آماره کشیدگی در تمامی مؤلفه‌ها بین ۵، ۵- می‌باشد؛ یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و شکل توزیع خیلی تخت یا بلند نیست؛ همینطور آماره چولگی در تمامی مؤلفه‌ها بین ۳، ۳- و حتی بین ۲، ۲- قرار دارد، یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و می‌توان گفت شکل

<sup>1</sup> - Maximum Shared Squared Variance (MSV)

<sup>2</sup> - Average Shared Squared Variance (ASV)

توزیع دارای چولگی مثبت یا منفی نیست. درنهایت میتوان نتیجه گرفت که شکل توزیع دادهها برای تمام مؤلفهها نرمال میباشد و میتوان از آزمونهای پارامتریک نظیر همبستگی پیرسون، آزمون تی تک نمونهای و ... برای بررسی فرضیهها استفاده کرد. در بخش آمار استنباطی، فرضیههای پژوهش با استفاده از آزمون مناسب موردبررسی و ارزیابی قرار میگیرد. در ادامه قبل از آزمون فرضیههای پژوهش، وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آنها موردبررسی قرار میگیرد.

### بررسی وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آنها

با توجه به اینکه توزیع دادهها نرمال و مقیاس فاصلهای بود، برای بررسی وضعیت موجود متغیرها از آزمون تی تک نمونهای و همچنین برای بررسی روابط بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. در جدول زیر وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آنها آورده شده است.

جدول ۲- وضعیت موجود متغیرها و همبستگی بین آنها

بعد	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت	۱	۲	۳
۱. خرد سازمانی	۰,۰۰۱	۰,۱۲۶۹	۰,۳۳۷۴	مناسب	-	۰,۵۰	۰,۴۹
۲. فرهنگ سازمانی	۰,۰۰۱	۰,۴۷۷۵	۰,۸۲۲۲	مناسب	۰,۵۰	-	۰,۵۴
۳. خلاقیت	۰,۰۰۱	۰,۱۱۹۳	۰,۴۸۶۵	مناسب	۰,۴۹	۰,۵۴	-

همانطور که در جدول فوق قابل مشاهده است نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که هر سه متغیر رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر دارند ( $p < 0,01$ ). از طرف دیگر نتایج جدول نشان داد که هر سه بعد در وضعیت مناسبی قرار دارد.

### بررسی مدل‌های اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی پژوهش لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل (خرد سازمانی)، متغیر میانجی (فرهنگ سازمانی) و متغیر وابسته (خلاقیت) اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این سه بعد آورده میشود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم صورت گرفته است. در جداول زیر نتایج مدل اندازه‌گیری برای هر یک از ابعاد پژوهش آورده شده است:

جدول ۳- تحلیل عاملی تأییدی برای بعد خلاقیت، فرهنگ سازمانی و خرد سازمانی

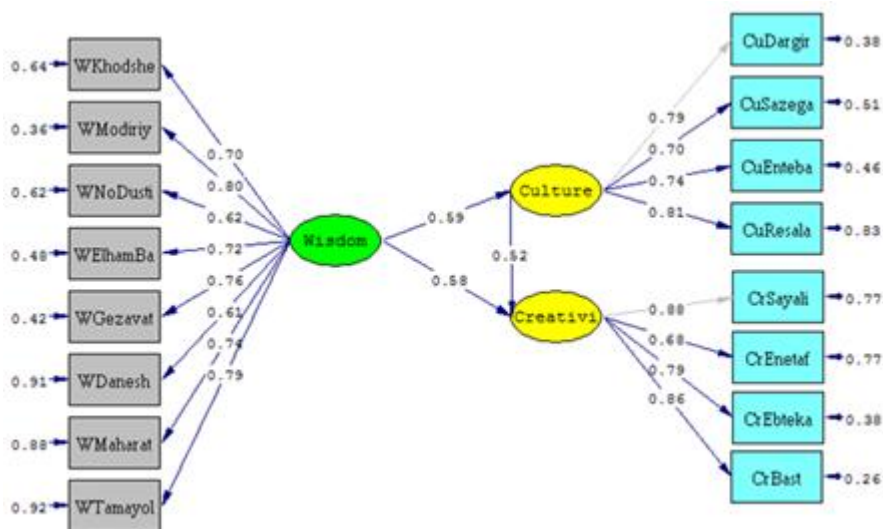
بارعام لی	مؤلفه	شاخص	بارعام لی	مؤلفه	شاخص	بارعام لی	مؤلفه	شاخص
۰.۷۱	خودشنا سی	SEL1	۰.۹۱	دانش زندگی از بعد خرد سازمانی	LIF1	۰.۸۹	سیالیت	LIQ1
۰.۷۵		SEL2	۰.۸۸		LIF2	۰.۸۷		LIQ2
۰.۶۹		SEL3	۰.۸۱		LIF3	۰.۸۶		LIQ3
۰.۶۵		SEL4	۰.۸۴		LIF4	۰.۸۵		LIQ4
۰.۶۵	EMO 1	۰.۸۹	LIF5		۰.۹۳	LIQ5		
۰.۶۳	مدیریت هیجان از بعد خرد سازمانی	EMO 2	۰.۹۰		LIF6	۰.۸۵	بسط	Ext1
۰.۶۸		EMO 3	۰.۹۱		LIF7	۰.۸۸		EXT2
۰.۶۲		EMO 4	۰.۸۴		LIF8	۰.۸۳		EXT3
۰.۷۲		EMO 5	۰.۸۷		LIF9	۰.۸۴		EXT4
۰.۷۷		ALT1	۰.۸۳		LIF10	۰.۹۰		EXT5
۰.۷۲	نوع دوست ی از بعد خرد سازمانی	ALT2	۰.۸۹		LIF11	۰.۶۶	انعطاف پذیری	FLX
۰.۷۹		ALT3	۰.۶۴	WIL1	۰.۶۸	FLX		
۰.۷۴		ALT4	۰.۶۳	WIL2	۰.۶۹	FLX		
۰.۷۹		ALT5	۰.۶۹	WIL3	۰.۶۳	FLX		
۰.۷۸		ALT6	۰.۶۴	WIL4	۰.۷۴	FLX		
۰.۷۱		ALT7	۰.۶۴	WIL5	۰.۷۸	INO1		
۰.۷۹		ALT8	۰.۶۶	INV1	۰.۷۴	INO2		
۰.۷۶	درگیر شدن در کار از بعد فرهنگ سازما نی	ALT9	۰.۶۳	INV2	۰.۸۲	ابتکار	INO3	
۰.۷۵		ALT1 0	۰.۶۵	INV3	۰.۸۵		INO4	
۰.۷۸		ALT1 1	۰.۶۹	INV4	۰.۷۶		INO5	
۰.۷۴		ALT1 2	۰.۶۱	INV5	۰.۷۴		ADA1	
۰.۶۸		الهام بخش شی از بعد خرد سازمانی	INS1	۰.۷۰	INV6		۰.۷۱	انطباق پذیر ی از بعد فرهنگ
۰.۶۳	INS2		۰.۷۱	INV7	۰.۶۶	ADA3		
۰.۶۹	INS3		۰.۶۶	INV8	۰.۷۳	ADA4		
۰.۷۰	INS4		۰.۶۵	INV9	۰.۶۹	ADA5		
۰.۷۱	INS5		۰.۶۶	INV10	۰.۷۰	ADA6		
۰.۶۵	INS6		۰.۶۸	INV11	۰.۷۶	ADA7		

۰.۶۲		INS7	۰.۶۴		INV12	۰.۷۴		ADA8
۰.۶۳		INS8	۰.۶۱		INV13	۰.۷۵		ADA9
۰.۶۴		INS9	۰.۶۹		INV14	۰.۶۲		ADA10
۰.۷۵		INS10	۰.۸۱		INV15	۰.۶۳		ADA11
۰.۶۸	قضایوت از بعد خرد سازمانی	JUD1	۰.۷۴	سازگاری از بعد فرهنگ سازمانی	COM1	۰.۷۳	مأموریت از بعد فرهنگ	ADA12
۰.۶۳		JUD2	۰.۷۱		COM2	۰.۶۵		ADA13
۰.۷۰		JUD3	۰.۷۳		COM3	۰.۷۲		ADA14
۰.۶۸		JUD4	۰.۷۴		COM4	۰.۷۸		MIS1
۰.۶۱		JUD5	۰.۷۸		COM5	۰.۷۷		MIS2
۰.۷۵		JUD6	۰.۸۰		COM6	۰.۷۶		MIS3
۰.۷۴		JUD7	۰.۷۴		COM7	۰.۷۵		MIS4
۰.۷۳		JUD8	۰.۶۹		COM8	۰.۷۱		MIS5
۰.۷۱	مهارت‌ها ی زندگی از بعد خرد سازمانی	SKI1	۰.۶۸		COM9	۰.۷۸		MIS6
۰.۷۰		SKI2	۰.۶۴		COM10	۰.۷۹		MIS7
۰.۷۳		SKI3	۰.۶۲		COM11	۰.۷۵		MIS8
۰.۷۶		SKI4	۰.۶۹		COM12	۰.۷۴		MIS9
۰.۸۰		SKI5	۰.۸۲		COM13	۰.۷۳		MIS10
۰.۷۴		SKI6	۰.۸۳		COM14	۰.۷۶		MIS11
۰.۷۲		SKI7	۰.۸۴		COM15	۰.۷۴		MIS12
۰.۶۹		SKI8	۰.۸۷		COM16	۰.۷۸		MIS13
۰.۶۵		SKI9	۰.۶۴		COM17	۰.۸۰		MIS14
۰.۶۱		SKI10	۰.۷۱		COM18			
۰.۸۱		SKI11	۰.۸۷		COM19			
	۰.۸۶			COM20				
شاخصهای برازش مدل خلاقیّت: NFI :۰.۹۳ AGFI :۰.۹۵ GFI :۰.۹۶ RMSEA :۰.۰۷۷ df :۱۶۹ ۴۷۹.۳۰: $\chi^2$								
شاخصهای برازش مدل فرهنگ سازمانی: NFI :۰.۹۱ AGFI :۰.۹۳ GFI :۰.۹۴ RMSEA :۰.۰۶۳ df :۱۵۳								



$\chi^2$ : ۵۴۳.۵۸
شاخصهای برازش مدل خرد سازمانی: NFI: ۰.۹۱ AGFI: ۰.۹۳ GFI: ۰.۹۴ RMSEA: ۰.۰۷۱ df: ۵۴۲
$\chi^2$ : ۱۴۵۹.۱۲

نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد خرد سازمانی، فرهنگ سازمانی و خلاقیت نشان داد، کلیه مدل‌های اندازه‌گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. در بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، مؤلفه انطباق‌پذیری؛ در بین مؤلفه‌های خلاقیت مؤلفه ابتکار؛ و در بین مؤلفه‌های خرد سازمانی مؤلفه تمایل به یادگیری دارای بیشترین اهمیت می‌باشد. همچنین شاخصهای تناسب مدل اندازه‌گیری نشانگر مناسب بودن کلیه مدل‌های اندازه‌گیری است.



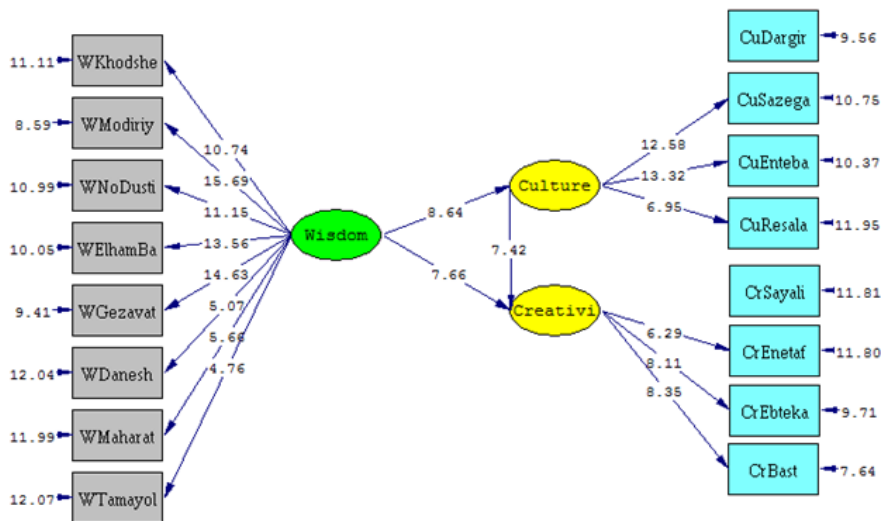
Chi-Square=1306.41, df=601, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

### بررسی مدل‌های ساختاری پژوهش

پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری میتوان به

بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. در شکل بالا مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد به‌منظور تأثیر خرد سازمانی بر خلاقیت با نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی آورده شده است. در شکل زیر نیز مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری آورده شده است که تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادار می‌باشد؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک مسیرها از عدد ۲.۵۸ بزرگ‌تر و از عدد ۲.۵۸- کوچکتر است.



Chi-Square=1306.41, df=601, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۳- مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب

با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده در شکل ۲ به بررسی فرضیات پژوهش می‌پردازیم. در جدول زیر نتایج حاصل از آزمون مدل را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۴- نتایج آزمون مدل پژوهش

پذیرش / رد فرضیه‌ها	t-value	ضرایب استاندارد شده	بررسی فرضیه‌ها	
پذیرش	۷.۶۶	۰.۵۸	تأثیر خرد سازمانی بر خلاقیت	۱
پذیرش	۸.۶۴	۰.۵۹	تأثیر خرد سازمانی بر فرهنگ سازمانی	۲
پذیرش	۷.۴۲	۰.۵۲	تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت	۳

بر اساس جدول بالا می‌توان نوع و میزان اثر هریک از متغیرهای پژوهش را در اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد شهر تهران مشاهده کرد که بر این اساس کلیه فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیر درونزای مدل ارائه شود که این اثرات در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۵- تفکیک اثرات، مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل پژوهش

اثر			متغیر مستقل	متغیر وابسته
کل	غیرمستقیم	مستقیم		
۰.۵۹	-	۰.۵۹	خرد سازمانی	فرهنگ سازمانی
۰.۵۲	-	۰.۵۲	فرهنگ سازمانی	خلاقیت
۰.۸۹	$0.31 = 0.52^*$ ۰.۵۹	۰.۵۸	خرد سازمانی	خلاقیت

همانطور که در جدول قابل مشاهده است، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی به میزان ۰.۸۹ است.

### بررسی برازش مدل پژوهش

آنچه از محاسبات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت آن است که هرچند مدل تدوین شده باعث شده است که تا حد زیادی از مقدار کایاسکور مدل استقلال فاصله بگیرد اما به دلیل معنادار شدن مقدار کایدو مدل ( $P=0/000$ ) می‌توان نتیجه گرفت که مدل قابل قبول تلقی می‌شود. حال که شاخصها برازش خوبی را از دادهها نسبت به مدل نشان می‌دهد نوبت به سنجش شاخص‌های جزئی برازش می‌رسد. تفاوت

شاخصهای برازش با شاخصهای سهگانه برازش کلی در این است که شاخصهای برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزا آن قضاوت میکنند و شاخصهای جزئی در مورد رابطه‌های جزئی مدل قضاوت میکنند. شاخصهای جزئی برازش (نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری آنها) نشان میدهند که همه بارهای عاملی دارای معنا دارند. نتایج این تحلیل‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

**جدول ۶- نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برازش مدل مفهومی پژوهش**

شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
سطح تحت پوشش کای اسکور	$\chi^2$	۱۳۰۶.۴۱	-
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰.۹۲	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد
نیکویی برازش	GFI	۰.۸۵	بزرگ‌تر از ۸۰ درصد
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰.۹۱	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد
میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰.۰۶۹	کمتر از ۸ درصد
کای اسکور بهنجار شده	CMIN/df	۲.۱۷	بین ۱ تا ۵
نیکویی برازش تعدیل‌یافته	AGFI	۰.۹۳	بزرگ‌تر از ۸۰ درصد
شاخص نرم شده برازندگی	NFI	۰.۹۸	بزرگ‌تر از ۹۰ درصد

## بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان‌ها در محیطی سرشار از عدم قطعیت‌ها، به حیات خود ادامه می‌دهند. همچنین در سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، زمان فاکتور مهمی تلقی می‌شود، بنابراین در چنین موقعیتی دانشگاه‌ها باید برای کسب مزیت رقابتی، با استفاده از اهرم‌های سرعت و مهارت، توانمندی‌های خود را به‌روز نگه دارند و همیشه به فکر این باشند که یک گام از سایر دانشگاه‌ها جلوتر باشند. برای رسیدن به این مهم، اعضای هیئت‌علمی باید نیروهایی کارآمد و اثربخش باشند که لازمه آن ایجاد اعتماد درون‌سازمانی و خلاقیت در دانشگاه است. برای بروز خلاقیت در دانشگاه و در بین اعضای هیئت‌علمی وجود خرد سازمانی ضروری و لازم است تا به پیشرفت و بهبود آن کمک کنند. در همین راستا، پژوهش حاضر نیز، درصدد بررسی تأثیر خرد سازمانی بر خلاقیت با نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی بود تا بتواند پاسخگوی نیازهای آتی نظام آموزش عالی باشد. در ادامه مطابق نتایج پژوهش، به تبیین و تفسیر فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود.

در خصوص فرضیه اول، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد خرد سازمانی بر خلاقیت اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده از خرد سازمانی در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش خلاقیت در اعضای هیئت علمی خواهیم بود.

در ایجاد درک سازمانی بین کارکنان، خردمندی نقش مهمی دارد چراکه منافع افراد مختلف در سازمان را متوازن می‌نمایند، خرد سازمانی با مدیریت خردمندانه نیز در ارتباط است. در چنین سازمانی، منافع همه افراد در نظر گرفته می‌شود نیاز همه اعضا را به نیاز جمعی تبدیل می‌کند. خرد سازمانی با نزدیک کردن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت موجب ایجاد انگیزه در اعضای هیئت علمی شده و خلاقیت را در آنان بهبود می‌بخشد. خرد سازمانی همچنین با کاهش استرس شغلی، زمینه‌های لازم برای بروز خلاقیت را افزایش می‌دهد.

نتایج حاصل با مطالعات (Tan & Sriraman, 2017)، (Nemeržitski, 2017)، (Sternberg, 2005)، (Roose, 2017)، (Avey, et al, 2012)، (Carr, 1995) همسو است.

در خصوص فرضیه دوم پژوهش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد خرد سازمانی بر فرهنگ سازمانی اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری دارد. بدین معنی که با استفاده از خرد سازمانی در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش فرهنگ سازمانی در اعضای هیئت علمی خواهیم بود.

فرهنگ سازمانی با ایجاد جو مشارکت در بین اعضای سازمان موجب نزدیک‌تر شدن منافع فردی اعضا با منافع سازمانی شده و انگیزه لازم جهت تلاش برای پیشبرد اهداف سازمان را فراهم می‌سازد و این خود نشانه‌ای از وجود خرد سازمانی است. همچنین وجود فرهنگ یادگیری و دانش‌محوری در سازمان به بروز خرد سازمان اعضا کمک شایانی می‌کند.

از طرف دیگر فرهنگ سازمانی تحت کنترل عوامل مختلفی، از جمله خرد می‌باشد. از آنجایی که سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها تحت تأثیر چالش‌های محیطی مانند فناوری‌های نوین و جهانی شدن هدایت و کنترل می‌شوند، رهبران آن‌ها باید با نهادینه کردن فرهنگ قوی در سازمان موجبات خردمندی اعضای سازمان را فراهم کنند و از طریق فرهنگ سازمانی به افراد آموزش دهند که باید در زمینه منفعت عمومی و حقوق شخصی، عملکردی خردمندانه داشته باشند. نتایج حاصل با مطالعات (Rooney, Hays, 2016) و (Habisch, & Schmidpeter 2016)، همسو می‌باشد.

در خصوص فرضیه سوم پژوهش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر خلاقیت اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد تأثیر معناداری

دارد. بدین معنی که با استفاده از فرهنگ‌سازمانی در این دانشگاه شاهد افزایش یا کاهش خلاقیت در اعضای هیئت‌علمی خواهیم بود.

جوسازمانی، مأموریت و چشم‌انداز سازمانی، کنترل مناسب، انطباق و یکپارچگی، به‌عنوان مبانی اساسی فرهنگ‌سازمانی در سازمان‌ها هستند که باید مورد توجه قرار می‌دهد. کیفیت در دانشگاه‌ها در زمینه تولید دانش و ارائه خدمات به جوسازمانی و فرهنگ‌سازمانی بستگی دارد. فرهنگی که در آن نوآوری و خلاقیت مورد تشویق قرار می‌گیرد و اعضای هیئت‌علمی برای ایده‌های خلاقانه خود پاداش دریافت می‌نمایند. در نتیجه انگیزه کافی برای ابراز ایده‌های خلاقانه در بین آن‌ها وجود خواهد داشت. از طرف دیگر فرهنگ‌سازمانی با ایجاد محیطی خلاقانه، زمینه لازم برای مشارکت اعضای هیئت‌علمی را فراهم می‌آورند. در چنین شرایطی، اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی شرکت کرده و به‌طور خلاقانه راه‌حلی برای مسائل سازمانی پیشنهاد می‌دهند. نتایج حاصل با مطالعات (Belias et al, 2017) (Nembhard & Xiao, 2017) همسو است.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادها ذیل ارائه می‌گردد:

- رؤسای دانشگاه با تفویض اختیار، انگیزه لازم برای اعضای هیئت‌علمی خلاق را فراهم کنند و برحسب میزان شایستگی که دارند با آن‌ها برخورد کنند.
- محیطی در دانشگاه فراهم شود تا انگیزه لازم جهت ارتقاء خرد سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی ایجاد گردد.
- خرد سازمانی و عوامل بروز آن در سازمان و توسط مدیران و کارکنان شناسایی و تقویت شود.
- برای دستیابی به خرد سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه، می‌بایست فرهنگ‌سازمانی حاکم بر دانشگاه شناسایی و تقویت شود، زیرا عوامل بروز خرد سازمانی در فرهنگ‌سازمانی نیز ریشه‌دارند و با تقویت فرهنگ، میتوان از وجود رهبران خردمند بهره برد.
- انتصاب رهبران دانشگاه (روسای دانشگاه) همواره از مسیر مناسب انجام گیرد بدین معنی که مدیران خردمند از بدنه دانشگاه انتخاب گردد تا با نیازهای اعضای هیئت‌علمی آشنایی کامل داشته باشد.

- به‌منظور بهره‌گیری از خرد همه اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها، اعضای هیئت‌علمی تعامل بهتر و بیشتری با یکدیگر داشته باشند.

## References

- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American psychologist*, 55(1), 122-136
- Bass, B. I., Cigularov, K. P., Chen, P. Y., Henry, K. L., Tomazic, R. G., & Li, Y. (2016). The Effects of Student Violence Against School Employees on Employee Burnout and Work Engagement: The Roles of Perceived School Unsafety and Transformational Leadership. *International Journal of Stress Management*. Advance online publication. [http:// dx.doi.org/10.1037/str0000011](http://dx.doi.org/10.1037/str0000011)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of management*, 13(1), 7-19.
- Belias, D., Koustelios, A., Varsanis, K., Kyriakou, D., & Sdrolias, L. (2017). Personal Characteristics and Organizational Culture of Greek Banking Employees. In *Strategic Innovative Marketing*.pp. 81-87. Switzerland: Springer International Publishing.
- Brown, S. C. (2002). A model for wisdom development-and its place in career services. *Journal of Career Planning and Employment*, 62(4), 29-36.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carr, D. K. (1995). *Best practices in reengineering: what works and what doesn't in the reengineering process*. New York: McGraw-Hill.
- Cheng, H. H. (2017). The antecedents of creative article diffusion on blogs: integrating innovation diffusion theory and social network theory. *Online Information Review*, 41(1) .70-84, <https://doi.org/10.1108/OIR-07-2015-0221>

- Christensen, E. W., Bierly, P. E., & Kessler, E. H. (2000). Organizational Wisdom as a Strategic Weapon. *Strategies and Tactics in Business Management For The New Millennium*, 13-37. Lewiston, NY: Mellen.
- Clayton, V. P., & Birren, J. E. (1980). The development of wisdom across the life span: A reexamination of an ancient topic. *Life-span development and behavior*, Vol. 3, 103-135. New York: Cambridge University Press.
- Dabaghi, H. (2012). The relationship between organizational culture and creativity among the employees of Islamic republic of Iran broadcasting organization. *International journal of media*, 7(2), 2-22.
- Davis, J. (2016). *The Greats on Leadership: Classic Wisdom for Modern Managers*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In C. Cooper, S. Cartwright, & P. Early (Eds.), *The international handbook of organizational culture and climate*, 347-372. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the association for information systems*, 4(7), 1-70
- Gergen, M. M., & Gergen, K. J. (1998). The relational rebirthing of wisdom and courage. In S. Srivastva og D.L. Cpperrider (red.). *Organizational wisdom and executive courage*. San Francisco, CA: New Lexington Press, 134-156.
- Habisch, A., & Schmidpeter, R. (Eds.). (2016). *Cultural Roots of Sustainable Management: Practical Wisdom and Corporate Social Responsibility*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Hammond, M. M., Lester, G., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Age Diversity and Leadership: Enacting and Developing Leadership for All Ages. In *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 737-759). New Zealand: Palgrave Macmillan.
- HAYS, J. (2016). Transformation and Transcendence for Wisdom: The Emergence and Sustainment of Wise Leaders and Organizations. In Wendelin Kuepers and David J. Pauleen (Eds.), *A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization and Integral Business Practice*, chapter 7. UK: Gower publishing company.
- Jeste, D. V., Ardel, M., Blazer, D., Kraemer, H. C., Vaillant, G., & Meeks, T. W. (2010). Expert consensus on characteristics of wisdom: A Delphi method study. *The Gerontologist*, 50(5), 668-680.
- Kuula, S., & Haapasalo, H. (2017). Continuous and Co-creative Business Model Creation. In *Service Business Model Innovation in Healthcare and Hospital Management* (pp. 249-268). Switzerland: Springer International Publishing.
- Kupers, W. (2016). *A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice*. UK: Routledge.



- Law, A., & Staudinger, U. M. (2016). Eudaimonia and wisdom. In Handbook of Eudaimonic Well-Being (pp. 135-146). Switzerland: Springer International Publishing.
- Mickler, C., & Staudinger, U. M. (2008). Personal wisdom: validation and age-related differences of a performance measure. *Psychology and aging*, 23(4), 787-799
- Naughton, M. (2017). Practical Wisdom as the Sine Qua Non Virtue for the Business Leader. In Handbook of Virtue Ethics in Business and Management. pp.189-197. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Nemeržitski, S. (2017). Implicit Theories of Creativity of Secondary School Students from Estonia and Russia: Effects of Collectivism, Individualism, and A Bilingual Educational Environment. *Creativity Research Journal*, 29(1), 56-62.
- Nembhard, D., & Xiao, M. (2017). The Relation of Knowledge Intensity to Productivity Assessment Preferences and Cultural Differences. *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies (IJPMAT)*, 5(1), 1-19.
- Parco-Tropicales, M., & de Guzman, A. B. (2014). A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals. *Asia Pacific Education Review*, 15(4), 547-559.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*. New York: HarperCollins.
- Ramanaidu, S. K. (2011). Uncovering the relationship between transformational leadership, organisational culture, affective commitment and employee performance: the case of a Malaysian educational institute. Doctoral Dissertation, University of Newcastle. Faculty of Business and Law, Newcastle Business School.
- Rijal, S. (2016). The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(3), 121-129.
- Rooney, D. (2015). Knowledge appreciates your generosity: exploring a meeting point between knowledge and wisdom. *Prometheus*, 33(4), 395-410.
- Roos, J. (2017). Practical wisdom: making and teaching the governance case for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), 117-124.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of information science*, 33(2), 163-180.
- Sadeghi, M & Amiri, M. (2006). *Creativity, the systemic approach, individual, group, organization*. Tehran: Imam Hossein university
- Saeidipour, B., Kazemi, S. M. M., Mohamadabadi, A. J., & Azizi, M. (2016). *The Study of the Relationship between Transformative*

- Leadership and Individual Creativity of Staff in Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4 S1), 234.
- Satpathy, B., & Muniapan, B. (2015). Ancient Wisdom for Transformational Leadership and Its Insights from the Bhagavad-Gita. In U. Aung, & P. Ordonez de Pablos (Eds.), *Managerial Strategies and Practice in the Asian Business Sector* (pp. 1-10). Hershey, PA: IGI Global
  - Shahrokhi, F., Navidi, A & Shoghi, B. (2015). Impact of organizational wisdom on effectiveness of Markazi Education and training employees. *Educational Administration innovations*, 11(1), 60-75
  - Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Ocasio, W. (2016). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*. 38(3), 626-644
  - Sperber, S. C. (2017). The Top Managers' impact On Opening The Organizational Culture To Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(2), <https://doi.org/10.1142/S1363919617500141>
  - Srivastva, S., & Cooperrider, D. L. (1998). *Organizational wisdom and executive courage*. San Francisco: New Lexington Press.
  - Staudinger, U. M., & Pasupathi, M. (2003). Correlates of wisdom-related performance in adolescence and adulthood: Age-graded differences in "paths" toward desirable development. *Journal of Research on Adolescence*, 13(3), 239-268.
  - Sternberg, R. (2016). Wisdom Applied: The secret sauce that has allowed me already to have achieved immortality. In S. Tobias, J. D. Fletcher, & D. C. Berliner (Series Eds.), *Acquired Wisdom Series*, *Education Review*, 23, <http://edrev.asu.edu/index.php/ER/article/view/2089>.
  - Sungyuan, T. (2017). Organizational creativity and organizational creativity and organization innovation: The effect of HRM practices. *Journal of Global Business Review.*, 17(2), 51-68.
  - Tan, A. G., & Sriraman, B. (2017). Convergence in creativity development for mathematical capacity. In *Creativity and Giftedness* (pp. 117-133). Switzerland: Springer International Publishing.
  - Torrance, E. P. (1993). Understanding creativity: Where to start?. *Psychological Inquiry*, 4(3), 232-234.
  - Vaill, P. B. (2007). Organizational epistemology: Interpersonal Relations in Organizations and the Emergence of Wisdom. In the *Handbook of organizational and managerial wisdom* (pp. 327-355). Thousand Okas, CA: Sage.
  - Wang, B., Qian, J., Ou, R., Huang, C., Xu, B., & Xia, Y. (2016). Transformational leadership and employees' feedback seeking: The mediating role of trust in leader. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(7), 1201-1208.
  - Wright, S. T., Breier, J. M., Depner, R. M., Grant, P. C., & Lodi-Smith, J. (2017). Wisdom at the end of life: Hospice patients' reflections on the meaning of life and death. *Counselling Psychology Quarterly*, pp.1-24.

Published online: 09 Jan 2017. Available from  
<http://dx.doi.org/10.1080/09515070.2016.1274253>

