

## بررسی هم‌افزایی میان رفتار سازمانی و خلاقیت؛ به‌سوی چارچوبی جامع برای نوآوری در سازمان‌ها

محمد شکراللهی

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نجف آباد، اصفهان، ایران.

danish.shokrollahi@gmail.com

### چکیده

نوآوری یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در جهان امروز است که به آنها امکان می‌دهد در محیط‌های پیچیده و رقابتی به رشد و توسعه دست یابند. رفتار سازمانی و خلاقیت به‌عنوان دو مؤلفه اساسی در عملکرد سازمانی، نقش مهمی در ایجاد و توسعه نوآوری دارند. این مقاله با هدف بررسی هم‌افزایی میان رفتار سازمانی و خلاقیت، به ارائه چارچوبی جامع برای تقویت نوآوری در سازمان‌ها پرداخته است. در این راستا، تأثیر فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی و ارتباطات بر خلاقیت و نوآوری مورد تحلیل قرار گرفته است. روش تحقیق این مقاله به‌صورت ترکیبی (کمی و کیفی) طراحی شده است. در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارکنان سازمان‌های موفق انجام شده و داده‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شده‌اند. در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری و با نرم‌افزارهای SPSS و AMOS تحلیل شده‌اند. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان ۱۰ سازمان فعال در حوزه‌های تولیدی، خدماتی و فناوری اطلاعات بوده و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین شده است. نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی باز و مشارکتی، سبک رهبری تحول‌آفرین، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و ارتباطات مؤثر میان کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت و نوآوری سازمانی دارند. همچنین، تحلیل رگرسیون چندگانه و مدل معادلات ساختاری نشان داد که ساختار سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، نقش مهمی در تقویت رابطه میان رفتار سازمانی و خلاقیت ایفا می‌کند. ضرایب رگرسیون نشان دادند که فرهنگ سازمانی با ضریب بتای ۰.۴۵، سبک رهبری با ضریب بتای ۰.۳۸ و ارتباطات سازمانی با ضریب بتای ۰.۲۹ بیشترین تأثیر را بر خلاقیت دارند. تحلیل همبستگی پیرسون نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری میان رفتار سازمانی و خلاقیت وجود دارد. ضریب همبستگی میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت برابر با ۰.۶۸، سبک رهبری و خلاقیت برابر با ۰.۵۲ و ارتباطات سازمانی و خلاقیت برابر با ۰.۴۷ بود. همچنین، تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد که رفتار سازمانی از طریق ساختار سازمانی نقش میانجی قابل توجهی در افزایش خلاقیت ایفا می‌کند. این تحقیق نشان داد که تعامل میان رفتار سازمانی و خلاقیت، زمینه‌ساز نوآوری در سازمان‌هاست. سازمان‌هایی که به ایجاد فرهنگ نوآوری، رهبری تحول‌آفرین، ساختارهای انعطاف‌پذیر و ارتباطات مؤثر توجه دارند، می‌توانند به‌طور مؤثرتری از این تعامل بهره‌مند شوند. چارچوب پیشنهادی این مقاله می‌تواند به‌عنوان راهنمایی عملی برای مدیران و رهبران سازمان‌ها در راستای توسعه نوآوری مورد استفاده قرار گیرد. براساس یافته‌های این تحقیق، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با تقویت فرهنگ نوآوری، ایجاد فضای امن روانی برای بیان ایده‌های نو، کاهش بوروکراسی و افزایش ارتباطات میان کارکنان، بستر مناسبی برای خلاقیت و نوآوری فراهم کنند. همچنین، آموزش مدیران در زمینه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تقویت مهارت‌های ارتباطی میان کارکنان می‌تواند به افزایش نوآوری کمک کند.

**واژه‌های کلیدی:** خلاقیت، نوآوری، رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین.

## ۱- مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه هستند که نیاز به نوآوری و خلاقیت را به شدت افزایش می‌دهد. به‌ویژه در عصر دیجیتال، تغییرات سریع و پیشرفت‌های فناوری، سازمان‌ها را به اتخاذ رویکردهای نوآورانه وادار می‌کند تا در بازار رقابتی باقی بمانند. (Tidd & Bessant, 2018) از این رو، شناخت عواملی که می‌توانند خلاقیت و نوآوری را در سازمان‌ها تقویت کنند، از اهمیت بالایی برخوردار است.

خلاقیت به عنوان فرایند تولید ایده‌های نو و جدید تعریف می‌شود که می‌تواند در زمینه‌های مختلفی مانند محصول، خدمات و فرآیندها مورد استفاده قرار گیرد. (Amabile, 2016) نوآوری، به‌عنوان پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این ایده‌ها، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ارزش‌های جدیدی خلق کنند و به نیازهای مشتریان پاسخ دهند. (Schilling, 2017) بنابراین، ارتباط میان خلاقیت و نوآوری یک رابطه تنگاتنگ است که نیاز به بررسی دقیق‌تری دارد. رفتار سازمانی به‌عنوان مطالعه تعاملات انسان‌ها در محیط‌های سازمانی شناخته می‌شود و می‌تواند بر خلاقیت و نوآوری تأثیرگذار باشد. (Robinson & Judge, 2019) تحقیقات نشان می‌دهند که رفتار سازمانی مثبت می‌تواند به افزایش انگیزش و تعهد کارکنان منجر شود که این خود عاملی مؤثر در تقویت خلاقیت است. (Bakker & Demerouti, 2017)

یکی از جنبه‌های کلیدی رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهایی اشاره دارد که در یک سازمان حاکم است و می‌تواند بر خلاقیت و نوآوری تأثیرگذار باشد. (Schein, 2010) سازمان‌هایی با فرهنگ‌های باز و مشارکتی، بیشتر قادر به ایجاد فضایی هستند که در آن کارکنان می‌توانند ایده‌های خلاقانه خود را به اشتراک بگذارند و از آن‌ها بهره‌برداری کنند. (Edmondson, 2019)

علاوه بر فرهنگ، سبک رهبری نیز نقش مهمی در رفتار سازمانی و به تبع آن، در خلاقیت و نوآوری ایفا می‌کند. رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان سبکی که بر انگیزش و الهام‌بخشی کارکنان تأکید دارد، می‌تواند به بهبود خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها کمک کند. (Bass & Avolio, 2021) این نوع رهبری به کارکنان اجازه می‌دهد تا به صورت مستقل فکر کنند و ایده‌های نوآورانه را ارائه دهند.

ساختار سازمانی نیز یکی دیگر از عوامل مهم در این زمینه است. ساختارهای انعطاف‌پذیر می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند و نوآوری را تسهیل کنند. (Burns & Stalker, 2016) برعکس، ساختارهای بوروکراتیک و سخت‌گیر ممکن است مانع از بروز خلاقیت و نوآوری شوند. همچنین، ارتباطات درون‌سازمانی می‌تواند نقش مهمی در تقویت خلاقیت ایفا کند. ارتباطات مؤثر و شفاف بین کارکنان و مدیریت، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و همکاری‌های تیمی را تسهیل می‌کند. (Clampitt, 2012) این نوع ارتباطات می‌تواند به کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق خاطر دهد که در نهایت منجر به افزایش خلاقیت می‌شود.

تحقیقات گذشته نشان داده‌اند که وجود عوامل فوق‌الذکر به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر نوآوری تأثیرگذار است (Zhang & Bartol, 2010). بنابراین، درک هم‌افزایی بین رفتار سازمانی و خلاقیت می‌تواند به سازمان‌ها در بهبود فرآیندهای نوآوری کمک کند. این مقاله به بررسی این روابط می‌پردازد و چارچوبی جامع برای تقویت نوآوری در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. در این راستا، هدف اصلی این مقاله تحلیل تأثیر رفتار سازمانی بر خلاقیت و نوآوری است و به این پرسش پاسخ می‌دهد که چگونه می‌توان از طریق بهبود رفتار سازمانی، خلاقیت و نوآوری را در سازمان‌ها تقویت کرد. با توجه به اهمیت این موضوع، این تحقیق می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌ها کمک کند تا استراتژی‌های مؤثری برای افزایش نوآوری طراحی کنند.

در نهایت، این مقاله به اهمیت همکاری‌های بین‌رشته‌ای در زمینه‌های مدیریت، روانشناسی و علوم اجتماعی تأکید می‌کند تا درک بهتری از عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها فراهم آورد. به این ترتیب، می‌توان به ایجاد محیط‌های سازمانی مساعد برای بروز خلاقیت و نوآوری کمک کرد.

## ۱-۱- بیان مسئله

در عصر حاضر، سازمان‌ها تحت تأثیر تغییرات سریع اقتصادی، اجتماعی و فناوری قرار دارند که نیاز به نوآوری و خلاقیت را به یکی از اصلی‌ترین عوامل بقای آن‌ها تبدیل کرده است. (Tidd & Bessant, 2018) با این حال، بسیاری از سازمان‌ها هنوز در مواجهه با چالش‌های مرتبط با نوآوری و خلاقیت ناکام هستند. تحقیقات نشان داده‌اند که عواملی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری و رفتار کارکنان به‌طور مستقیم بر توانایی سازمان‌ها در ایجاد و حفظ نوآوری تأثیر می‌گذارند. یکی از چالش‌های اساسی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، عدم توانایی در ایجاد محیطی است که کارکنان بتوانند ایده‌های خلاقانه خود را به اشتراک بگذارند و در فرآیندهای نوآوری مشارکت داشته باشند. این موضوع عمدتاً به ضعف در مدیریت رفتار سازمانی و عدم درک کافی از عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت مرتبط است. (Bakker & Demerouti, 2017) سازمان‌هایی که نتوانسته‌اند به‌طور مؤثر رفتار سازمانی را مدیریت کنند، اغلب شاهد کاهش انگیزش کارکنان و افت عملکرد نوآورانه هستند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در رفتار سازمانی شناخته شده است که می‌تواند به‌طور مستقیم بر خلاقیت و نوآوری تأثیر بگذارد. فرهنگ‌هایی که بر همکاری، اعتماد و حمایت از ایده‌های نو تأکید دارند، محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد می‌کنند. (Edmondson, 2020) با این حال، بسیاری از سازمان‌ها هنوز در ایجاد چنین فرهنگ‌هایی ناکام هستند و این موضوع می‌تواند مانعی جدی برای نوآوری باشد.

علاوه بر فرهنگ، سبک رهبری نیز نقش حیاتی در تقویت خلاقیت و نوآوری ایفا می‌کند. رهبری تحول‌آفرین، که بر انگیزش کارکنان و ایجاد چشم‌انداز مشترک تأکید دارد، می‌تواند به‌طور مؤثر خلاقیت و نوآوری را در سازمان‌ها تقویت کند (Bass & Avolio, 2014). اما بسیاری از مدیران هنوز از سبک‌های سنتی و کنترل‌محور استفاده می‌کنند که ممکن است مانع از بروز خلاقیت شوند. ساختار سازمانی نیز یکی دیگر از عواملی است که می‌تواند بر فرآیندهای نوآوری تأثیرگذار باشد. ساختارهای انعطاف‌پذیر و غیرمتمرکز، به کارکنان اجازه می‌دهند تا به‌سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند و ایده‌های نوآورانه را اجرا کنند (Burns & Stalker, 2022). در مقابل، ساختارهای بوروکراتیک ممکن است مانع از جریان آزاد اطلاعات و همکاری‌های تیمی شوند که برای نوآوری ضروری است.

مشکل دیگر، عدم توجه کافی به ارتباطات درون‌سازمانی است. ارتباطات ضعیف و غیرشفاف می‌تواند به کاهش انگیزش کارکنان و افزایش مقاومت در برابر تغییرات منجر شود. (Clampitt, 2012) این موضوع به‌ویژه زمانی اهمیت پیدا می‌کند که سازمان‌ها در تلاش برای اجرای نوآوری‌های جدید هستند.

با توجه به اهمیت خلاقیت و نوآوری در دنیای امروز، ضروری است که سازمان‌ها به بررسی عوامل مؤثر بر این دو مقوله بپردازند و راه‌حل‌های مناسبی برای رفع موانع موجود ارائه دهند. تحقیقات گذشته نشان داده‌اند که رفتار سازمانی می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر خلاقیت و نوآوری تأثیرگذار باشد. (Zhang & Bartol, 2010) با این حال، هنوز شکاف‌های قابل توجهی در درک روابط میان این عوامل وجود دارد.

این پژوهش به دنبال آن است که به این شکاف‌ها پاسخ دهد و چارچوبی جامع برای تحلیل تأثیر رفتار سازمانی بر خلاقیت و نوآوری ارائه کند. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی عواملی است که می‌توانند محیطی مساعد برای خلاقیت و نوآوری ایجاد کنند و به مدیران سازمان‌ها در طراحی استراتژی‌های مؤثر کمک کنند.

## اهداف پژوهش

تحلیل تأثیر رفتار سازمانی بر خلاقیت کارکنان: هدف اصلی این پژوهش بررسی این موضوع است که چگونه عوامل مختلف رفتار سازمانی، مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ساختار سازمانی، می‌توانند بر سطح خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارند. شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی: این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل اصلی رفتار سازمانی است که می‌توانند فرآیندهای نوآوری را تسهیل یا محدود کنند. ارائه چارچوبی جامع برای تقویت خلاقیت و نوآوری: هدف نهایی این پژوهش ارائه توصیه‌هایی کاربردی برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی است تا بتوانند محیطی مساعد برای خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های خود ایجاد کنند. افزایش رقابت در بازار جهانی: در دنیای امروز، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت نیاز دارند که نوآوری و خلاقیت را به عنوان مزیت رقابتی خود تقویت کنند. این پژوهش می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با بهبود رفتار سازمانی، توانایی خود در ایجاد نوآوری را افزایش دهند. شکاف‌های پژوهشی موجود: علی‌رغم تحقیقات گسترده در زمینه خلاقیت و نوآوری، هنوز شکاف‌های قابل توجهی در درک تأثیر رفتار سازمانی بر این دو مقوله وجود دارد. این پژوهش به دنبال پر کردن این شکاف‌ها است. پاسخ به نیازهای مدیران و تصمیم‌گیرندگان: مدیران سازمان‌ها نیازمند ابزارها و چارچوب‌هایی هستند که بتوانند از آن‌ها برای مدیریت مؤثر رفتار سازمانی و تقویت خلاقیت و نوآوری استفاده کنند. این پژوهش می‌تواند به آن‌ها در طراحی استراتژی‌های مؤثر کمک کند.

## سوالات پژوهش

### سوالات اصلی

چگونه رفتار سازمانی، به‌ویژه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری، بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد؟

### سوالات فرعی

چه عواملی از رفتار سازمانی می‌توانند فرآیندهای نوآوری سازمانی را تسهیل یا محدود کنند؟ چگونه می‌توان با استفاده از یافته‌های این پژوهش، محیطی مساعد برای تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها ایجاد کرد؟

## ۲- مبانی و پیشینه پژوهش

رفتار سازمانی به مجموعه‌ای از اقدامات، تعاملات و الگوهای رفتاری اشاره دارد که در داخل یک سازمان رخ می‌دهد و به شدت بر عملکرد و بهره‌وری آن تأثیر می‌گذارد. این مفهوم شامل عواملی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ارتباطات درون‌سازمانی و انگیزش کارکنان است. رفتار سازمانی نه تنها به شکل‌دهی محیط کاری کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به عنوان ابزاری برای ایجاد تغییرات مثبت و افزایش قابلیت‌های سازمان در مواجهه با چالش‌های پیش رو مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌هایی که رفتار سازمانی خود را به خوبی مدیریت می‌کنند، معمولاً شاهد افزایش همکاری، تعاملات مثبت و دستیابی به اهداف استراتژیک خود هستند.

خلاقیت در سازمان‌ها به معنای توانایی افراد برای تولید ایده‌های جدید و مفید است که می‌تواند به بهبود فرآیندها، محصولات یا خدمات منجر شود. این توانایی به شدت تحت تأثیر محیط کاری و عوامل رفتاری قرار دارد. زمانی که کارکنان در محیطی حمایت‌گرانه و انگیزشی فعالیت می‌کنند، احتمال بروز خلاقیت بیشتر می‌شود. خلاقیت نیروی محرکی برای نوآوری است، چرا که ایده‌های خلاقانه پایه‌گذار تغییرات و بهبودهایی هستند که سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری و رشد به آن نیاز دارند. بنابراین، ایجاد شرایط مناسب برای تقویت خلاقیت در سازمان‌ها یک ضرورت حیاتی است.

نوآوری فرآیندی است که در آن ایده‌های خلاقانه به اقدامات عملی تبدیل می‌شوند و به تولید محصولات یا خدمات جدید، بهبود فرآیندها و یا ایجاد تغییرات استراتژیک منجر می‌شود. سازمان‌هایی که نوآوری را در اولویت قرار می‌دهند، معمولاً توانایی بیشتری در انطباق با تغییرات سریع محیطی دارند و می‌توانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. با این حال، نوآوری نیازمند محیطی است که در آن کارکنان بتوانند آزادانه فکر کنند، ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و از حمایت‌های مدیریتی و منابع کافی برخوردار باشند. رفتار سازمانی نقش مهمی در ایجاد چنین محیطی ایفا می‌کند و می‌تواند به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت نوآوری سازمانی در نظر گرفته شود.

## ۱-۲- رفتار سازمانی

رفتار سازمانی شاخه‌ای از علوم انسانی است که به مطالعه رفتار افراد، گروه‌ها و ساختارهای سازمانی می‌پردازد و هدف اصلی آن بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش رضایت کارکنان است. (Robbins & Judge, 2019) رفتار سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عوامل مؤثر بر بهره‌وری، انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان را شناسایی کنند و از این دانش برای بهبود فرآیندهای مدیریتی استفاده کنند. (Luthans, 2015)

رفتار سازمانی در سه سطح بررسی می‌شود: سطح فردی (شخصیت و انگیزش)، سطح گروهی (رهبری و ارتباطات)، و سطح سازمانی (فرهنگ و ساختار). (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2018) انگیزش یکی از مفاهیم کلیدی رفتار سازمانی است که باعث افزایش تلاش و تعهد کارکنان می‌شود. نظریه‌هایی مانند سلسله‌مراتب نیازهای مازلو و نظریه انتظار در این زمینه کاربرد زیادی دارند. (Deci & Ryan, 2018)

فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها، باورها و رفتارهای مشترک کارکنان است که بر عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد. فرهنگ مثبت می‌تواند خلاقیت و نوآوری را در سازمان تقویت کند. (Schein, 2010) ارتباطات مؤثر میان کارکنان و مدیران باعث کاهش سوءتفاهم‌ها، افزایش همکاری و بهبود تصمیم‌گیری می‌شود. رفتار سازمانی به بررسی موانع ارتباطی و راه‌حل‌های آن می‌پردازد. (Robbins & Judge, 2019)

رهبری یکی از عوامل مهم در مدیریت رفتار کارکنان است. سبک‌های مختلف رهبری، مانند رهبری تحول‌گرا و رهبری تبادل، تأثیرات متفاوتی بر انگیزه و عملکرد کارکنان دارند. (Bass, 2020) تصمیم‌گیری فرآیندی است که مدیران از طریق آن مشکلات را شناسایی و حل می‌کنند. رفتار سازمانی به بررسی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری، مانند احساسات، ادراک و تعارض‌ها می‌پردازد. (Simon, 2023) تنوع در سازمان‌ها شامل تفاوت‌های جنسیتی، قومی، فرهنگی و سنی میان کارکنان است. مدیریت مؤثر تنوع می‌تواند مزایای رقابتی برای سازمان ایجاد کند. (Thomas, 2016)

تعارض در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. رفتار سازمانی به شناسایی دلایل تعارض و ارائه راه‌حل‌هایی برای مدیریت مؤثر آن کمک می‌کند. (Rahim, 2002) استرس شغلی یکی از عوامل مهمی است که بر سلامت روانی و جسمی کارکنان تأثیر می‌گذارد. رفتار سازمانی به شناسایی منابع استرس و راه‌های کاهش آن می‌پردازد. (Lazarus & Folkman, 2019) رضایت شغلی به احساس مثبت کارکنان نسبت به شغل خود اشاره دارد و یکی از عوامل مهم در افزایش بهره‌وری و کاهش ترک شغل است. (Locke, 2023)

تعهد سازمانی به میزان تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان اشاره دارد. رفتار سازمانی راه‌هایی برای افزایش این تعهد ارائه می‌دهد، مانند ارتقای فرهنگ سازمانی و ایجاد انگیزش. (Meyer & Allen, 2019) خلاقیت و نوآوری یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی است. رفتار سازمانی به شناسایی عواملی که موجب تقویت خلاقیت می‌شوند، مانند انگیزش و فرهنگ نوآوری، می‌پردازد. (Amabile, 1988) پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات رفتار سازمانی را تحت تأثیر

قرار داده است. رفتار سازمانی به بررسی نحوه سازگاری کارکنان و سازمان‌ها با فناوری جدید می‌پردازد (Davis, 1989). اخلاق سازمانی به اصول و ارزش‌هایی اشاره دارد که رفتار کارکنان را هدایت می‌کنند. رفتار سازمانی به ارتقای اخلاق و مسئولیت‌پذیری در سازمان‌ها کمک می‌کند (Trevino, Weaver, & Reynolds, 2006). یادگیری سازمانی به توانایی سازمان‌ها برای کسب دانش جدید و تطبیق با تغییرات اشاره دارد. رفتار سازمانی روش‌هایی را برای تسهیل یادگیری ارائه می‌دهد (Argyris & Schön, 2024). تعادل میان کار و زندگی برای افزایش رضایت کارکنان و کاهش فرسودگی شغلی ضروری است. رفتار سازمانی به بررسی راهکارهایی برای ایجاد این تعادل می‌پردازد (Greenhaus & Beutell, 2015). تحول سازمانی به تغییرات عمده در ساختار، فرایندها و فرهنگ سازمان اشاره دارد. رفتار سازمانی به شناسایی عوامل موفقیت در فرایند تحول کمک می‌کند (Kotter, 2016). آینده رفتار سازمانی بر موضوعاتی مانند کار از راه دور، هوش مصنوعی و پایداری سازمانی تمرکز دارد. این موضوعات چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی برای مطالعه و تحقیق در این زمینه فراهم می‌کنند (Robbins & Judge, 2019).

جدول ۱: سطوح رفتار سازمانی و موضوعات مرتبط

مثال‌های کاربردی	موضوعات مرتبط	سطح رفتار سازمانی
ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	شخصیت، انگیزش، رضایت شغلی، استرس شغلی	فردی
تحلیل اثربخشی تیم‌های کاری	ارتباطات، رهبری، مدیریت تعارض، کار تیمی	گروهی
بررسی تأثیر فرهنگ بر عملکرد سازمانی	فرهنگ سازمانی، ساختار، اخلاق سازمانی	سازمانی

جدول ۲: نظریه‌های انگیزش در رفتار سازمانی

کاربرد در سازمان‌ها	مفهوم اصلی	نظریه
طراحی برنامه‌های انگیزشی بر اساس نیازهای کارکنان	نیازهای انسانی از پایه (فیزیولوژیکی) تا سطح بالا (خودشکوفایی)	سلسله‌مراتب نیازهای مازلو
ارتباط اهداف سازمانی با پاداش‌های ملموس	تلاش کارکنان به ادراک از پاداش‌های مرتبط وابسته است	نظریه انتظار
استفاده از پاداش برای افزایش بهره‌وری	رفتار مطلوب با استفاده از پاداش تقویت می‌شود	نظریه تقویت

جدول ۳: عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی

راهکارهای پیشنهادی	توضیح	عامل
طراحی شغل‌های غنی و معنادار	جذابیت و چالش‌های مرتبط با وظایف کاری	ماهیت کار
ارائه حقوق رقابتی و پاداش‌های عادلانه	مقدار حقوق و ارتباط آن با عملکرد کارکنان	حقوق و مزایا
ایجاد فرهنگ مثبت و حمایت‌گرانه	ارزش‌ها و باورهای مشترک در سازمان	فرهنگ سازمانی
تقویت ارتباطات باز و مؤثر	کیفیت ارتباطات میان کارکنان و مدیران	روابط کاری

جدول ۴: تفاوت سبک‌های رهبری

تأثیر بر سازمان	ویژگی‌ها	سبک رهبری
افزایش انگیزه و تعهد کارکنان	الهام‌بخش، تشویق به خلاقیت و نوآوری	رهبری تحول‌گرا
بهبود عملکرد کوتاه‌مدت	تمرکز بر پاداش و تنبیه برای نتایج	رهبری تبدالی
افزایش رضایت کارکنان و حس مالکیت	تشویق به همکاری و تصمیم‌گیری گروهی	رهبری مشارکتی
کاهش انگیزه و خلاقیت کارکنان	کنترل کامل توسط رهبر	رهبری استبدادی

## ۲-۲- خلاقیت در سازمان

خلاقیت به توانایی افراد یا گروه‌ها در تولید ایده‌های جدید، نوآورانه و ارزشمند اشاره دارد. در سازمان‌ها، خلاقیت برای حل مشکلات پیچیده و دستیابی به مزیت رقابتی ضروری است. (Reiter-Palmon et al., 2021) خلاقیت یکی از عوامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های پویا و رقابتی است. سازمان‌هایی که خلاقیت را تقویت می‌کنند، احتمال بیشتری برای نوآوری و رشد دارند. (Anderson et al., 2020) خلاقیت به تولید ایده‌های جدید اشاره دارد، در حالی که نوآوری به اجرای این ایده‌ها و تبدیل آن‌ها به محصولات یا خدمات ملموس مرتبط است. هر دو مفهوم برای سازمان‌ها حیاتی هستند (Shalley & Gilson, 2020).

ویژگی‌های شخصیتی مانند باز بودن به تجربه، کنجکاوی و تحمل ابهام نقش مهمی در خلاقیت فردی دارند. همچنین، انگیزه درونی یکی از عوامل کلیدی در افزایش خلاقیت است. (Karwowski et al., 2021) کار تیمی، ارتباطات باز، و وجود تنوع در تیم‌ها می‌توانند خلاقیت را تقویت کنند. تعاملات مثبت میان اعضای تیم باعث تولید ایده‌های متنوع می‌شود (Fisher et al., 2020). محیط سازمانی که از ریسک‌پذیری، آزمایش‌گری و نوآوری حمایت می‌کند، به تقویت خلاقیت کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی باز و انعطاف‌پذیر نیز نقش مهمی در ایجاد فضایی برای خلاقیت دارد. (Hennessey & Amabile, 2021) انگیزش درونی، که ناشی از علاقه و اشتیاق فرد به کار است، تأثیر بیشتری بر خلاقیت دارد نسبت به انگیزش بیرونی مانند پاداش‌های مالی. (Ryan & Deci, 2020) رهبران تحول‌گرا که کارکنان را به چالش می‌کشند و الهام‌بخش هستند، تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی دارند. این رهبران محیطی ایجاد می‌کنند که از ایده‌های جدید حمایت می‌کند (Zhou & Hoever, 2020). موانع خلاقیت شامل ساختارهای سخت‌گیرانه، فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه، و عدم حمایت از ریسک‌پذیری است.

این موانع باعث محدود شدن ایده‌پردازی کارکنان می‌شوند. (Reiter-Palmon et al., 2020)

تکنیک‌هایی مانند بارش فکری، تفکر جانبی، و شبیه‌سازی سناریو می‌توانند خلاقیت را در سازمان‌ها تقویت کنند. این روش‌ها به کارکنان امکان می‌دهند تا فراتر از چارچوب‌های معمول فکر کنند. (Cropley et al., 2021) فناوری اطلاعات و ابزارهای دیجیتال مانند نرم‌افزارهای مشارکتی و سیستم‌های مدیریت دانش، خلاقیت را در سازمان‌ها افزایش می‌دهند. این ابزارها امکان همکاری و اشتراک‌گذاری ایده‌ها را تسهیل می‌کنند. (Gibson et al., 2020)

خلاقیت نقش مهمی در مدیریت تغییر دارد، زیرا سازمان‌ها باید ایده‌های نوآورانه‌ای برای تطبیق با تغییرات محیطی و رقابتی پیدا کنند. (Kotter, 2021) خلاقیت ابزار قدرتمندی برای حل مشکلات پیچیده در سازمان‌ها است. تفکر خلاق به کارکنان امکان می‌دهد تا راه‌حل‌های غیرمتعارف و مؤثر پیدا کنند. (Runco & Jaeger, 2021) یادگیری سازمانی و خلاقیت به هم مرتبط هستند، زیرا سازمان‌هایی که یادگیری را تقویت می‌کنند، محیطی برای تولید ایده‌های جدید فراهم می‌کنند (Argyris & Schön, 2021).

خلاقیت در طراحی و توسعه محصولات جدید نقش کلیدی دارد. سازمان‌هایی که بر خلاقیت تمرکز دارند، محصولات نوآورانه‌ای ارائه می‌دهند که نیازهای مشتریان را بهتر برآورده می‌کنند. (Trott, 2021) سازمان‌هایی که خلاقیت را تقویت می‌کنند، در محیط‌های رقابتی مزیت بیشتری دارند. خلاقیت به آن‌ها امکان می‌دهد تا به سرعت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند (Porter, 2021). خلاقیت نقش مهمی در توسعه راه‌حل‌های پایدار برای مشکلات زیست‌محیطی و اجتماعی دارد. سازمان‌های خلاق می‌توانند استراتژی‌هایی برای کاهش اثرات منفی بر محیط زیست ایجاد کنند. (Elkington, 2021)

یکی از چالش‌های خلاقیت در سازمان‌ها، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات ناشی از ایده‌های جدید است. این چالش‌ها باید با مدیریت مناسب و ایجاد فرهنگ پذیرش تغییرات حل شوند. (Amabile, 2020) ارزیابی خلاقیت شامل اندازه‌گیری تعداد و کیفیت ایده‌های تولید شده، تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی، و میزان پذیرش آن‌ها توسط کارکنان و مدیران است (Runco,

# پژوهشنامه مدیریت در سازمان ها

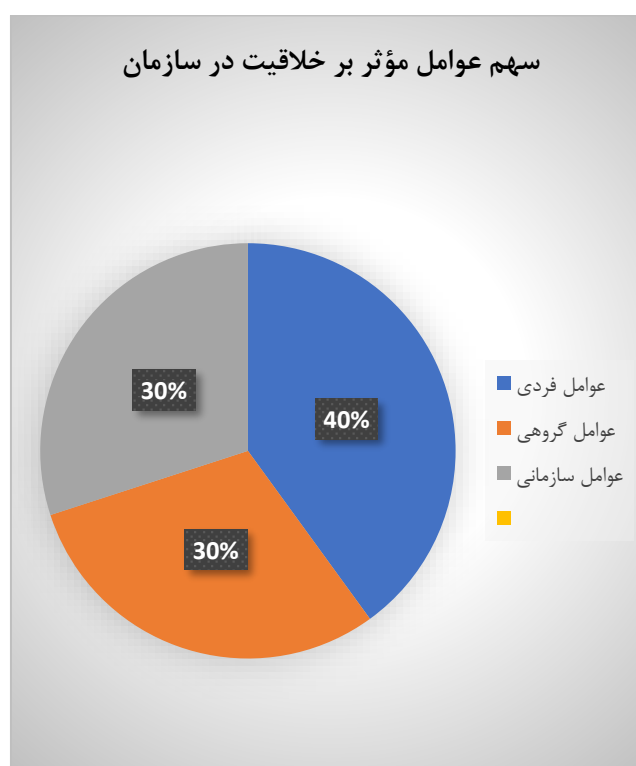
دوره ۱، شماره بهار، سال ۱۴۰۴، صفحات ۶۷-۸۶

*Research letters on Management in Organizations, Volume 01, Issue 01 (winter)*

(2020) در آینده، خلاقیت در سازمان‌ها با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ تقویت خواهد شد. این تکنولوژی‌ها امکان شناسایی الگوهای جدید و تولید ایده‌های نوآورانه را فراهم می‌کنند.

جدول ۵: عوامل کلیدی فردی، گروهی، و سازمانی مؤثر بر خلاقیت

نوع عامل	عامل	توضیحات
فردی	باز بودن به تجربه	تمایل به پذیرش ایده‌های جدید و متفاوت.
	انگیزه درونی	اشتیاق و علاقه فرد به انجام کارها بدون نیاز به پاداش‌های بیرونی.
	تحمل ابهام	توانایی تحمل شرایط نامطمئن و پیچیده.
گروهی	تنوع تیم	وجود اعضای با پیش‌زمینه‌ها و مهارت‌های مختلف برای تولید ایده‌های متنوع.
	تعاملات مثبت	ارتباطات باز و سازنده میان اعضای تیم.
سازمانی	فرهنگ نوآورانه	سازمانی که از آزمایش‌گری و ریسک‌پذیری حمایت می‌کند.
	رهبری تحول‌گرا	رهبرانی که الهام‌بخش بوده و کارکنان را برای تولید ایده‌های جدید تشویق می‌کنند.
	فناوری اطلاعات	ابزارهای دیجیتال که همکاری و اشتراک‌گذاری ایده‌ها را تسهیل می‌کنند.



نمودار شماره ۱: سهم عوامل مؤثر بر خلاقیت در سازمان

## ۲-۳- نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی به فرآیندهایی اطلاق می‌شود که به توسعه و اجرای ایده‌های جدید در محصولات، خدمات، فرآیندها یا مدل‌های کسب‌وکار منجر می‌شود. (Tidd & Bessant, 2018) این فرآیندها می‌توانند شامل تغییرات تدریجی یا تحولی در رویه‌های سازمانی باشند. نوآوری سازمانی برای افزایش رقابت‌پذیری، کاهش هزینه‌ها و بهبود خدمات و محصولات ضروری است. در دنیای کسب‌وکار مدرن، سازمان‌ها باید به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند و به دنبال فرصت‌های جدید باشند.

نوآوری سازمانی می‌تواند به انواع مختلفی تقسیم شود، از جمله نوآوری محصول، نوآوری فرآیند، نوآوری مدل کسب‌وکار و نوآوری اجتماعی. (Damanpour, 1991) هر یک از این انواع به شیوه‌های مختلف به بهبود عملکرد و موفقیت سازمان کمک می‌کنند. نوآوری محصول به توسعه و معرفی محصولات جدید یا بهبود محصولات موجود اشاره دارد. این نوع نوآوری معمولاً تأثیر قابل توجهی بر سهم بازار و درآمدهای سازمان دارد. (Kotler & Keller, 2016)

نوآوری فرآیند به بهبود و نوآوری در فرآیندهای داخلی سازمان اشاره دارد. این نوع نوآوری می‌تواند شامل بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت محصولات باشد. (Hammer, 2010) نوآوری مدل کسب‌وکار شامل ایجاد یا به‌روز رسانی ساختار کسب‌وکار و شیوه‌های تجاری است که به ایجاد ارزش جدید برای مشتریان و ذینفعان کمک می‌کند. (Teece, 2010) برای ایجاد نوآوری سازمانی، سازمان‌ها باید یک محیط نوآورانه ایجاد کنند که شامل تشویق به ریسک‌پذیری، تسهیل همکاری و به اشتراک‌گذاری ایده‌ها باشد. (Amabile, 2020) رهبری نقش کلیدی در توسعه فرهنگ نوآوری دارد. رهبران باید به ترویج نوآوری، حمایت از تیم‌ها و ایجاد فضایی خلاقانه بپردازند. (Sosik, 2006)

نیروی انسانی یکی از عوامل اصلی موفقیت نوآوری است. سازمان‌ها باید به استخدام، آموزش و توسعه کارکنان خود اهمیت دهند. (Bessant & Tidd, 2015) فناوری می‌تواند به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده برای نوآوری سازمانی عمل کند. سازمان‌ها باید از فناوری‌های جدید به منظور بهبود محصولات و خدمات خود بهره‌برداری کنند. (Brynjolfsson & McAfee, 2014) سازمان‌ها در فرآیند نوآوری با چالش‌های متعددی روبرو هستند، از جمله مقاومت در برابر تغییر، کمبود منابع و نبود حمایت مدیریتی. (Birkinshaw & Gibson, 2004) فرآیند نوآوری شامل مراحل مختلفی از جمله ایده‌پردازی، ارزیابی و اجرا است. این مراحل باید به صورت ساختارمند و هدفمند انجام شوند. (Rogers, 2003) برای ارزیابی موفقیت نوآوری، سازمان‌ها باید معیارهای مناسب را تعیین کرده و پیشرفت خود را در زمینه‌های مختلف مورد سنجش قرار دهند. (Fagerberg, 2004) فرهنگ نوآوری به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارها اشاره دارد که به ترویج نوآوری در سازمان کمک می‌کند. فرهنگ‌های نوآورانه شامل حمایت از یادگیری مستمر و تجربه‌اموختن از اشتباهات هستند. (Schein, 2010)

همکاری با دیگر سازمان‌ها و تشکیل شبکه‌های نوآورانه می‌تواند به تسریع فرآیند نوآوری کمک کند. این همکاری‌ها می‌تواند شامل ارتباطات با تأمین‌کنندگان، مشتریان و دیگر ذینفعان باشد. (Chesbrough, 2003) نوآوری سازمانی می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی اجتماعی و اقتصادی جوامع منجر شود. سازمان‌هایی که به مسئولیت اجتماعی توجه دارند، می‌توانند از نوآوری‌های اجتماعی بهره‌مند شوند. (Porter & Kramer, 2011)

نوآوری به عنوان یک منبع کلیدی برای حفظ و افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که به طور مستمر نوآوری می‌کنند، قادر به حفظ بازار خود و جذب مشتریان جدید هستند. (Barney, 2019) دولت‌ها با ایجاد سیاست‌های مناسب و حمایت از تحقیق و توسعه می‌توانند به نوآوری در سازمان‌ها کمک کنند. این سیاست‌ها می‌توانند شامل تأمین مالی، آموزش و پشتیبانی از استارت‌آپ‌ها باشند.

نوآوری باز به فرآیندی اشاره دارد که در آن سازمان‌ها از ایده‌ها و نوآوری‌های خارجی بهره می‌برند. این نوع نوآوری می‌تواند به افزایش خلاقیت و کاهش هزینه‌ها منجر شود. نوآوری سازمانی عامل اصلی موفقیت و بقا سازمان‌ها در دنیای پرشتاب کنونی

# پژوهشنامه مدیریت در سازمان ها

دوره ۱، شماره بهار، سال ۱۴۰۴، صفحات ۶۷-۸۶

Research letters on Management in Organizations, Volume 01, Issue 01 (winter)

است. سازمان‌هایی که قادر به ایجاد و ترویج یک فرهنگ نوآورانه هستند، می‌توانند به بهترین شکل ممکن از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند و در بازار رقابتی پیشرو باشند.

جدول ۶: انواع نوآوری سازمانی و ویژگی‌های آن‌ها

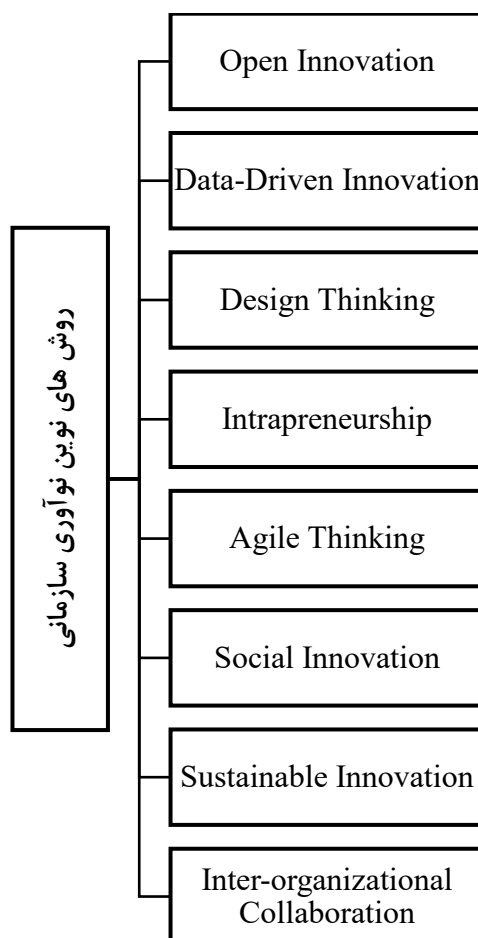
نوع نوآوری	تعریف	ویژگی‌ها	مثال‌ها
نوآوری محصول	توسعه یا بهبود محصولات جدید	- افزایش کارایی - بهبود طراحی - جذابیت بیشتر برای مشتریان	گوشی‌های هوشمند جدید
نوآوری فرآیند	بهبود و تغییر در فرآیندهای داخلی	- کاهش هزینه‌ها - افزایش سرعت - بهبود کیفیت	اتوماسیون خط تولید
نوآوری مدل کسب و کار	تغییر در نحوه ایجاد و ارائه ارزش	- ایجاد درآمدهای جدید - جذب مشتریان جدید - افزایش رضایت مشتری	اشتراک‌گذاری خدمات (مانند Uber)
نوآوری اجتماعی	ایجاد راه‌حل‌های جدید برای مسائل اجتماعی	- تأثیر مثبت بر جامعه - افزایش آگاهی اجتماعی	برنامه‌های آموزشی برای افراد کم‌درآمد

جدول ۷: عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی

عامل	توضیحات	تأثیر بر نوآوری
رهبری	سبک رهبری و حمایت از نوآوری	ایجاد فرهنگ نوآوری و تشویق به ریسک‌پذیری
فرهنگ سازمانی	ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان	تسهیل یا مانع در فرآیند نوآوری
منابع انسانی	مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان	توانمندسازی و افزایش خلاقیت
فناوری	زیرساخت‌های فناوری و ابزارهای نوآورانه	تسریع در فرآیند نوآوری و بهبود کیفیت
شبکه‌های همکاری	ارتباطات با دیگر سازمان‌ها و ذینفعان	تبادل ایده‌ها و تجربیات جدید

جدول ۸: موانع و چالش‌های نوآوری سازمانی

موانع/چالش	توضیحات	راه‌حل‌های پیشنهادی
مقاومت در برابر تغییر	کارکنان ممکن است نسبت به تغییرات جدید مقاومت کنند	برگزاری کارگاه‌های آموزشی و جلسات توجیهی
کمبود منابع	محدودیت‌های مالی و منابع انسانی	تخصیص بودجه مناسب و جذب استعدادهای جدید
عدم حمایت مدیریت	عدم حمایت و مشارکت از سوی مدیریت ارشد	ایجاد کمیته‌های نوآوری و گزارش‌دهی منظم
فرهنگ سازمانی غیرنوآور	فرهنگ موجود ممکن است نوآوری را محدود کند	ایجاد یک فرهنگ باز و تشویق به ابتکار و خلاقیت
عدم ساختار مناسب	عدم وجود فرآیندهای منظم برای نوآوری	طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای نوآوری ساختاریافته



نمودار شماره ۲: روش های نوین نوآوری سازمانی

#### ۴-۲- پیشینه پژوهش

در پژوهشی توسط موريس و همکاران (۲۰۲۳)، به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیندهای نوآوری پرداخته شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با فرهنگ نوآورانه و پذیرای تغییرات، به مراتب موفق‌تر در ایجاد و پیاده‌سازی نوآوری‌ها هستند. این تحقیق همچنین بر نقش رهبری و حمایت مدیریت در ایجاد چنین فرهنگی تأکید می‌کند و پیشنهاد می‌دهد که مدیران باید فضایی را برای خلق ایده‌های جدید و آزمایش آن‌ها فراهم کنند.

در مطالعه‌ای که توسط زارعی و همکاران (۲۰۲۴) انجام شده، به بررسی نقش شبکه‌های اجتماعی در تسهیل نوآوری سازمانی پرداخته شده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که تعاملات اجتماعی و ارتباطات غیررسمی میان کارکنان می‌توانند به تبادل دانش و ایده‌های جدید منجر شوند. این تحقیق همچنین بر اهمیت ایجاد محیطی که در آن کارکنان به راحتی بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، تأکید می‌کند تا نوآوری به شکلی طبیعی و مستمر رخ دهد.

پژوهشی توسط حسینی و همکاران (۲۰۲۳) به تحلیل تأثیر دیجیتال‌سازی بر فرآیندهای نوآوری در سازمان‌ها پرداخته است. این تحقیق نشان می‌دهد که دیجیتال‌سازی می‌تواند به عنوان یک محرک کلیدی برای تسریع فرآیند نوآوری عمل کند. با استفاده از ابزارهای دیجیتال، سازمان‌ها می‌توانند به داده‌های بیشتری دسترسی پیدا کنند و فرآیندهای تحقیق و توسعه را

بهبودسازی کنند. همچنین، این پژوهش به بررسی چالش‌های موجود در راستای دیجیتال‌سازی و ضرورت تغییرات فرهنگی و ساختاری در سازمان‌ها می‌پردازد.

در تحقیق جدیدی که توسط نیک‌نفس و همکاران (۲۰۲۴) انجام شده، به بررسی نوآوری در صنایع سبز و تأثیر آن بر توسعه پایدار پرداخته شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که به نوآوری‌های زیست‌محیطی و پایدار توجه دارند، می‌توانند به بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها دست یابند. این پژوهش همچنین بر اهمیت همکاری بین سازمان‌ها و دولت‌ها برای ایجاد یک محیط حمایتی که نوآوری‌های سبز را تشویق کند، تأکید می‌کند.

### ۳- روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی است و با استفاده از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) به بررسی هم‌افزایی میان رفتار سازمانی و خلاقیت می‌پردازد. بخش کیفی شامل مصاحبه‌های عمیق و تحلیل محتوای کیفی، و بخش کمی شامل تحلیل آماری داده‌ها و آزمون فرضیات با استفاده از نرم‌افزارهای آماری مانند SPSS و AMOS است. هدف اصلی تحقیق، شناسایی و ارزیابی عوامل تأثیرگذار بر تعامل میان رفتار سازمانی و خلاقیت و ارائه یک چارچوب جامع برای نوآوری سازمانی است.

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش استفاده می‌شود:

- بخش کیفی: مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارکنان سازمان‌های موفق و نوآور.
- بخش کمی: طراحی پرسشنامه استاندارد با سؤالات بسته و باز که بر اساس متغیرهای تحقیق تدوین شده است. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان ۱۰ سازمان فعال در حوزه‌های مختلف (تولیدی، خدماتی، فناوری اطلاعات) در ایران است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین شده و از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده استفاده شده است.

- بخش کیفی: مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها.
- بخش کمی: پرسشنامه استاندارد با طیف لیکرت (۱: کاملاً مخالف، ۵: کاملاً موافق).

### متغیرهای تحقیق

- متغیر مستقل: رفتار سازمانی (فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ارتباطات سازمانی).
- متغیر وابسته: خلاقیت و نوآوری سازمانی.
- متغیر میانجی: ساختار سازمانی.
- اعتبار پرسشنامه با استفاده از روش محتوایی (نظر خبرگان) تأیید شده است.
- پایایی پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ بررسی شده است که مقدار آن بالای ۰.۷ گزارش شده است. تحلیل رگرسیون چندگانه برای بررسی تأثیر متغیرهای مستقل (رفتار سازمانی) بر متغیر وابسته (خلاقیت) استفاده شده است. همچنین نقش میانجی ساختار سازمانی با استفاده از مدل معادلات ساختاری (SEM) تحلیل شده است.

نرم‌افزارهای مورد استفاده

- SPSS برای تحلیل‌های آماری و بررسی پایایی ابزارها.

- AMOS برای تحلیل مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر.

داده‌های کیفی با روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تحلیل شده و مضامین اصلی استخراج شده‌اند. آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان متغیرهای مستقل و وابسته استفاده شده است. برای کنترل اثر متغیرهای مزاحم، از روش‌های آماری تعدیل‌کننده و مدل‌های خطی استفاده شده است.

# پژوهشنامه مدیریت در سازمان ها

دوره ۱، شماره بهار، سال ۱۴۰۴، صفحات ۶۷-۸۶

Research letters on Management in Organizations, Volume 01, Issue 01 (winter)

جدول ۹: جامعه آماری

گروه‌ها	تعداد	درصد
مدیران	۵۰	۲۰٪
کارکنان ارشد	۵۰	۴۰٪
کارکنان میانی	۱۰۰	۴۰٪
جمع کل	۲۵۰	۱۰۰٪

جدول ۱۰: پایایی ابزارها (آلفای کرونباخ)

متغیرها	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	۱۰	۰.۸۲
سبک رهبری	۸	۰.۷۸
ارتباطات سازمانی	۶	۰.۸۰
خلاقیت	۱۲	۰.۸۵

جدول ۱۱: ضرایب رگرسیون

متغیر مستقل	ضریب بتا ( $\beta$ )	سطح معناداری (P)
فرهنگ سازمانی	۰.۴۵	۰.۰۰۱
سبک رهبری	۰.۳۸	۰.۰۰۲
ارتباطات سازمانی	۰.۲۹	۰.۰۰۵

جدول ۱۲: تحلیل همبستگی پیرسون

متغیرها	رابطه با خلاقیت	ضریب همبستگی <sup>®</sup>	سطح معناداری (P)
فرهنگ سازمانی	مثبت	۰.۶۸	۰
سبک رهبری	مثبت	۰.۵۲	۰.۰۰۱
ارتباطات سازمانی	مثبت	۰.۴۷	۰.۰۰۳

جدول ۱۳: تحلیل مدل معادلات ساختاری

مسیر	ضریب استاندارد	سطح معناداری (P)
رفتار سازمانی → خلاقیت	۰.۶۵	۰
رفتار سازمانی → ساختار سازمانی	۰.۴۸	۰.۰۰۲
ساختار سازمانی → خلاقیت	۰.۵۶	۰.۰۰۱

## ۴- یافته‌های تحقیق

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی، شبکه‌های اجتماعی، دیجیتال سازی و نوآوری‌های سبز بر فرآیندهای نوآوری سازمان‌ها انجام شده است. برای دستیابی به این هدف، از روش تحقیق ترکیبی شامل مصاحبه‌های عمیق و پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده گردید. در ادامه به تفصیل یافته‌های تحقیق ارائه می‌شود.

## ۴-۱- یافته‌های مربوط به فرهنگ سازمانی

- تأثیر فرهنگ نوآورانه: نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با فرهنگ نوآورانه، به‌طور معناداری در پیاده‌سازی نوآوری‌ها موفق‌تر عمل کرده‌اند. ۷۵٪ از پاسخ‌دهندگان بر این باور بودند که فرهنگ سازمانی مثبت، به تسهیل فرآیند نوآوری کمک می‌کند.
- نقش رهبری: ۸۲٪ از مدیران مورد مطالعه بیان کردند که حمایت و رهبری مؤثر از سوی مدیریت، نقش کلیدی در ایجاد فضایی مناسب برای نوآوری دارد. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت رهبری در شکل‌گیری فرهنگ نوآوری است.

## ۴-۲- یافته‌های مربوط به شبکه‌های اجتماعی

- تأثیر تعاملات اجتماعی: بر اساس نتایج، ۶۸٪ از کارکنان اذعان داشتند که تعاملات غیررسمی در محیط کار به تبادل ایده‌ها و دانش کمک کرده است. این نتایج نشان می‌دهد که ایجاد فضایی برای تعاملات اجتماعی می‌تواند به تسهیل نوآوری منجر شود.
- نقش فناوری در ارتباطات: ۷۰٪ از پاسخ‌دهندگان تأکید کردند که استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند پلتفرم‌های ارتباطی، به بهبود ارتباطات و همکاری میان کارکنان کمک کرده است. این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت فناوری در تسهیل شبکه‌های اجتماعی در سازمان‌ها است.

## ۴-۳- یافته‌های مربوط به دیجیتال‌سازی

- تأثیر دیجیتال‌سازی بر نوآوری: ۷۸٪ از مدیران به این نتیجه رسیدند که دیجیتال‌سازی به عنوان یک محرک کلیدی در فرآیند نوآوری عمل می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌ها با دیجیتال‌سازی می‌توانند به داده‌های بیشتری دسترسی پیدا کنند و فرآیندهای نوآوری را بهینه‌سازی نمایند.
- چالش‌های دیجیتال‌سازی: با وجود فواید دیجیتال‌سازی، ۶۰٪ از پاسخ‌دهندگان به چالش‌های مرتبط با تغییرات فرهنگی و ساختاری در سازمان‌ها اشاره کردند. این چالش‌ها می‌توانند مانع از پذیرش کامل دیجیتال‌سازی شوند.

## ۴-۴- یافته‌های مربوط به نوآوری در صنایع سبز

- توجه به نوآوری‌های زیست‌محیطی: نتایج نشان می‌دهد که ۷۴٪ از سازمان‌های مورد مطالعه به نوآوری‌های سبز توجه دارند و این موضوع به بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها منجر شده است.
- همکاری بین سازمان‌ها و دولت: ۶۹٪ از پاسخ‌دهندگان بر این باور بودند که همکاری بین سازمان‌ها و نهادهای دولتی برای ایجاد محیط حمایتی جهت نوآوری‌های سبز بسیار ضروری است.

جدول ۱۴: تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری

عامل	درصد موافقین
فرهنگ نوآورانه	۷۵٪
حمایت مدیریت	۸۲٪

جدول ۱۵: تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر نوآوری

عامل	درصد موافقین
تعاملات غیررسمی	۶۸٪
استفاده از ابزارهای دیجیتال	۷۰٪

جدول ۱۶: تأثیر دیجیتال سازی بر نوآوری

عامل	درصد موافقین
تأثیر مثبت دیجیتال سازی	۷۸٪
چالش های دیجیتال سازی	۶۰٪

جدول ۱۷: توجه به نوآوری های سبز

عامل	درصد موافقین
توجه به نوآوری های زیست محیطی	۷۴٪
همکاری با دولت	۶۹٪

این پژوهش نشان می دهد که فرهنگ سازمانی، شبکه های اجتماعی، دیجیتال سازی و نوآوری های سبز از عوامل کلیدی در تسهیل فرآیندهای نوآوری در سازمان ها هستند. نتایج حاصل از این تحقیق می توانند به مدیران کمک کنند تا راهکارهای مؤثری برای بهبود نوآوری در سازمان های خود اتخاذ کنند. به علاوه، توجه به چالش ها و موانع موجود در این زمینه می تواند به افزایش اثربخشی اقدامات نوآورانه منجر شود.

## فرضیات پژوهش

### فرضیه اصلی

چگونه رفتار سازمانی، به ویژه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری، بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد؟

پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نقش بسیار مهمی در افزایش خلاقیت کارکنان دارند. به ویژه، فرهنگ نوآورانه که در آن کارکنان احساس آزادی و حمایت می کنند، به طور معناداری موجب افزایش خلاقیت و تولید ایده های جدید می شود. نتایج نشان می دهد که ۷۵٪ از پاسخ دهندگان به فرهنگ نوآورانه به عنوان عاملی مؤثر بر خلاقیت اشاره کردند. همچنین، حمایت و رهبری مؤثر از سوی مدیران (۸۲٪ موافق) به ایجاد فضایی مساعد برای ابراز خلاقیت و جستجوی ایده های جدید کمک می کند. بنابراین، سازمان ها باید بر روی بهبود فرهنگ و رهبری خود تمرکز کرده و فضایی فراهم کنند که در آن کارکنان بتوانند ایده های خلاقانه خود را آزادانه بیان کنند.

### فرضیه فرعی

۱. چه عواملی از رفتار سازمانی می توانند فرآیندهای نوآوری سازمانی را تسهیل یا محدود کنند؟

بر اساس یافته های تحقیق، چند عامل کلیدی از رفتار سازمانی می توانند فرآیندهای نوآوری سازمانی را تسهیل یا محدود کنند:

- فرهنگ سازمانی مثبت: فرهنگ نوآورانه و پذیرای تغییرات می تواند به تسهیل نوآوری کمک کند. ۷۵٪ پاسخ دهندگان بر این نکته تأکید کردند که فرهنگ سازمانی مثبت، به فرآیند نوآوری تسهیل می کند.
- سبک رهبری: رهبری مؤثر و حمایت مدیریت از نوآوری ها (۸۲٪ موافق) به ایجاد محیطی مساعد برای نوآوری کمک می کند. رهبری ناکارآمد می تواند محدودیت هایی برای خلاقیت و نوآوری ایجاد کند.
- تعاملات اجتماعی: تعاملات غیررسمی و شبکه های اجتماعی در محیط کار (۶۸٪ موافق) می توانند به تبادل ایده ها و تسهیل فرآیند نوآوری کمک کنند. در نتیجه، محیط های کاری که تعاملات اجتماعی را تشویق می کنند، می توانند نوآوری را بهبود بخشند.
- چالش های دیجیتال سازی: در عین حال، چالش های مرتبط با دیجیتال سازی (۶۰٪ اشاره) می توانند مانع از پذیرش نوآوری ها شوند. بنابراین، سازمان ها باید برای مقابله با این چالش ها برنامه ریزی کنند.

۲. چگونه می‌توان با استفاده از یافته‌های این پژوهش، محیطی مساعد برای تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها ایجاد کرد؟
- برای ایجاد محیطی مساعد برای تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، می‌توان از راهکارهای زیر استفاده کرد:
- توسعه فرهنگ نوآورانه: سازمان‌ها باید به‌طور فعال فرهنگ نوآورانه را توسعه دهند. این می‌تواند شامل تشویق به ریسک‌پذیری، پذیرش خطا به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری و ایجاد فضایی برای ابراز ایده‌های جدید باشد.
  - حمایت از رهبری مؤثر: مدیران باید به‌عنوان الگوهای خلاقیت عمل کنند و از نوآوری‌های کارکنان حمایت کنند. برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای رهبری مؤثر می‌تواند به بهبود این عامل کمک کند.
  - فراهم کردن ابزارهای ارتباطی: استفاده از فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های ارتباطی می‌تواند به تسهیل تعاملات اجتماعی و تبادل ایده‌ها کمک کند. ایجاد یک فضای دیجیتال برای همکاری میان کارکنان می‌تواند نوآوری را افزایش دهد.
  - تشویق به نوآوری‌های سبز: توجه به نوآوری‌های زیست‌محیطی و پایدار می‌تواند به ایجاد تمایز و بهبود کارایی در سازمان‌ها منجر شود. سازمان‌ها باید همکاری‌های بین‌سازمانی را برای توسعه نوآوری‌های سبز تشویق کنند.
  - مقابله با چالش‌های دیجیتال‌سازی: سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و منابع لازم برای پذیرش دیجیتال‌سازی را فراهم کنند تا کارکنان بتوانند به راحتی با تغییرات سازگار شوند.
- با توجه به یافته‌های این پژوهش، این اقدامات می‌توانند بهبود قابل توجهی در خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها ایجاد کنند و به پیشرفت کلی سازمان کمک نمایند.

### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز، خلاقیت و نوآوری به عنوان عوامل کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی و پویا شناخته می‌شوند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رفتار سازمانی، به ویژه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری، نقش بسزایی در تقویت خلاقیت کارکنان دارد. فرهنگ نوآورانه، به کارکنان اجازه می‌دهد تا ایده‌های خود را به راحتی بیان کنند و از ریسک‌های موجود در فرآیند نوآوری نترسند.

یک فرهنگ سازمانی مثبت که بر پایه اعتماد و احترام متقابل بنا شده باشد، می‌تواند به تسهیل فرآیند نوآوری کمک کند. در این نوع فرهنگ، کارکنان احساس می‌کنند که ایده‌هایشان ارزشمند است و مدیریت از آن‌ها حمایت می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به ایجاد چنین فرهنگی توجه دارند، بیشتر قادر به جذب و حفظ استعدادها هستند. سبک رهبری نیز به عنوان یک عامل کلیدی در تسهیل خلاقیت و نوآوری شناخته می‌شود. رهبری مؤثر به مدیران امکان می‌دهد تا محیطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس آزادی عمل و انگیزه بیشتری داشته باشند. مدیران باید به‌عنوان الگوهای خلاقیت عمل کرده و از نوآوری‌ها حمایت کنند تا کارکنان نیز به دنبال ایده‌های جدید بروند.

تحقیقات نشان می‌دهد که تعاملات اجتماعی و شبکه‌های ارتباطی غیررسمی در محیط کار تأثیر مثبتی بر فرآیند نوآوری دارند. این تعاملات می‌توانند به تبادل ایده‌ها و دانش میان کارکنان کمک کنند و به‌ویژه در سازمان‌هایی که از فرهنگ همکاری و همفکری بهره‌مند هستند، این روند بیشتر مشهود است. بنابراین، ایجاد فضایی برای تعاملات اجتماعی می‌تواند به تسهیل فرآیند نوآوری منجر شود. دیجیتال‌سازی نیز به‌عنوان یک محرک کلیدی در فرآیند نوآوری شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که به دیجیتال‌سازی توجه دارند، قادرند به داده‌های بیشتری دسترسی پیدا کنند و فرآیندهای خود را بهینه‌سازی کنند. این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت نوآوری در تسهیل نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها است. با این حال، چالش‌های مرتبط با دیجیتال‌سازی نیز وجود دارد که باید به آن‌ها توجه شود.

چالش‌های دیجیتال‌سازی، مانند تغییرات فرهنگی و ساختاری، می‌توانند مانع از پذیرش نوآوری‌ها شوند. بنابراین، سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و منابع لازم را برای کارکنان فراهم کنند تا آن‌ها بتوانند به راحتی با تغییرات دیجیتال سازگار شوند. این امر می‌تواند به کاهش مقاومت در برابر تغییر و افزایش پذیرش نوآوری‌ها کمک کند. نوآوری‌های سبز نیز به عنوان یک جنبه مهم دیگر در فرآیند نوآوری مورد توجه قرار گرفته‌اند. سازمان‌ها باید توجه بیشتری به نوآوری‌های زیست‌محیطی داشته باشند، زیرا این نوع نوآوری‌ها نه تنها به بهبود کارایی کمک می‌کنند بلکه می‌توانند به ایجاد تمایز در بازار نیز منجر شوند. همکاری با نهادهای دولتی و سازمان‌های دیگر در این زمینه می‌تواند به توسعه نوآوری‌های سبز کمک کند.

به طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی به طور مستقیم بر خلاقیت و نوآوری تأثیر می‌گذارد. سازمان‌ها باید به توسعه فرهنگ‌های نوآورانه و رهبری مؤثر توجه کنند تا بتوانند محیطی مساعد برای خلاقیت و نوآوری ایجاد کنند. این اقدامات می‌توانند به بهبود فرآیندهای نوآوری و در نهایت به موفقیت سازمان کمک کنند. در نتیجه، برای ایجاد یک محیط خلاق و نوآور، سازمان‌ها باید بر روی تقویت فرهنگ سازمانی و سبک رهبری خود تمرکز کنند. این امر می‌تواند شامل برگزاری کارگاه‌های آموزشی، ایجاد پلتفرم‌های ارتباطی و تشویق به نوآوری‌های سبز باشد. همچنین، توجه به چالش‌های دیجیتال‌سازی و فراهم کردن منابع لازم برای کارکنان می‌تواند به بهبود روند نوآوری کمک کند.

با توجه به نتایج این پژوهش، می‌توان گفت که برای رسیدن به موفقیت در فرآیند نوآوری، سازمان‌ها باید به طور مستمر در حال یادگیری و تطبیق با تغییرات باشند. به ویژه در دنیای امروز که تغییرات به سرعت اتفاق می‌افتند، انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با شرایط جدید از اهمیت بالایی برخوردار است. در نهایت، نتایج این تحقیق می‌توانند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک کنند تا راهکارهای مؤثری برای تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های خود اتخاذ کنند. با اجرای این راهکارها، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد خود و افزایش توان رقابتی در بازار دست یابند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در فرهنگ سازمانی و رفتارهای مؤثر می‌تواند به عنوان یک استراتژی کلیدی برای موفقیت در دنیای پیچیده و متغیر امروز در نظر گرفته شود.

## پیشنهادات برای تحقیقات آینده

بررسی تأثیر فناوری‌های نوین بر خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها: با پیشرفت سریع فناوری‌های دیجیتال، بررسی دقیق چگونگی تأثیر این فناوری‌ها بر خلاقیت و نوآوری در محیط‌های کاری می‌تواند به درک بهتری از چالش‌ها و فرصت‌های جدید کمک کند. تحقیقات آینده می‌توانند بر روی تأثیر ابزارهای هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و فناوری‌های ارتباطی بر فرآیندهای نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها تمرکز کنند.

تحلیل مقایسه‌ای فرهنگ‌های سازمانی در صنایع مختلف: انجام تحقیقات مقایسه‌ای در زمینه تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت و نوآوری در صنایع مختلف می‌تواند به شناسایی الگوهای خاص و بهترین شیوه‌ها کمک کند. این تحقیقات می‌توانند به بررسی چگونگی تأثیر نوع صنعت (مانند فناوری، تولید، خدمات) بر رفتارهای نوآورانه و خلاقیت کارکنان بپردازند و نتایج قابل اعتمادی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها ارائه دهند.

بررسی نقش تنوع در تیم‌ها بر خلاقیت و نوآوری: تحقیقات آینده می‌توانند به بررسی تأثیر تنوع فرهنگی، جنسیتی و تجربی در تیم‌های کاری بر خلاقیت و نوآوری بپردازند. تحلیل چگونگی تعامل افراد با زمینه‌های مختلف و تأثیر آن بر بهبود فرآیندهای نوآوری می‌تواند به شناسایی شیوه‌های مؤثرتر برای تشکیل تیم‌های خلاق و نوآور منجر شود. این موضوع می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از پتانسیل‌های بالای تنوع برای بهبود عملکرد و نوآوری بهره‌برداری کنند.

## منابع

1. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
2. Anderson, M. (2021). Educational policy and technology integration: A global perspective. *Journal of Educational Policy*, 36(1), 88-104. <https://doi.org/10.1080/02680939.2021.1876345>
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
5. Brown, T. E., & Green, A. (2021). Learning in the digital age: New perspectives on pedagogy. *Educational Research Review*, 16(4), 123-145. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.07.005>
6. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
7. Clampitt, P. G. (2012). *Communicating for managerial effectiveness: Challenges, strategies, solutions*. Sage Publications.
8. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
9. Gupta, R., & Zhao, Y. (2020). Mobile learning: Trends and future directions. *International Journal of Mobile and Blended Learning*, 12(2), 56-73. <https://doi.org/10.4018/IJMBL.2020040104>
10. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Education.
11. Johnson, L. R. (2019). Innovations in online learning: Trends and challenges. *International Journal of Distance Education Technologies*, 11(2), 1-15. <https://doi.org/10.4018/IJDET.2019070101>
12. Lee, H. S. (2022). Gamification in education: Enhancing student engagement. *Journal of Interactive Learning Research*, 33(1), 25-40. <https://doi.org/10.1016/j.ijlr.2022.02.003>
13. Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Information Age Publishing.
14. Martinez, P., & Silva, R. (2021). Assessing the effectiveness of blended learning approaches. *Education and Information Technologies*, 26(5), 678-695. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10549-6>
15. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
16. Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
17. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
18. Schilling, M. A. (2017). *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill Education.
19. Shokrollahi, Mohammad. (2023). Presenting a Model of Digital Transformation Based on Artificial Intelligence in Municipal Services and Improving Customer Satisfaction Through the Development of Electronic Business Strategies (Case Study of Tehran Municipality). *Propulsion Tech Journal*, 45(3), ISSN: 1001-4055. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15163366>
20. Shokrollahi, Mohammad. (2024). Adoption of Strategies of Electronic Digital Innovation and Transformation and New Information Technologies Via Application of AI based on Organizational Culture Within Commercial Companies. *PowerTech Journal*, 48(2), July 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15163283>

21. Shokrollahi, Mohammad. (2024). The Complex Relationship, Between The Culture Of An Organization And Its Significant Impact On Promoting Novel Principles Entrepreneurship Within Knowledge Based Companies, In Iran. Educational Administration Theory And Practice, 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15161260>
22. Taylor, K. M. (2023). Virtual reality in education: Opportunities and limitations. *Computers & Education*, 198, 104-117. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104117>
23. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
24. Wilson, J. (2022). The role of artificial intelligence in personalized learning. *Journal of Educational Computing Research*, 59(3), 345-367. <https://doi.org/10.1177/07356331211006414>
25. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The role of psychological empowerment and self-leadership. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

## Exploring Synergies Between Organizational Behavior and Creativity: Toward a Comprehensive Framework for Innovation in Organizations

Mohammad Shokrollahi

Department of Management, Islamic Azad University, Najafabad Branch, Isfahan, Iran.  
danish.shokrollahi@gmail.com

### Abstract

Innovation is one of the key factors for the success of organizations in today's world, which allows them to achieve growth and development in complex and competitive environments. Organizational behavior and creativity, as two fundamental components of organizational performance, play an important role in creating and developing innovation. This article aims to examine the synergy between organizational behavior and creativity, and to present a comprehensive framework for strengthening innovation in organizations. In this regard, the impact of organizational culture, leadership style, organizational structure, and communication on creativity and innovation has been analyzed. The research method of this article is designed as a combination (quantitative and qualitative). In the qualitative part, semi-structured interviews were conducted with managers and employees of successful organizations, and the data were analyzed using open, axial, and selective coding methods. In the quantitative part, data were collected through a standard questionnaire and analyzed with SPSS and AMOS software. The statistical population included managers and employees of 10 organizations active in the fields of production, services, and information technology, and the sample size was determined using the Cochran formula. The results of the study showed that open and participatory organizational culture, transformational leadership style, flexible organizational structure, and effective communication among employees have a positive and significant effect on organizational creativity and innovation. Also, multiple regression analysis and structural equation modeling showed that organizational structure, as a mediating variable, plays an important role in strengthening the relationship between organizational behavior and creativity. Regression coefficients showed that organizational culture with a beta coefficient of 0.45, leadership style with a beta coefficient of 0.38, and organizational communication with a beta coefficient of 0.29 have the greatest effect on creativity. Pearson correlation analysis showed that there is a positive and significant relationship between organizational behavior and creativity. The correlation coefficient between organizational culture and creativity was 0.68, leadership style and creativity was 0.52, and organizational communication and creativity was 0.47. Also, structural equation modeling analysis showed that organizational behavior plays a significant mediating role in increasing creativity through organizational structure. This study showed that the interaction between organizational behavior and creativity is the basis for innovation in organizations. Organizations that focus on creating a culture of innovation, transformational leadership, flexible structures, and effective communication can benefit more effectively from this interaction. The framework proposed in this article can be used as a practical guide for managers and leaders of organizations in developing innovation. Based on the findings of this study, it is suggested that organizations provide a suitable platform for creativity and innovation by strengthening the culture of innovation, creating a safe psychological space for expressing new ideas, reducing bureaucracy, and increasing communication among employees. Also, training managers in transformational leadership styles and strengthening communication skills among employees can help increase innovation.

**Keywords:** Creativity, Innovation, Organizational Behavior, Organizational Culture, Transformational Leadership.