

«مدیریت بهره‌وری»

سال یازدهم - شماره چهل و دو - پاییز 1396

ص ص: 60 - 37

تاریخ دریافت: 95/03/24

تاریخ پذیرش: 96/04/02

## اثر سلامت سازمانی و خلاقیت کارکنان بر بهره‌وری کارکنان با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری

دکتر حسین رحمان سرشت<sup>1</sup>  
المیرا شاکری<sup>2</sup>  
عبدالحسین شکری<sup>3</sup>

### چکیده

یکی از دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها در سطح خرد و کلان در بخش‌های تولید و خدمات، مقوله بهره‌وری و شناسایی عوامل موثر بر آن است. بر همین اساس نیز هدف این مقاله بررسی نقش سلامت سازمانی و خلاقیت کارکنان بر بهره‌وری کارکنان است. برای نیل به هدف فوق چهار فرضیه تدوین و مورد آزمون قرار گرفته است. روش تحقیق توصیفی و جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان شرکت آروم گستر تشکیل می‌دهند. حجم نمونه آماری با استفاده از رابطه تعیین حجم نمونه در جامعه‌های محدود، تعداد 245 کارکن محاسبه گردیده که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌گیری انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌های لازم جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق، از سه پرسش‌نامه خلاقیت کارکنان، سلامت سازمانی و بهره‌وری کارکنان استفاده گردیده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از تحلیل عاملی تأییدی با چرخش واریماکس، آزمون ضریب همبستگی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج بررسی نشان می‌دهد که سلامت سازمانی بر خلاقیت و بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبتی دارد و خلاقیت نیز بر بهره‌وری کارکنان اثر مثبتی را نشان می‌دهد. به علاوه با توجه به تأثیر سلامت سازمانی بر خلاقیت و خلاقیت بر بهره‌وری کارکنان، نتایج تحقیق بیانگر اثر غیرمستقیم سلامت سازمانی بر بهره‌وری کارکنان است.

**واژه‌های کلیدی:** سلامت سازمانی، خلاقیت، بهره‌وری کارکنان، مدل‌سازی معادلات ساختاری

1- استاد دانشگاه علامه طباطبائی [Rahmanseresht@atu.ac.ir](mailto:Rahmanseresht@atu.ac.ir)

2- دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسؤل) [elmira\\_shakeri@yahoo.com](mailto:elmira_shakeri@yahoo.com)

3- گروه مدیریت، واحدبستان آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، بستان آباد، ایران [Shokri.hossein@gmail.com](mailto:Shokri.hossein@gmail.com)

## مقدمه

منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل و نهادهای اصلی هر سازمان، نقش بسزایی در کیفیت و کمیت ستادهای آن سازمان دارد. رشد و توسعه نیروی انسانی و افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان برای مدیران از دهه 90 میلادی یک اولویت استراتژیک محسوب می‌شود. اهمیت مسأله فوق، باعث شده است که به بهره‌وری منابع انسانی و تعیین جایگاه و سهم آن در تولید کالا و خدمات بیش از پیش توجه شود. زیرا، یکی از استراتژی‌های بهره‌وری نیز توجه به نقش نیروی انسانی است (بردبار، 1392، 71). عنصر اساسی در ایجاد و بهبود بهره‌وری، نیروی انسانی است (چو<sup>1</sup> و همکاران، 2006، 263). استفاده از منابع انسانی برتر به عنوان یک سلاح کارساز در بهبود بهره‌وری سازمان، بعد جدیدی در مدیریت رفتار سازمانی است (رضائیان و قاسمی، 1389، 13). نیروی انسانی در مورد بهترین شیوه برای بهبود کیفیت تصمیم می‌گیرد و هدایتگر هرگونه تلاش برای بهبود بهره‌وری است، به این دلیل که نیروی انسانی سازمان‌ها تنها منبعی است که کمیاب بوده و به راحتی نمی‌تواند توسط رقبا کپی برداری شود، در نتیجه موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود (چو و همکاران، 2006، 263).

نیروی انسانی مؤثر عامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمان‌ها است (ایستاف<sup>2</sup>، 2002، 15). هیچ سازمان بدون نیروی کارآمد نمی‌تواند دوام بیاورد (هلمرت و سوور<sup>3</sup>، 2009، 68). بر اساس نظر آلتین<sup>4</sup> (2005) معیار بهره‌وری در بخش‌های مختلف اقتصادی و صنعتی بیش از آنکه به فناوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد به عوامل انسانی و عواملی که بر آن تأثیرگذار است بستگی دارد. بر همین اساس نیز یکی از دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها در سطح خرد و کلان در بخش‌های تولید و خدمات، مقوله بهره‌وری و شناسایی عوامل مؤثر بر آن است (بیگی نیا و همکاران، 1389، 80). مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی و حل مسائل بهره‌وری، به تعیین علل پیدایش آنها نیاز دارند. به عبارت ساده‌تر، کارکنان باید تا حدودی به کار وانجام دادن آن علاقه داشته

---

1- Cho et al

2- Eastaugh

3- Helmer and Suver

4- Althin

باشند (رضائیان و قاسمی، 1389، 13). با این حال طرق متفاوت تعریف بهره‌وری، اندازه‌گیری‌ها را غیرقابل مقایسه نموده است. از این رو بسیاری از تلاش‌های مدیران برای ارتقای بهره‌وری نارسا بوده است (مکنیز<sup>1</sup>، 2001، 7). مرکز بهره‌وری ژاپن افزایش بهره‌وری کارکنان را در عواملی مانند توسعه کارکنان می‌داند (استینر<sup>2</sup>، 1997، 56). ساوری<sup>3</sup> (1998) عوامل مؤثر بر بهره‌وری افراد را شامل رضایت افراد از کار و زندگی کاری، انعطاف ساعات کاری، همکاری کارکنان و مدیریت انگیزه و تلاش افراد و مدیریت، برنامه‌ریزی مستمر، فناوری روزآمد، آموزش، توانمندسازی افراد، مدیریت موثر هوش افراد، دستمزد و سیستم‌های تشویقی، دید مدیریت نسبت به بهره‌وری و در نهایت روحیه و تعهد کارکنان نسبت به کار، حرفه و سازمان و مسؤلیت‌پذیری آنان بر شمرده است. اوزبیلجین<sup>4</sup> (2005) عوامل مؤثر بر بهره‌وری افراد را خلاقیت، سطح دستمزد، توانایی و مهارت افراد، چگونگی مسیر شغلی و موقعیت افراد، نوع مدیریت آنها و انعطاف سازمانی ذکر نموده است. به نظر ویسکی و کپنر<sup>5</sup> (2006) عواملی که می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهند عبارتند از آگاهی و شناخت از شغل، رضایت از شغل، کیفیت زندگی کاری و مشارکت فرد در فعالیت‌های سازمان، اهمیت کارکنان برای مدیران ارشد و در نهایت رفتار منصفانه با افراد. بر اساس نظر انشاسی و همکاران<sup>6</sup> (2007) بهره‌وری نیروی انسانی پدیده پیچیده‌ای است که به عوامل زیادی مانند محیط، در دسترس بودن مواد اولیه، آب و هوا، انگیزه، کنترل و نظارت و شیوه مدیریت بستگی دارد و غالباً نیز دلیل عمده‌ای که سبب ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود می‌شود، نبودن بهره‌وری نیروی انسانی است. عوامل متعددی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر دارد ولی در این مطالعه نقش دو متغیر خلاقیت و سلامت سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است. خلاقیت متغیری است که در بسیاری از تحقیقات به عنوان عامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی مورد توجه بوده است.

1- Mc Neese

2- Stainer

3- Savery

4- Ozbiligin

5- Wysocki and Kepner

6- EnShassi et al

خلاقیت<sup>1</sup> واژه‌ای است مبهم و ارائه تعریف دقیق از آن دشوار می‌باشد. بطوری‌که محققان اغلب به جای تعریف آن خصوصیات افراد خلاق را ترسیم می‌نمایند. اشلی و الیور<sup>2</sup> (2010) و وست و همکاران<sup>3</sup> (2008) در تعریف خلاقیت بیان داشته‌اند، خلاقیت یک فرآیند ذهنی است که مرکب از قدرت ابتکار و انعطاف‌پذیری در برابر موقعیت‌های مختلف می‌باشد. خلاقیت چیزی جدید و مفیدی تلقی می‌شود. رایبیز<sup>4</sup> (1991) خلاقیت را به معنای توانایی ترکیب اندیشه‌ها و نظرات در یک روش منحصر به فرد با ایجاد پیوستگی بین آنان بیان می‌کند. اکوال<sup>4</sup> (1996) خلاقیت را به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و راهیافت‌های افراد و یا گروه‌ها در یک روش جدید تعریف کرده است. برخی از محققان نیز خلاقیت را نقطه مقابل هم‌نواپی<sup>5</sup> می‌دانند و به نظر آنها خلاقیت یعنی عقاید اصیل، نظریات متفاوت و نحوه متفاوت نگریستن به مسائل. فلچر<sup>6</sup> (1990) معتقد است همان‌گونه که هوش خیلی پایین همان کودنی است، خلاقیت خیلی پایین نیز همان معمولی بودن است. درازین و همکاران<sup>7</sup> (1999) خلاقیت را دارای پنج سطح می‌دانند این پنج سطح، خلاقیت بیانی<sup>8</sup>، خلاقیت بارآور<sup>9</sup> (تولیدات هنرمندان و دانشمندان)، خلاقیت ابداعی<sup>10</sup> (ایجاد تغییراتی که منجر به پیشرفت می‌شوند)، خلاقیت اختراعی<sup>11</sup> (آشکار شدن هوش و ذکاوت در رویکردها و فنون جدید) و در نهایت خلاقیت ظهوری<sup>12</sup> (شروع حرکات تازه و بدیع در کنار اصول جدید) نام دارد.

ابریگ<sup>13</sup> (2013) معتقد است با توجه به اینکه شایستگی یعنی داشتن مهارت و دانش، تحولات پرشتاب جهانی در عرصه علم و صنعت، جوامع بشری را بر آن داشته تا

- 
- 1- Creativity
  - 2- Ashley & Oliver
  - 3- West et al
  - 4- Ekvall
  - 5- Conformity
  - 6- Fletcher
  - 7- Drazin
  - 8- Expressive Creativity
  - 9- Productive Creativity
  - 10- Innovative Creativity
  - 11- Inventive Creativity
  - 12- Emergentive Creativity
  - 13- Öberg

با نگرشی جدید به دارایی‌های غیرعینی، در صدد افزایش توانایی‌هایی خود برای همگامی با این تغییرات باشد. در حقیقت سکون و بی‌حرکتی در دنیای متغیر امروز چه برای یک سازمان و چه برای یک کشور در هر اندازه که باشد، نتیجه‌ای جز نابودی به همراه نخواهد داشت. امروزه اخلاقیت نه به عنوان یک نیاز بلکه به عنوان شرط بقای هر سازمان یا جامعه تلقی می‌شود. بر آموزش و کسب مهارت‌های لازم در به کارگیری این استعداد ویژه بشری تاکید بسیاری شده است. " کلیدی‌ترین مسأله در جامعه ما و تمام جوامع در حال توسعه، اخلاقیت است؛ یعنی مسأله‌ای که با آن درست برخورد نشده است. اخلاقیت نه ژنتیکی است و نه مربوط به نژادی خاص، بلکه اکتسابی است. حتی در کشورهای پیشرفته نیز اگر سیستم‌های خلاق آنها از کار بیفتند، از رقابت‌ها عقب می‌مانند و نابود می‌شوند. لذا تنها راه نجات کشورهای در حال توسعه اخلاقیت است و راه دیگری ندارند.

یافته‌های تحقیقات مختلف، مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی افراد خلاق را مطرح می‌کنند که عبارتند از: پشتکار، انرژی بالا و کار سخت، خودمختاری و استقلال، کنجکاوی و داشتن احساس خلاق بودن (شلی و گیلسون<sup>1</sup>، 2008، 35-36). اخلاقیت همانگونه که گفته شد به عنوان شرط بقای هر سازمان یا جامعه تلقی گردیده و در صورت وجود شرایط مساعد سازمانی، عاملی برای بهره‌وری نیروی انسانی محسوب می‌گردد؛ اوزبیلیجین<sup>2</sup> (2005) با تاکید بر نقش اخلاقیت در بهره‌وری نیروی انسانی، پیش-شرطی برای آن قائل می‌شود و محیط مناسب سازمانی را عاملی برای اخلاقیت بهتر کارکنان می‌داند. در همین رابطه است که نقش سلامت سازمانی برجسته‌تر می‌گردد.

اصطلاح سلامت سازمانی اولین بار توسط مایلز<sup>3</sup> (1969) در مطالعه جوسازمانی مدارس به کار برده شده است (کورکماز<sup>4</sup>، 2007، 25). مایلز به عنوان نخستین نظریه پرداز سلامت سازمانی، یک سازمان سالم را به عنوان سازمانی تعریف می‌کند که نه تنها در محیط خود دوام می‌آورد، بلکه در یک برهه زمانی طولانی نیز به طور کافی سازش کرده و توانایی‌های بقای خود را به گونه‌ی مداوم توسعه و گسترش می‌دهد.

---

1- Shalley & Gilson

2- Ozbiligin

3- Miles

4- Korkmaz

چیزی که در این تعریف واضح است، این است که سازمان سالم با نیروهای بازدارنده بیرونی به گونه‌ای موفقیت‌آمیز برخورد کرده، نیروی آن را به گونه‌ای اثربخش در راستای اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می‌کند. البته، عملکرد سازمان در یک روز مشخص، ممکن است اثربخش یا غیراثربخش باشد، اما علایم درآمدت در سازمان‌های سالم، مساعدت اثربخشی است. اگر تخصص‌ها و فنون از سلامت کامل برخوردار باشند، افزایش مسؤلیت‌پذیری کارکنان و بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان‌ها تأمین می‌شود. بنابراین، تلاش برای بهبود سلامتی و رفاه نیروی کار باید از راه سالم سازی خود سازمان آغاز شود و ادامه یابد. اصلاح، رشد و پیشرفت سلامت سازمانی ایجاب می‌کند که محدودهٔ محل کار سالم باید ارتقا و بهبود یابد (دجوی و ویلسون<sup>1</sup>، 2007، 44).

سلامت سازمانی توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی‌ها تعریف می‌شود (عباسپور، 1392). به نظر کلارک، یک سازمان سالم هم نوآور و هم سازگار است، ظرفیت بالایی برای تحمل بحران‌های درونی و بیرونی دارد و قادر به پیشروی به سطوح جدید فعالیت است. سلامت سازمانی از عوامل بسیاری تأثیر می‌پذیرد که می‌تواند در دستیابی به اهداف سازمان مؤثر واقع شود، منجر به اثر بخشی سازمان شود و در نهایت در سوددهی و بازدهی سازمان کارایی داشته باشد (براتی مارنانی و همکاران، 1390). لایدن و کلینگل، معتقدند که سلامت سازمانی تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به طور مؤثر نیست، بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود مداوم است. ناظران در سازمان‌های سالم کارکنانی متعهد و وظیفه‌شناس با روحیه و عملکرد بالا و کانال‌های ارتباطی باز و با موفقیت بالا می‌یابند و یک سازمان سالم جایی است که افراد می‌خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و به آن افتخار کنند و خود افرادی سودمند و مؤثر هستند (جانسی<sup>2</sup>، 2000، 38). شاوف و همکاران (2010) در خصوص ابعاد، سلامت سازمانی، شش شاخص اصلی بیان می‌کند که هر یک از این شاخص‌ها به صورت زیر می‌باشند:

---

1- Dejoy & Wilson

2- Janice

یگانگی نهادی: سطح و نیازهای نهادی سازمان را در بر می‌گیرد و قادر است که به گونه‌ای موفقیت‌آمیز با نیروهای مخرب بیرونی سازش کند. در واقع، در یک سازمان سالم، کارکنان در مقابل درخواست‌های نامعقول حمایت می‌شوند و در مقابل فشارهای خارجی آسیب‌پذیر نیستند.

نفوذ مدیر: نفوذ مدیر به توانایی وی در تحت تأثیر قراردادن عمل افراد مافوق او اشاره دارد. مدیر با نفوذ، ترغیب کننده بوده و با رئیس مافوق خود به گونه‌ای اثربخش کار می‌کند، اما با این حال، در فکر و عمل خود استقلال دارد. این بعد به سطح اداری ارتباط دارد و نیاز ابزاری را در بر می‌گیرد.

ملاحظه‌گری: این بعد سلامت سازمانی به بخش اداری مرتبط بوده و نیاز بیانی می‌باشد. ملاحظه‌گری نشان دهنده رفتاری از مدیر است که دوستانه، حمایتی، باز و همکارانه است. کرم‌ن ملاحظه‌گری را این گونه تعریف می‌کند: این بعد منعکس کننده درجه برخورداری شخص از چنان روابط شغلی است که با اعتماد متقابل، احترام به زبردستان و رعایت احساسات مشخص می‌شود. یک نمره بالا بیانگر یک جو همدلی و ارتباط دو سویه است، یک نمره پایین گویای این است که سرپرست در مناسبات خود با اعضای گروه سرد و خشک است.

ساخت‌دهی ساخت دهی بعد دیگری از ابعاد سلامت سازمانی است و به رفتاری از مدیر اشاره دارد که وظیفه مدار و موفقیت مدار است. مدیر انتظارات خود را از کارکنان روشن کرده و معیارهای عملکرد را حفظ می‌کند. این بعد نیز به سطح اداری مرتبط است و در دسته نیازهای ابزاری قرار می‌گیرد.

حمایت از منابع: این بعد از سلامت سازمانی به سازمانی اشاره می‌کند که دارای منابع لازم بوده و وسایل اضافی دیگر براحتی قابل حصول است. این بعد در سطح اداری قرار دارد و از نیازهای ابزاری است.

روحیه: روحیه، به احساس اعتماد، اطمینان، همدردی و دوستی که در بین کارکنان وجود دارد، اشاره می‌کند. کارکنان احساس خوبی به یکدیگر داشته و با این حال، احساس می‌کنند که کار خود را به خوبی انجام می‌دهند. این بعد، بخشی از سطح فنی را در بر می‌گیرد و به نیازهای بیانی مرتبط است.

پژوهشگران مختلف به طور ضمنی به نقش خلاقیت و سلامت سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی تأکید نموده‌اند. به طوری که وینزیمر و همکاران<sup>1</sup> (2011) در تحقیق خود نشان داده است که بعضی از ابعاد محیط کار منشأ خلاقیت و باعث بهره‌وری است. کلر و پرایس<sup>2</sup> (2011) در تحقیقی به بررسی نقش سلامت سازمانی در دستیابی به مزیت رقابتی پرداخته‌اند. ساگیو و همکاران<sup>3</sup> (2010) نقش محیط سازمانی را در خشنودی شغلی و به تبع آن بهره‌وری کارکنان مؤثر می‌داند. تحقیقات مختلفی به نقش خلاقیت و سلامت سازمانی در بهره‌وری نیروی انسانی توجه نموده‌اند. شواف و همکاران<sup>4</sup> (2010) ضمن بیان اهمیت سلامت سازمانی در رشد و توسعه فرد و سازمان، سطوح چهار مرحله‌ای از سلامت سازمانی را ترسیم می‌کنند که از فرد آغاز شده و در نهایت کل سازمان را دربرمی‌گیرد. ساسر و کوسلو<sup>5</sup> (2008) در پژوهشی به نقش محیط سالم در بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته‌اند. هو در تحقیقی خلاقیت را عاملی می‌داند که در سازمانی با کیفیت زندگی کاری اتفاق می‌افتد و در نهایت می‌تواند باعث بهره‌وری سازمان شود. کوئیک و همکاران<sup>6</sup> (2007) در مقاله‌ای به بررسی ابعاد مدیریت سلامت سازمانی توجه نموده و در این راه به نقش سلامت سازمانی در بهره‌وری کارکنان اشاره کرده‌اند. اسنیدر<sup>7</sup> (2001) در تحقیق خود نشان داده است که سلامت سازمانی بالا با اثر بخشی سازمان همبستگی بیشتری دارد. انصاری و همکاران (1388) در تحقیقی به بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و نگرش‌های مثبت کاری کارکنان در ادارات امور مالیاتی استان اصفهان پرداخته‌اند؛ که بین سلامت سازمانی و نگرش‌های مثبت کاری رابطه معنی داری برقرار است و اینکه توجه به سلامت سازمانی به دلیل تأثیری که بر اعمال تلاش‌های کاری دارد، از اهمیت زیادی در سازمان برخوردار است. حقیقت جو و ناظم (1386) در تحقیقی خلاقیت مدیران، سلامت سازمانی و بهره‌وری کارکنان

---

1- Weinzimmer et al

2- Keller & Price

3- Sagiv

4- Shoaf

5- Sasser & Koslow

6- Quick

7- Snider



دانشگاه های علوم پزشکی کشور به این نتیجه رسیدند که سلامت سازمانی باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.

به طور کلی با توجه به اهمیت فوق‌العاده بهره‌وری نیروی انسانی در رشد و ارتقای شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف، هدف این مقاله بررسی نقش سلامت سازمانی و خلاقیت کارکنان بر بهره‌وری کارکنان می‌باشد.

## ابزار و روش

این تحقیق از نظر روش تحقیق از نوع توصیفی و از نظر هدف، جزو تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت آروم گستر تبریز است. بر اساس آمار واحد منابع انسانی این شرکت تعداد کارکنان 245 نفر است؛ بر همین اساس نیز 245 فرد مورد پیمایش قرار خواهند گرفت. به منظور تعیین حجم نمونه، با توجه به اینکه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است و قاعدتاً حجم نمونه بیشتری برای برازش مدل لازم است. لذا توصیه‌هایی برای تعیین حجم نمونه وجود دارد که در این تحقیق نیز به منظور تعیین حجم نمونه به این توصیه‌ها توجه شده است. دینگ و همکاران<sup>1</sup> (1995)، 100 تا 150 نمونه را به عنوان حداقل حجم نمونه رضایت-بخش زمانی که با متغیرهای آشکار و پنهان سروکار داریم، مناسب دانسته‌اند. لوهلین<sup>2</sup> (1992) برای مدل‌های اندازه‌گیری دو تا چهار عامل، 100 تا 200 آزمودنی را پیشنهاد کرده است. بنتلرو چو<sup>3</sup> (1987) پیشنهاد کرده‌اند که هنگامی که متغیرهای پنهان دارای معرف‌های چندگانه‌ای هستند، نسبتی به کوچکی 5 آزمودنی به ازای هر متغیر برای یک توزیع نرمال کافی است. به علاوه برای سایر توزیع‌ها نسبتی از حداقل 10 آزمودنی به ازای هر متغیر کافی خواهد بود. بر همین اساس نیز در این تحقیق سعی شده است با کم نمودن مقدار خطا، حجم نمونه به گونه‌ای محاسبه شود که توصیه‌های ارائه شده رعایت گردد. بدین منظور حجم نمونه با مقدار بحرانی متغیر نرمال استاندارد در جدول  $Z=1/96$ ، سطح اطمینان  $1-\alpha=95\%$ ، خطای قابل اغماض  $\epsilon=0/05$  و انحراف معیار تقریبی

1- Ding et al

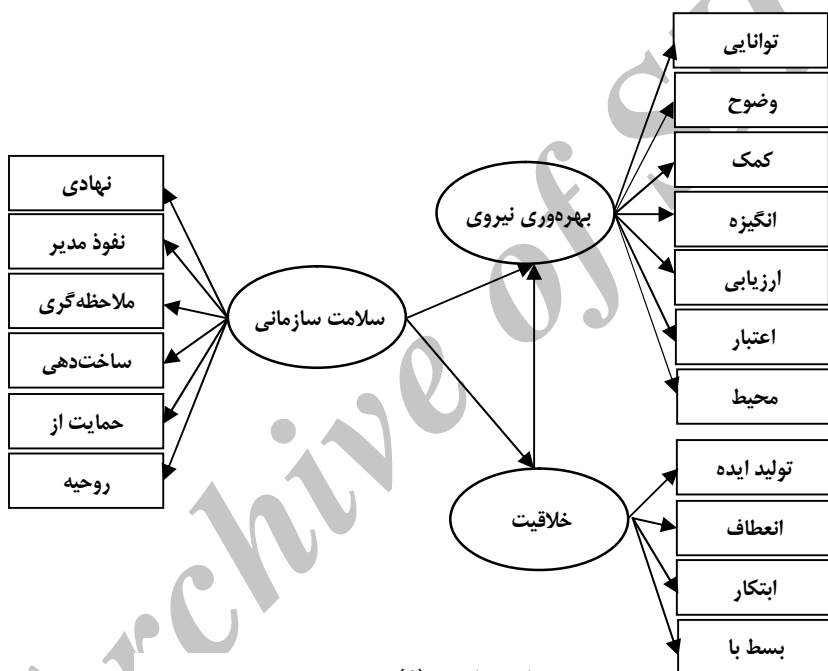
2- Lohlin

3- Bentler & Chou

0/667 برای طیف پنج‌گزینه‌ای، 181 نفر محاسبه شده است که هم برای جامعه آماری 245 نفری مناسب بوده و هم توصیه‌های ارائه شده در تعیین حجم نمونه رعایت شده است.

به منظور جمع‌آوری داده‌های تحقیق نیز از سه پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه اول مربوط به سنجش بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه آجیو (1980) بوده است که مشتمل بر هفت بعد توانایی (دانش و مهارت‌ها)، وضوح (درک یا تصویر نقش)، کمک (حمایت سازمانی)، انگیزه (انگیزش)، ارزیابی (بازخورد عملکرد)، اعتبار (اعمال معتبر) و محیط (تناسب محیطی) است. پرسش‌نامه دوم که مربوط به سنجش خلاقیت کارکنان تورنس (1979) بوده است و مشتمل بر چهار بعد قدرت تولید ایده، انعطاف، ابتکار و بسط با جزئیات است. در نهایت پرسش‌نامه سوم که مربوط به سنجش سلامت سازمانی از دیدگاه هوی و فیلدمن (1996) بوده است. این پرسش‌نامه حاوی شش بعد یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساخت‌دهی، حمایت از منابع، و روحیه است. برای بررسی روایی پرسش‌نامه‌ها، با توجه به اینکه پرسش‌نامه‌های استفاده شده در این تحقیق استاندارد هستند و روایی آنها قبلاً آزمون شده است، نیازی به بررسی روایی نیست ولی در این تحقیق به منظور اطمینان کامل، روایی پرسش‌نامه‌ها به صورت روایی صوری بررسی شده است؛ به این ترتیب که ابزارهای اندازه‌گیری در اختیار تعدادی از استادان دانشگاه قرار گرفته و از آنان خواسته شد پس از مطالعه، نظرات خود را در مورد روایی پرسش‌نامه اعلام نمایند. پس از جمع‌آوری اظهار نظرهای اعلام شده و اصلاح برخی سؤالات، روایی پرسش‌نامه‌ها تأیید شده است. در مرحله بعد به منظور رفع ابهامات احتمالی پرسش‌نامه، چهار مورد از پرسش‌نامه‌ها به صورت رودررو با مشارکت محققان تکمیل شده و برخی از پرسش‌ها نیز اصلاح شده است. در نهایت پس از اصلاح برخی پرسش‌ها، دوباره پرسش‌نامه به منظور اخذ نظرات در رابطه با تغییرات انجام گرفته در اختیار استادان دانشگاه قرار گرفته و روایی آن‌ها تأیید شده است. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. این آزمون بر روی نمونه اصلی و به تفکیک هر یک از پرسش‌نامه‌ها اجرا شده که نتایج در جدول (1) آمده است. نتایج بیانگر مناسب بودن پایایی پرسش‌نامه‌های تحقیق بوده است.

در این تحقیق به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق و دستیابی به اهداف تحقیق، ابتدا بر اساس تحلیل عاملی تأییدی با چرخش واریماکس هر یک از ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی، خلاقیت و سلامت سازمانی مورد تأیید قرار گرفته‌اند؛ هدف از این مرحله تأیید مدل‌های اندازه‌گیری در مدل اصلی معادلات ساختاری بوده است (شکل 1). در ادامه با استفاده از آزمون ضریب همبستگی، رابطه بین متغیرها تعیین شده است؛ سپس بر اساس مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق آزمون شده است.



شکل شماره (1) - مدل مفهومی تحقیق

- بر اساس مدل مفهومی تحقیق فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تدوین شده است:
- 1- سلامت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت معناداری دارد.
  - 2- خلاقیت کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت معناداری دارد.
  - 3- سلامت سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت معناداری دارد.
  - 4- سلامت سازمانی از طریق خلاقیت کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت معناداری دارد.

### یافته‌ها

با توجه به مدل مفهومی تحقیق در شکل (1)، سه مدل اندازه‌گیری (بهره‌وری نیروی انسانی، خلاقیت و سلامت سازمانی) در آن وجود دارد که بایستی بر اساس تحلیل عاملی تأییدی هر یک از این مدل‌ها مورد تأیید قرار گیرند و تا در مرحله نهایی در مدل اصلی بتوان آنها را مورد بررسی قرار داد. بر همین اساس از تحلیل عاملی تأییدی با چرخش واریماکس استفاده شده است. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد؛ به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و یا خیر؟؛ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. مقدار شاخص KMO بایستی حداقل برابر 0/5، سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کوچکتر از 0/05 و بار عاملی مربوط بالاتر از 0/5 باشد (پویا و همکاران، 1391، 44). نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول (1) نشان داده شده است.

جدول شماره (1): نتایج تحلیل عاملی تأییدی و مقدار آلفای کرونباخ

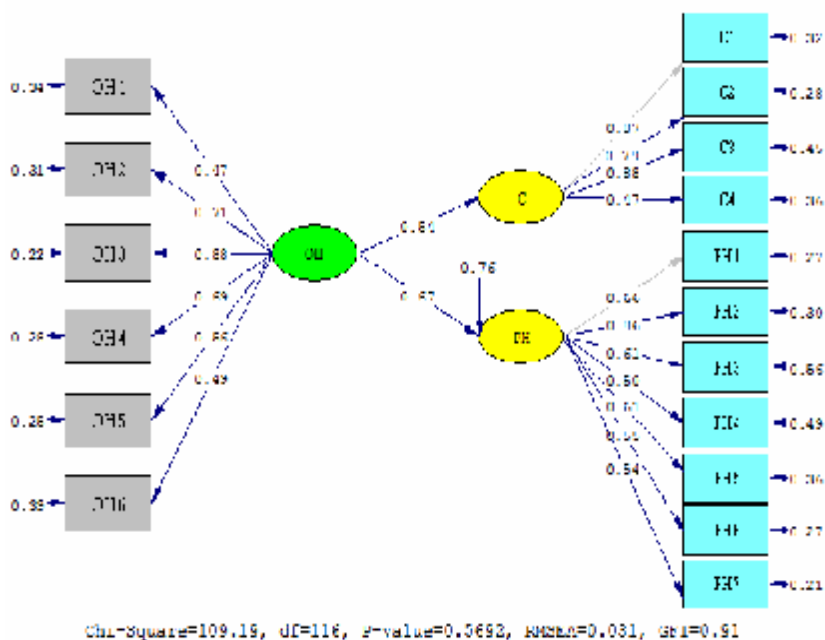
متغیر (نماد)	ابعاد	نماد	بار عاملی	KMO	سطح معنی داری بار تلت	اریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ	تعداد تکرار
بهره‌وری نیروی انسانی (PH)	توانایی	PH1	0/904	0/879	0/000	76/334	0/909	1
	وضوح	PH2	0/911					
	کمک	PH3	0/897					
	انگیزه	PH4	0/831					
	ارزیابی	PH5	0/804					
	اعتبار	PH6	0/802					
	محیط	PH7	0/818					
خلاقیت (C)	قدرت تولید ایده	C1	0/900	0/882	0/000	70/098	0/904	1
	انعطاف	C2	0/690					
	ابتکار	C3	0/798					
	بسط با جزئیات	C4	0/917					
سلامت سازمانی (OH)	یگانگی نهادی	OH1	0/844	0/901	0/000	73/657	0/887	1
	نفوذ مدیر	OH2	0/839					
	ملاحظه‌گری	OH3	0/877					
	ساخت‌دهی	OH4	0/798					
	حمایت از منابع	OH5	0/789					
	روحیه	OH6	0/807					

با توجه به مقدار KMO که برای تمامی مؤلفه‌های اصلی بالاتر از 0/5 و سطح معنی‌داری آزمون بار تلت کوچکتر از 0/05 است و بار عاملی مربوط به هر بعد، می‌توان عنوان نمود که بین نتایج به دست آمده و سازه نظری توافق وجود داشته و همه مؤلفه‌های اصلی تحقیق تأیید می‌شوند. بعلاوه مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده بر روی نمونه تحقیق به تفکیک مؤلفه‌های اصلی نشان دهنده، مناسب بودن پایایی درونی است. پس از تأیید مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق، جهت بررسی وجود رابطه خطی بین متغیرهای آشکار تحقیق، از آزمون ضریب همبستگی استفاده شده است. نتایج در جدول (2) نشان داده شده است.

جدول شماره (2): ضریب همبستگی محاسبه شده بین متغیرهای آشکار تحقیق

شماره	متغیر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
شماره	تولایی	وضوح	کیک	انگیزه	ارزایی	اعتبار	محیط	ایده	انصاف	ابتکار	بسط	نهادی	
17													
16													
15													
14													
13													
12													1
11												1	0/331
10											1	0/734	0/708
9									1		0/618	0/534	0/628
8								1	0/700		0/400	0/461	0/472
7							1	0/468	0/375		0/606	0/456	0/306
6						1	0/345	0/499	0/478		0/708	0/664	0/619
5					1	0/319	0/678	0/470	0/589		0/377	0/401	0/299
4				1	0/331	0/569	0/419	0/513	0/426		0/486	0/666	0/563
3			1	0/365	0/359	351	0/429	0/462	0/604		0/734	0/362	0/555
2		1	0/714	0/734	0/756	0/789	0/671	0/614	0/657		0/678	0/734	0/729
1	1	0/345	0/567	0/768	0/456	0/651	0/398	0/371	0/423		0/467	0/465	0/576

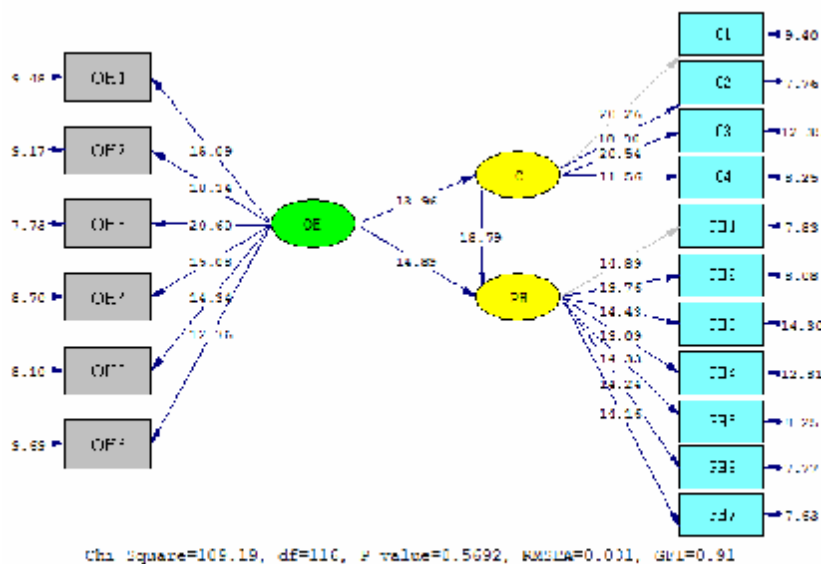




شکل شماره (2): ضرایب استاندارد شده مدل مسیر و شاخص‌های برازش مدل

در اجرای مدل معادله‌های ساختاری، خروجی نرم‌افزار لیزرل، نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است. مقدار  $C^2$  برای مدل تحقیق 109/19 با سطح معنی‌داری 0/5692 محاسبه شده است که نشان دهنده برازش خوب مدل با استفاده از داده‌های مشاهده شده است. افزون بر آن، نسبت  $C^2$  به درجه آزادی  $df$  کمتر 1 است  $\left( \frac{C^2}{df} = \frac{109/19}{116} = 0/929 \right)$  که برازش خوب مدل را نشان می‌دهد. شاخص میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA) 0/031 محاسبه شده است که نشان دهنده برازش مناسب مدل است. به علاوه شاخص برازندگی (GFI) 0/91 محاسبه شده است که این شاخص نیز نشان دهنده برازش خوب مدل با استفاده از داده‌های تحقیق است. در شکل (3) نیز نتایج آزمون  $t$  برای ضرایب مسیر نشان داده شده است.





شکل شماره(3): مقادیر t محاسبه شده برای ضرایب مدل مسیر

برای اینکه آزمون شود که آیا یک پارامتر خاص در جامعه آماری به طور معنی‌داری با صفر تفاوت دارد از مقدار t استفاده می‌شود. زمانی که مقدار t بین  $-1/96$  و  $1/96$  باشد، نشان می‌دهد که پارامتر مربوط در سطح 5 درصد تفاوت معنی‌داری با صفر ندارد. مقدار آماره t همان گونه که در شکل(3) نشان داده شده است، برای تمامی ضرایب مسیر بیشتر از  $1/96$  است که نشان دهنده تفاوت ضرایب با صفر است. بر همین اساس نیز فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تأیید می‌گردند:

- 1) سلامت سازمانی بر بهره‌وری کارکنان با ضریب استاندارد شده  $0/67$ (شکل 2) و مقدار t،  $14/89$  (شکل 3) تأثیر مثبت معناداری دارد.
- 2) خلاقیت کارکنان بر بهره‌وری کارکنان با ضریب استاندارد شده  $0/76$ (شکل 2) و مقدار t،  $18/79$  (شکل 3) تأثیر مثبت معناداری دارد.
- 3) سلامت سازمانی بر خلاقیت کارکنان با ضریب استاندارد شده  $0/54$ (شکل 2) و مقدار t،  $13/96$  (شکل 3) تأثیر مثبت معناداری دارد.

4) سلامت سازمانی از طریق خلاقیت کارکنان بر بهره‌وری کارکنان با ضریب استاندارد شده 0/41 و مقدار  $11/39 t$ ، تأثیر مثبت معناداری دارد.

دربارهٔ با فرضیه چهارم گفتنی است که خلاقیت کارکنان بر اساس فرضیه دوم با ضریب استاندارد شده 0/76 بر بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد و بر اساس فرضیه سوم، سلامت سازمانی با ضریب استاندارد شده 0/54 بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد؛ بر همین اساس نیز ضریب تأثیر غیرمستقیم سلامت سازمانی بر بهره‌وری کارکنان از طریق نقش میانجی خلاقیت کارکنان، از حاصل ضرب ضریب مسیر سلامت سازمانی به خلاقیت کارکنان و خلاقیت کارکنان بر بهره‌وری کارکنان  $(0,54 \times 0,76 = 0,41)$  محاسبه گردیده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله با عطف به این مسأله صورت بندی شده است که معیار بهره‌وری در بخش‌های مختلف اقتصادی و صنعتی بیش از آنکه به فناوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد، به عوامل انسانی و عواملی که بر آن تأثیرگذار است بستگی دارد. امروزه یکی از دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها در سطح خرد و کلان در بخش‌های تولید و خدمات مقوله بهره‌وری و شناسایی عوامل مؤثر بر آن است؛ بر همین اساس در این مقاله نقش دو متغیر خلاقیت و سلامت سازمانی به عنوان متغیرهای فردی و گروهی مورد بررسی قرار گرفت. امروزه خلاقیت نه به عنوان یک نیاز، بلکه به عنوان شرط بقای هر سازمان یا جامعه تلقی گردیده و بر آموزش و کسب مهارت‌های لازم در به کارگیری این استعداد ویژه بشری تأکید بسیاری شده است. کلیدی‌ترین مسأله در جامعه ما و تمام جوامع در حال توسعه، خلاقیت است؛ یعنی مسأله‌ای که با آن درست برخورد نشده است. خلاقیت نه ژنتیکی است و نه مربوط به نژادی خاص، بلکه اکتسابی است. حتی در کشورهای پیشرفته نیز اگر سیستم‌های خلاق آن‌ها از کار بیفتد، از رقابت‌ها عقب می‌مانند و نابود می‌شوند، لذا تنها راه نجات کشورهای در حال توسعه خلاقیت است و راه دیگری ندارند. پژوهش‌های مختلف انجام شده در مورد نقش خلاقیت بر بهره‌وری کارکنان نیز بر نقش خلاقیت در بهره‌وری کارکنان تأکید دارند. هال (2003) در تحقیقی،

خلاقیت را عاملی می‌داند که باعث بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود و در نهایت ایجاد کننده مزیت رقابتی برای سازمان است. از طرفی سلامت سازمانی توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی‌ها تعریف می‌شود. یک سازمان سالم هم نوآور و هم سازگار است، ظرفیت بالایی برای تحمل بحران‌های درونی و بیرونی دارد و قادر به پیشروی به سطوح جدید فعالیت است. سلامت سازمانی می‌تواند در دستیابی به اهداف سازمان مؤثر واقع شود، منجر به اثربخشی سازمان شود و در نهایت در سوددهی و بازدهی سازمان کارایی داشته باشد

به طور کلی در این مقاله به منظور دستیابی به هدف تحقیق، چهار فرضیه مطرح شد و بر پایه استناد به تحلیل داده‌های انجام گرفته می‌توان عنوان نمود که خلاقیت و سلامت سازمانی به عنوان دو عامل تأثیرگذار و قابل توجه در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی محسوب می‌گردند. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات وینزیمر و همکاران (2011) و کلر و پرایس (2011) در مورد با نقش سلامت سازمانی در خلاقیت و بهره‌وری نیروی انسانی همراستا بوده است. وینزیمر و همکاران در تحقیق خود نشان داده‌اند که بعضی از ابعاد محیط کار منشأ خلاقیت و باعث بهره‌وری در سازمان است. ساگیو و همکاران (2011) نقش محیط سازمانی را در خشنودی شغلی و به تبع آن بهره‌وری کارکنان مؤثر می‌دانند. ساسر و کوسلو (2008) نیز نقش محیط سالم در بهره‌وری نیروی انسانی را مؤثر دانسته‌اند. کوئیک و همکاران (2007) ضمن بررسی ابعاد مدیریت سلامت سازمانی به نقش آن در خلاقیت کارکنان و بهره‌وری آنان اشاره کرده‌اند. بر پایه یافته‌های پژوهش در خصوص سلامت سازمانی و نقش آن در بهره‌وری پیشنهاد می‌گردد یک ساختار قانونی و انعطاف‌پذیر برای تشویق مدیران و کارکنان ایجاد گردد. در خصوص سلامت سازمانی و نقش آن در خلاقیت پیشنهاد می‌گردد با توجه به پیشرفت‌های فن‌آوری روز و تغییرات پدید آمده در ارتباطات، به آنان فرصت ارائه پیشنهادها و ایده‌ها داده شود و مدیران نیز از قدرت خلاقیت و ابتکار آنان استفاده کنند. به علاوه در خصوص نقش خلاقیت و بهره‌وری نیروی انسانی پیشنهاد می‌گردد، با توجه به اینکه خلاقیت از طریق آموزش تقویت می‌شود، مدیران، دوره‌های آموزشی منظمی را به منظور تقویت و افزایش کارکنان در سازمان اجرا کنند و از این طریق موجب افزایش بهره‌وری کارکنان شوند.

## References

- Abbaspour, A.(2013), *Advanced Human Resources (Approaches, Processes and Functions)*. Tehran: Samt Publishers, (In Persian).
- Althin, R., & Lars, B.(2005), *Efficiency and Productivity of Employment Offices Employment: Evidence from Sweden*. *International Journal of Manpower*, 26(2), 196-206.
- Ansari, M. E., Ostadi, H., & Javeri, F.(2009), *The Relationship between Organizational Health and Working Positive Attitudes in Isfahan Tax Affairs Head Offices*. *Iranian National Tax Administration*, 17(6), (In Persian).
- Ashley, C., & Oliver, J. D.(2010), *Creative leaders*. *Journal of Advertising*, 39(1), 115-130.
- Baratimarani, H., Haghani, H., Mohammadi, R., Moradi, F., Rouhani, B., Torsaki, M., & Khodayari, R.(2012), *The Relationship between Organizational Health and Performance Indicators of Health Care in Teaching Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences: 2011*. *Journal of Health Administration*, 14(46), 31-38, (In Persian).
- Beiginia, A., Sardari, A., & Najarinezhad, H.(2010), *The Effect of Cognitive Empowering Employees on Human Resources Productivity Reinforcing Factors*. *Journal of Public Administration Perspective*, 1(3), 79-102, (In Persian).
- Bentler, P. M. & Chou, C.(1987), *Practical Issues in Structural Equation Modeling*. *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Bordbar, Gh. (2013), *The Effective Factors on Labor Productivity with Multi-Criteria Decision Making Techniques, A Case Study:*

- Personnel of Shahid Sadoghi Hospital in Yazd. *Journal of Health Administration*, 16(51), 70-83, (In Persian).
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. C., & Mehmet, E.(2006), Measuring the Tmpact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performance. *Hospitality Management*, 25, 262-277.
- Dejoy, R., & Wilson, G.(2007),Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promoting. *Health: Facility Management UAS*.
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L.(1995), Effects of Estimation Methods, Number of Indicators per Factors and Improper Solutions on Structural Equation Modeling Fir Indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2, 119-143.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K.(1999), Multilevel the Orizing About Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- Eastaugh, S. R. (2002), Hospital Nurse Productivity. *Journal of Health Care Finance*, 29(1), 14-22.
- Ekvall, G.(1996), Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- EnShassi, A., Mohamed, Sh., Mayer, P., & Abed, K.(2007), Benchmarking Masonry Labor Productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56,(4), 358-368.
- Fletcher, W.(1990), The Management of Creativity. *International Journal of Advertising*, 9(1), 1-11.
- Haghighatjoo, Z., & Naazem, F.(2007), Relationship between Managers` Creativity and Organizational Health with Employees

- Efficiency in Medical Sciences Universities of Iran. *Health Information Management*, 4(1), (In Persian).
- Hall, L. M.(2003), *Nursing Intellectual Capital: A Theoretical Approach for Analyzing Nursing Productivity*. *Nursing Economics*, 21(1), 14-9.
- Helmer F. T., & Suver, J. D.(2009), *Pictures of Performance: The Key to Improved Nursing Productivity*. *Health Care Management Review*, 13(4), 65-70.
- Janice, T. S.(2000), *Managing Organizational Health and Performance in Junior Colleges*. *International Journal of Educational Management*, 14(2), 62-73.
- Keller, S., & Price, C.(2011), *Organizational Health: The Ultimate Competitive Advantage*. *McKinsey Quarterly*, 1-13.
- Korkmaz, M.(2007), *The Effect of Leadership Style on Organizational Health*. *Educational Research Quarterly*, 3, 22-54.
- Lohlin, J. C.(1992), *Latent Variables Models: An Introduction to Factor, Path and Structural Analysis*. NJ: Lawrence Erlbaum associated.
- Mc, N., & Smeet, D. K.(2001), *Staff Nurse View of their Productivity and Non-Productivity*. *Health Care Management Review*, 26(2), 7-19.
- Miles, M. B.(1969), *Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground, Organizations and Human Behaviour*, New York: McGraw-Hill.
- Ozbiligin, M.(2005), *Theory and Practice, International Human Resource Management*. Dalagrove Macmlilan.

- Politis, J. D.(2005), Dispersed Leadership Predictor of the Work Environment for Creativity and Productivity. *Eur J Innov Manage*.
- Pooya, A., Eslami, G. H., &Tabatabaee, H.(2012), Typology of Insisting on Decisions in the Public Sector. *Behbood Modiriati*, 6(15), 31-55, (In Persian).
- Quick, J. C., Macik-Frey, M., & Cooper, C. L.(2007), Managerial Dimensions of Organizational Health: the Healthy Leader at Work. *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205.
- Rezaian, A., & Ghasemi, M.(2010), The Relationship between Diversity Management and Human Resources Productivity. *Journal of Public Administration Perspective*,1(4), 79-102, (In Persian).
- Sagiv, L., Arieli, S., Goldenberg, J., & Goldschmidt, A.(2010), Structure and Freedom in Creativity: The Interplay between Externally Imposed Structure and Personal Cognitive Style. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1086-1110.
- Sasser, S. L., & Koslow, S.(2008), Desperately Seeking Advertising Creativity. *Journal of Advertising*, 37(4), 5-19.
- Sasser, S. L., Koslow, S., & Riordan, E.(2007), Creative and Interactive Media Use by Agencies: Engaging an IMC Media Palette for Implementing Advertising Campaigns. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 237-256.
- Savery, L. K.(1998), Management and Productivity Increases. *Journal of Management Development*, 17(1), 68-74.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L.(2008), What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that Can Foster or Hinder Creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 33-53.

- Shoaf, C., Genaidy. A., Karwowski, W., & Hung, S. H.(2010), Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises., Human Factors and Ergonomics in Manufacturing. 14.
- Snider, J. A.(2001), The Organizational Health of High School. Departmental effectiveness. PhD Thesis, New York: Jorna 1 university.
- Stainer, A.(1997), Logistic-a Productivity and Performance Perspective. Suuly Chan Management an International Gournal, 2(4), 53-62.
- Weinzimmer, L. G., Michel, E. J., & Franczak, J. L.(2011), Creativity and Firm-Level Performance: The Mediating Effects of Action Orientation. Journal of Managerial, 23(1), 62-82.
- West, D. C., Kover, A. J., & Caruana, A.(2008), Practitioner and Customer Views of Advertising Creativity. Journal of Advertising, 37(4), 35-45.
- Wysocki, A. F., Kepner, K. W.(2006), Management Beliefs That Tend to Reduce Association Motivation And Productivity. 1-2.