

مدل ارتباطی فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خود توسعه‌ای با میانجی‌گری خلاقیت (مورد مطالعه: کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان)

لیلا قربانی قهفرخی^۱

نصرالله محمدی^۲



[10.22034/ssys.2022.2316.2663](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2316.2663)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۲/۱۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۷/۴

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خود توسعه‌ای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان با در نظر گرفتن نقش میانجی خلاقیت انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان به تعداد ۱۲۶ نفر بود که با توجه به محدودبودن جامعه، نمونه آماری به صورت تمام شمار از جامعه در نظر گرفته شد. البته داده‌های ۱۱۱ پرسش‌نامه تکمیلی برگشت داده شده، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه استاندارد بود. جهت سنجش متغیرها از پرسش‌نامه «فرهنگ بوروکراتیک» دنیسون (۱۹۹۰)، «خلاقیت سازمانی» لیائو و وو (۲۰۱۳) و «خود توسعه‌ای» پرالت (۲۰۰۸) استفاده شد. جهت آزمون فرضیات و برازش مدل، مدل‌سازی معادلات مسیری- ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۰ و Smart PLS نسخه ۲ در نظر گرفته شد.

یافته‌ها نشان داد فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خود توسعه‌ای و خلاقیت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان اثری منفی و معنادار دارد، اما خلاقیت بر رفتار خود توسعه‌ای این کارکنان تأثیری مثبت و معنادار داشت. بنابراین مدیران اداره کل ورزش و جوانان می‌توانند با ایجاد جو فرهنگی مناسب و غیربوروکراتیک در سازمان و انعطاف پذیر کردن قوانین و رویه‌های انجام کار، دادن استقلال عمل و تفویض اختیار به موقع، تقویت همکاری‌های متقابل و کار گروهی، زمینه‌های بروز خلاقیت و رفتارهای خود توسعه‌ای را در کارکنان فراهم سازند.

واژگان کلیدی: فرهنگ بوروکراتیک، خلاقیت، رفتار خود توسعه‌ای و استان هرمزگان.

^۱ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Leilaghorbani2006@yahoo.com

^۲ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

مقدمه

اولین تعریف کامل از «فرهنگ»^۱ توسط ادوارد بورنت^۲ در سال ۱۸۷۱ ارائه شد. وی فرهنگ را یک کلیت پیچیده شامل دانش، اعتقاد، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب، رسوم و سایر توانمندی‌ها و خصلت‌های مکتسبه توسط انسان به عنوان عضوی از جامعه تعریف کرده است (بزی، ۱۳۸۶). در تعریفی دیگر، فرهنگ الگویی از مفروضات اساسی گروه معینی است که ضمن برخورد با مسائل ناشی از انطباق با محیط و تلفیق عوامل درون سازمانی، ابداع، کشف و یا ایجاد می‌شود (رضائیان، ۱۳۹۵). «تئوری فرهنگ سازمانی»^۳ منتج از ترکیب علوم روان‌شناسی سازمانی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی اجتماعی می‌باشد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۵). سازمان‌های امروزی نوعی از نظام‌های اجتماعی جهت کنترل عملیات، رسیدن به اهداف جمعی و محل خلق مدیریت‌های آگاهانه و شیوه‌های لازم برای تحقق بخشیدن اهداف به وسیله ابزارهای جمعی می‌باشند. لذا می‌توان فرهنگ سازمانی را به عنوان رفتارهای غالب در سازمان در نظر گرفت و این گونه تعریف کرد: «مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما و تفاوت‌هایی که در اعضای یک سازمان مشترک می‌باشد» (عسگریان، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی به عنوان الگوهای مشترک نگرش‌ها، اعتقادات، پنداشت‌ها و انتظارات در نظر گرفته می‌شود که طریقه کنش و واکنش افراد در درون سازمان را شکل می‌دهد. در واقع مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (ولسی و آبرامز^۴، ۱۳۹۹). سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود می‌باشد. به علاوه، از جمله استعاره‌هایی که برای شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان‌ها به کار می‌رود، استعاره فرهنگ است. با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، بر اهمیت نقش سنت‌ها، آداب و رسوم، داستان‌ها، افسانه‌ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید بسیاری می‌شود (رضائیان، ۱۴۰۰).

دو بخش عمده در فرهنگ سازمانی وجود دارد: (۱) محتوا و جهان‌بینی که متشکل از نظام‌های عقیده‌ای، ارزشی و هنجاری مشترک است؛ (۲) شکل و صورت که روش‌ها یا مکانیسم‌های قابل مشاهده

¹ culture

² Edward Burnett

³ Organizational culture

⁴ Wolsey&Abrams

فرهنگ می باشد و بر محتوای فرهنگی صحنه می گذارد (لیگمونت و الکسیو^۱، ۲۰۲۰). تفکر و رفتار کارکنان یک سازمان توسط فرهنگ های حاکم بر آن سازمان رهبری می شود یا تحت تاثیر قرار می گیرد، البته به دلیل مفاهیم مختلف فرهنگی نزد اندیشمندان مدیریت، بر سر تعریفی واحد از فرهنگ سازمانی توافق حاصل نشده است، ولی می توان گفت رایج ترین تعریف مبتنی بر نگرش سه بعدی شاین^۲ است که شامل برداشت ها، ارزش ها و مصنوعات ایجاد شده در یک سازمان می باشد (خورشیدی و همکاران، ۱۳۸۹).

یکی از انواع فرهنگ سازمانی که به دنبال نظریه ها و پژوهش های جدید در مدیریت، اهمیت روزافزونی پیدا کرده و یکی از مباحث اصلی و قانونی مدیریت را شکل داده، فرهنگ بوروکراتیک^۳ می باشد. (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹) در فرهنگ بوروکراتیک، مقام اقدام کننده، نوع اقدام، مدت زمان انجام دادن کار، نحوه اقدام در ارتباط با کارکردهای سازمان به موجب قانون مشخص می باشد. از این رو، اقدامات در سازمان، شکل مکانیکی و روتین به خود می گیرد؛ به گونه ای که سازمان همواره در مقابل رویدادها و حوادث مشابه، پاسخ های مشابهی خواهد داشت (حکاکی و همکاران، ۱۳۹۹). در سازمان هایی با فرهنگ بوروکراتیک، مشارکت میان کارکنان اندک، نظارت و کنترل بسیار بالا و سلسله مراتب بسیار با اهمیت می باشد. همچنین ضابطه مندی^۴ به معنای رعایت قوانین و مقررات و دستورالعمل ها، تبعیت پذیری، امور سازمان یافته و مسیرهای شغلی مشخص، فرایندهای منطقی^۵ به معنای قابل پیش بینی بودن روش های انجام دادن کار، استانداردهای رسمی و مهندسی مجدد، نظام های مدون^۶ و یکپارچگی^۷ از مشخصه های بارز این نوع سازمان هاست (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸). در سازمان هایی با این فرهنگ، کارکنان از کمترین میزان آزادی عمل و قدرت برخوردار می باشند و مدیران سازمان بر تقویت قوانین و مقررات تأکید دارند و توجه بلندمدت آنها بر ثبات و پیش بینی پذیری استوار است و واحدهای سازمانی به نسبت، مستقل از یکدیگر عمل می کنند و لایه های سازمانی چندگانه ای در سازمان وجود دارد (آشنا و همکاران، ۱۳۹۲). رفتار خود توسعه ای^۸ نیز فرایندی است غیررسمی که در آن افراد سازمان بدون کمک گرفتن از مدیران و

¹ Lingmont & Alexiou

² Schein

³ Bureaucratic culture

⁴ Criterionality

⁵ Logical processes

⁶ Modified systems

⁷ Integration

⁸ Self Developmental Behavior

همکاران‌شان، به‌صورت داوطلبانه سعی بر آن دارند تا دانش و مهارت‌های شغلی لازم را کسب، حفظ و توسعه دهند(ساتر^۱، ۲۰۱۹). خودتوسعه‌ای، یک واژه علمی و فنی با ابعاد و سازوکارهای شناسایی‌شده‌ای شامل خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و یادگیری خودراهبر می‌باشد(ایلی و مزاری، ۱۳۹۷). بنابراین خودتوسعه‌ای کارکنان، فرایندی داوطلبانه و فراتر از وظیفه، اثربخش، شغل‌مدار و خودمحور می‌باشد که بر وظایف آینده یا کنونی سازمان هدف‌گذاری می‌شود و بر بهبود دانش و مهارت‌ها و توانایی‌های فردی کارکنان تمرکز دارد(فروتنی و همکاران، ۱۳۹۲).

خلاقیت^۲ قسمت مهم زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد. اگر تعارض کارکردی به‌خوبی هدایت شود، سازمان قادر است راه‌های جدیدتر و بهتر انجام وظایف را بیابد. همچنین با توجه به رقابت‌های فشرده سازمانی، نایاب و یا کم‌یاب بودن منابع و بالابودن هزینه‌های کارگر و تجهیزات، هر جریانی که سازمان را به سوی عملیاتی نو، کارا و اثربخش‌تر هدایت کند، شانس سازمان را برای بقا و موفقیت افزایش خواهد داد(برومند، ۱۳۹۰). مدیران سازمان‌ها اخیراً به این نتیجه رسیده‌اند که منبع کلیدی مزیت رقابتی مستمر، خلاقیت است. وقتی کارکنان در کار خود خلاق باشند، قادر خواهند بود تا ایده‌های تازه و مفیدی در محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه دهند و در نتیجه تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه به سازمان این امکان را می‌دهد که بتواند با شرایط متغییر بازار منطبق شود و به تهدیدات و فرصت‌ها پاسخ به‌موقع دهد و بدین ترتیب رشد و توسعه یابد(اسدی و همکاران، ۱۳۹۶).

خلاقیت در تعریف، توسعه و گسترش عقاید، راه‌حل‌ها و قضاوت‌هایی است که در درجه اول تازه و بدیع و در درجه دوم، با توجه به موقعیت، مناسب و مطلوب باشد. خلاقیت از دیدگاه سازمانی یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان. همچنین افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روشی بهتر، تولیدات یا خدمات جدید می‌تواند حاصل بروز خلاقیت در سازمان‌ها باشد(مقیمي خراسانی، ۱۳۹۴). در تعریفی دیگر، خلاقیت را فرآیندهایی ذهنی که به راه حل‌ها، ایده‌ها، مفهوم‌سازی‌ها، اشکال هنری و نظریه‌های منحصر به فرد و جدید منجر می‌شود، تعریف کرده‌اند. به عبارتی، خلاقیت ایده‌های بدیع و

¹ Saether

² Creativity

سودمند در مورد کالاها، خدمات، فرایندها و رویه‌های کاری است که افراد خلق می‌کنند (مخبر دزفولی و همکاران، ۱۴۰۰).

در زمینه پیشینه پژوهش می‌توان گفت گرابنر^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در بررسی نقش کنترلی فرهنگ سازمان در مدیریت استقلال و وابستگی در تیم‌های خلاق در سطح سازمان بیان داشته‌اند وجود درجه بالایی از رسمیت در سازمان و تأکید بیش از اندازه به پیروی از مقررات و دستورالعمل‌ها و تمرکز شدید سازمانی، موجب محدودیت استقلال کارکنان در اعمال افکار، برنامه‌ها و پیشنهادات می‌شود و کارکنان علاقه‌شان را جهت طرح ایده‌های جدید و خودتوسعه‌ای از دست می‌دهند. همچنین موسوی و همکاران (۱۳۹۹) در تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه بیان داشتند در فرهنگ بروکراتیک مشخص بودن وظایف، تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان، یکنواختی سیاست‌ها، اختیارات سلسله‌مراتبی، وجود قوانین سخت‌گیرانه، نظم و انضباط، مشارکت اندک میان کارکنان و وجود روابط رسمی و سلسله‌مراتبی، عواملی در جهت تضعیف آزادی عمل و خلاقیت کارکنان می‌باشد. همچنین در این فرهنگ از کارمندان انتظار می‌رود وظایف حداقلی معینی را با روش خاصی انجام دهند. بنابراین کارکنان در به‌کارگیری خلاقیت و اعمال نظر خود، آزادی عمل چندانی ندارند و به‌مرور زمان در کارکنان با کاهش روحیه فعالیت و احساس مشارکت، حسن بی‌اعتنایی به سازمان تقویت می‌شود. در بررسی محیط بروکراتیک و کارآفرینی عمومی نیز سیستم پاداش‌دهی منطقی و برقراری تناسب میان چالش فضای کار با توانمندی شخصی کارکنان می‌تواند موجب بروز خلاقیت و کارآفرینی در آنان گردد (ریورا و لاندل، ۲۰۱۹). در بررسی تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر تبلی سازمانی با نقش میانجی بدبینی سازمانی نیز سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند زمانی که آزادی عمل، گستره اختیارات، استقلال و خلاقیت توسط فرهنگ بوروکراتیک از کارکنان سازمان سلب شود، کارکنان به قوانین و مقررات سازمانی بدبین و به تبلی سازمانی مبتلا می‌شوند. رعایت قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها، وجود روابط رسمی و زنجیره‌ای تعریف‌شده، نظم و انضباط، تبعیت‌پذیری، امور سازمان‌یافته، معین بودن جایگاه‌ها و مسیرهای شغلی، همگی بر محدود کردن آزادی عمل و تضعیف قوه خلاقیت کارکنان دلالت دارند.

غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶) در بررسی کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک بیان داشتند وجود فرهنگ بوروکراتیک در سازمان‌های دولتی استان ایلام با تأکید بر سلسله‌مراتب اختیارات مرتفع، تأکید

بیش از اندازه به قوانین و مقررات خشک و بی‌روح، مقاومت در برابر تغییر، عدم شایسته‌سالاری و نظایر آن باعث ایجاد اینرسی (سکون) سازمانی شده که متعاقب آن تشکیل تیم‌های کاری، اثربخشی خود را از دست داده و سازمان با تنبلی اجتماعی روبه‌رو شده است. تغییرات افزایشی و سریع فناوری موجب تضعیف مهارت و توانایی‌های کارکنان سازمان‌ها شده و در نتیجه سازمان‌ها و کارکنان همواره درصدد ارتقای دانش، مهارت و خود توسعه‌ای می‌باشند (مومنی و همکاران، ۱۳۹۹). در بررسی رابطه رفتار خودتوسعه‌ای و عوامل موثر بر آن با بهره‌وری کارکنان احمدی و همکاران (۱۳۹۶) بیان داشتند توانمندسازی کارکنان، انگیزش شغلی، تعهد حرفه‌ای، حمایت سرپرست و حمایت سازمان، نقش مهمی در افزایش تمایل و رفتار خودتوسعه‌ای و بالطبع افزایش رفتارهایی که منجر به بهره‌وری در کارکنان می‌گردد، دارد. فروتنی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در طراحی و تبیین مدل خودتوسعه‌ای منابع انسانی نشان دادند سن، سطح تحصیلات، نگرش اسلامی به کار، خودکارآمدی و انگیزش شغلی بر تمایل و رفتار خودتوسعه‌ای اثرگذار می‌باشد. اگر فردی تمایل لازم را برای خودتوسعه‌ای داشته باشد، اما از حمایت کافی سازمان و سرپرست خویش برخوردار نشود، قادر نخواهد بود به خوبی به سوی خودتوسعه‌ای گام بردارد و در نهایت، ممکن است از انجام یا حتی ادامه آن منصرف شود. همچنین ناصری و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی مدل اثرگذاری تصویر سازمانی ادراک شده بر رفتارهای خودتوسعه‌ای کارکنان سازمان ورزش شهرداری اصفهان نشان دادند تصویر سازمانی ادراک شده در دو مسیر جداگانه و با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ارتقای رفتارهای خودتوسعه‌ای کارکنان سازمان ورزش اثرگذار بوده است.

اوزرال^۱ (۲۰۱۵) در بررسی نقش رهبر توانمند در ایجاد خلاقیت با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌کننده توانمندی‌های روان‌شناختی بیان داشت در رهبری بوروکراتیک، وظایف کارکنان بر اساس چک لیست‌های معین و استاندارد شده کنترل می‌شود و افراد از کمترین میزان آزادی جهت امتحان مسیری تازه برخوردار می‌باشند و توجه سازمان بر ثبات و عدم تغییر استوار می‌باشد. در جو بوروکراتیک کارکنان علاقه‌ای به شناخت علایق و نیازهای خویش ندارند و اقدامات خلاقانه و تازه‌ای جهت خودانگیزی و توسعه خویش انجام نمی‌دهند. صادقی مال‌امیری و لطف‌الله‌زاده (۱۳۸۹) نیز در بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت به متغیرهای موثر بر فرهنگ سازمانی از قبیل ابهام‌پذیری، چالش‌پذیری، ریسک‌پذیری، سیستم ارتباطات و آزادی عمل اشاره داشته‌اند. عناصر رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی و روابط آنها الگویی را ایجاد می‌نماید

¹ Ozarall

مدل ارتباطی فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خود توسعه ای با میانجی گری خلاقیت

که یک سازمان را از سازمان های دیگر متمایز می سازد. درست همان طور که شخصیت افراد منحصر به فرد است، سازمان ها نیز دارای شخصیت منحصر به فرد هستند. اگر همه کارکنان سازمان ها به شیوه ای یکسان و واحد تفکر نمایند و دنباله روی هنجارها و فرهنگ های غالب باشند، با گذشت زمان، رکود و ایستایی بر امور سازمان حاکم می گردد. بنابراین راه موثر جهت مقابله با چنین فرهنگ حاکمی، نهادینه ساختن فرهنگ خلاقانه و نوآفرینانه در سازمان می باشد. ساختار سازمان های ورزشی، مشابه سازمان های خدمات محور می باشد که در آن تمام امور بر اساس منابع انسانی و روابط میان آنها بنا نهاده شده است. اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان نیز همچون سایر ادارات و نهادهای دولتی کشور، فرآیند محور می باشد و با قوانین و مقررات بوروکراتیک بالادستی ابلاغ شده از سوی وزارت ورزش و جوانان به عنوان بالاترین مرجع دولتی، متولی و تصمیم گیرنده ورزش همگانی و قهرمانی در سطح کشور اداره می شود. این شیوه متمرکز مدیریت و تصمیم گیری ممکن است با گذشت زمان بر میزان تعلق کارکنان به سازمان و همچنین خلاقیت و رفتار خود توسعه ای آنان اثر گذار باشد. مطالعه و بررسی های میدانی بیانگر آن می باشد که مهم ترین مشکلات اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان در حوزه مقررات اداری، به هنگام نبودن مقررات، عدم تناسب با مقتضیات زمان، نداشتن ساختاری منعطف و محیطی خلاق می باشد. با توجه به اینکه تداوم حیات سازمان ها به قدرت بازسازی آنها بستگی دارد، این بازسازی از طریق هماهنگی اهداف با وضعیت محیطی و اصلاح و بهبود روش های تحقق این اهداف انجام می شود. از سوی دیگر، پژوهش های اندکی به موضوع فرهنگ بوروکراتیک در سازمان ها پرداخته و حتی با توجه به جستجوی تیم تحقیق، تاکنون تحقیق جامعی که اثر این سه متغیر را به صورت همزمان در مدیریت ورزش کشور مورد بررسی قرار دهد، دیده نشد. از این رو محققان بر آن شدند تا با انجام تحقیق، به این سوال اصلی پاسخ گویند:

آیا با در نظر گرفتن نقش میانجی خلاقیت، فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خود توسعه ای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان اثر دارد؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ چگونگی گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی و از نوع مطالعات میدانی به شمار می آید. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان به تعداد ۱۲۶ نفر بود که با توجه به محدود بودن جامعه، نمونه آماری به صورت تمام شمار از جامعه در نظر گرفته شد. البته داده های ۱۱۱ پرسش نامه تکمیلی برگشت

داده شده، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوعی از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های موردنیاز و پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی استفاده شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه استاندارد بود. جهت سنجش متغیرها از «پرسش‌نامه فرهنگ بوروکراتیک» دنیسون^۱ (۱۹۹۰) شامل چهار بخش و ۱۲ گویه، «پرسش‌نامه خلاقیت سازمانی» لیائو و وو^۲ (۲۰۱۳) شامل ۱۵ گویه و «پرسش‌نامه خودتوسعه‌ای» پرالت^۳ (۲۰۰۸) شامل ۶ گویه استفاده شد. تمامی پرسش‌نامه‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده بود و برای آزمون فرضیات و برازش مدل، مدل‌سازی معادلات مسیری- ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۰ و smart PLS نسخه ۲ در نظر گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

حداقل مربعات جزئی^۴ یک روش ناپارامتریک می‌باشد که جانشین مناسبی برای مدل معادلات ساختاری است. با توجه به این شیوه تجزیه و تحلیل، برازش مدل اندازه‌گیری داده‌ها در این تحقیق، در دو مرحله بررسی پایایی و روایی مدل و پرسش‌نامه و برازش مدل ساختاری انجام شد. برای بررسی مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌نماید، شاخص نکویی برازش^۵ محاسبه گردید. وتزل^۶ و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار برای ارزیابی شاخص نکویی برازش در نظر گرفته‌اند. با توجه به نظر آنان اگر مقدار به دست آمده بیشتر از ۰/۳۶ باشد، مدل از برازشی قوی و اگر میان ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ باشد، متوسط و کمتر از آن بیانگر ضعیف بودن شاخص نکویی برازش است.

¹ Denison

² Liao & Wu

³ Peralta

⁴ Partial Least Squares

⁵ Goodness Of Fit (GOF)

⁶ Wetzels

مدل ارتباطی فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خود توسعه ای با میانجی گری خلاقیت

جدول ۱: شاخص های متغیرهای مکنون

متغیرها	R2	Communality
فرهنگ بوروکراتیک	-	۰/۶۱۱
خلاقیت سازمانی	۰/۳۶۸	۰/۲۴۱
رفتار خود توسعه ای	۰/۵۵۱	۰/۳۵۷
میانگین	۰/۴۵۹	۰/۴۰۳

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.403 \times 0.459} = 0.430$$

همان گونه که مشاهده شد، شاخص نیکویی برازش برابر با ۰/۴۳۰ به دست آمد. با توجه مقدار اعلامی از سوی وتزل و همکاران، مقدار به دست آمده نشان دهنده مطلوب و قوی بودن مدل پژوهش می باشد.

روایی پرسش نامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا انجام شد. برای تعیین پایایی پرسش نامه، روش پایایی مرکب (CR) در کنار آلفای کرونباخ صورت گرفت. مقدار معناداری برای هر دو شاخص حداقل ۰/۷۰ می باشد. همچنین برای بررسی روایی، از روش روایی میانگین واریانس استخراج شده (AVE) یا روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد.

جدول ۲: مقدار پایایی و روایی به تفکیک متغیرها

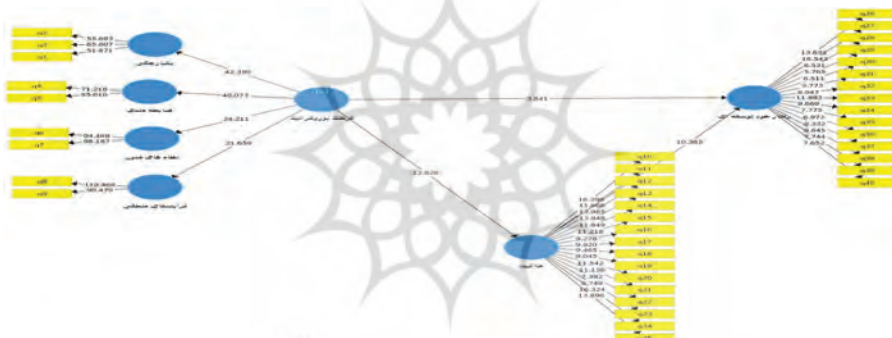
متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج (AVE)
فرهنگ بوروکراتیک	۰/۸۲۷	۰/۸۶۸	۰/۶۵۵
خلاقیت سازمانی	۰/۸۵۲	۰/۹۰۳	۰/۶۳۰
خود توسعه ای	۰/۷۹۲	۰/۸۰۳	۰/۶۵۷

همانطور که در جدول ۲ آمده است، مقدار ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی سازه های پژوهش مورد قبول واقع شد. برای بررسی روایی واگرا، ابتدا مقادیر جذر (AVE) محاسبه گردید که این مقادیر باید روی قطر ماتریس همبستگی، از مقادیر همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بزرگتر باشد که نشان دهنده مناسب بودن روایی واگرای مدل است.

جدول ۳: نتایج روایی واگرا

خودتوسعه‌ای	خلاقیت سازمانی	فرهنگ بوروکراتیک
۰/۷۱۶		
۰/۶۰۴	۰/۷۲۰	
۰/۴۹۱	۰/۵۳۵	۰/۷۰۹

در جدول ۳ نیز نتایج روایی واگرا ارائه شده است. مقدار جذر (AVE) متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر، از مقدار همبستگی میان متغیرهای مکنون بیشتر است. از این رو، می‌توان گفت سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با سوالات خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی می‌باشد. برای بررسی تأثیر متغیرهای پژوهش، مدل در دو حالت ضریب استاندارد (ضریب مسیر) و عدد معناداری (مقادیر آماره T) مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱: خروجی نرم‌افزار در حالت عدد معناداری (مقادیر آماره T)

با توجه به میزان ضرایب معناداری در شکل ۱، جهت تأیید فرضیه‌ها، مقدار T باید بیشتر از ۱/۹۶ و یا کمتر از -۱/۹۶ باشد. مقادیر بین این دو مقدار حاکی از عدم وجود تفاوت معنادار برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر، در سطح ۹۵ درصد است.

هر ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS را می‌توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. با توجه به شکل ۱ و ۲ نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول زیر ارائه شده است:

فرضیه	مسیر ضریب	عدد معناداری	نتیجه
فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان اثر معنادار دارد.	(۰/۲۶۴)	(۳/۸۴۱)	تایید (اثر معکوس)
فرهنگ بوروکراتیک بر خلاقیت سازمانی کارکنان اثر معنادار دارد.	(۰/۰۶۰۷)	(۱۲/۸۲۸)	تایید (اثر معکوس)
خلاقیت بر رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان اثر معنادار دارد.	(۰/۵۵۲)	(۱۰/۳۶۳)	تایید

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

¹ Sobel Test

جدول ۵: بررسی نقش متغیر میانجی

نتیجه	z-value	نقش متغیر میانجی
تایید نقش میانجی	۵/۹۲۷	فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان با میانجی‌گری خلاقیت اثری معنادار دارد.

با توجه به نتایج جدول ۵، نقش میانجی متغیر خلاقیت در اثر فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خودتوسعه‌ای مورد تایید واقع شد.

بحث و نتیجه‌گیری

آراء، تجارب و نظرات اندیشمندان، صاحب‌نظران، فرهنگ‌شناسان و متفکران مدیریت و رفتار سازمانی گویای آن است که امروزه در توسعه اقتصادی، تغییرات سیاسی، تحولات اجتماعی و هر دگرگونی و تغییر دیگری، از قدرت فرهنگ استفاده می‌شود. در ابتدای تشکیل سازمان‌ها در عصر حاضر، سازمان‌ها، ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای دستیابی به اهداف مشترک بودند، ولی به مرور زمان، سازمان‌ها با نگرشی وسیع‌تر نسبت به محیط، به مفاهیمی چون فرهنگ سازمانی توجهی مضاعف داشته‌اند. سازمان‌های امروزی نوعی از نظام‌های اجتماعی می‌باشند و می‌توان فرهنگ سازمانی را به‌عنوان رفتارهای غالب در سازمان در نظر گرفت. در واقع سازمان‌ها به جای تأکید و توجه بر دستگاه‌ها و تجهیزات خود، بر منابع انسانی تأکید داشته و به دنبال آن هستند تا از این طریق مزیت رقابتی پایدار را نسبت به سایر سازمان‌های رقیب، خلق نمایند. هدف از پژوهش حاضر، بررسی تاثیر فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان با میانجی‌گری خلاقیت بود. در این راستا یافته‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان داد فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان با ضریب مسیر $-0/264$ و مقدار معناداری $3/841$ تاثیر منفی و معناداری دارد. این نتایج با یافته‌های گرابنر و همکاران (۲۰۲۲) که بیان داشته‌اند وجود درجه بالایی از رسمیت در سازمان و تاکید بیش از اندازه به پیروی از مقررات و دستورالعمل‌ها و تمرکز شدید سازمانی موجب کاهش علاقه کارکنان به خودتوسعه‌ای می‌شود، اوزرال (۲۰۱۵) که بیان داشته در رهبری بوروکراتیک وظایف کارکنان بر اساس چک لیست‌های معین و استاندارد شده کنترل می‌شود و کارکنان اقدامات تازه‌ای جهت خودانگیزی و توسعه خویش انجام نمی‌دهند و احمدی و همکاران (۱۳۹۶) که بیان داشته‌اند انگیزش شغلی، حمایت سرپرست و حمایت سازمان نقش مهمی در افزایش تمایل و رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان دارد، همسو می‌باشد. خودتوسعه‌ای، نقطه آغازین برای بنا نهادن تعامل و مکالمه‌ای دوسویه بین فرد و سازمان می‌باشد. در فرهنگ بوروکراتیک، نحوه اقدام در ارتباط با کارکردهای سازمان به موجب قانون

مشخص می‌باشد. از این رو، اقدامات در سازمان، شکل مکانیستی و روتین به خود می‌گیرد؛ به گونه ای که سازمان همواره در مقابل رویدادها و حوادث مشابه، پاسخ‌های مشابهی خواهد داشت. این نگاه ابزاری به کارکنان موجب می‌شود تا عوامل موثر بر خود توسعه‌ای کارکنان که در قالب یک سری عوامل سازمانی مانند فرهنگ بیان می‌شود، تحت تاثیر قرار گیرد. زمانی که این عوامل موثر محقق و رعایت شود، خود توسعه‌ای کارکنان نیز راحت‌تر صورت می‌گیرد. در واقع خود توسعه‌ای مبتنی بر فضایی انعطاف‌پذیر و پویا در فرهنگ سازمان می‌باشد که با شیوع فرهنگ بروکراتیک در سازمان کم رمق می‌شود.

نتایج آزمون فرضیه دوم نشان داد فرهنگ بروکراتیک بر خلاقیت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان با ضریب مسیر $-0/607$ و مقدار معناداری $12/828$ تاثیر منفی و معناداری دارد. این نتایج با یافته‌های موسوی و همکاران (۱۳۹۹) که بیان داشتند در فرهنگ بروکراتیک مشخص بودن وظایف، تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان، یکنواختی سیاست‌ها، اختیارات سلسله‌مراتبی، وجود قوانین سخت‌گیرانه، نظم و انضباط، مشارکت اندک میان کارکنان و وجود روابط رسمی و سلسله‌مراتبی عواملی در جهت تضعیف آزادی عمل و خلاقیت کارکنان می‌باشد؛ سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) که بیان داشتند رعایت قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها، وجود روابط رسمی و زنجیره‌ای تعریف‌شده، نظم و انضباط، تبعیت‌پذیری امور سازمان‌یافته و معین بودن جایگاه‌ها و مسیرهای شغلی همگی بر محدود کردن آزادی عمل و تضعیف قوه خلاقیت کارکنان اثر دارد؛ اوزرال (۲۰۱۵) که بیان داشت در رهبری بروکراتیک افراد از کمترین میزان آزادی جهت امتحان مسیری تازه برخوردار می‌باشند و اقدامات خلاقانه و تازه‌ای انجام نمی‌دهند و رپورا و لاندل (۲۰۱۹) که بیان داشتند برقراری تناسب میان چالش فضای کار با توانمندی شخصی کارکنان می‌تواند موجب بروز خلاقیت در آنان شود، همسو می‌باشد. سازمان‌ها زمانی به مرحله رکود و ایستایی می‌رسند که همگان به شیوه‌ای یکسان اندیشیده و پای‌بند هنجارهای غالب و فرهنگی بروکراتیک باشند. مقابله موثر با سکون و ترغیب خلاقیت و نوآوری مستلزم نهادینه ساختن تفکری نو و پویا توسط رهبران سازمان می‌باشد. همچنین فرهنگ بروکراتیک با فراهم کردن اجازه انجام حداقل‌ها و بدون توجه به اصل رقابت و بهبود دائمی کیفیت و کمیت انجام کارها، مشخص بودن وظایف، قوانین سخت‌گیرانه، اختیارات سلسله‌مراتبی و مشارکت اندک میان کارکنان، تضعیف آزادی عمل و خلاقیت کارکنان را موجب می‌شود. حتی شیوع این فرهنگ در سازمان سبب می‌شود کارکنان در بلندمدت دچار روزمرگی و تکرار شوند و ایجاد تنوع و خلاقیت در کارها و شادابی فضای کار و خلاقیت به حداقل برسد و یا حتی بعضاً به سوء رفتارهای کاری کارکنان منجر گردد.

نتایج آزمون فرضیه سوم نشان داد خلاقیت بر رفتار خود توسعه‌ای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان با ضریب مسیر $0/552$ و مقدار معناداری $10/363$ تاثیر مثبت و معناداری دارد. این

نتایج با یافته‌های تحقیقات ناصری و همکاران (۱۳۹۹) همسو می‌باشد. ظهور خلاقیت در سازمان می‌تواند آن را به سازمانی یادگیرنده تغییر دهد. از سوی دیگر، خود توسعه‌ای با ابعاد و سازوکارهای خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و یادگیری خودراهبر همسو می‌باشد که می‌تواند بر بهبود دانش و مهارت‌ها و توانایی‌های فردی کارکنان موثر واقع شود. خلق اندیشه‌های نو، ابتکار و خلاقیت، از ویژگی‌های شناختی انسان‌ها می‌باشد. با افزایش خلاقیت، اعتماد فرد نسبت به توانمندی‌هایش بیشتر می‌شود و فراتر از وظیفه، اثربخش‌تر و خودمحو به انجام وظایفش در سازمان می‌پردازد. با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمان‌ها به عنوان سرمایه سازمانی و همچنین کسب توانمندی‌های لازم جهت بهبود عملکرد سازمانی، نیاز می‌باشد مدیران جهت بروز استعدادها و بالقوه کارکنان در سازمان، شرایطی فراهم آورند تا شیوه‌های نو و بدیع خودتوسعه‌ای خلق شود. باورهای خودتوسعه‌ای کارکنان سازمان تحت تاثیر مشاهده رفتار مدیران و پیامدهای رفتاری آنان قرار دارد. ممکن است کارکنان ظرفیت‌های خلاقانه‌ای داشته باشند، اما رسیدن به نگرش‌ها و پیامدهای خلاقانه به رفتار خودتوسعه‌ای و علاقه‌مندی آنان به حل مسائل جدیدی بستگی دارد که حاصل تعامل سازمان با محیط پویای پیرامون آن می‌باشد.

نتیجه آزمون فرضیه اصلی تحقیق نشان داد با میانجی‌گری متغیر خلاقیت، فرهنگ بوروکراتیک بر رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان دارای اثری مثبت می‌باشد. شاید ورود چاشنی خلاقیت در ساختار سازمانی بوروکراتیک باعث تلطیف فضای غیرمنعطف و تکرار این ساختار شود، مدیران و تصمیم‌گیرندگان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان می‌توانند با ایجاد جو فرهنگی مناسب در سازمان و انعطاف‌پذیر کردن قوانین و رویه‌های انجام کار، دادن استقلال عمل و تفویض اختیار به موقع، تقویت همکاری‌های متقابل و کار گروهی، زمینه‌های بروز خلاقیت و رفتارهای خودتوسعه‌ای را در کارکنان افزایش دهند. خلاقیت و نوآوری مستمر و فراگیر در واقع نوعی کند و کاو منظم برای یافتن شیوه‌ها و پاسخ‌های نو به فشارها و تغییر و تحولات محیطی سازمان‌ها می‌باشد، چرا که در محیط‌های پیچیده و متحول امروزی دیگر واکنش‌های تکراری برای رویارویی با تغییرات، کارآمد نیست و دائماً باید در جستجوی راه‌های جدید برای واکنش در برابر محیط برآمد. سازمان‌هایی در محیط پیچیده و پرتحول امروزی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که به‌طور مستمر قادر باشند ایده‌ها و طرح‌های جدیدی را که لازمه مقابله با فشارها و تحولات محیطی است، ایجاد و توسعه دهند. جریان نوجویی و نوآوری همچون جنبشی به‌صورت آشکار و پنهان سایه خود را بر روند فعالیت‌ها می‌افکند تا مسیرهای قدیمی و تکراری روش‌های ناکارآمد را در هم شکنند و بنای نو و مستحکمی را ایجاد نمایند. در حقیقت امروزه شعار «نابودی در انتظار سازمان شما می‌باشد، مگر این که خلاق و نوآور باشید»، بیش از هر زمان دیگری فرا روی مدیران و کارکنان سازمان‌ها جلوه می‌نماید.

منابع

- ایلی، خدایار و مزاری، ابراهیم. (۱۳۹۷). «فرایند روان‌شناختی خودتوسعه‌ای رهبران دانشگاهی (یک مطالعه فراترکیب)». فصل‌نامه پژوهش‌های کاربردی روان‌شناختی. شماره ۳، سال ۹.
- احمدی، سید علی اکبر؛ عسکری‌نژاد، منیژه و احمدیان، محسن. (۱۳۹۶). «بررسی رابطه رفتار خودتوسعه‌ای و عوامل مؤثر بر آن با بهره‌وری کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا». فصل‌نامه منابع انسانی ناجا. سال ۱۲، شماره ۴۷.
- اسدی، صدیقه؛ درگاهی، حسین؛ فلاح مهرآبادی، اسماعیل و حیدری دستجردی، ناهید. (۱۳۹۶). «مطالعه رابطه بین خلاقیت و نوآوری سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران». مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت). دوره ۱۱، شماره ۵.
- آشنا، مصطفی؛ عسگری، ناصر؛ مرادی صالح، علیرضا و غفوری، داوود. (۱۳۹۲). «نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش». مدیریت فناوری اطلاعات. دوره ۵، شماره ۴.
- برومند، زهرا. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی (رشته مدیریت). چاپ ۲۳. تهران: انتشارات پیام نور.
- بزی، خدارحم. (۱۳۸۶). «تأملی بر فرهنگ و اثرگذاری آن در توسعه». فصل‌نامه چشم‌انداز جغرافیایی. سال دوم، شماره ۴.
- حکاک، محمد؛ عارف‌نژاد، محسن و فتحی چگنی، فربرز. (۱۳۹۹). «فرهنگ بوروکراتیک و سایبرلوفینگ کارکنان: تحلیل نقش میانجی تنبلی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)». پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران. سال ۹، شماره پیاپی (۲۸) شماره ۱.
- خورشیدی، غلامحسین؛ احمدی، محمد و پرهیزگار، محمد مهدی. (۱۳۸۹). «شناسایی تاثیر متقابل فرهنگ و راهبرد در شرکت‌های سرمایه‌گذاری صنعت ساختمان». مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۴.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). اصول مدیریت. چاپ ۱۹، تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی. (۱۴۰۰). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ ۲۳، تهران: انتشارات سمت.
- سپهوند، رضا؛ ساعد، عبدالله و شریعت‌نژاد، علی. (۱۳۹۸). «تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر تنبلی سازمانی با نقش میانجی بدبینی سازمانی». مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۷، شماره ۴.
- صادقی مال‌میری، منصور و لطف‌الله‌زاده، سعید. (۱۳۸۹). «بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت». دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال ۷، شماره ۲۹.
- عسگریان، محمد. (۱۳۸۸). «مفهوم‌شناسی فرهنگ سازمانی». دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال ۶، شماره ۲۴.
- غفاری، رحمان و رستم نیا، یحیی. (۱۳۹۶). «اثر بررسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک». مدیریت دولتی. دوره ۹، شماره ۲.
- فروتنی، زهرا؛ آذر، عادل؛ احمدی، سیدعلی اکبر؛ مبارکی، حسین و عسکری‌نژاد، منیژه. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه عوامل فردی و سازمانی با رفتار خودتوسعه‌ای پرستاران». فصل‌نامه مدیریت پرستاری. سال ۲، دوره ۲، شماره ۲.
- فرهی، علی؛ سلطانی، محمدرضا؛ ابراهیمی، الهام و قنبری مال خلیفه، مصیب. (۱۳۹۵). «ارائه الگویی برای ارزیابی و تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های وابسته به نیروهای مسلح)». سال ۱۱، شماره ۳۹.

- مخبر دزفولی، عبدالله؛ جمشیدی، امید؛ حاجی میر رحیمی، داود و تیموری، مهرداد. (۱۴۰۰). «شناسایی عوامل موثر بر خلاقیت کارکنان وزارت جهاد کشاورزی». فصل‌نامه علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران. جلد ۱۷.
- مقیمی خراسانی، علیہ. (۱۳۹۴). «رابطه اخلاق کار و خلاقیت کارکنان». فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری. سال ۱۰، شماره ۳.
- موسوی، سید نجم‌الدین؛ فتحی چگنی، فریبرز؛ عارف‌نژاد، محسن و سپهوند، مسعود. (۱۳۹۹). «تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی‌شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری متفعلانه (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)». مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۸، شماره ۲.
- مومنی، احمد؛ کفایش‌پور، آذر؛ ملک‌زاده، غلامرضا و خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۹). «طراحی چارچوب مفهومی رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان (مطالعه در شرکت گاز خراسان جنوبی، رضوی و شمالی)». مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. دوره ۱۱، شماره ۴۳.
- ناصری، انیس؛ میرصفیان، حمید رضا و سلیمی، مهدی. (۱۳۹۹). «طراحی مدل اثرگذار تصویر سازمانی ادراک‌شده بر رفتارهای خود توسعه‌ای کارکنان با توجه به نقش رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان ورزش شهرداری اصفهان». مدیریت منابع انسانی در ورزش. دوره ۸، شماره ۱.
- ولسی، کریس و آبرامز، جفری. (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی در صنعت ورزش و اوقات فراغت. هاشم کوزه‌چیان و رسول نوروزی سیدحسینی. چاپ چهارم، تهران: انتشارات حتمی
- Grabner, Isabella. Klein, Aleksandra. Speckbacher, Gerhard. (2022). "Man aging the trade-off between autonomy and task interdependence in creative teams: The role of organizational - level cultural control". Accounting, Organizations and Society, Available online 11 February 2022, 101347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101347>.
- Lingmonta, Derek N.J. Alexiou, Andreas. (2020). "The contingent effect of job automating technology awareness on perceived job insecurity: Exploring the moderating role of organizational culture". Technological Forecasting and Social Change. Volume 161, December, 120302. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120302>.
- Ozarall, Nurdan. (2015). "Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment". Procedia- Social and Behavioral Sciences 181. 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management.
- Rivera, Jason D. Landahl, Mark R. (2019). "An environment conducive to bureaucratic innovation? Exploring the potential for public entrepreneurship within FEMA". Journal of Urban Management, Volume 8, Issue 2, August, Pages 272-281. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.03.001>.
- Saether, Erik Andreas. (2019). "Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice". The Journal of High Technology Management Research, Volume 30, Issue 2, November, 100350. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>.
- Wetzels, Martin. Odekerken, Gaby. van Oppen, Claudia. (2009). "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration". MIS Quarterly, Vol. 33, No. 1 (Mar). <https://doi.org/10.2307/20650284>.