



Designing a Multi-Level Model for Human Resources Development informed by an Organizational Creativity Approach

Seyed Hossein Madani¹, Karamollah Daneshfard^{*2}, Morteza Mosakhani², Nazanin Pillehvari³

1. PhD Student, Department of Public Administration, SR. C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Public Administration, SR. C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Department of Industrial Management, WT. C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

How to cite this article:

Madani, H.,
Daneshfard*, K.,
Mosakhani, M. &
Pillehvari, N.
(2026). Designing
a Multi-Level
Model of Human
Resources
Development
informed by
Organizational
Creativity
Approach.
Transformational
Human Resources
Quarterly, 5(17),
32-57.

Publisher:

Rafsanjan
Islamic Azad
University

Background and purpose: Human resource development with an organizational creativity approach should not be viewed as an individual phenomenon, but rather as an integrated system of human, job, and organizational interaction—a system that leads to the creation of sustainable value and competitive advantage in today's complex environments. The aim of this research is to design a multi-level model of human resource development with an organizational creativity approach.

Research method: This study employed a mixed-methods approach. Initially, the core dimensions and components were identified through a meta-synthesis of extant research literature and theoretical foundations. Subsequently, expert consensus on these components was established utilizing the Delphi technique. For the quantitative phase, structural equation modeling (SEM) and confirmatory factor analysis (CFA) were applied, alongside non-parametric tests, utilizing Smart PLS3 software for model validation.

Findings: The final results of the research identified the following dimensions and their respective components, all of which demonstrated sufficient validity: Individual Dimension (5 components): Creative behaviors, interaction and communication, risk-taking, foresight, and individual learning. Occupational Dimension (3 components): Creative nature of the job, job security, and job enrichment. Institutional Dimension (6 components): Open and creativity-oriented organizational culture, inspiring and creativity-oriented leadership, creativity-motivating systems, creativity-oriented organizational processes, deregulation, and organizational learning.

Conclusion: The findings derived from this research offer valuable insights for the strategic development of human resources with an organizational creativity approach within organizations.

Keywords: Human resource development, organizational creativity, meta-synthesis



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
32

NUMBER OF FIGURES
3

NUMBER OF TABLES
6

Corresponding author:

Email: daneshfard@iau.ac.ir

ORCID: 0000-0002-4653-7183

Introduction

Human resource development (HRD) is a principal determinant in achieving sustainable economic and social progress (Movini, 2023). An organization's prowess and capabilities are intrinsically linked to its personnel; cultivating an organization populated by intelligent, diligent, and dedicated individuals is paramount for attaining excellence in today's intensely competitive global landscape (Dibaji et al., 2025). Across the globe, organizations increasingly recognize the significance of fostering creative employees. By enhancing employee motivation and creativity, organizations can forge distinct competitive advantages, both domestically and internationally, by leveraging this perspective (Al-Khazla and Badcock, 2022).

In this context, HRD emerges as a highly effective strategy (Alamsiyah et al., 2023). Consequently, the integration of an organizational creativity approach within HRD presents a critical imperative for any organization. Creativity itself is a product of the interplay between numerous variables at the individual level, as well as behaviors specifically associated with creative output (Zing and Kai, 2022). Research into creativity can significantly augment the value and efficacy of HRD initiatives. This can be achieved by concentrating on creativity enhancement, identifying the content, formats, and methodologies of training that most effectively cultivate employees' creative potential, and reinforcing creative processes within organizations. Such a focus provides a foundational basis for the pursuit and prioritization of these activities (Hiridaraj and Metik, 2021).

Research Methodology

This research adopts an applied purposive approach, employing a mixed-methods design that integrates both quantitative and qualitative methodologies. In the qualitative phase, key indicators, components, and dimensions of human resource development (HRD) with an organizational creativity approach were identified. This was achieved through a meta-synthesis of existing literature and theoretical foundations, complemented by content analysis and exploratory interviews focused on the subject matter.

For the quantitative phase, confirmatory factor analysis (CFA) was utilized to assess the validity of the research variables and the developed questionnaire. Data analysis was further conducted using non-parametric tests and Smart PLS3 software. Specifically, the Kolmogorov-Smirnov (KS) test was employed to evaluate the normality of data distribution for a selected variable. To ensure the adequacy of the sample, the KMO index and Bartlett's Test of Sphericity were applied. Model fit was assessed using goodness-of-fit indices (GOF), while reliability (internal consistency) was measured by Cronbach's alpha coefficient. Additionally, inferential descriptive statistics (including mean, variance, and correlation), a sample size adequacy test, and SPSS software were employed in the analysis.

Findings

The findings from two stages of the Delphi method confirmed a multi-level model for human resource development (HRD) integrating an organizational creativity approach. This model comprises three dimensions, fourteen components, and fifty-five indicators. The achievement of consensus and theoretical saturation was evident, with no new indicators introduced in the final stage. The research's measurement model underwent rigorous examination to ascertain the accuracy and validity of its indicators, utilizing factor loadings and significance coefficients. Analysis of the standardized coefficients and significance levels demonstrated that all indicators within the model exhibited appropriate factor loadings and met significance criteria. Consequently, the measurement model was deemed suitable and valid.

The results indicate that the model is structurally sound and reliable for subsequent measurements and analyses. Specifically, as illustrated in Graphs (2) and (3), all indicators presented factor loadings exceeding 0.5, with significance coefficients surpassing 1.96. This validates the inclusion of all initially identified indicators, meaning none were removed from the model. Software outputs, reflecting standardized estimation and significance coefficients, further substantiated the model's components. The individual level demonstrated a standardized coefficient of 0.885 (t-value = 110.45), the job level, a coefficient of 0.904 (t-value = 517.67), and the institutional level, a coefficient of 0.926 (t-value = 971.80). These coefficients underscore a strong correlation between the identified levels and HRD with a creativity approach, indicating their substantial explanatory power for changes within this construct. All computed coefficients are statistically significant, as their values exceed the critical threshold of 1.96 (or fall below -1.96). In conclusion, this analysis confirmed all 55 derived indicators.

Conclusion

The research findings reveal that human resource development (HRD) with an organizational creativity approach is not a linear, one-dimensional process. Instead, it is a complex, multi-level phenomenon emerging from the interplay of three distinct levels: individual, job, and institutional.

Individual Level:

At the individual level, creativity is characterized by several key components:

- **Creative Behaviors:** This includes innovative problem-solving, pursuing personal interests, taking initiative, and seeking novel experiences. These behaviors align with the concept of self-determination within Deci and Ryan's (1985) theory of intrinsic motivation.
- **Interaction and Communication:** This component emphasizes interpersonal skills, collaborative spirit, and team building. It resonates with Weick's (1995) perspective on the significance of social interaction in constructing meaning within learning and innovation processes.
- **Risk-Taking and Ambiguity Tolerance:** This aspect is consistent with Amabile's theory of creativity, which posits that low-stress and supportive environments are conducive to creative emergence.
- **Foresight:** Focusing on the cultivation of cognitive abilities and intrinsic motivation, foresight aligns with Bandura's (1997) concept of self-efficacy and its crucial role in fostering innovative behavior.
- **Continuous Individual Learning:** Characterized by conversational and participatory skills, this component reflects the realization of "individual mastery" in accordance with Petersen's (1990) theory of organizational learning.

Job Level:

Creativity is institutionalized at the job level through the design and nature of work:

- **Creative Job Nature:** This relates to Hackman and Oldham's (1980) job characteristics model, encompassing indicators such as learning opportunities, immediate feedback, goal clarity, and task variety.
- **Job Security:** Emphasizing a sense of security and quality of work life, this component aligns with Herzberg's (1959) two-factor theory, which identifies security and well-being as performance maintenance factors.
- **Job Enrichment:** By offering autonomy and challenges, job enrichment fosters intrinsic motivation and creativity, mirroring the concept of "motivational job design" found in contemporary HRD models.

Organizational Level:

At the organizational level, creativity is nurtured through structures, leadership, and management systems:

- **Open and Creativity-Oriented Organizational Culture:** Features such as non-hierarchical structures, intellectual diversity, and a safe psychological climate are consistent with Edgar Schein's (1992) theory of organizational culture and innovative subcultures.
- **Inspirational and Creativity-Oriented Leadership:** Characterized by acceptance of ambiguity and failure, and a focus on employee empowerment, this aligns with Bass and Avolio's (1994) transformational leadership theory, which highlights vision creation, inspirational motivation, and intellectual stimulation. The study by Sarwari et al. further corroborates the importance of innovation and employee behavior in cultivating creative actions under such leadership.
- **Creativity-Motivating Systems:** Encompassing training, reward, evaluation, and technology, this component aligns with Amabile's (1996) concept of "organizational support for creativity" and Edson's (1997) intellectual capital model.
- **Creativity-Oriented Organizational Processes:** Ranging from talent management to succession planning, these processes relate to the concept of dynamic capabilities (Ties, 1997), enhancing an organization's adaptability and capacity for continuous innovation.
- **Deregulation:** By dismantling bureaucratic barriers and implementing smart policymaking, this component resonates with Mintzberg's (1993) notion of "educratic organizations," which prioritize flexibility and creativity over rigid control.
- **Organizational Learning:** Manifested across five dimensions—legal, structural, process, cultural, and technological—this aligns with Marquardt's (2002) model of the learning organization, providing a foundation for sustainable innovation.

Collectively, these levels suggest that creativity thrives in the workplace when elements such as effective job design, implicit learning, and decision-making autonomy are integrated, a perspective also supported by Wester's (2002) model of innovation at work.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Seyed Hossein Madani; Methodology: Karamollah Daneshfard, Morteza Mosakhani; Formal Analysis: Nazanin Pillehvari; Writing – Original Draft: Seyed Hossein Madani; Writing – Review & Editing: All authors; Supervision: Karamollah Daneshfard.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors received no specific funding for this work. We appreciate the anonymous reviewers for their insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

OPEN ACCESS

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate

credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

POSITIVE AI STATEMENT

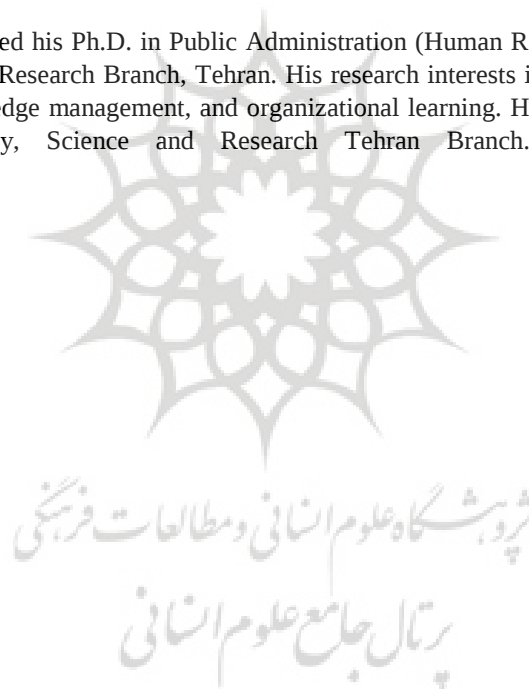
Artificial Intelligence Statement: Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improvement of readability in this manuscript. The AI was not used for generating ideas, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions were made by the human authors.

ABBREVIATIONS

HRD= Human resource development OC= organizational creativity

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Karamollah Daneshfard received his Ph.D. in Public Administration (Human Resource Management) from Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran. His research interests include organizational performance, emotional intelligence, knowledge management, and organizational learning. He is currently an assistant professor at Islamic Azad University, Science and Research Tehran Branch. Corresponding author: Email: daneshfard@srbiau.ac.ir





طراحی مدل چند سطحی توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی

سیدحسین مدنی^۱، کرم اله دانش فرد^{۲*}، مرتضی موسی خانی^۳، نازنین پیله وری^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

نحوه استناد به مقاله:

مدنی، ح.، دانش فرد^{*}، ک.، موسی خانی، م. و پیله وری، ن. (۱۴۰۵). طراحی مدل چند سطحی توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۵(۱۷)، ۵۷-۳۲.

ناشر:

دانشگاه آزاد اسلامی
فصلنامه

زمینه و هدف: توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی را نه به عنوان یک پدیده فردی، بلکه به مثابه نظامی یکپارچه از تعامل انسان، شغل و سازمان باید نگریست، نظامی که منجر به خلق ارزش پایدار و مزیت رقابتی در محیط‌های پیچیده امروز می‌شود. هدف این پژوهش طراحی مدل چند سطحی توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی می‌باشد.

روش تحقیق: در این پژوهش از رویکرد آمیخته استفاده شد. ابعاد و مؤلفه‌های اصلی به روش فراترکیب از عمق ادبیات تحقیق و مبانی نظری و سپس به کمک تکنیک دلفی و با استفاده از دیدگاه خبرگان، مؤلفه‌های مورد اجماع شناسایی گردید. در بخش کمی، برای اعتبار سنجی مدل از مدلسازی معادلات ساختاری و از تکنیک‌های تحلیل عاملی تاییدی، آزمون‌های ناپارامتریک و نرم افزار Smart pls3 استفاده شد.

یافته‌ها: براساس نتایج تحقیق، بعد فردی شامل پنج مؤلفه (رفتارهای خلاقانه، تعامل و ارتباطات، ریسک‌پذیری، آینده‌نگری و یادگیری فردی)، بعد شغلی شامل سه مؤلفه (ماهیت خلاقانه شغل، امنیت شغلی و غنی‌سازی شغلی)، بعد نهادی شامل شش مؤلفه (فرهنگ سازمانی باز و خلاقیت محور، رهبری الهام بخش و خلاقیت محور، سیستم‌های انگیزاننده خلاقیت، فرایندهای سازمانی خلاقیت محور، مقررات-زدایی و یادگیری سازمانی) بودند که از اعتبار لازم برخوردار بودند.

نتیجه گیری: نتایج این پژوهش می‌تواند برای توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی در سازمان‌ها مفید باشد.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی، خلاقیت سازمانی، فراترکیب

مقدمه

توانایی و قابلیت های یک سازمان به انسان هایش بوده و برخورداری سازمان از انسان هایی هوشمند، تلاشگر و متعهد در دنیای به شدت رقابتی امروز می تواند سازمان را به سوی سرآمدی سوق دهد (دیباچی و همکاران، ۱۴۰۴). در سرتاسر جهان، سازمان ها به اهمیت داشتن کارکنان خلاق پی برده اند، بنابراین سازمان ها می توانند با کمک به کارکنان خود برای ایجاد انگیزه و خلاقیت بیشتر، مزیت های رقابتی منحصر به فردی را، هم در داخل و هم در سطح بین المللی، بر اساس چشم انداز ایجاد کنند (الخزلا و بدکوک^۱، ۲۰۲۲). توسعه منابع انسانی یکی از عوامل اصلی دستیابی به توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار است در این شرایط، توسعه منابع انسانی یک استراتژی مفید است (علمسیاه و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین توسعه منابع انسانی^۲ با رویکرد خلاقیت سازمانی^۳ می تواند جزء مسائل مهم و حیاتی برای هر سازمانی باشد. خلاقیت تابع تعامل بین متغیرهای چندگانه در سطح بازیگر و همچنین رفتارهای مرتبط با خلاقیت است (زینگ^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

در حالی که توسعه منابع انسانی سنتی عمدتاً بر آموزش فردی متمرکز است، HRD قلمرو خود را به توسعه فردی و یادگیری و توسعه سازمانی در طول زمان گسترش داده است. علاوه بر آموزش مهارت های اساسی افراد، اخیراً متخصصان HRD به برنامه های توسعه کارکنان، مانند تجربه در حین کار، مربیگری، راهنمایی، توسعه مدیریت و توسعه شغلی توجه بیشتری کرده اند. بنابراین، در یک مفهوم گسترده تر، خلاقیت در سازمان ها یک دستور کار مهم برای HRD است (جو^۵ و همکاران، ۲۰۱۳). تحقیقات خلاقیت می تواند ارزش و اثربخشی HRD را افزایش دهد با توجه به توسعه خلاقیت، شناخت محتوا، اشکال، شیوه های آموزش خلاقیت که بیشترین تأثیر را در رشد پتانسیل خلاقانه کارکنان و تقویت فرآیندهای خلاق در سازمان ها دارد، زمینه را برای پیگیری و اولویت بندی این گونه فعالیت ها فراهم می کند (هیریداراج و متیک^۶، ۲۰۲۱). توسعه خلاقیت یک چالش حیاتی برای بقا و موفقیت هر سازمانی به دلیل شرایط متغیری است که سازمان با آن مواجه است، بنابراین سازمان باید توانایی های خلاق افراد و تیم ها را در چارچوب های سازمانی توسعه دهد (رزق^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). حیات و بقای سازمان های بزرگ در گرو تحولی است که افراد خلاق و کارآفرین را هر چه بیشتر پرورش دهد و نهادهای متولی توسعه باید مدیرانی واجد شرایط برای برنامه ریزی، نوآوری، خلاقیت را گرد هم آورند و با این تدبیر مهم، توسعه منابع انسانی سازمان را که یک ابزار توانمند برای تحول و تعالی سازمان است، سامان بخشند.

به استناد ماده ۴۷ قانون برنامه ششم توسعه دولت موظف بود به منظور گسترش بازار محصولات دانایی محور و دانش بنیان تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی، اقدام های اجرایی را به انجام برساند. آمار و ارقام موجود نیز حکایت از اهمیت توسعه منابع انسانی دارد زیرا شاخص رشد بهره وری نیروی انسانی ایران در بازه زمانی ده ساله اخیر برابر ۰/۳ گزارش شده است و

¹ Al-Kazlah & Badkook

² Human resource development

³ Organizational creativity

⁴ Zhang

⁵ Joo

⁶ Hirudayaraj & Matić

⁷ Rizq

جایگاه ایران در میان ۳۰ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی ۲۷ می‌باشد. از سوی دیگر مطابق برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، تحقق ۲/۷ درصد از ۸ درصد رشد اقتصادی از طریق بهره‌وری عوامل تولید از جمله نیروی انسانی پیش‌بینی شده بود که با وضعیت موجود تفاوت فاحشی دارد (سلگی و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین طبق ماده ۱۰۶ برنامه هفتم توسعه کشور فصل ارتقاء نظام اداری، دولت ملزم به اقدام بمنظور ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی، انگیزه کارکنان دولت برای ارائه خدمات کیفی، ساماندهی، جذب، بکارگیری و توسعه کیفی کارکنان دولت می‌باشد (برنامه هفتم توسعه، ۱۴۰۳).

سازمان امور اداری و استخدامی کشور و به تبع آن سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استانها، راهبری امور توسعه مدیریت و سرمایه انسانی در سطح دستگاه‌های اجرایی را برعهده دارند و دارای وظایفی می‌باشند که اهمیت تحقیق و توسعه منابع انسانی جهت بکارگیری در سطح دستگاه‌های اجرایی را نشان می‌دهد. ارتقاء کیفی کارکنان و کارآیی نظام توسعه منابع انسانی از طریق افزایش خلاقیت می‌تواند منجر به ارائه خدمات به شکل موثر و با کیفیت گردد. بنابراین آنچه کشورهای جهان بویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری، پیشرفت و ترقی مدد می‌رساند همانا استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست. ولی آیا سازمان‌های ما توانسته‌اند خودشان را با جهان واقعی و محیط خارج از خود تطبیق دهند مسلماً جواب مثبت نخواهد بود چرا که تنبلی موجود در ادارات ما بصورت عدم بهره‌وری و کارایی، بوروکراسی متورم و نارضایتی مردم، نمود آشکار این قضیه است و یکی از دلایل آشکار آن عدم وجود خلاقیت و نوآوری‌های اداری به معنای عام در سازمان‌های دولتی می‌باشد. با توجه به چنین واقعیت‌هایی و اهمیت حیاتی بحث توسعه منابع انسانی و خلاقیت برای سازمانها این پژوهش با مروری نظام مند و جستجو در ادبیات مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی را تحت یک مدل چندسطحی برای تعیین نقش فعالیت‌های فردی، شغلی و نهادی با رویکرد خلاقیت سازمانی گرد هم می‌آورد و نشان می‌دهد که چگونه فعالیت‌های مختلف بر مؤلفه‌های خاص بر توسعه منابع انسانی تأثیر می‌گذارند و زمینه‌نظری را برای پتانسیل توسعه منابع انسانی برای توسعه خلاقیت و تقویت قابلیت‌های استراتژیک سازمان‌ها در سطح فردی، شغلی و نهادی فراهم می‌کند. بر این اساس سوال پژوهش این است که مدل چندسطحی توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی چگونه است؟

مبانی نظری

با گسترش مفاهیم نوینی چون «محوریت انسان در سازمانهای هوشمند»، سازمانها دیگر منابع انسانی را نه صرفاً به عنوان نیروی کار، بلکه به عنوان دارایی‌های دانشی و مزیت‌های رقابتی پایدار در نظر می‌گیرند (ذوالقدر و همکاران، ۱۴۰۴). در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، انسان‌های سازمانی باید به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه تعارضی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند (سالار نژاد و همکاران، ۱۴۰۴). توسعه منابع انسانی مکانیزمی است برای پشتیبانی از عملکرد مطلوب سازمان در شکل‌دهی ارزش‌ها و باورها و مهارت‌های فردی و گروهی از

طریق فعالیت‌های مرتبط با آموزش (ونگ و دوتی^۱، ۲۰۲۲). توسعه منابع انسانی بعنوان یکی از فرایندها و ماموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی می‌باشد و کارمندان در زمینه‌های دانش شخصی، مهارت‌های سازمانی و توانایی‌های شغلی پیشرفت می‌کنند. برای ارتقای توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها باید شایستگی‌های لازم را شناسایی کنند، برنامه‌های آموزشی و توسعه کارآمد ایجاد کنند و از فناوری‌های بروز استفاده کنند (علمسیاه و همکاران، ۲۰۲۳). پتانسیل رقابتی سازمان‌ها امروزه تا حد زیادی به پتانسیل خلاقانه آنها بستگی دارد. سازمان‌ها می‌توانند به اندازه کارکنانشان خلاق باشند. بنابراین، سازمان‌ها با شناسایی و توسعه پتانسیل خلاقانه کارکنان، پتانسیل نوآورانه و مزیت رقابتی استراتژیک خود را افزایش می‌دهند و تخصص متخصصان HRD در این زمینه‌ها می‌تواند برای ایجاد فرصت‌های توسعه‌ای منابع انسانی که قابلیت‌های خلاقانه را در سطوح فردی و سازمانی افزایش می‌دهد، استفاده شود (هیریداراج و متیک، ۲۰۲۱). توسعه منابع انسانی به دلایل انگیزشی، به ویژه برای مشاغل با جنبه‌هایی که از درجه خوبی از خلاقیت همراه باشد ممکن است استقلال، شایستگی و ارتباط بین فردی را نیز تحریک کنند، که به نوبه خود ممکن است به انگیزه و خلاقیت بهتر منجر شود (الخرلا و بدکوک، ۲۰۲۲).

امروزه با افزایش رقابت و تغییرات سریع کسب و کارها، نوآوری برای هر سازمان ضروری است. تا نه تنها بقای خود را حفظ کنند، بلکه به پایداری بلند مدت نیز دست یابند. یک عامل مهم و تعیین کننده در افزایش نوآوری سازمان و کسب مزیت رقابتی، رفتارهای نوآورانه و خلاقانه کارکنان هست (ترابی و همکاران، ۱۴۰۴) و در این بین تعامل و ارتباطات بعنوان مفهومی میان رشته‌ای در پی تبیین نقش تعاملات ارتباطی در خلق فرصت، تقویت نوآوری و شکل‌گیری کنش‌های خلاق در درون سازمان‌ها است و نیز به مثابه تسهیل‌گر خلاقیت، یادگیری و توسعه مشارکت بین افراد می‌باشد به بیان دیگر تعامل به عنوان نقشی واسط میان کنش‌های فردی و ساختارها ایفا می‌کند (شاکری و همکاران، ۱۴۰۴). حمایت از ریسک‌پذیری و رسمیت دادن به آنها و شفافیت و تقویت ویژگیهای رفتاری و روانشناختی تاثیر بسزایی در خلاقیت کارکنان و توسعه منابع انسانی دارد (محمدیاری و همکاران، ۱۴۰۳). که ضرورت آینده‌نگری را در توسعه خلاقیت‌های کارکنان افزایش می‌دهد. آینده‌نگری می‌تواند روشی موثر برای بررسی آینده‌های ممکن و محتمل، تعیین آینده مطلوب و تهیه راهکارهای لازم برای برخورد با چالش‌های مرتبط با منابع انسانی در افق‌های زمانی آینده باشد. برای برنامه‌ریزی پابرجا و اتخاذ سیاست‌های پیش‌دستانه، نیاز به رویکرد از برنامه‌ریزی راهبردی سنتی به روش‌های دقیق‌تر، جامع‌تر و ترکیبی‌تر می‌باشد که این امر از طریق آینده‌نگری محقق می‌شود (مشعلی و همکاران، ۱۴۰۰).

یادگیری فردی در ادبیات به عنوان توانایی یادگیری کارمند برای دنبال کردن همزمان رفتارهای یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری توصیف می‌شود. فرآیند یادگیری برای ایجاد دانش جدید و استفاده از مجموعه مهارت‌های موجود که در کنار هم بر عملکرد شغلی فردی تأثیر می‌گذارند، بسیار مهم است. یادگیری فردی به کارمندان کمک می‌کند تا اطلاعات و دانش را درک کنند و از قضاوت شناختی برای انجام کار خود استفاده کنند و در نتیجه عملکرد شغلی فردی را تسهیل کنند. البته برخی نویسندگان معتقدند که رفتارهای یادگیری اکتشافی و استثماری فردی، دو نقطه مقابل فرآیند یادگیری فردی هستند (گیرا و

¹ Wang & Doty

پرز^۱، ۲۰۲۵). طراحی مجدد شغل، درک المانهای فرهنگی همچون آداب و سنن، نمادها و شعارها و اتکا به غنی سازی شغلی در توسعه مهارت های کارکنان موثرند (یزدان شناس و همکاران، ۱۳۹۹). و سازمان ها می توانند با توافق بر سر ارزش ها و باورهای موجود در سازمان (فرهنگ سازمانی)، تطابق با تغییر، هماهنگی در کار و همسو کردن اهداف فردی و سازمانی به افزایش خلاقیت کارکنان کمک نمایند و برنامه ریزان نیز نمی توانند اساس و معیار افزایش خلاقیت افراد را، بدون توجه به فرهنگ سازمانی پایه ریزی نمایند (جعفری و امینی نژاد، ۱۳۹۸). رهبری الهام بخش به عنوان یک سبک مدیریتی می تواند موجب افزایش اعتماد کارکنان، تقویت نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی شود. رهبری از طریق افزایش رضایت شغلی، موجب درگیری شغلی و انگیزش کارکنان می شود و این وضعیت منجر به بروز رفتارهای خلاقانه و توسعه منابع انسانی می گردد (ترابی و همکاران، ۱۴۰۴).

سیستم های انگیزاننده خلاقیت همچون سیستم پاداش دهی، نظام انگیزش سازمان و سیستم ارزیابی و بازخود و فرایندهای سازمانی خلاقیت محور همچون شایسته سالاری، تفویض اختیار، جانشین پروری و مربیگری و استادی نقش مهمی در توسعه منابع انسانی ایفا می کنند (هیریداراج و متیک، ۲۰۲۱ و حدادی و همکاران، ۱۳۹۹). یادگیری سازمانی، توانمند سازی مدیران و کارکنان سازمان ها برای مقابله با محیط پرتلاطم و برتری رقابتی و پویایی سازمان است. تنها منبع قدرت و ماندگاری سازمانها، یادگیری بهتر و سریع تر نسبت به رقباست. هدف اولیه یادگیری سازمانی افزایش کمیت و کیفیت عملکرد می باشد که قابلیت های استراتژیک را افزایش می دهند و سازمان را به تقویت یک موقعیت مزیت رقابتی و بهبود نتایج قادر می سازد (چاوشی و خاشعی، ۱۴۰۲). تامسون و مابی در سال ۱۹۹۴ به توسعه شغلی و توسعه آموزش بعنوان مولفه های توسعه منابع انسانی اشاره می کنند که این مولفه ها توسط محققان دیگر نیز تایید می شود (مثلاً مک لاگان ۱۹۸۹؛ واتکینز ۱۹۸۹) (منکین^۲، ۲۰۰۱).

یکی از تأثیرگذارترین نظریه های خلاقیت، نظریه مؤلفه ای پویای خلاقیت و نوآوری سازمانی آمابیل^۳ است که مؤلفه هایی را که برای تولید خلاقیت از یک سو و نوآوری از سوی دیگر با یکدیگر تعامل دارند و چگونگی آن را بررسی می کند. طبق نظریه آمابیل، اولین مؤلفه اصلی مهم برای خلاقیت، دانش خاص و مهارت های فنی در حوزه کار است، از جمله دانش واقعی، مهارت های فنی و استعداد های خاص حوزه خاص. دومین مؤلفه خلاقیت، فرآیندهای مرتبط با خلاقیت است، از جمله ویژگی های شخصیتی مختلف مانند تمایل به ریسک پذیری مناسب و تحمل ابهام، و برای خلاقیت گروهی، ویژگی های گروهی مانند تجربیات متنوع و مهارت های اجتماعی. انگیزه درونی، یعنی درگیر شدن در یک فعالیت به دلیل لذت بخش یا معنادار بودن، سومین مؤلفه در نظریه آمابیل است. این شامل تمایل طبیعی فرد به سمت کار و درک او از دلایل خود برای انجام آن کار است، چیزی که به شدت تحت تأثیر محیط کار است. چهارمین و تنها مؤلفه بیرونی این نظریه محیط کاری گسترده تر

¹ Guerra & Pérez

¹ Mankin

³ Amabile

است که در آن خلاقیت کارکنان رخ می‌دهد (آماییل و پرات^۳، ۲۰۱۶). رفتار خلاق فردی ترکیبی از صفات، رفتارها و انگیزه است (هارگادون و بچکی^۴، ۲۰۰۶).

بسیاری از عوامل فردی بر رفتار خلاقانه افراد تأثیر می‌گذارند، برخی از عوامل فردی و گروهی که برای خلاقیت مهم هستند بیش از سایرین در معرض آموزش و رشد هستند و عواملی که توسعه آنها از طریق آموزش دشوارتر است باید در فرآیند استخدام هدف قرار گیرند (ریترپالمون^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). بیش از توانایی جمعی خلاقانه اعضای گروه، خلاقیت در سطح گروه از تعاملات و فرآیندهای اعضا ناشی می‌شود (یون^۶ و همکاران، ۲۰۱۰). یک مزیت مهم خلاقیت گروهی این است که از دیدگاه‌های مختلف و ادغام ایده‌ها استفاده می‌کند که به خوبی برای خلاقیت، به ویژه حل خلاقانه مسئله مناسب است (هان^۷ و همکاران، ۲۰۱۷). توانایی مدیریت سازنده تعارض و ایمنی روانی اهمیت ویژه‌ای برای خلاقیت گروهی دارد زیرا به اشتراک گذاری دانش، یادگیری تیمی و ایده‌های جدید را تسهیل می‌کند (متیک و هیریداراج، ۲۰۲۱). خلاقیت سازمانی فرآیند ایجاد یک محصول، خدمات، ایده، رویه یا فرآیند جدید ارزشمند و مفید توسط افراد با هم در یک سیستم اجتماعی پیچیده است و قابل تمرین است که محیط کاری تولید ایده، اشتراک دانش و حل خلاقانه مشکلات را تسهیل کند. افراد در آن محیط به احتمال زیاد ایده‌های خلاقانه‌ای را ایجاد می‌کنند که شامل مفاهیم منحصر به فرد یا کاربردهای جدید مفاهیم موجود است (رزق و همکاران، ۲۰۲۲).

پیشینه پژوهش

در ادامه به برخی از پژوهش‌های صورت گرفته توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی اشاره می‌شود. ونگ و دوتی در سال ۲۰۲۲ توسعه منابع انسانی را به عنوان یک پدیده چند سطحی و چند زمینه‌ای ترسیم و به دو حوزه متمایز اما به هم مرتبط طبقه‌بندی می‌کنند: توسعه منابع انسانی در سطح خرد و کلان. و بیان می‌دارند توسعه منابع انسانی در حوزه خرد با تحقیقات و اقدامات در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، بین فردی و بین سازمانی سروکار دارد. همچنین ممکن است شامل منابع انسانی استراتژیک سازمانی باشد. تمرکز توسعه منابع انسانی کلان دعوت به تحقیق در مورد شکل‌گیری سیاست‌های دولتی، برنامه‌های توسعه نیروی کار، و نتایج پیاده‌سازی از جمله تحقیقات تطبیقی بین‌المللی بین‌المللی است (ونگ و دوتی، ۲۰۲۲). در پژوهشی توسط متیک و هیریداراج (۲۰۲۱) با عنوان تأثیر توسعه منابع انسانی به افزایش خلاقیت سازمانی و منتج به طراحی یک مدل مفهومی چند سطحی شده است، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی از طریق عوامل آموزشی و عوامل توسعه‌ای، موجب پرورش خلاقیت سازمانی در سطح فردی، گروهی و سازمانی شده است. فعالیت‌های آموزشی از طریق خلق دانش، اشتراک دانش، مدیریت دانش و ایجاد مدیریت سیستم دانش به خلاقیت فردی، تیمی و سازمانی کمک می‌کند و

³ Pratt

⁴ Hargadon & Bechky

⁵ Reiter Palmon

⁶ Yoon

⁷ Han

عوامل توسعه ای: در سطح فردی آموزش خلاقیت، مربیگری و راهنمایی، توسعه شغلی؛ و توسعه رهبر و رهبری و در سطوح گروهی و سازمانی: تیم سازی و مدیریت تعارض، مدیریت عملکرد و تغییر فرهنگ در افزایش خلاقیت سازمانی موثر می باشند.

در پژوهشی که توسط جو و یانگ در ۲۰۱۳ با عنوان خلاقیت و توسعه منابع انسانی صورت پذیرفته است، مروری بر ادبیات یکپارچه و چارچوبی مفهومی برای تحقیقات آینده شده است. تاریخچه پژوهش خلاقیت را بر اساس سه دیدگاه: ویژگی های شخصی، دیدگاه های زمینه ای و دیدگاه های یکپارچه مورد بحث قرار داده و به بررسی مطالعات از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۲ پرداخته و برای تحقیقات خلاقیت در توسعه منابع انسانی یک مدل مفهومی ارائه شده که عوامل شخصی و عوامل زمینه ای مانند سازمانی و اجتماعی را ادغام می کند و یک مدل چهار بعدی ارائه شده است: که عوامل شخصی (به عنوان مثال، یادگیری، آموزش محتوای فعلی، مهارت های فرآیند خلاق، انگیزه، خودکارآمدی خلاق و شخصیت) و سه عامل زمینه ای؛ زمینه سازمانی (به عنوان مثال، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی از خلاقیت) زمینه اجتماعی (به عنوان مثال، همکاران، رهبری و توسعه رهبر) و زمینه شغلی (مانند طراحی مجدد شغل، توانمندسازی شغلی، مشارکت شغلی) را پیشنهاد کردند (جو و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین تامسون و مابی در سال ۱۹۹۴ به مؤلفه های توسعه سازمانی، توسعه شغلی و توسعه آموزش بعنوان مؤلفه های توسعه منابع انسانی اشاره می کنند که این مؤلفه ها توسط دیگران نیز تکرار می شود مثلاً مک لاگان ۱۹۸۹؛ واتکینز ۱۹۸۹ (منکین، ۲۰۰۱).

عبداله زاده و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان «شرکت ملی نفت» با رویکرد بلوغ قابلیت کارکنان انجام دادند که از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی توسعه ای و از منظر روش گردآوری داده ها، یک پژوهش پیمایشی مقطعی بوده است. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح آمیخته اکتشافی استفاده شده است. مقوله های زیربنایی توسعه منابع انسانی با روش تحلیل کیفی مضمون شناسایی شد و الگوی نهایی با روش حداقل مربعات جزئی اعتبارسنجی شد. نتایج نشان داده است مدیریت ناسازگار زیربنایی ترین متغیر توسعه منابع انسانی است که بر مدیریت افراد و مدیریت قابلیت اثر می گذارد. این عوامل نیز بر مدیریت شایستگی و تحول اثر گذاشته و به کادرسازی مدیریتی براساس دانش منجر می شوند. کادرسازی به جذب، استخدام و نگهداشت منابع انسانی و آموزش و یادگیری منتهی می شود و در ادامه تحقیق و توسعه را تحت تاثیر قرار می دهد. در نهایت تحقیق و توسعه از طریق عملکرد مبتنی بر منشور اخلاقی و مدیریت عملکرد می توان به توسعه منابع انسانی دست یافت. قلی زاده و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره وری در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از رویکرد معاملات ساختاری داشته اند که منجر به ارائه مدل در ۴ مؤلفه اصلی، ۱۵ بعد و ۵۳ شاخص شده است. این تحقیق منجر به شناسایی مؤلفه های اصلی، پویایی گروهی و روحیه تیمی، انگیزه های توفیق طلبی و استعداد سنجی و تکمیل بانک های استعداد از کارکنان، مستندسازی و استمرار در یادگیری، ایجاد انگیزش و توفیق طلبی در میان کارکنان شد است.

در تحقیقی دیگری با عنوان ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمانهای دولتی با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از نظریه داده بنیاد که توسط رخشانی و همکاران (۱۳۹۹) صورت پذیرفته است، به ارائه مدل پرداخته اند. نتایج پژوهش نشان دهنده استخراج ۳۳ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی است که در قالب مدل پارادیمی شامل فعالیتهای توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه بعنوان پدیده محوری، شرایط علی (مسئولیت پذیری سازمان و مزیت رقابتی سازمان)، عوامل زمینه ای (توسعه جویی مدیران، فرهنگ سازمانی، مشوق های توسعه منابع انسانی)، عوامل مداخله گر (جو حاکم سازمانی، رویکرد سنتی نظام اداری)، راهبردها (توانمندسازی فردی، توانمند سازی سازمانی) و پیامدها (توسعه فردی، توسعه سازمانی) قرار گرفته اند.

شناسایی و بیان اینکه چگونه فعالیت های HRD باعث تقویت خلاقیت در سازمان ها می شود، گام مهمی در تاکید بر اهمیت استراتژیک HRD در عصر نوآوری است بنابراین انجام این مطالعه می تواند به توسعه دانش موجود در این زمینه کمک نماید. مدیران سازمانها قبل از بکارگیری روشها، استراتژیها و یا نتایج هر پژوهشی در توسعه منابع انسانی، میبایست در ابتدا ظرفیتهای HRD برای تأثیرگذاری بر خلاقیت سازمانی در سطوح مختلف فردی، شغلی و سازمانی را بشناسند که در پژوهش حاضر به اهمیت و ضرورت آن پرداخته شده است. در بررسی و مطالعه تحقیقات و مقالات داخلی و خارجی مرتبط، پژوهشی با محوریت توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی در سطوح مختلف، مشاهده نشد. همچنین طی بررسی چالشها و دغدغههای پیش روی مدیران سازمانها (بالاخص مدیران منابع انسانی در سازمان امور اداری و استخدامی) مشخص گردید، علیرغم تحقیقات صورت گرفته در بخشهای مختلف مدیریت منابع انسانی، لیکن در زمان استفاده و بکارگیری از نتایج پژوهشهای انجام شده، دستاورد، کارائی و عملکرد مطلوب و مناسبی مبنی بر توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی در سازمانها تحقق نیافته است.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش رویکرد آمیخته می باشد. در بخش کیفی این تحقیق؛ شاخص ها، مؤلفه ها و ابعاد اصلی توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی به روش فراترکیب از عمق ادبیات تحقیق و مبانی نظری پیرامون موضوع استخراج شد که اسناد و مدارک قابل دسترس در پایگاه های داده (Sid, Civilica, Mega paper, Google scholar) در بازه زمانی سال های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ جهت بررسی اطلاعات منابع انگلیسی و بازه زمانی سالهای ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۲ جهت منابع فارسی مورد استفاده قرار گرفت و از میان انبوه مقالات اولیه تعداد ۵۵ مقاله مناسب با توجه به کلید واژه ها و بررسی عناوین، چکیده، محتویات و غیر تکراری بودن مقالات شناسایی شدند و به کمک تکنیک دلفی و با استفاده از دیدگاه های خبرگان و نخبگان که دارای تحصیلات، تجربه و تحقیقات مرتبط بوده اند و با ایجاد پانل دلفی ۱۸ نفره، پرسشنامه شامل شاخص های استخراج شده در طیف پنج گزینه ای لیکرت در اختیار خبرگان قرار گرفت و مولفه های مورد اجماع شناسایی و مدل مفهومی تحقیق بر مبنای ادبیات موضوع تدوین و امتیاز دهی و تعیین ضریب کندال توسط نرم افزار Spss صورت گرفت.

در بخش کمی جهت آزمون مدل، پس از جمع آوری تعداد ۱۹۹ پرسشنامه به روش تصادفی از جامعه آماری که شامل کلیه کارکنان سازمان اداری و استخدامی کشور بودند، پرسشنامه ها مورد بررسی و آزمون مدل صورت گرفت. که جهت بررسی اعتبار متغیرها و پرسشنامه از تکنیکهای تحلیل عاملی تاییدی، و جهت تحلیل داده ها از آزمون های ناپارامتریک و نرم افزار اسمارت پی ال اس (Smart pls32) و جهت آزمون نرمال بودن توزیع داده های یک متغیر از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ($K-S$)^۱، و همینطور جهت اطمینان از کفایت نمونه گیری از شاخص KMO و آزمون بارتلت (Bartlett Test) استفاده شد. برای برازش اعتبار کلی مدل^۲ از شاخص نیکویی برازش (GOF)^۳، و جهت سنجش پایایی (پایداری دورنی) از ضریب آلفا کرونباخ، و از آمار توصیفی استنباطی (میانگین، واریانس، همبستگی)، آزمون کفایت حجم نمونه و از نرم افزار Spss استفاده شد.

یافته های پژوهش

نتایج حاصل از انجام دو مرحله دلفی نشان داد که مدل چند سطحی توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی با ۳ بعد، ۱۴ مولفه و ۵۵ شاخص مورد تأیید نهایی قرار گرفت و به علت عدم معرفی شاخص جدید، اجماع و اشباع تئوریک حاصل شده که در نمودار ۱ ابعاد و مولفه های مدل تحقیق نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل چند سطحی توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی

¹ Kolmogorov-Smirnov

² Overall Model Fit

³ Goodness of Fit

در بخش کمی ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به بررسی اعتبار متغیرها و پرسشنامه پرداخته شده است. پرسشنامه‌های تحقیق در یک بازه زمانی یک ماهه بین اعضای نمونه توزیع و پس از جدا نمودن پرسشنامه‌های ناقص در نهایت تعداد ۱۹۹ پرسشنامه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. نتیجه آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

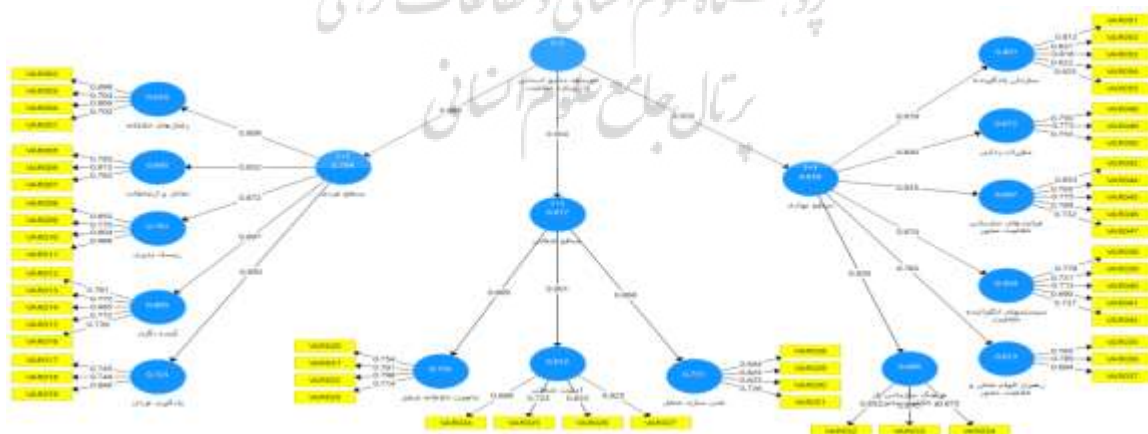
متغیر	میانگین	انحراف معیار	Sig (سطح معنی داری)	α (مقدار خطا)	نتیجه آزمون
سطح فردی	۴/۳۹	۰/۱۶۹	۰/۰۰۰	۰/۰۵	غیرنرمال
سطح شغلی	۴/۱۷	۰/۱۵۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	غیرنرمال
سطح نهادی	۴/۲۵	۰/۱۷۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵	غیرنرمال

با توجه به جدول ۱ چون مقدار سطح معنی داری همه متغیرها کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ می‌باشد، توزیع آنها غیرنرمال است بنابراین برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. با توجه به جدول ۲ شاخص KMO و همچنین آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت^۱ نیز در تحلیل عاملی توسط SPSS 24 به ترتیب برابر با ۰/۸۵۴ و ۰/۰۰۰ است. که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی می‌باشد.

جدول ۲. خروجی شاخص KMO و آزمون بارتلت

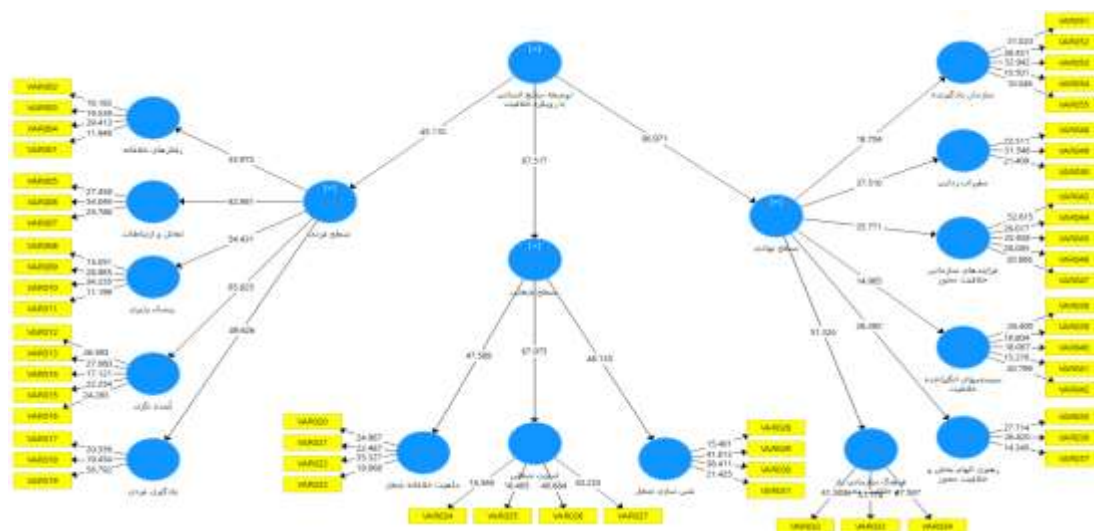
شاخص	(KMO)	بارتلت	Sig (سطح معنی داری)	درجه آزادی	نتیجه
مقدار	۰/۸۵۴	۱۰۰۰۹/۳۱۵	۰/۰۰۰	۱۴۳۰	تایید

نمودارهای ۲ و ۳ مدل اندازه‌گیری مدل را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهد.



نمودار ۲. خروجی نرم‌افزار درباره ضرایب تخمین استاندارد مدل چند سطحی توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی

¹ Bartlett's Test of Sphericity Sig



نمودار ۳. خروجی نرم افزار درباره ضرایب معناداری مدل چند سطحی توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی

طبق نمودارهای ۲ و ۳ مدل اندازه‌گیری تحقیق به منظور سنجش صحت و اعتبار شاخص‌ها با استفاده از بار عاملی و ضرایب معناداری بررسی شده است. بررسی ضریب تخمین استاندارد و معناداری مدل نشان داد که تمامی شاخص‌های مرتبط در مدل از نظر بار عاملی و ضرایب معناداری مناسب هستند که در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. بار عاملی و ضریب معناداری سوالات پرسشنامه

ابعاد	مولفه	شاخص‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	مقدار P- Value	نتیجه
سطح فردی	رفتارهای اخلاقانه	حل مسائل نوآورانه	۰,۷۰۰	۱۱,۹۴۶	<۰.۰۵	تایید
		دنبال کردن علایق	۰,۶۹۸	۱۶,۱۸۳	<۰.۰۵	تایید
		ابتکار عمل	۰,۷۰۴	۱۹,۵۳۹	<۰.۰۵	تایید
		علاقه به تجربیات جدید	۰,۸۰۶	۳۹,۴۱۳	<۰.۰۵	تایید
	تعامل و ارتباطات	ارتباطات میان فردی	۰,۷۸۵	۲۷,۴۵۸	<۰.۰۵	تایید
		روحیه تعامل و همکاری	۰,۸۱۳	۳۴,۰۴۴	<۰.۰۵	تایید
		تیم سازی	۰,۷۶۳	۲۵,۷۸۶	<۰.۰۵	تایید
	ریسک پذیری	حمایت از ریسک پذیری	۰,۶۵۳	۱۵,۰۵۱	<۰.۰۵	تایید
		آمادگی برای تغییر	۰,۷۷۰	۲۸,۹۸۵	<۰.۰۵	تایید
		تشویق ایده ها و نظرات خلاق	۰,۸۰۴	۳۴,۲۳۵	<۰.۰۵	تایید
		انتقاد پذیر بودن کارکنان	۰,۶۸۶	۱۱,۱۹۹	<۰.۰۵	تایید
	آینده‌نگری	افزایش ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فرد	۰,۷۶۱	۲۶,۵۹۹	<۰.۰۵	تایید
		انگیزه های فردی	۰,۷۷۲	۲۷,۰۶۰	<۰.۰۵	تایید
		بلوغ ذهنی	۰,۶۹۵	۱۷,۱۲۱	<۰.۰۵	تایید
		تفکر خلاق ایده	۰,۷۷۲	۲۲,۲۵۴	<۰.۰۵	تایید

ابعاد	مولفه	شاخص‌ها	بارعاملی	ضریب معناداری	مقدار P- Value	نتیجه
	یادگیری فردی	ارتقاء ادراکات محیطی کارکنان	۰,۷۳۹	۲۴,۲۸۳	<۰,۰۰۵	تایید
		مهارت گفتگو و اظهار نظر	۰,۷۴۵	۲۰,۳۵۶	<۰,۰۰۵	تایید
		مشارکت در تیم	۰,۷۴۴	۱۹,۴۵۴	<۰,۰۰۵	تایید
		یادگیری مستمر	۰,۸۴۶	۵۶,۷۹۲	<۰,۰۰۵	تایید
سطح شغلی	ماهیت خلاقانه شغل	برخورداری از فرصت یادگیری و توسعه مهارت	۰,۷۳۴	۲۴,۹۶۷	<۰,۰۰۵	تایید
		دریافت بازخورد سازنده و فوری	۰,۷۶۱	۲۲,۴۸۷	<۰,۰۰۵	تایید
		شفافیت اهداف و انتظارات	۰,۷۹۳	۳۵,۳۲۷	<۰,۰۰۵	تایید
		تنوع وظایف	۰,۷۱۴	۱۹,۹۶۸	<۰,۰۰۵	تایید
	امنیت شغلی	احساس امنیت در فضای کار	۰,۶۸۹	۱۴,۵۶۵	<۰,۰۰۵	تایید
		رفاه معنوی	۰,۷۲۳	۱۶,۴۶۵	<۰,۰۰۵	تایید
		کیفیت زندگی کاری	۰,۸۳۳	۴۶,۶۶۴	<۰,۰۰۵	تایید
		ایجاد تعهد شغلی	۰,۸۲۵	۴۳,۲۳۳	<۰,۰۰۵	تایید
	غنی سازی شغلی	خودمختاری شغلی	۰,۶۴۴	۱۵,۴۰۱	<۰,۰۰۵	تایید
		چرخش شغلی	۰,۸۲۵	۴۱,۸۱۳	<۰,۰۰۵	تایید
		چالشی بودن شغل	۰,۸۲۳	۳۰,۴۱۱	<۰,۰۰۵	تایید
		توسعه مهارت‌ها	۰,۷۲۵	۲۱,۴۲۵	<۰,۰۰۵	تایید
سطح سازمانی	فرهنگ سازمانی باز و خلاقیت محور	ساختار غیر سلسله مراتبی	۰,۸۵۲	۴۱,۳۸۳	<۰,۰۰۵	تایید
		تنوع فکری و تیمی	۰,۸۵۲	۵۱,۷۷۸	<۰,۰۰۵	تایید
		فضای روانی امن	۰,۸۷۳	۶۷,۵۶۷	<۰,۰۰۵	تایید
	رهبری الهام بخش و خلاقیت محور	الگو بودن در خلاقیت	۰,۷۸۳	۲۷,۷۱۴	<۰,۰۰۵	تایید
		تحمل ابهام و شکست	۰,۷۸۵	۲۶,۸۲۰	<۰,۰۰۵	تایید
		ارتقاء توانمندیهای کارکنان	۰,۶۸۴	۱۴,۸۴۰	<۰,۰۰۵	تایید
	سیستم‌های انگیزاننده خلاقیت	آموزش شغلی	۰,۷۷۸	۲۶,۴۰۰	<۰,۰۰۵	تایید
		سیستم های پاداش دهی	۰,۷۳۱	۱۸,۸۰۴	<۰,۰۰۵	تایید
		ارزیابی و بازخورد	۰,۷۱۳	۱۸,۰۶۷	<۰,۰۰۵	تایید
		نظام انگیزش سازمان	۰,۶۹۰	۱۵,۳۷۶	<۰,۰۰۵	تایید
		فناوری	۰,۷۳۷	۲۰,۷۹۹	<۰,۰۰۵	تایید
	فرایندهای سازمانی خلاقیت محور	مدیریت استعداد	۰,۸۵۳	۵۲,۶۱۹	<۰,۰۰۵	تایید
		شایسته سالاری	۰,۷۶۵	۲۶,۰۱۷	<۰,۰۰۵	تایید
		تفویض اختیار	۰,۷۷۵	۲۵,۹۲۸	<۰,۰۰۵	تایید
		جانشین پروری	۰,۷۸۹	۲۸,۰۳۵	<۰,۰۰۵	تایید
		مربیگری و استادی	۰,۷۳۲	۲۰,۸۶۶	<۰,۰۰۵	تایید
	مقررات زدایی	برنامه راهبردی	۰,۷۵۰	۲۳,۵۱۱	<۰,۰۰۵	تایید
		سیاست جذب و انتصاب درست	۰,۷۷۳	۳۱,۵۴۸	<۰,۰۰۵	تایید

ابعاد	مولفه	شاخص‌ها	بارعاملی	ضریب معناداری	مقدار P-Value	نتیجه
	یادگیری سازمانی	نظام ارزیابی عملکرد	۰,۷۵۳	۲۱,۴۰۹	<۰,۰۵	تایید
		قانون	۰,۸۱۲	۳۱,۰۵۲	<۰,۰۵	تایید
		ساختاری	۰,۸۳۱	۳۸,۴۳۱	<۰,۰۵	تایید
		فرآیندی	۰,۸۱۸	۳۲,۹۴۲	<۰,۰۵	تایید
		فرهنگی	۰,۶۲۲	۱۰,۵۰۱	<۰,۰۵	تایید
		تکنولوژیکی	۰,۶۲۴	۱۰,۰۴۶	<۰,۰۵	تایید

با توجه به جدول ۳:

۱. همه شاخص‌های مربوط به مولفه‌های مدل با بار عاملی بالاتر از ۰/۵ و ضرایب معناداری قابل توجه (بیش از ۱/۹۶) تایید شده‌اند. این نشان می‌دهد که هر یک از شاخص‌ها سهم معناداری در ساختار عاملی متغیرهای مربوط دارند.

۲. ضرایب معناداری همه سوالات در سطح معناداری ($p < 0.05$) قرار دارند که اعتبار روابط مدل را تضمین می‌کند.

۳. مقادیر p-Value تایید می‌کند که تمامی شاخص‌های به کاررفته در مدل اندازه‌گیری، به شکل معنادار و قابل اتکا مربوط به عامل خود هستند و در توضیح ساختار مدل نقش مهمی ایفا می‌کنند. این موضوع موجب افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد نتایج تحلیل ساختاری و مدل معادلات ساختاری پژوهش می‌شود.

بنابراین، مدل از نظر ساختاری تایید مورد تایید است و می‌توان به اندازه‌گیری و تحلیل‌های بعدی بر اساس این مدل اعتماد نمود. علاوه بر این با توجه به نمودارهای ۲ و ۳ بار عاملی همه شاخص‌ها بیشتر از ۰/۵ هست و ضرایب معناداری نیز از ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نشد و همه شاخص‌های شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند. بررسی خروجی نرم افزار در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی‌داری نشان داد که سطح فردی با ضریب استاندارد ۰/۸۸۵ و عدد معناداری ۴۵/۱۱۰، سطح شغلی با ضریب استاندارد ۰/۹۰۴ و عدد معناداری ۶۷/۵۱۷ و سطح نهادی با ضریب استاندارد ۰/۹۲۶ و عدد معناداری ۸۰/۹۷۱ تایید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که مقوله‌های شناسایی شده همبستگی بالایی با توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت دارند و به خوبی توانسته‌اند تغییرات آن را تبیین نمایند. همچنین تمامی ضرایب بدست آمده معنادار-اند. زیرا مقدار آنها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر است. براساس نتایج این تحلیل، همه شاخص‌های به دست آمده نیز، تایید شدند. براساس نتایج این تحلیل، همه ۵۵ شاخص به دست آمده نیز، تایید شدند.

ضریب آلفای کرونباخ معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجش مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، بیانگر پایایی قابل قبول است. در جدول ۴ مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسشنامه است.

جدول ۴. شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R^2)	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
سطح فردی	۰/۵۳	۰/۸۲	۰/۷۸	۰/۸۱	۰/۵۳
سطح شغلی	۰/۵۴	۰/۷۳	۰/۸۲	۰/۸۰	۰/۵۴
سطح نهادی	۰/۵۶	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۷۹	۰/۵۶

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها هست، روش PLS معیار مدرن‌تری نسبت به آن به نام پایایی ترکیبی^۱ به کار می‌برد در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی در این روش، هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند. مقدار پایایی ترکیبی یک سازه از یک نسبت حاصل می‌شود که در صورت این کسر، واریانس بین یک سازه با شاخص‌هایش به اضافه مقدار خطای اندازه‌گیری می‌آید. در صورتی که مقدار آن برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. با عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول ۴ مقدار تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ هستند، برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تایید می‌شود. قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه در روش پی. ال. اس، با استفاده از معیار پایایی اشتراکی^۲ ارزیابی می‌گردد. این مقدار باید بیشتر از ۰/۵ باشد. جدول ۴ مقادیر به دست آمده برای این شاخص را نشان می‌دهد برای هر سه بُعد، بزرگتر از حداقل مدار قابل قبول آن است.

روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. بدین معنی که مقدار میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهند. با توجه به موارد گفته شده و مقادیر جدول ۴ مقادیر تمامی میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده، همچنین $CR > AVE$ می‌باشد. بنابراین عناصر مدل اندازه‌گیری از روایی هم‌گرایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۵. روایی واگرایی متغیرها

متغیر	سطح فردی	سطح شغلی	سطح نهادی
سطح فردی	۰/۷۳		
سطح شغلی	۰/۵۱	۰/۷۳	
سطح نهادی	۰/۴۳	۰/۵۹	۰/۷۵

^۱ CR (Composit reliability)^۲ Communalilty

روایی واگرا معیار دیگری برای سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در نرم افزار PLS است. روایی واگرا در این پژوهش از روش فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرایی استفاده شده است. به زعم فورنل و لارکر، روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. با توجه به جدول ۵ می‌توان گفت که روایی واگرایی در حد قابل قبولی قرار دارد. چرا که جذر میانگین واریانس استخراج شده ($\sqrt{AVE}$) برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی واگرای عناصر مدل اندازه‌گیری مورد تایید است.

جدول ۶. میزان برازش مدل تحقیق

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
سطح فردی	۰/۵۳	۰/۷۸
سطح شغلی	۰/۵۴	۰/۸۲
سطح نهادی	۰/۵۶	۰/۸۶
میانگین	۰/۵۴	۰/۸۲
GOF	۰/۶۶	$\sqrt{AveR2 \times (Ave \text{ of communalities})}$

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. با توجه به جدول ۶ و حصول عدد ۰/۶۶ برای این مدل، نشان از برازش بسیار مناسب مدل تحقیق است. در نهایت، برای ارزیابی برازش کلی مدل^۱، از شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده^۲ استفاده گردید. این شاخص، میانگین تفاوت بین همبستگی‌های مشاهده شده در داده‌ها و همبستگی‌هایی که مدل پیش‌بینی می‌کند را اندازه‌گیری می‌کند و مقادیر کمتر آن نشان‌دهنده برازش بهتر است. مقدار به دست آمده برای این شاخص در پژوهش حاضر برابر ۰/۰۶۷ بود.

از آنجایی که این مقدار از حد قابل قبول ۰/۰۸ کمتر است، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از برازش کلی بسیار خوبی با داده‌های جمع‌آوری شده برخوردار است و این یافته، اعتبار نتایج تحلیل ساختاری را بیش از پیش تأیید می‌کند (هنسلر^۳ و همکاران، ۲۰۱۴).

نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمان، یک فرآیند یک بعدی نیست، بلکه پدیده‌ای پیچیده و چند سطحی است که در تعامل سه سطح فردی، شغلی و نهادی شکل می‌گیرد. خلاقیت سازمانی در خلأ اتفاق

^۱ Overall Model Fit

^۲ SRMR

^۳ Henseler

نمی‌افتد، بلکه نیازمند هم‌افزایی میان یادگیری فردی، طراحی شغلی انگیزاننده و فرهنگ سازمانی باز است. زمانی که این سه سطح در تعامل مستمر باشند، توسعه منابع انسانی از رویکردی صرفاً آموزشی به رویکردی «نوآوری‌محور» و «یادگیرنده» تبدیل می‌شود که سازمان را به پایداری، رقابت‌پذیری و مزیت خلاقانه می‌رساند. در این مدل بعد فردی به عنوان پایه و اساس مدل، بر ویژگی‌ها، توانایی‌ها و انگیزش کارکنان برای بروز خلاقیت تمرکز دارد؛ کارکنان به عنوان بازیگران اصلی خلاقیت، نیازمند ترکیبی از مهارت‌هایی مانند تعامل، ریسک‌پذیری، آینده‌نگری و یادگیری مستمر هستند. رفتارهای خلاقانه، محصول نهایی این بعد است که در صورت وجود بستر مناسب، بروز می‌کند.

بعد شغلی به عنوان سطح میانی، بر طراحی و غنی‌سازی شغل به گونه‌ای تأکید دارد که بستر لازم برای بروز و پرورش خلاقیت را فراهم کند و مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شوند که نه تنها با تغییرات پویا باشند (ماهیت خلاقانه)، بلکه امنیت روانی لازم برای آزمایش ایده‌های جدید را فراهم کنند (امنیت شغلی) و از طریق غنی‌سازی، امکان رشد و شکوفایی مستمر را برای فرد ایجاد نمایند. و در نهایت بعد نهادی به عنوان سطح کلان، بر نقش سیستم‌ها، ساختارها و فرهنگ سازمانی در تسهیل یا بازدارندگی خلاقیت تمرکز دارد. و بر این نکته تأکید دارد که خلاقیت یک پدیده تصادفی و خودجوش نیست، بلکه نیازمند طراحی عمدی سیستم‌های سازمانی است. یک فرهنگ باز که توسط رهبری الهام‌بخش هدایت می‌شود، پایه‌ریزی می‌گردد. سپس این فرهنگ باید توسط سیستم‌های انگیزشی تقویت شده، در فرآیندهای کاری نهادینه شود و با کاهش بوروکراسی (مقررات‌زدایی) و ترویج یادگیری سازمانی به عنوان یک چرخه حیات دائمی، تثبیت گردد.

تبیین یافته‌ها و نتایج تحقیق را می‌توان در پرتو نظریات و پژوهش‌های پیشین بهتر درک کرد یافته‌ها تایید می‌کنند که در سطح فردی، توسعه منابع انسانی از طریق پرورش ویژگی‌های رفتاری، نگرشی و مهارتی کارکنان تحقق می‌یابد. مولفه‌ی نخست، رفتارهای خلاقانه شامل حل مسائل به شیوه‌های نوآورانه، پیگیری علایق شخصی، ابتکار عمل و تمایل به تجربیات جدید است که این مولفه با مفهوم خودتعیین‌گری در نظریه انگیزش درونی دسی و رایان (۱۹۸۵) هم‌راستا است و با یافته‌های پژوهش ترابی و همکارانش (ترابی و همکاران، ۱۴۰۴) و (هیریداراج و متیک، ۲۰۲۱) مطابقت دارد. مولفه‌ی دوم، تعامل و ارتباطات، بر مهارت‌های میان‌فردی، روحیه‌ی همکاری و تیم‌سازی تأکید دارد که با دیدگاه ویک (۱۹۹۵) درباره اهمیت «تعامل اجتماعی در ساخت معنا» در فرآیند یادگیری و نوآوری همسویی دارد. همچنین با یافته‌های پژوهش شاکری و همکارانش (شاکری و همکاران، ۱۴۰۴) مطابقت دارد.

مولفه‌ی سوم، ریسک‌پذیری و پذیرش ابهام، با نظریه خلاقیت آمابیل که محیط‌های کم‌تنش و حمایت‌گر را لازمه بروز خلاقیت می‌داند، همخوانی دارد و با یافته‌های پژوهش محمدیاری و همکارانش (محمدیاری و همکاران، ۱۴۰۳) نیز مطابقت دارد. مولفه‌ی چهارم، آینده‌نگری، بر رشد ظرفیت‌های ذهنی و انگیزه‌های درونی تمرکز دارد که با دیدگاه باندورا (۱۹۹۷) درباره‌ی «خودکارآمدی» و نقش آن در رفتارهای نوآورانه همسو است و با یافته‌های پژوهش مشعلی و همکارانش (مشعلی و همکاران، ۱۴۰۰) نیز مطابقت دارد. در نهایت، یادگیری فردی مستمر با تأکید بر مهارت گفتگو و مشارکت، بیانگر تحقق سطح

«تسلط فردی» با نظریه یادگیری سازمانی پیترسنگه (۱۹۹۰) همسو و با پژوهش گیرا و همکارانش نیز که بر اهمیت یادگیری فردی بر عملکرد شغلی فردی در خدمات و نقش ساختار سازمانی تاکید دارند (گیرا و پرز، ۲۰۲۵) همراستا می باشد.

در سطح شغلی، خلاقیت در طراحی و ماهیت کار نهاده می شود. مولفه‌ی نخست، ماهیت خلاقانه شغل، با شاخص‌هایی مانند فرصت یادگیری، بازخورد فوری، شفافیت اهداف و تنوع وظایف، با مدل ویژگی‌های شغل هاگمن و الدهام (۱۹۸۰) ارتباط دارد؛ مولفه‌ی دوم، امنیت شغلی، با تأکید بر احساس امنیت و کیفیت زندگی کاری، در راستای نظریه دو عاملی هرزبرگ (۱۹۵۹) قرار می گیرد که امنیت و رفاه را عوامل نگهدارنده عملکرد می داند. مولفه‌ی سوم، غنی سازی شغلی، با فراهم کردن خودمختاری و چالش در کار، به ایجاد انگیزه درونی و خلاقیت منجر می شود؛ مشابه با مفهوم «طراحی شغل انگیزاننده» در مدل‌های توسعه منابع انسانی مدرن است. و همچنین با یافته‌های پژوهش یزدان شناس و همکارانش (یزدان شناس و همکاران، ۱۳۹۹) مطابقت دارد.

در سطح نهادی، خلاقیت از طریق ساختارها، رهبری و نظام‌های مدیریتی تقویت می شود. مولفه‌ی نخست، فرهنگ سازمانی باز و خلاقیت‌محور، با ویژگی‌هایی چون ساختار غیرسلسله‌مراتبی، تنوع فکری و فضای روانی امن، به نظریه ادگار شاین (۱۹۹۲) درباره فرهنگ سازمانی و خرده فرهنگ‌های نوآورانه همخوانی دارد و با یافته‌های پژوهش جعفری و امیرنژاد (جعفری و امینی نژاد، ۱۳۹۸) با موضوع بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی (بر اساس مدل هافستد) بر خلاقیت مطابقت دارد. مولفه‌ی دوم، رهبری الهام‌بخش و خلاقیت‌محور، با پذیرش ابهام و شکست، و تمرکز بر توانمندسازی کارکنان، هم‌راستا با نظریه رهبری تحول‌آفرین بس و آوولیو (۱۹۹۴) است که بر ایجاد چشم‌انداز، انگیزش الهام‌بخش و تحریک فکری تأکید دارد؛ در این راستا، مطالعه سروری و همکاران نیز بر اهمیت نوآوری و رفتار کارکنان در ایجاد رفتار خلاقانه تحت رهبری الهام‌بخش و الهام محور تاکید دارند (سروری و همکاران، ۱۴۰۲). مولفه‌ی سوم، سیستم‌های انگیزاننده خلاقیت، شامل آموزش، پاداش‌دهی، ارزیابی و فناوری است؛ این مؤلفه با دیدگاه آمابیل (۱۹۹۶) درباره‌ی «پشتیبانی سازمانی از خلاقیت» و همچنین با مدل سرمایه فکری ادونسون (۱۹۹۷) هم‌خوانی دارد.

مولفه‌ی چهارم، فرایندهای سازمانی خلاقیت‌محور از مدیریت استعداد تا جانشین‌پروری به مفهوم قابلیت‌های پویا (تیس، ۱۹۹۷) اشاره دارد که توان سازگاری و نوآوری مستمر سازمان را افزایش می‌دهد؛ مولفه‌ی پنجم، مقررات‌زدایی، با حذف موانع بروکراتیک و سیاست‌گذاری هوشمند، همسو با دیدگاه مینتزبرگ (۱۹۹۳) درباره‌ی «سازمان‌های ادهوکراتیک» است که انعطاف و خلاقیت را جایگزین کنترل می‌کنند و که با یافته‌های پژوهش حدادی و همکارانش (حدادی و همکاران، ۱۳۹۹) مطابقت دارد. در نهایت، یادگیری سازمانی در پنج شاخص قانونی، ساختاری، فرآیندی، فرهنگی و تکنولوژیکی، با مدل مارکوآردت (۲۰۰۲) از سازمان یادگیرنده هم‌راستا و زیربنای پایداری نوآوری را فراهم می‌آورد. این سطح نشان می‌دهد که خلاقیت زمانی در شغل شکوفا می‌شود که طراحی کار، یادگیری ضمنی، و آزادی تصمیم‌گیری هم‌زمان وجود داشته باشند موضوعی که با مدل نوآوری در کار وستر (۲۰۰۲) نیز همخوانی و با یافته‌های پژوهش چاوشی و خاشعی (چاوشی و خاشعی، ۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان تاثیر سازوکارهای یادگیری سازمانی بر ظرفیت نوآوری استراتژیک مطابقت دارد.

در مجموع، این مدل، توسعه منابع انسانی با رویکرد خلاقیت سازمانی را نه به عنوان یک پدیده فردی، بلکه به مثابه نظامی یکپارچه از تعامل انسان، شغل و سازمان می‌نگرد؛ نظامی که از طریق توسعه مداوم ظرفیت‌های انسانی، یادگیری مستمر و فرهنگ باز سازمانی، منجر به خلق ارزش پایدار و مزیت رقابتی در محیط‌های پیچیده امروز می‌شود. این مدل، چارچوبی جامع برای ایجاد، پرورش و به کارگیری ظرفیت‌های انسانی در راستای ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان‌هاست و برای پژوهشگران آینده، استفاده از نتایج تحقیق حاضر برای مطالعات تحلیلی مقایسه‌ای، پیمایش طولی الگوی تحقیق، بررسی مطالعات مورد بیشتر جهت تقویت کفایت مدل نهایی پژوهش و هنجاریابی شاخص‌های مدل پیشنهاد می‌گردد.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم‌سازی: سیدحسین مدنی؛ روش‌شناسی: کرم اله دانش فرد، مرتضی موسی خانی؛ تحلیل رسمی: نازنین پيله وری؛ نگارش - پیش‌نویس اصلی: سیدحسین مدنی؛ نگارش - بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت: کرم اله دانش فرد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ بودجه خاصی برای این کار دریافت نکرده‌اند. از داوران ناشناس به خاطر نظرات بخردانه شان سپاسگزاریم.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافی را اعلام نکردند.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی (CC BY 4.0) Creative Commons Attribution 4.0 International License منتشر شده است که استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر در هر رسانه یا قالبی را مجاز می‌داند، به شرطی که شما به نویسنده(گان) اصلی و منبع، اعتبار مناسب بدهید، یک پیوند به مجوز Creative Commons ارائه دهید و در صورت ایجاد تغییرات، آن را مشخص کنید.

یادداشت ناشر

ناشر در مورد ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه‌های منتشر شده و وابستگی‌های نهادی بی‌طرف می‌ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل‌های زبانی بزرگ، صرفاً برای ویرایش زبان و بهبود خوانایی در این نسخه خطی استفاده شده‌اند. هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج یا نوشتن محتوای علمی استفاده نشده است. تمام مشارکت‌های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی گرفته شده است.

اختصارات

HRD = توسعه منابع انسانی OC = خلاقیت سازمانی

نویسنده(گان) طرح‌های زیستی

کرم اله دانش فرد دکتری خود را در رشته مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی) از دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات دریافت کرد. علایق پژوهشی ایشان شامل عملکرد سازمانی، هوش هیجانی، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است. ایشان در حال حاضر استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران هستند. نویسنده مسئول: ایمیل: daneshfard@iau.ac.ir

References

- Abdollahzadeh, S., Saeedi, L. & Toutian, S. (2015). Design and validation of human resources development model in knowledge-based companies of the National Oil Company with the approach of employee capability maturity, JR_IIESHRM-17-65_002- <https://civilica.com/doc/2301014>
- Alamsyah, K., Sari, A. L., Utami, P., Adzani, F., Haris, A., & Abdurrohman, O. (2023). Development of Human Resources Based on Competition: Literature Study in the Perspective of Information Technology and Digitalization Era. ENDLESS: INTERNATIONAL JOURNAL OF FUTURE STUDIES, 6(2), 378-393. DOI:10.54783/endlessjournal.v6i2.186- <https://www.researchgate.net/publication/372579436>
- Al-Kazlah, S. A. H., & Badkook, R. O. (2022). The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Motivation and Creativity in the Private Sector of Saudi Arabia. International Review of Management and Marketing, 12(4), 1-9. <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/13215>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. Research in Organizational Behavior, 36, 157-183. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51996>
- Chavoshi, Z., & Khashaei-Varnamkhasti, V. (2021). The effect of organizational learning mechanisms on strategic innovation capacity. Strategic Management Studies, 13(50), 21-38. SID. <https://sid.ir/paper/1139891/fa>
- David, P. M. (2001). A Model for Human Resource Development, Human Resource Development International, 4:1, 65 DOI:10.1080/13678860121714 <https://www.researchgate.net/publication/248996832>
- Dibaji, S., Saeidi, L. & Totian, S. (2025). Model of retention of Generation Z employees in government organizations (Case study: Ministry of Interior). Transformative Human Resources, 14(4), 51-72. doi:10.71677/thr.2025.1203533 <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1203533>
- Gholizadeh, M., Zafarani, R., & Mohammadian Saravi, M. (1400). Presenting a human resources development model focusing on productivity in the National Tax Affairs Organization using the structural equation approach, Quarterly Journal of Innovation and Value Creation, Volume 10, Issue 19, Spring and Summer 1400, pages 185-203 <https://www.sid.ir/paper/1038299/fa>
- Guerra-Gómez, J., & Pérez-Sánchez, E. O. (2025). Individual learning in organisational learning contexts: A literature review. Human Systems Management, 44(1), 6-19.- <https://scholar.google.com/scholar>

- Haddadi, T., Salimi, M. & Jahaniyan, R. (2019). Presenting a conceptual model for developing human resources performance with a futures research approach (Study of Mostazafan Foundation), <https://civilica.com/doc/1488594>
- Han, S. J., Chae, C., Macko, P., Park, W., & Beyerlein, M. (2017). How virtual team leaders cope with creativity challenges. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 261-276. <https://www.researchgate.net/publication/315747032>
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become a creative collective: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500. <https://www.researchgate.net/publication/228351330>
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013): Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428114526928>
- Hirudayaraj, M., & Matic, J. (2021). Leveraging Human Resource Development Practice to Enhance Organizational Creativity: A Multilevel Conceptual Model. *Human Resource Development Review*, 20(2), 172-206 - <https://scholar.google.com/scholar>
- Jafari, Mohammad Bagher, and Amirnejad, Qanbar. (2017). Investigating the effect of organizational culture (based on Hofstede's model) on creativity. *Public Policy Making in Management (Public Administration Mission)*, 8(26), 79-89. SID. <https://sid.ir/paper/199085/fa>
- Joo, B. K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research. *Human Resource Development Review*, 12(4), 390-421. <https://www.researchgate.net/publication/259863505>
- Mashali, B., Sheibani, H., Hajiani, E., & Ghanbari, A. (2019). Designing a Hybrid Model for Public Sector Human Resources Forecasting. *Public Management Research*, 12(44), 79-105. SID. <https://sid.ir/paper/372823/fa>
- Mohammadiari S., Daneshfard K. A., & Tayaran Sh (2024). Designing a coaching model for managers of government organizations (case study: Tehran state-owned banks). *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(2), 66-86. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.2.2.5>
- Rakhshani, J., Ebrahimpour, H., Sattari Ardebili, F., Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2019). Presenting a model of human resource development in government organizations with an entrepreneurial approach: Productivity Management (Beyond Management), 14(54), 74-102. SID. <https://sid.ir/paper/390226/fa>
- Reiter-Palmon, R., Mitchell, K. S., & Royston, R. (2019). Improving creativity in organizational settings: Applying research on creativity to organizations. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity* (2nd ed., pp. 515-545). Cambridge University Press <https://doi.org/10.1017/9781316979839.026>
- Research Center of the Islamic Consultative Assembly, Law on the Seventh Five-Year Development Plan of the Islamic Republic of Iran, No. 8992/910 dated 04/04/1403, <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1809128>
- Rizq Awadh B., Mohammed Hussain Mohammed A. (2022). The Effect of Human Resource Management Strategies on the Organizational Creativity of Medical and Nursing Staff -An applied study At King Khaled Hospital in Saudi Arabia- <https://remahresearch.com/images/pdfs/74part5v1.pdf>
- Salar Nejad, R., Nikpour, A., Salari, Y. & Salajegheh, S. (2025). Identifying the dimensions of human resource enhancement grounded in Islamic principles concerning conscious organizational forgetting among employees of

governmental organizations in the city of Kerman. Transformational Human Resources Quarterly, 4(13), 31-55. [10.71677/thr.2025.1198752](https://doi.org/10.71677/thr.2025.1198752)

Sarwari, R., Sadeghi, H. & Yadolahi Farsi, J. (2023). The effect of entrepreneurial leadership on employees' innovative behavior: The role of innovation climate and ethical climate. Journal of Entrepreneurship Research, 2(4), 1-14. doi: 10.22034/jer.2024.2016857.1066- https://jer.ilam.ac.ir/article_709896.html?lang=fa

Shakeri A., Hosseini M., & Shah Ghasemi A. (2025). Data Analysis of the Foundation of Entrepreneurship Communication (Case Study of Organizational Entrepreneurial Managers in the Iranian Petrochemical Industry). Personal Development and Organizational Transformation, 3(3), 1-21. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.167>

Solgi, Z., Vahdati, H., Mousavi, S. & Nazarpouri, A. (1400). Designing a model of excellence for lean human resources; a basis for measuring the degree of lean human resources in the public sector. Management Research in Iran, 25(1), 74-93. 20.1001.1.2322200.1400.25.1.4.4 https://mri.modares.ac.ir/article_547.html

Torabi S. M. Aramesh H., & Yaghoubi N. M. (2025). Designing a servant leadership model based on employees' innovative behavior using the meta-synthesis method and its impact on organizational performance (Case study: Industry, Mining and Trade Organization of Sistan and Baluchestan Province). Personal Development and Organizational Transformation, 3(3), 1-19. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.72>

Wang, G. G., & Doty, D. H. (2022). Theorizing human resource development practices in extended contexts. Human Resource Development Review, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177>

Yazdanshenas, M. & Peykani, H. & Gholizadeh, D. (2019). Designing a Model for Human Resources Development Strategies of the Islamic Republic of Iran Navy, <https://civilica.com/doc/1013075>

Yoon, S. W., Song, J. H., Lim, D. H., & Joo, B. K. (2010). Structural determinants of team performance: The mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge. Human Resource Development International, 13(3), 249-264. <https://www.researchgate.net/publication/248996826>

Zhang, J., Zhu, F., Liu, N., & Cai, Z. (2022). Be in Your Element: The Joint Effect of Human Resource Management Strength and Proactive Personality on Employee Creativity. Frontiers in Psychology, 13, 851539. <https://www.researchgate.net/publication/359582078>

Zolghadr, M., Naeimi Khandabi, A., & Ramadan, M. (2025). Developing a framework for applying artificial intelligence in human resource management using mixed qualitative methods. Transformative Human Resources, 14(4), 1-26. Doi: 10.71677/thr.2025.1205561 <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1205561>