

# SID



ابزارهای  
پژوهش



سرویس ترجمه  
تخصصی



کارگاه های  
آموزشی



بلاگ  
مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری  
STES



فیلم های  
آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقالات ISI

آموزش مهارت های کاربردی  
در تدوین و چاپ مقالات ISI



روش تحقیق کمی

روش تحقیق کمی



آموزش نرم افزار Word برای پژوهشگران

آموزش نرم افزار Word  
برای پژوهشگران

## رابطه فرهنگ همکاری با عملکرد خلاقانه کارکنان سازمان های گردشگری و هتلداری<sup>۱</sup>

مجید سارانی، دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، دانشکده گردشگری، دانشگاه سمنان، سمنان

علی اکبر امین بیدختی<sup>۲</sup>، استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان

سکینه جعفری، استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان

پذیرش: ۹۸/۱۰/۵

ارجاع جهت اصلاحات: ۹۸/۴/۱۵

دریافت: ۹۸/۲/۲۱

### چکیده

امروزه کلید موفقیت سازمان های گردشگری و هتلداری در عرصه رقابتی، ارائه محصولات و خدمات خلاقانه با توجه به نیازهای مختلف مشتریان می باشد. از آنجاکه خلاقیت کارکنان موجب مزایای رقابتی برای سازمان ها می گردد، سازمان ها باید بکوشند خلاقیت کارکنان خود را برای به دست آوردن مزیت رقابتی افزایش دهند. هدف این پژوهش، بررسی رابطه فرهنگ- همکاری با عملکرد خلاقانه سازمان های گردشگری و هتلداری، در هتل های دو، سه و چهار ستاره شهر یزد بوده است. پژوهش حاضر با توجه به هدف، کاربردی و از نوع پژوهش های توصیفی همبستگی محسوب می شود. جامعه آماری پژوهش شامل تمام سرپرستان و کارکنان هتل های دو، سه و چهار ستاره شهر یزد می باشد. شرکت کنندگان پژوهش ۱۷۲ نفر از سرپرستان و کارکنان بودند که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی- طبقه ای انتخاب شدند. پرسشنامه های فرهنگ همکاری، محیط کار و عملکرد خلاقانه مورد استفاده قرار گرفت. داده ها با مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار لیزرل تحلیل شدند. یافته ها نشان داد که فرهنگ همکاری بر عملکرد خلاقانه کارکنان اثر مستقیم و معناداری دارد؛ فرهنگ همکاری با میانجی گری عدالت رویه اثر غیر مستقیم و معناداری بر عملکرد خلاقانه کارکنان ندارد؛ فرهنگ همکاری با میانجی گری تسهیم دانش اثر غیر مستقیم و معناداری بر عملکرد خلاقانه کارکنان دارد؛ فرهنگ همکاری با میانجی گری ارتقاء اثر غیر مستقیم و معناداری بر عملکرد خلاقانه کارکنان دارد.

**کلیدواژه ها:** فرهنگ همکاری، عملکرد خلاقانه، محیط کار، گردشگری، هتلداری

۱. این مقاله از پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی با عنوان «جو و محیط کار: نقش حمایت سازمانی در عملکرد خلاقانه سازمان های گردشگری و هتلداری» استخراج شده است.

۲. نویسنده مسئول،

## مقدمه

کلید موفقیت سازمان‌های گردشگری و هتلداری در عرصه رقابتی، ارائه محصولات و خدمات خلاقانه با توجه به نیازهای مختلف مشتریان می‌باشد. از آنجاکه خلاقیت کارکنان موجب مزایای رقابتی برای سازمان‌ها می‌گردد، سازمان‌ها باید بکوشند خلاقیت کارکنان خود را برای به دست آوردن مزیت رقابتی افزایش دهند. از سوی دیگر، خلاقیت در کارکنان و سازمان به حدی اهمیت دارد که می‌تواند روی عوامل مختلفی از جمله: پیدایش، بقاء و توسعه سازمان، تولیدات جدید و شیوه‌های نوین ارائه خدمات و افزایش کیفیت آنها، کاهش هزینه‌ها، افزایش انگیزش کاری و رضایت شغلی کارکنان تأثیر داشته باشد (نوروزی؛ عباسی و نعیمی، ۱۳۹۳: ۹۷). خلاقیت، کارکنان را قادر می‌سازد که کارایی‌شان را در سازمان افزایش دهند، در اینجا خلاقیت به‌عنوان یک منبع خوب از ایده‌های خلاق مطرح شده است که یک رویکرد تازه به مشکلات دارد. محققان سازمانی ثابت کرده‌اند شرکت‌ها می‌توانند به‌واسطه جوّ محیط کار، خلاقیت و رفتار و انگیزه را در بین کارمندان به‌گونه‌ای اثربخش تشویق و تقویت کنند (آماییل و کونتی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۶۳۰؛ کیم؛ هان و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۳۷). ویژگی‌های مختلفی از جوّ محیط کار در ادبیات مطرح شده است، از جمله آن‌هایی که مربوط به محیط فیزیکی می‌باشد مانند عناصر فیزیکی، چالش‌ها، آزادی، پشتیبانی، همبستگی، تهدید که موجب وابستگی رفتارها به جوّ محیط کار می‌شود (هون؛ چان و لیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۴۱۶) و آن‌هایی که در محیط اجتماعی به‌عنوان شاخص مطرح هستند مانند عدالت‌رویه، تسهیم دانش، پشتیبانی سازمانی و انگیزه (شیپرز و فن دن برگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۴۰۷). هر دو ویژگی باعث افزایش و قدرت خلاقیت در کارمندان می‌شود؛ بنابراین، موضوع اصلی که سازمان‌ها باید به آن توجه نمایند شناسایی و اجرای مشخصه‌های مرتبط با جوّ محیط کار که بقاء و موفقیت سازمان‌ها به آن بستگی دارد، می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهد که محیط اجتماعی بیشتر از جوّ محیط کار فیزیکی با عملکرد سازمانی رابطه دارد. مثلاً محققان بین کیفیت جوّ محیط کار و خلاقیت در بخش‌های دانشگاهی و شرکت‌های غیردانشگاهی (استوکلز؛ کلیدرو و زدماندینز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲: ۱۳۷) و همچنین، بین متصدیان خدمات آی تی و ارتباطات تلفنی و نیز در بخش‌های مهندسی عمران (شیپرز و فن دن برگ، ۲۰۰۷: ۴۰۷؛ رایس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶: ۲۳۳) رابطه مثبتی یافته‌اند.

---

1. Amabile & Conti  
 2. Kim, Hon & Lee  
 3. Hon, Chan & Lu  
 4. Schepers & Van Den Berg  
 5. Stokols, Clitheroe & Zmundzinas  
 6. Rice

گرچه مطالعات جوّ محیط کار از طیف گسترده‌ی برخوردار است، ولی پژوهش‌های انجام‌شده که نشان‌دهنده‌ی نقش‌های مختلف جوّ محیط کار در صنعت خدمات با مطالعه سازمان‌های گردشگری و هتلداری باشند، بسیار اندک است. بعضی از پژوهش‌ها اولیه اهمیت خلاقیت در صنعت گردشگری و هتلداری را بررسی کرده است (هون و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۱۶؛ ریچاردز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۲۵) و نشان دادند که جوّ محیط کار روی رفتار خلاقانه کارکنان تأثیر می‌گذارد (هون، ۲۰۱۳: ۱۶۱؛ وانگ، تسای و تسای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۷۹). به‌عنوان مثال چیانگ و هسه<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، دریافتند که کارکنان وقتی مورد حمایت و همکاری سازمانی قرار می‌گیرند، بازخورد مثبتی در جوّ محیط کار از خود نشان می‌دهند و مطمئن می‌شوند که از عهده اتمام کارشان برمی‌آیند. کارمندان اهمیت کارشان را نیز درک کرده و شاید تأثیر بیشتری بر بقا و رشد سازمانی بگذارند. بعلاوه حمایت سازمانی توانایی کارمندان را افزوده و عملکرد کارشان را بهبود می‌بخشد لذا لازم است چگونگی تأثیر حمایت سازمانی بر زمینه‌های اجتماعی گسترده‌تر مثل فضای کار سازمان را بررسی کنیم. این پژوهش قصد دارد با تحقیق بر روی جوانب مختلف جوّ محیط کار، تأثیر واسطه‌های همانند انگیزه و تسهیم دانش را بر خلاقیت کارکنان در صنعت گردشگری و هتلداری موردبررسی قرار دهد.

مطالعات مرتبط با جوّ محیط کار بیشتر متمرکز بر سازمان‌هایی است که دارای فرآیند تولیدی و محیطی پایدار می‌باشند (اولدهام و کامینگز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶: ۶۰۷). با این حال، این مطالعات راهنمایی اندکی را در مورد نقش جوّ محیط کار در صنایع خدماتی همچون سازمان‌های گردشگری و هتلداری که محیط پویاتری نسبت به صنایع دیگر دارند، فراهم می‌آورند. سازمان‌های که با روند رو به رشد مشتریان روبرو می‌شوند، مزیت رقابتی اولیه خود را از طریق تشویق خلاقیت کارکنان خود به دست می‌آورند تا خدمات و محصولات جدیدتری را ارائه نمایند (مرلو؛ بل؛ منگوک و ویت ول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۱۲۱۴)؛ بنابراین نیاز است تا نقش جوّ محیط کار را در مورد تسهیل تبادل ایده‌ها و اطلاعات و ارتقای سطح خلاقیت کارکنان موردبررسی قرار گیرد. هدف بعدی نیز، بررسی چگونگی تأثیر جوّ محیط کار بر خلاقیت کارکنان در محیط در حال تغییر صنعت گردشگری و هتلداری می‌باشد.

1. Richards  
2. Wang, Tsai & Tsai  
3. Chiang & Hsieh  
4. Oldham & Cummings  
5. Merlo, Bell, Menguc & Whitwell

بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با جوّ محیط کار بر روی کارمندان اداری (مشاوران، بازاریابان و طراحان)، معطوف شده است و تأثیر جوّ محیط کار بر دیگر کارکنان لحاظ نشده است (دال و سیلان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲). این مورد حائز اهمیت می‌باشد که سازمان‌ها انواع مختلفی از کارکنان را دارا هستند که دارای پیش‌زمینه‌های متفاوت و ایده‌های خلاقانه می‌باشند (لیپاک و اسنل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹: ۳۱). تمام کارکنان می‌توانند در سازمان ایجاد ارزش نمایند، مخصوصاً در صنایع پویایی که نیاز به کارمندانی است که تفکرات متفاوت و یا اطلاعات گوناگون را برای ایجاد اطلاعات به شیوه‌های جدید خلق نمایند (لیپاک و اسنل، ۲۰۰۲: ۵۱۷)؛ بنابراین هدف دیگر این مطالعه، بررسی این واقعیت است که چگونه جوّ محیط کار باعث ایجاد خلاقیت از طریق حمایت کارکنان مختلف در صنعت گردشگری و هتلداری می‌شود. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش به این صورت است که آیا فرهنگ همکاری بر خلاقیت کارکنان با میانجی‌گری جوّ محیط کار اثر غیرمستقیم و معناداری دارد؟

### مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

#### عملکرد خلاقانه

امروزه، وجود یک نیروی کار خلاق در بخش خدمات موردنیاز می‌باشد. پژوهش‌هایی در این زمینه در کشورهای آسیایی و آمریکایی صورت پذیرفته و نتایج حاکی از آن بود که خلاقیت فردی بستگی به چندین عامل سازمانی همچون جوّ محیط کار، رفتار رهبری و روابط میان اشخاص و اعضای گروه‌های کاری دارد (شلی؛ ژو و اولدهام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۹۳۳). باین‌حال، چندین ویژگی فردی مربوط به خلاقیت در جوّ محیط کار مشخص شده است: منافع گسترده، بینش، اعتمادبه‌نفس، وحدت و همکاری و حمایت از خلاقیت (ونگ و پنگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۵۵۱). کارکنان نیاز است انگیزه ذاتی به خلاقیت داشته باشند (وانگ و لادکین، ۲۰۰۸: ۴۲۶؛ ونگ و پنگ، ۲۰۰۳: ۵۵۱؛ هون، ۲۰۱۱: ۳۷۵). کنجکاو بودن، انعطاف‌پذیر بودن، علاقمند به یادگیری و دیگر ویژگی‌های مربوط به عملکرد خلاقانه، از جمله صفات ذاتی افراد باانگیزه می‌باشد (جورج، ۲۰۰۷: ۴۳۹؛ شلی و همکاران، ۲۰۰۴: ۹۳۳؛ هون، ۲۰۱۱: ۳۷۵). یکی دیگر از مسائل مهم انگیزش ذاتی مربوط به عملکرد خلاقانه در جوّ محیط کار، پیچیدگی کار می‌باشد. از این لحاظ، به‌طور خاص در کارهای پیچیده چالش‌برانگیز (به‌خصوص آن‌های که سطوح بالایی از استقلال‌طلبی، تنوع مهارت،

1. Dul & Ceylan  
2. Lepak & Snell  
3. Shalley, Zhou & Oldham  
4. Wong & Pang

هویت و بازخورد را می‌طلبد) انتظار می‌رود، هنگامی که کارهای روتین نسبتاً ساده می‌باشد، سطوح بالای از تشویق و پشتیبانی از انگیزه و خلاقیت صورت پذیرد (اولدهام و کامینگز، ۱۹۹۶: ۶۰۷). در نتیجه، افزایش خلاقیت برای کارهای روتین و نسبتاً ساده در صنعت هتلداری، چالش برانگیز شناخته می‌شود (دویت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۲۵۷). به منظور ترویج خلاقیت سازمانی و تأمین فضایی امن برای اشتراک‌گذاری ایده‌های جدید، زمان، منابع و فرصت برای شایستگی داده شود، سیستم پاداش عمومی به وجود آید، اهداف و چشم‌اندازی روشن باید در نظر گرفته شود و تلاش‌های نوآورانه باید به رسمیت شناخته شوند (کلاین و تومیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۳۲۲). علاوه بر این، تحقیقات نشان دادند که آموزش و پیشرفت، مهم‌ترین محرک‌های عملکرد خلاقانه هستند (ونگ و پنگ، ۲۰۰۳: ۵۵۱). یک رابطه مستقیم بین برنامه‌های آموزشی و عملکرد خلاقانه در صنعت هتلداری وجود دارد؛ وقتی یک شرکت برنامه‌های آموزشی خاص برای کارکنان خود در نظر می‌گیرد، احتمالاً با افزایش عملکرد خلاقانه کارکنان خود در بهبود هرچه بهتر ارائه خدمات هتل روبرو خواهد گردید (مارتینز رز و اورفیل سیتز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۶۸۶).

#### فرهنگ همکاری

هنگامی که در یک سازمان همکاری و مشارکت وجود دارد، اعضای آن به کار کردن با یکدیگر به‌طور گروهی و رشد و ارتقای یکدیگر و برقراری رابطه تعاملی تمایل بیشتری دارند. زمانی که سازمان‌ها خلاقیت را مورد تشویق و پشتیبانی قرار می‌دهند، کارکنان برای معاوضه و تسهیم دانش، به‌منظور خلق موضوعات جدید، ارتباط خود را با دیگران افزایش می‌دهند. سازمان‌هایی که بر محیط حمایتی، ارتباطات باز، تشریک‌مساعی، آزاداندیشی و ارتقاء دادن به کارکنان برای انجام موفق کارشان تأکید دارند، دارای بهره‌وری و عملکرد مناسبی می‌باشند (براتی؛ عریضی؛ براتی؛ سرهنگی و رنجبر، ۱۳۹۲: ۱۸۱). کامرون و کوین<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) اظهار کردند که همکاری نیازمند اهداف مشترک، تعامل اجتماعی و آورده اشتراکی است. تصورات همکاری با رفتار شهروندی سازمانی مرتبط هستند؛ زیرا میان کارمندان اعتماد متقابل ایجاد می‌کند که برای تسهیم دانش لازم است (شیپرز و فن دن برگ، ۲۰۰۷: ۴۰۷). با اشتراک ارزش‌های سازمانی، اعتماد به وجود آمده و فرصت همکاری بین افراد زیاد می‌شود که به شکوفایی کار تیمی و دیگر رقابت‌های سازمانی اجازه بروز می‌دهد (کال؛ نارسیم هان و شرودر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۵۵۳). دولن؛ هکر و وان

1. Dewitt  
2. Klijn & Tomic  
3. Martínez-Roz & Orfila-Sintes  
4. Cameron & Quinn  
5. Kull, Narasimhan & Schroeder

آکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، دریافتند پرورش ارتباطات، تسهیم دانش و همکاری بین کارمندان در سازمان‌ها روی کارآمدی و رضایت کارمندان تأثیر مثبت دارد. فرهنگ همکاری بخش مهمی از سازمان بوده و همبستگی مثبت با جوّ محیط کار مطبوع دارد. طبق نظریه مارچ و سیمون<sup>۲</sup> (۱۹۵۸)، به کمک انگیزه از کارمندان داخلی انتظار می‌رود کار و تلاش بیشتری در سازمان داشته باشند. به‌رحال این کارمندان منافع، آموزش، فرصت‌های پیشرفت و حمایت بیشتری از دیگرکارکنان خارج از سازمان دارند (هیپل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۲۲). انتظارات متفاوت از کارمندان داخلی و خارجی و برخورد متفاوت با آن‌ها به سازمان‌ها اجازه این ارزیابی را می‌دهد که کدام کارمندان ارزش سرمایه‌گذاری به شکل آموزش یا ارتقاء را دارند تا برگشت چنین سرمایه‌گذاری برای سازمان وجود داشته باشد (استمپر و مسترسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۸۷۵)؛ بنابراین وقتی کارمندان خود را عضو درونی سازمان می‌دانند، انتظار حمایت سازمانی بیشتر به شکل پاداش، آموزش و ارتقاء دارند. در نتیجه احتمال می‌رود تا سخت‌تر کار کنند، تلاش بیشتری بکار ببرند و انگیزه کسب دانش و تجربه‌ای را داشته باشند که باید در درون یک سازمان وجود داشته باشد.

#### انگیزه

مطالعات طبسی و ابوبکر<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) نشان داده است که انگیزه کارمندان مقدمه و لازمه کاری‌شان است. زمانی که کارمندان به کارشان علاقه‌مند هستند، سعی می‌کنند به بهترین شکل آن را انجام دهند (برایت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳: ۵). در این رابطه مدیر نقش مهمی را بر عهده دارد و با قرار دادن یک سیستم پاداش و یا ارتقاء شغلی این مسئولیت را انجام می‌دهد. مطالعات پیشین حاکی از این هستند که ترغیب انگیزه کارمندان به خلق نوآوری، چالش و روی باز دوطرفه به عقاید، خلاقیت را به شکل مثبتی به واسطه تعاملات و حمایت درک شده سرپرستان یا گروه‌های کاری تحت تأثیر قرار می‌دهد (پارزفال و سالین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰: ۷۶۱). مباحث نظری چنین مطرح می‌کنند که انگیزش کارمندان پیش‌بینی کننده‌ی خوب عملکرد خلاقانه است (شلی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴: ۹۳۳). پژوهش‌های سازگاری فرد با جوّ محیط کار بر اهمیت انگیزش فردی نه تنها بین افراد و سازمان‌ها، بلکه بین افراد و عملکرد شغلی تأکید کرده است (برایت، ۲۰۱۳: ۵). وقتی انگیزش ذاتی کارمندان اضافه شود توانایی کارمندان و کارآمدی سازمانی بهبود یافته و نهایتاً فرصت‌های ارتقاء افزایش

1. Doolen, Hacker & Van Aken
2. March & Simon
3. Hipple
4. Stamper & Masterson
5. Tabassi & Abu Bakar
6. Bright
7. Parzefall & Salin
8. Shalley et al

می یابد (حمیدی؛ نجفی؛ وطنخواه؛ محمود وند؛ بهزادپور و نجفی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۴۱۷۸). طبق نظر آمایل و همکاران (۱۹۹۶)، مفهوم سازی ویژگی های جو محیط کار خلاق برای القای انگیزه ذاتی به کار برای کارمندان لازم است، اما شرط کافی پیش بینی نتایج خلاق نیست (شلی و همکاران، ۲۰۰۴: ۹۳۳).

### تسهیم دانش

به اشتراک گذاشتن دانش شامل هماهنگی، جمعیت و دسترسی و بازیابی دانش می شود. سازمان ها می توانند دانش را به روش های مختلفی به اشتراک بگذارند. کارکنانی که دانش مورد نیاز درباره حل یک مسئله خاص را ندارند می توانند با افراد دیگر سازمان یا از طریق پیدا کردن کارشناس مرتبط در میان شبکه تخصصی معین شده در سازمان و تماس مستقیم با آن فرد ارتباط برقرار کنند. نظریه یادگیری اجتماعی می گوید که تسهیم دانش با خلاقیت در جو محیط کار ارتباط نزدیکی دارد (شپیترز و فن دن برگ، ۲۰۰۷: ۴۰۷). به نظر کرسلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، فرآیند یادگیری اجتماعی غیرقابل مشاهده می باشد که در ذهن افراد رخ داده و پدیده تسهیم دانش در سازمان ها را توضیح می دهد. به ویژه در محیط های پیچیده و پویا، سازمان ها باید بر «استراتژی های شخصی» تأکید کنند تا کارمندان را به تسهیم و انتقال دانش شخصی در جلسات رودررو ترغیب کنند (هان سن؛ نوری و تیرنی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹: ۱۰۶). این امر تأثیر مثبتی بر روی آشکار سازی ایده های خلاقانه خواهد داشت (پارنز و نولر<sup>۴</sup>، ۱۹۷۲: ۱۸۶).

### عدالت رویه

عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش انصاف که رابطه مستقیمی با جو محیط کار دارد، مورد استفاده قرار می گیرد. مخصوصاً، عدالت سازمانی مرتبط است با روش هایی که کارکنان تعیین می کنند که آیا با آن ها در شغل شان به طور عادلانه رفتار شود (مورمن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱: ۸۴۵). اینکه چگونه کارکنان انصاف و عدالت کلی سازمانی را درک می کنند، تعیین کننده تصمیم گیری های آنان در مورد روابط شان با سازمان است. پژوهش های قبلی اهمیت عدالت رویه بر نگرش های کارمند و رفتار شهروندی را تأکید کرده اند (والوم بوآ؛ هارتنل و اوکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۵۱۷). تصورات عدالت رویه عبارت اند از توجهات و توضیحات کارمند برای تصمیمات سازمانی که رفتار و نتایج فرد را متأثر می کند (نیهوف؛ مورمن؛ بلیک لی و مولر<sup>۷</sup>،

1. Hamidi, Najafi, Vatankhah, Mahmoudvand, Behzadpur & Najafi

2. Kearsley

3. Hansen, Noria & Tierney

4. Parnes & Noller

5. Moorman

6. Walumbwa, Hartnell & Oke

7. Niehoff, Moorman, Blakely & Fuller



۲۰۰۱: ۹۳). همسو با دیدگاه آیزنبرگر، وین و همکارانش<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) عدالت‌رویه پشتوانه مکانیزم مهم تبادل اجتماعی بوده و با توسعه تجربیات رسمی و غیررسمی همبستگی مثبت دارد. تحقیقات نشان داده نگرش‌های بی‌طرفانه و حمایت سرپرستان اولین چیزهایی است که کارمندان برای ارزیابی فرآیندها و رفتارها و برخوردها در سازمان‌هایشان بکار می‌گیرند (تایلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۱۱۷؛ تایلر و بلیدر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). بعلاوه، به گفته بلیدر و تایلر (۲۰۰۳)، ارزیابی کارمندان درباره فرآیندهای تصمیم‌گیری، توجیهات مناسب و برخورد بی‌طرفانه، روی رفتار آنها تأثیر شگرفی دارد؛ بنابراین عدالت‌رویه نقش هویت‌اجتماعی ایجاد می‌کند که کارمندان را با خلاقیت و رفتارهای سازمانی پیوند می‌دهد (بلیدر و تایلر، ۲۰۰۹: ۴۴۵).

### ارتقاء

عوامل جوّ محیط کار تحت کنترل مدیریت هستند که احتمالاً تأثیر زیادی بر فرآیند ارتقای سازمان، سامانه پاداش و طراحی مشاغل اعمال می‌کند (پارزفال و سالین، ۲۰۱۰: ۷۶۱). با توجه به نظر گوپتا<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، ارتقاء به ترفیع یک کارمند از پست سابقش در سازمان به پستی بالاتر و انجام مسئولیت بیشتر و در نتیجه حقوق و دستمزد بهتر اشاره دارد. ارتقاء به‌عنوان یک پاداش برای انگیزه دادن به کارکنان به‌منظور عملکرد بهتر و تلاش بیشتر در سازمان مورداستفاده قرار می‌گیرد. به جبران خدماتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به‌تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به‌کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به‌منظور حسن نیت و قدردانی از عملکرد افراد، ارتقاء شغلی به آن‌ها می‌دهد. سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد به‌عبارت‌دیگر تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به‌گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد. بر اساس نظر یوریک و هالمبا<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) کارمندانی که تنوع شغلی یا فرصت‌های ارتقاء را می‌بینند به بهبود دانش خود و مهارتشان احساس رغبت می‌کنند. وقتی کارمندان احساس کنند فرصت‌های ارتقاء در سازمان نامحدود است در کارشان فعال‌تر شده و سلامت هیجانی آن‌ها افزایش می‌یابد (دیری؛ آی ورسون و والش<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲: ۴۷۱)؛ بنابراین تصور بیشتر از فرصت‌های ارتقاء تأثیر مثبت بر خلاقیت در میان کارمندان دارد. در حوزه خلاقیت سازمانی پژوهش‌های نسبتاً زیادی انجام شده است. اما تا کنون کار چندانی در آن باره در صنعت هتل‌داری که همزمان فرهنگ همکاری را در نظر گرفته باشد،

1 Wayne et al

2 Tyler

3 Tyler & Blader

4 Gupta

5 Jurik & Halemba

6. Deery, Iverson & Walsh

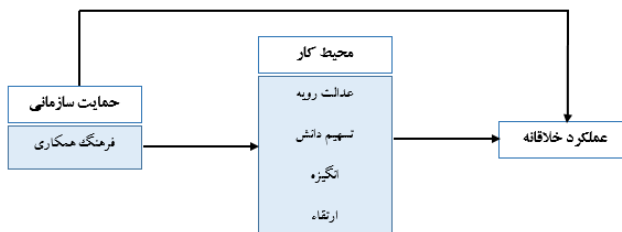
انجام نشده است به نظر می رسد این سیستم می تواند در حوزه هتل داری نیز مطرح و مفید واقع شود. از جمله پژوهش های سازمانی انجام شده می توان به موارد ذکر شده در جدول ۱ اشاره شود.

جدول ۱. برخی از پژوهش های انجام شده در خصوص متغیرهای پژوهش

پژوهشگران	موضوع پژوهش	نتایج پژوهش
محمود زاده و صداقت (۱۳۹۲)	رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری	مدیریت دانش بر نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تأثیر مستقیم و معناداری دارد و خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و به کارگیری دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد.
رحمان زاده (۱۳۹۵)	عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای خلاقیت و نوآوری	بین عامل مدیریت و ارتقای خلاقیت و نوآوری در صدواوسیما ارتباط معناداری وجود داشته و ۷۲٪ افراد عامل مدیریت بر ارتقای خلاقیت و نوآوری در صدا و سیما را مؤثر ارزیابی کرده اند.
جعفری، احمدی و نوروزی کوهدشت (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر حمایت سازمانی ادراک شده	توانمندسازی کارکنان با مباحثی حمایت سازمانی ادراک شده، بر توسعه سازمانی به طور غیر مستقیم تأثیری معنادار می گذارد.
دال و سیلان (۲۰۱۰)	جو سازمانی برای خلاقیت کارکنان	عناصر محیط کار شامل کان چالش برانگیزه فرهنگ همکاری، ارتقاء، استقلال درکار، نظارت/ مریبگری، زمانی برای تفکر، اهداف خلاق، به رسمیت شناختن ایده خلاق، مشوق های برای ایده خلاق، مشوق خلاقیت می باشند.
شپرز و فن دن برگ (۲۰۰۷)	عوامل اجتماعی خلاقیت در جو سازمانی	خلاقیت در جو سازمانی رابطه معناداری با فرهنگ ادراک شده، مشارکت کارکنان و تسهیم دانش دارد.
سیگلا و چال گیتی (۲۰۱۵)	مدیریت دانش و شبکه های اجتماعی و خلاقیت کارکنان	خلاقیت کارکنان با مشارکت در شبکه های اجتماعی و استفاده از رسانه های اجتماعی برای جستجو، ذخیره سازی و مطالعه اطلاعات و اشتراک گذاری، بحث و تبادل نظر در مورد اطلاعات رابطه مثبت و معناداری دارد.
مالک و همکاران (۲۰۱۵)	تأثیر پاداش های خارجی بر انگیزش درونی افراد	پاداش های مربوط به عملکرد خلاقانه به کارکنان با توجه به تفاوت های فردی آنها متفاوت است و انگیزه و خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد.
هانام و نارایان (۲۰۱۵)	روابط بین انگیزش درونی، عدالت سازمانی درک شده و خلاقیت	شرکت کنندگانی که بصورت ذاتی ترغیب می شوند، نسبت به کسانی که به وظایف خود علاقه ای نداشتند، محیط خود را منصفانه تر می دیدند. همچنین، عدالت رویه ای و عدالت توزیعی به عنوان میانجی رابطه بین انگیزه ذاتی و خلاقیت را ایفا می کنند.
نظرخان و همکاران (۲۰۱۶)	تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد خلاقانه ادراک شده با میانجی گری نقش محیط نوآورانه	بین محیط نوآورانه با عملکرد خلاقانه ادراک شده رابطه وجود دارد.
کیم و پارک (۲۰۱۷)	رابطه بین مشارکت در کار، عدالت رویه ای سازمانی، تسهیم دانش و رفتار نوآورانه کاری برای سازمان- های تاب آور	عدالت رویه ای سازمانی با مشارکت کارکنان در کار، تسهیم دانش و رفتار نوآورانه کاری رابطه مستقیم دارد. بعلاوه مشارکت در کار، تسهیم دانش و رفتار نوآورانه کاری را افزایش و تسهیم دانش نیز افزایش رفتار نوآورانه کاری را موجب می شود.

منبع: یافته های پژوهش

با توجه به آنچه مطرح گردید و بررسی پیشینه پژوهش مشخص می‌گردد که هرچند تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه متغیرهای فرهنگ همکاری، انگیزه، تسهیم دانش، عدالت رویه و ارتقاء با عملکرد اخلاقانه صورت گرفته است، اما تاکنون پژوهشی که به صورت همزمان به رابطه فرهنگ همکاری با عملکرد اخلاقانه کارکنان و نقش میانجی انگیزه، تسهیم دانش، عدالت رویه و ارتقاء در کشور پرداخته باشد، صورت نگرفته است. لذا پژوهش حاضر با توجه به موارد اشاره شده، مدلی از روابط بین فرهنگ همکاری با عملکرد اخلاقانه کارکنان را براساس مدل سای؛ هورن جی؛ لیو و هیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در نظر گرفته است. در مدل مفهومی ارائه‌شده فرهنگ همکاری به‌عنوان متغیر برون‌زاد بر عملکرد اخلاقانه کارکنان اثر مستقیم دارد. همچنین، انگیزه، تسهیم دانش، عدالت رویه و ارتقاء در رابطه ساختاری فرهنگ همکاری بر عملکرد اخلاقانه کارکنان نقش میانجی را ایفا می‌کنند (شکل ۱).



شکل ۱. اثر فرهنگ همکاری بر عملکرد اخلاقانه: نقش میانجی اثر محیط کار (عدالت رویه، تسهیم دانش، انگیزه و ارتقاء)

منبع: سای و همکاران (۲۰۱۵)

### فرضیه‌های پژوهش

در راستای هدف پژوهش و با توجه به مدل مفهومی و مبانی نظری ذکر شده فرضیه‌های زیر مطرح و آزمون شد:

۱. فرهنگ همکاری بر عملکرد اخلاقانه کارکنان تأثیر مستقیم دارد.
۲. فرهنگ همکاری با میانجی‌گری انگیزه بر عملکرد اخلاقانه کارکنان تأثیر غیرمستقیم دارد.
۳. فرهنگ همکاری با میانجی‌گری تسهیم دانش بر عملکرد اخلاقانه کارکنان تأثیر غیرمستقیم دارد.
۴. فرهنگ همکاری با میانجی‌گری عدالت رویه بر عملکرد اخلاقانه کارکنان تأثیر غیرمستقیم دارد.

۵. فرهنگ همکاری با میانجی‌گری ارتقاء بر عملکرد خلاقانه کارکنان تأثیر غیرمستقیم دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این‌که پژوهش حاضر به بررسی رابطه فرهنگ‌همکاری با عملکرد خلاقانه کارکنان سازمان‌های گردشگری و هتلداری پرداخته است. روش پژوهش مورد استفاده از نظر هدف کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام سرپرستان و کارکنان هتل‌های دو، سه و چهار ستاره شهر یزد (۲۸۰ نفر) بوده است که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر حسب جنسیت و مدرک تحصیلی و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۷۲ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند و از این تعداد ۱۰۱ نفر حدود ۵۸/۷ درصد از کارکنان مرد و ۷۱ نفر حدود ۴۱/۳ درصد از کارکنان زن بودند و ۵۳ نفر حدود ۳۰/۸ درصد دارای مدرک دیپلم؛ ۳۱ نفر حدود ۱۸ درصد دارای مدرک فوق دیپلم؛ ۶۸ نفر حدود ۳۹/۵ درصد دارای مدرک لیسانس و ۲۰ نفر حدود ۱۱/۷ درصد دارای مدرک فوق لیسانس بودند.

### ابزارهای اندازه‌گیری

الف) پرسشنامه فرهنگ‌همکاری: به‌منظور اندازه‌گیری فرهنگ همکاری از پرسشنامه سای و همکاران (۲۰۱۵) مبتنی بر مدل (کامرون و کوین، ۱۹۹۹) استفاده شده است که مشتمل بر ۵ گویه می‌باشد و به‌صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط سای و همکاران (۲۰۱۵) با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۹۲) گزارش شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط محقق با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۷۹) محاسبه شده است و دامنه همبستگی گویه‌ها با نمره کل ۰/۸۲ - ۰/۶۱ بود.

ب) پرسشنامه جوّ محیط کار: در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش از پرسشنامه جوّ محیط کار (سای و همکاران، ۲۰۱۵) شامل زیر مقیاس‌های عدالت رویه، تسهیم دانش، انگیزه و ارتقاء استفاده شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۱۸ گویه است که ۵ گویه آن عدالت رویه، ۶ گویه آن تسهیم دانش، ۳ گویه آن انگیزه و ۴ گویه ارتقاء را می‌سنجد و به‌صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. ضریب آلفای کرونباخ انگیزه (۰/۸۵)، تسهیم دانش (۰/۸۹)، عدالت رویه (۰/۸۵) و ارتقاء (۰/۸۳) توسط (سای و همکاران، ۲۰۱۵) گزارش شده است. محقق با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ اعتبار زیر مقیاس‌های جوّ محیط کار را به ترتیب انگیزه (۰/۷۵)، تسهیم دانش

(۰/۸۰)، عدالت رویه (۰/۸۲) و ارتقاء (۰/۸۳) محاسبه کرده است. دامنه همبستگی گویه‌های جوّ محیط کار با نمره کل به ترتیب ۰/۷۰ - ۰/۳۷ به دست آمد.

ج) پرسشنامه عملکرد خلاقانه: با توجه به هدف پژوهش، از پرسشنامه عملکرد خلاقانه، سای و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر ۱۳ گویه است که به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. سای و همکاران (۲۰۱۵) ضریب آلفای ۰/۹۴ را برای این پرسشنامه گزارش کرده است. در این پژوهش پژوهشگران با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ اعتبار پرسشنامه عملکرد خلاقانه را ۰/۹۰ محاسبه نمودند و دامنه همبستگی گویه‌ها با نمره کل ۰/۶۱ - ۰/۳۸ بود.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از بسته‌بندی آماری برای تحلیل داده‌های بسته‌بندی آماری برای علوم اجتماعی نسخه ۲۲<sup>۱</sup> و نرم‌افزار روابط خطی ساختاری نسخه ۸،۵<sup>۲</sup> استفاده شد. شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد محاسبه شد. همچنین به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و در نهایت فرضیه‌های پژوهش با مدل تحلیل مسیر آزمون شد و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شد.

### یافته‌ها

#### رابطه متغیرهای بین پژوهش

برای تعیین میانگین متغیرهای فرهنگ همکاری، انگیزه، تسهیم دانش، عدالت رویه، ارتقاء و عملکرد خلاقانه کارکنان از آمار توصیفی میانگین، انحراف استاندارد و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش استفاده شد (جدول ۲). در هتل‌های مورد مطالعه میانگین خلاقیت ( $M = 3.30$ ) در یک بازه ۵ درجه‌ای نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان، خلاقیت را در سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند. میانگین ابعاد فرهنگ همکاری، انگیزه، تسهیم دانش، عدالت رویه و ارتقاء نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان این پنج متغیر را مناسب ارزیابی کرده‌اند. عملکرد خلاقانه کارکنان با فرهنگ همکاری، انگیزه، تسهیم دانش، عدالت رویه و ارتقاء رابطه معنادار و در جهت نظری دارد. شدت رابطه عملکرد خلاقانه کارکنان با ارتقاء در حد مناسب ولی بیشتر از سایر متغیرها است ( $r = 0.67, p < .001$ ). فرهنگ همکاری بیشترین رابطه را با عدالت رویه

1. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V22)  
2. Linear Structural Relations (LISREL V8.5)

دارد. ارتقاء بیشتر با انگیزه مرتبط است ( $r = 0.65, p < .001$ ) تا با عدالت رویه، تسهیم دانش و فرهنگ همکاری.

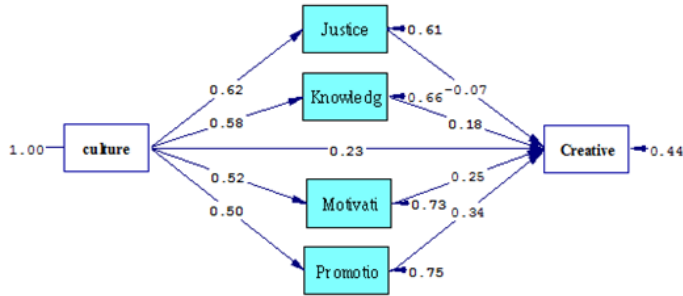
جدول ۲. میانگین، انحراف استاندارد، همبستگی و ضرایب اعتبار متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)
(۱) خلاقیت	۳/۳۰	۰/۶۰	۱					
(۲) فرهنگ همکاری	۳/۸۷	۰/۸۳	۰/۶۰۴ <sup>**</sup>	۱				
(۳) تسهیم دانش	۳/۶۷	۰/۷۰	۰/۵۰۸ <sup>**</sup>	۰/۵۹۰ <sup>**</sup>	۱			
(۴) عدالت رویه	۳/۴۲	۰/۸۰	۰/۳۸۸ <sup>**</sup>	۰/۶۲۵ <sup>**</sup>	۰/۶۰۹ <sup>**</sup>	۱		
(۵) انگیزه	۳/۹۹	۰/۷۶	۰/۶۵۴ <sup>**</sup>	۰/۵۴۱ <sup>**</sup>	۰/۴۶۱ <sup>**</sup>	۰/۴۰۰ <sup>**</sup>	۱	
(۶) ارتقاء	۴/۰۳	۰/۷۱	۰/۶۷۰ <sup>**</sup>	۰/۵۳۱ <sup>**</sup>	۰/۳۹۹ <sup>**</sup>	۰/۳۳۱ <sup>**</sup>	۰/۶۵۵ <sup>**</sup>	۱

\*\* $P < .001$  \* $P < .05$

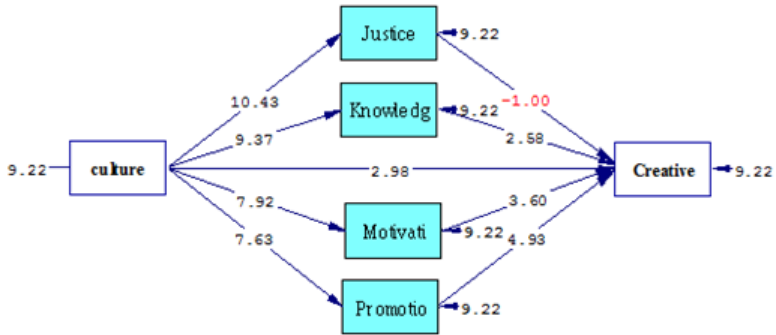
منبع: یافته‌های پژوهش

به منظور پاسخگویی به فرضیات پژوهش و بررسی ساختار ارتباطی متغیرهای موجود در مدل مورد نظر و میزان اثرگذاری متغیر برون‌زاد (فرهنگ همکاری) و متغیرهای واسطه‌ای (انگیزه، تسهیم دانش، عدالت رویه و ارتقاء) روی متغیر درون‌زاد (عملکرد خلاقانه کارکنان) از روش آماری تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه ۸.۵ استفاده شده است. ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری مدل نهایی پژوهش مبتنی بر مدل تحلیل مسیر در شکل ۲ و ۳ گزارش شده است. بررسی شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برازش نسبتاً مطلوبی با داده‌ها دارد (جدول ۳). اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در جدول ۴ گزارش شده است. در مدل نهایی درحالی‌که فرهنگ همکاری بر عملکرد خلاقانه اثر مستقیم دارد، فرهنگ همکاری بر عملکرد خلاقانه با میانجی‌گری انگیزه اثر غیرمستقیم دارد؛ فرهنگ همکاری بر عملکرد خلاقانه با میانجی‌گری تسهیم دانش اثر غیرمستقیم دارد؛ فرهنگ همکاری بر عملکرد خلاقانه با میانجی‌گری ارتقاء اثر غیرمستقیم دارد و یافته دیگر آن است که هرچند فرهنگ همکاری بر عدالت رویه اثر مستقیم دارد اما بر عملکرد خلاقانه با میانجی‌گری عدالت رویه اثر غیرمستقیم ندارد. در این بین مؤلفه‌های انگیزه، تسهیم دانش و ارتقاء بر عملکرد خلاقانه تأثیر دارند.



Chi-Square=7.03, df=4, P-value=0.13453, RMSEA=0.067

شکل ۲. ضرایب استاندارد مدل نهایی اثر فرهنگ همکاری بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی عدالت رویه، تسهیم دانش، انگیزه و ارتقاء



Chi-Square=7.03, df=4, P-value=0.13453, RMSEA=0.067

شکل ۳. ضرایب معناداری مدل نهایی اثر فرهنگ همکاری بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی عدالت رویه، تسهیم دانش، انگیزه و ارتقاء

جدول ۳. شاخص های برازندگی مدل نهایی

نتیجه	مقدار	دامنه موردقبول	شاخص
تأیید	۷/۰۳	$P > ۰/۰۵$	$X^2$
-	۴	-	Df
تأیید	۱/۷۵	۳-۵	$X^2/df$
تأیید	۰/۰۶	$RMSEA < ۰/۰۸$	RMSEA
تأیید	۰/۹۹	$GFI > ۰/۹۰$	GFI
تأیید	۰/۹۳	$AGFI > ۰/۹۰$	AGFI
تأیید	۰/۹۹	$NFI > ۰/۹۰$	NFI
تأیید	۱	$CFI > ۰/۹۰$	CFI
تأیید	۱	$IFI > ۰/۹۰$	IFI

جدول ۴. اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل فرهنگ همکاری، تسهیم دانش، عدالت رویه، انگیزه و ارتقاء بر خلاقیت

## کارکنان

اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	مسیر	اثر
۰/۲۳ <sup>**</sup>	-	۰/۲۳ <sup>**</sup>	فرهنگ همکاری بر خلاقیت	برونزاد بر درونزاد
۰/۶۲ <sup>**</sup>	-	۰/۶۲ <sup>**</sup>	فرهنگ همکاری بر عدالت رویه	
۰/۶۸۴ <sup>**</sup>	۰/۱۰۴ <sup>**</sup>	۰/۵۸ <sup>**</sup>	فرهنگ همکاری بر تسهیم دانش	
۰/۶۵ <sup>**</sup>	۰/۱۳ <sup>**</sup>	۰/۵۲ <sup>**</sup>	فرهنگ همکاری بر انگیزه	
۰/۱۱۸ <sup>**</sup>	۰/۶۸ <sup>**</sup>	۰/۵۰ <sup>**</sup>	فرهنگ همکاری بر ارتقاء	درونزاد بر درونزاد
-	-	-۰/۰۷	عدالت رویه بر خلاقیت	
۰/۱۸ <sup>**</sup>	-	۰/۱۸ <sup>**</sup>	تسهیم دانش بر خلاقیت	
۰/۲۵ <sup>**</sup>	-	۰/۲۵ <sup>**</sup>	انگیزه بر خلاقیت	
۰/۳۴ <sup>**</sup>	-	۰/۳۴ <sup>**</sup>	ارتقاء بر خلاقیت	

\*\* $P < ۰/۰۰۱$  \* $P < ۰/۰۵$ 

\*ضرایب متریک گزارش شده اند

## نتیجه گیری

اعتقاد به خلاقیت در سازمان ها نوعی سرمایه گذاری محسوب می شود و می تواند کارکنان را به ارائه اندیشه های نو و خلاق ترغیب نماید. از این جهت، مهم است که در هر سازمانی مشوق های مناسبی در نظر



گرفته شود که نهادینه شدن این امر از طریق ساختار سازمانی و انعطاف‌پذیر برای تشویق کارکنان به منظور بهبود ارائه خدمات می‌باشد. به‌طور کلی، وجود محیط خلاق و جو گروهی مناسب از مهمترین عوامل رشد خلاقیت است. هتل‌ها در مواجهه با محیط پویا و رقابت جهانی برای بقا و رشد نیازمند یک مزیت رقابتی پایدار هستند. نیروی انسانی متخصص و خلاق جزء ضروریات ابتدایی چنین مزیتی می‌باشد. اگر محیط حمایتی از خلاقیت کارکنان، «هنگامی که کارکنان در کارشان خلاق هستند و قادر به ارائه ایده‌های مفید و تازه در رابطه با محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمانی می‌باشند»، می‌تواند به بقای سازمان کمک کند و در نهایت خلاقیت در صنعت هتلداری باعث رشد و شکوفایی و برتری از رقبا و حرکت به جلو و موفقیت هتل می‌گردد.

یافته اول حاکی از آن بود که فرهنگ همکاری تأثیری معناداری بر عملکرد خلاقانه کارکنان دارد که این یافته با مطالعات قبلی همسو است (دال و سیلان، ۲۰۱۰؛ کیم و پارک، ۲۰۱۷). در توجیه این یافته می‌توان این‌گونه استدلال نمود که نوع تعاملات بین مدیریت و سرپرستان با کارکنان در جو محیط کار بر روی عملکرد و خلاقیت آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود. بدین گونه که آن‌ها خود را عضوی از سازمان تلقی کرده و با افزایش وفاداری و اعتماد درون‌سازمانی، انسجام و مشارکتشان در فعالیت‌های محول شده به آن‌ها افزایش خواهد یافت. این اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان، موجب ظهور ایده‌های جدید در جو محیط کار خواهد شد. همچنین استقبال و حمایت از ایده‌های خلاقانه‌ی کارکنان و تشویق آن‌ها توسط مدیران و سرپرستان، به بروز راه‌حل‌های متفاوت برای تولید محصولات و خدمات جدید از جانب آن‌ها می‌انجامد. یافته دوم حاکی از آن بود که فرهنگ همکاری بطور غیرمستقیم و با میانجی‌گری عدالت رویه خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. این یافته با برخی از یافته‌های قبلی نا همسو است (هانام و نارایان، ۲۰۱۵؛ نظرخان و همکاران، ۲۰۱۶؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۷). در توجیه این یافته می‌توان چنین گفت که مدیران و سرپرستان هتل‌های یزد، نقش قابل توجهی در ایجاد ارتباطات و تعاملات مناسب و بی‌طرفانه بین خود و کارکنان دارند تا بدین وسیله کارکنان، احساس و ادراک خوبی نسبت به عدالت در جو محیط کار خود داشته باشند. بدین صورت که در تصمیم‌گیری‌های شغلی مربوط به کارکنان، مدیران با جمع‌آوری اطلاعات دقیق و کامل و ارائه مشاوره شغلی به کارکنان و روشن نمودن رویه‌ها و دخیل شدن در تصمیم‌گیری‌هایشان، این ذهنیت را در ذهن آن‌ها القا کنند که مدیریت، برای امورات شغلی کارکنان اهمیت قائل می‌شود. در این حالت کارکنان نسبت به سازمان احساس وفاداری و مسئولیت بیشتری کرده و سعی

خواهند کرد که با ارائه شیوه‌ها و روش‌های جدید ارائه خدمات، وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند.

یافته سوم و چهارم بیانگر دو مسیر غیرمستقیم اثرات در مدل پژوهشی می‌باشند. یافته سوم حاکی از آن است که فرهنگ همکاری بطور غیر مستقیم و با میانجی‌گری تسهیم دانش عملکرد خلاقانه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این یافته با برخی از یافته‌های قبلی همسو است (محمود زاده و صداقت، ۱۳۹۲؛ شیپرز و فن دن برگ، ۲۰۰۷؛ سیگالا و چال کیتی، ۲۰۱۵). در تبیین این یافته می‌توان این‌گونه استدلال کرد که در تربیت همکاران جدید و کم‌تجربه، آموزش دقیق و مفید از طریق سرپرستان و همکاران باتجربه بسیار مهم است. مدیران و سرپرستان می‌توانند با ایجاد و تقویت روحیه‌ی همکاری و تشویق کارگروهی در بین کارکنان و برقراری جلساتی ضمن تبادل نظر افکار، زمینه‌ی اشتراک منابع و ابزارها، انتقال و تسهیم دانش بین اعضا و ارائه‌ی ایده‌های نو را فراهم آورند؛ بنابراین، اعتماد متقابل بین کارکنان و پرورش ارتباطات و تسهیم دانش و همکاری میان آن‌ها در سازمان، بر روی کارآمدی و رضایت و در نتیجه بر روی عملکرد خلاقانه‌ی آن‌ها نقش به‌سزایی خواهد داشت. همچنین یافته چهارم حاکی از آن است که فرهنگ همکاری بطور غیرمستقیم و با میانجی‌گری انگیزه خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این یافته با مطالعات قبلی (مالک و همکاران، ۲۰۱۵؛ هانام و نارایان، ۲۰۱۵) همسو می‌باشد. در توجیه این یافته می‌توان گفت که مدیران و سرپرستان برای ایجاد انگیزه در بین کارکنان باید با استفاده از محرک‌های درونی و بیرونی، میل و رغبت کارکنان را برای ارائه‌ی بهترین عملکرد در مجموعه‌ی خود تقویت نمایند. از جمله محرک‌های درونی می‌توان به دو عنصر علاقه به کار و علاقه به خلق روش‌های نو اشاره کرد. برای مثال کارکنانی که از خلق روش‌های جدید برای بهبود عملکرد خود لذت می‌برند، انگیزه‌ی بیشتری برای ایده پردازی در حوزه‌ی مسئولیت خود خواهند داشت؛ و یا به‌کارگیری کارکنان در جایگاه مناسب شغلی با توجه به دو عنصر کلیدی علاقه و توانایی، هم رضایت شغلی را افزایش می‌دهد و هم بستر خلاقیت را برای آن‌ها فراهم می‌سازد. از طرف دیگر مدیران و سرپرستان می‌توانند به کمک محرک‌های بیرونی زمینه‌ی عملکرد هرچه بهتر کارکنان را ایجاد کنند. از جمله این محرک‌ها می‌توان به پشتیبانی و حمایت از کارکنان در جو محیط کار از طریق آموزش‌های خاص و اعطای پاداش‌های متناسب با عملکردشان اشاره نمود. یافته آخر پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ همکاری بطور غیرمستقیم و با میانجی‌گری ارتقاء خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یافته این پژوهش با مطالعات (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵؛ دال و

سیلان، ۲۰۱۰) هم‌راستا می‌باشد. در توجیه این یافته می‌توان این‌گونه بیان کرد که کارکنان در هر شرایطی امیدوار به پیشرفت و ارتقاء شغلی در جوّ محیط کاری خود هستند. چه‌بسا مدیران با ایجاد سیستم پاداش مناسب جهت قدردانی از عملکرد کارکنان، بتوانند حداکثر بازدهی را از نیروی کار خود داشته باشند و حسن نیت خود را برای کارکنان ملموس سازند. دوری از تبعیض و رعایت عدالت در اعطای پاداش، موجب ایجاد فضایی رقابتی بین کارکنان گشته و فرصت‌های نامحدود ارتقاء شغلی را در پیش روی آن‌ها قرار می‌دهد. امید به آینده‌ی شغلی مطلوب، بهبود عملکرد کارکنان را به همراه دارد و بر سلامت هیجانی آن‌ها تأثیرگذار است. سلامت هیجانی نیز از نظر روحی و روانی، رویکردهای جدیدتری را در ارائه خدمات به وجود می‌آورد.

مدل عملکرد خلاقانه در این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه است. اولاً، عملکرد خلاقانه کارکنان در هتل‌ها تحت تأثیر ابعاد زیادی قرار می‌گیرد که در این پژوهش فقط ابعاد فرهنگ همکاری، عدالت رویه، تسهیم دانش، انگیزه و ارتقاء مورد توجه قرار گرفت و از سایر ابعادی که می‌توانست تأثیر احتمالی بر آن داشته باشد، چشم پوشی شد. بنابراین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، سایر ابعاد را در نظر بگیرند. علاوه بر این، این پژوهش در رابطه با کارکنان هتل‌های دو، سه و چهار ستاره شهر یزد انجام شد و نتایج حاصل از آن قابل تعمیم به سایر هتل‌های استان‌های دیگر نمی‌باشد. بنابراین توصیه می‌شود در تحقیقات آتی، مدل عملکرد خلاقانه در شهرهای دیگر ایران و نیز در سطح هتل‌های پنج ستاره به صورت مجزا مورد آزمون قرار گیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که محققان در مطالعات آتی از سایر روش‌های جمع‌آوری داده‌ها همانند مصاحبه و روش‌های ترکیبی استفاده نمایند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌گردد که مدیران و سرپرستان هتل‌ها با ایجاد جوّ همکارانه در محیط کاری و تقویت روابط غیررسمی زمینه همکاری خلاقانه کارکنان را فراهم آورند. با توجه به نتایج پژوهش چنین دریافت شد که خلاقیت کارکنان با عدالت رویه رابطه مثبت و معناداری دارد ولی عدالت رویه اثر غیرمستقیم و معنادار بر خلاقیت کارکنان ندارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران و سرپرستان هتل‌ها با رعایت عدالت و اتخاذ تصمیمات و ارائه توضیحات مفید به کارکنان زمینه افزایش خلاقیت آنان را فراهم آورند. البته مدیران و سرپرستان هتل‌ها باید به این نکته توجه کنند که به هنگام رعایت عدالت رویه‌ای، ادراکات کارکنان نقش کلیدی دارد زیرا واکنش کارکنان سازمان به رویه‌ها به چگونگی ادراکشان از رویه‌ها (نحوه تعامل و برخورد مدیران و سرپرستان با کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و مسائل مرتبط با درک از عدالت از جانب کارکنان)، نه به ماهیت واقعی آن‌ها بستگی دارد. با توجه به نتایج پژوهش چنین

دریافت شد که خلاقیت کارکنان با تسهیم دانش رابطه مثبت و معناداری دارد و مبنی بر اینکه تسهیم دانش اثر غیرمستقیم و معنادار بر خلاقیت کارکنان دارد، پیشنهاد می‌شود که مدیریت و سرپرستان هتل‌ها با بسترسازی مناسب برای ترویج و توسعه مشارکت گروهی با تأکید بر تسهیم دانش می‌توانند عملکرد سازمان را بهبود بخشند. برای نمونه، مدیران می‌توانند با برگزاری جلسات رسمی و غیررسمی برای ایجاد حس اعتماد بیشتر بین کارکنان و در میان گذاشتن ایده‌ها و اشاعه آن‌ها به کارکنان دیگر، نه تنها روحیه مشارکت بین کارکنان را بالا ببرند بلکه موجب بروز تفکر خلاق در کارکنان گردند. در نهایت، مدیران و سرپرستان هتل‌ها می‌توانند با ایجاد سیستم پیشنهادات و با قدردانی به صورت مادی و غیرمادی (مشوق‌ها و ترفیعات لازم) از ایده‌های کارکنان، موجب این شوند که کارکنان با میل و علاقه، در راستای بهبود شرایط و جو محیط کار خود و هتل حرکت کنند و همچنین، باید این انگیزه و تعلق سازمانی را تحکیم بخشند و موجب تقویت و توسعه آن شوند تا هم ارزش‌ها و انگیزه‌های انسانی در هتل‌ها متبلور شده و هم اهداف هتل با مشارکت کارکنان به شکل مطلوب محقق شود.

## منابع

- براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا؛ براتی، آذر؛ سرهنگی، کامران و رنجبر، حمیدرضا. (۱۳۹۲). «تأثیر عدالت سازمانی و جوسازمانی بر رفتارهای ضد تولید». *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۱(۴). ۱۹۷-۱۸۱.
- جعفری، سکینه؛ احمدی، داریوش و نوروزی کوهدشت، رضا. (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر حمایت سازمانی ادراک شده». *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۱)، ۹۱-۶۹.
- رحمان زاده، سید علی. (۱۳۹۵). «عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان صداوسیما». فصلنامه علمی- پژوهشی *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۶(۳). ۳۴-۱.
- محمود زاده، سید مجتبی و صداقت، مریم. (۱۳۹۲). «رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری». فصلنامه علمی - پژوهشی *مطالعات مدیریت گردشگری*. ۸(۲۴). ۱۱۹-۸۹.
- نوروزی، علیرضا، عباسی، عنایت و نعیمی، احمد. (۱۳۹۳). «تحلیل عاملی خلاقیت کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام». *کارآفرینی و کشاورزی*. ۱(۲). ۱۰۸-۹۶.

- Amabile, T.M., & Conti, H. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42, 630–640.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work Environment for creativity. *Academy management annals*, 39, 1154–1184.
- Blader, S.L., & Tyler, T.R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extra role behavior. *Journal Applied Psychol*, 94, 445–464.
- Bright, L. (2013). Where does public service motivation count the most in government work environments? A preliminary empirical investigation and hypotheses. *Reserve Personnel Management*, 42(5), 5–26.
- Cameron, K.S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, Reading.
- Chiang, C.F., & Hsieh, T.S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centers: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal Management Stud*, 39, 471–496.
- Dewett, T. (2004). Employee creativity and the role of risk. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 257–266.
- Doolen, T.L., Hacker, M.E., & Van Aken, E.M. (2003). Impact of organizational context on work team effectiveness: a study of production team. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50, 285–296.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12–20.
- George, J.M. (2007). Creativity in organizations. *Academy management annals*, 1, 439–477.
- Gupta, C.B. (2017). *Human Resource Management*. Sultan Chand & Sons.
- Hamidi, Y., Najafi, L., Vatankhah, S., Mahmoudvand, R., Behzadpur, A., & Najafi, A. (2010). The effect of performance appraisal results on the personnel motivation and job promotion. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(9), 4178–4183.

- Hannam, K., & Narayan, A. (2015). Intrinsic Motivation, Organizational Justice and Creativity. *Journal Creativity Research*, 27(2), 214-224.
- Hansen, M.T., Noria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77 (2), 106-116.
- Hipple, S. (1998). Contingent work: results from the second survey. *Monthly labor review*, 121(11), 22-35.
- Hon, A.H. (2011). Enhancing employee creativity in the Chinese context: the mediating role of employee self-concordance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 375-384.
- Hon, A.H. (2013). Does job creativity requirement improve service performance? A multilevel analysis of work stress and service environment. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 161-170.
- Hon, A.H.Y., Chan, W.W.H., & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 416-424.
- Jurik, N., & Halemba, G. (1984). Gender, working conditions and the job satisfaction of women in a non-traditional occupation: female correctional officers in men's prisons. *Sociological Quarterly Journal*, 25, 551-566.
- Kearsley, G. (2002). Is online learning for everybody? *Education and Information Technologies*, 42(1), 41-44.
- Kim, T.Y., Hon, A.H.Y., & Lee, D.R. (2010). Proactive personality and employee creativity: the effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity research journal*, 22(1), 37-45.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Journal of Sustainability*, 9(2), 205.
- Klijjn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322-343.

- Kull, T.J., Narasimhan, R., & Schroeder, R. (2012). Sustaining the benefits of a quality initiative through cooperative values: a longitudinal study. *Decision Sciences*, 43(4), 553–588.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Journal*, 24, 31–48.
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal Management*, 28, 517–543.
- Malik, M.A.R., Butt, A., & CHoi, J.N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 59–74.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons, New York.
- Martínez-Roz, E., & Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 686-694.
- Merlo, O., Bell, S.J., Menguc, B., & Whitwell, G.J. (2006). Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Contemporary Issues in Business Research*, 59, 1214–1221.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal Applied Psychology*, 76 (6), 845–855.
- Nazar Khan, M., Salman, M., Mufti, U., & Wajid, M. (2016). Impact of Organizational Justice on Perceived Creative Performance through Mediating Role of Innovative Climate. *American Journal of Business and Society*, 1(2), 53-59.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26, 93–112.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.

- Parnes, S.J., & Noller, R.B. (1972). Applied creativity: the creative studies Project-Part II: result of the two-year program. *Journal of Creative Behavior*, 6 (164), 186.
- Parzefall, M.R., & Salin, D.M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: a social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761–780.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: evidence from Egyptian organizations. *Journal of Contemporary Issues in Business Research*, 59(2), 233–241.
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism: the state of the art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225–1253.
- Schepers, P., & Van den Berg, P.T. (2007). Social factors of work–environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21, 407–428.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44–58.
- Stamper, C.L., & Masterson, S.S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior?, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 875–894.
- Stokols, D., Clitheroe, C., & Zmundzinas, M. (2002). Qualities of the work environment that promote perceived support for creativity. *Creativity Research Journal*, 14, 137–147.
- Tyler, T.R. (2000). Social justice: outcome and procedure. *International Journal of Psychology*, 35, 117–125.
- Tyler, T.R., & Blader, S.L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Psychology Press, Philadelphia.
- Tsai, C.Y., Horng, J.S., Liu, C.H., & Hu, D.C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26–35.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517–529.



- Wang, C.J., Tsai, H.T., & Tsai, M.T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management Journal*, 40, 79–89.
- Wong, S, & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 426–437.
- Wong, S, & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management Journal*, 24, 551-559.

# SID



ابزارهای  
پژوهش



سرویس ترجمه  
تخصصی



کارگاه های  
آموزشی



بلاگ  
مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری  
STES



فیلم های  
آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



تازه های آموزش  
آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقالات ISI

آموزش مهارت های کاربردی  
در تدوین و چاپ مقالات ISI



تازه های آموزش  
روش تحقیق کمی

روش تحقیق کمی



تازه های آموزش  
آموزش نرم افزار Word برای پژوهشگران

آموزش نرم افزار Word  
برای پژوهشگران