



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2025 (Serial No. 54), Vol. 14, No. 2

Examining the Impact of CEO Passion on Organizational Innovation through Senior Managers' Creativity in Various Cultural Contexts

Mohammad Nazaripour¹
Saeed Sayadi²

Abstract

In today's competitive markets, innovation in products and services is essential for gaining a competitive advantage. CEO passion is recognized as a key driver of organizational innovation. Both organizational culture and the creativity of senior managers can influence the relationship between CEO passion and innovation outcomes. This study investigates the impact of CEO passion on organizational innovation, considering the mediating role of senior managers' creativity and the moderating role of organizational culture. Methodologically, the study is descriptive-correlational and employs structural equation modeling. The statistical population includes executives from manufacturing firms, with a sample of 172 participants selected through snowball sampling. Data were collected using a questionnaire in the autumn of 2024. Findings reveal that CEO passion positively influences organizational innovation, and that the creativity of senior managers mediates this relationship. A flexible organizational culture significantly strengthens the link between CEO passion and managerial creativity but does not significantly affect the relationship between managerial creativity and innovation. In contrast, a control-oriented culture does not influence the CEO passion creativity link but positively moderates the effect of creativity on innovation. These results highlight the importance of emotional engagement and interaction by senior managers in enhancing both their creativity and overall innovation within the organization. Moreover, organizational culture plays a critical role in supporting innovation. Encouraging a supportive and idea-driven environment along with incorporating control mechanisms into the culture, can yield positive outcomes for organizations.

Keywords: *CEO Passion; Organizational Innovation; Senior Managers' Creativity; Organizational Culture.*

-
1. Corresponding Author: Department of Accounting, University of Hazrat-e Masoumeh, Qom, Iran
m.nazaripour@hmu.ac.ir
 2. MSc in Information Technology, National Iranian South Oil Company, Ahvaz, Iran
sayadi61@gmail.com



بررسی اثر اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی از طریق خلاقیت مدیران ارشد در محیط‌های فرهنگی متفاوت

محمد نظری پور*، سعید صیادی**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰

چکیده

در بازارهای رقابتی کنونی، نوآوری در محصولات و خدمات برای کسب مزیت رقابتی، ضروری است. اشتیاق مدیرعامل به‌عنوان عاملی کلیدی در ترویج نوآوری سازمانی شناخته می‌شود. فرهنگ سازمانی و خلاقیت مدیران ارشد می‌توانند بر رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و نوآوری سازمانی تأثیر بگذارند. این پژوهش به بررسی تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی خلاقیت مدیران ارشد و تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی پرداخته است. پژوهش حاضر، از نظر روش‌شناسی، توصیفی-همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را مدیران شرکت‌های تولیدی تشکیل می‌دهند. حجم نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۷۲ نفر تعیین شد. داده‌های موردنیاز از طریق پرسشنامه در فصل پاییز سال ۱۴۰۳ گردآوری شد. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از فن مدل‌یابی معادلات ساختاری صورت پذیرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اشتیاق مدیرعامل، تأثیر مثبت بر نوآوری سازمانی دارد و خلاقیت مدیران ارشد نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌کند. فرهنگ انعطاف‌پذیر، تأثیر مثبتی بر رابطه اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد دارد، اما در رابطه خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی تأثیر معناداری ندارد. در مقابل، فرهنگ کنترل‌گرا تأثیری بر رابطه اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد ندارد، اما تأثیر مثبتی بر رابطه خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی دارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که انتقال احساسات مثبت و تعامل بیشتر مدیران ارشد با کارکنان می‌تواند خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی را بهبود بخشد. فرهنگ سازمانی بر نوآوری تأثیر دارد و تقویت آن توسط مدیران ارشد می‌تواند کارکنان را به توسعه ایده‌های خلاقانه تشویق کند. همچنین، در نظر گرفتن کنترل به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبتی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد.

کلیدواژه: اشتیاق مدیرعامل؛ نوآوری سازمانی؛ خلاقیت مدیران ارشد؛ فرهنگ سازمانی.

مقدمه

در بازارهای امروزی که رقابت شدید و تغییرات سریع وجود دارد، تقاضا برای نوآوری در محصولات و خدمات بیش از هر زمان دیگری است (کیس و همکاران^۱، ۲۰۲۰). نوآوری، نقش کلیدی در دستیابی به عملکرد برتر و مزیت رقابتی دارد (کاملندر و همکاران^۲، ۲۰۱۵). با این حال، یکی از چالش‌های اصلی در این حوزه، شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری و نحوه تأثیرگذاری آنهاست. مدیرعامل، به‌عنوان رهبر ارشد سازمان، می‌تواند با ویژگی‌های شخصیتی مانند اشتیاق، نقش مهمی در ترویج نوآوری ایفا کند (لو و نگوین^۳، ۲۰۲۱). مدیران عامل دارای ویژگی پرشور با شناسایی فرصت‌ها و مدیریت چالش‌های نوآوری، می‌توانند موجبات توسعه شرکت را بیش‌ازپیش فراهم کنند (مولر و همکاران^۴، ۲۰۱۷).

با این حال، تحقیقات کمی درباره رابطه میان اشتیاق مدیرعامل و نوآوری انجام شده است (استرسه و همکاران^۵، ۲۰۱۸؛ کو و همکاران^۶، ۲۰۱۹). همچنین، پژوهش قابل‌اتکایی در مورد شرایط و نحوه اثرگذاری اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری یافت نشد (نیومن و همکاران^۷، ۲۰۲۱). این خلأ دانشی، مسئله اصلی این تحقیق را به شرح زیر تشکیل می‌دهد. چگونه اشتیاق مدیرعامل از طریق خلاقیت مدیران ارشد و تحت تأثیر فرهنگ‌های سازمانی مختلف می‌تواند بر نوآوری سازمانی اثرگذار باشد؟

فرایند نوآوری شامل دو مرحله خلاقیت (تولید ایده‌های جدید) و پیاده‌سازی (اجرای ایده‌ها) است (بائر^۸، ۲۰۱۲). بسیاری از پژوهش‌ها نوآوری را به‌عنوان یک مفهوم کلی در نظر می‌گیرند (کیس و همکاران، ۲۰۲۰)، اما برخی محققان بر تمایز این دو مرحله تأکید دارند (لو و همکاران^۹، ۲۰۱۹). مدیران عامل اثرگذار می‌توانند از طریق تأثیرگذاری بر عملکرد مدیران ارشد باعث بهبود نوآوری سازمانی شوند (دونبوسور و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۰). خلاقیت مدیران ارشد می‌تواند با ارتباط بین ایده‌پردازی و پیاده‌سازی، به بهبود فرایند

1. Kiss et al.
2. Kammerlander et al.
3. Luu & Nguyen
4. Mueller et al.
5. Strese et al.
6. Ko et al.
7. Newman et al.
8. Baer
9. Lu et al.
10. Donbesuur et al

نوآوری کمک کند (نیلی و تاسووری^۱، ۲۰۲۲). اشتیاق مدیرعامل در مرحله ایده‌پردازی تعامل و تعهد مدیران ارشد را تقویت می‌کند و آنان را به ارائه ایده‌های جدید ترغیب می‌کند (استرسه و همکاران، ۲۰۱۸). در مرحله پیاده‌سازی، خلاقیت مدیران ارشد می‌تواند به محصولات و خدمات جدید تبدیل شود (لو و فو^۲، ۲۰۱۶).

برای اطمینان از تداوم اثرگذاری اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری، شرکت‌ها باید بر ساختارهای سازمانی و فرهنگ سازمانی تمرکز کنند (استرسه و همکاران، ۲۰۱۸؛ شاکلی و ترنر^۳، ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی به دو نوع انعطاف‌پذیر و کنترل‌گرا تقسیم می‌شود که هر یک تأثیر متفاوتی بر نتایج سازمانی دارند (شائو^۴، ۲۰۱۹). پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این دو نوع فرهنگ می‌توانند بر رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد و همچنین بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی به طرق مختلف اثرگذار باشند.

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران عامل و مدیران ارشد شرکت‌های صنعتی در ایران است. دلیل انتخاب این جامعه آماری، اهمیت بخش صنعت در اقتصاد کشور و نیاز به شناخت عوامل مؤثر بر نوآوری در این حوزه است. این پژوهش به دو طریق به تقویت ادبیات پژوهش کمک می‌کند:

- معرفی دیدگاه مرتبط با مراحل نوآوری و تأکید بر نقش خلاقیت مدیران ارشد به‌عنوان یک متغیر میانجی مهم در رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و نوآوری سازمانی (لو و همکاران، ۲۰۱۹).

- بررسی نقش تعدیلی فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر و کنترل‌گرا بر این روابط که می‌تواند شرایط محیطی مؤثر بر نوآوری سازمانی را تبیین کند (استرسه و همکاران، ۲۰۱۸).

در مجموع، این پژوهش نشان می‌دهد چگونه اشتیاق مدیرعامل از طریق خلاقیت مدیران ارشد و تحت تأثیر فرهنگ‌های سازمانی مختلف می‌تواند بر نوآوری سازمانی اثرگذار باشد و به درک بهتری از چگونگی و زمان اثرگذاری اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی کمک کند.

1. Nili & Tasavori
2. Lo & Fu
3. Shockley & Turner
4. Shao

ادبیات پژوهش

نوآوری، طراحی و ارائه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید با هدف اجرای ایده‌های خلاقانه است (کوغابایف و مازیلیوسکاس^۱، ۲۰۱۷). این فرایند شامل دو مرحله اصلی ایده‌پردازی (خلاقیت) و اجرای ایده است (سامچ و دراج زهاوی^۲، ۲۰۱۳). ایده‌پردازی به تولید ایده‌های جدید و مفید و اجرای ایده به تبدیل آنها به محصولات، خدمات، فرایندها و روش‌های جدید اشاره دارد (ساروقی و همکاران^۳، ۲۰۱۵). این دو مرحله، متمایز و حتی متضادند (بائر، ۲۰۱۲). ایده‌پردازی مستلزم دیدن مسائل از زوایای گوناگون، یافتن راه‌حل‌های جدید و ترکیب دانش و منابع ناهمگون برای خلق چیز جدید است (کانیزارس و همکاران^۴، ۲۰۲۳). درمقابل، اجرای ایده فرایندی مشارکتی با تفکر همگرا، همکاری و هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان است (آیم و همکاران^۵، ۲۰۱۳). برای مثال، معرفی محصول جدید نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بازار توسط بخش بازاریابی، توانایی تولید توسط بخش تولید و ارزیابی مالی توسط بخش حسابداری است. بنابراین، مشارکت و تبادل اطلاعات بین بخش‌ها برای اجرای موفق ضروری است (بائر، ۲۰۱۲).

اشتیاق مدیرعامل و نوآوری سازمانی

در این پژوهش، نوآوری سازمانی به معنای عملیاتی کردن محصولات، خدمات و فرایندهای جدید تعریف می‌شود (ژانگ و همکاران^۶، ۲۰۱۷). براساس نظریه سطوح بالا^۷، سازمان‌ها بازتابی از رهبران خود هستند (النکوف و همکاران^۸، ۲۰۰۵)؛ به این معناکه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، تجارب و باورهای مدیران ارشد بر نوع و میزان اطلاعات مورد استفاده و در نتیجه بر تصمیمات راهبردی و عملکردشان تأثیر می‌گذارد (کیاک و همکاران^۹، ۲۰۱۱). نظریه‌های شناختی و شخصیت نیز نشان می‌دهند ویژگی‌های مدیرعامل مانند اطمینان بیش‌ازحد (گالاسو و سیمکو^{۱۰}، ۲۰۱۱)، تواضع و خودشیفتگی (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۷)، تمرکز تنظیمی (کاملندر و همکاران، ۲۰۱۵) و انعطاف‌پذیری شناختی (کیس و همکاران، ۲۰۲۰) بر نوآوری

1. Kogabayev & Maziliauskas
2. Somech & Drach-Zahavy
3. Sarooghi et al.
4. Cañizares et al.
5. Im et al.
6. Zhang et al.
7. Upper Echelons Theory
8. Elenkov et al.
9. Kiyak et al.
10. Galasso & Simcoe

سازمانی مؤثرند. این پژوهش، تأثیر اشتیاق مدیرعامل به‌عنوان یک ویژگی روان‌شناختی بر ایده‌پردازی و اجرای نوآوری را بررسی می‌کند.

اشتیاق، احساسی آگاهانه، مثبت و در دسترس است که افراد را به فعالیت‌های مورد علاقه و مهم ترغیب کرده و موجب صرف زمان و انرژی برای آنها می‌شود (کاردان و همکاران^۱، ۲۰۰۹). اشتیاق مدیرعامل، احساس مثبتی است که تلاش حداکثری برای موفقیت سازمان را دنبال دارد (کای و همکاران^۲، ۲۰۲۳). مدیرعامل مشتاق، با جدیت به دنبال توسعه سازمان در ابعاد مختلف است (کاردان و همکاران، ۲۰۱۹) و برای رفع موانع توسعه تلاش می‌کند (باوم و لاک^۳، ۲۰۰۴). اشتیاق، چارچوب‌های شناختی مدیران را توسعه داده، خلاقیتشان را تقویت و توانایی شناسایی فرصت‌ها در بازارهای متلاطم را افزایش می‌دهد (بارون^۴، ۲۰۰۸). پژوهش‌ها، تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر سرمایه‌گذاری‌های شرکتی (استن هولم و رنکو^۵، ۲۰۱۶)، درآمدزایی (هو و پولاک^۶، ۲۰۱۴) و عملکرد و رشد شرکتی (مولر و همکاران، ۲۰۱۷) را بررسی کرده‌اند.

این پژوهش فرض می‌کند اشتیاق مدیرعامل، تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد؛ زیرا: ۱. اشتیاق، انعطاف‌پذیری شناختی مدیران را از طریق دسترسی به اطلاعات گسترده افزایش می‌دهد (کاردان و همکاران، ۲۰۱۹) و آنها را از تفکرات نظام‌مند محدود نکرده و به استفاده از الگوهای جدید برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها سوق می‌دهد که به توسعه ایده‌های خلاقانه و راهبردهای نوآورانه منجر می‌شود (کلاو کین و همکاران^۷، ۲۰۱۳). مدیران عامل مشتاق بر جهت‌گیری‌های بلندمدت و حفظ مزیت رقابتی متمرکز می‌شوند (شاکلی و ترنر^۸، ۲۰۱۶) و از طریق حمایت از فعالیت‌های نوآورانه، سهم بازار و رونق بلندمدت شرکت را افزایش می‌دهند (لو و نگوین^۹، ۲۰۲۰). ۲. اشتیاق مدیران ارشد بر احساسات و رفتار زیردستان تأثیر می‌گذارد (ونگ و همکاران^۸، ۲۰۲۰). مدیران عامل مشتاق به رهبری تحول‌آفرین‌گرایش داشته و توانایی مدیریت احساسات خود را دارند که موجب بهبود اشتیاق و مشارکت کارکنان می‌شود (بروگست و همکاران^۹، ۲۰۱۲). در نتیجه، کارکنان از تصمیمات مدیران حمایت کرده، به دنبال کشف و

1. Cardon et al.
2. Cai et al.
3. Baum & Locke
4. Baron
5. Stenholm & Renko
6. Ho & Pollack
7. Klaukien et al.
8. Weng et al.
9. Breugst et al.

استفاده از منابع موجود بوده، ایده‌های خلاقانه ارائه داده و از تولید محصولات، خدمات و فرایندهای جدید حمایت می‌کنند (استرسه و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی، اثر مثبتی دارد.

اثر میانجی خلاقیت مدیران ارشد

مدیران ارشد، تحت نظر مدیرعامل، مسئول توسعه و پیشرفت سازمان بوده (لو و فو، ۲۰۱۶) و علاوه بر اجرای وظایف، در طراحی راهبردها و پردازش اطلاعات نیز مشارکت دارند (کارملی و همکاران، ۲۰۱۱). تعامل مدیران ارشد با مدیرعامل، در مقایسه با سایر گروه‌ها، بیشترین میزان را دارد (لینگ و همکاران، ۲۰۰۸)، و مدیرعامل به دلیل مسئولیت اجرای راهبردها توسط مدیران ارشد، تأثیر بسزایی بر عملکرد آنان دارد (سامچ و دراج زهاوی، ۲۰۱۳).

ادبیات پژوهش (مانند کای و همکاران، ۲۰۲۳؛ کارملی و پائولوس^۱، ۲۰۱۵) نشان می‌دهد خلاقیت مدیران ارشد در تولید ایده‌های جدید مرتبط با محصولات، خدمات، فرایندها و رویه‌های جدید مؤثر است. پیشایندهای مؤثر بر خلاقیت مدیران ارشد مانند سبک رهبری تحول‌آفرین مدیرعامل (کارملی و پائولوس، ۲۰۱۵) و تنوع تیم مدیریتی (لین و لی^۲، ۲۰۲۰) و پیامدهای آن مانند ارائه راهکارهای جایگزین و نوآوری سازمانی (نیلی و تاسووری، ۲۰۲۲) بررسی شده‌اند. در سطح تیمی، خلاقیت شامل طیف وسیعی از اطلاعات و دیدگاه‌های مرتبط با حل نوارانه مسائل و استفاده از منابع نامرتبط است (یوان و همکاران^۳، ۲۰۲۲) و مستلزم تعامل و همکاری مدیران ارشد در به‌اشتراک گذاری اطلاعات و دیدگاه‌ها برای بهبود ایده‌هاست (بارچاک و همکاران^۴، ۲۰۱۰).

این پژوهش فرض می‌کند اشتیاق مدیرعامل، خلاقیت مدیران ارشد را بهبود می‌بخشد. افزایش خلاقیت مدیران ارشد، نوعی ایده‌پردازی است که نیازمند تفکر واگرا و تعاملات مؤثر تیمی است (بارچاک و همکاران، ۲۰۱۰). اشتیاق مدیرعامل، جمع‌آوری داده‌ها و تفکر واگرای مدیران ارشد را تقویت کرده و به تولید ایده‌های جدید کمک می‌کند (هوور و همکاران^۵، ۲۰۱۲). انتقال احساسات مثبت مدیرعامل، تعهد

1. Ling et al.
2. Carmeli & Paulus
3. Lin & Li
4. Yuan et al.
5. Barczak et al.
6. Hoever et al.

عاطفی مدیران ارشد را افزایش می‌دهد (هو و همکاران^۱، ۲۰۲۱) و آنان را به حل مسائل سازمانی با استفاده از منابع، دانش و تجربه خود ترغیب می‌کند (شین و ژو^۲، ۲۰۰۷). مدیرعامل به‌عنوان رهبر مدیران ارشد، نقش مهمی در ترویج تفکر خلاق و تعاملات سازنده آنان ایفا می‌کند (کارملی و پائولوس، ۲۰۱۵). پیروی از مدیرعامل مشتاق، مدیران ارشد را به حل مسائل به شیوه‌های جدیدتر و ارتقای ارتباطات و تعاملاتشان سوق می‌دهد (سامچ و دراج زهاوی، ۲۰۱۳) که به بهبود تولید ایده‌ها منجر می‌شود (آیم و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین، اشتیاق مدیرعامل بر خلاقیت مدیران ارشد تأثیر مثبت دارد.

همچنین فرض می‌شود خلاقیت مدیران ارشد، نوآوری سازمانی را تسهیل می‌کند. تبدیل خلاقیت مدیران ارشد به نوآوری سازمانی، بخشی از فرایند اجرای ایده‌هاست که نیازمند کار مشترک بین بخش‌ها، تیم‌ها و کارکنان است (آیم و همکاران، ۲۰۱۳). همه نوآوری‌ها با ایده‌های خلاقانه آغاز می‌شوند و ایده‌های جدید ناشی از خلاقیت مدیران ارشد، مواد اولیه نوآوری سازمانی هستند (بارون و تانگ^۳، ۲۰۱۱). تنوع دانش و تخصص مدیران ارشد، مبنایی مناسب برای تولید ایده‌هاست که می‌توان از آنها برای شناسایی فرصت‌های بازار، ارزیابی روندهای فناوری و طراحی راه‌حل‌ها استفاده کرد (چانگ و همکاران^۴، ۲۰۱۸). ایده‌های خلاقانه، اساس طراحی محصولات و فرایندهای جدید هستند. مدیران ارشد، پس از ارائه ایده‌ها، از اختیارات لازم برای استفاده از منابع سازمان برای تحقق آنها برخوردارند (همبریک^۵، ۲۰۰۷). آنان برای تحقق ایده‌های جدید، هدف‌گذاری و تدوین راهبرد کرده، وظایف را تقسیم و تیم‌های مشورتی تشکیل می‌دهند (بارچاک و همکاران، ۲۰۱۰) و از کارکنان بخش‌ها می‌خواهند در طراحی و تولید محصولات جدید مشارکت کنند که به اجرای نوآوری‌ها منجر می‌شود (بائر، ۲۰۱۲). بنابراین، خلاقیت مدیران ارشد بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد.

پیش‌تر اشاره شد که اشتیاق مدیرعامل، خلاقیت مدیران ارشد را افزایش می‌دهد و مدیران خلاق نیز توانایی پیاده‌سازی نوآوری‌های سازمانی را دارند. مدیرعامل به‌عنوان رهبر مدیران ارشد و کل شرکت، نقش مهمی در توسعه خلاقیت آنان و تشویقشان به پیاده‌سازی نوآوری‌ها دارد (کارملی و پائولوس، ۲۰۱۵). بنابراین، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

1. Ho et al.
2. Shin & Zhou
3. Baron & Tang
4. Chung et al.
5. Hambrick

فرضیه ۲: خلاقیت مدیران ارشد بر رابطه بین اشتیاق مدیر عامل و نوآوری سازمانی، اثر میانجی دارد.

اثر تعدیلی فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، بیانگر ارزش‌ها، باورها و مفاهیم مشترکی است که به درک وظایف، عملکرد و هنجارهای رفتاری سازمان توسط کارکنان کمک می‌کند (گوترمن^۱، ۲۰۲۳) و بر رفتار کارکنان از طریق تشویق به پذیرش ارزش‌ها و افزایش تعهد (هوگان و کوت^۲، ۲۰۱۴) و همچنین بر اجتماعی‌شدن و هماهنگی درون‌سازمانی تأثیر می‌گذارد (نارانجو- والنسیا و همکاران^۳، ۲۰۱۱) و الگوهای تعامل و همکاری را فراهم می‌کند (تورمینا^۴، ۲۰۰۸).

در ادبیات پژوهش، فرهنگ سازمانی به دو دسته انعطاف‌پذیر و کنترل‌گرا تقسیم می‌شود (کای و همکاران، ۲۰۲۳؛ لیو و همکاران^۵، ۲۰۱۰). فرهنگ انعطاف‌پذیر بر خلاقیت، ریسک‌پذیری، توانمندسازی و تغییر و فرهنگ کنترل‌گرا بر نظم، مقررات، کارآیی و قابلیت‌پیش‌بینی تمرکز دارد (لیو و همکاران، ۲۰۱۰). این دو نوع فرهنگ می‌توانند به‌طور هم‌زمان وجود داشته باشند (پراجوگو و مک‌درموت^۶، ۲۰۱۱). پژوهش‌ها نقش متمایز این دو فرهنگ را متناسب با اقتضات شرکت‌ها بررسی کرده‌اند. برای مثال، (لیو و همکاران، ۲۰۱۰) نقش تعدیل‌گری آنها بر رابطه بین فشارهای سازمانی و قصد استفاده از نظام‌های مدیریت زنجیره تأمین فناوری اطلاعات و شائو (۲۰۱۹) اثرات متقابل سبک رهبری راهبردی و این دو نوع فرهنگ را بر همسویی راهبردی نظام اطلاعاتی مطالعه کردند. در این پژوهش، فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر و کنترل‌گرا به‌عنوان اقتضات در نظر گرفته شده‌اند که می‌توانند شرایط تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی از طریق افزایش خلاقیت مدیران ارشد را فراهم کنند.

باتوجه به دو مرحله نوآوری، تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر خلاقیت مدیران ارشد، بخشی از فرایند ایده‌پردازی است که نیازمند حمایت سازمانی از تفکر واگرا و تعاملات سازنده است (رُزینگ و همکاران^۷، ۲۰۱۱). انتظار می‌رود فرهنگ انعطاف‌پذیر، رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد را به‌طور مثبت تعدیل کند؛ زیرا: ۱. فرهنگ انعطاف‌پذیر بر خلاقیت، ریسک‌پذیری و توانمندسازی تأکید داشته و

1. Gutterman
2. Hogan & Coote
3. Naranjo-Valencia et al.
4. Taormina
5. Liu et al.
6. Prajogo & McDermott
7. Rosing et al.

اختیارات لازم را فراهم می‌کند (شائو، ۲۰۱۹). در این فرهنگ، مدیران ارشد قادر به بیان آزادانه دیدگاه‌ها بوده و از امنیت روانی برای ریسک‌پذیری برخوردارند (خزانچی و همکاران^۱، ۲۰۰۷). در این شرایط، اشتیاق مدیرعامل، مشوق تفکر واگراست، زیرا مدیران ارشد آزادی کامل برای بیان دیدگاه‌ها و استفاده از راه‌حل‌های مختلف دارند (لیو و همکاران، ۲۰۱۰) که به افزایش خلاقیت آنها منجر می‌شود (هوگان و کوت، ۲۰۱۳). ۲. فرهنگ انعطاف‌پذیر، محیطی باز برای تعاملات غیررسمی فراهم می‌کند (سامچ و دراچ زهاوی، ۲۰۱۳). در این فرهنگ، مدیران ارشد آزادی لازم برای بحث در مورد وظایف و ایده‌های جدید را دارند و مدیران عامل پرشور می‌توانند آنها را به تبادل نظر تشویق کنند (کارملی و پائولوس، ۲۰۱۵). بنابراین، فرهنگ انعطاف‌پذیر ضمن تسهیل تعاملات، تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر خلاقیت مدیران ارشد را تقویت می‌کند. در مقابل، در فرهنگ با انعطاف‌پذیری پایین، مدیران ارشد از امنیت روانی برای اجرای ایده‌های مغایر با رویه‌ها برخوردار نبوده و تمایل کمی به ارائه دیدگاه‌ها و مشارکت در تعاملات غیررسمی دارند (خزانچی و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۳ الف: فرهنگ انعطاف‌پذیر به‌طور مثبتی رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد را تعدیل می‌کند.

انتظار می‌رود فرهنگ کنترل‌گرا رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد را تعدیل کند؛ زیرا: ۱. وجود قوانین، مقررات و اهداف صریح درخصوص پاسخگویی و بهره‌وری در فرهنگ کنترل‌گرا، آزادی عمل کارکنان را محدود کرده و بر اجتناب از عدم قطعیت تأکید دارد (ساروقی و همکاران، ۲۰۱۵). در این فرهنگ، مدیران ارشد تمایل به اجرای دستورات و پیروی از قوانین سختگیرانه داشته و در استفاده از ایده‌های خلاقانه، محتاط هستند (ارز و نوری^۲، ۲۰۱۰). بدین ترتیب، فرهنگ کنترل‌گرا، استقلال و تمایل مدیران ارشد برای حل مسائل و پیگیری ایده‌های ناشی از اشتیاق مدیرعامل را کاهش داده و تفکر واگرای آنان را محدود می‌کند (ساروقی و همکاران، ۲۰۱۵). ۲. تأکید فرهنگ کنترل‌گرا بر قوانین، مقررات و کارآمدی، تعاملات غیررسمی بین مدیران ارشد را کاهش می‌دهد (آیم و همکاران، ۲۰۱۳). در حالی که، اشتیاق مدیرعامل، محرک تعاملات بین آنان است (هو و پولاک، ۲۰۱۴)، در فرهنگ کنترل‌گرای قوی، تعاملات و به اشتراک گذاری اطلاعات کاهش می‌یابد؛ زیرا تمرکز مدیران ارشد بر رعایت مقررات و اجرای

1. Khazanchi et al.
2. Erez & Nouri

برنامه‌هاست (لیو و همکاران، ۲۰۱۰) و در نتیجه، جریان آزاد اطلاعات در فرایند ایده‌پردازی کاهش یافته (مک‌لین، ۲۰۰۵) و تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر خلاقیت مدیران ارشد تضعیف می‌شود. بنابراین، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۳ ب: فرهنگ کنترل‌گرا به‌طور منفی رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد را تعدیل می‌کند.

برخلاف مرحله ایده‌پردازی، تبدیل خلاقیت مدیران ارشد به نوآوری سازمانی، بخشی از فرایند اجرای ایده‌هاست که نیازمند تفکر همگرا و هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان است (آیم و همکاران، ۲۰۱۳). تفکر همگرا بر تمرکز بر یک ایده برتر دلالت دارد. در این پژوهش، فرض بر این است که فرهنگ انعطاف‌پذیر، رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی را به‌طور منفی تعدیل می‌کند؛ زیرا: ۱. فرهنگ انعطاف‌پذیر، نقض چارچوب‌ها و تحمل خطا را تشویق می‌کند (خزانجی و همکاران، ۲۰۰۷) و در سطح بالا، ریسک‌پذیری و تمایل به تجربه‌اندوزی کارکنان را افزایش می‌دهد (بلادو و همکاران، ۲۰۱۱). سازمان‌ها باید آستانه تحمل خود در قبال آزمون و خطای اجرای ایده‌های خلاقانه را افزایش دهند (ساروقی و همکاران، ۲۰۱۵). عدم توجه کافی به اهداف، اقدامات اجرایی و رویکردهای نظام‌مند، تفکر همگرا را محدود کرده و تبدیل خلاقیت به نوآوری را دشوار و زمان‌بر می‌کند (بلادو و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین، در فرهنگ انعطاف‌پذیر بالا، تبدیل خلاقیت مدیران ارشد به نوآوری سازمانی دشوار خواهد بود. ۲. در این فرهنگ، کارکنان ضمن پیگیری تفکر واگرا، بر نظرات خود پافشاری می‌کنند که می‌تواند منجر به کشمکش در انجام وظایف شود (سامچ و دراج زهاوی، ۲۰۱۳). اجرای نوآوری نیازمند همکاری و هماهنگی بین بخش‌های مختلف است (آیم و همکاران، ۲۰۱۳). در فرهنگ انعطاف‌پذیر بالا، ایجاد همگرایی به دلیل تعارضات احتمالی دشوار است (رُزینگ و همکاران، ۲۰۱۱) و کارآمدی ناشی از همگرایی مختل شده و تبدیل خلاقیت به نوآوری به‌خوبی شکل نمی‌گیرد (آیم و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۴ الف: فرهنگ انعطاف‌پذیر به‌طور منفی رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی را تعدیل می‌کند.

انتظار می‌رود فرهنگ کنترل‌گرا، رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی را به‌طور مثبت تعدیل کند. فرهنگ کنترل‌گرا بر قوانین، مقررات، بهره‌وری و وظیفه‌گرایی و تحقق محصولات نوآورانه تأکید دارد (شائو، ۲۰۱۹). در این فرهنگ، کارکنان ملزم به رعایت قوانین و اهداف از پیش تعیین‌شده‌اند (ساروقی و همکاران، ۲۰۱۵) و بر انجام وظایف روزمره تمرکز دارند. اجرای ایده‌های خلاقانه مستلزم توجه به جزئیات و همسویی با وظایف است (ساروقی و همکاران، ۲۰۱۵) و فرهنگ کنترل‌گرای بالا، مدیران را به انجام کارآمد وظایف و تسهیل طراحی و تولید محصولات نوآورانه تشویق می‌کند (خزانجی و همکاران، ۲۰۰۷).

علاوه‌براین، فرهنگ کنترل‌گرا اثربخشی همکاری‌های مرتبط با اجرای نوآوری را بهبود می‌بخشد (ساروقی و همکاران، ۲۰۱۵). تمرکز بر دستورات، مقررات و اهداف، تعارضات احتمالی بین کارکنان را کاهش می‌دهد (سامچ و دراچ زهاوی، ۲۰۱۳)، زیرا آنان کمتر به ابراز تفکرات شخصی می‌پردازند. کارکنان و تیم‌ها برای تحقق اهداف مشترک، اجرای راهبردها و رعایت ضرب‌الاجل‌ها همکاری می‌کنند (بوشگنز و همکاران، ۲۰۱۳). همکاری میان کارکنان، تیم‌ها و دپارتمان‌ها در حین اجرای ایده، بدون خلل در دیدگاه‌های شخصی، به‌خوبی شکل می‌گیرد (ساروقی و همکاران، ۲۰۱۵). درمقابل، بدون فرهنگ کنترل‌گرا، عواملی مانند عدم توجه به دستورات، مقررات و اهداف، مانع اجرای راهبردها و تعامل میان تیم‌ها و دپارتمان‌ها می‌شود. بنابراین، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۴ ب: فرهنگ کنترل‌گرا به‌طور مثبتی رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی را تعدیل می‌کند.

پیشینه پژوهش

خزانجی و همکاران (۲۰۰۷) نشان دادند که هرچند نوآوری برای مدیران ضروری است، اما به انعطاف‌پذیری، توانمندسازی و همچنین کنترل و کارایی نیاز دارد. به‌طور فزاینده‌ای، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی در مدیریت نوآوری، استرس را مدنظر قرار می‌دهد. بااین‌حال، فرهنگ حامی نوآوری همچنان پدیده‌ای پیچیده و غیرقاعده‌مند است. ازاین‌رو، ارزش‌های سازمانی که به‌عنوان بلوک‌های

ساختمانی اساسی فرهنگ شناخته می‌شوند، بر نوآوری فرایند خاص و اجرای فناوری‌های تولید پیشرفته تأثیر گذارند.

لیو و همکاران (۲۰۱۰) تأثیر فشارهای نهادی (هنجاری، تقلیدی، اجباری) بر پذیرش سیستم‌های مدیریت زنجیره تأمین مبتنی بر اینترنت را بررسی کردند. فشارهای هنجاری و اجباری به طور مثبت با قصد پذیرش مرتبط بودند، اما فشارهای تقلیدی چنین ارتباطی نداشتند. فرهنگ سازمانی با جهت‌گیری انعطاف‌پذیری و کنترلی، اثرات این فشارها را تعدیل کرد. انعطاف‌پذیری اثرات فشارهای اجباری را کاهش و تقلیدی را افزایش داد، درحالی‌که کنترلی اثرات اجباری و هنجاری را تقویت و تقلیدی را کاهش داد.

یافته‌های آیم و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که خلاقیت/تازگی و معناداری به‌طور متفاوت تحت تأثیر پویایی تیم قرار دارند. نوآوری محصولات جدید (فرایند واگرا) بیشتر تحت تأثیر عوامل خارجی مانند نظام پاداش و رسمی‌سازی است، درحالی‌که معناداری محصولات (فرایند همگرا) به عوامل درونی مانند انسجام اجتماعی و هویت برتر وابسته است. همچنین، نوآوری در بازاریابی تحت تأثیر انسجام، هویت، رسمی‌سازی و ریسک‌پذیری است، درحالی‌که معناداری بازاریابی بیشتر به انسجام و رسمی‌سازی وابسته است.

کارملی و پائولوس (۲۰۱۵) خلاقیت مدیران ارشد را به‌عنوان فرایندی برای جستجو و کاوش راه‌حل‌های جدید تعریف کرده و به بررسی تأثیر رهبری مدیرعامل بر تقویت خلاقیت در تیم‌های مدیران ارشد پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری تسهیل‌گر مدیرعامل به‌طور مثبت با اشتراک دانش تیمی مرتبط است و این اشتراک دانش به افزایش رفتارهای اکتشافی تیمی منجر می‌شود.

کای و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی نقش خلاقیت تیم مدیران ارشد به‌عنوان یک سازوکار مداخله‌گر در رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و نوآوری شرکت و همچنین تأثیرات فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر و کنترل‌گرا پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ انعطاف‌پذیر به‌طور مثبت رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد را تعدیل می‌کند، اما تأثیر منفی بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری شرکت دارد. درمقابل، فرهنگ کنترل‌گرا رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد را به‌طور منفی تعدیل کرده و تأثیر ناچیزی بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری شرکت دارد.

شیا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) نشان دادند که یکپارچه‌سازی رفتاری تیم مدیریت ارشد به‌طور مثبتی با یکپارچگی رفتاری گروهی مرتبط است. یکپارچگی رفتاری گروهی، رابطه بین یکپارچه‌سازی رفتاری تیم

مدیریت ارشد و دو نوع نوآوری را میانجی‌گری می‌کند. علاوه‌براین، یافته‌ها حاکی از آن است که ناهمگونی تخصص گروهی، تأثیر مثبت یکپارچگی رفتاری گروهی بر نوآوری اکتشافی را تقویت می‌نماید. پژوهش چن و لیو (۲۰۲۴) با بررسی تنوع و نوآوری در تیم مدیریت ارشد، نقش تنوع اشتیاق کارآفرینانه را در عملکرد نوآوری شرکت مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج حاصل از رویکرد مبتنی بر دانش، نشان داد که تنوع اشتیاق در تیم مدیریت ارشد، فرایند خلق دانش را مختل و عملکرد نوآوری را کاهش می‌دهد. همچنین، جداسازی شدت اشتیاق و تنوع تمرکز اشتیاق در تیم مدیریت ارشد، از طریق تبادل و ترکیب دانش، تأثیر منفی بر عملکرد نوآوری شرکت دارد. درنهایت، یافته‌ها حاکی از آن است که تنوع در ابعاد مختلف اشتیاق تیم مدیریت ارشد، از طریق سازوکارهای دانش‌محور، می‌تواند عملکرد نوآوری شرکت را تحت تأثیر منفی قرار دهد.

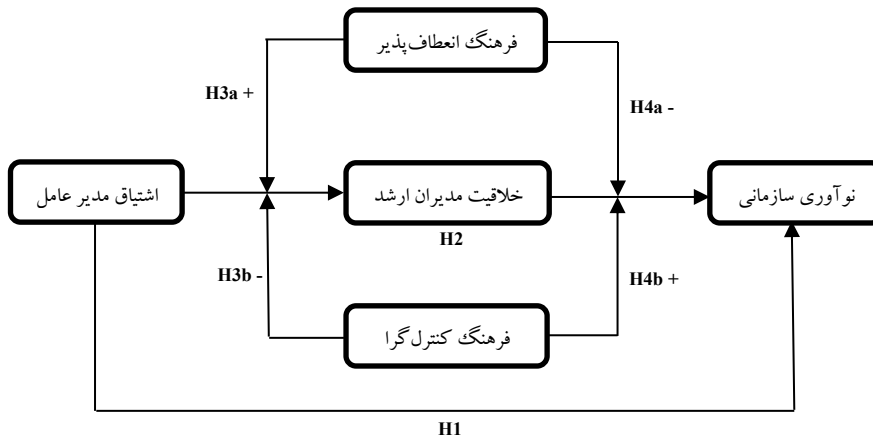
رستمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با خودکارآمدی و اشتیاق کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، یافته‌های آنان نشان داد تفاوت معناداری در خودکارآمدی و اشتیاق بین کارکنان زن و مرد وجود ندارد.

براساس نتایج پژوهش رجبی فرجاد و فرنجسته (۱۴۰۰)، رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق میانجی‌گری درگیری شغلی و هویت سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است. همچنین، رهبری تحول‌آفرین تأثیر معناداری بر هویت سازمانی، درگیری شغلی و عملکرد شغلی دارد. بنابراین، سبک رهبری تحول‌آفرین به بهبود توانمندسازی کارکنان در جهت افزایش بازدهی، بهبود عملکرد شغلی و ارتقای کیفیت کار آنها منجر می‌شود.

کمری و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که مدیریت دانش، نوآوری سازمانی و اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی دارند. همچنین، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی به‌طور مثبت و معناداری بر اشتیاق شغلی تأثیر می‌گذارند. علاوه‌براین، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی از طریق افزایش اشتیاق شغلی، تأثیر مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی دارند.

صبوری و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند که مدیریت منابع انسانی با بهره‌گیری از دانش مالی می‌تواند به افزایش نوآوری سازمانی منجر شود. همچنین، افزایش نوآوری سازمانی از طریق ارتقای تولید و فروش، موجب افزایش سود شرکت‌ها می‌شود. علاوه‌براین، این فرایند به افزایش ارزش و اعتبار شرکت‌ها نیز کمک می‌کند.

براساس مطالب فوق‌الذکر می‌توان مدل مفهومی پژوهش را به شرح زیر ارائه کرد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی انجام شد. در این پژوهش، اخلاقیت مدیران بخش‌های مختلف سازمانی به عنوان متغیر میانجی و فرهنگ سازمانی (انعطاف‌پذیر و کنترل‌گرا) به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شدند. این پژوهش توصیفی-تحلیلی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام پذیرفت. به دلایل زیر روش معادلات ساختاری به عنوان ابزار اصلی این پژوهش انتخاب شد.

نخست، این پژوهش به تحلیل روابط علی میان متغیرهای اشتیاق مدیرعامل، اخلاقیت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی می‌پردازد. این روش قابلیت مدل‌سازی هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم، شامل متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر، را فراهم می‌کند. دوم، اخلاقیت مدیران ارشد به عنوان متغیر میانجی و فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است و روش معادلات ساختاری بهترین گزینه برای بررسی اثرات میانجی‌گری و تعدیل‌گری است. سوم، این روش امکان ارزیابی برازش کلی مدل را فراهم می‌آورد و به محقق کمک می‌کند تا از سازگاری مدل پیشنهادی با داده‌های واقعی اطمینان حاصل کند. در نهایت، داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌های مقیاس لیکرت با این روش سازگار است، زیرا قادر

به تحلیل داده‌های اندازه‌گیری شده در سطح مقیاس فاصله‌ای یا نسیبی می‌باشد. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه استاندارد و به صورت برخط و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش، مدیران بخش‌های مختلف شرکت‌های تولیدی بودند. دلایل استفاده از روش گلوله‌برفی به شرح زیر است. نخست، حجم دقیق جامعه آماری مشخص نبود و امکان تهیه فهرست کامل مدیران شرکت‌های تولیدی وجود نداشت. دوم، مدیران شرکت‌ها معمولاً زمان محدودی برای پاسخ به پرسشنامه‌ها دارند و دسترسی مستقیم به آنها دشوار است. سوم، اگرچه روش نمونه‌گیری گلوله برفی بیشتر در تحقیقات کیفی کاربرد دارد، اما در تحقیقات کمی نیز در شرایطی که جامعه آماری نامشخص یا دسترسی به آن دشوار است، قابل استفاده است. در این پژوهش، از این روش برای گسترش شبکه نمونه‌گیری و افزایش دسترسی به مدیران بیشتر بهره‌برداری شد. در این نمونه‌گیری گلوله برفی، افراد موجود دوستان و آشنایان خود را به‌عنوان افراد جدید برای همکاری به محققان معرفی می‌کنند (آناند و همکاران، ۲۰۲۳).

باتوجه به عدم دسترسی به آمار رسمی از جامعه آماری و دشواری در دستیابی به تمامی اعضا، حجم جامعه به‌عنوان نامعلوم در نظر گرفته شد و از فرمول زیر برای تعیین حجم نمونه در جوامع آماری نامشخص استفاده گردید (نمازی و ابراهیمی، ۱۳۹۶).

$n = \frac{z\alpha_2}{\alpha^2} * \delta$	$n = \frac{1.96^2 * 0.667^2}{0.01^2} = 170$
$\delta = \frac{\max(xi) - \min(xi)}{6} = \frac{5-1}{6} = 0.667$	

توضیحات فرمول فوق:

سطح اطمینان (۹۵ درصد)	$z\alpha_2$
دقت برآورد (۱۰ درصد)	α
انحراف معیار	δ
بزرگ‌ترین مقدار طیف لیکرت	$\max(xi)$
کوچک‌ترین مقدار طیف لیکرت	$\min(xi)$
عدد ثابت	6

در نهایت، از ۱۸۱ پرسشنامه برگشت شده ۱۷۲ مورد قابل استفاده تشخیص داده شد. بازه زمانی جمع آوری داده‌های پژوهش فصل پاییز سال ۱۴۰۳ می‌باشد.

شاخص‌ها

همه متغیرها با استفاده از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) سنجیده شدند. نحوه سنجش هر متغیر به شرح زیر است:

- اشتیاق مدیرعامل: این متغیر با چهار سؤال اقتباس شده از پژوهش (کاردان و همکاران، ۲۰۱۳) سنجیده شد. با توجه به جامعه آماری پژوهش (مدیران شرکت‌های تولیدی فعال)، اشتیاق آنان در رابطه با توسعه شرکت سنجیده شد، نه راه‌اندازی.

- اخلاقیت مدیران ارشد: برای سنجش سه بعد اخلاقیت (جدید بودن، اهمیت و سودمندی ایده) از چهار سؤال اقتباس شده از (شین و ژو، ۲۰۰۷) استفاده شد. این معیارها به‌طور گسترده در ادبیات اخلاقیت و نوآوری به کار می‌روند (ژو و شالی^۱، ۲۰۰۳).

- فرهنگ سازمانی: سؤالات فرهنگ سازمانی از پژوهش دشنده و همکاران^۲ (۱۹۹۳) اقتباس شد. برای سنجش هر یک از دو فرهنگ انعطاف‌پذیر و کنترل‌گرا، از ۸ سؤال استفاده شد.

- نوآوری سازمانی: برای سنجش نوآوری سازمانی از شش سؤال اقتباس شده از کالانتون و همکاران^۳ (۲۰۰۲) استفاده شد. نمونه‌هایی از سؤالات عبارتند از: "در شرکت ما به ایده‌های جدید بها داده می‌شود" و "شرکت ما در زمره اولین شرکت‌هایی است که اقدام به عرضه محصولات و خدمات جدید به بازار می‌کند."

یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا آمار توصیفی و در ادامه آزمون فرضیه‌ها و تحلیل یافته‌ها ارائه می‌شود.

1. Zhou & Shalley
2. Deshpande et al.
3. Calantone et al.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	گزینه	درصد	متغیر	گزینه	درصد
جنسیت	مرد	۷۹/۱	تجربه	کمتر از ۵ سال	۸/۷
	زن	۲۰/۹		۵ تا ۱۰ سال	۳۷/۸
تحصیلات	لیسانس	۳۴/۸		۱۰ تا ۲۰ سال	۳۹/۵
	فوق‌لیسانس	۵۴/۷		بیشتر از ۲۰ سال	۱۴/۰
سن	دکتر	۱۰/۵	مدیر بخش	مالی	۳۹/۵
	کمتر از ۳۰ سال	۷/۶		اداری	۱۸/۶
	۳۰ تا ۴۰ سال	۳۴/۹		تولید	۲۱/۵
	۴۰ تا ۵۰ سال	۴۰/۷		سایر بخش‌ها	۲۰/۴
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۶/۸			

نکته: تعداد پاسخ‌دهندگان ۱۷۲ نفر بود.

بر اساس جدول ۱، ۷۹/۱ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۰/۹ درصد زن بودند. بیشترین فراوانی سنی (۴۰/۷ درصد) در بازه ۴۰ تا ۵۰ سال و بالاترین سطح تحصیلات (۵۴/۷ درصد) فوق‌لیسانس بود. از نظر تجربه کاری، بیشترین فراوانی (۳۹/۵ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه داشتند. بیشترین پاسخ‌دهندگان مدیر مالی (۳۹/۵ درصد) و ۴/۲۰ درصد مدیران سایر بخش‌ها (مانند فروش، کیفیت، فنی و مهندسی) بودند. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS (نسخه ۲۶)، AMOS (نسخه ۲۴) و SmartPLS (نسخه ۳) تحلیل شدند.

با توجه به جدول ۱، ۷۹/۱ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۰/۹ درصد آنان نیز زن بودند. رده سنی بیشتر پاسخ‌دهندگان (۴۰/۷ درصد) ۴۰ تا ۵۰ سال و تحصیلات بیشتر آنان نیز (۵۴/۷ درصد) فوق‌لیسانس بود. به لحاظ تجربه، تجربه بیشتر پاسخ‌دهندگان (۳۹/۵ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال بود. بیشتر پاسخ‌دهندگان مدیر مالی (۳۹/۵ درصد) بود. همچنین ۲۰/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان نیز مدیران سایر بخش‌ها مانند مدیر فروش، مدیر کیفیت، و مدیر فنی و مهندسی بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۶، AMOS نسخه ۲۴ و SmartPLS نسخه ۳ استفاده شد.

در بخش آمار استنباطی، از مدل معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی با متغیر میانجی (خلاقیت مدیران بخش‌ها) و متغیر تعدیل‌گر (فرهنگ سازمانی: انعطاف‌پذیر و کنترل‌گرا) استفاده شد. به منظور بررسی روابط مستقیم، غیرمستقیم و تعدیلی، از مدل‌سازی معادلات

ساختاری مبتنی بر نرم افزار AMOS استفاده گردید. این مدل شامل مدل اندازه گیری (بررسی پایایی و روایی سؤالات سازه‌های پنهان) و مدل ساختاری (بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم) است (هیر و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

پیش از به کارگیری مدل‌یابی معادلات ساختاری، برازش مدل بررسی شد. برازش مدل، میزان سازگاری مدل تجربی با مدل نظری را نشان می‌دهد. در این پژوهش، از سه گروه شاخص برازش (مطلق، تطبیقی و مقتصد) برای ارزیابی برازش مدل استفاده شد.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	معادل لاتین	مقدار مجاز	مقدار محاسبه شده	وضعیت
کای دو درجه آزادی	X2/df	کمتر از ۳	۱/۶۴۴	مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۱	مطلوب
نیکویی برازش	GFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۸۱۰	قابل قبول
شاخص برازش مقایسه‌ای-تعدیل یافته	CFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۰۴	قابل قبول
شاخص برازش تعدیل یافته	AGFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۷۷۲	قابل قبول
برازش نرم شده	NFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۷۹۰	قابل قبول
برازش نرم نشده	TLI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۸۹۲	قابل قبول
شاخص برازش نسبی	RFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۷۶۵	قابل قبول
شاخص برازش افزایشی	IFI	بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۰۶	مطلوب

باتوجه به اینکه شاخص‌های محاسبه شده در سطح مطلوب و یا قابل قبول قرار دارند، لذا مدل پژوهش از برازش لازم برخوردار است. بنابراین، سؤالات مرتبط با هر متغیر از کفایت لازم برخوردار هستند. در پژوهش حاضر برای سنجش پایایی ابزار اندازه گیری از دو شاخص پایایی مرکب^۲ و میانگین واریانس استخراج شده^۳ و همچنین برای سنجش روایی ابزار اندازه گیری از دو شاخص روایی همگرا^۴ و روایی واگرا^۵ استفاده شد (جدول ۴).

1. Hair et al.
2. Composite Reliability (CR)
3. Average Variance Extracted (AVE)
4. Convergent Validity
5. Divergent Validity

جدول ۳. نتایج مرتبط با پایایی و روایی مدل

متغیر	نماد	CEOP	COC	FI	FOC	TMTC
اشتیاق مدیرعامل	CEOP	۰/۷۲۴				
فرهنگ کنترل‌گرا	COC	-۰/۱۹۲	۰/۷۰۵			
نوآوری سازمانی	FI	۰/۴۶۸	۰/۳۴۰	۰/۷۲۶		
فرهنگ انعطاف‌پذیر	FOC	۰/۲۰۰	-۰/۰۰۸	۰/۲۸۲	۰/۷۳۶	
خلاقیت مدیران ارشد	TMTC	۰/۴۸۳	۰/۴۰۲	۰/۴۲۱	-۰/۲۴۱	۰/۷۲۰
پایایی ترکیبی	CR	۰/۸۱۵	۰/۸۸۷	۰/۸۶۹	۰/۹۰۴	۰/۸۱۰
میانگین واریانس استخراج شده	AVE	۰/۵۲۴	۰/۴۹۶	۰/۵۲۶	۰/۵۴۱	۰/۵۱۸
حداکثر واریانس مشترک	MSV	۰/۲۳۳	۰/۱۶۲	۰/۲۱۹	۰/۰۸۰	۰/۲۳۳
میانگین واریانس مشترک	ASV	۰/۱۳۲	۰/۰۷۹	۰/۱۴۸	۰/۰۴۴	۰/۱۵۸

جدول ۴. حداقل‌های موردنیاز مرتبط با پایایی و روایی مدل

عنوان	مقادیر آستانه
شرط پایایی مدل	$CR > 0.7$
شرط روایی همگرای مدل	$CR > AVE \wedge AVE > 0.5$
شرط روایی واگرایی مدل	$ASV < AVE \wedge MSV < AVE$

پایایی تمامی سازه‌ها با مقدار پایایی مرکب (CR) بالاتر از ۰/۷ تأیید شد (نونالی و برنشتاین^۱، ۱۹۹۴). روایی همگرا با بررسی بارهای عاملی (بیشتر از ۰/۶) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) (بیشتر از ۰/۵) ارزیابی گردید (هیر و همکاران، ۲۰۱۷). AVE تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ بود (فورنل و لارکر^۲، ۱۹۸۱). همچنین حداکثر واریانس مشترک^۳ و میانگین واریانس مشترک^۴ (MSV و ASV) از AVE کوچکتر بودند.

1. Nunnally & Bernstein
2. Fornell & Larcker
3. Maximum Shared Variance (MSV)
4. Average Shared Variance (ASV)

جدول ۵. بارهای عاملی گویه‌های پژوهش

سؤال	بار عاملی	سؤال	بار عاملی	سؤال	بار عاملی	سؤال	بار عاملی	سؤال	بار عاملی
۱	۰/۷۲۳	۷	۰/۶۴۱	۱۳	۰/۶۸۷	۱۹	۰/۷۱۴	۲۵	۰/۶۵۱
۲	۰/۷۷۵	۸	۰/۷۴۶	۱۴	۰/۷۵۴	۲۰	۰/۷۱۵	۲۶	۰/۷۴۸
۳	۰/۶۸۰	۹	۰/۷۵۵	۱۵	۰/۷۹۱	۲۱	۰/۶۰۸	۲۷	۰/۷۰۹
۴	۰/۷۱۴	۱۰	۰/۶۱۸	۱۶	۰/۷۹۴	۲۲	۰/۷۵۹	۲۸	۰/۶۸۹
۵	۰/۶۵۰	۱۱	۰/۷۷۳	۱۷	۰/۷۱۲	۲۳	۰/۶۴۶	۲۹	۰/۷۱۱
۶	۰/۸۲۶	۱۲	۰/۶۹۷	۱۸	۰/۶۸۳	۲۴	۰/۷۳۸	۳۰	۰/۸۳۳

پس از اطمینان از پایایی سازگاری درونی، روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان از کفایت مدل پژوهش مطمئن شد.

آزمون فرضیه‌ها

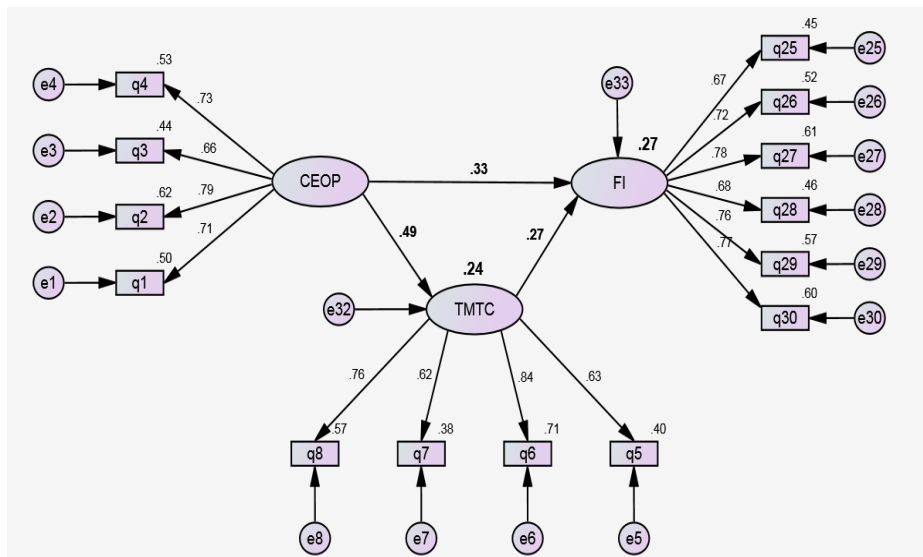
پس از تأیید برازش مدل، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون شدند. برای آزمون فرضیه اول (تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی)، از فن مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس استفاده شد. این فن، امکان بررسی و اعتبارسنجی روابط و ارزیابی مؤثر مدل‌های اندازه‌گیری و مسیرهای ساختاری شامل سازه‌های پنهان با گویه‌های متعدد را فراهم می‌کند (هیر و همکاران، ۲۰۱۲). فرضیه اول مربوط به تاثیر اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی بود. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه اول

÷	رابطه	ضرایب غیر استاندارد (B)	ضرایب استاندارد (Beta)	نسبت بحرانی (C.R.)	سطح معناداری (P-Value)	ضریب تعیین (R2)
۱	CEOP ← FI	۰/۵۰۰	۰/۴۵۶	۴/۶۰۴	۰/۰۰۰	۰/۲۱۰

باتوجه به جدول (اشاره به جدولی که در متن اصلی وجود دارد)، از آنجا که نسبت بحرانی برای فرضیه اول بیش از ۲/۵۸ است، این فرضیه در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. یک واحد افزایش در اشتیاق

مدیرعامل (CEOP) منجر به افزایش ۰/۵۰۰ واحد در نوآوری سازمانی (FI) می‌شود و این متغیر مستقل، ۲۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین می‌کند. برای آزمون فرضیه دوم (اثر میانجی خلاقیت مدیران ارشد بر رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و نوآوری سازمانی)، از روش بوت‌استرپینگ پیشنهادی (پری‌چر و هیزا، ۲۰۰۴) با استفاده از نرم‌افزار AMOS (نسخه ۲۴) و با ۵۰۰۰ نمونه و سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.



شکل ۲. آزمون اثر میانجی خلاقیت مدیران ارشد

جدول ۷. آزمون اثر میانجی خلاقیت مدیران ارشد

نوع میانجی‌گری	اثر غیرمستقیم		اثر مستقیم		اثر کل		رابطه	متغیر میانجی
	P-Value	B	P-Value	B	P-Value	B		
جزئی	۰/۰۰۶	۰/۱۴۴	۰/۰۰۶	۰/۳۶۸	۰/۰۰۰	۰/۵۱۲	FI ← CEOP	TMTC

پیش از آزمون اثر میانجی، وجود رابطه معنادار بین متغیرهای مستقل و وابسته ضروری است. باتوجه‌به تأیید فرضیه اول مبنی‌بر وجود این رابطه، اثر میانجی خلاقیت مدیران ارشد بر رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و

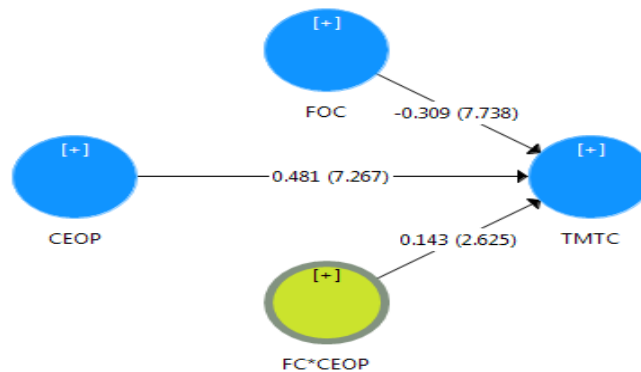
نوآوری سازمانی آزمون شد. از آنجا که هر دو اثر مستقیم و غیرمستقیم معنادار بودند، اثر میانجی از نوع جزئی است؛ به این معنا که خلاقیت مدیران ارشد بخشی از اثرات را منتقل می‌کند. در رابطه بین اشتیاق مدیرعامل (CEOP) و نوآوری سازمانی (FI)، $F(1, 144) = 0.144$ از اثر کل (۰/۵۱۲) ناشی از خلاقیت مدیران ارشد (TMTC) است. این یافته‌ها نشان می‌دهد افزایش اشتیاق مدیرعامل، موجب شکوفایی خلاقیت مدیران ارشد و بهبود نوآوری سازمانی می‌شود.

آزمون اثرات تعدیلی (فرضیه‌های سوم و چهارم)

در این پژوهش، فرهنگ انعطاف‌پذیر و فرهنگ کنترل‌گرا به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر بررسی شدند. متغیر تعدیل‌گر، بر رابطه علی بین دو متغیر تأثیر گذاشته و آن را تقویت یا تضعیف می‌کند (بارون و کنی، ۱۹۸۶) و می‌تواند بر نتایج اثرگذار باشد، اما لزوماً علت آنها نیست. در تحلیل اثرات تعدیلی، فرض بر عدم وجود رابطه علی بین متغیر تعدیل‌گر و متغیر مستقل است. برای آزمون این اثر تعدیلی از نرم‌افزار SmartPLS (نسخه ۳) استفاده شد. تحلیل فرضیه‌های سوم و چهارم در ادامه ارائه می‌شود.

آزمون فرضیه ۳ الف: این فرضیه مربوط به آزمون اثر تعدیلی فرهنگ انعطاف‌پذیر بر رابطه بین اشتیاق

مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد (به‌طور مثبت) است.



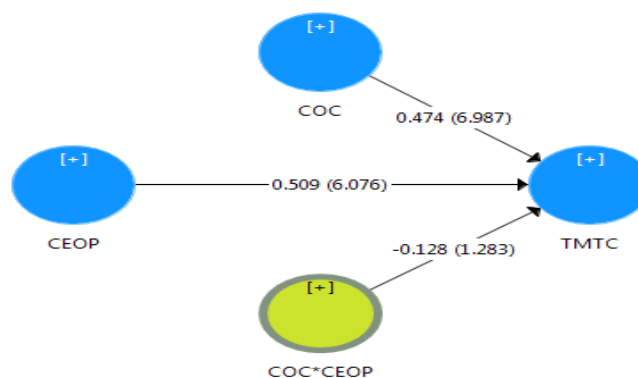
شکل ۳. اثر تعدیلی فرهنگ انعطاف‌پذیر بر رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد

جدول ۸. آزمون اثر تعدیلی فرهنگ انعطاف‌پذیر بر رابطه بین اشتیاق مدیر عامل و خلاقیت مدیران ارشد

رابطه	ضریب مسیر	t آماره	p-value
FOC → TMTC	۰/۴۸۱	۷/۲۶۷	۰/۰۰۰
CEOP → TMTC	-۰/۳۰۹	۷/۷۳۸	۰/۰۰۰
FOC*CEOP → TMTC	۰/۱۴۳	۲/۶۳۵	۰/۰۰۹

از آنجا که سطح معناداری متغیر تعدیل‌گر (FOC*CEOP) کمتر از ۵ درصد است، این متغیر، تأثیر تعدیلی مثبت و معناداری بر رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد دارد. یافته‌ها نشان داد ورود فرهنگ انعطاف‌پذیر به عنوان متغیر تعدیل‌گر، ضریب تعیین را از ۰/۲۶۲ به ۰/۲۸۵ افزایش داده است. بنابراین، در سازمان‌هایی که فرهنگ انعطاف‌پذیر در اولویت است، اشتیاق مدیرعامل تأثیر بیشتری بر خلاقیت مدیران ارشد دارد.

آزمون فرضیه ۳ ب: این فرضیه مربوط به آزمون اثر تعدیلی فرهنگ کنترل‌گرا بر رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد (به طور منفی) است.



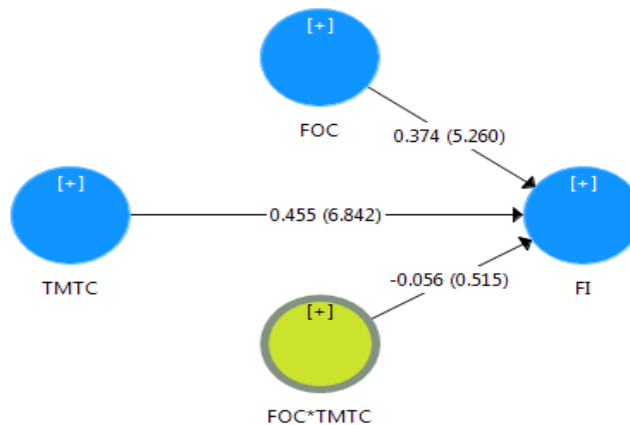
شکل ۴. اثر تعدیلی فرهنگ کنترل‌گرا بر رابطه بین اشتیاق مدیر عامل و خلاقیت مدیران ارشد

جدول ۹. آزمون اثر تعدیلی فرهنگ کنترل گرا بر رابطه بین اشتیاق مدیر عامل و خلاقیت مدیران ارشد

رابطه	ضریب مسیر	آماره t	p-value
COC → TMTC	۰/۴۷۴	۶/۹۸۷	۰/۰۰۰
CEOP → TMTC	۰/۵۰۹	۶/۰۷۶	۰/۰۰۰
COC*CEOP → TMTC	-۰/۱۲۸	۱/۲۸۳	۰/۲۰۰

باتوجه به اینکه سطح معناداری متغیر تعدیل گر (COC*CEOP) بیشتر از ۵ درصد است، لذا این متغیر بر رابطه بین اشتیاق مدیر عامل و خلاقیت مدیران ارشد دارای اثر تعدیلی معناداری نیست. اما درعین حال، دارای اثر تعدیلی منفی است که این موضوع موید فرضیه ۳ ب است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد ورود متغیر فرهنگ کنترل گرا به عنوان تعدیل گر توانست ضریب تعیین را از ۰/۳۴۸ به ۰/۳۵۷ ارتقا دهد. علی‌رغم افزایش ضریب تعیین پس از ورود متغیر تعدیل گر، اما این افزایش به اندازه‌ای نیست که نشان دهد در سازمان‌هایی که فرهنگ کنترل گرا دارای اولویت است، اشتیاق مدیر عامل بتواند به طور معناداری خلاقیت مدیران ارشد را تعدیل کند.

آزمون فرضیه ۴ الف: این فرضیه مربوط به آزمون اثر تعدیلی فرهنگ انعطاف پذیر بر رابطه بین اشتیاق مدیران ارشد و نوآوری سازمانی (به طور منفی) است.



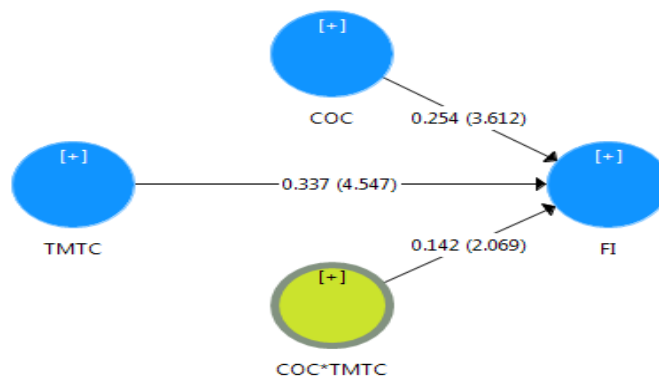
شکل ۵. اثر تعدیلی فرهنگ انعطاف پذیر بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی

جدول ۱۰. آزمون اثر تعدیلی فرهنگ انعطاف‌پذیر بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی

رابطه	ضریب مسیر	آماره t	p-value
FOC → FI	۰/۳۷۴	۵/۲۶۰	۰/۰۰۰
TMTC → FI	۰/۴۵۵	۶/۸۴۲	۰/۰۰۰
FOC*TMTC → FI	-۰/۰۵۶	۰/۵۱۵	۰/۶۰۷

باتوجه به اینکه سطح معناداری متغیر تعدیل‌گر (FOC*TMTC) بیشتر از ۵ درصد است، لذا این متغیر بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی دارای اثر تعدیلی معناداری نیست. اما درعین حال دارای اثر تعدیلی منفی است که این موضوع موید فرضیه ۴ الف است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد ورود متغیر فرهنگ انعطاف‌پذیر به‌عنوان تعدیل‌گر فقط توانست ضریب تعیین را از ۰/۲۵۱ به ۰/۲۵۲ ارتقا دهد. افزایش ناچیز ضریب تعیین پس از ورود متغیر تعدیل‌گر نشان داد در سازمان‌هایی که فرهنگ انعطاف‌پذیر دارای اولویت است، خلاقیت مدیران ارشد به‌طور معناداری نمی‌تواند نوآوری سازمانی را تعدیل کند.

آزمون فرضیه ۴ ب: این فرضیه مربوط به آزمون اثر تعدیلی فرهنگ کنترل‌گرا بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی (به‌طور مثبت) است.



شکل ۶. اثر تعدیلی فرهنگ کنترل‌گرا بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی

جدول ۱۱. آزمون اثر تعدیلی فرهنگ کنترل گرا بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی

رابطه	ضریب مسیر	آماره t	p-value
COC → FI	۰/۲۵۴	۳/۶۱۲	۰/۰۰۰
TMTC → FI	۰/۳۳۷	۴/۵۴۷	۰/۰۰۰
COC*TMTC → FI	۰/۱۴۲	۲/۰۶۹	۰/۰۳۹

باتوجه به اینکه سطح معناداری متغیر تعدیل گر (COC*TMTC) کمتر از ۵ درصد است، لذا این متغیر بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی دارای اثر تعدیلی مثبت و معناداری است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد ورود متغیر فرهنگ کنترل گرا به عنوان تعدیل گر توانست ضریب تعیین را از ۰/۱۷۷ به ۰/۲۰۰ ارتقا دهد. بنابراین در سازمان‌هایی فرهنگ کنترل گرا دارای اولویت است، خلاقیت مدیران ارشد تاثیر گذاری بیشتری بر نوآوری سازمانی دارد.

بحث و نتیجه گیری

اگرچه پژوهش‌هایی درمورد تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی انجام شده است (کو و همکاران، ۲۰۱۹؛ لو و نگوین، ۲۰۲۱)، اما هنوز این موضوع نیازمند بررسی عمیق تری در زمینه چگونگی و زمان تأثیرگذاری اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که خلاقیت مدیران ارشد نقش کلیدی و واسطه‌ای در این ارتباط ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، اشتیاق مدیرعامل به تنهایی کافی نیست و باید از طریق تحریک خلاقیت مدیران ارشد به نوآوری سازمانی منجر شود. این یافته‌ها با تحقیقات پیشین (ساروقی و همکاران، ۲۰۱۵؛ لو و همکاران، ۲۰۱۹) همخوانی دارد و تأیید می‌کند که خلاقیت، جزء جدایی ناپذیر فرایند نوآوری است.

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر تعدیل گر تأثیر متفاوتی بر این روابط دارد. فرهنگ انعطاف پذیر با ایجاد فضایی باز و تشویق به تفکر خلاق، رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد را تقویت می‌کند. با این حال، در مرحله اجرای ایده‌ها، به دلیل عدم تمرکز کافی بر کنترل و مسئولیت پذیری، ممکن است مانع پیشرفت نوآوری شود. در مقابل، فرهنگ کنترل گرا با ایجاد ساختار و رویه‌های مشخص، مرحله اجرای ایده‌ها را تسهیل می‌کند، اما می‌تواند در مرحله ایده پردازی خلاقیت مدیران ارشد را محدود

کند. این یافته‌ها با پژوهش‌های خزانجی و همکاران (۲۰۰۷) و هوگان و کوت (۲۰۱۴) همخوانی دارند و نشان می‌دهند که فرهنگ‌های سازمانی به‌طور متفاوتی بر رفتار کارکنان و نوآوری تأثیر می‌گذارند. نکته قابل توجه این است که فرهنگ انعطاف‌پذیر تأثیر معناداری بر رابطه بین خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی نداشته است. این امر ممکن است ناشی از عدم تمایز بین انواع نوآوری در این پژوهش باشد. همچنین، عدم تأثیر معنادار فرهنگ کنترل‌گرا بر رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و خلاقیت مدیران ارشد احتمالاً به دلیل ارتباطات مؤثر بین مدیران ارشد و مدیرعامل در سازمان‌های مورد مطالعه است. در کل، این پژوهش تأکید دارد نوآوری سازمانی، فرایندی پیچیده است که تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. سازمان‌ها باید به تعادل بین انعطاف‌پذیری و کنترل توجه کنند تا از هر دو مرحله تولید و اجرای ایده‌های نوآورانه به‌طور مؤثر بهره‌مند شوند. علاوه‌براین، توسعه خلاقیت در سطوح بالای سازمان باید به‌عنوان یک اولویت مدیریتی مدنظر قرار گیرد. تحقیقات آتی می‌توانند با بررسی انواع مختلف نوآوری و تأثیر آنها بر روابط مورد بررسی، به درک عمیق‌تری از این موضوع کمک کنند.

کاربردهای نظری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر اشتیاق مدیرعامل بر نوآوری سازمانی، به کاربردهای نظری متعددی دست یافت. یافته‌ها نشان داد خلاقیت مدیران ارشد نقش واسطه‌ای کلیدی در این رابطه ایفا می‌کند که با پژوهش‌های پیشین (ساروقی و همکاران، ۲۰۱۵؛ لو و همکاران، ۲۰۱۹) همخوانی دارد. این پژوهش با معرفی دیدگاه دومرحله‌ای نوآوری (سامچ و دراج زهاوی، ۲۰۱۳)، نقش خلاقیت را در مراحل تولید و اجرای ایده به‌طور دقیق‌تر تبیین نمود. همچنین، تأثیر تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت و نشان داده شد فرهنگ انعطاف‌پذیر خلاقیت را تقویت و فرهنگ کنترل‌گرا اجرای ایده را تسهیل می‌کند که با یافته‌های خزانجی و همکاران (۲۰۰۷) و هوگان و کوت (۲۰۱۴) همسو است.

علاوه‌براین، این پژوهش نشان داد فرهنگ‌های سازمانی در مراحل مختلف نوآوری نقش‌های متضادی ایفا می‌کنند و بر اهمیت تناسب بین فرهنگ و مراحل نوآوری تأکید کرد که با پژوهش‌های چن و هو (۲۰۱۶) و ژانگ و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. همچنین، باتأکید بر نقش اشتیاق مدیرعامل در تقویت خلاقیت و نوآوری، ادبیات رهبری و نوآوری را گسترش داد، درحالی‌که پژوهش‌های قبلی (استرسه و همکاران، ۲۰۱۸؛ لو و نگوین، ۲۰۲۱) بیشتر بر اثر مستقیم اشتیاق تمرکز داشتند. درنهایت، این پژوهش پیشنهاد کرد مطالعات آتی به بررسی تأثیر فرهنگ بر انواع نوآوری و در صنایع مختلف پردازند.

کاربردهای عملی

یافته‌های این پژوهش، کاربردهای عملی متعددی را برای سازمان‌ها و مدیران در جهت بهبود فرایند نوآوری و افزایش کارایی سازمانی ارائه می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که اشتیاق مدیرعامل تأثیر مثبتی بر خلاقیت مدیران ارشد و نوآوری سازمانی دارد. بنابراین، مدیران عامل باید با ابراز احساسات مثبت، انگیزه و اشتیاق خود را به زیردستان منتقل کنند و مدیران ارشد نیز باید این اشتیاق را به سطوح پایین‌تر سازمان انتقال دهند. همچنین، خلاقیت مدیران ارشد نقش میانجی مهمی در رابطه بین اشتیاق مدیرعامل و نوآوری سازمانی ایفا می‌کند. به همین دلیل، سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای افزایش خلاقیت مدیران ارشد طراحی کرده و با تشویق و پاداش‌دهی، انگیزه آنان را برای نوآوری افزایش دهند.

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی نقش تعدیل‌گری مهمی در فرایند نوآوری دارد. در مرحله ایده‌پردازی، سازمان‌ها باید فرهنگ انعطاف‌پذیر را تقویت کنند و در مرحله اجرا، فرهنگ کنترل‌گرا را به کار گیرند. برگزاری جلسات مغزنگیزی و ایجاد فضایی آزاد برای بیان ایده‌ها، از جمله راهکارهای تقویت فرهنگ انعطاف‌پذیر است، در حالی که استقرار نظام پاداش و تنبیه شفاف و تعیین اهداف روشن، می‌تواند فرهنگ کنترل‌گرا را تقویت کند. ارتباطات مؤثر بین مدیران ارشد نقش مهمی در انتقال اشتیاق مدیرعامل و بهبود خلاقیت دارد. بنابراین، مدیران ارشد باید تعاملات منظم و مؤثری با یکدیگر داشته باشند و مدیرعامل نیز باید به این ارتباطات توجه کند. نوع نوآوری (رادیکال یا تدریجی) بر تأثیر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد. سازمان‌ها باید نوع نوآوری مورد نظر خود را مشخص کرده و فرهنگ سازمانی را براساس آن تنظیم کنند.

محدودیت‌ها و پیشنهادها

این پژوهش، مانند سایر پژوهش‌ها، با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست؛ استفاده از داده‌های مقطعی، امکان بررسی روابط علی در طول زمان را محدود کرد و پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی از داده‌های طولی استفاده کنند. دوم؛ استفاده از گویه‌های ادراکی خودگزارشی برای اندازه‌گیری نوآوری سازمانی و اشتیاق مدیرعامل، ممکن است تحت تأثیر باورهای شخصی و سوگیری‌ها قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود از شاخص‌های عینی‌تر و ادراکات مدیران در سطوح مختلف استفاده شود. سوم؛ محدودیت در بررسی تنها شرکت‌های تولیدی و عدم تمایز بین انواع نوآوری، تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند و توصیه می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی صنایع دیگر و انواع نوآوری بپردازند.

علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی متغیرهای تعدیل‌کننده دیگری مانند عدالت

سازمانی و هویت اجتماعی و همچنین نقش سایر ویژگی‌های رهبری مانند هوش هیجانی در فرایند نوآوری پردازند. این امر می‌تواند به درک بهتر از عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی کمک کند.

نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی نقش اشتیاق مدیرعامل در نوآوری سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی خلاقیت مدیران ارشد و تأثیر تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی پرداخت. یافته‌ها نشان داد خلاقیت مدیران ارشد، نقش کلیدی در انتقال تأثیر اشتیاق مدیرعامل به نوآوری دارد که با پژوهش‌های پیشین (ساروقی و همکاران، ۲۰۱۵؛ لو و همکاران، ۲۰۱۹) همخوانی دارد. همچنین، فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر و کنترل‌گرا نقش‌های متضادی در این فرایند ایفا می‌کنند؛ فرهنگ انعطاف‌پذیر خلاقیت را تقویت، اما اجرای نوآوری را تضعیف می‌کند، در حالی که فرهنگ کنترل‌گرا برعکس عمل می‌کند. این یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی (خزانجی و همکاران، ۲۰۰۷؛ هوگان و کوت، ۲۰۱۴) همسو است.

پژوهش حاضر، با معرفی دیدگاه دومرحله‌ای نوآوری (سامچ و دراج زهاوی، ۲۰۱۳)، نقش خلاقیت و فرهنگ سازمانی را در مراحل مختلف نوآوری تبیین کرد. با این حال، محدودیت‌هایی نیز وجود داشت؛ عدم تمایز بین انواع نوآوری (پراجوگو و مک‌درموت، ۲۰۱۱) و عدم تأثیر معنادار فرهنگ کنترل‌گرا (هو و پولاک، ۲۰۱۴) از جمله این موارد بود. این پژوهش، علاوه بر تقویت ادبیات نظری، کاربردهای عملی برای بهبود نوآوری سازمانی ارائه داد.

منابع

- رجبی فرجاد، حاجیه و فرخجسته، وحیده‌السادات (۱۴۰۰)، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۴۸: ۹۱ - ۱۱۰.
- رستمی، مهدی؛ خوش‌کنش، ابولقاسم، آقازیارتی، علی و ملک‌شیخی، سمیه (۱۳۹۶)، بررسی رابطه سبک رهبری با فرهنگ سازمانی و نقش آن در خودکارآمدی و اشتیاق کاری کارکنان دانشگاه شهید بهشتی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره نهم، شماره ۳۰: ۹ - ۲۸.
- صبوری، نرگس؛ رنجبر، محمدحسین و دسینه، مهدی (۱۴۰۳)، مدیریت منابع انسانی، نوآوری سازمانی و نقش تعدیلی دانش مالی مدیران، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، دوره هفتم، شماره ۹۱: ۶۸ - ۸۳.
- کمری، افسانه؛ شریعتی، فرهاد و شاه‌محمدی، انور (۱۴۰۱)، مدل علی‌تعالی سازمانی براساس مدیریت دانش و نوآوری سازمانی با نقش واسطه‌ای اشتیاق شغلی، مجله علمی رهبری آموزشی کاربردی، سال سوم، شماره ۳: ۱۰۱ - ۱۲۰.
- نمازی، محمد و ابراهیمی، فهیمه (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر سازه‌های فردی و اجتماعی بر شدت اخلاقی ادراک‌شده توسط حسابداران، دوفصلنامه علمی حسابداری ارزشی و رفتاری، جلد ۲، شماره ۴: ۹۷ - ۱۲۱.

Reference

- Anand, S., Mishra, K., Verma, V. and Taruna, T., 2023. Financial literacy as a mediator of personal financial health during COVID-19: A structural equation modelling approach. **Emerald Open Research**, 1(4).
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. **Creativity and innovation management**, 19(4), 332-345.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. **Academy of Management Journal**, 55(5), 1102-1119.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173–1182.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. **Journal of business venturing**, 26(1), 49-60.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. **Journal of applied psychology**, 89(4), 587.
- Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. **Advances in global leadership**, 6(1), 41–49.

- Breugst, N., Domurath, A., Patzelt, H., & Klaukien, A. (2012). Perceptions of entrepreneurial passion and employees' commitment to entrepreneurial ventures. **Entrepreneurship theory and practice**, 36(1), 171-192.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. **Journal of product innovation management**, 30(4), 763-781.
- Cai, W., Gu, J., & Wu, J. (2023). How CEO passion promotes firm Innovation: The mediating role of Top Management Team (TMT) creativity and the moderating role of organizational culture. **Current psychology**, 42(9), 6963-6979.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial marketing management**, 31(6), 515-524.
- Cañizares, J. C. M., Rojas, J. C., & Acuña, A. (2023). Idea generation and integration method for inclusion and integration teamwork. **Frontiers in Education**, 8:1009269.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. **Academy of management Review**, 34(3), 511-532.
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. **Journal of business venturing**, 28(3), 373-396.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. **The Leadership Quarterly**, 22(2), 399-411.
- Carmeli, A., & Paulus, P. B. (2015). CEO ideational facilitation leadership and team creativity: The mediating role of knowledge sharing. **The Journal of Creative Behavior**, 49(1), 53-75.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. **The leadership quarterly**, 27(1), 1-13.
- Chen, J. and Liu, L. (2024). TMT entrepreneurial passion diversity and firm innovation performance: the mediating role of knowledge creation. **Journal of Knowledge Management**, 28(1), 268-291.
- Chung, D., Cho, T. S., & Kang, J. (2018). The linkage between TMT knowledge diversity and firm-level innovation: The role of organisational search scope and managerial discretion. **International Journal of Technology Management**, 78(3), 208-233.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of marketing**, 57(1), 23-37.
- Donbesuur, F., Ampong, G. O. A., Owusu-Yirenkyi, D., & Chu, I. (2020). Technological innovation, organizational innovation and international performance of SMEs: The moderating role of domestic institutional environment. **Technological Forecasting and Social Change**, 161, 120252.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. **Strategic management journal**, 26(7), 665-682.

- Erez, M., & Nouri, R. (2010). Creativity: The influence of cultural, social, and work contexts. **Management and Organization Review**, 6(3), 351-370.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39-50.
- Galasso, A., & Simcoe, T. S. (2011). CEO overconfidence and innovation. **Management Science**, 57(8), 1469-1484.
- Gutterman, A. S. (2023). Organizational Culture-An Overview of Research. Available at **SSRN 4403558**.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the academy of marketing science**, 40, 414-433.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Sage publications.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. **Academy of management review**, 32(2), 334-343.
- Ho, V. T., Garg, S., & Rogelberg, S. G. (2021). Passion contagion at work: Investigating formal and informal social influences on work passion. **Journal of Vocational Behavior**, 131, 103642.
- Ho, V. T., & Pollack, J. M. (2014). Passion isn't always a good thing: Examining entrepreneurs' network centrality and financial performance with a dualistic model of passion. **Journal of Management Studies**, 51(3), 433-459.
- Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. **Journal of applied psychology**, 97(5), 982.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of business research**, 67(8), 1609-1621.
- Im, S., Montoya, M. M., & Workman Jr, J. P. (2013). Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. **Journal of Product Innovation Management**, 30(1), 170-185.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. **Journal of Business Venturing**, 30(4), 582-602.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. **Journal of operations management**, 25(4), 871-884.
- Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T., & Zachary, M. A. (2020). CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. **Strategic Management Journal**, 41(12), 2200-2233.
- Kiyak, M., Bozaykut, T., Güngör, P., & Aktas, E. (2011). Strategic leadership styles and organizational financial performance: a qualitative study on private hospitals. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, 1521-1529.

- Klaukien, A., Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2013). Passion for work, nonwork-related excitement, and innovation managers' decision to exploit new product opportunities. **Journal of Product Innovation Management**, 30(3), 574-588.
- Ko, W. W., Liu, G., Wan Yusoff, W. T., & Che Mat, C. R. (2019). Social entrepreneurial passion and social innovation performance. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 48(4), 759-783.
- Kogabayev, T., & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. **HOLISTICA—Journal of Business and Public Administration**, 8(1), 59-72.
- Lin, C. J., & Li, C. R. (2022). Differential effects of team level expertise diversity and individual level expertise dissimilarity on creativity: the moderating role of member social skills and leader social behavior. **Current Psychology**, 41(5), 2927-2937.
- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. **Academy of Management Journal**, 51(3), 557-576.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. **Journal of operations management**, 28(5), 372-384.
- Lo, F. Y., & Fu, P. H. (2016). The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance. **Journal of Business Research**, 69(6), 2182-2186.
- Lu, S., Bartol, K. M., Venkataramani, V., Zheng, X., & Liu, X. (2019). Pitching novel ideas to the boss: The interactive effects of employees' idea enactment and influence tactics on creativity assessment and implementation. **Academy of Management Journal**, 62(2), 579-606.
- Luu, N., & Nguyen, H. (2021). Entrepreneurial passion and a firm's innovation strategies. **Journal of Small Business Management**, 59(4), 794-818.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. **Advances in developing human resources**, 7(2), 226-246.
- Mueller, B. A., Wolfe, M. T., & Syed, I. (2017). Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. **Journal of Business Venturing**, 32(3), 260-279.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). **Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management decision**, 49(1), 55-72.
- Newman, A., Obschonka, M., Moeller, J., & Chandan, G. G. (2021). Entrepreneurial passion: A review, synthesis, and agenda for future research. **Applied Psychology**, 70(2), 816-860.
- Nili, F., & Tasavori, M. (2022). Linking an autonomy-supportive climate and employee creativity: the influence of intrinsic motivation and company support for creativity. **European Business Review**, 34(5), 666-688.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, 31(7), 712-735.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. **Behavior research methods, instruments, & computers**, 36, 717-731.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. **The leadership quarterly**, 22(5), 956-974.
- Saroghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. **Journal of business venturing**, 30(5), 714-731.
- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. **International journal of information management**, 44, 96-108.
- Shockley, J., & Turner, T. (2016). A relational performance model for developing innovation and long-term orientation in retail franchise organizations. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 32, 175-188.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. **Journal of applied Psychology**, 92(6), 1709.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. **Journal of management**, 39(3), 684-708.
- Stenholm, P., & Renko, M. (2016). Passionate bricoleurs and new venture survival. **Journal of Business Venturing**, 31(5), 595-611.
- Strese, S., Keller, M., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2018). CEOs' passion for inventing and radical innovations in SMEs: The moderating effect of shared vision. **Journal of Small Business Management**, 56(3), 435-452.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. **Leadership & Organization Development Journal**, 29(1), 85-102.
- Weng, Q., Butt, H. P., Almeida, S., Ahmed, B., Obaid, A., Burhan, M., & Tariq, H. (2020). Where energy flows, passion grows: Testing a moderated mediation model of work passion through a crosscultural lens. **Current Psychology**, 1-15.
- Xia, Y., Gai, M., Han, C., Liu, X., Liu, Z. and Xu, L. (2024). Many hands make light work: the cross-level influence of top management team behavioral integration on group ambidextrous innovation. **European Journal of Innovation Management**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Yuan, Y., Humphrey, S. E., & van Knippenberg, D. (2022). From individual creativity to team creativity: A meta-analytic test of task moderators. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 95(2), 358-404.
- Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. (2017). CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. **The Leadership Quarterly**, 28(5), 585-604.

- Zhang, H., Li, F., & Reynolds, K. J. (2020). Creativity at work: Exploring role identity, organizational climate and creative team mindset. **Current Psychology**, 1–8
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), research in personnel and human resources management. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 22, 165–217.