

ارائه مدل شکل‌گیری پیاده‌سازی خلاقیت با رویکردی در جهت حکمرانی خوب از طریق سرمایه‌روانشناختی و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا

وحید رحمتی^۱، قاسم اسلامی^۲ (نویسنده مسئول)، و علیرضا خوراکیان^۳

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران،

(wahidrahmati@gmail.com)

۲- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

(gh.eslami@um.ac.ir)

۳- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

(a.khorakian@um.ac.ir)

چکیده

ایده‌های خلاقانه اجرا نشده همان فرصت‌های بالقوه از دست رفته سازمان‌ها هستند. اگرچه تشویق جهت ایجاد خلاقیت بین کارکنان به‌طور گسترده قابل درک است؛ اما اطمینان از چگونگی پیاده‌سازی این خلاقیت مورد غفلت قرار گرفته است. همچنین تأثیر مثبت سرمایه‌روانشناختی بر عملکرد کارکنان کاملاً مستند است، اما شرایطی که سرمایه‌روانشناختی بیشترین تأثیر را بر پیاده‌سازی خلاقیت می‌گذارد، تحقیقات بیشتری را الزامی می‌کند. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی مکانیسم‌های اساسی است که رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و پیاده‌سازی خلاقیت را توضیح می‌دهند. و با استفاده از مدل منابع تقاضاهای شغلی، الگویی از سرمایه‌روانشناختی به‌عنوان واسطه رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و پیاده‌سازی خلاقیت بررسی می‌شود. این مطالعه دارای پیامدهای مهمی برای مدیریت منابع انسانی است، و نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت افراد چگونه می‌تواند موجب تشویق پیاده‌سازی خلاقیت در محیط کار شود.

واژگان کلیدی:

پیاده‌سازی خلاقیت، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، سرمایه‌روانشناختی

مقدمه

حاکمیت شرکتی برای شکل دادن به یک شرکت و همچنین رقابت پذیری آن با شرکت‌های جهانی نقش اساسی دارد (لواسکی، ۲۰۰۸؛ ایکویا، ۲۰۰۹). حاکمیت شرکتی خوب می‌تواند فعالیت‌های نوآوری را تقویت کرده و بر سطح نوآوری شرکت تأثیر بگذارد. نوآوری یکی از مهمترین عوامل تعیین‌کننده عملکرد شرکت تلقی می‌شود (تورچیا و همکاران، ۲۰۱۱) برخی مطالعات اخیر چگونگی حاکمیت شرکتی مانند جبران خسارت مدیریتی را بررسی کرده‌اند و بیان نمودند که ویژگی‌های مدیرعامل و مدیریت عالی بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. (بارانچوکت، دیگران، ۲۰۱۴). در عصر حاضر سازمان‌ها باید به ایجاد نوآوری از

طریق آموزش، خلاقیت و کارآفرینی تمرکز ویژه داشته باشند. ارتقاء از طریق آموزش خلاق برای بهبود رقابت پذیری سازمانها بسیار مهم می باشد. عملکرد خلاقانه باید مبتنی بر تفکر خلاق، تخصص دامنه، خودکارآمدی و انگیزه باشد (آماییل، ۱۹۹۶). خلاقیت اشاره به تولید ایده های ارزشمند یا ایجاد راه حل برای مشکلات دارد (آماییل، ۱۹۸۳)؛ در حالی که پیاده سازی خلاقیت شامل فرآیند تبدیل خلاقیت یا ایده ها به محصولات، خدمات یا راه های جدید و بهبود یافته می باشد (وودمن و همکاران، ۱۹۹۳؛ وست، ۲۰۰۲). ساختار تحقیقات در زمینه خلاقیت و نوآوری، بیش از پیش بسیار خوبی را ارائه می دهد؛ اما ایده های خلاقانه به طور خودکار اجرا نمی شوند (بیر، ۲۰۱۲). رابطه بین ایده های خلاقانه و پیاده سازی آنها در بهترین حالت کاملاً با نسبت بین تولید ایده خلاق و اجرای آن متفاوت است (وست، ۲۰۰۲). همچنین یک سیستم برگرفته شده از شیوه های مدیریت منابع انسانی نسبت به شیوه های مدیریت منابع انسانی فردی از کارایی بیشتری جهت درک خروجی های سازمان برخوردار است (هاسلید، ۱۹۹۵؛ ایوانز و دیویس، ۲۰۰۵؛ لپاک و همکاران، ۲۰۰۶). سیستم های کاری با عملکرد بالا به عنوان یک سیستم یکپارچه از شیوه های منابع انسانی تعریف می شوند که از نظر درونی (هماهنگی بین شیوه های منابع انسانی) و از نظر ظاهری (هماهنگی با استراتژی سازمانی) سازگار می باشند (ایوانز و دیویس، ۲۰۰۵). اگرچه نتایج سیستم های کاری با عملکرد بالا در برخی از سازمانها جزو موارد بحث برانگیز هستند (بچر و هوزلید، ۲۰۰۶)، مطالعات تجربی نشان دادند که رابطه مثبتی با نگرشها و رفتارهای کارکنان دارند (هاسلید، ۱۹۹۵؛ لپاک و همکاران، ۲۰۰۶). به طور مشابه، تحقیقات درباره روانشناسی مثبت تاکید بر بررسی شرایطی دارند که تجربه های مثبت منجر به نتایج مطلوب سازمانی می شود (لوتانس و همکاران، ۲۰۰۴). در اینجا مکانیسم سیستم های کاری با عملکرد بالایی را بررسی می کنیم که باعث افزایش خلاقیت و تمرکز بر سرمایه روانشناختی می شوند. براساس نظریه ارزیابی شناختی (دسی، ۱۹۷۵) استدلال می شود که نتایج مطلوب سیستم های کاری با عملکرد بالا از اثر انگیزه ذاتی برخوردارند؛ تا حدی که سیستم های کاری با عملکرد بالا بر صلاحیت درک شده (سرمایه روانشناختی) تأثیر می گذارند تا در پیاده سازی خلاقیت مشارکت کنند. سیستم های کاری با عملکرد بالا به احتمال زیاد موجب تسهیل درک داخلی از علیت و صلاحیت روانشناختی می شود و در نتیجه، اثر مثبتی بر پیاده سازی خلاقیت می گذارد. از این رو، سرمایه روانشناختی دارای نقش مهم واسطه گری هست. زیرا تشکیل دهنده آن دسته از ویژگی های اساسی محیط کار می باشد که می تواند بر توانایی یک فرد برای پیاده سازی ایده های خلاقانه موثر باشد (ادموندسون، ۲۰۰۴).

۱- مبانی نظری

۱-۲- سیستم های کاری با عملکرد بالا

به طور کل در حوزه مدیریت منابع انسانی دو رویکرد وجود دارد: رویکرد مبادله محور و رویکرد تعهد محور. رویکرد مبادله محور و تعهد محور به ترتیب رویکردهای خرید و ساخت نیز نامیده می شوند (گنجعلی و رضایی، ۱۳۹۴). رویکرد مبادله محور بر تبادل کوتاه مدت با کارکنان تمرکز دارد و رویکرد تعهد محور بر روابط دوجانبه و بلند مدت تمرکز دارد (لاپاک، ۲۰۰۲). سیستم های کاری با عملکرد بالا اشاره به سیستمی دارد که اقدامات منابع انسانی در آن به گونه افقی و عمودی با یکدیگر هم راستا می باشد، به گونه ای که موجب بهبود توانایی، انگیزش و فرصت نقش آفرینی افراد گردیده و در نتیجه سبب کسب عملکرد برتر در سازمان می گردد (تاکوچی، ۲۰۰۹ و چانگ، ۲۰۱۰). همچنین عده ای سیستم های کاری با عملکرد بالا را بهترین اقدامات منابع انسانی بر می شمارند و معتقدند این نوع سیستم به ترکیب مشخصی از اقدامات، رویه ها و فرایندهای منابع انسانی اشاره دارد که صرف نظر از شرایط خاص سازمان موجب افزایش دانش، مهارت، انگیزه، تعهد و انعطاف پذیری افراد

می‌گردد (ویرسون، ۲۰۱۱ و ژانگ، ۲۰۱۰). به باور محققان، انتخاب و انتصاب کارکنان با استفاده از رویه‌های سخت‌گیرانه، فرصت‌های ارتقاء، امنیت شغلی، آموزش و بهسازی مستمر، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخور عملکردی، پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی، پرداخت مبتنی بر عملکرد سازمان، حقوق و مزایای جذاب، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به پیشنهادها و انتقادهای کارکنان، توازن کار و زندگی، کار جمعی، ارائه اطلاعات سازمانی به کارکنان و غنی‌سازی مشاغل از جمله عناصر این سیستم می‌باشند (ژانگ، ۲۰۱۰).

۱-۳- سرمایه روانشناختی

سرمایه روانشناختی یک رویکرد روانشناختی مثبت در زمینه علوم روانشناسی می‌باشد. به گفته لوتان و همکاران (۲۰۰۷) سرمایه روانشناختی یک مدل مفهومی از رویکرد مثبت درمحل کار است که به عنوان تئوری رفتار سازمانی مثبت شناخته شده است. سرمایه روانشناختی رویکردی می‌باشد که میتواند پتانسیل افراد را برای کمک به عملکرد سازمان بهینه کند. (کریمی مهر، ۱۳۹۸). این ابعاد عبارتند از: خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری. مطابق به تعریف لوتان و همکاران (۲۰۰۷)، می‌توان چنین عنوان نمود که سرمایه روانشناختی، سرمایه روانشناختی مثبتی می‌باشد که در افراد وجود دارد. مانند: خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری (تاب‌آوری)، چنین سرمایه روانشناختی مثبتی می‌تواند بهینه توسعه یافته باشد. که این بهینه‌سازی در مدل روانشناختی مثبت به افراد در بهبود عملکردشان در سازمان کمک می‌کند. بنابراین می‌توان رفتار مبتکرانه را تقویت نمود، که در نتیجه موجب حمایت از نگرش خوش‌بینی و اعتماد به نفس افراد در کار می‌گردد (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷). طوریکه توضیح داده شد، سرمایه روانشناختی در افراد دارای ویژگی‌های از جمله خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری می‌باشد، که توضیحات این ابعاد به شرح زیر است:

۱) خودکارآمدی: خودکارآمدی یا اعتماد به نفس به این معناست که فرد بتواند از هر فرصتی به عنوان نوعی تلاش برای دستیابی به موفقیت در کارهای دشوار استفاده نماید. به عنوان مثال: در یافتن راه‌حلی برای مشکلی که با آن روبرو شده یا مشکلی طولانی مدت، اطمینان داشته باشد.

۲) امید: امید یا استقامت در دستیابی به اهداف و توانایی دیدن فرصت‌ها یا موقعیت‌های قابل دستیابی در راه رسیدن به موفقیت می‌باشد. به عنوان مثال: اعتقاد به این که راه‌های زیادی برای حل هر مشکل وجود دارد.

۳) انعطاف‌پذیری: انعطاف‌پذیری عبارت است از تاب‌آوری و توانایی فرد در غلبه بر چالش‌های زندگی و حفظ آن‌ها می‌باشد. جایی که افراد با مشکلات مختلفی روبرو می‌شوند، آنها قادر به حل آنها و ایجاد تغییرات و دستیابی به موفقیت می‌گردد. به عنوان مثال: توانایی حل مشکلات دشوار در هر شغل.

۴) خوش‌بینی: خوش‌بینی عبارت است از توانایی فرد در ایجاد ویژگی‌های مثبت در درون خود برای دستیابی به موفقیت در انجام کارهای دشوار است. به عنوان مثال: مثبت فکر کردن افراد در امور مربوط به کارشان (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷)

۱-۴- پیاده‌سازی خلاقیت

بی‌شک خلاقیت یکی از زیباترین ویژگی‌های انسان، قدرت آفرینندگی و یا خلاقیت اوست. به واسطه همین ویژگی است، که انسان می‌تواند اهداف و آرمان‌گرایانه خود را پدید آورد، و توانایی‌های خود را شکوفا سازد. خلاقیت مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و مشخصه‌ها می‌باشد که در تفکر خلاق ریشه دارد (علیرضایی و تولایی، ۱۳۸۷). خلاقیت به عنوان یک محصول یا ایده تعریف می‌شود که جدید، ارزشمند و مفید می‌باشد (لاپاک، ۲۰۰۲). وجه مشترک بسیاری از شاخه‌ها در تحقیقات خلاقیت این است

که تولید ایده‌های جدید به عنوان مرکزی برای توانایی خلاقیت است (آماییل، ۱۹۸۳). یکی دیگر از جنبه‌های مفهوم خلاقیت این است که، علاوه بر تازگی، خلاقانه تلقی می‌شوند و جنبه توافقی بیشتر سودمندی و مناسب بودن یک محصول خلاق است، بنابراین اصالت نه تنها ضروری است بلکه در تعیین درجه خلاقیت یکی از ویژگی‌های اصلی آن می‌باشد (بچر و هوزلید، ۲۰۰۶). براساس نظر ویس‌برگ، خلاقیت هنگامی شکل می‌گیرد که افراد از راه‌حل بدیع برای مواجه شدن با مسائل استفاده می‌کنند (علیرضایی و تولایی، ۱۳۸۷). پیاده‌سازی خلاقیت فرایند اجرای خلاقیت یا به عبارت دیگر تحقق و به کارگیری ایده‌های بدیع است. (هنسی و آمبیلی، ۲۰۱۰). به منظور ارائه محصولات نوآور، سازمان‌ها نیازمند کارکنان خلاق‌اند تا استعداد بالقوه‌شان ظهور یابد و ایده‌های نو خلق کنند که اساس پیاده‌سازی خلاقیت در سازمان و کسب مزیت رقابتی برای سازمان است (هنسی و آمبیلی، ۲۰۱۰).

۲- تبیین مدل تحقیق

۲-۱- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و پیاده‌سازی خلاقیت

مؤلفه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، از جمله کار گروهی (تامپسون و چوی، ۲۰۰۶)، پشتیبانی ناظر، انتظارات روش از نقش (شالی و همکاران، ۲۰۰۴)، کمک در جستجو، کمک کننده و بازخوانی فکری (هارگادون و باچکی، ۲۰۰۶) موجب ارتقاء خلاقیت می‌شوند. به عنوان مثال، آموزش با طرز تفکر جدید، توانایی حل مسئله و مهارت‌های تفکر واگرا مرتبط است (هنسی و آمبیل، ۲۰۱۰). به همین ترتیب، تفاوت‌های شخصیتی و فردی بر خلاقیت تأثیر می‌گذارد (هنسی و آمبیلی، ۲۰۱۰)؛ که از طریق انتخاب سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و شیوه‌های طراحی شغلی در تعامل با این تفاوت‌های فردی تقویت می‌شوند. به طور مشابه، اشتراک‌گذاری اطلاعات منجر به شفافیت بیشتر وظایف شغلی (وود و دمانزس، ۲۰۱۱). سیستم‌های کاری با عملکرد بالا جهت توانمندسازی کارمندان از طریق روش‌هایی مانند آموزش و توسعه، پشتیبانی عاطفی، روابط بین فردی سالم و همکاری تیمی منجر به پیاده‌سازی خلاقیت می‌شوند. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از سطح تعهد بالاتری برخوردارند که می‌تواند فرآیند پیاده‌سازی خلاقیت را تسهیل نماید (کاهه و رایت، ۲۰۱۳). به همین ترتیب، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا موجب ارتقای یادگیری، رشد و توسعه می‌شوند و به کارکنان این امکان را می‌دهند تا منابع خود را از سازمان جذب کنند. هنگامی که ایده ایجاد می‌شود، کارکنان وابسته سازمان‌هایی هستند که به منابع لازم جهت پیاده‌سازی خلاقیت دسترسی دارند (مامفورد، ۲۰۰۰).

شکل ۱- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و پیاده‌سازی خلاقیت



۲-۲- سرمایه روانشناختی و پیاده‌سازی خلاقیت

پیاده‌سازی خلاقیت یک تلاش پر مخاطره است. زیرا این روند اغلب با ساختارها و فرآیندهای چالش‌برانگیز همراه است. این موضوع به طور بالقوه می‌تواند منجر به تعارض با همکاران، روابط اجتماعی با رضایت‌بخشی کمتر، ترس از عدم موفقیت، ترس از دست دادن شغل، کاهش پاداش و مزایا و از دست دادن شهرت شود. بنابراین، پیاده‌سازی خلاقیت نیاز به سرمایه روانشناختی

بالایی دارد تا شکاف بین تولید ایده (خلاقیت) و پیاده سازی ایده ها را جبران کند. کارمندان با سرمایه روانشناختی بالاتر به نسبت کارمندان با سرمایه روانشناختی کمتر از توانایی بیشتری برای تجهیز این منابع برخوردارند (میرون و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین، اینگونه فرض می شود که کارمندان با سرمایه روانشناختی بالا احتمالاً بیشتر در پیاده سازی خلاقیت شرکت کنند.

شکل ۲- سرمایه روانشناختی و پیاده سازی خلاقیت



۲-۳- سیستم های کاری با عملکرد بالا و سرمایه روانشناختی

علاوه بر اینکه سرمایه روانشناختی با سطوح بالاتر پیاده سازی خلاقیت در ارتباط است؛ این پژوهش ابراز می کند که این ویژگی کارمند از طریق مدیریت منابع انسانی قابل ارتقا می باشد. سرمایه روانشناختی میتواند از طریق مدیریت منابع انسانی با تجهیز انگیزه و منابع شناختی توسعه یابد (لیاک و همکاران، ۲۰۰۶؛ لوتانس و همکاران، ۲۰۱۰). به عنوان مثال، سیستم های کاری با عملکرد بالا می توانند سرمایه روانشناختی کارکنان را از طریق طراحی تمهیدات دقیق آموزشی افزایش دهند (لوتانس و همکاران، ۲۰۰۸). مؤلفه های سیستم های کاری با عملکرد بالا باعث جذب و حفظ افراد خلاق، ایجاد انگیزه برای تلاش بیشتر و ترکیب چندین نوع انگیزه (ذاتی و بیرونی) می شوند (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲). سیستم های کاری با عملکرد بالا موجب ایجاد یک محیط کاری می شوند که بر حالات و تجربیات مثبت مانند احساس پیشرفت و غنی سازی تأکید دارد (کوپن و داتون، ۲۰۰۵). استقلال شغلی احتمالاً سرمایه روانشناختی را افزایش می دهد. زیرا این امکان را به کارکنان می دهد تا موفقیت و ناکامی در شغل خود را کنترل کنند (کوپن و داتون، ۲۰۰۵).

شکل ۳- سیستم کاری با عملکرد بالا و سرمایه روانشناختی

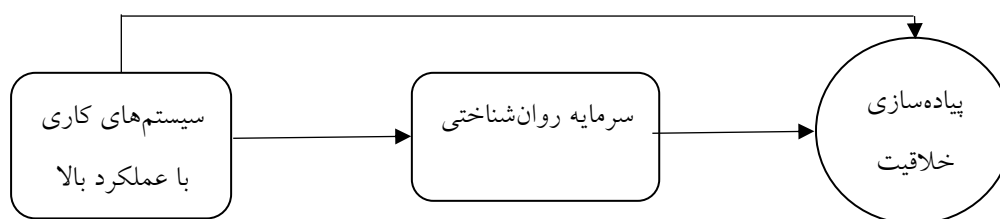


نتیجه گیری

با افزایش جهانی شدن، محیط کار امروز ارزش خلاقیت و نوآوری در ایجاد یک مزیت رقابتی را تشخیص می دهد. سازمان ها برای بقا و پیشرفت نیاز به غلبه بر رقبای نوآور و ارتقاء خلاقیت دارند. این مطالعه پیامدهای مهمی هم برای تحقیقات آینده و هم برای اقدامات عملی دارد. ارتباط بین سیستم های کار با عملکرد بالا و سرمایه روانشناختی بسیار امیدوار کننده است زیرا محققان رفتار سازمانی مثبت خواستار تحقیق در مورد روشهای توسعه سرمایه روانشناختی شده اند (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷). در عمل، فضای فعلی کسب و کار یک چالش پیچیده را برای سازمان ها ایجاد می کند تا دائماً خود را دوباره احیاء کنند. اجرای

سریع ایده‌های خلاقانه، سازمان را قادر می‌سازد تا از فرصت‌ها استفاده کرده و زمینه رشد رقابتی را برای رشد پایدار ایجاد کند. این مطالعه به سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به عنوان عنصری کلیدی و تسهیل‌کننده پیاده‌سازی خلاقیت اشاره دارد که به کارمندان اجازه می‌دهد منابع روانشناختی لازم را هدایت کنند. یافته‌ها حاکی از آن است که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، سرمایه روانشناختی را ارتقا می‌دهند. از این رو، با استخدام کارمندانی که مستعد هستند و دارای سرمایه روانشناختی بالاتر هستند، همراه کردن روش انتخاب با برنامه‌های توسعه‌ای مناسب می‌تواند به مدیران در افزایش پیاده‌سازی خلاقیت در محل کار کمک کند. تأکید بیشتر مدیران بر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا می‌تواند درک مشترک کارمندان را تقویت کرده و فضای بازتری برای آزمایش ایجاد کند.

شکل ۴- مدل مفهومی تحقیق



بر اساس پژوهش‌های پیشین و با توجه به مطالعات گذشته در این قسمت مدل مفهومی شکل ۴ جهت بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به عنوان متغیر مستقل بر پیاده‌سازی خلاقیت به عنوان متغیر وابسته با اثر میانجی‌گری سرمایه روانشناختی با اقتباس از مدل آگاروال و فارنلد (۲۰۱۷) ارائه می‌گردد.

منابع

۱. کریمی‌مهر (۱۳۹۸). بررسی سرمایه روان‌شناختی جمعی: ارتباط‌دهی رهبری اشتراکی، تعهد سازمانی و خلاقیت. دو ماهنامه علمی-تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال چهارم، شماره ۱ (پیاپی: ۱۵)، بهار ۱۳۹۸.
۲. علیرضایی و تولایی (۱۳۸۷). ترغیب خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان سازمان. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۱۶، فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۷.
۳. گنجعلی و رضایی (۱۳۹۴). سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی: بررسی نقش قدرت سیستم منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۵، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۴.

4. Baranchuk, Nina, Robert Kieschnick, and Rabih Moussawi. 2014 "Motivating innovation in newly public firms" *Journal of Financial Economics* 111, 578-588.
5. Torchia M., Calabrò A., Hues M. (2011), "Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass", *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.
6. wasaki, I. (2008), "The determinants of board composition in transforming economy: evidence from Russia", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 14 No. 5, pp. 532-549.
7. Ehikioya, B.I. (2009), "Corporate governance structure and firm performance in developing economies: evidence from Nigeria", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 9 No. 3, pp. 231-243.

8. Bhagat, S. and Bolton, B. (2008), "Corporate governance and firm performance", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 14 No. 3, pp. 257-273.
9. Thompson, L. and Choi, H.S. (2006). Creativity and Innovation in Organizational Teams, Mahwah, NJ: Erlbaum.
10. 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(6), 933-958.
11. Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization science*, 17(4), 484-500.
12. Hennessey, B.A. and Amabile, T.M. (2010). 'Creativity'. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
13. Wood, S., & De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1586-1610.
14. Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
15. Amabile, T.M. (1996). Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity, Boulder, CO: Westview.
16. Amabile, T. M. (1983). The Case for a Social Psychology of Creativity. In *The Social Psychology of Creativity* (pp. 3-15). Springer, New York, NY.
17. West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-424.
18. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
19. West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-424.
20. Huselid, M.A. (1995). 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance'. *Academy of Management Journal*, 38: 3, 635-672.
21. Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
22. Lepak, D.P., Takeuchi, R., Erhardt, N.L. and Colakoglu, S. (2006). 'Emerging perspectives on the relationship between HRM and performance', in R.J. Burke and C.L. Cooper (eds), *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, Oxford: Elsevier.
23. Luthans, F. and Youssef, C.M. (2004). 'Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage'. *Organizational Dynamics*, 33: 2, 143-160.
24. Deci, E. L. (1975). Intrinsic motivation. New York, NY, US.
25. Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
26. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
27. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
28. Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
29. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9-24.
30. Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
31. Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
32. Lepak, D.P., Takeuchi, R., Erhardt, N.L. and Colakoglu, S. (2006). 'Emerging perspectives on the relationship between HRM and performance', in R.J. Burke and C.L. Cooper (eds), *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, Oxford: Elsevier.

چهارمین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی

۴ الی ۲۲ بهمن ۱۳۹۹

(کنفرانس به صورت مجازی برگزار می شود.)



33. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
34. Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
35. Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
36. Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of management review*, 30(1), 36-57.

Provide a model for the formation of creative implementation with an approach to good corporate governance through psychological capital and high-performance work systems

Wahid, Rahmati¹; Ghasem, Eslami² (Corresponding author); Alireza, Khorakian³

1- Development of Management, Ferdowsi University, Mashhad, Iran.

(wahidrahmati@gmail.com)

2- Development of Management, Ferdowsi University, Mashhad, Iran.

(gh.eslami@um.ac.ir)

3- Development of Management, Ferdowsi University, Mashhad, Iran.

(a.khorakian@um.ac.ir)

Abstract

Unimplemented creative ideas are the potential missed opportunities of organizations. Although encouragement for creativity among employees is widely understood; But the assurance of how to implement this creativity has been neglected. Also, the positive effect of psychological capital on employee performance is well documented, but the circumstances in which psychological capital has the greatest impact on the implementation of creativity require further research. The purpose of this study is to identify the basic mechanisms that explain the relationship between high-performance work systems and the implementation of creativity. And using the job demand resource model, a model of psychological capital is examined as a mediator between the relationship between high-performance work systems and the implementation of creativity. This study has important implications for human resource management, and shows how people's management practices can encourage the implementation of creativity in the workplace.

Keywords: Implementing creativity, high-performance work systems, psychological capital