

Occupational Psychology

Open
Access

ORIGINAL ARTICLE

Examining the Relationship between Trust, Participatory Psychological Safety, and Team Reflexivity with Workplace Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation

Ali Afshari*

1 Associate Professor, Department of Psychology, Maragheh University, Maragheh, Iran.

Correspondence

Ali Afshari

Email: a_afshari@maragheh.ac.ir

How to cite

Afshari, A. (2026). Examining the Relationship between Trust, Participatory Psychological Safety, and Team Reflexivity with Workplace Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Occupational Psychology*, 4 (2), 9-18.

ABSTRACT

Organizational creativity, as a key factor in enhancing organizational performance and innovation, influenced by individual and team variables. The present study aimed to examine the relationship between trust, participatory psychological safety, and team reflexivity with organizational creativity among employees of an industrial organization. This study was descriptive in nature, applied in purpose, and correlational in method, based on path analysis. The statistical population consisted of all employees of an industrial unit, from which a sample of 200 individuals selected using stratified random sampling. Data collected through the Group Climate Questionnaire by Anderson and West (1998), the Team Reflexivity Questionnaire by Carter and West (1998), the Intrinsic Motivation Inventory by Amabile (1996), and the Employee Creativity Scale by Zhou and George (2001). Data analysis conducted using structural equation modeling with SPSS 21 and AMOS 21 software. The findings indicated that the direct path from team reflexivity to organizational creativity was not significant; however, after eliminating non-significant paths, the modified model demonstrated satisfactory goodness-of-fit indices. Overall, the results highlight the crucial role of team-related variables and organizational climate in enhancing employee creativity. Strengthening trust and participatory safety can therefore provide a foundation for improving creativity in industrial work environments.

KEYWORDS

Organizational creativity, Trust and Participatory Psychological Safety, Team Reflexivity, Intrinsic Motivation.

نشریه علمی

روان‌شناسی کار

«مقاله پژوهشی»

بررسی رابطه بین اعتماد و امنیت مشارکتی و بازتاب تیمی با خلاقیت در محیط کار نقش میانجی انگیزش درونی

علی افشاری*

۱ دانشیار، گروه روان‌شناسی، دانشگاه مراغه، مراغه، ایران.

نویسنده مسئول:

علی افشاری

رایانامه: a_afshari@maragheh.ac.ir

چکیده

خلاقیت سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقای عملکرد و نوآوری سازمان‌ها، تحت تأثیر متغیرهای فردی و تیمی قرار دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین اعتماد و امنیت مشارکتی و بازتاب تیمی با خلاقیت سازمانی در میان کارکنان یک سازمان صنعتی انجام شد. این مطالعه از نظر ماهیت توصیفی، از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش، همبستگی- رابطه‌ای و مبتنی بر تحلیل مسیر بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان یک واحد صنعتی بود که از میان آن‌ها ۲۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسش‌نامه جو گروهی اندرسون و وست (۱۹۹۸)، پرسش‌نامه بازتاب تیمی کارتر و وست (۱۹۹۸)، پرسش‌نامه انگیزش درونی آمابیل (۱۹۹۶) و پرسش‌نامه خلاقیت کارکنان ژو و جورج (۲۰۰۱) بود. برای تحلیل داده‌ها از روش الگویابی معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای SPSS.21 و AMOS.21 استفاده شد. نتایج نشان داد که مسیر مستقیم بازتاب تیمی به خلاقیت سازمانی معنادار نیست و پس از حذف مسیرهای غیرمعنادار، الگوی اصلاح‌شده از شاخص‌های برازش مناسبی برخوردار شد. به طور کلی، یافته‌ها بیانگر اهمیت نقش متغیرهای تیمی و جو سازمانی در ارتقای خلاقیت کارکنان است. بنابراین تقویت اعتماد و امنیت مشارکتی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود خلاقیت در محیط‌های کاری صنعتی باشد.

واژه‌های کلیدی

خلاقیت سازمانی، اعتماد و امنیت مشارکتی، بازتاب تیمی، انگیزش درونی.

استناد به این مقاله:

علی افشاری (۱۴۰۴). بررسی رابطه بین اعتماد و امنیت مشارکتی و بازتاب تیمی با خلاقیت در محیط کار نقش میانجی انگیزش درونی. فصلنامه روان‌شناسی کار، ۴ (۲)، ۹-۱۸.

۱۸

مقدمه

در دنیای امروز که تغییرات به سرعت در حال وقوع است، سازمان‌ها با چالش‌های بی‌سابقه‌ای برای نوآوری مواجه هستند و در غیر این صورت با خطر زوال روبه‌رو خواهند شد (سجاد، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر، در دنیای امروزی که دگرگونی‌ها و تغییرات ویژگی عمده آن است؛ اگر نتوانیم خود را با سیر شتابان تحولات سازگار سازیم و دانش، محصول یا خدمت جدیدی برای عرضه نداشته باشیم، دچار زوال خواهیم شد. سازمان‌ها برای رهایی از این نابودی نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند (مامفورد و تاد، ۲۰۱۹). در دنیای رقابتی امروز که سرعت تغییرات به واسطه عواملی مانند جهانی‌سازی و گسترش رقابت افزایش یافته است، تنها چیزی که ثابت و پایدار است، تغییر است. محصولی که امروز ممکن است موفقیت بزرگی به حساب آید، فردا ممکن است منقرض یا منسوخ شود. در چنین رقابت شدیدی، ایده‌های جدید و محصولات نوآورانه ضروری هستند (پرابهو، ساتون و سوزر، ۲۰۰۸).

خلاقیت سازمانی نه تنها به تولید ایده‌های جدید کمک می‌کند (زاداو^۳ و همکاران، ۲۰۲۳)؛ بلکه به عنوان موتور اصلی نوآوری، بقای سازمان‌ها را در شرایط رقابتی تضمین می‌کند (ویلفی^۴، ۲۰۲۵). خلاقیت به عنوان یک منبع کلیدی، در فرآیندهای کاری، خدمات، علم، فناوری و فعالیت‌های هنری و فرهنگی اهمیت ویژه‌ای دارد (ژو و شالی^۵، ۲۰۲۴). در سطح سازمانی، خلاقیت عاملی اساسی برای نوآوری و موفقیت‌های بعدی سازمان‌ها شناخته می‌شود (آمیل، ۲۰۲۰). عوامل متعددی نقش خلاقیت را در سازمان‌ها تقویت می‌کنند. برای مثال، خلاقیت برای حفظ سازمان در برابر تغییرات محیطی ضروری است (فورد و جیاء^۶، ۲۰۰۰). همچنین پیچیدگی روزافزون مشاغل، طراحی‌های متنوع شغلی و استقلال شغلی از ضروریات مشاغل امروزی هستند (الدهم و کامینگ^۷، ۱۹۹۶). برای بقا، سازگاری و پیشرفت در بازار رقابتی، سازمان‌ها موظف هستند استعداد کارمندان‌شان در زمینه خلاقیت را شکوفا سازند؛ زیرا ایده‌های خلاق برای نوآوری سازمانی و رقابت حیاتی هستند (ژو و جورج^۸، ۲۰۰۳). در نهایت، موفقیت در دنیای پیچیده و در حال تغییر امروز مستلزم ایجاد فرهنگ خلاقیت در سازمان‌ها و فراهم آوردن محیطی است که ایده‌های نوآورانه

بتوانند پرورش یافته و به عمل تبدیل شوند (مالفورد و تاد، ۲۰۱۹).

یکی از مفاهیم کلیدی مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، امنیت روانی^۹ است که به احساس مشترک اعضای تیم اشاره دارد که می‌توانند نظرات و ایده‌های خود را بدون ترس از عواقب منفی بیان کنند (والاب و همکاران، ۲۰۲۴). تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که امنیت روانی تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه کارکنان به ویژه در محیط‌های کاری تیمی (لان^{۱۰}، ۲۰۲۵) و هیبریدی (پاتیل^{۱۱}، ۲۰۲۳) دارد. علاوه بر این، شواهد جدید نشان می‌دهند که امنیت روانی نه تنها به عنوان یک عامل پیش‌برنده مستقیم خلاقیت عمل می‌کند؛ بلکه از طریق متغیرهای واسطه‌ای مانند مشارکت، احساس تعلق، جو عاطفی گروه یا انگیزش درونی نیز تأثیرات خود را اعمال می‌کند. به عنوان مثال، در یک مطالعه در بخش مهندسی نرم‌افزار، محیط روانی سلامت سازمانی^{۱۲} به شکل مستقیم بر خلاقیت رادیکال و تدریجی تأثیرگذار بود و همچنین از طریق افزایش تعهد کاری یا مشارکت کاری اثر می‌نمود (لیو و همکاران، ۲۰۲۳). امنیت مشارکتی^{۱۳} به احساس امنیت روانی یا روانی-اجتماعی اشاره دارد که اعضای گروه هنگام تعامل گروهی و در حضور سایر افراد تجربه می‌کنند. این مفهوم شامل عناصری مانند خلق عاطفی گروه، جو امنیت و پذیرش تعارض و ناسازگاری است. گروه‌هایی که به‌طور مستمر امنیت مشارکتی را با تقویت احساسات مثبت گروهی، مدیریت سازنده تعارض و ایجاد محیط یادگیری مناسب افزایش می‌دهند، عملکرد خلاق و نوآورانه بالایی خواهند داشت (ادموندسون، ۲۰۱۹). امنیت مشارکتی شرایطی در تیم‌ها فراهم می‌آورد که اعضای تیم در آن احساس تهدید نکنند و به یکدیگر اعتماد داشته باشند. جو تیمی مبتنی بر امنیت و مشارکت، اعضای تیم را ترغیب می‌کند تا در فضای بین‌فردی و بدون ترس از پیامدهای منفی، تصمیم‌گیری کرده و در مباحث گروهی به موضوعات انتقادی بپردازند (کان، ۱۹۹۰؛ کارملی و گیتل، ۲۰۰۹). ایجاد چنین محیطی یکی از عوامل کلیدی است که اعضای تیم را به مشارکت فعال و ارائه ایده‌های نوآورانه تشویق می‌کند (فریزر، فاینشمیند، کلینگر، پزشکان و وراچوا، ۲۰۱۷).

ویژگی مهم دیگری که در افزایش خلاقیت نقش دارد، بازتاب‌پذیری تیمی^{۱۴} است. این فرآیند شامل بررسی مداوم

- 1 Mumford & Todd
- 2 Prabhu, Sutton, & Sauser
- 3 Zadao
- 4 Wilfi
- 5 Zhou & Shalley
- 6 Ford & Gioia
- 7 Oldham & Cummings
- 8 Zhou & George

9 Psychological Safety

10 Lan

11 Patil

12 Psychosocial Safety Climate

13. Trust And Participative Safety

14 Team Reflexivity

اهداف، فرآیندها و تعاملات تیم برای سازگاری با تغییرات محیطی است (وست^۱، ۲۰۱۰). تحقیقات نشان می‌دهند که بازتاب‌پذیری موجب تقویت مدل‌های ذهنی مشترک (سوتیاتیک^۲، ۲۰۲۴) و بهبود عملکرد تیم (لین^۳، ۲۰۲۵) در طول زمان می‌شود. علاوه بر این عوامل، انگیزش درونی به عنوان نیروی درونی شناخته می‌شود که افراد را به انجام فعالیت‌های خلاقانه ترغیب می‌کند (سیلوا^۴، ۲۰۲۵). نظریه خودتعیینی^۵ بر این نکته تأکید دارد که انگیزش درونی زمانی تقویت می‌شود که افراد احساس خودمختاری، شایستگی و ارتباط متقابل در محیط کار داشته باشند (استون^۶، ۲۰۲۵). بازتاب‌پذیری^۷ این گونه تعریف می‌شود «میزانی که اعضای گروه به شکل آشکار روی اهداف، استراتژی‌ها (مانند تصمیم‌گیری) و فرایندها (مانند ارتباط) منعکس شده و آن‌ها را برای شرایط موجود و پیش‌بینی شده سازگار می‌کنند» (وست و همکاران، ۱۹۹۷). همچنین بازتاب‌پذیری عبارت است از میزانی که اعضای تیم بر اهداف، فرایندها و راهبردهای تیم بازتاب دارند، همان طور که بر سازمان‌ها و محیط‌های وسیع‌شان بازتاب دارند (وست، ۱۹۹۶). باتوجه به این تعریف، بازتاب تیمی دو بعد را شامل می‌شود: بازتاب وظیفه^۸ و بازتاب اجتماعی^۹ (وست، ۲۰۱۰). میزانی که یک تیم بازتاب وظیفه و همچنین بازتاب اجتماعی را نشان می‌دهد بر اثربخشی تیم، سلامت روان و بهزیستی و دوام‌پذیری تیم، اثر می‌گذارد (وست، ۲۰۱۰). در مطالعات مختلف ارتباط بین بازتاب‌پذیری و خلاقیت و نوآوری تیمی گزارش شده است (تجوسولد و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۴). پژوهش‌ها حکایت از این دارند که بازتاب باعث پرورش اثربخشی تیمی، سلامت و بهداشت و خلاقیت و نوآوری می‌شود (شیپر تحقیقات رابطه مستقیمی بین بازتاب تیمی و خلاقیت و نوآوری پیدا کرده اند (کارتر و وست، ۱۹۹۸؛ تجوسولد و همکاران، ۲۰۰۴). در زمینه متغیر بازتاب‌پذیری کارتر و وست (۱۹۹۸) دریافتند که بازتاب‌پذیری، کارآمدی را در تیم‌های شرکت بی بی سی پیش‌بینی می‌کند. شیپر، دن هارتوگ، کوپمن و وینک (۲۰۰۳) دریافتند که پیامد و طول عمر گروه به طور مستقلی رابطه بین تنوع از یک سو و بازتاب‌پذیری و پیامدهای تیمی از سوی دیگر را تعدیل می‌کند. دی درو

نقش انگیزش در عملکرد خلاقانه به‌خوبی در ادبیات علمی بررسی شده است. شواهد تجربی متعددی نشان می‌دهند که انگیزش تأثیر قابل توجهی بر خلاقیت دارد (النگار، ۲۰۰۶؛ لویز^{۱۱}، ۱۹۹۹). در این زمینه، استرنبرگ و لابر (۱۹۹۵) معتقدند که ترکیب دو نوع انگیزش درونی و بیرونی، که اغلب با یکدیگر تعامل دارند، منجر به تقویت خلاقیت می‌شود. این پژوهشگران به چندین مطالعه تجربی اشاره کرده‌اند که نقش هر دو نوع انگیزش را در ایجاد و پرورش خلاقیت بررسی کرده‌اند.

تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که انگیزش درونی پایه و ریشه خلاقیت است. در سازمان‌ها، انگیزش درونی به دو دلیل مهم‌ترین عنصر خلاقیت محسوب می‌شود: نخست، انگیزش درونی قادر است تأثیرات اجتماعی و فشارهای بیرونی را به‌طور هوشمندانه کنترل کند؛ دوم، بدون انگیزش درونی، هیچ میزان مهارت در یک حوزه تخصصی یا روش‌های تفکر خلاق نمی‌تواند تضمین‌کننده عملکرد فرد باشد. در غیاب انگیزش درونی، افراد یا عملکردی نخواهند داشت یا فعالیت‌ها را صرفاً به گونه‌ای انجام می‌دهند که اهداف بیرونی را راضی کند. افرادی که در سطح بالای انگیزش درونی قرار دارند، احتمالاً مهارت‌های خود را از حوزه‌های مختلف کسب کرده‌اند و تلاش مستمر برای کسب مهارت‌های لازم در حوزه هدف را ادامه می‌دهند (دسی و رایان، ۲۰۰۰). با توجه به اینکه در محیط‌های پرتحول صنعتی و به‌ویژه در صنعت نفت و گاز، فشار برای نوآوری و تولید راه‌حل‌های جدید به‌صورت جدی احساس می‌شود، بررسی دقیق رابطه بین اعتماد تیمی، امنیت مشارکتی، بازتاب تیمی و خلاقیت، با تأکید بر نقش میانجی انگیزش درونی، می‌تواند پاسخگو به نیازهای عملی و نظری باشد. پژوهش حاضر در تلاش است با استفاده از داده‌های کارکنان شرکت نفت و گاز، نقشی را که انگیزش درونی به واسطه آن این متغیرهای تیمی به خلاقیت سازمانی اثر می‌گذارند، روشن کند.

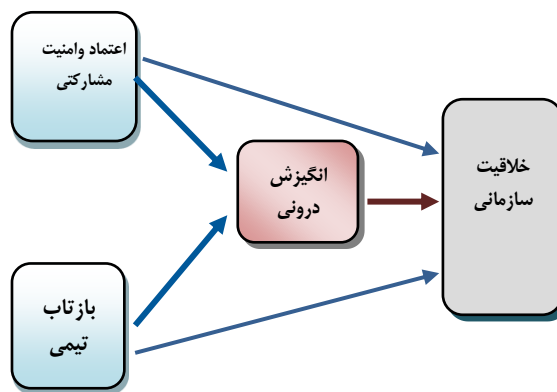
- 1 West
- 2 Sustiyatik
- 3 Lin
- 4 Silva
- 5 Self-Determination Theory
- 6 Üstün
- 7 Reflexivity
- 8 Task Reflexivity
- 9 Social Reflexivity
- 10 Tjosvold

پرسش‌نامه مذکور از ضرایب آلفای کرونباخ و تصنیف استفاده شده است. نتایج به دست آمده به ترتیب ۰/۸۹۱ و ۰/۸۲۴ است. همچنین جهت اعتباریابی پرسش‌نامه اعتماد و امنیت مشارکتی، تحلیل عامل تاییدی روی ماده‌های این مقیاس صورت گرفت.

پرسش‌نامه بازتاب تیمی^۴: برای سنجش متغیر بازتاب تیمی از پرسش‌نامه کارتر و وست^۵ (۱۹۹۸) استفاده شده است. مقیاس بازتاب تیمی دارای ۱۰ سوال است. در این پرسش‌نامه، هر سوال به صورت مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده است که دامنه‌اش از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق است. به منظور بررسی ضرایب پایایی پرسش‌نامه مذکور از ضرایب آلفای کرونباخ و تصنیف استفاده شده است. نتایج به دست آمده به ترتیب ۰/۸۵۳ و ۰/۸۶۱ است. همچنین جهت اعتباریابی پرسش‌نامه بازتاب تیمی، تحلیل عامل تاییدی روی ماده‌های این مقیاس صورت گرفت.

پرسش‌نامه انگیزش درونی^۶: به منظور سنجش انگیزش درونی در این پژوهش از پرسش‌نامه انگیزش درونی^۷ آمابیل (۱۹۹۶) استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۷ آیتم بوده و به وسیله مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت سنجیده می‌شود. به منظور بررسی ضرایب پایایی پرسش‌نامه مذکور از ضرایب آلفای کرونباخ و تصنیف استفاده شده است. نتایج به دست آمده به ترتیب ۰/۷۳۰ و ۰/۶۷۲ است. همچنین جهت اعتباریابی پرسش‌نامه انگیزش درونی، تحلیل عامل تاییدی روی ماده‌های این مقیاس صورت گرفت. در جدول ۱ شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی پرسش‌نامه انگیزش درونی نمایش داده شده است.

پرسش‌نامه خلاقیت سازمانی^۸: برای اندازه‌گیری خلاقیت سازمانی از مقیاس خلاقیت کارکنان ژو و جورج (۲۰۰۱) استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل ۱۳ سوال است که ۱۰ سوال آن از پرسش‌نامه ژو و جورج و ۳ سوال دیگر از پرسش‌نامه تیرنی و همکاران (۱۹۹۹) اتخاذ شده است. پاسخ‌ها روی پیوستار لیکرتی ۵ درجه‌ای که دامنه‌اش از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق است، نمره‌گذاری شده است. به منظور بررسی ضرایب پایایی پرسش‌نامه مذکور از ضرایب آلفای کرونباخ و تصنیف استفاده شده است. نتایج به دست آمده به ترتیب ۰/۸۲۴ و ۰/۷۱۹ است. همچنین جهت اعتباریابی



روش

این پژوهش از منظر هدف و ماهیت، از نوع کاربردی و براساس نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان یک سازمان صنعتی در سال ۱۴۰۳ تشکیل می‌دهد. از جامعه مذکور باتوجه به فرمول کوکران تعداد ۲۰۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی، به عنوان نمونه انتخاب شدند. معیارهای ورود به این پژوهش، اشتغال به کار در شرکت هنگام اجرای پژوهش و اعلام رضایت از شرکت در پژوهش و معیارهای خروج از پژوهش سابقه اختلال روانی تشخیص داده شده، اعتیاد به سوء مصرف مواد، الکل یا مصرف داروهای روانگردان و اعلام نارضایتی از شرکت در پژوهش بود. پرسش‌نامه‌های مطالعه‌شده در زیر به طور مختصر توضیح داده شده است:

پرسش‌نامه اعتماد و امنیت مشارکتی: پرسش‌نامه اعتماد و امنیت مشارکتی^۱ در اصل بخشی از ابزار پرسش‌نامه جو گروهی^۲ است که توسط اندرسون و وست^۳ (۱۹۹۸) طراحی شده است. این پرسش‌نامه به بررسی ابعاد مختلف جو تیمی می‌پردازد و یکی از مهم‌ترین ابعاد آن اعتماد و امنیت مشارکتی است. این پرسش‌نامه دارای ۶۱ سوال بوده و چهار عامل (امنیت مشارکتی، حمایت از نوآوری، چشم‌انداز تیمی و وظیفه‌گرایی) را به عنوان عوامل تعیین‌کننده اثربخشی عملکرد تیمی در افزایش خلاقیت شناسایی می‌کند. عامل امنیت مشارکتی دارای ۹ سوال بوده و پاسخ آن بر پیوستار ۵ نقطه‌ای لیکرت قرار می‌گیرد که دامنه‌اش از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق است. این بُعد نشان می‌دهد که اعضای تیم تا چه اندازه می‌توانند آزادانه، بدون ترس از قضاوت یا مجازات، نظرات و ایده‌های خود را مطرح کنند و در تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات کاری مشارکت داشته باشند. به منظور بررسی ضرایب پایایی

4 (TRQ)

5 Carter & West

6 (IMI)

7 Intrinsic Motivation Inventory

8 (ECQ)

1 Trust and Participative Safety (TPS)

2 Team Climate Inventory (TCI)

3 Anderson & West

پرسش‌نامه خلاقیت سازمانی، تحلیل عامل تاییدی روی ماده‌های این مقیاس صورت گرفت.

یافته‌ها

نمونه آماری پژوهش حاضر شامل ۲۰۰ نفر از کارکنان یک سازمان صنعتی بود. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه به شرح زیر است: از میان شرکت‌کنندگان، ۶۰ درصد (۱۲۰ نفر) مرد و ۴۰ درصد (۸۰ نفر) زن بودند. بیشترین فراوانی در گروه سنی ۳۰ تا ۳۹ سال بود (۴۵ درصد؛ ۹۰ نفر)، سپس گروه ۲۰ تا ۲۹ سال با ۲۵ درصد (۵۰ نفر) قرار داشت. ۵/۲۲ درصد (۴۵ نفر) در گروه سنی ۴۰ تا ۴۹ سال و ۵/۷ درصد (۱۵ نفر) بالای ۵۰ سال بودند. بیشترین سهم مربوط به کارکنان دارای مدرک کارشناسی با ۵۵ درصد (۱۱۰ نفر) بود، سپس کارشناسی ارشد و بالاتر ۲۵ درصد (۵۰ نفر) و دیپلم یا کاردانی ۲۰ درصد (۴۰ نفر) از نمونه را تشکیل می‌دادند. بیشترین گروه مربوط به کارکنان با سابقه ۶ تا ۱۰ سال بود (۴۰ درصد؛ ۸۰ نفر)، پس از آن گروه ۰ تا ۵ سال با ۳۰ درصد (۶۰ نفر) قرار داشت. گروه‌های دارای سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال و بیش از ۱۵ سال به ترتیب ۲۰ درصد (۴۰ نفر) و ۱۰ درصد (۲۰ نفر) بودند. بخش عمده نمونه شامل کارکنان رسمی با ۷۵ درصد (۱۵۰ نفر) بود و باقی‌مانده، یعنی ۲۵ درصد (۵۰ نفر)، به صورت پیمانی یا قراردادی مشغول به کار بودند.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

مقیاس	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
اعتماد و امنیت مشارکتی	۳/۴۵	۴/۸۱	۲۱	۴۵
بازتاب گروهی	۲۰/۴۰	۴/۴۹	۱۰	۳۵
انگیزش درونی	۲۸/۸۳	۳/۶۶	۱۹	۳۸
خلاقیت سازمانی	۴۸/۷۵	۶/۵۴	۳۳	۱۰۵

جدول ۱ که نتایج یافته‌های توصیفی است نشان می‌دهد که میانگین و انحراف معیار متغیرها به ترتیب برای اعتماد و امنیت مشارکتی ($M=3/45$ $SD=4/81$)، بازتاب گروهی ($M=20/40$ $SD=4/49$)، انگیزش درونی ($M=28/83$ $SD=3/66$) و خلاقیت سازمانی ($M=48/75$ $SD=6/54$) در سطح نسبتاً بالایی قرار دارند و دامنه تغییرات آن‌ها نشان‌دهنده تفاوت‌های فردی در تجربه این متغیرها است. این وضعیت زمینه‌ساز بررسی رابطه مثبت این متغیرها با خلاقیت سازمانی است.

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

مقیاس	۱	۲	۳	۴
۱ انگیزش درونی	**			
	۰/۳۹۵			
	۰/۰۰۰			
۲ خلاقیت سازمانی	**	**		
	۰/۳۳۹	۰/۳۷۸		
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
۳ اعتماد و امنیت مشارکتی	**	**	**	
	۰/۲۶۳	۰/۴۵۵	۰/۳۶۶	
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
۴ بازتاب گروهی	**	**	**	**
	۰/۳۰۰	۰/۲۵	۰/۱۸۹	۰/۳۸۲
	۰/۰۰۰	۰/۰۱۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰

مطابق با جدول ۲ ماتریس همبستگی نشان داد که انگیزش درونی با خلاقیت سازمانی ($r=0/399$ $p<0/001$)، اعتماد و امنیت مشارکتی ($r=0/263$ $p<0/001$) و بازتاب گروهی ($r=0/300$ $p<0/001$)، همبستگی مثبت و معناداری دارد. همچنین، خلاقیت سازمانی با اعتماد و امنیت مشارکتی ($r=0/455$ $p<0/001$) و بازتاب گروهی ($r=0/250$ $p<0/010$) و اعتماد و امنیت مشارکتی با بازتاب گروهی ($r=0/189$ $p<0/002$) رابطه مثبت و معنادار نشان داد که بیانگر ارتباط همزمان و معنادار متغیرهای پژوهش است. تحلیل همبستگی نشان می‌دهد که تمامی متغیرها با یکدیگر رابطه مثبت و معنادار دارند و این امر زمینه‌ساز بررسی اثر مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها بر خلاقیت سازمانی در مدل SEM است. جدول ۳ شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی پرسش‌نامه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی پرسش‌نامه‌ها

پرسش‌نامه	RMSEA	NFI	CFI	TLI	IFI	GFI	χ^2/df	df	χ^2
امنیت مشارکتی	۰/۰۶	۰/۷۶	۰/۷۸	۰/۷۱	۰/۷۸	۰/۷۵	۱/۶۱	۲۷	۲۷۴/۵۲
بازتاب تیمی	۰/۰۵	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۳۳	۹	۲۸/۸۰
انگیزش درونی	۰/۰۹	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۸۲	۰/۹۳	۳/۷۷	۱۴	۶۶/۹۰
خلاقیت سازمانی	۰/۰۹	۰/۷۶	۰/۸۴	۰/۷۹	۰/۸۱	۰/۸۳	۴/۳۶	۶۵	۲۸۳/۴۳

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که برازش مدل‌ها برای تمامی پرسش‌نامه‌ها قابل قبول است و می‌توان از آن‌ها در تحلیل ساختاری استفاده کرد. در ادامه، مدل ساختاری روابط بین

مختلف فرهنگی و سازمانی شکل می‌دهند، از نوعی جهان‌شمولی برخوردار هستند. از منظر نظری، نقش انگیزش درونی در خلاقیت به‌خوبی با چارچوب نظری خودتعیین‌گری دسی و رایان قابل توضیح است. این نظریه تأکید دارد که زمانی افراد بیشترین سطح از انگیزش درونی را تجربه می‌کنند که سه نیاز بنیادین روان‌شناختی آنان شامل نیاز به خودمختاری، نیاز به شایستگی و نیاز به ارتباط ارضا شده باشد. در محیط کار، هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند فعالیت‌هایشان انتخابی و آزادانه است (خودمختاری)، دارای مهارت و توانایی لازم برای انجام موفق وظایف هستند (شایستگی) و روابط مثبت و حمایتی با همکاران و سرپرستان خود دارند (ارتباط)، در آن صورت انگیزش درونی آنان فعال شده و پیامد آن افزایش خلاقیت در رفتار و عملکرد خواهد بود. بنابراین می‌توان گفت خلاقیت نه صرفاً نتیجه توانایی شناختی، بلکه محصول شرایط انگیزشی درونی مطلوب نیز هست. یافته پژوهش حاضر با دیدگاه‌های آمایل در نظریه «اجزای خلاقیت» نیز همخوان است. طبق این نظریه، سه مؤلفه اصلی یعنی مهارت‌های مرتبط با حوزه، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش درونی، بنیان خلاقیت فردی را تشکیل می‌دهند. در این میان، انگیزش درونی نقش متمایزی دارد؛ زیرا جهت و شدت کاربرد مهارت‌ها و تلاش فرد برای نوآوری را تعیین می‌کند. به‌عبارت دیگر، بدون وجود انگیزش درونی، حتی افراد دارای استعداد و توانایی خلاقانه نیز ممکن است ایده‌های خود را بروز ندهند یا در مسیر توسعه آن‌ها پایداری نکنند. از منظر کاربردی، اهمیت انگیزش درونی در محیط‌های سازمانی دوچندان می‌شود. محیط‌های کاری امروز که با تغییرات سریع فناوری و رقابت شدید جهانی مواجه هستند، بیش از هر زمان دیگری نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند. یافته حاضر نشان می‌دهد که برای ارتقای خلاقیت در سازمان‌ها، سیاست‌ها و راهبردهایی که به تقویت انگیزش درونی کارکنان منجر شوند، از اهمیت حیاتی برخوردارند. به‌عنوان مثال، طراحی مشاغل به‌گونه‌ای که استقلال عمل بیشتری به کارکنان بدهد، ایجاد فرصت‌های یادگیری و رشد شغلی و فراهم کردن محیطی حمایتی و مشارکتی می‌تواند انگیزش درونی را تقویت کرده و در نهایت خلاقیت سازمانی را افزایش دهد. از سوی دیگر، تبیین این یافته را می‌توان در پرتو نظریه‌های اجتماعی- شناختی نیز گسترش داد. بر اساس دیدگاه بندورا، خودکارآمدی و باور فرد به توانایی‌های خود نقش مهمی در شکل‌گیری انگیزش و عملکرد دارد. در محیط کار، زمانی که کارکنان به توانایی خود برای حل مسائل باور دارند، تمایل بیشتری به تجربه روش‌های

انگیزش درونی، اعتماد و امنیت مشارکتی، بازتاب تیمی و خلاقیت سازمانی آزموده شد.

جدول ۴. اثر مستقیم متغیرهای مستقل بر خلاقیت سازمانی

مسیر	β استاندارد	t-value	p-value
انگیزش درونی → خلاقیت	۰/۳۲	۳/۸۵	۰/۰۰۱ <
اعتماد و امنیت مشارکتی → خلاقیت	۰/۲۸	۳/۱۲	۰/۰۰۲ <
بازتاب تیمی → خلاقیت	۰/۱۵	۱/۸۵	۰/۰۶۴ >

جدول ۴ نشان می‌دهد که انگیزش درونی ($\beta=0,32$) اعتماد و امنیت مشارکتی ($\beta=0,28$) و بازتاب تیمی ($\beta=0,15$) اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت سازمانی دارند؛ در حالی که مسیر بازتاب تیمی ($t=1,85$) به خلاقیت سازمانی معنادار نبود. ($p < 0,064$)

جدول ۵. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل اثرها بر خلاقیت سازمانی

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
انگیزش درونی → خلاقیت	۰,۳۲	۰,۱۰	۰,۴۲
اعتماد و امنیت مشارکتی → خلاقیت	۰,۲۸	۰,۰۸	۰,۳۶
بازتاب تیمی → خلاقیت	—	۰,۰۵	۰,۰۵

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهند که انگیزش درونی و اعتماد و امنیت مشارکتی علاوه بر اثر مستقیم، اثر غیرمستقیم نیز بر خلاقیت سازمانی دارند که مجموع اثرات آن‌ها به ترتیب ۰/۴۲ و ۰/۳۶ است. مسیر بازتاب تیمی اثر مستقیم معناداری ندارد و تنها اثر غیرمستقیم جزئی (۰/۰۵) بر خلاقیت سازمانی مشاهده شد، که بیانگر اهمیت میانجی‌گری متغیرهای دیگر در انتقال اثر بازتاب تیمی است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین اعتماد و امنیت مشارکتی و بازتاب تیمی با خلاقیت در محیط کار با نقش میانجی انگیزش درونی بود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که انگیزش درونی نقش مثبت و معناداری در خلاقیت سازمانی ایفا می‌کند. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های متعددی است که در ادبیات روان‌شناسی سازمانی و مدیریت رفتار سازمانی به بررسی ارتباط انگیزش درونی با فرایندها و پیامدهای خلاقیت پرداخته‌اند. برای نمونه، پژوهش‌های آمایل (۲۰۱۲)، دسی و رایان (۲۰۰۰) و ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) نشان داده‌اند که انگیزش درونی به‌عنوان یک نیروی روان‌شناختی درونی، عاملی کلیدی در تسهیل بروز و گسترش ایده‌های نو در محیط‌های کاری به‌شمار می‌رود. این همسویی نتایج بیانگر آن است که سازوکارهای روان‌شناختی بنیادی که خلاقیت را در بافت‌های

جدید و خلق ایده‌های نو نشان می‌دهند. این امر نه تنها انگیزش درونی را تقویت می‌کند؛ بلکه حلقه‌ای مثبت میان خودکارآمدی و خلاقیت ایجاد می‌نماید. همچنین، یافته حاضر با دیدگاه‌های جدید درباره «کار معنادار» نیز همسو است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که افرادی که کار خود را با ارزش‌ها و اهداف شخصی‌شان همسو می‌بینند، انگیزش درونی بیشتری تجربه کرده و خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند. بنابراین سازمان‌ها باید به جای تأکید صرف بر انگیزه‌های بیرونی مانند پاداش‌های مالی، به ایجاد معنا و ارزش در کار کارکنان توجه کنند.

نتایج پژوهش حاضر بیانگر آن است که اعتماد و امنیت مشارکتی رابطه‌ای مثبت و معنادار با خلاقیت سازمانی دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های ادمنسون (۱۹۹۹)، کارملی و همکاران (۲۰۱۰) و لیو و همکاران (۲۰۲۳) همسو است. در این مطالعات تأکید شده است که وجود محیطی امن و مبتنی بر اعتماد، زمینه‌ای را فراهم می‌آورد که در آن کارکنان بدون نگرانی از پیامدهای منفی یا سرزنش احتمالی، ایده‌های خلاقانه خود را مطرح کرده و در فرآیندهای نوآورانه مشارکت می‌کنند. در تبیین این یافته می‌توان گفت که امنیت مشارکتی نوعی جو روان‌شناختی است که در آن اعضای تیم باور دارند که محیط کار برای ابراز ایده‌ها و حتی اشتباهات، محیطی امن است. در چنین فضایی شکست به‌عنوان بخشی طبیعی از فرآیند یادگیری تلقی می‌شود و کارکنان می‌توانند با آزادی بیشتری به آزمون و خطا پرداخته و ایده‌های خلاقانه خود را به اجرا درآورند. این امر نه تنها باعث افزایش خلاقیت فردی می‌شود؛ بلکه زمینه رشد خلاقیت جمعی و سازمانی را نیز فراهم می‌آورد. به بیان دیگر، اعتماد و امنیت مشارکتی نقش «بستر حمایتی» را برای خلاقیت ایفا می‌کنند. کارکنان در صورتی حاضر می‌شوند ایده‌های نو و بعضاً غیرمعارف خود را بیان کنند که مطمئن باشند مورد قضاوت منفی یا مجازات قرار نمی‌گیرند. برعکس، در محیط‌هایی که ترس از سرزنش یا پیامدهای منفی وجود دارد، افراد گرایش به سکوت سازمانی پیدا کرده و خلاقیت سرکوب می‌شود. از این رو، اعتماد و امنیت مشارکتی نه تنها یک عامل تسهیل‌گر بلکه شرط لازم برای شکوفایی خلاقیت در سازمان‌ها محسوب می‌شود.

از منظر نظری نیز یافته حاضر با دیدگاه «یادگیری سازمانی» همسو است. بر اساس این رویکرد، سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند به یادگیری جمعی و تولید دانش جدید دست یابند که فضایی امن و غیرتهدیدکننده برای تبادل آزادانه دانش و ایده‌ها ایجاد کنند. در چنین شرایطی، خلاقیت به‌عنوان

محصول طبیعی فرایند یادگیری جمعی شکل می‌گیرد. از سوی دیگر، در پرتو نظریه سرمایه اجتماعی نیز می‌توان نقش اعتماد و امنیت مشارکتی را تبیین کرد. سرمایه اجتماعی به روابط مبتنی بر اعتماد، هنجارهای همکاری و شبکه‌های ارتباطی درون‌سازمانی اشاره دارد. اعتماد و امنیت مشارکتی از عناصر کلیدی سرمایه اجتماعی هستند که به کارکنان امکان می‌دهند بدون واگم از سوءاستفاده یا قضاوت، ایده‌های خود را در میان بگذارند. این امر نه تنها به تسهیل جریان دانش و اطلاعات منجر می‌شود؛ بلکه بستر مناسبی برای خلاقیت فراهم می‌آورد. از نظر کاربردی، این یافته نشان می‌دهد که مدیران باید به ایجاد فرهنگ سازمانی امن و حمایت‌گر توجه ویژه‌ای داشته باشند. اقداماتی نظیر تشویق به بیان آزادانه ایده‌ها، پذیرش خطا به‌عنوان بخشی از فرایند نوآوری، فراهم کردن بازخورد سازنده و تقویت روابط مبتنی بر اعتماد می‌تواند امنیت مشارکتی را افزایش داده و به تبع آن خلاقیت سازمانی را ارتقا دهد. در مجموع می‌توان گفت که اعتماد و امنیت مشارکتی نقش حیاتی در تسهیل خلاقیت سازمانی دارند. در محیطی که کارکنان احساس امنیت روان‌شناختی می‌کنند، جسارت بیشتری برای تجربه روش‌های جدید و ارائه ایده‌های نو خواهند داشت. این امر سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در مواجهه با تغییرات محیطی انعطاف‌پذیرتر بوده و با نوآوری‌های مستمر، بقا و رشد خود را تضمین کنند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بازتاب تیمی تأثیر مستقیم و معناداری بر خلاقیت سازمانی ندارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های شیبیرز و همکاران (۲۰۱۳) و کارتون و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. در این مطالعات نیز بیان شده که بازتاب تیمی به‌تنهایی عامل تعیین‌کننده خلاقیت نیست؛ بلکه نقش آن بیشتر به‌عنوان یک سازوکار پشتیبان و تسهیل‌کننده شناخته می‌شود. در تبیین این یافته می‌توان گفت بازتاب تیمی فرایندی است که طی آن اعضای تیم به بازبینی اهداف، روش‌ها و تعاملات گروهی می‌پردازند. این فرایند اگرچه می‌تواند درک مشترک و هماهنگی تیمی را افزایش دهد؛ اما الزاماً منجر به بروز خلاقیت نمی‌شود. خلاقیت به‌ویژه در سطح سازمانی نیازمند ترکیب عوامل دیگری همچون انگیزش درونی، امنیت مشارکتی و اعتماد متقابل است. تنها در شرایطی که بازتاب تیمی در بستر یک محیط امن و حمایت‌گر صورت گیرد و اعضای تیم انگیزش درونی کافی برای آزمون و خطا داشته باشند، این بازتاب می‌تواند به خلق ایده‌های نو و خلاقیت منجر شود. به بیان دیگر، بازتاب تیمی شرط لازم اما نه کافی برای خلاقیت است. تیم‌هایی که صرفاً به بازبینی عملکرد خود می‌پردازند، بدون برخورداری از انگیزش یا فضای امن

همچون انگیزش درونی و امنیت مشارکتی است. محدودیت‌های پژوهش شامل استفاده از نمونه محدود به یک سازمان صنعتی و جمع‌آوری داده‌ها به صورت پرسش‌نامه‌ای خودگزارش‌دهنده بود که ممکن است بر تعمیم‌پذیری نتایج تأثیر بگذارد. همچنین، بررسی روابط به صورت مقطعی انجام شد و اثرات بلندمدت عوامل مطالعه شده مشخص نیست. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از نمونه‌های متنوع‌تر و روش‌های طولی یا ترکیبی برای بررسی دقیق‌تر تأثیر انگیزش درونی، امنیت مشارکتی و بازتاب تیمی بر خلاقیت سازمانی استفاده کنند.

سپاسگزاری

بدین وسیله از همکاری تمامی کارکنان و مسئولان شرکت نفت که در اجرای پژوهش یاری رساندند، صمیمانه قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

نویسندگان این مقاله هیچ گونه تعارض منافع مالی، شخصی یا حرفه‌ای مرتبط با موضوع پژوهش ندارد و کلیه نتایج بدون تأثیرگیری از عوامل بیرونی گزارش شده است.

روان‌شناختی، ممکن است صرفاً درگیر تحلیل‌های تکراری شوند که خروجی آن نوآوری چشمگیری نخواهد بود. در مقابل، زمانی که این بازتاب با امنیت مشارکتی همراه شود، اعضای تیم جسارت بیشتری برای طرح دیدگاه‌های نو پیدا کرده و در پرتو انگیزش درونی، ایده‌های تازه را به مرحله اجرا می‌گذارند. از منظر نظری، یافته حاضر با چارچوب‌های مرتبط با «یادگیری تیمی» و «یادگیری سازمانی» همخوانی دارد. در این دیدگاه‌ها، بازتاب تیمی تنها یکی از اجزای فرایند یادگیری محسوب می‌شود و در تعامل با سایر عوامل (مانند اعتماد، ارتباطات اثربخش و انگیزش فردی) می‌تواند به نوآوری و خلاقیت منجر شود. بنابراین نبود اثر مستقیم معنادار بازتاب تیمی در این پژوهش، نشانه آن است که این متغیر بیشتر در نقش یک تسهیل‌گر عمل می‌کند تا یک عامل اصلی. از نظر کاربردی، این نتیجه نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها نباید صرفاً به تشکیل جلسات بازنگری و بازتاب تیمی بسنده کنند و انتظار بروز خلاقیت داشته باشند. بلکه باید همزمان محیطی امن ایجاد کرده و انگیزش درونی کارکنان را تقویت کنند. تنها در چنین شرایطی است که بازتاب تیمی به جای یک فعالیت صوری، به فرایندی اثربخش برای ارتقای خلاقیت سازمانی تبدیل خواهد شد. در مجموع، می‌توان گفت بازتاب تیمی به‌عنوان یک سازوکار پشتیبان اهمیت دارد؛ اما برای تأثیرگذاری بر خلاقیت سازمانی نیازمند همراهی سایر عوامل کلیدی

منابع

- Alencar, E. M. (2009). The role of expertise on the creative production: Theoretical and empirical contributions. *Revista de Psicologia, 28*, 13–27.
- Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review, 21*(3), 201–208.
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness and mental health in BBC production teams. *Small Group Research, 29*, 583–601.
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge University Press.
- Hong, L., & Ruimin, P. (2012). The effect of transformational mentorship on individual creativity in educational research teams: The mediating role of LMX and intrinsic motivation. *International Conference on Management Science and Engineering*.
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2007). Assessing your context for change: A technical manual for the SOQ (2nd ed.). The Creative Problem - Solving Group, Inc.
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative

- climates. *Creativity and Innovation Management, 19*, 73–88.
- Isaksen, S. G., & Isaksen, E. J. (2011). The climate for creativity and innovation: And its relationship to empowerment, consumer insight, and ambiguity. The Creative Problem - Solving Group, Inc.
- Karwowski, M. (2013). The creative mix: Teacher's creative leadership, school creative climate, and students' creative self-efficacy. *Chowanna, 36*, 25–43.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology, 24*(1), 93–103.
- Lan, J. (2025). Impact of psychological safety on innovative employee behavior in team environments. [Journal/Publisher].
- Lin, H. (2025). Team performance improvements through reflexivity over time. [Journal/Publisher].
- Liu, Y., Zhang, X., & Li, J. (2023). The impact of psychosocial safety climate on radical and incremental creativity: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Research, 145*, 1–10.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.

- McCrae, R., & Costa, P. T. (1997). Conceptions and correlates of openness to experience. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 825–847).
- Mumford, M. D. (2012). Creativity in organizations: Important and approaches. In M. D. Mumford & K. S. Kimberly (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 5–15).
- Mumford, M. D., & Todd, M. (2019). *Creativity and innovation in organizations*. Routledge.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Oston, K. (2025). Self-determination theory and intrinsic motivation in the workplace. [Journal/Publisher].
- Patil, R. (2023). Psychological safety in hybrid work environments. [Journal/Publisher].
- Prabhu, V., Sutton, C., & Sauser, W. (2008). Creativity and certain personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, 20(1), 53–66. <https://doi.org/10.1080/10400410701841955>
- Sajjad, A. (2020). Organizational challenges and innovation in the modern era. Tehran: [Publisher].
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity, and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(7), 779–802. <https://doi.org/10.1002/job.220>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2), 189–211. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00250.x>
- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2012). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 38(3), 860–889. <https://doi.org/10.1177/0149206312441210>
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. <https://doi.org/10.2307/30040662>
- 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), 1709–1721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1709>
- Silva, D. (2025). Intrinsic motivation as a driver of creative activities. [Journal/Publisher].
- Sotiatic, T. (2024). Team reflexivity and shared mental models. [Journal/Publisher].
- Stine, M., Thompson, T., & Cusella, L. (1995). The impact of organizational structure and supervisory listening indicators on subordinate support, trust, intrinsic motivation, and performance. *International Journal of Listening*, 9(1), 84–105. <https://doi.org/10.1080/10904018.1995.10499058>
- Tjosvold, D. (1990). Making technological innovations work. *Human Resources*, 43, 1117–1131.
- Wallab, S., & colleagues. (2024). Psychological safety in teams: Concepts and implications. [Journal/Publisher].
- Wang, L., Zhang, Y., & Li, S. (2024). Psychological safety and innovative work behavior: The mediating role of communication behavior. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.000001>
- West, M. A. (2010). Teamwork and creativity: The creativity–teamwork interface. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (2nd ed., Vol. 2, pp. 411–419). Academic Press.
- West, M., & Farr, J. (1990). Innovation at work. In M. West & J. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3–13). Wiley.
- Wilfi, P. (2025). Innovation as a driver of organizational survival. [Journal/Publisher].
- Yi, X., Scheithauer, H., & Lin, C. (2008). The impact of culture on general creativity self-efficacy and cultural efficacy. Unpublished manuscript.
- Zadao, R., & colleagues. (2023). Organizational creativity and idea generation. [Journal/Publisher].
- Zhao, X., Zhang, L., & Li, Q. (2023). Organizational creativity and innovation: The role of psychological safety. *Journal of Business Research*, 146, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.12.045>
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545–568. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.06.007>
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 165–217). Elsevier.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2024). Expanding the scope and impact of organizational creativity research. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 347–368). Psychology Press.