

## بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان (مطالعه‌ی موردی: کارکنان مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تهران)

**T**he Influence of Transformational Leadership on the Creativity of the Employees (Case study: The Institute for Management and Planning Studies (IMPS) Tehran employees)

### چکیده:

مهم‌ترین سرمایه‌ی هر سازمانی، کارکنان آن سازمان هستند که در دنیای رقابتی امروز، تأثیرگذارترین نقش را در بقا و رشد آن سازمان دارند. یکی از عامل‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند در جهت دستیابی به هدف‌های تعیین‌شده از آن استفاده کنند، خلاقیت کارکنان است. به‌همین خاطر، خلاقیت کارکنان یکی از مهم‌ترین مسائلی است که در سازمان‌های امروزی مطرح است. در واقع داشتن کارکنان خلاق یک مزیت رقابتی برای هر سازمانی محسوب می‌شود. سبک رهبری تحول‌گرا می‌تواند یکی از سبک‌های رهبری تأثیرگذار در این امر باشد. هدف از این پژوهش، بررسی تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان در مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی است. این پژوهش بر اساس هدف آن از نوع کاربردی بوده و از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی‌ست. روش اجرای پژوهش نیز به‌صورت پیمایشی است. جامعه‌ی مورد مطالعه تمامی کارکنان مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تهران است و حجم نمونه با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده و به تعداد ۱۴۲ نفر است که در نهایت تعداد ۹۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. پرسش‌نامه متشکل از پنجاه گویه شامل ۳۰ گویه خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹ میلادی) و ۲۰ گویه رهبری تحول‌گرا باس و اولیو (۲۰۰۰) است. سبک رهبری تحول‌گرا دارای چهار بعد کاریزما یا نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه‌های فردی است. برای آزمون فرضیه‌ها از تکنیک PLS و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. نتایج‌ها حاکی از آن است که ابعاد انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی دارای تأثیر مثبت نبوده و ابعاد نفوذ آرمانی و ملاحظه‌های فردی، تأثیر مثبتی در خلاقیت کارکنان مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تهران دارند. نیز سبک رهبری تحول‌گرا به‌طورکلی تأثیر مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌گرا، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظه‌های فردی، خلاقیت.

### نوع مقاله: پژوهشی

### مقدمه:

عامل‌های مؤثر بر نتیجه‌های مربوط

به کار کارکنان همواره حوزه‌ی حیاتی

در زمینه‌ی مطالعه‌های سازمانی

بوده است [۱]. در دو دهی گذشته

عبدالحمید شمس<sup>(۱)</sup>، پرویز معصومیان<sup>(۲)</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت، مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

abh.shams@yahoo.com

\* عهده دار مکاتبات:

تاریخ پذیرش: ۹۵/۵/۱۲

تاریخ بازنگری: ۹۵/۴/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۵/۲/۲۸

حاضر سازمان‌ها در محیط پیچیده و پویایی به‌سر می‌برند، برای این‌که بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیط انطباق دهند و در برابر تقاضاهای درحال تغییر آن پاسخ‌گو باشند، به کارکنانی نیاز دارند که دارای خلاقیت بوده و سازمان را در جهت بقا و رسیدن به هدف‌هایش یاری کنند. کارکنان هر سازمانی با ارزش‌ترین منابع آن بوده و بی‌گمان خلق ایده‌های بکر و نو توسط آن‌ها، نیازمند رهبری‌ست که بتواند بسترهای لازم برای ایجاد ایده‌های ارزشمند توسط کارکنان را فراهم کند. در این پژوهش بر آنیم تا با استفاده از دیدگاه باس و استیلمیر (۱۹۹۹) [۱۰] درمورد رهبری تحول‌گرا<sup>(۱)</sup>، تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان در مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تهران را مطالعه کنیم؛ بنابراین پرسش اصلی این است که آیا رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن بر خلاقیت کارکنان در مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تهران تأثیر دارد؟ این پژوهش درصد آن است تا به‌وسیله‌ی ابعاد یاد شده در رهبری تحول‌گرا به پرسش فوق پاسخ مناسب را بیابد.

هدف‌های این پژوهش عبارت‌اند از:

الف) هدف اصلی: بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان در مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

ب) هدف‌های فرعی: شناسایی و توصیف ابعاد رهبری تحول‌آفرین، بررسی تأثیر مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان، آرایه‌ی پیشنهاد مناسب برای به‌کارگیری رهبری تحول‌گرا برای ایجاد و افزایش خلاقیت در بین کارکنان مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

### رهبری تحول‌گرا

یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهش‌گران در چهار دهه‌ی

نتیجه‌های مربوط به کار کارکنان، توجه بسیار زیادی را به‌دلیل پیامدهای مثبت و منفی که به‌طور مستقیم بهره‌وری در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، داشته‌اند [۲]، که نوع سبک رهبری یکی از با اهمیت‌ترین موضوع‌ها در بحث‌های مربوط به کارکنان بوده و در بقا و رشد سازمان نقش چشم‌گیری را دارد. همچنین در محیط پویای امروزی، خلاقیت و نوآوری منابع با ارزشی برای کسب مزیت رقابتی هستند. سازمان‌ها با فناوری‌های رو به رشد، فشارهای شدید رقابت داخلی و جهانی، محیط اقتصادی نامطمئن و بسیار آشفته روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها نیاز دارند تا به‌منظور بقا، پیشرفت و برطرف کردن نیازهای خود، بر رقبای نوآورانه خود غلبه کرده و به توسعه‌ی خلاقیت بپردازند و رویکردهای نوآورانه را جست‌وجو کنند [۳]. امروزه شرایط محیطی به‌حدی پیچیده و پویا و نامطلق شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تغییرهای سطحی و ظاهری در ساختارها، روش‌ها و سیستم‌ها و غیره، حیات بلندمدت خود را تنظیم کنند. رهبران سازمان باید شرایطی را فراهم کنند تا استعداد و خلاقیت کارکنان بارور شده و بتوانند به‌راحتی، به‌طور مستمر و فردی یا گروهی خلاقیت‌های نوآورانه خود را به اجرا درآورند [۴].

اغلب عملکرد خلاق هر سازمان بستگی به نوع رهبری آن دارد [۵]. چالش اصلی رهبری و مدیریت جهانی، جست‌وجوی یافتن راه‌هایی به‌منظور حفظ خلاقیت در کار و ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت در فعالیت‌های خلاقانه است [۶]. توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت تئوری‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توسعه و تون‌مندسازی پیروان برای عملکرد مستقل توجه می‌کنند، انتقال یافته است [۷]. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین با ظهور خلاقیت پیروان در سازمان مرتبط است [۸ و ۹]. در عصر

1. Transformational leadership

میلادی) اثرهای این نوع رهبری در میان جمع‌گرایان نسبت به فردگرایان، قوی‌تر است [۱۶]. رهبران تحول‌آفرین توجه پیروان را به هدف‌های جمعی هدایت کرده و برای تحریک انگیزه‌های سطح بالایی کارکنان، آنان را در تعقیب هدف‌های سازمانی ترغیب می‌کنند [۱۰].

مدل رهبری تحول‌گرا ب‌اس (۱۹۸۵ میلادی) توسط دانشمندان و شاغلان به‌طور یکسان به‌عنوان یکی از راه‌هایی که سازمان می‌تواند کارکنان را به انجام کارهای فراتر از انتظارات تشویق کند، پذیرفته شد. با وجود علاقه به رهبری تحول‌گرا، تعدادی از موضوع‌های نظری با این مدل شناسایی شدند [۱۷]. ب‌اس در سال ۱۹۸۵ میلادی چکیده‌ی مدل برنز را در چهار بُعد تحولی عملی کرد که عبارت‌اند از: ۱- نفوذ آرمانی<sup>(۱)</sup>، ۲- انگیزه‌ی الهام‌بخش<sup>(۲)</sup>، ۳- ترغیب ذهنی<sup>(۳)</sup>، ۴- ملاحظه‌های فردی<sup>(۴)</sup> و سه بُعد تبادل گرا شامل: پاداش‌های مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا و عدم مداخله است [۱۸]. در ادامه به تشریح این چهار بُعد و رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان می‌پردازیم.

#### ۱- نفوذ آرمانی:

کاریزما یا نفوذ آرمانی رهبری را شرح می‌دهد که به‌عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کند. پیروان توسط رهبران شناخته می‌شوند ولی می‌خواهند با آن‌ها رقابت کنند. این رهبران معمولاً استانداردهای اخلاقی و معنوی بالایی دارند و کارهای درستی انجام می‌دهند. آن‌ها عمیقاً مورد احترام پیروان هستند و قابل اعتماد می‌باشند. آن‌ها به پیروان بینش و حس رسالت می‌دهند در اصل عامل کاریزما افرادی را توصیف می‌کنند که خاص هستند و دیگران را ترغیب به پیروی از چشم‌اندازهایشان می‌کنند [۱۹]. ب‌اس (۱۹۸۵ میلادی) استدلال کرد عمومی‌ترین و مهم‌ترین مؤلفه‌ی رهبری تحول‌گرا، مؤلفه‌ی کاریزما است. یافته‌های تجربی، این اظهارات را حمایت می‌کند

اخیر، رهبری بوده و تلاش بر آن بوده است که این پدیده را با تعدادی از معیارهای دانشگاهی عملی کنند [۱۱]. نظریه‌ی رهبری تحول‌گرا حوزه‌ی پژوهشی مهمی در علوم سازمانی است که توجه بسیاری از پژوهش‌گران را به خود جلب کرده است [۱۲].

به‌عنوان یک ایده، این رهبری در سال ۱۹۷۷ میلادی بیان شد. در مطالعه‌های جامعه‌شناسی توسط نویسندگی مشهور-دان‌تون<sup>(۱)</sup> لقب "رهبری شورش"<sup>(۲)</sup> به آن داد؛ که تعهد و جذابیت در مرحله‌های تکاملی این نوع رهبری هستند. سپس جیمز مکرگیور در سال ۱۹۷۸ میلادی، این عبارت را در کتابش به نام "رهبری تحول‌گرا" آورد. در سال ۱۹۸۵ برنارد ب‌اس تئوری رسمی رهبری تحول‌آفرین را بیان کرد. یک سال بعد تیچی و وانا، کتابی با عنوان رهبری تحول‌گرا چاپ کرد که در مورد مفهوم واقعی رهبری تحول‌گرا بود [۱۳]. برنز (۱۹۷۸ میلادی) اولین نویسنده‌ی بود که به رویارویی رهبری تحول‌گرا و تبدالی پرداخت. رهبری تبدالی شامل یک رابطه‌ی مبادله‌ی بین رهبران و پیروان است به‌طوری‌که پیروان به‌خاطر انطباق با خواسته‌های رهبر، دستمزد یا قدر و منزلت دریافت می‌کنند. رهبری تبدالی، پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا را در برمی‌گیرد. در مقابل، رهبران تحول‌گرا برای دستیابی به عملکرد فراتر از انتظارات، به‌وسیله‌ی تحول در نگرش پیروان، باورها، ارزش‌ها، در برابر انطباق با به‌سادگی به‌دست آوردن، در پیروانش انگیزه ایجاد می‌کند [۱۴]. اولیو و ب‌اس (۱۹۹۸) بر این باورند که رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علاقه‌های کارکنانش را توسعه بخشد، آن‌ها را برای پذیرش مأموریت گروه آگاه کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش، برای منافع گروه، برانگیزاند. ب‌اس (۱۹۹۵) استدلال می‌کند که رهبری تحول‌گرا به‌احتمال زیاد در فرهنگ‌های جمع‌گرا نسبت به فرهنگ‌های فردگرایی غرب، بیشتر ظهور می‌کند [۱۵]. به‌گفته‌ی جانگ و یامارینو (۲۰۰۱)

1. Down ton. j. v

2. Rebel leadership

3. Idealized Influence

4. Inspirational Motivation

5. Intellectual Stimulation

6. Individualized Consideration

و نتیجه‌های فراتحلیلی نشان می‌دهد که کاریزما به‌شدت با اقدام‌های اثربخشی مانند رضایت، با رهبری ارتباط دارد [۲۰]. نفوذ آرمانی یا کاریزما اشاره دارد به یک رهبر که برای کارکنان، نقش کاریزماتیک داشته و برداشت و رفتار آن‌ها را به‌طور مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۰].

## ۲- انگیزش الهام‌بخش:

این عمل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارهای بالایی دارند و به آن‌ها از راه انگیزش، الهام می‌بخشند تا متعهد شوند و بخشی از چشم‌انداز مشترک سازمان باشند. در عمل مدیران از سمبل‌ها و نمادهای اساسی برای جلب‌توجه تلاش اعضای گروه برای رسیدن به چیزی فراتر از منافع شخصی خود استفاده می‌کنند. روح تیم توسط این نوع رهبری ارتقا پیدا می‌کند [۲۱]. باس (۱۹۹۹ میلادی) اظهار داشت که کاریزما و انگیزش الهام‌بخش، زمانی که رهبر، آینده‌ی مطلوبی را پیش‌بینی می‌کند، برشمردن این‌که چگونه می‌توان به آن رسید، در واقع نمونه‌یی برای پیروی مشخص می‌کند، استانداردهای بالای عملکرد را تعیین می‌کند و اراده و اعتمادبه‌نفس را نشان می‌دهد، نمایش داده می‌شود. رهبران تحول‌گرا بر تحول و مبادله که بین رهبر و کارکنان اتفاق می‌افتد، اهمیت زیادی قائل هستند و در مقررات سازمان‌هایشان آن چه را که مورد انتظار بوده و به آن پاداش داده می‌شود، کاملاً شفاف بیان می‌کنند [۲۲]. رهبر تحول‌آفرین به نیازها و انگیزه‌ی زیردستان و بهبود نیازهای شخصی، گروهی و سازمانی توجه می‌کند و به‌منظور شناسایی روش‌های مؤثر برای انجام دادن کار، فرصت‌های جدید برای سازمان فراهم می‌کند [۲۳]. انگیزش الهام‌بخش اشاره دارد به رهبری برای پرورش تمایل کارکنان به همکاری جهت رسیدن به هدف جمعی [۱۰]. رهبران تحول‌گرا به‌عنوان رهبرانی که سناریوهای آینده را برای سازمان‌های عمدتاً درگیر در بهبود اعتمادبه‌نفس کارکنان، از

## ۳- ترغیب ذهنی:

راه کمک به آن‌ها برای تحقق بخشیدن به توانایی‌های بالقوه‌ی خود، ارتباط مأموریت قابل دست‌یابی و چشم‌انداز سازمان به کارکنان و مشارکت با کارکنان برای شناسایی نیازهای خود و فعالیت مشارکتی برای برآوردن نیازهای خود پیش‌بینی می‌کنند، تعریف می‌شود [۲۴].

تحریک فکری رهبری تحول‌آفرین، ترکیبی از گشودگی نسبت به موضوع، فرایند ارزیابی موقعیت، فرمول‌بندی بینش‌ها و الگوی اجرایی است. چنین گشودگی، بُعد روحانی و برتر دارد و به پیروان برای زیر پرسش بردن مفروضات و تولید راه‌حل‌های خلاق قوی برای مشکل‌ها کمک می‌کند. این پویایی قیده‌های فرهنگ سازمان و رهبری را که مشکل‌های اساسی مانند رعایت حال دیگران را نادیده می‌گیرد، می‌شکند [۲۵]. ترغیب ذهنی اشاره دارد به رهبر الهام‌بخشی که از مفروضات و شکل‌دهی دوباره‌ی مفروضات سؤال کرده و کارکنان را به افزایش کنجکاوی ذهن خود و تشویق به اتخاذ رویکردهای نو تحریک می‌کند [۱۰]. رهبر تحول‌گرا تلاش می‌کند پیروان را با پرسش از مفروضات و تبدیل و انتقال شرایط قدیمی در راه‌های جدید، به نوآور و خلاق شدن تحریک می‌کند. خلاقیت تشویق می‌شود؛ اشتباه‌های افراد مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد؛ پیروان به تلاش در روش‌های جدید تشویق می‌شوند و ایده‌های آن‌ها مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد زیرا ممکن است ایده‌های آن‌ها از ایده‌های رهبر متفاوت باشد [۲۶].

## ۴- ملاحظه‌های فردی:

توجه به دیگران یکی دیگر از جنبه‌های رهبری تحول‌آفرین است. این موضوع تأکید مثبتی بر رضایت در پیروان و رهبران دارد. این عامل نمایانگر مدیرانی است که جوی تیمی ایجاد می‌کنند که در آن با دقت به نیازهای یکدیگر پیروان

بکر یا راه‌حل‌های سودمند برای مشکل‌هاست. تعریف خلاقیت بیان می‌کند که برای این‌که یک ایده، خلاقیت در نظر گرفته شود، نه تنها باید نو باشد بلکه ارزش افزوده ایجاد کرده و با سیستم یا فرایند بزرگتر در سازمان مرکزی، متناسب باشد [۲۹]. برای ایجاد یک نتیجه‌ی خلاق، به یک تصمیم برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیطی نیاز است. تعداد زیادی از مطالعه‌ها به درک رابطه بین سبک‌های رهبری مختلف و تأثیرشان در ترویج و پیشبرد خلاقیت بین کارکنان هدایت شده‌اند [۶]. درحالی‌که بیشتر مطالعه‌ها بینش‌های ارزشمندی را ارائه کرده‌اند، مسیر امیدوارکننده‌ی با مطالعه‌ی نقش رهبری تحول‌گرا برای پیشرفت و ترویج خلاقیت کارکنان فراهم شده است؛ این سبک رهبری محبوبیت زیادی در میان پژوهش‌گران سازمانی با توجه به روش و راه منحصربه‌فرد خود از الهام و امیدبخشی پیروان به‌دست آورد [۳۰].

بر اساس دیدگاه ال‌کینز و کلر (۲۰۰۳)، یک رهبر تحول‌گرا با عامل‌های دیگری که به ایجاد محیط کاری خلاق کمک می‌کند، رابطه‌ی نزدیکی دارد که شامل بید روشن، تشویق، خودمختاری (استقلال) و پیشبرد نوآوری و چالش‌هاست [۳۱]. از دیدگاه هاول و اولیو (۱۹۹۳ میلادی)، رهبری تحول‌آفرین، نوآوری و خلاقیت را تشویق می‌کند و مزیت‌هایی برای عملکرد سازمانی ایجاد می‌کند. بر نتیجه، رهبران باید این شیوه‌ی رهبری را بپذیرند و خودآزمایی روش عملکرد خودشان را به‌عهده بگیرند. این مورد همچنین ناری تأثیر مثبت روی یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی دارد [۳۲]. احساس انگیزش درونی، یک منبع مهم خلاقیت در پیروان است. رفتارهای رهبری تحول‌گرا، ارتباط نزدیکی با برخی عامل‌های مؤثر بر نوآوری و خلاقیت در محل کار، مانند چشم‌انداز، حمایت از نوآوری، استقلال، تشویق، به رسمیت شناختن، و چالش دارد؛ ال‌کینز و کلر [۳۱]. سبک رهبری تحول‌گرا می‌تواند برای کارکنان بازخوردهای مفید ارائه کرده، آن‌ها را به تلاش‌های بیشتر برای راه‌حل‌های بهتر و

توجه می‌کنند. رهبران به‌عنوان مشاور عمل می‌کنند، درحالی‌که سعی به کمک کردن پیروان در جهت خودشکوفایی دارند. این رهبران ممکن است از تفویض به‌عنوان وسیله‌ی برای کمک به رشد پیروان توسط چالش‌های شخصی استفاده کنند [۱۹]. ملاحظه‌های فردی شامل شناخت و توسعه‌ی ارزیابی و نیازهای مختلف کارکنان می‌شود [۱۰]. رهبر تحول‌گرا به‌عنوان مربی یا معلم، برای موفقیت و رشد کارکنان به نیازهای هر یک از آن‌ها توجه ویژه‌ی دارد. تفاوت‌های فردی از لحاظ نیازها و تمایلات شناخته شده و رهبر تحول‌گرا این تفاوت‌های فردی را پذیراست. به‌عنوان مثال؛ برخی از کارکنان تشویق بیشتر، برخی استقلال بیشتر، برخی دیگر استانداردهای قوی‌تر و برخی نیز ساختار وظیفه‌ی تری را دریافت می‌کنند. همچنین در رهبری تحول‌گرا تبادل دوطرفه در ارتباط با کارکنان تشویق می‌گردد و مدیریت به‌وسیله‌ی پیاده‌روی در اطراف فضای کاری انجام می‌شود و تعامل با پیروان جنبه‌ی فردی دارد. به‌عنوان مثال؛ در هنگام صحبت با فرد، گفت‌وگوهای پیشین را به یاد دارد؛ از علاقه‌های فرد آگاه است و وی را به‌عنوان یک انسان کامل در نظر می‌گیرد نه فقط به‌عنوان یک کارمند [۲۶].

### رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان

بسیاری از تعریف‌های خلاقیت، در طول شش دهه‌ی اخیر پدید آمده است. آستین (۱۹۵۳ میلادی) خلاقیت را به‌عنوان فرایندی که منجر به یک کار نو می‌شود و توسط گروه، قابل‌پذیرش، قابل دفاع یا رضایت‌بخش است، تعریف می‌کند [۲۷]. تورنس (۱۹۷۱ میلادی) خلاقیت را به‌عنوان ترکیبی از توانایی، مهارت و انگیزه تصور می‌کند. سیمونتون (۱۹۹۹ میلادی) اظهار می‌کند که ابتکار و قوه‌ی توافق در مورد یک ایده، توسط دریافت‌کنندگان قضاوت می‌شود نه مبتکر. بنابراین، خلاقیت خود را از راه تعامل افکار افراد و زمینه‌های اجتماعی فرهنگی نشان می‌دهد [۲۸]. خلاقیت به معنای توانایی تولید ایده‌های

بر خلاقیت کارکنان در بین کارکنان شاغل در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه را مورد ارزیابی قرار دادند، بین سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان، رابطه‌ی قوی و مثبت را به دست آوردند [۳۷]. لی و بگلی (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان در چین: تحلیلی چند سطحی"، به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول‌گرا در سطح سازمانی و خلاقیت در سطح فردی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد [۳۸]. وانگ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان ارتباط رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان در صنعت هتل‌داری: هویت نقش خلاقانه، خودکارآمدی خلاقانه و پیچیدگی کار به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا سرپرستان با خودکارآمدی خلاق کارکنان و خلاقیت، رابطه‌ی مثبت دارد [۳۹]. گوموسلوغلو و ایلسو (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان رهبری تحول‌گرا، خلاقیت و نوآوری سازمانی، به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا اثرهای مهمی بر روی خلاقیت کارکنان از راه توان‌مندسازی روان‌شناختی در هر دو سطح فردی و سازمانی داشته و با نوآوری سازمانی مرتبط است [۳۳]. گارسیامورالز و همکاران (۲۰۰۹) در مطالعه‌های خود، تأثیرگذاری ترغیب ذهنی کارکنان توسط رهبر را بر خلاق شدن کارکنان به‌طور مستقیم به‌دست آورده‌اند [۴۰].

#### توسعه‌ی فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

همان‌طور که در نتیجه‌های پژوهش‌های انجام شده توسط تابلی و همکاران (۱۳۹۱)، و لی و بگلی (۲۰۱۵) میلادی آمده است، سبک رهبری تحول‌گرا با توجه به ویژگی‌هایی که دارد در تأثیر مستقیم داشتن بر خلاقیت کارکنان نقش بسزایی داشته و ذهن کارکنان را در جهت ایجاد تفکر نو و بکر تحریک می‌کند. بنابراین فرضیه‌ی اصلی این پژوهش عبارت است از این‌که، سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۲)، بر نقش مثبت نفوذ

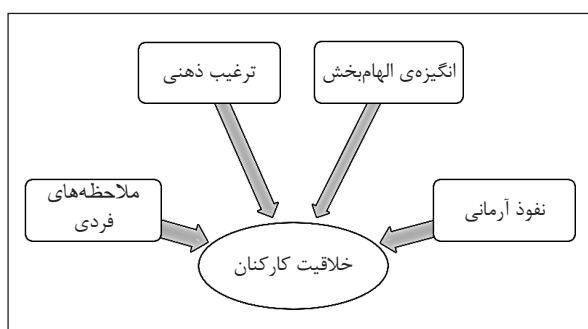
تقویت افزایش درونی‌شان برای تفکر خلاقانه تشویق کند [۳۲]. آمابیل و همکاران (۲۰۰۵ میلادی) پیشنهاد کردند که رفتار رهبر یکی از ویژگی‌های کلیدی محیط کار برای خلاقیت است که این تعریف بیل‌گر آن است که رهبری تحول‌گرا می‌تواند خلاقیت کارکنان را به‌طور مثبت تحت تأثیر قرار دهد و باعث گسترش انگیزه کارکنان برای به چالش کشیدن و تغییر روش‌های قدیمی انجام کارها شود [۳۴].

#### پیشینه‌ی پژوهش

در این بخش از پژوهش، به نتیجه‌های مطالعه‌های داخلی و خارجی درباره تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان، اشاره می‌شود.

تابلی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نی‌ریز به این نتیجه رسیدند که بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛ رابطه‌های بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نی‌ریز نشان‌دهنده‌ی این است که رهبری تحول‌آفرین، منجر به خلاقیت بیشتر کارکنان می‌شود. از راه رفتار رهبری تحول‌آفرین، انگیزه‌ی درونی پیروان افزایش پیدا می‌کند و منجر به خلاقیت بیشتر آن‌ها می‌شود [۳۵]. در پژوهشی دیگر با عنوان تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی که توسط میرکمالی و همکاران (۱۳۹۲) انجام شد، به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه‌ی فردی و انگیزش الهام‌بخش) با خلاقیت سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد [۳۶]. نتیجه‌های پژوهش انجام شده توسط آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳) با عنوان "بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان" که تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و تبدیلی

نظریه‌های یاد شده و با تکیه بر پشتوانه‌ی تجربی پژوهش، ارتباط نظری بین متغیرها به این نحو فرض می‌شود که رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن به‌لحاظ نظری، تأثیر مستقیمی بر مسأله‌ی پژوهش (خلاقیت کارکنان) دارد و انتظار می‌رود که داده‌های تجربی، مدل مفروض را بیشتر حمایت کنند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

پژوهش جاری به روش پیمایشی و با رویکرد مطالعه‌ی موردی انجام گرفت و مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تهران را برای مورد مطالعه‌ی خود برگزید. روش به‌کارگرفته شده در این پژوهش، بر اساس هدف آن (بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان) از نوع کاربردی است و از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی بوده و روش اجرای پژوهش به‌صورت پیمایشی است. جامعه‌ی مورد مطالعه را تمامی کارکنان مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تشکیل داده و حجم نمونه با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده و به تعداد ۱۴۲ نفر است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌ی که حاوی ۵۰ پرسش شامل ۳۰ گویه در مورد خلاقیت با استفاده از پرسش‌نامه‌ی خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹ میلادی) و ۲۰ گویه در مورد رهبری تحول‌گرا (با استفاده از پرسش‌نامه تحول‌گرا باس و اولیو (۲۰۰۰ میلادی) که از پرسش‌نامه‌ی چندعاملی

آرمانی در خلاق کردن کارکنان اشاره کرده‌اند و تأثیرهای مثبت آن را بر خلاقیت کارکنان به‌دست آورده‌اند. در این پژوهش فرضیه‌ی فرعی اول، یعنی تأثیر نفوذ آرمانی بر ایجاد فکر جدید (خلاقیت) در کارکنان را بررسی می‌کنیم. کارکنان هر سازمانی برای این‌که در فعالیت‌های روزمره و موجود خود، و نیز در ایجاد محصولات یا خدمات جدید، بتوانند مؤثر باشند، نیاز به انگیزش دارند که وانگ و همکاران (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند. فرضیه‌ی فرعی دوم ما مبنی بر این خواهد بود که: انگیزش الهام‌بخش در خلاقیت کارکنان نقش و تأثیر دارد. ویژگی مهم دیگری که سبک رهبری تحول‌گرا دارد، ملاحظه‌های فردی است. ملاحظه‌های فردی باعث می‌شود که رهبر هر یک از کارکنان خود را بهتر شناخته و نیازهای وی برای ایفای نقش بهتر در وظیفه‌ی خود را تأمین کند. یافته‌های گوموسلوغلو و ایل‌سو (۲۰۰۹)، تأثیر نقش ملاحظه‌های فردی رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان را تأیید می‌کند. بنابراین، فرضیه‌ی فرعی سوم این پژوهش، تأثیر ملاحظه‌های فردی بر خلاقیت کارکنان است. رهبر تحول‌گرا با آرایه‌ی پرسش از کارکنان در مورد فعالیت‌های انجام شده و مفروضات، کارکنان را به تلاش نهنی برای به‌دست آوردن روش‌ها و رویکردهای جدید تحریک می‌کند. وانگ و همکاران (۲۰۱۴) و گارسیامورالز و همکاران (۲۰۰۹) در مطالعه‌های خود، تأثیرگذاری ترغیب نهنی کارکنان توسط رهبر را بر خلاق شدن کارکنان به‌طور مستقیم به دست آورده‌اند. بر این اساس، فرضیه‌ی فرعی چهارم را می‌توان این‌گونه بیان کرد: ترغیب نهنی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

در پژوهش حاضر، با الهام از دیدگاه باس و استیدلیمیر (۱۹۹۹ میلادی) به بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا در چهار بُعد کاریزما یا نفوذ آرمانی/ انگیزه الهام‌بخش/ ترغیب نهنی / ملاحظه‌های فردی، بر خلاقیت کارکنان پرداخته می‌شود. در مدل مفهومی این پژوهش (شکل ۱) با الهام از

فرضیه‌ها در این نرم‌افزار مانند لیزرل از مقدار آماره "تی" استفاده می‌شود. این آماره برای ارزیابی میزان هم‌قواری یا یکسان بودن و نبودن میانگین نمونه‌یی با میانگین جامعه در حالتی به‌کار می‌رود که انحراف معیار جامعه مجهول باشد. چون توزیع  $t$  در مورد نمونه‌های کوچک با استفاده از درجه‌های آزادی تعدیل می‌شود، می‌توان از این آزمون برای نمونه‌های بسیار کوچک استفاده نمود، که نحوه‌ی محاسبه‌ی این آماره به‌صورت رابطه‌ی (۱) است؛ و همچنین برای سنجش اعتبار درونی ابزار نیز از ضریب آلفای کرانباخ استفاده شد که با استفاده از رابطه‌ی (۲) محاسبه می‌شود.

$$T = \frac{\bar{X}_n - \mu}{\frac{S_n}{\sqrt{n}}} \quad (1)$$

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{\delta^2} \right] \quad (2)$$

در سطح اول تحلیل مقادیرهای ضریب‌های مسیر که همان بتا است، نتیجه‌های به‌دست‌آمده نشان می‌دهند که از بین چهار بُعد رهبری تحول‌گرا، ملاحظه‌ی فردی با مقدار  $0.635$  بیشترین تأثیر و ترغیب ذهنی با مقدار  $0.15$  - کمترین تأثیر را بر خلاقیت کارکنان داشته است. مقادیرهای سطح معناداری برای ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش بالاتر از  $0.05$  و برای نفوذ آرمانی و ملاحظه‌ی فردی کمتر از  $0.05$  است که مورد تأیید قرار گرفته است (جدول ۱). با توجه به مقادیرهای یاد شده در جدول (۱)، مقدار ضریب همبستگی چندگانه هم در حد بسیار خوبی است و نشان می‌دهد  $89$  درصد از تغییرهای واریانس متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین شده است. ضریب تعیین تعدیل شده هم نشان می‌دهد مدل اول پژوهش بر مبنای چهار فرضیه، مدل مناسبی است و  $88$  درصد از تغییرهای متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین شده است.

رهبری (MLQ)<sup>(۱)</sup> گرفته شده و دارای چهار بُعد: ملاحظه‌ی فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی است) استفاده شده است که هر دوی آن‌ها از نظر روایی مورد تأیید هستند. همچنین مقیاس اندازه‌گیری این پرسش‌نامه با استفاده از مقیاس پنج‌گانه لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم شده است. برای سنجش اعتبار (پایایی) پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرانباخ استفاده می‌شود.

### تحلیل داده‌ها

همان‌طور که در انتهای پژوهش عنوان شده، این پژوهش شامل یک فرضیه‌ی اصلی و چهار فرضیه‌ی فرعی است. ابتدا  $32$  پرسش‌نامه در نمونه‌ی موردنظر توزیع و آلفای کرانباخ آن برابر بود با  $0.78$  که در انتهای پژوهش هم از کل پرسش‌نامه‌ها شامل  $95$  عدد جمع‌آوری‌شده، آلفای نهایی پژوهش برابر بود با  $0.79$ . با توجه به این‌که از  $142$  پرسش‌نامه‌ی پخش شده تعداد  $95$  پرسش‌نامه دریافت شد، در این پژوهش از مدل‌یابی معادله‌های ساختاری<sup>(۱)</sup> و روش حداقل مربع‌های جزئی (PLS)<sup>(۲)</sup> برای آزمون فرضیه‌ها و برازندگی مدل استفاده شده است. PLS نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادله‌های ساختاری مانند لیزرل و آموس، نیاز به شروط کمتری دارد. به‌عنوان مثال، برعکس لیزرل، مدل‌یابی مسیر PLS برای کاربردهای واقعی مناسب‌تر است. به‌ویژه هنگامی که مدل‌ها پیچیده‌تر هستند یا توزیع داده‌ها غیر نرمال است، استفاده از این نگرش مناسب‌تر خواهد بود. البته مزیت اصلی مدل‌یابی PLS نسبت به لیزرل در این است که به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد و هم‌زمان نو مدل را بررسی می‌کند. مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) که ارتباط متغیرهای آشکار با متغیرهای پنهان را بررسی می‌کند و مدل درونی (مدل ساختاری)، که ارتباط متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان دیگر را اندازه‌گیری می‌کند [۴۱]. برای آزمون

1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

2. Structural Equation Modeling (SEM)

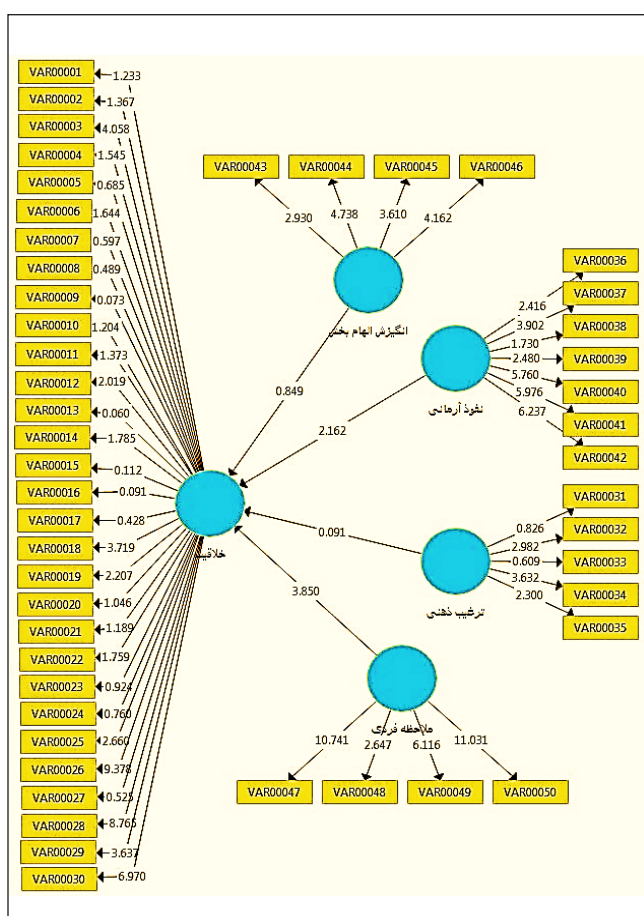
3. Partial least Squares (PLS)



جدول ۱

نتیجه‌ی فرضیه	ضریب مسیر*	p- values	مقدار t	میزان ضریب تعیین تعدیل شده <sup>۱</sup> بر متغیر وابسته	مقدار مجذور ضریب همبستگی چندگانه <sup>۲</sup> بر متغیر وابسته	آلفای کرونباخ	مبانی تحلیل/فرضیه
تأیید	۰٫۳۸۲	۰٫۰۲	۲٫۱۶۲	۰٫۸۸	۰٫۸۹	۰٫۸۰	فرضیه‌ی ۱: نفوذ آرمانی
رد	۰٫۱۰۱	۰٫۴۱	۰٫۸۴۹				فرضیه‌ی ۲: انگیزش الهام‌بخش
رد	-۰٫۰۱۵	۰٫۹۲	۰٫۰۹۱				فرضیه‌ی ۳: ترغیب ذهنی
تأیید	۰٫۶۳۵	۰٫۰۰۰	۳٫۸۵۰				فرضیه‌ی ۴: ملاحظه‌های فردی
تأیید	۰٫۹۰۵	۰٫۰۰۰	۴۰٫۴۷۲	۰٫۸۱	۰٫۸۲	۰٫۸۴	فرضیه‌ی اصلی: رهبری تحول‌گرا

\* Beta



نمودار ۱

نمودار (۱) تحلیل فرضیه‌های چهار فرضیه‌ی اول است که از روی مقادارهای آماری تی (t) که اهمیت نسبی حضور متغیر در مدل را نشان می‌دهد، قابل تشخیص است. با توجه به این که سطح اطمینان لحاظ شده در این پژوهش در سطح ۹۵ درصد است، مقادارهای متغیرها (مقدارهایی که در نمودار بر روی پیکان‌ها قابل مشاهده است) با کمترین آماری تی که برابر با ۱٫۹۶ است مقایسه می‌شوند. چنانچه مقدار به دست آمده بیشتر از کمترین آماره در سطح اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن فرضیه تأیید می‌شود. بنابراین تأثیر مثبت "انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی" که به میزان ۰٫۸۴۹ و ۰٫۰۹۱ هستند، رد شده و تأثیر مثبت "ملاحظه‌های فردی و نفوذ آرمانی" که به ترتیب به میزان ۳٫۸۵۰ و ۲٫۱۶۲ هستند، تأیید و پذیرفته می‌شوند.

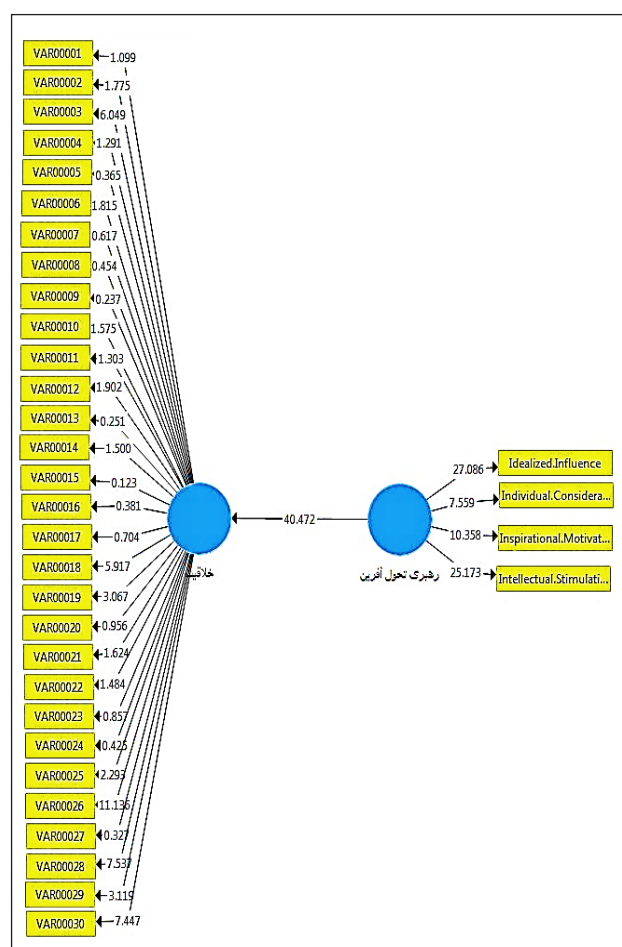
سطح دوم تحلیل با توجه به نمودار (۲)، مربوط به تأثیر کلی رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان (فرضیه‌ی اصلی) را نشان می‌دهد که این فرضیه نیز با مقدار t، برابر ۴۰٫۴۷۲ مورد تأیید قرار گرفته و میزان تأثیر این متغیر برابر با ۰٫۹

یافته‌های به‌دست آمده از این پژوهش حاکی از این است که ابعاد انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی بر خلاقیت کارکنان تأثیر چندان مثبتی نداشته است. این نتیجه‌ها با نتیجه‌های مطالعه‌های عنوان شده در پیشینه‌ی پژوهش تطابق کمی دارد. یافته‌های پژوهش در ابعاد دیگر رهبری تحول‌گرا یعنی "نفوذ آرمانی" و "ملاحظه‌های فردی" تأثیر مثبت در خلاقیت کارکنان مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی را نشان داده‌اند که این نتیجه‌ها با یافته‌های مطالعه‌های داخلی و خارجی یاد شده در پیشینه‌ی پژوهشی هم‌سانی دارد. درعین حال، سبک رهبری تحول‌گرا به‌طور کلی دارای تأثیر مثبتی بر خلاقیت کارکنان است. به‌عبارت دیگر با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان این‌طور بیان کرد که هرچقدر میزان توجه به رهبری تحول‌گرا در مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی بیشتر باشد، کارکنان خلاقیت بیشتری در فعالیت‌های خود نشان خواهند داد.

می‌توان این‌گونه بیان کرد که در واقع رهبران تحول‌آفرین، حمایت‌کننده و توجه‌کننده هستند و از فکری نو و تازه، هرچند ابتدایی، در جهت انگیزاندن کارکنان به خلاق بودن حمایت می‌کنند. از ویژگی‌های بارز این‌گونه رهبران، گوش فرا دادن به دغدغه‌های کارکنان خویش و توجه به نیازهای ایشان است. این رفتارها و برخوردها با کارکنان موجب ایجاد نوعی ارتباط بین رهبر و پیرو می‌شود که به‌هنگام ایجاد فکری نو، فرد بتواند با رهبر ارتباط برقرار کرده و شرایط برای رشد خلاقیت کارکنان فراهم شود. با توجه به نتیجه‌ی به‌دست‌آمده در ارتباط ضعیف ابعاد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش با خلاقیت، نیاز است که رهبران در مورد این ابعاد، با کارکنان بیشتر ارتباط برقرار کرده و در جهت تحریک فکری و انگیزاندن الهام‌بخش، شرایط مطلوب‌تری را فراهم کنند تا پیروان در مسیر معینی که به خلاق بودن ایشان می‌انجامد، قرار گیرند. بر اساس دیدگاه پریتو و ورما (۲۰۱۲ میلادی)

است. همچنین سطح معناداری آن کمتر از ۰٫۰۵ است که نشان می‌دهد تغییر یک انحراف استاندارد در رهبری تحول‌گرا باعث تغییر مقدار ۰٫۹ انحراف استاندارد در خلاقیت کارکنان می‌شود.

در پایان خلاصه‌ی نتیجه‌ها و خروجی تحلیل در جدول (۱) ارائه می‌شود.



نمودار ۲

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان در مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تهران اجرا شده است.

در سازمان مفید واقع شوند. رهبران با تعیین چشم‌انداز آتی روشن، هدف‌های قابل دستیابی و تشویق و حمایت از آن‌ها برای ارایی تفکرهای نو، این نگرش را در کارکنان که در رسیدن به هدف‌ها، مؤثر واقع شده و از پتانسیل‌های لازم برای خلق راه‌های جدید در بهبود فرایندهای سازمانی برخوردارند، می‌توانند ایجاد کنند. بر این اساس، رهبران می‌توانند فضای سازمانی مناسب برای پیروان خود در جهت قرار گرفتن در زمره کارکنان خلاق قرار دهند که موجب روشن شدن جرقه‌های ذهنی کارکنان در مسیر ارایی راهکارهای جدید و تفکرهای نو شود *IRM*

رهبران تحول‌گرا باعث می‌شوند تا پیروان به هماهنگ شدن با هدف‌های سازمان شوق‌مند شوند. در نتیجه نوعی اعتماد بین رهبر و پیرو به وجود می‌آید که موجب می‌شود پیروان رهبر را الگوی خود قرار داده و در راستای نیل به هدف‌های مشترک تلاش کنند. این اشتیاق به وجود آمده در کارکنان باعث می‌شود که آن‌ها تلاش کنند کارهای خود را از راه‌های جدیدی انجام دهند [۴۲]. با توجه به مطالب یاد شده، رهبران می‌توانند الگویی برای پیروان باشند تا نقش خلاق را در سازمان داشته باشند و نیز باعث تحریک ذهنی و انگیزش ایشان شده و در نتیجه می‌توانند در ایجاد راهکارهای نو و بکر

## پرسش‌نامه

## بسمه تعالی

## پاسخ‌گوی گرامی

با سلام

پرسش‌نامه‌یی که هم‌اکنون پیش روی شماست برای اجرای پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان (مطالعه‌ی موردی: کارکنان مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی) تدارک دیده شده است. بنابراین پژوهش‌گر برای دستیابی به یک نتیجه‌ی صحیح و منطقی نیازمند همکاری شماست. خواهشمند است عبارت‌ها را به‌دقت بخوانید و با علامت ضربدر (X) گزینه‌ی موردنظر انتخاب کنید. پیشاپیش از همکاری و بذل توجه شما سپاس‌گزاریم.

ردیف	عنوان	مواقفم کاملاً	مواقفم	نی‌انظم	مخالقم	مخالقم کاملاً
۱	من همیشه اطمینان دارم که در حل یک مسأله‌ی خاص، از رویه‌های صحیح پیروی می‌کنم.					
۲	پرسیدن پرسشی که امیدوار نیستم جواب آن را به‌دست آورم، از نظر من اتلاف وقت است.					
۳	احساس می‌کنم که شیوه‌ی گام‌به‌گام برای حل مسأله بهتر است.					
۴	در جاهایی که به‌نظر می‌رسد اظهارنظر افراد مورد استقبال قرار نمی‌گیرد، گاه‌گاهی عقیده‌هایم را اظهار می‌دارم.					
۵	مقدار زیادی از زمان تفکر خود را صرف این می‌کنم که دیگران درباره‌ی من چگونه فکر می‌کنند.					
۶	من قادرم در بلندمدت با مسائل و مشکلات دست‌وپنجه نرم کنم.					
۷	هر وقت که لازم باشد، دل‌بستگی و مجذوبیت خود به چیزها را فراموش می‌کنم.					
۸	من اغلب ایده‌های بهتری را مطرح می‌کنم، به‌ویژه وقتی که هیچ کاری انجام نمی‌دهم.					
۹	من کارهای ذوقی و دل‌مشغولی‌هایی را دوست دارم که با جمع‌آوری چیزها سروکار دارد.					
۱۰	اگر مجبور باشم از بین دو حرفه یکی را انتخاب کنم، حرفه‌ی فیزیکی‌دانی را بر پژوهش‌گری ترجیح می‌دهم.					
۱۱	من تنها با افرادی که به من تعلق دارند و یا در همان اجتماع و اداره‌ام هستند، آسان‌تر می‌گیرم.					
۱۲	من مقدار زیادی ذوق و سلیقه‌ی زیبایی‌شناسی دارم.					
۱۳	از مطرح شدن به خاطر ایده‌های جدید، منفعت بیشتری می‌برم تا این‌که سعی کنم آن‌ها را به دیگران بفروشم.					
۱۴	من تمایل دارم از موفقیت‌هایی که ممکن است در آن احساس خواری و زیردست بودن بکنم، پرهیز کنم.					
۱۵	من دوست دارم کار کنم تا بتوانم در دیگران نفوذ کنم.					
۱۶	از نظر من کسی که برای خودش احترام قائل است نسبت به کسی که دیگران برای او احترام قائل‌اند، از اهمیت بیشتری برخوردار است.					
۱۷	این برای من مهم است که هر جایی مختص یک‌چیز باشد و هر چیزی در مکان خودش قرار داشته باشد.					
۱۸	من از صرف وقت بر روی ایده‌های جدید لذت می‌برم؛ حتی اگر ایده‌ها مزیت‌های عملی به‌همراه نداشته باشند.					

## ادامه‌ی پرسش‌نامه

۱۹	وقتی یک شیوه‌ی خاص برای یک مسأله نمی‌تواند کارساز باشد، من به سرعت می‌توانم فکر را بر روی یک شیوه‌ی مناسب‌تر تغییر جهت دهم.				
۲۰	من به آسانی قادرم در منافع خود برای تعقیب هدف‌های شغلی یا مسیر ترقی خود تغییر ایجاد کنم؛ ولی حاضر نیستم به خاطر تعقیب هدف‌های شخصی خود، در شغل خود تغییر ایجاد کنم.				
۲۱	عدم توانایی در حل یک مشکل، بیشتر ناشی از برداشت‌های اشتباه از مشکل است.				
۲۲	من غالباً این توانایی را دارم که راه‌حل مشکل خود را پیش‌بینی کنم.				
۲۳	من غالباً کارم را بر روی مسأله‌ی متمرکز می‌کنم که به سختی قادر به درک و احساس آن هستم و توانایی بیان آن را ندارم.				
۲۴	بیشتر تمایل دارم اسم چیزهایی هم‌چون نام افراد، خیابان‌ها، بزرگراه‌ها و شهرهای کوچک را به حافظه‌ام نسپارم.				
۲۵	احساس می‌کنم که سخت‌کوشی عامل اساسی در موفقیت من است.				
۲۶	به‌طور کلی من یک شخصیت قابل اعتماد و مسؤولیت‌پذیر دارم.				
۲۷	از کارهایی که نامعلوم و غیرقابل پیش‌بینی هستند، رنج می‌برم.				
۲۸	من ترجیح می‌دهم با افراد دیگر در یک تلاش تیمی شرکت کنم تا این‌که فردی "تک‌رو" باشم.				
۲۹	تعداد زیادی از افرادی که کارها را بیش‌ازحد جدی می‌گیرند، به دردم می‌افتند.				
۳۰	غالباً برای حل مسأله و مشکلاتم تلاش زیادی به‌عمل می‌آورم و نمی‌توانم به راحتی از آن‌ها بگذرم.				

پرسش‌های زیر در رابطه با مدیر یا مسؤول شما است. منظور از اصطلاح مسؤول، "مدیر، رئیس یا مسؤول شما" است.

ردیف	عبارات	همیشه	بیشتر وقت‌ها	بعضی وقت‌ها	به ندرت	هیچ‌گاه
۱	به دلیل ارتباط با مسؤولم، احساس غرور و افتخار می‌کنم.					
۲	مسؤولم به خاطر مصلحت گروه از علاقه‌های شخصی خود چشم‌پوشی می‌کند.					
۳	مسؤولم طوری رفتار می‌کند که برایش احترام قائل شوم.					
۴	مسؤولم حس اعتماد و قدرت خود را نشان می‌دهد.					
۵	مسؤولم درباره‌ی باورها و ارزش‌های اساسی خود صحبت می‌کند.					
۶	مسؤولم بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره‌ی هدف صحبت می‌کند.					
۷	مسؤولم پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیم‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد.					
۸	مسؤولم بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره‌ی مأموریت تأکید می‌کند.					
۹	مسؤولم پیشنهاد‌های اساسی را به‌طور دقیق مورد بررسی قرار می‌دهد تا از مناسب بودن آن‌ها مطمئن شود.					
۱۰	مسؤولم در هنگام حل مشکلات دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار می‌دهد.					
۱۱	مسؤولم از من می‌خواهد که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم.					
۱۲	مسؤولم راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد می‌کند.					
۱۳	مسؤولم درباره‌ی آینده خوش‌بینانه صحبت می‌کند.					
۱۴	مسؤولم درباره‌ی کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می‌کند.					
۱۵	مسؤولم بر اهمیت آینده‌نگری تأکید می‌کند.					
۱۶	مسؤولم به ما امیدواری می‌دهد که هدف‌ها دست‌یافتنی خواهند بود.					
۱۷	مسؤولم برای راهنمایی و آموزش وقت می‌گذارد.					
۱۸	مسؤولم بیشتر از آن‌که با من به‌عنوان عضوی از گروه رفتار کند به من به‌عنوان یک شخص توجه دارد.					
۱۹	مسؤولم من را به‌عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران هستم، در نظر می‌گیرد.					
۲۰	مسؤولم کمک می‌کند تا توانایی‌هایم را توسعه و گسترش دهم.					

## مراجع

1. Chi, N. W. and Pan, S.Y. (2012), "A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: the mediating roles of perceived person- job fit and person- organisation fit", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 27, No. 1, pp. 43- 56.
2. Swati Mittal and Rajib Lochan Dhar, (2015), "Transformational leadership and employee creativity", *Management Decision*, Vol. 53, Iss 5 pp. 894 - 910.
3. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673- 681.
4. Herbst, J. D. (2003). *Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness* (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University).
5. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63- 85.
6. Mumford M. D, Scott G. M. Gaddis. B strange J. M (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly* 13:705- 750.
7. عابدی جعفری، حسن؛ و آغاز، عسل (۱۳۸۷). رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی (مطالعه‌ی موردی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی). *فصلنامه‌ی دانش مدیریت*، ۲۱ (۸۰)، ۷۷-۹۲.
8. Gong, Y. P., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative selfefficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765- 778.
9. Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105- 1128.
10. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
11. Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organizational Context, *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105- 123.
12. Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2011). Effects of Leader Intelligent, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 1-13.
13. Simic I.; "Transformational leadership: The key to successful management of transformational management of organizational changes"; *The Scientific Journal FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization*, Vol.1, No. 6, 1998, pp. 49- 55.
14. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285- 305.
15. BassBM. (1995) Transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*;4(3): 293- 8.
16. Jung, D. I., & Yammarino, F. J. (2001). Perceptions of transformational leadership among Asian Americans and Caucasian Americans: A level of analysis perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8 (1), 3- 21.
17. Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications.
18. Nick Turner & Julian Barling(2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology* 87(2), p. 305.
19. Bass, B. M & avolio, B. J (2004). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: consulting psychologists press.
20. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta- analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385- 425.
21. Boenke, k & Distefano, j. j(2003). Transformational leadership. *Leadership and organizational journal*, No. 21, pp.5- 6.

22. Eisenbeiss, S.A., & van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, pp.1438- 1446.
23. Esfahani, N., & Soflu, H. G. (2011). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership in physical education managers. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30, 2384- 2393.
24. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35, 348- 368.
25. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2007). *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond*. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5).
26. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
27. Stein, M. I. (1953). Creativity and Culture. *Journal of Psychology*, 36 (2), 311- 322.
28. Simonton, D. K. (1999). *Origins of genius: Darwinian perspectives on creativity*. New York: Oxford University Press.
29. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA Handbook of industrial-organizational psychology* (Vol. 1, pp. 275- 302). Washington, DC: American Psychological Association.
30. Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106- 121.
31. Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 587- 606.
32. Alarifi, S. (2011). *the effects of transformational leadership on followers creativity and organizational innovation in public sector*. Brunel University west London: brunel business school- doctoral symposium. pp. <http://leadership.au.af.mil>.
33. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461- 473.
34. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367- 403.
۳۵. تابلی، حمید؛ تیرگر، هدایت آ...؛ مظفری، لیلا؛ مرتضوی، حمید و مهربانی فر، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز. *فصلنامه‌ی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۲(۵)، ۱-۲۵.
۳۶. میرکمالی، سیدمحمد؛ شاطری، کریم؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی. *دو فصلنامه‌ی نوآوری و ارزش‌آفرینی*، ۱(۵)، ۲۱-۳۱.
۳۷. آقاجانی، طهمورث و شوقی، بهزاد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه). *فصلنامه‌ی مدیریت توسعه و تحول*، ۱۷، ۹-۳۲.
38. Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68(6), 1149- 1156.
39. Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self- efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79- 89.
40. García- Morales, V. J., Jiménez- Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040- 1050.
۴۱. محسنین، شهریار؛ اسفیدیانی، محمدرحیم؛ (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS، چاپ اول، تهران، انتشارات کتاب مهریان.
42. Prieto, L. C., & Verma, S. (2012). Holding the helm: exploring the influence of transformational leadership on group creativity, and the moderating role of organizational learning culture. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16(2), 145.

---

# **T**he Influence of Transformational Leadership on the Creativity of the Employees (Case study: The Institute for Management and Planning Studies (IMPS) Tehran employees)

---

A.H. Shams<sup>1,\*</sup> and P. Masoumiam<sup>2</sup>

1 Associate Prof., Department of Management, Institute for Management and Planning Studies (IMPS).  
2. Master of Business Management student, Institute for Management and Planning Studies (IMPS).

\*Corresponding author Email: abh.shams@yahoo.com

Received: May 2016, Revised: July 2016, Accepted: August 2016

**Abstract:** The most important asset of any organization, its staff is with in today's competitive world, the most influential role in the survival and growth of the organization. One of the factors that organizations can use to achieve its goals, creative employees. as a result, employee creativity is one of the most important issues in organizations. In fact, the creative staff is a competitive advantage for any organization. transformational leadership style can be one of leadership style is effective at this. The aim of this survey is to investigate the effectiveness of the transformational leadership on the creativity of the employees working in the Management and planning education and research High Institute. In accordance with its aim, the class of the survey done is practical, the relation between the variables is correlative and the practicing method is survey. The statistical society is composed of all the employees of the above-mentioned institute and the sample size is according to the simple accidental sampling among the 142 people, which after distribution of the questionnaire 95 of them was collected. The questionnaire was composed of 50 questions. 30 of them was about creativity (Randsip, 1979) and the other 20 was related to transformational leadership (Bass and Avolio,2000). Transformational leadership has four dimensions i.e. 1. Idealized influence 2. Inspirational motivation 3. Intellectual stimulation 4. Individualized consideration. To test the hypotheses of PLS technique is used with software Smart PLS. The result of the survey showed us that the inspirational motivation and intellectual stimulation do not have positive influence while in contrast the idealized influence and individual consideration aspects of transformational leadership do have positive influence on the creativity of the employees. It was also considered that the transformational leadership method has positive influence on the creativity of the employees.

**Keywords:** Transformatinal leadership, Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration, Creativity.