

بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی، ساختار سازمانی و جو سازمانی با خلاقیت سازمانی

علی افشاری^۱

نسرین ارشدی^۲

چکیده

هدف: پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین، ساختار سازمانی و جو سازمانی با خلاقیت سازمانی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب انجام شده است. روش: برای اجرای پژوهش حاضر، نمونه‌ای به حجم ۳۰۰ نفر از کارکنان آزمون شدند که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شده بودند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه چند عاملی رهبری، پرسشنامه جو سازمانی خلاقیت، پرسشنامه خود اثربخشی خلاق، پرسشنامه انگیزش درونی، پرسشنامه خلاقیت سازمانی بود. برای آزمون الگو از روش الگویابی معادلات ساختاری با نرم افزارهای ای موس ۲۱، و اس پی اس ای ۲۱ استفاده شد. یافته‌ها: نتایج حاکی از معناداری کلیه مسیرهای غیر مستقیم و بی‌معنا بودن مسیرهای مستقیم رهبری تحول آفرین به خلاقیت کارکنان، ساختار سازمانی به خلاقیت کارکنان و جو سازمانی خلاقانه به خلاقیت کارکنان بود. نتیجه‌گیری: شاخص‌های برازندگی الگویابی معادلات ساختاری برازش مناسب الگوی اصلاح شده را نشان دادند.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول آفرین، خلاقیت سازمانی، جو سازمانی، ساختار سازمانی، خود اثربخشی خلاق، انگیزش درونی.

۱. استادیار گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه مراغه (نویسنده مسئول).

aliafshari.psy@gmail.com

۲. استادیار گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران، اهواز.

nardhadi@yahoo.com

مقدمه

با وجود سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، به تازگی سازمان‌ها به واسطه سرعت شگرف تغییرات فناورانه، رقابت جهانی و بی‌اطمینانی اقتصادی کشف کرده‌اند که منبع کلیدی و مستمر برتری رقابتی و بقاء سازمان، خلاقیت است (Kim & Mauborgne, 2005). این برتری رقابتی مستمر در قالب ایده‌ها، محصولات و خدمات تازه ظاهر می‌شود که به‌طور مستقیم از تفکر خلاق ناشی می‌شود. تعاریف و معانی متنوعی درباره خلاقیت وجود دارد به گونه‌ای که اندیشمندان صاحب نام، هر یک با چشم انداز متفاوتی به تعبیر و تفسیر خلاقیت پرداخته‌اند؛ به طوری که هر تعریفی بیانگر یکی از ابعاد مهم فرا گرد خلاقیت است.

رابینسون و ازام^۱ (2009) خلاقیت را تولید ایده‌ها و افکار بدیع تعریف می‌کند که منافع اجتماعی به همراه دارد. واژه خلاقیت از ریشه «CREATE» به معنای خلق کردن و ایجاد کردن است. همچنین واژه «CREATIVE» به معنای داشتن نیرو و توانایی خلق کردن است؛ یعنی هم به محصولات تازه و ارزشمند و هم به افرادی اشاره دارد که این محصولات را تولید می‌کنند (ویزبرگ^۲، 1992).

همچنین در زمینه خلاقیت سازمانی نیز تعاریف متعددی وجود دارد. از جمله این تعاریف، می‌توان تعریف سیکزنتمی هالی^۳ (1990) را ذکر کرد. وی خلاقیت را هر عمل، ایده یا محصول جدیدی می‌داند که باعث تغییر یا دگرگونی از یک حوزه معین به حوزه‌ای جدید می‌شود؛ به نحوی که ایده، محصول یا عمل در آن حوزه مقبول باشد. وی محیط را از عناصر تأثیرگذار بر خلاقیت سازمانی قلمداد می‌کند. آمابیل^۴ (1996) خلاقیت سازمانی را تولید ایده‌های بدیع و ارزشمند توسط یک فرد یا گروه کوچکی از افراد تعریف می‌کند که با هم کار می‌کنند. در نهایت سویتمن، لوتانز و اوی^۵ (2011) خلاقیت سازمانی را ایجاد

-
1. Robinson & Azzam
 2. Weisberg
 3. Csikszentmihalyi
 4. Amabile
 5. Sweetman, Luthans & Avey

ایده‌های تازه برای تغییر در محصولات، خدمات، و فرآیندها به منظور دستیابی بهتر به اهداف سازمانی تعریف کرده است. آمابیل (2012)، با بیش از دو دهه تحقیق در زمینه ارتباط بین محیط کار و خلاقیت به این نتیجه رسیدند که خلاقیت به شدت متأثر از محیط سازمانی است.

منظور از جوّ سازمانی الگوهایی تکراری از رفتارها، نگرش‌ها و احساسات است که روی نگرش‌های افراد در محیط کار اثر می‌گذارند. این الگوها همچنین بر روی سطوح عملکرد، خلاقیت و بهره‌وری کارکنان اثرگذارند (اکوال، 1983، به نقل از ایساکسن و اکوال^۱، 2010). جوّ به وسیله الزامات کار، احساسات و روابط میان فردی مشخص می‌شود (Bowditch & Buono, 1989). جوّ سازمانی همچنین بر فرآیندهای روان‌شناختی سازمانی مانند ارتباطات، حل مسئله، تصمیم‌گیری، تعارض، یادگیری، انگیزش، اثربخشی و بهره‌وری سازمان اثر می‌گذارد.

تحقیقات انجام شده در محیط سازمان‌ها بیانگر این است که یکی از جنبه‌های سازمانی که تأثیر برجسته‌ای بر خلاقیت دارد سبک رهبری است (Ford & Gioia, 1995). مطالعات زیادی رابطه شیوه رهبری و خلاقیت را در سازمان گزارش کرده‌اند. برای مثال مایر، نیشی، اشنایدر و گلدشتاین^۲ (2007) بین شیوه رهبری تحولی و خلاقیت کارکنان رابطه‌ای مثبت گزارش کردند. گومسلولو و ایلسو^۳ (2009) رهبری تحولی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «کسی که ارزش‌ها و اعتماد به نفس کارکنان را دگرگون می‌کند، آن‌ها را به بالاترین سطوح نیازها و آرزوها سوق می‌دهد و انتظار عملکرد پیروانش را افزایش می‌دهد». وقتی که رهبران، پیروان را حمایت می‌کنند و آن‌ها را با شیوه‌های حل مسئله مجهز می‌کنند در آن صورت کارکنان برای درگیر کردن خودشان در فعالیت‌های جدید، ترغیب می‌شوند

1. Isaksen, & Ekvall
2. Maier, Nishii, Schneider & Goldstein
3. Gumusluoglu & Ilsev

(Podsakoff, Mackenzie, Moor man, & Fetter, 1990). اولدهام و کامینگز^۱ (1996) متوجه شدند کارکنان زمانی که تحت حمایت سرپرستان قرار بگیرند، بیشتر خود را درگیر فعالیت‌های خلاقانه می‌کنند. شین و ژو^۲ (2003) دریافتند که رهبری تحولی با خلاقیت کارکنان و انگیزه درونی رابطه مثبتی دارد. رهبران تحولی باعث ترغیب انگیزه درونی کارکنان می‌شوند.

گماردن و انتصاب افراد در نقاط مختلف سازمانی و در پست‌های اجتماعی و پست‌هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می‌گذارد را ساختار سازمانی^۳ می‌گویند (Daft, 1998). به تعریفی دیگر، راه یا شیوه‌ای که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی، تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. یک ساختار خوب، سرمایه مهمی برای سازمان به شمار می‌رود. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمان نمادی قابل رویت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است (Daft, 1998). همچنین هدف از ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع به منظور افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. صاحب‌نظران برای ساختار سازمان انواعی قائل‌اند از جمله ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی. ویژگی‌های ساختار مکانیکی عبارت‌اند از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز بالا، شرح وظایف دقیق، ارتباطات عمودی و رسمی، هرم سازمانی بلند و سیستم تصمیم‌گیری متمرکز. از ویژگی‌های ساختار ارگانیکی می‌توان به پیچیدگی، رسمیت و تمرکز پایین، وظایف منعطف، ارتباطات همه‌جانبه و غیر رسمی، هرم سازمانی تخت و سیستم تصمیم‌گیری غیر متمرکز اشاره کرد. استاگر (1962) و مینتزبرگ (1989) ساختارهای سازمانی را بر خلاقیت مؤثر دانسته‌اند و معتقدند که ساختارهای ارگانیکی تسهیل‌کننده خلاقیت هستند و در مقابل ساختارهای مکانیکی مانع ظهور و بروز خلاقیت هستند. طبق دیدگاه برنز و استالکر (1962) ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسبی برای خلاقیت و نوآوری است.

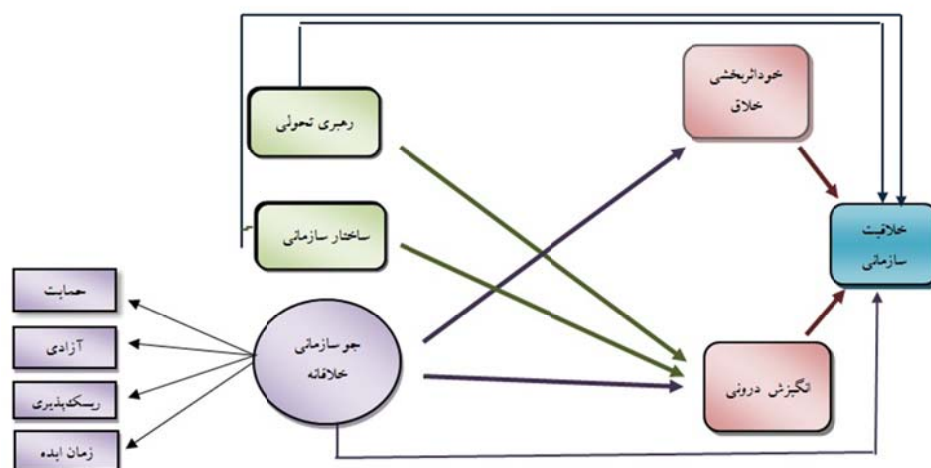
1. Oldham & Cummings
2. Shin & Zhou
3. organizational structure

نقش انگیزش در عملکرد خلاقانه در متون علمی به خوبی گزارش شده است. شواهد تجربی بسیاری وجود دارد که به نقش انگیزش در خلاقیت اشاره کرده‌اند (Alencar, 2009). در این رابطه استرنبرگ و لاپرت^۱ (1995) عقیده دارند که ترکیب دو نوع انگیزش درونی و بیرونی که بیشتر مواقع با یکدیگر تعامل دارند، منجر به تقویت خلاقیت می‌شود. تحقیقات زیادی نشان داده‌اند که انگیزش درونی ریشه خلاقیت است. افرادی که در سطح بالای انگیزش درونی قرار دارند احتمالاً مهارت‌هایشان را از سایر حیطه‌ها به دست آورده‌اند و برای کسب مهارت‌های لازم در حوزه هدف تلاش فراوانی می‌کنند.

از دهه گذشته حجم زیادی از تحقیقات بر روی خود اثربخشی خلاق متمرکز بوده است (2010, Baxter, Lim & Choi 2009, Karwowski, Beghetto, Kaufman & 2011 Tierney & Farmer 2010). منظور از خود اثربخشی خلاق، داشتن توانایی تولید محصولات خلاقانه است (تیرنی و فارمر، 2002). به عبارتی، خود اثربخشی خلاق حالتی انگیزشی است که باعث اثربخشی فردی برای بروز خلاقیت می‌شود. این مقوله دارای دو بعد است: خود اثربخشی تفکر خلاق و خود اثربخشی عملکرد خلاق. منظور از خود اثربخشی تفکر خلاق، باور فرد به توانایی‌اش در ابراز تفکر خلاق است. خود اثربخشی عملکرد خلاق به باور فرد به توانایی‌اش در ابراز عملکرد خلاقانه اشاره دارد. همچنین خود اثربخشی خلاق، توانایی قضاوت در زمینه عملکرد خلاق است (Bandura, 1997; Beghetto and etc, 2011). جاسی، راندل و دیون^۲ (2009) بین خود اثربخشی خلاق و هویت نقش خلاق تفاوت قائل هستند. تیرنی و فارمر (2011) در پژوهش خود این گونه نتیجه‌گیری کردند که افزایش در هویت نقش خلاق و انتظار خلاق ادراک شده از سرپرستان با احساس کارکنان از اینکه توانایی‌شان برای کارهای خلاقانه افزایش یافته است همبستگی دارد. آنان همچنین نتیجه گرفتند که افزایش در خود اثربخشی خلاق منجر به افزایش در عملکرد خلاق می‌شود. خود اثربخشی خلاق پیش بین

1. Sternberg & Lubart
2. Jaussi, Randel & Dionne

خوبی برای پیشرفت‌های خلاقانه و اعمال مرتبط با هویت خلاق است (Wang & Tsai, 2014). دایان، زاکا و دی^۱ (2013) در پژوهش خود در زمینه نقش خلاقیت کارآفرینانه در محیط سازمانی در امارات متحده به این نتیجه رسیدند که خود اثربخشی خلاق و تخصص همبستگی معناداری با خلاقیت کارآفرینانه دارند. در مطالعه حاضر تلاش شده است تا برخی از مهم‌ترین پیش بین‌های خلاقیت سازمانی بررسی شود. برای رسیدن به این مقصود به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین، ساختار سازمانی و جو سازمانی با میانجی‌گری خود اثربخشی خلاق و انگیزش درونی با خلاقیت کارکنان پرداخته شده است. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش آزمودن برازش مدل ارائه شده در نمودار ۱ با داده‌های جمع‌آوری شده است.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

1. Dayan, Zacca & Di

روش پژوهش

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری: طرح استفاده شده در این پژوهش از نوع همبستگی، از طریق الگویابی معادلات ساختاری^۱ است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان ستادی شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب بود. از این جامعه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۳۰۰ نفر برای نمونه انتخاب شدند که از این تعداد ۲۶۴ پرسشنامه بازگشت داده شد (نرخ بازگشت ۰/۸۵).

ابزار پژوهش

پرسشنامه جوّ اخلاقانه سازمانی: برای سنجش جوّ اخلاقانه از پرسشنامه جوّ سازمانی اخلاقانه استفاده شده است (ایساکسن و اکوال، ۲۰۱۰). این پرسشنامه شامل نه مؤلفه است. در این پژوهش از بین نه مؤلفه چهار مؤلفه آن که بیشترین همبستگی را با طرح داشتند، یعنی آزادی (شش سؤال)، زمان ایده (شش سؤال)، حمایت از ایده‌ها (پنج سؤال) و ریسک‌پذیری (چهار سؤال) بررسی شد. پاسخ مؤلفه‌ها بر پیوستار پنج نقطه‌ای لیکرت قرار می‌گیرد که دامنه‌اش از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق است. نمره کلی برای هر بُعد از حاصل جمع میانگین نمره‌های هر بعد به دست می‌آید. پرسشنامه یک نمره کلی نیز دارد. در پژوهش حاضر، به منظور بررسی ضرایب پایایی پرسش‌نامه مذکور از ضرایب آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شده است. نتایج آن در جدول ۱ مشاهده می‌شود. همچنین برای اعتباریابی پرسشنامه جوّ اخلاقانه سازمانی، تحلیل عامل تأییدی روی ماده‌های این مقیاس صورت گرفت. در جدول ۲ شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی پرسشنامه جوّ اخلاقانه سازمانی نشان داده شده است.

جدول ۱. ضرایب پایایی پرسشنامه جوّ خلاقانه سازمانی

پرسشنامه	آلفای کرونباخ	تصنیف
جوّ خلاقانه سازمانی کلی	۰/۹۲۸	۰/۸۰۸
حمایت از ایده	۰/۹۳۳	۰/۸۷۲
آزادی	۰/۸۵۳	۰/۸۸۵
ریسک پذیری	۰/۷۸۵	۰/۷۰۷
زمان ایده	۰/۹۰۱	۰/۸۳۹

پرسشنامه رهبری تحول آفرین: برای سنجش رهبری تحول آفرین، از مقیاس رهبری تحول آفرین کلی^۱ که به وسیله کارلوس، ویرینگ و مان^۲ (2000) توسعه یافته استفاده شده است. پرسشنامه هفت سؤال دارد و هر سؤال به صورت مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت درجه بندی شده است که دامنه‌اش از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق است. به منظور بررسی ضرایب پایایی پرسش نامه مذکور از ضرایب آلفای کرونباخ و تصنیف استفاده شده است. نتایج به دست آمده به ترتیب ۰/۹۴۴ و ۰/۸۵۷ است. همچنین برای اعتباریابی پرسشنامه رهبری تحول آفرین روی ماده‌های این مقیاس تحلیل عامل تأییدی انجام شد. در جدول ۲ شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی پرسشنامه رهبری تحول آفرین نشان داده شده است.

1. Global Transformational Leadership (GTL)
2. Carless, Wearing & Mann

جدول ۲. شاخص‌های برزندگی تحلیل عاملی پرسشنامه‌های تحقیق حاضر

پرسشنامه	شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	شاخص برزندگی هنجار شده	شاخص برزندگی افزایشی	شاخص برزندگی مقایسه ای	شاخص برزندگی نیکویی برازش نسبی	مقدار جدور کای	درجه آزادی	مجذور کای
جو سازمانی خلاق	۰/۰۶	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۳	۷/۵۸	۱۸۹	۱۴۳۴/۴۲
رهبری تحول آفرین	۰/۰۴	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۱	۷/۴۲	۱۴	۱۰۴/۶۱
ساختار سازمانی خود	۰/۰۶	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۹۳	۴/۸۸	۴۴	۲۱۴/۷۷
اثربخشی خلاق	۰/۰۶	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۶	۴/۰۴	۵	۲۰/۱۲۰
انگیزش درونی	۰/۰۹	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۸۲	۰/۹۳	۴/۷۷	۱۴	۶۶/۹۰
خلاقیت سازمانی	۰/۰۹	۰/۷۶	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۸۳	۴/۳۶	۶۵	۲۸۳/۴۳

پرسشنامه ساختار سازمانی: برای سنجش ساختار سازمانی از پرسشنامه گرانیک و دوزیر^۱ (2002) استفاده شد. این پرسشنامه یازده سؤال دارد. هر سؤال به صورت مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده که دامنه‌اش از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق است. به منظور بررسی ضرایب پایایی این پرسشنامه از ضرایب آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شده است. نتایج به دست آمده به ترتیب ۰/۸۰۳ و ۰/۷۴۶ است. همچنین برای اعتباریابی پرسشنامه ساختار سازمانی، روی ماده‌های این مقیاس تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفت. در جدول ۱ شاخص‌های برزندگی تحلیل عاملی پرسشنامه ساختار سازمانی نشان داده شده است.

1. Grunig & Dozier

پرسشنامه خود اثربخشی خلاق: مقیاس خود اثربخشی خلاق^۱ به منظور سنجش عقاید ادراک شده افراد درباره توانایی شان در تولید ایده‌ها، محصولات و فرایندهای بدیع و مفید طراحی شده است (Yi & line, 2008). این پرسشنامه پنج سؤال دارد و هر سؤال به صورت مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت درجه بندی شده است که دامنه‌اش از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق است.

به منظور بررسی ضرایب پایایی پرسشنامه مذکور از ضرایب آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شده است. نتایج به دست آمده به ترتیب ۰/۷۴۲ و ۰/۶۲۹ است. همچنین برای اعتباریابی پرسشنامه خود اثربخشی خلاق، روی ماده‌های این مقیاس تحلیل عامل تأییدی صورت گرفت. در جدول ۲ شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی پرسشنامه خود اثربخشی خلاق نمایش داده شده است.

پرسشنامه انگیزش درونی: به منظور سنجش انگیزش درونی در این پژوهش از پرسشنامه انگیزش درونی^۲ آمایل (1996) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای هفت بخش است و به وسیله مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت سنجیده می‌شود. به منظور بررسی ضرایب پایایی این پرسشنامه از ضرایب آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شده است. نتایج به دست آمده به ترتیب ۰/۷۳۰ و ۰/۶۷۲ است. همچنین به منظور اعتباریابی پرسشنامه انگیزش درونی، روی ماده‌های این مقیاس تحلیل عامل تأییدی صورت گرفت. در جدول ۲ شاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی پرسشنامه انگیزش درونی نمایش داده شده است.

پرسشنامه خلاقیت سازمانی: برای اندازه‌گیری خلاقیت سازمانی از مقیاس خلاقیت کارکنان^۳ ژو و جورج (2001) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل سیزده بخش دارد و پاسخ‌ها روی پیوستار لیکرتی پنج درجه‌ای نمره‌گذاری شده است که دامنه‌اش از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق است. به منظور بررسی ضرایب پایایی پرسشنامه مذکور از ضرایب

1. Creative Self Efficacy (CSE)
2. Intrinsic Motivation Inventory (IMI)
3. Employee Creativity Questionnaire (ECQ)

آلفای کرونباخ و تصنیف استفاده شده است. نتایج به دست آمده به ترتیب ۰/۷۱۹ و ۰/۸۲۴ است. همچنین برای اعتباریابی پرسشنامه خلایق سازمانی، روی ماده‌های این مقیاس تحلیل عامل تأییدی صورت گرفت. در جدول ۲ شاخص‌های پرازندگی تحلیل عاملی پرسشنامه انگیزش درونی نمایش داده شده است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در مجموع روابط شش متغیر در الگوی پیشنهادی بررسی شد. جدول ۳ یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین نمره‌های افراد نمونه را روی متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. همچنین جدول ۴ همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۳. یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

مقیاس	کمینه نمره	بیشینه نمره	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول آفرین	۹	۳۵	۲۳/۷۵	۵/۴۰
ساختار سازمانی	۲۰	۴۸	۳۵/۵۰	۵/۲۴
جو سازمانی خلاقانه	۳۶	۱۰۱	۶۶/۲۷	۱۱/۶۱
حمایت از ایده	۸	۲۵	۱۷/۴۰	۳/۷۰
آزادی	۸	۳۰	۱۸/۲۷	۴/۴۳
ریسک پذیری	۴	۲۰	۱۱/۴۰	۲/۹۸
زمان ایده	۱۰	۲۹	۱۹/۱۸	۳/۹۴
خود اثربخشی خلاق	۱۰	۲۵	۱۸/۶۶	۳/۱۴
انگیزش درونی	۱۹	۳۳	۲۸/۸۳	۳/۶۶
خلایق سازمانی	۳۳	۵۸	۴۸/۷۵	۶/۵۴

جدول ۴. ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش حاضر

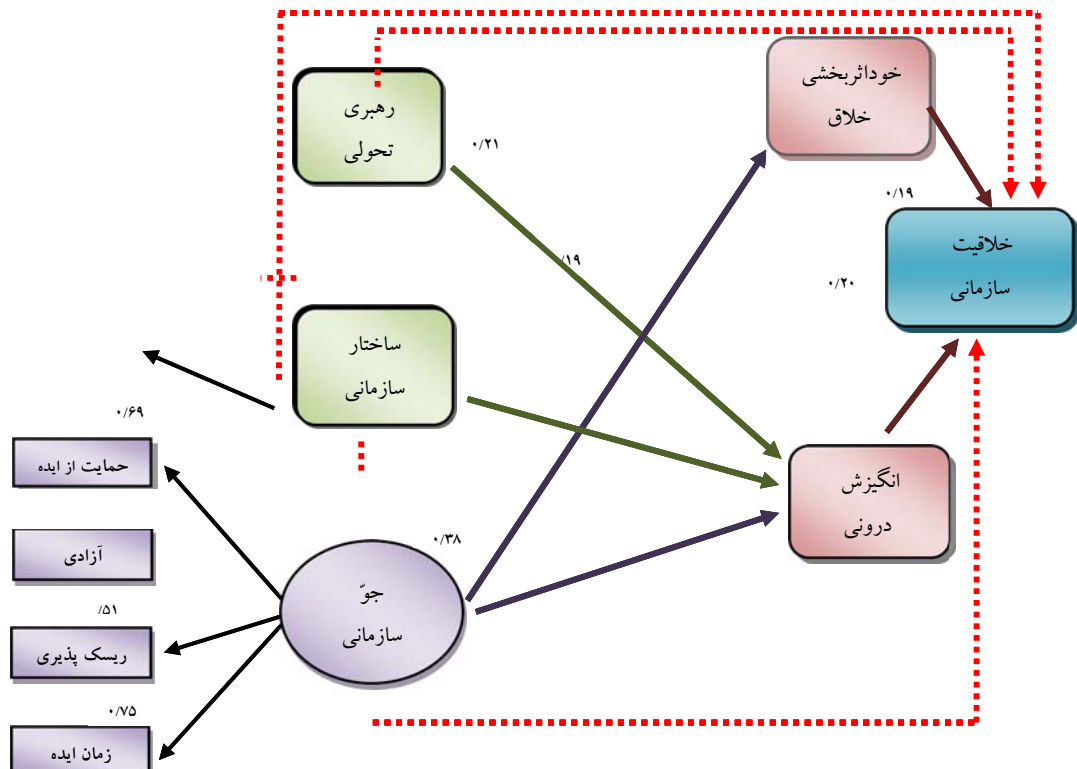
مقیاس	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱ خود اثربخشی خلاق						
۲ انگیزش درونی	** ۰/۲۹۵ ۰/۰۰۰					
۳ خلاقیت سازمانی	** ۰/۳۳۹ ۰/۰۰۰	** ۰/۳۷۸ ۰/۰۰۰				
۴ ساختار سازمانی	** ۰/۱۷۳ ۰/۰۰۶	** ۰/۳۲ ۰/۰۰۰	** ۰/۱۸۹ ۰/۰۰۲			
۵ رهبری تحول آفرین	** ۰/۱۸۳ ۰/۰۰۳	** ۰/۱۷۱ ۰/۰۰۶	** ۰/۲۴۲ ۰/۰۰۰	** ۰/۲۴۷ ۰/۰۰۰		
۶ جوّ سازمانی خلاقانه	** ۰/۴۸۵ ۰/۰۰۰	** ۰/۴۳۶ ۰/۰۰۰	* ۰/۳۴۵ ۰/۰۰۰	** ۰/۳۵۹ ۰/۰۰۰	** ۰/۵۰۶ ۰/۰۰۰	** ۰/۳۶۹ ۰/۰۰۰

الگویابی معادلات ساختاری: الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر در مجموع متشکل از شش متغیر است که متغیرهای رهبری تحول آفرین، ساختار سازمانی و جوّ سازمانی خلاقانه متغیرهای پیشایند، متغیر خلاقیت سازمانی متغیر پیامد و متغیرهای خود اثر بخشی خلاق و انگیزش درونی متغیرهای میانجی هستند. برای ارزیابی الگوی پیشنهادی از روش الگویابی معادلات ساختاری استفاده شد. پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگوی پیشنهادی بررسی شد. برازش الگوی اولیه بر اساس شاخص‌های برازندگی مورد استفاده در این مطالعه، در جدول ۴ گزارش شده است. جدول ۵ شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی،

الگوی اصلاح شده و الگوی نهایی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود الگویی نهایی از برازش نسبتاً خوبی برخوردار است.

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی، اصلاح شده و نهایی

شاخص	مجدور کای	درجه آزادی	مقدار مجذور کای	شاخص نیکویی	شاخص نیکویی	شاخص نیکویی	شاخص نیکویی	شاخص نیکویی	شاخص نیکویی
الگوی پیشنهادی	۱۸۴/۱۳۸	۳۶	۳/۸۳۸	۰/۸۰	۰/۹۲	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۸۶	۰/۱۰
الگوی اصلاح شده	۱۴۰/۷۰۶	۴۲	۳/۳۵۰	۰/۸۳	۰/۹۲	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۸۶	۰/۰۹
الگوی نهایی	۹۱/۰۷۹	۴۰	۲/۲۷۷	۰/۸۸	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۰۷



در نمودار ۲ الگوی نهایی و ضریب بتای استاندارد آن در مسیرهای مختلف نمایش داده شده است. همان‌طور که در نمودار ملاحظه می‌شود، با وجود رابطه مثبت و معنادار همه مسیرها در ماتریس همبستگی برخی از مسیرها در الگو معنادار نیستند (مسیرهای خط چین).

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین، ساختار سازمانی و جو سازمانی با خلاقیت کارکنان انجام شده است. بسیاری از روابط به دست آمده در این پژوهش با یافته‌های گذشته همسان است. همان‌طور که در ماتریس همبستگی (جدول ۴) ملاحظه می‌شود طبق پیش بینی تمامی متغیرهای طرح، همبستگی معناداری با هم دارند. در زمینه اثر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان، پژوهش حاضر نشان داد که رهبری تحول آفرین به طور غیر مستقیم از طریق انگیزش درونی بر خلاقیت اثر می‌گذارد. این یافته با پژوهش‌های دوت^۱ (2007) هنگ و رمین^۲ (2012) و کنچی (2013) همسوست. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبری تحول آفرین می‌تواند به وسیله ارائه خودمختاری و حس تعلق و تشخیص صلاحیت‌های کارکنان باعث افزایش انگیزش درونی کارکنان شود. علاوه بر این، ممکن است مدیران به وسیله هدف گذاری (Locke, Latham, & Erez, 1988) و ارائه ساختار پرچالش برای وظایف، انگیزش درونی را در اعضای تیمشان ترغیب کنند (Amabil, 1998). حمایت سازمانی رابطه بین اثر رهبری بر انگیزش درونی اعضای تیم و خلاقیت را تعدیل می‌کند. همچنین رهبران تحولی به جای کنترل کردن کارکنان به آنان قدرت، ترفیع و آزادی اعطا می‌کنند که این امر باعث افزایش انگیزش درونی در کارکنان می‌شود (کنچی، 2013). پس به طور کلی می‌توان گفت رهبرانی که حمایت‌گر هستند و آزادی را ترویج می‌دهند، باعث افزایش انگیزش درونی و خلاقیت کارکنان می‌شوند (Hong & Ruimin, 2012).

1. Dewett

2. Hong & Ruimin

از جنبه متغیر انگیزش درونی، پژوهش حاضر نشان داد که انگیزش درونی به طور غیر مستقیم بر خلاقیت سازمانی اثر می‌گذارد. این یافته با پژوهش‌های دانشمندی مانند استاین، تامسون و کوسلا^۱ (1995) و چن^۲ (2008) همسوست. در تبیین این یافته می‌توان گفت یکی از عوامل بسیار مهم در نوع انگیزش درونی یا بیرونی ساختار سازمان است. به طور کلی سازمان‌هایی که دارای ساختار مکانیکی هستند بر انگیزش بیرونی اثر می‌گذارند و سازمان‌هایی که دارای ساختار ارگانیکی هستند باعث ترغیب انگیزش درونی می‌شوند. ساختار مکانیکی متناسب سازمان‌هایی است که در محیط‌های با ثبات و مطمئن فعالیت می‌کنند و ساختار ارگانیکی متناسب سازمان‌هایی است که در محیط‌های متغیر و پویا فعالیت می‌کنند (Burns & Staker, 1962).

همچنین یافته‌های پژوهش نشان دادند که متغیر جوّ سازمانی خلاقانه از طریق انگیزش درونی و خود اثربخشی خلاق به طور غیر مستقیم بر خلاقیت سازمانی اثر می‌گذارد. نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهشگرانی نظیر شالی و گیلسون^۳ (2004)، ایساکسن و ایساکسن^۴ (2011) و بارتون و بارتون^۵ (2011) همسوست. در تبیین این یافته می‌توان گفت بسیاری از دانشمندان معتقدند وقتی افراد انگیزش درونی بالایی داشته باشند خلاقیت بیشتری بروز می‌دهند. چون انگیزش درونی مرتبط با وظیفه باعث افزایش ریسک پذیری، انعطاف پذیری، درک ابهام و مقاومت و رویارویی با موانع می‌شود و این امر در نهایت باعث افزایش خلاقیت کارکنان می‌شود (Zhou & Shally, 2003). جوّ خلاقانه سازمانی به طور مستقیم و به تنهایی بر خلاقیت در سازمان‌ها تأثیر ندارد، بلکه از طریق تأثیری که بر فرآیندهای شناختی مانند انگیزش درونی و خود اثربخشی خلاق می‌گذارد به خلاقیت سازمانی منجر می‌شود. با توجه

-
1. Stine, Thompson & Cusella
 2. Chan
 3. Shalley & Gilson
 4. Isaksen & Isaksen
 5. Barton & Barton

به این یافته جوّ در صورتی منجر به بهبود خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود که بر انگیزش درونی کارکنان تأثیر داشته باشد و خود اثربخشی خلاق را ارتقا دهد.

منابع

- Alencar, E. M. (2009). The role of expertise on the creative production: Theoretical and empirical contributions. *Revista de psicologia*, 28, 13-27.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*, Boulder, CO: West View Press Inc.
- (1998), How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, 76 (5), 77-80.
- Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity*. Harvard Business School. Working Paper, 12-096.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barton, H., Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21, 201-208.
- Beghetto, R. A., Kaufman, J. C., & Baxter, J. (2011). Answering the unexpected questions: Exploring the relationship between students' creative self-efficacy and teacher ratings of creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(4), 342-349.
- Burns, T., & Staker, G. (1962). *The management of innovation*. Chicago: Quadrangle books.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.
- Chan, Y. H., Taylor, R., & Markham, S. (2008). The role of subordinates' trust in a social Exchange driven psychological empowerment process. *Journal of Managerial Issues*, 20 (4), 444-467.
- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: a moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 198-210.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Implications of a systems perspective for the study of creativity*. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*, 35-61.
- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*. 6 Editions. Ohio: South western.
- Dayan, M., Zacca, R., & Di, A. (2013). An Exploratory Study of Entrepreneurial Creativity: Its Antecedents and Mediators in the Context of UAE Firm. *Creativity and Innovation Management*, 22, (3), 223-240.
- Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37, 197-208.
- Ford, C. M. & Gioia, D. A. (1995). *Creative action in organization*. New York University, 106-114.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Gumusluoglu, L. Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), 461–473.
- Hill, L. A., Travaglini, M., Brandeau, G., & Stecker, E. (2010). *Unlocking the Slices of Genius in Your Organization - Leading for Innovation*. In N. Nohria & R. Khurana 45 (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice*, 611–654.
- 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. (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*. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group, Inc.
- Jaussi, K., Randel, A., & Dionne, S. (2007). I am, I think I can and I do: The role of personal identity, self-efficacy, and cross-application of experience in creativity at work. *Creativity research journal*, 19, 247 – 258.
- Karwowski, M. (2011). It doesn't hurt to ask...but sometimes it hurts to believe: Polish students' creative self-efficacy and its predictors. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, 5, 154-164.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Lim, H. S., & Choi, J. N. (2009). Testing an alternative relationship between individual and contextual predictors of creative performance. *Social Behavior and Personality*, 37(1), 117-136.
- Locke, A. E., Latham, P. G., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13, 23-39.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climate: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60, 929–963.
- Oldham, G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Robinson, K., Azzam, A. M. (2009). Why creativity now? *Educational Leadership*, 67 (1), 22–26.
- Shalley, Ch., & Gilson, L. (2004). What leaders need it know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder Creativity. *Dupree College of Management*, Georgia Institute of technology, 10-17.
- Shin, S. J., Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703–14.

- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51, 677– 688.
- 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.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4-13.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 137– 1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2010). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *The Journal of Applied Psychology*, 96, 277-293.
- 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.
- Weisberg, R. W., (1999). Creativity and knowledge In: Sternberg, R. J., Editor, *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 226-250.
- Yi, X., Scheithauer, H., & Lin, C. (2008). *The impact of culture on general, creativity self-efficacy and cultural efficacy*. Unpublished manuscript.
- Zhou J., George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–96.
- 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*: 165–217. Oxford, England: Elsevier.