

## بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

علی خوش اخلاق<sup>۱</sup>، حمید شفیع زاده<sup>۲\*</sup>

### چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران بود.

روش: این پژوهش از حیث هدف، یک پژوهش کاربردی با رویکرد کمی و از لحاظ رابطه بین متغیرها از نوع پژوهش‌های همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران بود ( $N=801$ ). نمونه آماری به صورت تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از جدول کرجسی مورگان از بین جامعه‌ی آماری انتخاب شد. ابزار اندازه‌گیری برای این پژوهش شامل پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) و رهبری تحول آفرین برنارد بس (۱۹۶۵)، پرسشنامه خلاقیت تورنس (۱۹۵۲) و پرسشنامه راهبردهای یادگیری خودتنظیمی (MSLQ) پنتریچ و دی گروت (۱۹۹۲) بود. روایی پرسشنامه با توجه به نظر اساتید متخصص مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ در تمامی متغیرهای پرسشنامه بیشتر از ۰/۸ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد.

یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مقدار ضریب تعیین ( $r^2=0/468$ ) حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که ۴۶ درصد از واریانس یادگیری خودتنظیمی به وسیله رهبری تحولی و خلاقیت تبیین می‌شود.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان به این نتیجه رسید که با استفاده از سبک رهبری تحول آفرین و با بهره‌گیری از برنامه‌های آموزشی در دانشگاه می‌توان نقش چشمگیری در ارتقاء خلاقیت کارکنان دانشگاه داشت و در نتیجه آن، جو مناسبی برای رسیدن به مقاصد آموزشی، علمی و فرهنگی در دانشگاه وجود آورد.

**کلید واژه‌ها:** رهبری تحول آفرین، خلاقیت، یادگیری خودتنظیمی، کارکنان، دانشگاه آزاد اسلامی.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، ایران alikhoshakhlagh84@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران (نویسنده مسئول) shafizadeh11@gmail.com

## پیشگفتار

سازمان‌ها امروزه دچار تغییرات شگرفی شده‌اند. رشد سازمانی و تبدیل سازمان از شکل بسته به موجودیتی زنده و تغییر الگوهای ثابت و از پیش تعیین شده سازمان به الگوهای سازگار شونده و منعطف، نمونه‌هایی از تغییراتی هستند که در سازمان‌ها به وجود آمده است (کیخا و عباسپور، ۱۳۹۸). طبق قانون آنتروپی که در یک سیستم بسته، بی‌نظمی افزایش می‌یابد، یک سازمان نیز اگر خود را با تغییرات محیطی همسو نکند دچار بی‌نظمی می‌شود که در نهایت از ادامه کار باز می‌ماند، در واقع سازمان‌ها برای بقای انتظام و بالندگی خود می‌کوشند که از طریق منابع خود در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نایل شوند (کروسلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ مهاجران و دیوبند، ۱۳۹۶).

دانش امروزه، به عنوان یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها محسوب می‌شود. این طرز تلقی با پندار گذشته که قسمت اعظم سرمایه‌های سازمان را دارایی‌های مشهود معرفی می‌کرد مخالف است (بهرامی، ۱۳۹۷). در تعریف دارایی‌های نامشهود می‌توان این گونه بیان کرد: منابع غیر فیزیکی با ارزشی که توسط نوآوری، طرح‌های منحصر به فرد سازمان و یا توسط منابع انسانی ایجاد می‌شوند (تورکینا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). در اقتصاد دانش محور امروز، موفقیت سازمان، وابسته به توانایی مدیریت دارایی‌های نامشهود است. با ورود به اقتصاد دانش محور، نیازمند دستیابی به مدل‌های جدید از دارایی‌های سازمان هستیم (تایلس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، الوانی و همکاران، ۱۳۸۶)؛ جوهره سرمایه انسانی را هوش خالص اعضای سازمان دانسته‌اند. در واقع، سرمایه انسانی، شامل ذخیره دانش اعضای یک سازمان که پردازنده شایستگی‌ها و طرز فکر کارکنان هست. منابع انسانی، نقشی بسیار مهم و حیاتی در درون یک سازمان ایفا می‌کنند و در نتیجه، در این

1 . Crosley

2 . Turkina, et al

3. Tiles et al

سرمایه، اصلی ترین سهم را کارکنان بر عهده دارند. دانش کارکنان، به ویژه دانش فنی آنها، برخلاف دارایی مشهود، اهمیتی استراتژیک برای سازمان‌ها دارند؛ زیرا آنها جزو آن دسته منابعی هستند که هرگونه کپی یا انتقال آنها به سازمان، بسیار مشکل است (سیلویا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

در سازمان‌های اجتماعی، نیاز به یادگیری از اهمیت بسیاری برخوردار است، زیرا محیط خارجی در حال تغییر است و از آنجا که محیط داخلی نیز اساساً بی‌ثبات است، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بیش از پیش حیاتی به نظر می‌رسد. سازمان یادگیرنده، پاسخی به تغییرات محیطی است. این مفهوم بر یادگیری مستمر در سطح سیستم، تولید و تسهیم دانش، ظرفیت تفکر نظامند، مشارکت و مسئولیت‌پذیری تعداد بیشتری از کارکنان و فرهنگ و ساختارهای یادگیری، ارتباطی سریع، تأکید دارد (مصباحی جهرمی و ادیب زاده، ۱۳۹۴). سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با ایجاد ساختارها و راهبردها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند (بابنیک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). سنگه<sup>۳</sup>، سازمان یادگیرنده را به مثابه جایی که افراد به طور مستمر ظرفیت خود را برای ایجاد نتایج مورد انتظار گسترش می‌دهند، می‌داند. با توجه به آنچه که بیان شد، می‌توان گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. مفهوم سازمان یادگیرنده، چیزی است که فرد به طور مداوم یاد می‌گیرد و سپس یادگیری خود را انتقال می‌دهد که این نوع یادگیری ظرفیت سازمان را برای رشد و نوآوری افزایش می‌دهد (دلگادو و همکاران، ۲۰۱۱).

مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز<sup>۴</sup> پیرامون تحقیقاتش در مورد رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعریف کرد. رهبران تحول

1 . Silvia et al  
2 . Babnik et al  
3 . Senge  
4 . Burns

آفرین به پیروان خود کمک می‌کنند که به مسائل قدیمی از دیدگاه جدیدی بنگرند و آن‌ها را برای تلاش فراتر از حد معمول برمی‌انگیزانند. رهبران تحول آفرین به پیروان خود چنین القاء می‌کنند که فراتر از اهداف و علایق شخصی بیاندیشند و بر اهداف بزرگتر تیمی، سازمانی، ملی و یا جهانی توجه کنند. این رهبران با ارائه‌ی چشم انداز آینده، چنان تأثیری بر پیروان خود می‌گذارند که آنها چشم انداز را متعلق به خود دانسته و تلاش وافر برای رسیدن به آن نشان می‌دهند. این رهبران قادرند با هماهنگی کردن کارکنان و ایجاد انسجام در کل سیستم، مجموعه سازمانی را در جهت چشم انداز مورد نظر به حرکت درآورند (استونر و همکاران، ۱۳۷۹). هدف رهبری تحول آفرین فراتر از ارضای نیازهای فوری است. رهبری تحول آفرین خوش بینی و جاذبه هوشی و بسیاری از توانایی‌های شخصی خود را به کار می‌گیرد تا به ارتقای آرمانهای دیگران پرداخته و افراد و سازمانها را به سمت عملکرد بالاتری ارتقا دهد (شاکون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). در واقع رهبری تحول آفرین یک فرایند آگاهانه معنوی و اخلاقی است که الگوهای مساوی و الگوهای قدرت میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی یا تحول واقعی بنا می‌کند.

خلاقیت را شاید بتوان برترین سطح یادگیری بشر، بالاترین توانمندی تفکر و محصول نهایی ذهن و اندیشه انسان دانست. خلاقیت از دیدگاه روان‌شناسی یکی از جنبه‌های اصلی تفکر یا اندیشیدن است. در تعاریف و رویکردهای مختلف، خلاقیت و نوآوری جایگاه و اهمیت به سزایی دارد که در برخی از مطالعات (ارباس و باس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ پارامیتا و ایندارتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ شیو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲؛ البرزی، ۱۳۹۳) مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه‌ای که در آن بر اثر تغییرات و نوآوری‌های فناوری، ارتباطات و ارائه خدمات وارد مرحله پیچیده

1 . Skakon et al  
 2 . Erbas& Bas  
 3 . Paramitha& Indarti  
 4 . Shiu et al

تری شده است. این نوآوری‌ها باعث ایجاد چالش و فرصت‌هایی برای سازمانها در خصوص چگونگی ارتباط با محیط و ایفای نقش‌های مؤثر در درون و برون سازمان شده است. امروزه گفته می‌شود که سازمان‌های موفق، سازمان‌های هستند که مدیران و کارکنان آنان بر اساس راهبرد سازمان همواره در یک محیط پویا به دنبال نوآوری و خلاقیت باشند و تفکر در نیروهای سازمان به صورت یک عادت و وظیفه سازمانی تلقی شود (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷)، چراکه کارکنان خالق، طرح‌های نو و مفیدی را در رابطه با روشهای کاری در سازمان استفاده می‌کنند، که نهایتاً به هماهنگی سازمان با شرایط در حال تغییر بازار و پاسخ به فرصت‌ها و تهدیدهای منجر می‌شود (هالشگر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)، افزون بر این، می‌توانند جهت همکاری با دیگر سازمانها از راه‌های جدید اقدام کنند و در مواجهه با مشکلات و چالش‌های پیش روی سازمان عملکرد بهتری داشته باشند (ووربرگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در واقع، در صورتی که افراد خالق و صاحب اندیشه با تفکر و خلاقیت مشارکتی سازمان را یاری کنند، انواع مسائل سازمانی راحتتر حل خواهد شد و تفکر و خلاقیت مشارکتی موجب هم افزایی تفکر و خلاقیت تک تک افراد سازمان می‌شود (لی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). لازمه توسعه این تفکر فرهنگ سازی، اصلاح فرهنگ سازمانی و مدیریت فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۶).

خلاقیت و سبک رهبری دو پایه اصلی یک سازمان را تشکیل می‌دهند و برای به وجود آمدن یک سازمان هر دو باید وجود داشته باشند (یلدیز و اوزکان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). امروزه خلاقیت قسمت مهم زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد، زیرا تغییرات سریع همه جانبه جهان آنچنان محیط فعالیت سازمانها را دگرگون کرده است که سازمانها و مدیران آنها برای سازگاری با تغییرات و تحولات جهانی مجبورند راههای نویی برای اقدامات خود

1 . Hülshager et al  
2 . Voorberg et al  
3 . Lee's et al  
4 . Yildiz & Ozcan

بیابند. بنابراین همه سازمانها برای بقاء نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از فنا، نجات می‌دهد، اما رقابت‌های فشرده و سخت، سلیقه و خواست مشتریان موجب پیش بینی ناپذیری امور سازمانها شده است. در چنین شرایطی برای حفظ ارتباط سازمان با مشتریان، از دست ندادن سهم بازار، تأمین نیاز و سلیقه مشتریان، دست یافتن به سهم مناسبی از بازار جهانی، توفیق در مبارزه با مشتریان و مانند آنها باید به اندیشه‌های نو و راه‌های نو دست یافت (بلونسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). به همین دلیل امروزه خلاقیت و نوآوری به‌عنوان یک میدان رقابتی جدید برای سازمانها شناخته شده است.

از سوی دیگر در تحقق سازمان یادگیرنده عوامل ساختاری و محتوایی سازمانی نظیر رهبری، فرهنگ سازمانی، محیط، فناوری، ساختار سازمانی، و غیره دخیل‌اند (عمران زاده و همکاران، ۱۳۹۶). بدیهی است که در خصوص حرکت در مسیر توسعه توان یادگیری یک سازمان، اولین گام شناخت وضع موجود خود چه در بعد میزان آمادگی و درجه تحقق سازمان یادگیرنده و چه در مورد سایر مفاهیم مرتبط با سازمان یادگیرنده نظیر رهبری است. تغییرات گسترده و جهانی شدن در دنیای امروز مستلزم سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفاده بهینه از منابع و دارایی‌های مادی و انسانی، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و قادر به توسعه ظرفیت‌ها باشد (جان و میکو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). رهبرانی که با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام‌بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آنها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار می‌گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آنها را فراهم می‌سازند (میگویییل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

۱ . Bolanowski

۲ . John & Maiko

3 . Miguel et al

این رهبران توانایی عمل موثر در شرایط پیچیده و مخاطره آمیز را داشته و این حس را در خود و زیردستانشان به وجود می آورند که برابر چالش ها و فرصت های احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند. رهبرانی که با مسئولیت پذیری و به کارگیری قوه تخیل خود و تحقق تخیلات ایده ها، موجبات تعهد، مشارکت داوطلبانه و تلاش فوق العاده را در زیردستان فراهم آورده و در نهایت سازمان ها را به سمت سازمان های یادگیرنده هدایت می کنند چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین می نامند. رهبری تحولی از جدیدترین سبک های رهبری است که اخیراً مورد توجه قرار گرفته و مزایای بسیاری نیز برای این سبک رهبری شناخته شده است که از آن جمله می توان به بهبود یادگیری سازمانی اشاره کرد. یادگیری سازمانی فرایندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل، پویا، مستمر، مداوم و رشد یابنده است که از بازخورد مداوم، سریع و موثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تأثیر فرایندهای ادراکی و یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل می کند و هدفش کامیابی افراد و سازمان است (دارویش و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

سازمانها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، بایستی قادر باشند استراتژی هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول آفرین ایجاد نمایند. در واقع رهبران تحول آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف پذیری به وجود می آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه های جدید نوآورانه در شغلشان باشند (کنی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲) از طرف دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان، افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی میگردند. با توجه به شدت روزافزون تغییرات و تأثیراتی که خلاقیت و نوآوری کارکنان بر راهبردها و میزان موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی به ویژه حیات و توفیق

1 . Darwish et al  
2 . Koene et al

بلندمدت سازمان دارد، ضرورت توجه مدیریت ارشد سازمان‌ها به استفاده از راهبردها و روش‌های موثر و کارا به منظور هدایت و جهت‌دهی این تغییر و تحولات به سمتی که موجب برآورده شدن انتظارات ذینفعان سازمان و رشد و توسعه مستمر قابلیت‌ها و توانایی‌های منابع سازمان شود، کاملاً مشهود است. بدین منظور سازمان می‌تواند برای حفظ مزیت‌های رقابتی خود با ایجاد انعطاف‌پذیری و پویایی در محیط درون سازمانی به بهترین وجه به ایجاد تغییرات مناسب در راهبردها و عوامل درون سازمان همت گمارده و سازمان را با شرایط و خواست‌های متغیر محیط تطبیق دهد. یکی از ابزارهای رسیدن به این هدف، ایجاد نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. سنج معتقد است در دنیای کنونی که دنیایی است پیچیده و با تغییرات سریع، سازمان‌ها در صورتی می‌توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند که به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبای باشند. توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، سازمان‌ها را برای کارکردن در دنیای واقعی کسب و کار با توجه به تغییر پارادایم مدیریت آماده می‌سازد و قابلیت خودتنظیمی و خودتطبیقی آن‌ها را افزایش داده و دستیابی به معیارهای کارآمدی سازمانی را در جهت بقا و پایداری در موقعیت رقابتی مقدور می‌سازد (خورشید و پاشازاده، ۲۰۱۹). سنگه معتقد است در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان برای بالا بردن سطح توانایی خود بکوشند و وظیفه مدیر این است تا شرایطی را ایجاد کند که همه کارکنان در جهت ارتقای توانایی خود حرکت کنند. حتی موفق‌ترین سازمان‌ها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت‌های خود را به منصفه ظهور نخواهند رساند (عمران زاده و همکاران، ۱۳۹۶). شوقی و مرتضوی (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان ارتباط میان سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان با استفاده از مدل ساشکین، نشان دادند که ارتباط معناداری بین خلاقیت کارکنان با سبک رهبری و ابعاد آن (مدیریت پاداش، مدیریت لایق، رهبری عملگرا، رهبری خلاق، رهبری اعتماد، رهبری اطمینان بخش، رهبری ارتباطات، رهبری فرهنگ ساز، رهبری احترام و رهبری آینده نگر)



وجود دارد که بیشترین میزان همبستگی مربوط به سبک رهبری پیروگرا بود. موریانو و مولرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین و هویت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی نتیجه گرفتند که رهبری تحول آفرین با خلاقیت ارتباط مثبت و معناداری دارد در حالی که رهبری تبدلی با خلاقیت، ارتباط منفی و معکوسی دارد. هسیو و چانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای که در رابطه با نقش یادگیری سازمانی در رهبری تحول و نوآوری سازمانی داشته‌اند به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی و رهبری تحول آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارند. شین و زوها<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی تحت عنوان اثبات خلاقیت رهبری تحول آفرین، به این نتایج رسیدند که کارمندان خلاقانه تر تحت نظر رهبری تحول آفرین هستند و رهبری تحول آفرین یک رابطه مثبت با خلاقیت و نوآوری سازمانی دارد. مارگولیس و مک کیب<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز در پژوهشی با عنوان خودکارآمدی به عنوان کلیدی برای بهبود انگیزه یادگیری یادگیرندگان به این نتیجه رسیدند که خودکارآمدی معلمان باعث بهبود یادگیری و افزایش انگیزه یادگیری یادگیرندگان می‌شود. نتایج پژوهش ساعی و همکاران (۱۳۹۳) در مورد رابطه بین خودتنظیمی با التزام کاری و ابعاد آن در کارکنان پالایشگاه آبادان، نشان داد روابط مثبت بین این دو وجود دارد. خودتنظیمی از طریق طراحی و انتخاب اهداف مناسب، طراحی راه و روش‌های مناسب و منطقی برای دستیابی به هدف مورد نظر، به اجرا در آوردن آن روش‌ها، و نیز ارزیابی روش‌های طراحی شده، بر افزایش عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد. با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحول آفرین به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و تأثیر مثبت آن در زمینه‌های گوناگون و همچنین ضرورت بررسی یادگیری به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، چنانچه دانشگاه

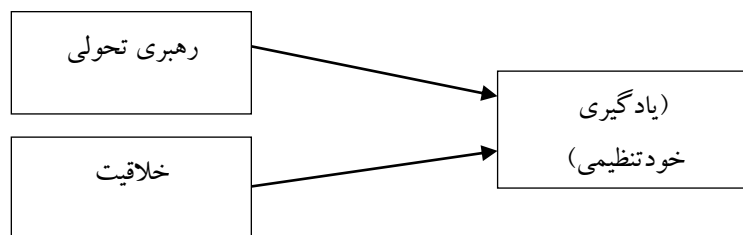
1 . Moriano & Molero  
2 . Hsiao & Chang  
3- . shin & zhou  
4 . cabe Mc & Margolis

بخواهد در چنین شرایطی یادگیرنده باشد و خود را با تغییرات فزاینده عصر حاضر سازگار سازد، احتمالاً می‌تواند توسعه و گسترش رهبری تحول‌آفرین را جزء اولویت‌های خود قرار دهد و در جهت بهبود و توسعه آن‌ها برای ارتقاء سطح یادگیری سازمان تلاش کند. شاه منصوری و سکوت آرانی (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خودکارآمدی کارکنان نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر قابل توجهی بر خودکارآمدی کارکنان شهرداری آران و بیدگل دارد. امرایی و همکاران (۱۳۹۸) به مقایسه تأثیر آموزش مهارت‌های وسعت‌بخشی تفکر و راهبردهای یادگیری خودتنظیمی بر خلاقیت (سیالی، ابتکار، انعطاف‌پذیری، بسط) دانش‌آموزان پرداختند. نتایج نشانگر آن بود که آموزش راهبردهای یادگیری خودتنظیمی در مقایسه با آموزش مهارت‌های وسعت‌بخشی تفکر، تأثیر بیش‌تری بر خلاقیت به‌طور کلی و خرده‌مؤلفه بسط داشت. نتایج مدل‌یابی معادله ساختاری تحقیق کاظمی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد خودکارآمدی خلاق و انگیزش درونی پیش‌بینی‌کننده معنادار پیشرفت خلاقانه هستند. مصطفائی و رضاوند (۱۳۹۶) در بررسی تأثیر خلاقیت بر عملکرد سازمانی دانشگاه تبریز به این نتیجه دست یافتند که نقش خلاقیت بر عملکرد سازمانی در بین کارکنان دانشگاه تبریز و همچنین بر ابعاد توانایی تفکر مفهومی، توانایی تفکر تحلیلی و توانایی یادگیری مؤثر است. والرئزاسوسی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین، خودکارآمدی و خودیادگیری در مدرسین عملکرد شغلی کارکنان اجرایی استان بنکولو انجام دادند. یافته‌های تحقیق تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی معلمان با ارزش ۰/۲۳۹۰، تأثیر مثبت خودکارآمدی و عملکرد شغلی استادان با ارزش ۰/۳۰۴۰ و تأثیر مثبت کارآموزی استادان با خودیادگیری با ارزش ۰/۲۷۲۰، همچنین اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر خودیادگیری با ارزش ۰/۲۷۴۰ خودکارآمدی بر خودیادگیری با ارزش ۰/۴۹۲۰ و رهبری تحول‌آفرین بر خودکارآمدی با ارزش ۰/۲۶۷۰ را نشان داد. یافته‌های پژوهش رجبی و

1. Warlizasusi et al.

همکاران (۱۳۹۵) حاکی از وجود رابطه معنادار میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است. همچنین نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. ارتباط مستقیم میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و نوآوری در این مطالعه تأیید نشد. رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با نوآوری در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. همچنین دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمانها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران را به عنوان برنامه ریزان، سازماندهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. در جامعه ما به دلیل مشکلات و محدودیتهای خاص، این مشکل نمایان تر است. در این بین نقش سبک رهبری و خلاقیت، بعنوان دو عامل مهم تأثیرگذار بر بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌ها حائز اهمیت بوده و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی، کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع و تنوع تولیدات اثر داشته و مشوق عملگرایی است، به همین جهت نیازمند بررسی و مطالعه بیشتری است (شوقی و مرتضوی، ۱۳۹۱). با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت مدیریت تحول آفرین به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروز و تأثیر مثبت آن در زمینه‌های گوناگون و همچنین ضرورت بررسی یادگیری به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، چنانچه دانشگاه بخواهد در چنین شرایطی یادگیرنده باشد و خود را با تغییرات فزاینده عصر حاضر سازگار سازد، احتمالاً می‌تواند توسعه و گسترش رهبری تحول آفرین را جزء اولویتهای خود قرار دهد و در جهت بهبود و توسعه آنها برای ارتقاء سطح یادگیری سازمان تلاش کند. با توجه به عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی در سال‌های اخیر و توضیحات ارائه شده، به نظر می‌رسد تغییر و تحولات اساسی در جنبه‌های مختلف سازمان ضروریست. به عبارت دیگر دانشگاه آزاد اگر می‌خواهد در دستیابی به اهداف و چشم اندازش موفق باشد باید کارکنانی مسئولیت پذیر داشته باشد که با تکیه بر دانش و

توانایی علمی خود که حاصل یادگیری مستمر و مداوم است به سازمان کمک نمایند. مدل مفهومی تحقیق حاضر به صورت زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به دلیل آنکه به مطالعه وضع رهبری تحولی، خلاقیت کارکنان با یادگیری خودتنظیمی آنان پرداخت، از حیث هدف، یک پژوهش کاربردی و با رویکرد کمی محسوب می شد و جزء تحقیقات غیرآزمایشی پیمایشی است. همچنین از آن جهت که به بررسی رابطه بین متغیرها پرداخت از نوع پژوهش‌های همبستگی محسوب می شود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران بود. حجم جامعه آماری این پژوهش بر اساس اطلاعات دریافت شده از دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ۸۰۱ نفر به تفکیک ۵۳۰ نفر مرد و ۲۷۱ نفر زن بودند. نمونه آماری به صورت تصادفی طبقه‌ای از بین جامعه آماری انتخاب و برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی مورگان استفاده گردید. حجم نمونه شامل ۲۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران به دست آمد. ابزار اندازه گیری برای این پژوهش شامل پرسشنامه اطلاعات فردی، پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) و رهبری تحول آفرین برناردس (۱۹۶۵)، پرسشنامه خلاقیت تورنس (۱۹۵۲)



و پرسشنامه راهبردهای یادگیری خودتنظیمی (MSLQ) پنتریج و دی گروت (۱۹۹۲) استفاده شد. از تعداد ۳۷ سوال: پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۲ سوال مربوط به رهبری تحولی، تعداد ۱۳ سوال مربوط به خلاقیت و تعداد ۱۲ سوال مربوط به یادگیری خودتنظیمی کارکنان است. پرسشنامه اطلاعات فردی شامل پنج مؤلفه: جنسیت، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، سابقه خدمت است. روایی پرسشنامه با توجه به نظر اساتید متخصص مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ استفاده شد. و با توجه به اینکه آلفای کرونباخ در تمامی متغیرهای پرسشنامه بیشتر از ۰/۸ است بنابراین می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار بود.

#### جدول ۱. نتایج پایایی پرسشنامه

متغیرها	آلفای کرونباخ
رهبری تحول آفرین	۰/۸۵
خلاقیت	۰/۸۷
یادگیری خودتنظیمی	۰/۹۲

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از شاخص‌های آماری چون فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شد. در بخش آمار استنباطی، نخست با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف به بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها پرداخته شد. سپس، به منظور بررسی روابط دو متغیره و آزمون فرضیات از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس و مقایسه میانگین‌ها استفاده شد. در نهایت، به منظور تحلیل چندمتغیره و تبیین مدل نهایی از روش مدلسازی معادلات ساختاری (شامل تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر) استفاده شد. انجام تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مقدور شد.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی تحقیق شامل جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و نوع استخدام بود. بر اساس یافته‌های تحقیق ۲۴/۲ درصد شرکت کنندگان در پژوهش زن و ۷۳/۵ درصد مرد بود. سن ۵۶/۲ درصد شرکت کنندگان در پژوهش بین ۳۱ تا ۴۰ سال بود. مدرک تحصیلی ۶۲/۷ درصد شرکت کنندگان در پژوهش لیسانس بود. سابقه خدمت ۳۳/۸ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش ۱۱ تا ۱۵ سال بود. نتایج تحقیق نشان داد که سابقه خدمت ۳۳/۸ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش ۱۱ تا ۱۵ سال بود. نتایج تحقیق نشان داد که نوع استخدام ۸۳/۸ درصد از شرکت کنندگان در پژوهش رسمی هستند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد میانگین رهبری تحولی، خلاقیت، یادگیری خودتنظیمی به ترتیب برابر با ۳۸/۱۳، ۳۹/۹۱، ۴۲/۴۵ است.

یافته‌های استنباطی تحقیق بر اساس فرضیات تحقیق تنظیم و به آن پرداخته شده است. ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف وضعیت طبیعی بودن داده‌ها بررسی شد. نتایج جدول (۲) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نمرات رهبری تحولی، خلاقیت و یادگیری خودتنظیمی را نشان می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که رهبری تحولی، خلاقیت و یادگیری خودتنظیمی نرمال بود.

### جدول ۲. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نمرات رهبری تحولی، خلاقیت و یادگیری خودتنظیمی

متغیرها	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری
رهبری تحولی	۰/۰۵۸	۲۶۰	۰/۱۴۷
خلاقیت	۰/۰۵۵	۲۶۰	۰/۱۵۵
یادگیری خودتنظیمی	۰/۰۳۷	۲۶۰	۰/۲۰۰

یافته‌های جدول (۳) نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین رهبری تحولی با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران معنادار است. یعنی

بین رهبری تحولی با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران ( $I=0/684$ ) رابطه معنادار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ( $I^2$ ) ۴۶/۸ درصد واریانس رهبری تحولی با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران مشترک بوده است.

**جدول ۳.** ضریب همبستگی بین رهبری تحولی با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

متغیر ملاک: یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران			
شاخص آماری		متغیر پیش بین	
ضریب همبستگی	مجدور ضریب همبستگی	سطح معناداری	رهبری تحولی
۰/۶۸۴**	۰/۴۶۸	۰/۰۰۱	

$p < 0/05$

یافته‌های جدول (۴) نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران معنادار است. یعنی بین خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران ( $I=0/123$ ) رابطه معنادار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین ( $I^2$ ) ۱/۵ درصد واریانس خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران مشترک بوده است.

**جدول ۴.** ضریب همبستگی بین خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

متغیر ملاک: یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران			
شاخص آماری		متغیر پیش بین	
ضریب همبستگی	مجدور ضریب همبستگی	سطح معناداری	خلاقیت
۰/۱۲۳*	۰/۰۱۵	۰/۰۴۸	

$p < 0/05$

یافته‌های جدول (۵) نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین خلاقیت و یادگیری خودتنظیمی معنادار است. یعنی رهبری تحول آفرین با یادگیری خودتنظیمی ( $B=0/687$ ) تأثیر دارد. لذا فرضیه اصلی مبنی بر این که رهبری تحول آفرین بر یادگیری خودتنظیمی اثر دارد، تأیید می‌گردد. تأثیر خلاقیت بر یادگیری خودتنظیمی معنادار نیست.

**جدول ۵.** ضریب رگرسیونی بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی

مدل رگرسیون	ضرایب رگرسیون	خطای استاندارد	بتای استاندارد	t	سطح معناداری	R	R <sup>2</sup>	F	سطح معناداری
ضریب ثابت	۲۱/۳۴۶	۱/۹۴۲	-	۱۰/۹۹۰	۰/۰۰۱				
رهبری تحولی	۰/۵۶۵	۰/۰۳۸	۰/۶۸۷	۱۴/۷۹۱	۰/۰۰۱	۰/۶۸۴	۰/۴۶۸	۱۱۳/۰۱۷	۰/۰۰۱
خلاقیت	۰/۰۱۱	۰/۰۳۹	۰/۰۱۳	۰/۲۷۸	۰/۷۸۱				

$p < 0/01$

بر اساس جدول ۵ می‌توان معادله رگرسیونی زیر را برای پیش‌بینی یادگیری خودتنظیمی بر حسب رهبری تحول آفرین و خلاقیت تنظیم کرد:

$$\text{خلاقیت } (0/011) + \text{رهبری تحول آفرین } (0/565) + 21/346 = \text{یادگیری خودتنظیمی}$$

نتایج مندرج در جدول (۶) نشان می‌دهد که بین نمرات رهبری تحول آفرین، خلاقیت و یادگیری خودتنظیمی بر حسب جنس، سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و نوع استخدام تفاوت معنادار وجود ندارد.



**جدول ۶.** تحلیل واریانس چندراهه نمرات رهبری تحول آفرین، خلاقیت و یادگیری خودتنظیمی با توجه به متغیرهای دموگرافیک (جنس، سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و نوع استخدام)

متغیر	متغیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
جنس	رهبری تحول آفرین	۰/۱۹۷	۱	۰/۱۹۷	۰/۳۶۹	۰/۵۴۴
	خلاقیت	۰/۱۴۷	۱	۰/۱۴۷	۰/۲۴۹	۰/۶۱۹
	یادگیری خودتنظیمی	۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۷	۰/۰۵۴	۰/۸۱۶
سن	رهبری تحول آفرین	۰/۳۹۰	۲	۰/۱۹۵	۰/۳۶۶	۰/۶۹۴
	خلاقیت	۱/۴۵۸	۲	۰/۷۲۹	۱/۲۳۰	۰/۲۹۵
	یادگیری خودتنظیمی	۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	۰/۵۱۵	۰/۵۹۸
تحصیلات	رهبری تحول آفرین	۲/۲۷۱	۲	۱/۱۳۶	۲/۱۳۱	۰/۱۲۲
	خلاقیت	۱/۱۶۲	۲	۰/۵۸۱	۰/۹۸۰	۰/۳۷۷
	یادگیری خودتنظیمی	۰/۱۴۴	۲	۰/۰۷۲	۰/۵۵۴	۰/۵۷۶
سابقه خدمت	رهبری تحول آفرین	۱/۳۰۸	۴	۰/۳۲۷	۰/۶۱۳	۰/۶۰۷
	خلاقیت	۵/۸۴۸	۴	۱/۴۶۲	۲/۴۶۸	۰/۰۶۴
	یادگیری خودتنظیمی	۰/۵۴۸	۴	۰/۱۳۷	۱/۰۵۴	۰/۳۷۰
نوع استخدام	رهبری تحول آفرین	۱/۹۴۷	۲	۰/۹۷۳	۲/۴۸۲	۰/۰۵۳
	خلاقیت	۲/۵۶۲	۲	۱/۲۸۱	۳/۲۰۳	۰/۰۹۷
	یادگیری خودتنظیمی	۰/۸۹۹	۲	۰/۴۵۰	۲/۵۳۰	۰/۰۸۳

## بحث و نتیجه گیری

دانشگاه‌ها به عنوان متولیان علم و فناوری و اجزای نظام دانش و اطلاعات، از جمله نهادهای مهم توسعه پایدار در هر کشور تلقی می‌شود تا جایی که می‌توان موفقیت کارکردهای آنها را به عنوان مهم‌ترین شاخص‌های توسعه یافتگی کشور قلمداد کرد. این پژوهش به بررسی

رابطه متغیرهای رهبری تحولی و خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران پرداخت.

نتایج نشان داد ضریب همبستگی بین رهبری تحولی با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران معنادار بود. یعنی بین رهبری تحولی با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران رابطه معنادار وجود دارد. در مورد اینکه رهبران تحول آفرین چگونه موجبات خودتنظیمی و توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورند، می‌توان به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از سوی رهبر اشاره نمود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴). مشارکت در سطح گروه، بیانگر وجود فضای مبتنی بر تعامل در سازمان است. نتایج پیراسناو و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان داد که رهبری تحول آفرین اثر مستقیمی بر نوآوری محصول و فرایند داشت. همچنین دو مؤلفه انتقال دانش و کاربرد دانش، نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و نوآوری محصول و فرایند داشتند. یافته‌های ستوده و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد میانگین سبک رهبری تحول آفرین و سبک رهبری تعامل‌گرا و یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان بالاتر از حد متوسط است و همچنین بین سبک رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی کارکنان با ۹۹ درصد اطمینان رابطه مثبت و معنادار بود که همه این تحقیقات با کل و یا بخشی از نتایج این تحقیق همسو هستند.

همچنین یافته‌ها نشان داد ضریب همبستگی بین خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران معنادار است. یعنی بین خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران رابطه معنادار وجود دارد. یادگیرندگان خودتنظیم از نظر فراشناختی در مراحل مختلف فرایند یادگیری؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی و خودارزیابی می‌کنند؛ از نظر انگیزشی در تمام مراحل یادگیری خود را با قابلیت و کارآمد ادراک می‌کنند و از نظر رفتاری به انتخاب، ساخت‌دهی و خلق محیط مناسب برای یادگیری می‌پردازند (هونگ و اونیل، ۲۰۰۱).

همچنین، یادگیرندگان خودتنظیم نسبت به یادگیرندگانی که خودتنظیم نیستند خلاقیت بالاتری دارند که این خلاقیت باعث افزایش تلاش، انگیزه و استفاده بیشتر از مهارت‌های شناختی و فراشناختی می‌شود و این خلاقیت بالا باعث می‌شود که این یادگیرندگان بیشتر درگیر فعالیت‌های کاری شوند. با توجه به نتایج این بخش از تحقیق می‌توان نتیجه‌گیری نمود که اگر مدیران دانشگاه از سبک رهبری تحول آفرین بهره‌برند، می‌توانند با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی دانشگاه قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمان را برای ایجاد تغییرات بنیادین، تحول در ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج نمایند. بنابراین، این رهبران با گام برداشتن در جهت یادگیری سازمانی، فعالیت‌های تیمی و ایجاد تغییر، به خلاقیت کارکنان کمک می‌کنند. نتایج این بخش از تحقیق با یافته‌های موریانو و مولرو (۲۰۱۱)، هسیو و چانگ (۲۰۱۱)، قاماس اوغلو و آیلِس (۲۰۰۹) و خان و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط‌های پویا و در حال تغییر امروز، وجود رهبرانی بصیر، راهبردی یا به عبارت روشن‌تر، رهبران تحول آفرین است. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در سطح دنیا و نقش آن در یادگیری سازمانی و همچنین توجه به متغیر مهم خلاقیت کارکنان، در این تحقیق سعی بر آن شد تا رابطه رهبری تحولی، خلاقیت و یادگیری خودتنظیمی از طریق روش تحقیق همبستگی مورد بررسی قرار گیرد و نتایج حاکی از ارتباط معنادار رهبری تحولی، خلاقیت و یادگیری خودتنظیمی بود. در این زمینه می‌توان گفت وجود یادگیری سازمانی نیز همانند رهبری تحولی مزایایی را برای سازمان در پی خواهد داشت. به طور مثال داگسون (۱۹۹۳) معتقد است سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت و سازگاری خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند. بنابراین توصیه می‌شود در تمام سطوح سازمان به این متغیر مهم سازمانی

توجه ویژه‌ای مبذول داریم. وجود رهبری تحولی در سازمان‌ها منافع را برای آنها در پی خواهد داشت. آنها با ایجاد پیوند عاطفی، کارکنان را به کار برانگیخته و تشویق می‌کنند تا به حداکثر توان بالقوه خود دست یابند. این رهبران موجبات موفقیت طولانی مدت و بهبود عملکرد را فراهم نموده و این تمایل را در پیروان خود ایجاد می‌کنند که خواستار ارضای نیازهای سطوح بالاتر (موفقیت و خودشناسی) و دستیابی به اهداف گروهی باشند.

سبک رهبری مؤثر باید مسیری را در جهت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف و گسیخته شود. این موضوع می‌تواند به یک موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن، کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فرد صورت گیرد و در عین حال کل سازمان کارایی و کفایت خود را از دست داده و از دستیابی به اهداف خویش بازماند. بیان رابطه مستقیم بین رهبری تحولی و خلاقیت بدین معناست که با تغییر در سبک رهبری، خلاقیت کارکنان نیز تغییر می‌یابد. سازمانی که مدیرانش از سبک رهبری متناسب با سازمان خود بهره بگیرد، می‌تواند موجب شکوفایی ایده‌های جدید در افراد شود، و این ایده‌های جدید باعث خلاقیت در افراد گردد و در نهایت این خلاقیت موجب نوآوری و کارآفرینی در سازمان خواهد شد. پس سازمانی که از سبک رهبری مناسب برخوردار است با ایجاد خلاقیت در کارکنان می‌تواند باعث بهبود عملکرد کارکنان شود این فرض در تحقیق حاضر تأیید شده است. نتایج این فرضیه با یافته‌های شوقی و مرتضوی (۲۰۱۲)، مگری و اسکاندورا (۲۰۱۰) و شین و زوها (۲۰۰۸) همخوانی دارد. با توجه به نتایج تحقیق واضح و مبرهن است که اگر مدیران و رهبران سازمان‌ها دریابند که به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و برای ساختن آینده‌ای بهتر، سازمان را به گونه‌ای پرورش دهند که به خوبی و به طور اثربخش و پایدار در پی فراگیری باشد. چرا که یادگیری عامل اصلی و مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در جهان نوین اقتصادی و محیط رقابتی پابرجا بماند. در واقع یکی از دلایل عمده شکست

سازمان‌ها عدم استفاده مطلوب از منابع و فقر یادگیری است. اینکه سازمان‌ها دچار ضعف در یادگیری هستند یک مسأله تصادفی نیست و به نحوه مدیریت آن‌ها بر می‌گردد (عمران زاده و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع می‌توان گفت که پرورش فرهنگ مبتنی بر یادگیری، نیاز به زمان و تأمین زیرساخت‌های مربوطه، به ویژه در باب رهبری دارد. یک سازمان یادگیرنده به دیدگاه جدیدی از رهبری نیازمند است، رهبری که تحول آفرین باشد و منجر به توسعه و بهبود فرهنگ یادگیری در سازمان شود.

نتایج پژوهش نشان داد که بین رهبری تحولی و خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. به نظر می‌رسد که با تبیین فرضیه‌های فرعی پژوهش می‌توان به این نتیجه رسید که با استفاده از سبک رهبری تحولی و با بهره‌گیری از برنامه‌های آموزشی در دانشگاه می‌توان نقش چشمگیری در ارتقاء خلاقیت کارکنان دانشگاه داشت و در نتیجه آن، جو مناسبی برای رسیدن به مقاصد آموزشی، علمی و فرهنگی در دانشگاه برای کارکنان و ارائه خدمات بهتر از سوی کارکنانی که با تکیه بر دانش و توانایی علمی خود که حاصل یادگیری مستمر و مداوم است به سازمان کمک نمایند و افزایش عملکرد و کارایی شغلی به وجود آورد.

با عنایت به اینکه خودتنظیمی قابلیت یادگیری و ارتقا دارد پیشنهاد می‌شود که دانشگاه آزاد اسلامی با ارائه برنامه‌های آموزشی و تعیین ردیف بودجه‌ای خاص برای ارتقاء آموزش‌های توانمندسازی کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی، مهارت‌های رفتاری، انگیزشی و شناختی کارکنان را در جهت ارتقای رشد ذهنی و بهبود عملکرد آنان به صورت مستمر مورد توجه قرار دهند. با عنایت به نتایج تحقیق برای متغیر رهبری تحولی، می‌توان پیشنهاد کرد که دانشگاه با برنامه ریزی در راستای افزایش آگاهی مدیران و برای برگزاری دوره‌های آموزشی و آموزش رهبری تحولی به منظور بهبود ارتقاء یادگیری کارکنان و اختصاص بخشی از وقت و زمان مدیر برای شناخت و نیاز کارکنان و توسعه توانایی‌های آنان را در دستور کار قرار دهد و مدیران سازمان، به منافع گروه و

کارکنان به طوری که به اهداف سازمان خدشه‌ای وارد نشود توجه نمایند. همچنین به مسئولین و سیاست‌گذاران کارکنان پیشنهاد می‌شود که با ارائه برنامه‌های آموزش مهارت‌های اجتماعی و مهارت‌های روانشناسی جهت افزایش خلاقیت کارکنان که شامل برنامه‌های، ایجاد هدف، مثبت‌اندیشی، مهارت‌های حل مسئله، افزایش قدرت تصمیم‌گیری، افزایش توانمندی‌ها در خصوص مدیریت بحران و ... است در زمینه ارتقاء یادگیری خودتنظیمی کارکنان بکوشند.

از جمله محدودیت‌های تحقیق حاضر این بود که در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد و سایر ابزارهای اندازه‌گیری مانند مصاحبه به دلیل کم بودن همکاری و نداشتن زمان لازم از سوی پاسخگویان استفاده نشد. همچنین عدم کنترل وقایع هم زمان که موجب سوگیری آزمودنی‌ها در پاسخ به سوالات تحقیق می‌شود نیز از جمله محدودیت‌های غیرقابل کنترل این تحقیق بود. با توجه به امکانات پژوهشی محقق و اینکه پژوهش حاضر روی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران صورت گرفت، نتایج آن با کمی احتیاط قابل تعمیم به کارکنان دانشگاه‌های سایر مناطق کشور است.

**سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

### منابع و مأخذ

استونر، جیمز. ای. اف. فریمن، ادوارد. گیلبرت، دانیل. (۱۳۷۹). مدیریت، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- اکبری، پیمان؛ اعظمی، محسن و علیزاده، زهرا. (۱۳۹۶). رابطه اخلاق حرفه‌ای، معنویت سازمانی و خلاقیت کارکنان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۳(۳): ۶۲-۶۸.
- امرای، فروزان؛ قدم پور، عزت اله؛ شریفی، طیبه؛ غضنفری، احمد (۱۳۹۸). مقایسه تأثیر آموزش مهارت‌های وسعت‌بخشی تفکر و راهبردهای یادگیری خودتنظیمی بر خلاقیت (سیالی، ابتکار، انعطاف‌پذیری، بسط) دانش‌آموزان. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۸(۴): ۹۷-۱۲۸.
- البرزی، محبوبه. (۱۳۹۳). تبیین رابطه انگیزش و خلاقیت با توجه به تفاوت‌های فرهنگی. *فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران*. ۷(۱)، ۲۹-۴۹.
- الوانی، سیدمهدی؛ ناطق، تهمینه؛ فراچی، محمد مهدی (۱۳۹۶). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. ۵(۲): ۳۵-۷۰.
- بهرامی، شهاب (۱۳۹۷). تأثیر سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش بر ظرفیت سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. *فصلنامه مطالعات دانش‌شناسی*. ۵(۱۷): ۱-۱۸.
- رجبی، مریم؛ حسنی، محمد؛ مهاجران، بهناز. (۱۳۹۵). بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در میان کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره)، استان آذربایجان غربی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۶(۳): ۱۵۱-۱۷۸.
- ساعی، الهام؛ نعامی، عبدالرضا؛ نیسی، عبدالکاظم (۱۳۹۳). رابطه بین متغیرهای انگیزشی هدف‌گذاری، عدالت سازمانی، کنترل شغلی، خودکارآمدی شغلی و خودتنظیمی با التزام کاری کارکنان یک سازمان صنعتی. *پژوهش‌های روان‌شناختی*، ۱۷(۱): ۶۷-۸۵.
- سلامی، مریم؛ بهرامی‌نیا، سارا؛ عزیزخانی، زهرا (۱۳۹۷). رابطه بین اکتساب دانش با توسعه سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی شهر کرمانشاه. *فصلنامه مطالعات دانش‌شناسی*. ۴(۱۵): ۱-۲۲.
- سلطانی، مهدی؛ شیرینی، اردشیر؛ فرجی، الهام و همتی، امین. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر کار هیجانی بر خلاقیت کارکنان با تبیین نقش میانجی استرس شغلی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. ۸(۳۰): ۳۰-۳۰.
- شوقی، بهزاد و مرتضوی، سید مصطفی. (۱۳۹۱). خلاقیت فردی و سازمانی. تهران: انتشارات راز نهران.
- عمران زاده، اسماعیل؛ خوش‌چهره، محمد؛ منوریان، عباس؛ علایی، حسین (۱۳۹۶). تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کشور. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*. ۵(۳): ۹۵-۱۱۲.

کاظمی، سیده فاطمه؛ نادری، حبیب‌الله؛ هاشمی، سهیلا؛ میکائیلی منیع، فرزانه. (۱۳۹۶). ارائه مدل علی برای خلاقیت دانشجویان بر اساس متغیرهای فردی (خودکارآمدی عمومی، خودکارآمدی خلاق، خردمندی و انگیزش درونی) و اجتماعی) و جو دانشگاه، *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۷(۱): ۷۱-۱۰۰.

کیخا، احمد؛ عباسپور، عباس (۱۳۹۸). رابطه بین هوش سازمانی و عملکرد سازمانی با میانجی‌گری خلاقیت (مورد کاوی: دانشگاه تهران). *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۸(۴): ۱-۳۲.

مصباحی جهرمی، نگارالسادات. ادیب زاده، مرضیه (۱۳۹۴). تأثیر سیستم مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی (بررسی نقش یادگیری سازمانی). *فصلنامه مطالعات دانش‌شناسی*، ۲(۵): ۲۵-۴۳.

مصطفائی، بابک؛ رضاوند، محمدحسین. (۱۳۹۶). تأثیر نقش خلاقیت بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تبریز). *هفتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت: سالن همایش‌های صدا و سیما*.

مهاجران، بهناز؛ دیو بند، افشین. (۱۳۹۶). تحلیل رابطهٔ سبک رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی با خلاقیت کارکنان، *اخلاق در علوم و فناوری*. ۱۲(۲): ۱۳۷-۱۴۸.

- Alegre, j. and Chiva, R. (2008). Assessing the of organization learning capability on product innovation performance; an empirical test. *Technovation*, Vol .28, No .6, pp. 315-326.
- Babnik, K., Sirca, N., & Dermol, V. (2014). Individuals learning in work teams: Support to knowledge management initiatives and an important source of organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral*, 178-185.
- Bolanowski, D. (2008). The Leadership Perspective of Promoting Creativity and Innovation: A case study of an R&D organization. Uppsala University, Humanistisksamhällsvetenskapliga vetenskapsområdet, M.A thesis, Faculty of Social Sciences, Department of Business Studies.
- Crosley V. (2014). Empirical study on the relationship between ethical leadership and organizational climate of innovation. Available at: Paper1 <http://digitalcommons.georgefox.edu/dbadmin/1>. Accessed: 2 Jun 2015
- Delgado-Verde, M., Martí'n-de Castro, G., and Navas-Lo'pez, J. E. (2011). Organizational knowledge assets and innovation capability. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1): 5-19.
- Erbas, A. K., & Bas, S. (2015). The contribution of personality traits, motivation, academic risk-taking and metacognition to the creative ability in mathematics. *Creativity Research Journal*, 27(4), 299-307.
- Gautshi, T. (2001), "Invest in creativity", *Design News J.*; 56(2):135.



- درمسی رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت با یادگیری...
- Gumusluoglu, L; Ilsev, A. (2009). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461-473.
- Hsiao, H.C; Chang, J.C. (2011). "The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation", *Asia Pacific Educ. Rev.* (2011) 12:621–631.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research.
- John .R .Maiko .M (2008). Knowledge transfer and human resource development practices: Japanes firms in Brazil and Mexico. *International Business Review*, 9. 599-612.
- K. Darwish, Tamer & Zeng, Jing & Rezaei Zadeh, Mohammad & Haak-Saheem, Washika. (2018). Organisational Learning of Absorptive Capacity and Innovation: Does Leadership Matter? *European Management Review*. 10.1111/emre.12320.
- ۸۹ Khorshid, Seddigheh & Pashazadeh, Atefeh. (2019). The studying of impact of transformational leadership style on organizational learning capability with considering the mediating role of organizational intelligence.
- Koene, B.A.S., A.L.W. Vogelaar and J.L. Soeters (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance:: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3): 193-215.
- علی شورش افلاک و همکار
- Lee's, Kyootai. Koh, Dohyoung. Joshi, Kailash. (2018). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
- Makri, M., Scandura, T.A. (2010) Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firm, *Journal the Leadership Quarterly*, 21. (2010): 75-88.
- Miguel, J., Caballé, S., Xhafa F. & Higgins, S. (2017). "Learning Organizations and Competitive Intelligence". *Managing Academic Libraries*, 65-70.
- Moriano, J. A; Molero, F. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship, *Intentional entrepreneurship Management*.
- Ohlsen, M. (2009). A Study Of School Culture, Leadership, Teacher Quality And Student Outcomes Via A Performance Framework In Elementary Schools Participating In A School Reform Initiative, Phd Dissertation ,University Of Florida

- Paramitha, A., & Indarti, N. (2014). Impact of the environment support on creativity: Assessing the mediating role of intrinsic motivation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 102-114.
- Sanna, Pusecker, (1994). Evaluation of the efficacy of a cognitive. *Journal of Teaching in Physical Education*. 20: 201-218.
- Shin sj & Zhou j (2003).transformational leadershipconcernvatin creativity evidence from Korea. *Academy of management journal*.46 (6); 703-714.
- Shiu, S. C.; Lin, S. L. & Chien, H. (2012). The relationship between learning motivation and innovation behavior in the university students: from the perspective of creative self-efficacy. *International journal of art & sciences*, 5(5), 33-38.
- Shoghi, B. Mortazavi, S.M. (2012). The Relationship between Managers' leadership style and Employee Creativity using Sashkin Model” , *Archieves Des Science Journal, Switzerland, Geneva*, 65(9) 9:
- Silvia, M., Carmen, B., and Gabriel, C. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value, *Journal of Business Research*, in press
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 147139.
- Turkina, Ekaterina. Thi, Mai. Thai, Thanh. (2013). Social capital, networks, trust and immigrant entrepreneurship: a cross-country analysis. *Journal of Enterprising Communities*, 7(2), 108-124.
- Voorberg W, Bekkers V and Tummers L G (2015). A systematic review of co-creation and coproduction: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*. 17 (9): 1333-1357.
- Wan, z., compeau, d. & Haggerty, n. (2015).The Effects of Self- Regulated Learning Processes on E- Learning Outcomes in Organizational Settings. *Journal of Management Information System*. 29: 1, 307- 340.
- Yildiz, M. L., & Ozcan, E. D. (2014). Organizational Climate as a Moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Creativity. *International Journal of Business & Management*, 2(1), 76–87.
- Yukl.g. (2008). Learning organizational learning: Reflections on theory and research. *The leadership quarterly*, 20: 49-53.