

دوفصلنامه علمی کارافن

شماره چهل و ششم، پاییز و زمستان 1398 (صص 140-121)
شاپای چاپی: 2382-9796 شاپای الکترونیکی: 2538-4430
<http://kara.fan.tvu.ac.ir>

کارافن

تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت نیروی انسانی: نقش واسطه‌ای

انگیزش درونی

مطالعه موردی کارکنان دانشگاه کاشان

حمید رحیمی*

دانشیار، مدیریت آموزشی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

راضیه آقابابایی

استادیار، مدیریت آموزشی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

تاریخ پذیرش نهایی: 1398/06/10

تاریخ دریافت مقاله: 1398/02/30

چکیده

رهبران اصیل از طریق تلاش‌های خاص خود در آموزش‌عالی می‌توانند انگیزش درونی نیروی کار را برانگیخته کنند تا بتوانند از خود رفتارهای خلاقانه بروز دهند؛ از این‌رو هدف پژوهش، بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت نیروی انسانی با نقش واسطه‌ای انگیزش درونی بود. نوع پژوهش، توصیفی همبستگی و جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه کاشان به تعداد 547 نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، 230 نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد رهبری اصیل، خلاقیت و انگیزش درونی استفاده شد. روایی سازه پرسش‌نامه‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی، به اثبات رسید. پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری اصیل 0/88، خلاقیت 0/85 و انگیزش درونی 0/94 برآورد شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آموست در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. یافته‌ها بیانگر آن است که میانگین هریک از متغیرهای رهبری اصیل، خلاقیت و انگیزش درونی بالاتر از حد متوسط است. ضریب همبستگی نشان داد رهبری اصیل به میزان 0/49 و انگیزش درونی به میزان 0/34 روی خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

واژگان کلیدی:

انگیزش درونی، خلاقیت، دانشگاه، رهبری اصیل، کارکنان.

نوع مقاله: پژوهشی (نظری)

* نویسنده مسئول مکاتبات: dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir

1. مقدمه

جوامع موفق جهان و نقش سازنده افراد در توسعه اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشورها، بر این واقعیت تأکید دارد که نیروی انسانی در این موفقیت‌ها نقش تضمین‌کننده دارد. یکی از عوامل و متغیرهایی که در بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان تأثیر می‌گذارد، خلاقیت است. امروزه که شاهد رقابت فشرده سازمان‌ها برای دستیابی به نوین‌ترین فناوری‌ها و منابع قدرت هستیم، کارکنان خلاق و صاحبان اندیشه نو به‌مثابه گران‌بهاترین سرمایه سازمان، از جایگاه رفیعی برخوردارند و رویارویی مؤثر با تحولات فزاینده محیطی در گرو خلاق بودن است. تغییر و تحولات دهه اخیر به قدری سریع و گسترده رخ داده است که تمامی ابعاد و شئون زندگی را در جوامع بشری متأثر ساخته است. این تغییر و تحول فزاینده محیط همراه با پیشرفت فناوری، دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان را در مسیر دشوار و پیچیده‌ای قرار داده است [1]. امروزه خلاقیت جزء اصلی رهبری سازمان اثربخش است [2]. تجدیدنظر در فرایندهای بوروکراتیک نیازمند تفکر خلاق، به‌چالش کشیدن شرایط موجود و سبک متفاوتی از رهبری است [3]. سازمان‌های سنتی با رویه‌های انعطاف‌ناپذیر، توان پاسخ‌گویی به تغییرات را ندارند و خواستار خلاقیت و نوآوری یعنی مهارت‌های لازم برای تغییر هستند [4].

دانشگاه یکی از مهم‌ترین ارکان بنیادین برای هرگونه تغییر و تحول و نوآوری است و تحقق اهداف عالی، استقلال، پیشرفت اجتماعی و اقتصادی از طریق فراگرد آموزش عالی میسر است [5]. تحقیقات انجام‌گرفته در مورد رهبری و بهبود سازمانی بر این باورند که در جو کاری متغیر امروزی، بیشتر توانایی‌ها و شایستگی‌های راهبردی لازم برای نیروی کار قرن 21، تحت لوای نظریه‌های رهبری و تئوری‌های خلاقیت قرار می‌گیرد [2]؛ از این رو دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها باید به گونه‌ای مدیریت و رهبری شوند که خلاقیت تبدیل به فرهنگ و بخش طبیعی فعالیت‌های روزانه و دانش افزوده‌ای برای همه کارکنان شود. روشن است بسیاری از مؤسسه‌های آموزش عالی فاقد چهارچوب سیستماتیکی هستند که به آن‌ها اجازه دهد تا به طور مؤثری، تغییرات را مدیریت و خلاقیت را تشویق کنند و به نتایج مثبت و رو به افزایش حاصل از تلاش‌های خود دست یابند. دستیابی به چنین چهارچوبی نیازمند مطالعه، توصیف و تبیین وضعیت موجود دانشگاه‌ها و شناسایی روابطی است که می‌تواند در بهبود آن‌ها تأثیرگذار باشد.

رهبران، نقش‌آفرینان کلیدی هستند که قدرت تأثیرگذاری بر محیط و جو سازمانی، عملکرد نیروی کار و سازمان را دارا هستند [6-7]؛ بنابراین می‌توان گفت رهبران عاملان مهمی برای تأثیر بر رفتارها، نگرش‌ها و ذهنیات پیروان خود در راستای اهداف سازمانی به شمار می‌روند [8].

نخستین کارکرد رهبری، ایجاد تغییر و تحرک است [9]. یکی از مهم‌ترین الگوهای رهبری که می‌تواند در توسعه اخلاقیات، گسترش اعتماد سازمانی و بهبود خلاقیت و نوآوری در کارکنان مؤثر باشد، نظریه رهبری اصیل است [10]. رهبری اصیل الگویی از رفتار رهبران است که نه تنها موجب افزایش قابلیت‌های روان‌شناختی و ایجاد جوّ اخلاقی مثبت می‌شود، بلکه به افزایش مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی در نیروی کار می‌انجامد. رهبران اخلاقی، استانداردهای اخلاقی بالایی دارند، نسبت به خود واقعی‌شان آگاهند، در ارتباطات‌شان باز و شفاف عمل می‌کنند، رویکرد متعادلی در دسترسی به تصمیم‌ها و اهداف دارند و می‌توانند پاسخ‌گوی نیازهای اعضایشان باشند [11-12]. رهبران اصیل کلام‌شان با عمل‌شان یکی است و آنچه را می‌گویند، در عمل نیز نشان می‌دهند [13].

توسعه مهارت‌های رهبری اصیل به‌عنوان سبک جدید رهبری و ایجاد محیط‌های سازمانی که از نوآوری و خلاقیت حمایت می‌کنند، گام‌های راهبردی تحقق و برآورده‌سازی نیازهای سازمان‌های متغیر در قرن بیست‌ویکم است. با تأکید بر تبدیل‌شدن به فردی مؤثرتر، به نظر می‌رسد رهبری اصیل می‌تواند پاسخ‌گوی چالش‌هایی باشد که سازمان‌های خواستار رونق و ترقی و از جمله سازمان‌های آموزشی با آن‌ها مواجه‌اند. همچنین رهبران سازمان از عوامل مهم شکل‌دهنده انگیزش درونی کارکنان هستند [14]. وجود رهبری اصیل در سطح دانشگاه و ایجاد انگیزش درونی در کارکنان می‌تواند به افزایش سطح نوآوری و خلاقیت کارکنان کمک کند، زیرا انگیزش درونی به‌عنوان محرکی اساسی، یکی از مؤثرترین و قدرتمندترین عوامل مؤثر در بروز خلاقیت کارکنان است [12]. انگیزه درونی انگیزشی است که در آن کارکنان علاقه و تمایل بیشتری برای انجام کار نسبت به دریافت پاداش دارند. کارکنان با انگیزه درونی بالا تلاش بیشتری را برای انجام وظایف، استقامت در برابر موانع و جست‌وجوی راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مشکلات به کار می‌گیرند [15].

به‌رغم اهمیت خلاقیت، مطالعات و پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت یا برنامه‌ریزی برای آن در سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ از این‌رو توجه به نقش نظریه‌های نوین رهبری به‌ویژه سبک رهبری اصیل برای مدیریت آموزش عالی در توانایی ایجاد تغییر، شخصیت، دانش، مهارت‌های اساسی، مهارت‌های اخلاقی و تعهدات حرفه‌ای در شغل پُرچالش هدایت دانشگاه‌های عصر حاضر و آینده، اهمیت ویژه‌ای یافته است. بر همین اساس هدف پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه‌ای انگیزش درونی در تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت نیروی انسانی از طریق مطالعه موردی کارکنان دانشگاه کاشان بوده است.

2. مبانی نظری

2-1. رهبری اصیل

رهبری اصیل که به‌تازگی در ادبیات رهبری وارد شده است، نخستین‌بار در سال 1990 در رشته جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح شد و با توجه به موقعیت خود به‌عنوان یک مفهوم نوظهور، توجه بسیاری را از سوی جامعه مطالعات رهبری (مجله‌های دانشگاهی، فصلنامه رهبری، مجله مطالعات مدیریت و مجله مدیریت اروپا) جلب کرد و توسعه چهارچوب اصلی کار، توسط مؤسسه رهبری گالوپ تقبل شد [16]. رهبری اصیل به‌عنوان الگویی رفتاری از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت سازمانی برمی‌خیزد و موجبات پرورش خودآگاهی، جنبه‌های اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط در کار با پیروان را فراهم می‌سازد [17].

خودآگاهی شامل درک توانایی‌ها، محدودیت‌ها و چگونگی تأثیر بر دیگران است. خودآگاهی مهم‌ترین عنصر و سنگ‌بنای مهم رهبری اصیل است و به درک نقاط قوت و ضعف فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد. در حقیقت بدون توجه به خودآگاهی، اصالت بیشتر با تناسب بین هویت فردی و عملکرد ارتباط پیدا خواهد کرد که در این حالت، خودشیفتگی، شرارت و عملکردهای ناشایست نیز توجیه می‌شوند، زیرا هویت خود را با اعمالی که انجام می‌دهند سازگار می‌دانند [18]. پردازش متعادل اطلاعات شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات پیش از تصمیم‌گیری است. رهبرانی که دیدگاه‌ها و نظرات دیگران را جویا می‌شوند و موقعیت‌های موجود را به چالش می‌کشند، دارای چنین ویژگی‌هایی هستند [19]. همان‌طور که از نام آن پیداست، پردازش حالتی فعال برای جست‌وجوی ایده‌های مفید و مؤثر با توجه به نظرات دیگران است. سومین جزء تشکیل‌دهنده رهبری اصیل، جنبه‌های درونی اخلاق است و به رفتارهایی اشاره دارد که بیش از آنکه مبتنی بر فشارهای بیرونی از جمله همکاران، سازمان و اجتماع باشد، به وسیله ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی درونی شده در فرد هدایت می‌شود [20].

در حقیقت جنبه‌های درونی اخلاق منعکس‌کننده تعهد رهبر به ارزش‌های محوری اخلاق است. آولیو و گاردنر اظهار داشتند سازه رهبری اصیل، ذاتاً اخلاقی است. *والمبا* نیز با عملیاتی‌کردن این مفهوم و بیان جنبه‌های درونی اخلاق، آن را به‌عنوان یکی از اجزای رهبری اصیل معرفی و بیان کرد درونی‌شدن و تثبیت اصول اخلاقی به‌عنوان یک راهنمای رفتاری، یکی از معرف‌های رهبری اصیل است [10]. در واقع جنبه‌های درونی اخلاق، نشان‌دهنده تعهد رهبر به اصول محوری اخلاقیات است. شفافیت در ارتباط نشان‌دهنده میزان اهمیتی است که رهبر برای روابط گشوده و باز با نیروی کار قائل است. در چنین حالتی، وی با توسعه ویژگی‌های مثبت مانند خوش‌بینی، امید و اعتمادبه‌نفس به ایجاد

چنین روابطی کمک می‌کند و زمینه رشد خود و پیروانش را فراهم می‌سازد [21]. در حقیقت شفافیت در روابط، ارائه و بیان اصالت خود به دیگران است که این رفتارها، با آشکارسازی و به اشتراک گذاری اطلاعات و بیان افکار و احساسات حقیقی، اعتماد متقابل را بهبود می‌بخشد [19].

رهبری اصیل ریشه در اصالت فرد دارد. اصالت بدین معناست که با خودمان صادق باشیم [22]. زمانی که انسان، اصالت خود را اذعان می‌دارد، می‌تواند نقاط ضعف، اشتباهات، اسرار و بخش‌هایی از خود را که به جهت ترس از اجتماع و حتی خود، در سایه آنچه وجود دارد پنهان ساخته است، بپذیرد. رفتاری اصیل است که منطبق بر ارزش‌ها، ترجیحات و نیازها باشد نه اینکه صرفاً برای دستیابی به پاداش یا پرهیز از تنبیه صورت پذیرد [23]. رهبران اصیل با توجه به جنبه‌های مثبت نیروی کار و تشویق آن‌ها به توسعه این مهارت‌ها، موجب ایجاد ارتباطی مثبت با نیروی کار می‌شوند [24 و 20]. این مسئله سبب ایجاد انگیزش درونی و انگیزش درونی نیز خود باعث انرژی بیشتر در ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و بروز خلاقیت می‌شود.

2-2. انگیزش درونی

انگیزش درونی یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت است و می‌توان آن را حلقه مفقوده خلاقیت نامید [25]. طی سه دهه گذشته، انگیزش درونی بخش قابل توجهی از تحقیقات را به خود جلب کرده است. انگیزش درونی به معنای انجام فعالیت به خاطر خود فعالیت است زیرا شخص از فرایند کار لذت می‌برد و نه به خاطر پاداش بیرونی یا ترس از تنبیه [26]. کسانی که انگیزش درونی دارند درباره کاری که انجام می‌دهند، توجه، هیجان و اعتماد به نفس بیشتری از خود نشان می‌دهند. آنان همچنین در انجام وظایف از عملکرد، خلاقیت و پشتکار بهتری برخوردارند و عزت نفس و سلامت ذهنی بالاتری دارند. این فواید حتی در مواردی که دارندگان انگیزش درونی و انگیزش بیرونی از شایستگی و خودتوانمندی یکسانی برخوردارند نیز مشاهده می‌شود [27]. براساس نتایج تحقیقات انجام شده، انگیزش درونی موجب تمرکز بیشتر نیروی کار می‌شود و در نتیجه رفتارهای خلاقانه بیشتری از او بروز می‌کند [28].

چوی و همکاران¹ [29] ابعاد انگیزش درونی را در چهار بعد لذت یا علاقه، تلاش، حق انتخاب و مؤثر بودن می‌دانند. احساس لذت یا علاقه، انگیزش درونی فرد را برمی‌انگیزد و فرد را آزادانه درگیر فعالیت کرده و بازده عملکردی وی را افزایش می‌دهد. در تعریفی دیگر، سیکزمنتلی و اشنايدر² [30] لذت را به عنوان پیش‌برنده کلیدی انگیزش درونی پیشنهاد می‌کنند؛ زیرا لذت، پاداش درونی لازم برای دستیابی به زیرکی ذهن و جذاب بودن وظیفه را فراهم می‌آورد [31]. تلاش مشتمل بر رفتارهایی طبیعی

1. Chooi & et al
2. Csikszentmihalyi & Schneider

است که براساس آن فرد برای رسیدن به هدف، نهایت تلاش خود را به کار می‌گیرد. افرادی که ذاتاً دارای انگیزه هستند و خود را درگیر فعالیت می‌کنند، بیشتر از افراد علاقه‌مند به پاداش و جایزه، دارای رضایت بوده و تلاش فعالانه‌ای برای چگونگی انجام آن به کار می‌گیرند [32].

هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد احساس داشتن حق انتخاب با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر همراه است [34]. مؤثر بودن یعنی میزان تأثیرگذاری فرد بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی [33].

3-2. خلاقیت

دانشمندان خلاقیت را با تعابیر متعدد و گوناگونی تعریف کرده‌اند، ولی بیشتر آن‌ها بر این موضوع توافق نظر دارند که خلاقیت به دستاوردهای نو و ارزشمند اشاره دارد [35]. ایزنک¹ [36] خلاقیت را فرایندی روانی می‌داند که منجر به حل مسئله، ایده‌سازی، مفهوم‌سازی، ساختن اشکال هنری، نظریه‌پردازی و محصولاتی می‌شود که بدیع و منحصر به فرد هستند. آمابیل [37] مهارت‌های شناختی، مهارت‌های خلاقانه و انگیزش را مؤلفه‌های اساسی خلاقیت می‌داند. برای اینکه کسی، فردی خلاق شناسایی شود، باید چهار ویژگی از خود نشان دهد که برای خلاقیت ضروری فرض می‌شوند: روان بودن (سیالی)، انعطاف‌پذیری، اصالت و شرح و بسط [38]. سیالی، تولید افکار و ایده‌های متعدد است. سیالی باعث می‌شود فرد بتواند افکار و ایده‌های متعدد و فراوانی تولید کند؛ بنابراین سیالی خود را هم در قالب اندیشه و هم در قالب کلام نشان می‌دهد. توانایی سیالی به صورت پرسیدن پرسش‌های زیاد، ایده‌سازی و خوب و روان صحبت کردن ظاهر می‌شود.

انعطاف‌پذیری به معنی استعداد تولید ایده‌های متنوع و گوناگون ذهنی است. این توانایی با سیالی ارتباط نزدیکی دارد و باعث می‌شود افکار تولید شده از تنوع و گوناگونی زیادی برخوردار شده و یکسان و یکنواخت نباشد. ابتکار یا اصالت در اصل به معنای فکر منحصر به فردی است که معمولاً کمتر به ذهن افراد خطور می‌کند. توانایی ابتکار موجب می‌شود فکر از تازگی و قابلیت خاص بودن برخوردار شود. شرح و بسط به معنی توجه به جزئیات و ریزه‌کاری‌هاست. البته عنصر بسط در تفکر خلاق باید متعادل عمل کند. اگر بسط خیلی زیاد باشد مانعی برای فکر ابتکاری است. اما اگر در حد متعادل عمل کند، فکر ابتکاری را صیقل داده، آن را مناسب و واقعی می‌سازد [38].

1. Eysenck

3. پیشینه تحقیق

جلیلیان و همکاران [39] در پژوهش خود دریافتند رهبری تحول‌گرا با تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی روان‌شناختی، حمایت از نوآوری، ایجاد چشم‌انداز و به‌چالش کشیدن، خلاقیت کارکنان را افزایش خواهد داد. پاداش و گل‌پرور [40] دریافتند رهبری اخلاق‌مدار با میانجی انگیزش درونی، با نوآوری و خلاقیت کارکنان رابطه دارد. نقوی و کاهه [41] در بررسی نقش رهبری اصیل در بهبود خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان شرکت تولید خودروسازی در تهران دریافتند متغیر میانجی اشتیاق به کار، اثر نسبتاً کاملی در رابطه رهبری اصیل و خلاقیت دارد و رهبری اصیل با این میانجی می‌تواند نقش بسزایی در بهبود خلاقیت داشته باشد. نصیری و همکاران [42] در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری موثق با نقش میانجی سرمایه اجتماعی، بر بهبود سطح خلاقیت و نوآوری کارکنان بانک کشاورزی همدان تأثیر مثبت دارد. براتی و عریضی [14] نشان دادند انگیزش درونی در رابطه بین رفتار توانمندساز رهبر با خشنودی از کارراهه و نیز رابطه غنی‌سازی شغل با خشنودی از کارراهه نقش میانجی را ایفا می‌کند.

شجاعی و همکاران [43] در پژوهشی دریافتند بین رهبری اصیل و قلدری سازمانی، رهبری اصیل و رضایت، تحلیل‌رفتگی و رضایت و نیت جابه‌جایی، رابطه منفی و معنی‌دار، و بین قلدری و تحلیل‌رفتگی در میان کارکنان دانشگاه گلستان، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. قنبری و همکاران [44] در پژوهشی وضعیت رهبری اصیل را در پنج سازمان دولتی سنجیدند بالاتر از حد متوسط گزارش کردند. پورکریمی و مزاری [45] در بررسی نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایه انسانی دریافتند وضعیت رهبری تحول‌آفرین، خودتوسعه‌ای و چابکی سرمایه انسانی بالاتر از حد متوسط است. همچنین رهبری تحول‌آفرین بر خودتوسعه‌ای و با میانجی‌گری خودتوسعه‌ای بر چابکی سرمایه انسانی تأثیر مستقیم داشته است. همچنین خودتوسعه‌ای مستقیم بر چابکی سرمایه انسانی تأثیرگذار بوده است. خاکپور و همکاران [46] در تحقیقی نشان دادند اثر رهبری اصیل بر سرمایه روان‌شناختی و آمادگی برای تغییر سازمانی، همچنین اثر سرمایه روان‌شناختی بر آمادگی برای تغییر سازمانی، مثبت و معنی‌دار بود. اثر میانجی سرمایه روان‌شناختی در رابطه رهبری اصیل با آمادگی برای تغییر سازمانی، معنی‌دار بود.

گومسلگلو و ایسو¹ [28] در پژوهشی نشان دادند انگیزش درونی به‌عنوان میانجی میان رهبری تحولی و خلاقیت عمل می‌کند. پژوهش ژانگ و بارتول [12] نشان داد توجه به نیازهای روان‌شناختی نیروی کار از سوی رهبر، منجر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و در نهایت افزایش انگیزش درونی و

به‌راه‌افتادن فرایند خلاقیت در آنان می‌شود. رگو و همکاران¹ [47] در بررسی رابطه رهبری اصیل با خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های پرتغال دریافتند رابطه‌ای مثبت بین دو متغیر وجود دارد و امید و احساسات مثبت می‌توانند نقش میانجی را در این ارتباط داشته باشند. داتا² [48] به بررسی اثربخشی رهبری اصیل در میان مدیران اجرایی شرکت‌های تولیدی در شرق هند پرداخت و به این نتیجه رسید که رهبری اصیل سبب افزایش اثربخشی می‌شود. افضل و همکاران³ [49] به بررسی رابطه میان رهبری اصیل با خلاقیت اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های پاکستان با نقش میانجی انگیزش درونی و وضع روانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که میان رهبری اصیل با خلاقیت، ارتباط قوی وجود دارد و انگیزش درونی و وضع روانی تا حدودی به‌عنوان میانجی در این رابطه عمل می‌کنند.

شارون و همکاران⁴ [50] در پژوهش خود نشان دادند ارتباط معنی‌داری بین رهبری اصیل، سرمایه روان‌شناختی، حقوق روان‌شناختی و تعهد تیمی در میان کارکنان دانشگاه نلسون ماندلای افریقای جنوبی وجود دارد. ریبیرو و همکاران⁵ [51] در پژوهش خود روی 177 نفر از رهبران و کارکنان مؤسسه‌های خصوصی کوچک و متوسط دریافتند رهبری اصیل تأثیر مثبتی روی تعهد عاطفی و خلاقیت دارد. به‌علاوه تعهد عاطفی به‌طور معناداری میانجی رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت است.

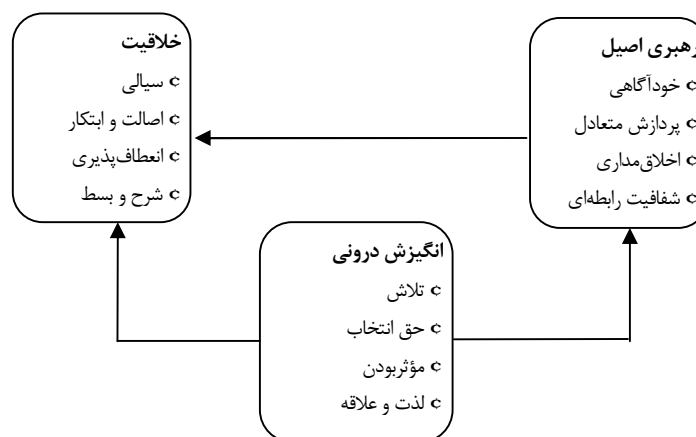
4. مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

در آموزش عالی، مبحث خلاقیت با تمام اهمیتش کمتر مورد پژوهش قرار گرفته است [52]. از آنجاکه آموزش عالی نقش اساسی در تأمین نیروی انسانی کشور بر عهده دارد، باید بتواند دانشجویان را به رگه‌های خلاقیت وجودشان واقف سازند. برای تحقق این امر، خود آن‌ها باید افرادی خلاق باشند. به همین دلیل سبک رهبری دانشگاه بسیار حیاتی انگاشته می‌شود [53]. رهبران اصیل از طریق تلاش‌های خاص سبک‌شان در آموزش عالی می‌توانند انگیزش درونی نیروی کار را برانگیخته کنند تا آن‌ها بتوانند از خود رفتارهای خلاقانه بروز دهند [28]. به دلیل نقش آموزش عالی در توسعه منابع انسانی، ویژگی‌های رهبری اصیل شاید در آموزش عالی بیشتر از هر نهاد دیگری مورد نیاز باشد [54]. رهبران اصیل، محیط کار حمایتگر و تسهیل‌کننده‌ای را ایجاد می‌کنند که در آن ایده‌های نو تشویق می‌شوند. آنان با رویکرد مثبتی به انتقاد می‌نگرند، جریان روانی از اطلاعات را هدایت می‌کنند و در نهایت محیط مطمئنی را می‌سازند و حس خودمختاری را در نیروی کار خود افزایش می‌دهند. این حس خودمختاری سبب

1. Rego & et al
2. Datta
3. Ifzal
4. Sharon & et al
5. Ribeiro & et al

برانگیختن انگیزش درونی می‌شود. اینجا می‌توان تصور کرد رفتار اصیل رهبر مانند فرصت تصمیم‌گیری یا استقلال کاری دادن به زیردستان منجر به احساسات درونی مثبت می‌شود که به منزله انگیزش درونی آنان است. نظریه خودتنظیمی تأکید می‌کند احساس فزاینده استقلال و خودمختاری، نیروی کار را به رفتارهای خلاقانه بیشتر رهنمون می‌کند زیرا هنگامی که آن‌ها از نظر روان‌شناختی احساس امنیت کنند، از درون برانگیخته می‌شوند و ایده‌ها و راه‌حل‌های تازه‌ای را با رهبران‌شان در ارتباط می‌گذارند [49].

بر همین اساس و با توجه به مبانی نظری و تجربی، در این تحقیق رهبری اصیل براساس مدل والومبا و همکاران [17] در چهار مؤلفه خودآگاهی، پردازش متعادل، اخلاق‌مداری و شفافیت رابطه‌ای آورده شده است. براساس مدل تورنس، خلاقیت در چهار مؤلفه سیالی، اصالت ابتکار، انعطاف‌پذیری و شرح و بسط طراحی شده و انگیزش درونی براساس نظریه چوی و همکاران [29] در چهار بعد تلاش، حق انتخاب، لذت یا علاقه و مؤثر بودن آورده شده است.



شکل شماره 1. مدل مفهومی پژوهش

بر همین اساس، پرسش‌های تحقیق به صورت زیر طراحی می‌شوند:

1. وضعیت رهبری اصیل، خلاقیت و انگیزش درونی در کارکنان چگونه است؟
2. تا چه اندازه رهبری اصیل بر خلاقیت تأثیر دارد؟
3. تا چه اندازه انگیزش درونی بر خلاقیت مؤثر است؟
4. آیا نقش میانجی انگیزش درونی در تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت، معنادار است؟

5. روش پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر درصدد بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت نیروی انسانی

با نقش واسطه‌ای انگیزش درونی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه کاشان) است، بنابراین نوع پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر اجرا توصیفی همبستگی، از نظر رویکردی کمی، از نظر افق زمانی، مقطعی و از نظر فلسفه پژوهشی خردگرایانه است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه کاشان به تعداد 547 نفر بود که از میان آن‌ها تعداد 230 نفر انتخاب شدند. برای تعیین واریانس جامعه آماری، گروهی سی نفری از جامعه آماری به صورت تصادفی انتخاب و پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع شد و پس از استخراج داده‌های مربوط به پاسخ‌های گروه نمونه، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، 230 نفر به دست آمد. از آنجا که جامعه آماری، نامتجانس (جنسیت متفاوت، سوابق خدمتی متعدد و وضعیت استخدامی متفاوت) بود، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شد.

برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. بدین ترتیب که برای جمع‌آوری پیشینه و مبانی نظری پژوهش، با مراجعه به کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، نشریه‌ها و کتابخانه‌های دانشگاه و مراکز اطلاع‌رسانی از روش کتابخانه‌ای، و برای گردآوری داده‌های کمی از پرسش‌نامه به روش میدانی استفاده شد. در این پژوهش از سه پرسش‌نامه استاندارد رهبری اصیل [55] در 16 گویه و چهار مؤلفه خودآگاهی، پردازش متعادل، اخلاق‌مداری و شفافیت رابطه‌ای، پرسش‌نامه استاندارد خلاقیت [56] در 47 گویه و چهار مؤلفه سیالی، ابتکار، انعطاف‌پذیری و شرح و بسط، و پرسش‌نامه استاندارد انگیزش درونی [29] در 28 گویه و چهار مؤلفه تلاش، حق انتخاب، لذت یا علاقه و مؤثر بودن براساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شد. با توجه به اینکه در هر سه پرسش‌نامه، مقیاس پنج‌درجه‌ای بود، میانگین فرضی (3) مبنا قرار گرفت؛ به طوری که میانگین به دست آمده بالاتر از (3) نشان‌دهنده وضعیت مطلوب و میانگین پایین‌تر از (3) بیانگر وضعیت نامطلوب در این سه متغیر است. برای تضمین اعتبار محتوای پرسش‌نامه، از نظر متخصصان، استادان دانشگاه و کارشناسان خبره مدیریت و روان‌شناسی استفاده شد. با کسب نظرات این افراد، اصلاحات لازم در پرسش‌ها انجام و اطمینان حاصل شد که پرسش‌نامه‌ها همان ویژگی‌های مورد نظر پژوهش را می‌سنجند. برای تعیین روایی سازه پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد (جدول شماره 5). ضریب پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری اصیل 0/88، خلاقیت 0/85 و انگیزش درونی 0/94 برآورد شد که در سطح آلفای 0/01 معنادار بوده و حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آموس در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آماری، توصیفی از شاخص‌های آماری همچون فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه‌های پژوهش از آزمون t تک‌نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون و مدل معادله‌های ساختاری استفاده شد.

6. یافته‌های پژوهش

جدول شماره 1. تحلیل توصیفی نمونه‌ها

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	145	63
	زن	85	37
سابقه خدمت	0-10	121	53
	11-20	60	26
	21-30	49	21
وضعیت استخدامی	قراردادی	129	56
	پیمانی	33	14
	رسمی	68	30

براساس یافته‌ها، بیشترین کارکنان گروه نمونه، کارکنان مرد با سابقه خدمتی 1 تا 10 سال و با وضعیت استخدامی قراردادی بودند.

جدول شماره 2. مقایسه میانگین هریک از متغیرها با میانگین فرضی (3)

متغیر	تعداد	میانگین	df	t	معناداری
رهبری اصیل	230	3/49±0/54	229	13/74	0/001
خلاقیت	230	3/56±0/47	229	17/91	0/001
انگیزش درونی	230	3/80±0/43	229	27/89	0/001

جدول شماره 2 نشان داد میانگین هریک از متغیرهای رهبری اصیل، خلاقیت و انگیزش درونی بالاتر از حد متوسط است. آزمون t تک‌نمونه‌ای نشان داد میانگین هریک از متغیرها در سطح خطای 0/05 معنادار بوده و فرض ادعای پژوهشگر تأیید شد.

جدول شماره 3. ضرایب همبستگی بین هریک از متغیرهای پژوهش

متغیر	R	R ²	Sig
رهبری اصیل و خلاقیت	0/49	0/24	0/000
انگیزش درونی و خلاقیت	0/34	0/115	0/000

ضریب همبستگی نشان داد رهبری اصیل به میزان 0/49 و انگیزش درونی به میزان 0/34 روی خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. به عبارتی هرچه میزان رهبری اصیل و انگیزش درونی در دانشگاه

افزایش یابد، به همان میزان بر خلاقیت کارکنان افزوده خواهد شد. همچنین ضریب تعیین نشان داد بین رهبری اصیل و خلاقیت 0/24 و بین انگیزش درونی و خلاقیت 0/115 واریانس مشترک وجود دارد.

جدول شماره 4. ضریب رگرسیون گام به گام رهبری اصیل و انگیزش درونی برای تبیین خلاقیت

متغیرها	B	خطای استاندارد	Beta	t	Sig
مقدار ثابت	2/032	0/18	-	11/37	0/000
رهبری اصیل	0/44	0/051	0/49	8/68	0/000
مقدار ثابت	1/52	0/25	-	6/012	0/000
رهبری اصیل	0/38	0/054	0/43	6/98	0/000
انگیزش درونی	0/19	0/067	0/173	2/80	0/005

جدول شماره 4 نشان داد در گام نخست، رهبری اصیل به میزان 0/49 روی خلاقیت تأثیر مثبت و معنادار دارد. در گام دوم با اضافه شدن سازه انگیزش درونی، میزان تأثیر رهبری اصیل 0/43 و انگیزش درونی 0/173 شده است. رهبری اصیل از طریق انگیزش درونی روی خلاقیت تأثیر معنادار دارد. همچنین نقش میانجی انگیزش درونی در تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان، مثبت و معنادار است.

جدول شماره 5. مقادیر بارهای عاملی هر سازه در قالب مدل‌های اندازه‌گیری

متغیر	مؤلفه‌ها	بار عاملی	t	معناداری
رهبری اصیل	خودآگاهی	0/45	7/43	0/001
	پردازش	0/71	15/68	0/001
	اخلاق	0/79	17/15	0/001
	شفافیت	0/82	17/93	0/001
	سیالی	0/82	17/14	0/001
خلاقیت	انعطاف‌پذیری	0/34	5/31	0/001
	اصالت‌ابتکار	0/31	5/04	0/001
	شرح و بسط	0/32	5/22	0/001
	تلاش	0/46	10/41	0/001
انگیزش درونی	حق انتخاب	0/50	9/32	0/001
	مؤثر بودن	0/40	9/62	0/001
	لذت و علاقه	0/49	15/22	0/001

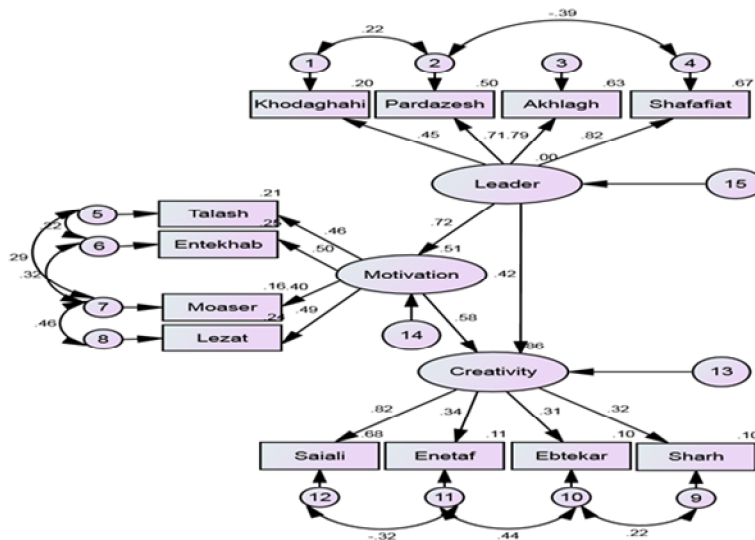
از طریق تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌های اندازه‌گیری مشخص شد در رهبری اصیل مؤلفه شفافیت با

وزن 0/82، در خلاقیت مؤلفه سیالی با وزن 0/82 و در انگیزش درونی مؤلفه حق انتخاب با وزن 0/50 دارای بیشترین بار عاملی بودند و مدل تأیید شد. به عبارتی دیگر، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (2/58) در سطح 0/01 است؛ در نتیجه می‌توان گفت این مؤلفه‌ها از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به خود برخوردارند و مورد تأیید قرار می‌گیرند.

جدول شماره 6. تحلیل مسیر متغیرها

RMSEA	CMIN	DF	RFI	IFI	NFI
0/088	126/51	42	0/91	0/93	0/94

نتایج نشانگر برازش مناسب الگوست. هرچه شاخص خطای تقریب (RMSEA) به صفر نزدیک‌تر باشد، برازندگی الگو بیشتر است و در اینجا (RMSEA = 0/088) که به صفر نزدیک است برازندگی الگو را تأیید می‌کند. شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت (NFI = 0/94)، شاخص برازش تطبیقی (CFI = 0/93) و شاخص برازش افزایشی (IFI = 0/93) نیز در صورتی که از 0/90 بیشتر باشند، نشانگر برازش مناسب الگو هستند. طبق مدل، نقش میانجی انگیزش درونی در تأثیر رهبری اصیل روی خلاقیت کارکنان، مثبت و معنادار است و مدل تأیید شد.



شکل شماره 2. مدل نهایی پژوهش

جدول شماره 7. اثرات مستقیم و غیرمستقیم استانداردهای رهبری اصیل، خلاقیت و انگیزش درونی

غیرمستقیم		مستقیم		اثرات
خلاقیت	رهبری	خلاقیت	رهبری	متغیر
-	-	-	0/42	خلاقیت
-	0/31	0/58	0/72	انگیزش درونی

براساس جدول شماره 7 اثر مستقیم رهبری اصیل روی خلاقیت 0/42 و انگیزش درونی روی خلاقیت 0/58 است که این اثرات معنادار است.

7. بحث و نتیجه گیری

یافته‌ها نشان داد میانگین هریک از متغیرها و مؤلفه‌های رهبری اصیل، خلاقیت و انگیزش درونی بالاتر از حد متوسط و به نوعی در وضعیت مطلوب است. این یافته‌ها بیانگر این است که در بُعد رهبری اصیل، کارکنان بر این باورند که رهبران و مدیران دانشگاه تا اندازه زیادی برای بهبود ارتباطات خود با سایرین، همواره به گرفتن بازخورد از دیگران اهمیت می‌دهند، برای نظراتی که کارکنان در مورد او دارند، احترام قائل می‌شوند، از قوت‌ها و ضعف‌هایشان نسبتاً آگاهند، به روشنی آنچه را مدنظرشان است، بیان می‌کنند، با گشودگی، اطلاعات را با دیگران به اشتراک می‌گذارند، نظرات و افکار خود را به روشنی برای دیگران بیان می‌کنند، میان اعتقادات و رفتارشان، سازگاری و همخوانی نسبتاً خوبی وجود دارد، در تصمیم‌گیری‌ها از باورها و اعتقادات اخلاقی پیروی می‌کنند، تا اندازه زیادی به نظرات کارکنان اهمیت می‌دهند، حتی اگر این نظرات برخلاف دیدگاه‌هایشان باشد، در انجام فعالیت‌هایشان از استانداردهای اخلاقی درونی پیروی می‌کنند، به نظرات دیگران اهمیت می‌دهند و دیگران را به شنیدن دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرهای مخالف تشویق می‌کنند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج نقوی و کاهه [41] که میزان رهبری اصیل را در شرکت خودروسازی، قنبری و همکاران [44] که میزان رهبری اصیل را در اداره‌های دولتی سنندج، و نصیری و همکاران [42] که میزان رهبری اصیل را در بانک‌های کشاورزی استان همدان بالاتر از حد متوسط ارزیابی کرده بودند، همسویی و مطابقت دارد.

در بعد خلاقیت، یافته‌ها نشان می‌دهد کارکنان تمایل دارند همیشه در حل مسئله‌ای خاص، از رویه‌های صحیح پیروی کنند. آنان معتقدند شیوه گام‌به‌گام برای حل مسئله مفیدتر است، از صرف وقت خود روی ایده‌های جدید لذت می‌برند، غالباً برای حل مسائل و مشکلات تلاش می‌کنند و شیوه‌های تکراری را برای حل مسئله به کار نمی‌برند. همچنین نصیری و همکاران [42] خلاقیت کارکنان بانک‌های کشاورزی استان همدان و آقابابایی و همکاران [57] میزان خلاقیت اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علم و

صنعت را بالاتر از حد متوسط ارزیابی کرده بودند.

در بعد انگیزش درونی، یافته‌ها بیانگر این است که بیشتر کارکنان بر این باورند که از انجام کارشان نسبتاً لذت می‌برند و برایشان تا حدود زیادی خوشایند است، برایشان مهم است که کارشان را به خوبی انجام دهند و انرژی خود را صرف کارهای مفید کنند، کارشان را ارزشمند و دارای اهمیت می‌دانند و از انتخاب آن نسبتاً رضایت دارند. هم‌راستا با نتایج تحقیق حاضر، براتی و عربی [14] انگیزش درونی کارکنان شرکت پلی‌اکریل اصفهان و رحیمی و آقابابایی [58] انگیزش درونی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه کاشان را بالاتر از حد متوسط ارزیابی کردند.

نتایج نشان داد رهبری اصیل روی خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی هرچه میزان رهبری اصیل در دانشگاه افزایش یابد به همان میزان بر خلاقیت کارکنان افزوده خواهد شد. هم‌راستا با نتایج تحقیق حاضر، رگو و همکاران [47] در بررسی رابطه رهبری اصیل با خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های پرتغال، داتا [47] در بررسی تأثیر رهبری اصیل بر اثربخشی مدیران اجرایی شرکت‌های تولیدی در شرق هند و افضل و همکاران [49] در بررسی رابطه میان رهبری اصیل با خلاقیت اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های پاکستان، به نتایج مشابهی رسیده‌اند. بر این اساس می‌توان گفت رهبری اصیل این توانایی را دارد تا از طریق اعتمادسازی و اخلاق‌مداری، ارتباطات کارکنان، روابط گروه‌های سازمانی و روابط کارکنان با همدیگر را بهبود بخشد. این توانمندی رهبری اصیل علاوه بر اینکه ارتباطات سازمانی را افزایش می‌دهد می‌تواند کارکنان را ترغیب کند تا نظرها، دیدگاه‌ها و ادراک خود را آشکار کنند و به صورت خدماتی نوین عرضه دهند؛ بنابراین مدیران و رهبران دانشگاه‌ها می‌توانند با استفاده از سازوکارهای رهبری اصیل، تبادلات اجتماعی کارکنان را افزایش داده و روابط اجتماعی واحدهای سازمانی را توسعه دهند، مزیت رقابتی و توسعه منابع انسانی را بهبود بخشند، اعتماد بین کارکنان و مدیران را افزایش دهند، همکاری و تشریک مساعی را بیشتر کنند، نظرهای تازه‌ای را خلق کنند و جوّی سرشار از احترام، دوستی، صمیمیت و صداقت را به وجود آورند. پیامدهای این فرایند، کارآمدی، اثربخشی و خلاقیت کارکنان خواهد بود.

نتایج نشان داد انگیزش درونی روی خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد و هرچه میزان انگیزش درونی در کارکنان افزایش یابد، به همان میزان بر خلاقیت آنان افزوده خواهد شد. از آنجاکه خلاقیت، فعالیتی آزاد و خودانگیخته است، بدون انگیزش درونی بروز نمی‌یابد، زیرا مهم‌ترین نقش انگیزش در خلاقیت، کنترل توجه است؛ بدین معنی که انگیزش فرد به انجام یک فعالیت، توجه او را به عوامل محیطی و مداخله‌گر در بروز رفتار جلب می‌کند و با انگیزش بالا میزان توجه را افزایش داده و به گونه معمول ایده‌های بیشتری در انجام وظایف مطرح می‌کنند.

طبق نتایج، رهبری اصیل از طریق انگیزش درونی روی خلاقیت تأثیر معنادار دارد. همچنین نقش میانجی انگیزش درونی در تأثیر رهبری اصیل روی خلاقیت کارکنان، مثبت و معنادار است. جلیلیان و همکاران [39] دریافتند رهبری تحول‌گرا با تقویت انگیزش درونی، خلاقیت کارکنان را افزایش خواهد داد. پاداش و گل‌پرور [40] بیان کردند که رهبری اخلاق‌مدار با میانجی انگیزش درونی، با نوآوری و خلاقیت کارکنان رابطه دارد. نقوی و کاهه [41] دریافتند متغیر میانجی اشتیاق به کار، اثر نسبتاً کاملی در رابطه رهبری اصیل و خلاقیت دارد و رهبری اصیل با این میانجی می‌تواند نقش بسزایی در بهبود خلاقیت داشته باشد. نصیری و همکاران [42] به این نتیجه رسیدند که رهبری موثق با نقش میانجی سرمایه اجتماعی، بر بهبود سطح خلاقیت و نوآوری تأثیر مثبت دارد. براتی و عریضی [14] نشان دادند انگیزش درونی در رابطه بین رفتار توانمندساز رهبر با خشنودی از کارراهه نقش میانجی را ایفا می‌کند. گومسلگلو و ایسو [28] نشان دادند انگیزش درونی میانجی میان رهبری تحولی و خلاقیت است.

افضل و همکاران [49] به این نتیجه رسیدند که انگیزش درونی و امید تا حدودی به‌عنوان میانجی رابطه رهبری اصیل با خلاقیت، نقش دارند. رگو و همکاران [47] معتقدند رهبران اصیل، انگیزش درونی کارکنان را بالا می‌برند و انگیزش درونی برای خلاقیت، حیاتی است زیرا شخص برانگیخته از درون مایل است تا فردی کنجکاو و یادگیرنده، از نظر ذهنی منعطف، ریسک‌پذیر، مقاوم در برابر موانع و چالش‌ها باشند. رهبران اصیل از طریق تبادلات اجتماعی مثبت با کارکنان خود ممکن است سبب شوند که آن‌ها با علاقه و تمایل بیشتری کار کنند و احساسات مثبت‌تری را نیز تجربه کنند. این احساسات مثبت می‌تواند میزان توجه کارکنان و دامنه شناخت را گسترده‌تر کند؛ بنابراین احتمال فعالیت‌های خلاق را افزایش می‌دهد.

براساس این یافته‌ها می‌توان گفت کارکرد انگیزشی رهبری اصیل این است که رهبران متکی بر ارزش‌های اخلاقی در رفتار و مدیریت خود به راه‌های متفاوتی کارکنان را به خلاقیت ترغیب می‌کنند. این کارکرد از طریق پیوندهای انسانی و اخلاقی رهنمودبخش، به صورت آشکار و پنهان به ظهور می‌رسد. رهبران اصیل از طریق گفتار و عمل به کارکنان نشان می‌دهند برای اصولی همچون انصاف و عدالت که از زمره مهم‌ترین اصول اخلاقی مورد پذیرش در تمامی جوامع بشری است، احترام و ارزش زیادی قائل‌اند. پایبندی به این اصول و اصول دیگر (مانند حمایت، احترام و توجه به ارزش‌های اخلاقی و انسانی مورد پذیرش همه) برای کارکنان اطمینان خاطر و اعتماد لازم را فراهم می‌آورد. این اعتماد و اطمینان موجب خوش‌بینی و مثبت‌اندیشی برای آینده می‌شود و به دنبال آن سطح انگیزش درونی را در کارکنان افزایش می‌دهد. این روند در تأثیرگذاری گام‌به‌گام، زمینه تمایل به خلاقیت را فراهم می‌کند.

براساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود:

1. مدیران و رهبران دانشگاهی به منظور توسعه الگوی رهبری اصیل و اخلاق‌مداری، روش‌هایی مانند برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و کارآموزی، برگزاری جلسه‌های مستمر با کارکنان، تأکید بر تواضع و فروتنی رؤسا و مدیران میانی و عملیاتی، رعایت انصاف و عدالت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها و شیوه روابط، توجه به ارزش‌های انسانی کارکنان، حمایت از عواطف و احساسات کارکنان، تأکید بر صداقت و درستکاری مدیران و اعتماد به توانایی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان را به کار گیرند.

2. برای بهبود و افزایش سطح خلاقیت کارکنان، مدیران باید به موضوع انگیزش درونی که از عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت است، توجه کنند. پیشنهاد می‌شود ابعادی همچون لذت یا علاقه، تلاش، مؤثر بودن و انتخاب در جهت بروز ایده‌ها و دیدگاه‌های نو در سازمان‌ها را که می‌تواند موجب بهبود کیفیت و کمیت خدمات، کاهش هزینه، افزایش کارایی، بهره‌وری و غیره شود، در نظر بگیرند؛ از این رو به منظور ایجاد لذت و علاقه در افراد پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها زمینه لازم را برای ایجاد ارزش و سودمندی فعالیت و جذاب بودن وظیفه فراهم آورند زیرا احساس علاقه‌مندی به شغل، خلاقیت و استعداد فرد را در زمینه کاری‌اش شکوفا خواهد کرد. به علاوه، برای مؤثر بودن در راستای افزایش انگیزش درونی پیشنهاد می‌شود ارتقای یادگیری و احساس کنترل فعال، شناسایی شود.

3. مدیران باید برای ارتقای خلاقیت باید سازوکارهایی مانند تشویق نظرها و فکرهای جدید، ارائه آزادی عمل در کار، ایجاد محیطی مطمئن برای آزمون نظرها جدید، حمایت از انجام دادن تحقیقات کاربردی و عملی، کاهش کشمکش و تضاد بین افراد، ایجاد محیطی آرام برای مباحثه و گفت‌وگو درباره نظرها جدید و توانمندسازی کارکنان در فرایند جوشش فکری را به کار گیرند.

منابع

1. صادقی، الف؛ رستگاری مهر، ب؛ محمدی، م؛ قربانی، س؛ منصوریان، م؛ حسینی، ح. (1394)، «عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری کارکنان پرسنل شاغل بیمارستان شهید هاشمی نژاد»، مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، (1) 7، صص 81-91.
2. Amabile, T. M. (1996), Creativity in context, Boulder, CO: Westview Press.
3. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978), The social psychology of organizations (2nd Ed.) Hoboken, N.: Wiley & Sons, Inc.
4. Denhardt, R. B. (1996), Developing interpersonal skills. In J. L. Perry (Ed), Handbook of Public Administration, San iron Cisco: Jossey- Bass.
5. Ransom, A. (1993), Improving higher education in developing countries, The Word Bank
6. Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. & Smith, D. B. (2004), "Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics", Journal of Business Ethics, 55 (3), pp. 223-241.
7. Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S. & Müceldili, B. (2012), "The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: multi-national companies in Istanbul", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, pp. 1460-1474.
8. Glen, P. (2003), Leading geeks: how to manage and lead people who deliver technology, Sun Fransisco: Josses Bass.
9. Northouse, P. G. (2015), Leadership: theory and practice, New Delhi: Sage.
10. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011), "Authentic leadership: A review of literature and research agenda", The Leadership Quarterly, 22, pp. 1120-1145.
11. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004), "Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors", The Leadership Quarterly, 15 (6), pp. 801-823.
12. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", Academy of Management Journal, 53, pp. 107-128.
13. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005), "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development", The Leadership Quarterly, 16, 3, pp. 343-372.
14. براتی، ه؛ عریضی، ح. (1395)، «نقش واسطه‌ای انگیزش درونی در رابطه بین رفتار توانمندساز رهبر با غنی‌سازی شغل و خشنودی از کار راه»، روان‌شناسی معاصر، 74، صص 63-11.
15. Chuang, N. K., Yin, D. & Jenkins, M. D. (2008), "Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs' jobsatisfaction", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21, 3, pp. 323-340.
16. Ladkin, D. & Taylor, S. (2010), "Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership", The Leadership Quarterly, 21, pp. 64-74.
17. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008), "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure?", Journal of Management, 34 (1), pp. 89-126.
18. Diddams, M., Chang, G. C. (2012), "Only human: exploring the nature of weakness in authentic leadership", Leadership Quarterly, 23, pp. 593-603.
19. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011), "The authentic leadership inventory (ALI): development and empirical tests", The Leadership Quarterly, 22, pp. 1146-1164.
20. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2012), "The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts", The Leadership Quarterly, 23, 3, pp. 502-516

21. Furmanczy, K. J. (2010), "The cross_cultural leadership aspect", *Journal of Intercultural Management*, 2 (2), pp. 67-82.
22. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 315-338.
23. Klenke, K. (2007), "Authentic leadership: a self, leader, and spiritual identity perspective", *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1), pp. 68-97.
24. Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M. & Kidwell, R. (2011), "Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: the impact of work context on work response", *Business Ethics*, 98, 3, pp. 353-372.
25. Amabile, T. M., & Mueller, J. S. (2008), "Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity", Chapter in J. Zhou and C. E. Shalley (Eds), *Handbook of Organizational Creativity*, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
26. Asif, M. (2011), "Achievement goals and intrinsic motivation: a case of IIUM", *International Journal Humanities & Social Science*, 1 (6), pp. 196-197.
27. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000), "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions", *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54-67.
28. Gumusluoglu, L. & Lsev, A. (2009), "Transformational leadership, creativity and organizational innovation", *Journal of Business Research*, 62, 4, pp. 461-473.
29. Chooi, J., Mogami T. & Medalia, A. (2009), "Intrinsic motivation inventory: An adapted measure for schizophrenia research", Published by Oxford University Press on behalf of the Maryland Psychiatric Research Center, *Schizophrenia Bulletin* doi: 10. 1093.
30. Csikszentmihalyi, M. & Schneider, B. (2000), *Becoming adult: How teenagers prepare for the world of work*, New York: Basic Books.
31. سپهوند، ر.؛ ساعدی، ع.؛ و پژوهان، الف. (1395)، «بررسی تأثیر انگیزش درونی و سرمایه روان‌شناختی بر خلاقیت کارکنان شرکت مخابرات استان لرستان»، *مجله روان‌شناسی تربیتی*، 7، 4، صص 20-38.
32. Kivetz, R. (2003), "The effects of effort and intrinsic motivation on risky choice", *Marketing Science*, 22, 4, pp. 476-477.
33. موغلی، ع.؛ حسن‌پور، الف.؛ حسن‌پور، م. (1388)، بررسی «ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، 1، صص 119-132.
34. جعفری الکامی، و.؛ ریاضی، س.ر.؛ گرگانی، ح. (1391)، «نقش مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی»، *همایش منطقه‌ای نقش مدیریت و حسابداری در تعالی سازمان‌ها و حل بحران‌های مالی*، چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس.
35. Runco, M. (2007), *Creativity: theories and themes: research, development and practice*, Elsevier Academic Press.
36. Eysenck, M. W. (2000), *Cognitive psychology: a student's handbook*, First published by psychology Press Ltd.
37. Amabile, T. M. (2001), "Beyond talent: john Irving and the passionate carafe of creativity", *American Psychologist*, 56 (4), pp. 333-336.
38. پیرخانمی، ع. (1384)، *خلاقیت مبانی و روش‌های پرورش*، تهران: هزاره ققنوس.
39. جلیلیان، ح.؛ مرادی، م.؛ کاکایی، ح. (1389)، «رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان»، *مجله توسعه انسانی*، پلیس، 7، 32، صص 59-72.
40. پاداش، فریبا؛ گل‌پرور، م. (1389)، «رابطه رهبری اخلاق‌مدار با انگیزش درونی برای نوآوری و خلاقیت»، *اخلاق در علوم و فناوری*، 5، 1، صص 103-110.
41. نقوی، م.؛ کاهه، م. (1393)، «بررسی نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان»،

- فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت، 76، صص 1-37.
42. نصیری، ف؛ اسکندری، الف؛ نویدی، پ. (1394)، «تأثیر رهبری موثق بر خلاقیت و نوآوری با نقش میانجی سرمایه اجتماعی کارکنان»، *مجله مدیریت سرمایه اجتماعی*، (2) 4، صص 475-496.
43. شجاعی، س؛ صادقی، م؛ دنکوب، م. (1395)، «بررسی رابطه بین رهبری اصیل با نیت جابه‌جایی با نقش میانجی قلدری سازمانی»، *مجله مطالعات رفتار سازمانی*، 5 (1)، صص 67-94.
44. قنبری، س؛ زندی، خ؛ و سیف‌پناهی، ح. (1395)، «ساختار عاملی و همسانی درونی پرسش‌نامه رهبری اصیل»، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، 24، صص 57-67.
45. پورکریمی، ج؛ و مزاری، الف. (1396)، «نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایه انسانی»، *مجله مطالعات رفتار سازمانی*، 6 (2)، صص 101-124.
46. خاکپور، م؛ حاجی، ز؛ اشرف، ف. (1398)، «تأثیر رهبری اصیل بر آمادگی برای تغییر سازمانی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی»، *مجله مدیریت مدرسه*، 7 (3)، صص 152-171.
47. Rego, A., Sousa, F. & Marques, C. (2014), "Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship", *Journal of Business Research*, 67, pp. 200-210.
48. Datta, B. (2015), "Assessing the effectiveness of authentic leadership", *International Journal of Leadership Studies*, 9, pp. 62-75.
49. Ifzal, A., Mueen, A. & Khuram, S. (2015), "Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutes: Intrinsic motivation and mood as mediators", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 46, pp. 5-19.
50. Sharon, A., Munyaka Adré, B., Boshoff, J., & Pietersen, S. (2017), "The relationships between authentic leadership, psychological capital and psychological climate and team commitment and intention to quit", *SA Journal of Industrial Psychological*, 15 (2), pp. 1-11.
51. Ribeiro, N., Duarte, A. & Filipe, R. (2019), "How authentic leadership promotes individual creativity: the mediating role of affective commitment", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26 (1), pp. 1-39.
52. European University Association. (2007), *Creativity in Higher Education: report on the EUA creativity project 2006-2007*, Brussels: European University Association.
53. Berkovich, I. (2014), "Between person and person: dialogical pedagogy in authentic leadership development", *Academy of Management Learning & Education*, 13 (2), pp. 245-264.
54. Opatokun, K. A., Hasim, C. N. & Hassan, S. S. (2013), "Authentic leadership in higher learning institutions: a case study of International Islamic University Malaysia IIUM", *International Journal of Leadership Studies*, 8, 1, pp. 44-60.
55. Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007), *Authentic leadership questionnaire (ALQ)*, <http://www.mindgarden.com>.
56. عابدی، ج. (1372)، «خلاقیت و شیوه‌ای نو در اندازه‌گیری آن»، *پژوهش‌های روان‌شناختی*، 1، 2، صص 31-45.
57. آقابابایی، ر؛ هویدا، ر؛ سیادت، ع؛ رحیمی، ح. (1390)، «تحلیل استراتژی‌های خود رهبری و ارتباط آن با خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت»، *مجله مدیریت تحول*، 3، 5، صص 24-43.
58. رحیمی، ح؛ آقابابایی، ر. (1398)، «ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی با تمایل اعضای هیئت علمی به برنامه‌های بالندگی با نقش میانجی انگیزش درونی»، *مجله مطالعات منابع انسانی*، 9 (2)، صص 25-46.