

## بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه)

طهمورث آقاجانی<sup>۱\*</sup>، بهزاد شوقی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> مربی دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهر قدس، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۹۲، اصلاحیه: شهریور ۱۳۹۲، پذیرش: آبان ۱۳۹۲

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه در سال ۱۳۹۱ صورت گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل ۴۷۰۰ نفر از کارکنان شاغل در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه بود که از این میان با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی ۳۵۵ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع‌آوری داده‌ها بر اساس پرسشنامه انجام گرفت. تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست آمده از اجرای پرسشنامه‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار SMART PLS 2.0 در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. در بخش اول ویژگی‌های فنی پرسشنامه به وسیله شاخص‌های پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مختص PLS بررسی گردید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت. در بخش دوم، ضرایب ساختاری مدل برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج پژوهش تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری مدیران را بر خلاقیت کارکنان در جامعه پژوهش تأیید کرد.

**واژه‌های کلیدی:** خلاقیت، سبک رهبری، رهبری تحول آفرین، رهبری تبادل.

### ۱- مقدمه

باشند [۳۱] که رسیدن به این مهم نیازمند رهبرانی فرصت‌شناس در سازمان‌ها می‌باشد. 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 برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. در جامعه ما به دلیل مشکلات و محدودیت‌های خاص، این مشکل نمایان‌تر است. صنعت کنونی ما نشان دهنده بضاعت کم سازمان‌ها در مقابله با مسائل و مشکلات سازمانی می‌باشد. در این بین نقش سبک رهبری و خلاقیت، بعنوان دو عامل مهم تأثیرگذار بر بهره‌وری و اثربخشی 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 [۱۶]. در این پژوهش از انواع سبک رهبری موجود به بررسی سبک رهبری تحول آفرین و تبادل می‌پردازیم.

سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، بایستی قادر باشند استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران

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. 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 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 پیش‌بینی 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 [۱۵]. به‌همین دلیل امروزه خلاقیت و نوآوری بعنوان یک میدان رقابتی جدید برای سازمان‌های توسعه‌محصول، شناخته شده است و از مهندسين و طراحان محصول انتظار می‌رود که علاوه بر اینکه شایستگی و لیاقت داشته باشند؛ خلاق، نوآور و مولد ایده‌های فراوان

\*taghajani47@yahoo.com

تشویق و ترغیب نمایند. چنین رفتاری به طور ضمنی شامل نشان دادن اشتیاق و خوشبینی بوده و باعث تشویق کار تیمی می‌گردد [۱۰].

ترغیب ذهنی<sup>۴</sup>: ترغیب ذهنی به عنوان یکی از توانایی‌های رهبران تحول-آفرین، نقش مهمی در فرآیند دگرگون سازی (تغییر) در سازمان دارد. رهبران تحول‌آفرین سعی می‌کنند پیروان خود را به خلاقیت و نوآوری ترغیب کنند. این رهبران، تغییر در روش‌های تفکر در مورد حل مسائل را تشویق کرده و از تمثیل و استعاره برای افزایش دانش آنان استفاده می‌کنند [۱۹]، [۱۴] بنابراین ممکن است از ایده‌های جدید و خلاق برای حل مسائل استفاده کنند. باس ترغیب ذهنی را به عنوان عاملی محرک در پیروان برای تفکر در مورد باورها و ارزش‌ها و نیز آگاهی از مشکلات و حل آن‌ها، بیان می‌کند [۱۲].

ملاحظات فردی<sup>۵</sup>: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک‌تک آن‌ها و تحریک آن‌ها از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری تجربیات، مباحث اصلی در ملاحظات فردی می‌باشند. رهبران تحول‌آفرین به زیردستان در برآورده کردن استعدادهای بالقوه‌شان برای این که باعث افزایش مسئولیت شاغل در سازمان شود، کمک می‌کنند. به عبارتی دیگر رهبر در جهت توسعه توان بالقوه‌ی افراد تلاش می‌نماید [۲۵]. ملاحظه فردی، عنصری کلیدی در ارتباط بین رهبر تحول‌آفرین و پیروان به حساب می‌آید. رهبران تحولی ممکن است از تفویض به عنوان وسیله‌ای جهت کمک به رشد پیروان توسط چالش‌های شخصی استفاده کنند [۳۸].

و اما رویکرد رهبری تبدالی تأکید بر اهمیت روابط میان رهبر و پیرو دارد و بر مزایای دو جانبه که از طریق یک قرارداد ایجاد شده تمرکز دارد و بر اساس این قرارداد رهبر برخی از چیزها مانند پاداش و شناخت را در قبال تعهد و وفاداری پیروان به آن‌ها اعطا می‌کند [۴۱]. در ادامه به بررسی عوامل رهبری تبدالی می‌پردازیم:

پاداش‌های مشروط<sup>۶</sup>: پاداش‌های مشروط به فرآیند مبادله میان رهبران و پیروان که در آن تلاش پیروان با پاداش‌های خاصی مبادله می‌شود، اشاره می‌کند. در این نوع رهبری، رهبر تلاش می‌کند تا توافق پیروان را بر سر آنچه نیاز به انجام آن است و آنچه که به خاطر این تلاش‌ها پرداخته می‌شود، بدست آورد [۱۳].

مدیریت بر مبنای استثناء (فعال- منفعل)<sup>۷</sup>: مدیریت بر مبنای استثناء، اشاره به رفتار رهبران دارد که در بر گیرنده انتقادهای اصلاح‌کننده، بازخور منفی و تقویت منفی و همچنین پیش‌بینی‌کننده‌ی حل مشکلات و شکست‌ها می‌باشد. مدیریت مبتنی بر استثناء، دو شکل دارد: فعال و منفعل. رهبران تبدالی که بر مبنای یک مدیریت استثناء فعال عمل می‌کنند بر کار زیردستان نظارت می‌نمایند و از انجام کارها اطمینان حاصل می‌کنند. رهبر برای تشخیص انحراف از استانداردها و پیدا کردن اشتباهات و خطاها، وظایف ضروری و لازم را انجام می‌دهد. مدیرانی که مدیریت بر مبنای استثنای غیرفعال را اعمال می‌کنند تنها پس از این که

تحول‌آفرین ایجاد نمایند. در واقع رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند [۳۰]، [۲۳]. از طرف دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان، افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی و همچنین سبب افزایش کارآمدی خود می‌گردند [۳۹].

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز<sup>۱</sup> پیرامون تحقیقاتش در مورد رهبران سیاسی ارائه گردید. برنز رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعریف کرد. رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود کمک می‌کنند که به مسائل قدیمی از دیدگاه جدیدی بنگرند و آن‌ها را برای تلاش فراتر از حد معمول برمی‌انگیزانند. رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود چنین القاء می‌کنند که فراتر از اهداف و علایق شخصی بیانداشند 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 هماهنگ کردن کارکنان و ایجاد انسجام در کل سیستم، مجموعه سازمانی را در جهت چشم انداز مورد نظر به حرکت درآورند [۱۶].

هدف رهبری تحول‌آفرین فراتر از ارضای نیازهای فوری است. رهبری تحول‌آفرین خوشبینی 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 [۴۴]. در واقع رهبری تحول‌آفرین 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. در ادامه به ابعاد رهبری تحول‌آفرین اشاره می‌کنیم.

کاریزما (نفوذ آرمانی)<sup>۲</sup>: نفوذ آرمانی رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان الگویی واقعی عمل کرده و این عمل مدیران منجر به نمایش رفتارهای مطلوب می‌شود [۳۷]. رهبری کاریزماتیک جزئی از رهبری تحول‌آفرین بوده که شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتار آرمانی می‌باشد. القای افتخار و غرور به پیروان و مشارکت با آن‌ها برای منافع گروه از مشخص‌ترین ویژگی‌های آرمانی یک رهبر به شمار می‌رود [۱۰].

انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup>: انگیزش الهام‌بخش از توانایی‌های رهبر تحول‌آفرین بوده که رهبر را به عنوان شخصیتی مطرح می‌کند که پیروان را با الهام‌بخشی به رفتار مناسب، برمی‌انگیزاند. این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده، تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند [۳۶]. بنابراین رهبران تحول‌آفرین باید به روش خاصی عمل کرده و پیروان خود را

4. Intellectual stimulation  
5. Individual Consideration  
6. Contingent reward  
7. management by exception (active – passive)

1. Burns  
2. Charism (Idealized influence)  
3. Inspirational Motivation

پذیری<sup>۱۰</sup>؛ اشاره به توانایی تفکر به طرق مختلف برای حل یک مسئله‌ی جدید است. بسط<sup>۱۱</sup>؛ شامل توانایی توجه به جزئیات در حین انجام یک فعالیت می‌باشد [۶].

تحقیقات متعددی اشاره داشته‌اند که انواع سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان در سازمان تاثیرگذار می‌باشد که این تاثیرات می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمان شود. در ادامه به برخی از پژوهش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته است اشاره خواهد شد.

شوقی و مرتضوی 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 می‌باشد [۴۳].

مورینو و مولرو در پژوهش‌شان با عنوان تاثیر رهبری تحول‌آفرین و هویت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی نتیجه گرفتند که رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت ارتباط مثبت و معناداری دارد در حالی که رهبری تبادل با خلاقیت، ارتباط منفی و معکوسی دارد [۳۶].

هسیو و چانگ 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 تحول‌آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارند [۲۶].

چائو و همکارانش نیز در پژوهش خود بیان کردند که رهبری بر رفتار نوآورانه کارکنان در صنایع تولیدی اثر مثبتی دارد. آن‌ها همچنین بیان کردند که انصاف و عدالت سازمانی بر رفتار نوآورانه‌ی کارکنان اثر می‌گذارد [۱۷].

مارکی و اسکاندورا، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی اثرات رهبری مدیر عامل شرکت خلاق در نوآوری در شرکت‌هایی با تکنولوژی پیشرفته" به این نتیجه رسیدند که اثرات اصلی خلاقیت و رفتارهای رهبری عملیاتی بر کمیت نوآوری است. همچنین نتایج نشان داد که بالاترین سطح از مقدار نوآوری در دو قسمت رهبری عملیاتی و خلاق وجود دارد و بین رهبری خلاق و عملیاتی با میزان نوآوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از دیگر یافته‌های این تحقیق این است که رفتار رهبری خلاق به طور مثبت با استفاده از علم در نوآوری در ارتباط است. در این تحقیق ادراک بر این است که مدیر با گسترش برقراری ارتباط با محیط خارجی و ایجاد فرصت‌ها می‌تواند به خلاقیت و نوآوری دست پیدا کند [۳۳].

قاماس اوغلو و آیلسو در پژوهشی تحت عنوان "رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت فردی و نوآوری سازمانی" که رابطه بین رهبری تحولی، خلاقیت فردی و نوآوری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا از طریق توانمندسازی روانی، خلاقیت کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و نتایج حاصل از مدل سلسله مراتبی خطی نشان

استانداردها برآورده نشد، مجازات‌های اقتضایی را اعمال می‌کنند. یعنی به طور منفعل منتظر اشتباه پیروان می‌شوند تا توجه آن‌ها را قبل از انجام اقدامات اصلاحی به بازخور منفی یا توبیخ رسمی جلب کنند. با توجه به این که این روش غیرمؤثر بوده، با این حال بعضی وقت‌ها رهبران، مدیریت بر مبنای استثنای منفعل یا غیرفعال را به کار می‌گیرند تا تعداد زیادی از زیردستان را که به طور مستقیم به آن‌ها گزارش می‌دهند سرپرستی و نظارت نمایند. این فرآیند نسبت به پاداش‌های مشروط و اجزای رهبری تحول‌آفرین کمتر مؤثر است [۳۸].

جدول شماره (۱): چهار حوزه مهم تفاوت رهبری تحول‌آفرین با رهبری

تبادلی [۱۸]

پیروان را توسعه داده و به آن‌ها آزادی بیشتری جهت کنترل رفتارهای خودشان می‌دهند.	رهبران تحول‌آفرین
توجه پیروان را از سطح نیازهای فیزیکی به سطح نیازهای روانشناختی ارتقا می‌دهند.	
پیروان را تشویق به فراتر رفتن از منافع خود به نفع گروه می‌کنند.	
چشم‌انداز وضعیت آینده مطلوب را تصویر می‌کنند و افراد را جهت تحقق این چشم‌انداز تشویق می‌کنند.	

از آنجایی که تغییرات سریع همه جانبه جهانی در محیط رقابتی امروز حیطة فعالیت سازمان‌ها را دگرگون ساخته است، خلاقیت تنها کلید بقای سازمان‌ها محسوب می‌گردد؛ زیرا مدیران سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات و تحولات محیط ناگزیرند راهکارهای بدیع را امتحان کنند [۳۴] از سوی دیگر مشتری به دلیل روبرو شدن با عرضه‌کنندگان متعدد، گزینه‌های بیشتری در اختیار داشته و در نتیجه خواست و سلیقه متفاوت و متغیری از خود نشان می‌دهد که برای برآورده ساختن این خواسته‌ها سازمان‌ها باید انعطاف‌پذیری زیادی داشته باشند [۲۴]. راهکارهای زیادی برای برون رفت از این نوع بحران به وجود آمده برای سازمان‌ها از سوی نوپسندگان مختلف ارائه شده است ولی موردی که تقریباً در تمامی آنها مشترک است، خلاقیت کارکنان سازمان‌ها است [۱]، [۲۱]، [۲۹]، [۳۲]. سعیدی کیا بیان می‌دارد که خلاقیت را به صورت‌های مختلف و متعددی می‌توان تعریف کرد، اما در همه این تعاریف دو مفهوم تازگی و نو بودن به همراه ارزشمندی و مناسب بودن مشترک می‌باشد [۵].

همچنین از نظر ملک پور افشار (۱۳۸۷)، خلاقیت فرایندی است که نتیجه آن یک کار تازه‌ای می‌باشد که توسط گروهی در یک زمان به عنوان چیزی مفید، رضایت بخش و مقبول واقع شود [۹]. خلاقیت دارای چهار بعد یا ویژگی به این شرح می‌باشد: سیالی یا روانی<sup>۱۲</sup>؛ که عبارت است از توانایی برقراری رابطه معنادار بین فکر و اندیشه و بیان، که بر اساس تعداد افکار یا راه حل‌ها در یک زمان مشخص اندازه‌گیری می‌شود. اصالت یا ابتکار<sup>۱۳</sup>؛ توانایی تفکر به شیوه غیر متداول و خلاف عادت رایج است، که همراه با جواب‌های غیر معمول، عجیب و زیرکانه است. انعطاف

10.Flexibility  
11.Elaboration

8.Flucuity  
9.Originality

## ۲- روش شناسی تحقیق

روش مورد استفاده در این پژوهش بر حسب هدف از نوع کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی- علی می‌باشد. همچنین بر مبنای نوع داده‌های گردآوری شده از نوع کمی می‌باشد که در این راستا پرسشنامه-هایی برای دریافت نظرات کارکنان شاغل در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه توزیع شده و نتایج درج گردیده است. از آنجایی که در این پژوهش یک رابطه علت و معلولی بررسی می‌شود، روش تحقیق از نظر رابطه بین متغیرها از نوع علی می‌باشد که برای بررسی همه جانبه مدل مفهومی تحقیق از مدل معادلات ساختاری<sup>۱۲</sup> استفاده شده است. این مدل بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آن‌ها متغیرهای آشکار دارای خطای اندازه‌گیری هستند و همچنین روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یک سو دقت شاخص‌ها و یا متغیرهای قابل مشاهده را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین متغیرهای نهفته و میزان واریانس تبیین شده را بررسی کرد [۷]. مدل معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری<sup>۱۳</sup> و مدل ساختاری<sup>۱۴</sup> تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان<sup>۱۵</sup> و آشکار<sup>۱۶</sup> بندی می‌شوند. که سبک رهبری و خلاقیت متغیر پنهان و سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی متغیرهای آشکار هستند که شاخص‌های سبک رهبری محسوب می‌گردند. از طرف دیگر بسط به جزئیات، انعطاف پذیری، سیالیت و ابتکار متغیرهای آشکار هستند که معیارهای اندازه‌گیری خلاقیت به حساب می‌آیند.

جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شاغل در شرکت‌های صنایع فلزی شهرک صنعتی کاوه می‌باشد که تعداد آنها در حدود ۴۷۰۰ نفر است. شرکت‌های صنایع فلزی شهرک صنعتی کاوه (۳۶ شرکت) به ۴ طبقه شرکت‌های تولیدی فلزی آلومینیومی، فلزی غیر آلومینیومی، لوازم خانگی و خودرو تقسیم شدند.

### ۲-۱ جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی، ۱۲ شرکت از میان ۳۶ شرکتی که در صنایع فلزی فعالیت دارند، به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. سپس با استفاده از فرمول کوکران، به تعیین حجم نمونه برای جامعه ۴۷۰۰ نفری پرداختیم. برای استفاده از فرمول کوکران مفروضات آن باید لحاظ گردد. مفروضات فرمول کوکران عبارتند از:  $P=q=50\%$  (بر اساس روش احتمالی)؛  $Z$  آماره استاندارد توزیع نرمال است که در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱.۹۶ است؛  $d$  حداکثر خطای مجاز می‌باشد که برابر با ۵٪ در نظر گرفته شده است و  $N$  نیز تعداد کارکنان کل شرکت‌ها است. حجم- نمونه آماری ( $n$ ) براساس فرمول کوکران مطابق فرمول ۱ محاسبه می‌شود [۴]:

$$n = \frac{z^2 pqN}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (1)$$

داد که بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین تجزیه و تحلیل آزمون رگرسیون نشان داد که رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی دارد. همچنین نتایج فرضیه مربوط به اثرات مستقیم رهبری تحول‌گرا و خلاقیت در نوآوری سازمانی، با استفاده از آزمون رگرسیون که متغیر کنترل سن شرکت کنندگان بود نشان داد که این فرضیه تأیید می‌شود [۲۳].

خان و همکاران در پژوهش خود با عنوان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی اشاره داشته‌اند که رهبری تحول آفرین عامل مهمی برای نوآوری سازمانی و مشوق مدیران برای درگیر شدن در رفتارهای رهبری تحول آفرین برای ارتقای نوآوری سازمانی می‌باشد [۲۸].

شین و زوها در پژوهشی تحت عنوان "اثبات خلاقیت رهبری تحول آفرین در کره" که بر روی ۲۶۰ کارمند و سرپرستانشان از ۴۶ شرکت را بررسی کردند به این نتایج رسیدند که کارمندان خلاقانه‌تر تحت نظر رهبری تحول آفرین هستند و رهبری تحول آفرین یک رابطه مثبت با خلاقیت و نوآوری سازمانی دارد [۴۲].

رنجبر، در پژوهشی تحت عنوان "ارتباط بین سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی با اعتماد سازمانی از دیدگاه کارکنان سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی استان قم"، نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و تبادلی با اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد و نقش رهبری تحول آفرین در افزایش اعتماد سازمانی پر رنگ تر و مؤثر تر می‌باشد. همچنین یافته‌ها نشان داد که بین نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی، پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استئنا با اعتماد سازمانی رابطه مثبت معنادار وجود دارد، اما بین رهبری عدم مداخله‌گر با اعتماد سازمانی کارکنان رابطه خطی و معکوس وجود دارد [۳].

مرادی چالستری، در پژوهشی تحت عنوان "رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران"، نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول آفرین و عدالت سازمانی با شهروند سازمانی وجود دارد. همچنین یافته نشان داد که میان رهبری تحول آفرین و تبادلی با عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد [۸].

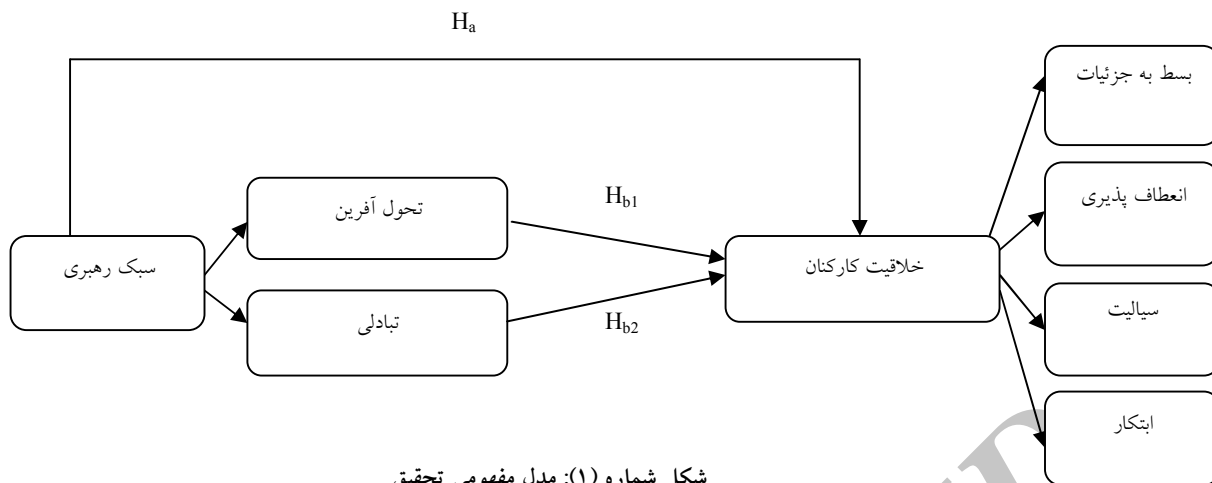
لذا در این مقاله پس از مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش به دنبال بررسی این موضوع هستیم که آیا سبک رهبری مدیران و ابعاد آن (تحول آفرین و تبادلی) بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد؟ در این راستا فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق به ترتیب زیر مطرح می‌گردند:

فرضیه اصلی ( $H_a$ ): سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. فرضیه فرعی اول ( $H_{b1}$ ): سبک رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم ( $H_{b2}$ ): سبک رهبری تبادلی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

چهارچوب نظری پژوهش بر این اساس به صورت شکل ۱ می‌باشد.

12. Structural Equation Model
13. Measurement Model
14. Structural Model
15. Latent Variables
16. Observed Variables



شکل شماره (۱): مدل مفهومی تحقیق

گردید و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از آن پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری PLS، میزان پایایی محاسبه گردید. در روش PLS، پایایی شاخص ۱۹ به این منظور استفاده می‌گردد [۴۰]. پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰.۴ شود [۲۷]، مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در تحقیق حاضر نتایج مربوط به پایایی شاخص نشان داد که همه سؤالات دارای بار عاملی بالای ۰.۴ بودند.

روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل-ساز معادلات ساختاری است، بررسی گشت. در قسمت روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرهای پژوهش در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول شماره (۲): نتایج میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های پژوهش

متغیر	رهبری تحول آفرین	رهبری تبدلی	بسط به جزئیات	انعطاف پذیری	سیالیت	ابتکار
AVE	۰.۷۲۱	۰.۶۹۹	۰.۶۸۳	۰.۶۵۴	۰.۶۴۹	۰.۶۷۵

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰.۵ می‌باشد [۲۷]. همانگونه که از جدول بالا مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰.۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرای پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است. در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها

بنابراین با استفاده از فرمول شماره ۱، با توجه به جامعه ۴۷۰۰ نفری، تعداد ۳۵۵ نفر بعنوان نمونه آماری انتخاب گردید. در مرحله آخر نیز، با توجه به تعداد کارکنان هر شرکت و نمونه کل، تناسب گرفته شد و نمونه هر شرکت بطور جداگانه محاسبه شد. لازم به ذکر است تعداد ۳۷۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۳۶۰ پرسشنامه تکمیل و تحویل داده شد (نرخ پاسخ ۹۷٪) که از این تعداد نیز پنج پرسشنامه بعلت ناقص بودن کنار گذاشته شد. در نتیجه عملیات آماری روی ۳۵۵ نفر از آزمودنی‌ها انجام پذیرفت.

## ۱-۲ ابزار گردآوری داده‌ها؛ پایایی و روایی

به منظور ارزیابی سبک رهبری مدیران از ویرایش دوم پرسشنامه سبک رهبری چند عاملی (MLQ) که توسط بس و اولیو<sup>۱۸</sup> در سال ۲۰۰۰ تهیه و تنظیم شده است و در بیش از سی و پنج نقطه از جهان مورد سنجش قرار گرفته و مورد تأیید واقع شده است، استفاده نمودیم. این پرسشنامه دارای ۳۲ گویه (سوال) می‌باشد که به ترتیب ۲۰ سؤال بعد رهبری تحول آفرین و ۱۲ سؤال بعد رهبری تبدلی را می‌سنجد. همچنین از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت برای نمره گذاری این سؤال‌ها استفاده شده است. در پرسشنامه طراحی شده هر عبارت دارای پنج گزینه می‌باشد (الف = همیشه، ب = اغلب، ج = گاهی اوقات، د = به ندرت و ه = هرگز).

از سوی دیگر پرسشنامه استاندارد تورنس ارسال ۱۹۵۹ به نقل از رضایی و منوچهری [۲] با مقیاس سه درجه‌ای برای سنجش خلاقیت کارکنان استفاده شده است. این پرسشنامه نیز در کل از ۶۰ سؤال تشکیل شده است که به ترتیب ۱۶ سؤال اول مربوط به بعد سیالیت یا روانی، ۱۱ سؤال بعدی مربوط به بعد انعطاف‌پذیری، ۲۲ سؤال ادامه مربوط به ابتکار یا اصالت و در نهایت ۱۱ سؤال مختص بسط به جزئیات است.

به منظور اندازه‌گیری پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۳۵ پرسشنامه از هر کدام از پرسشنامه‌های خلاقیت و سبک رهبری پیش از آزمون

17. Multifactor Leadership Question

18. Bass & Avolio

19. Item Reliability

### ۳- یافته های تحقیق

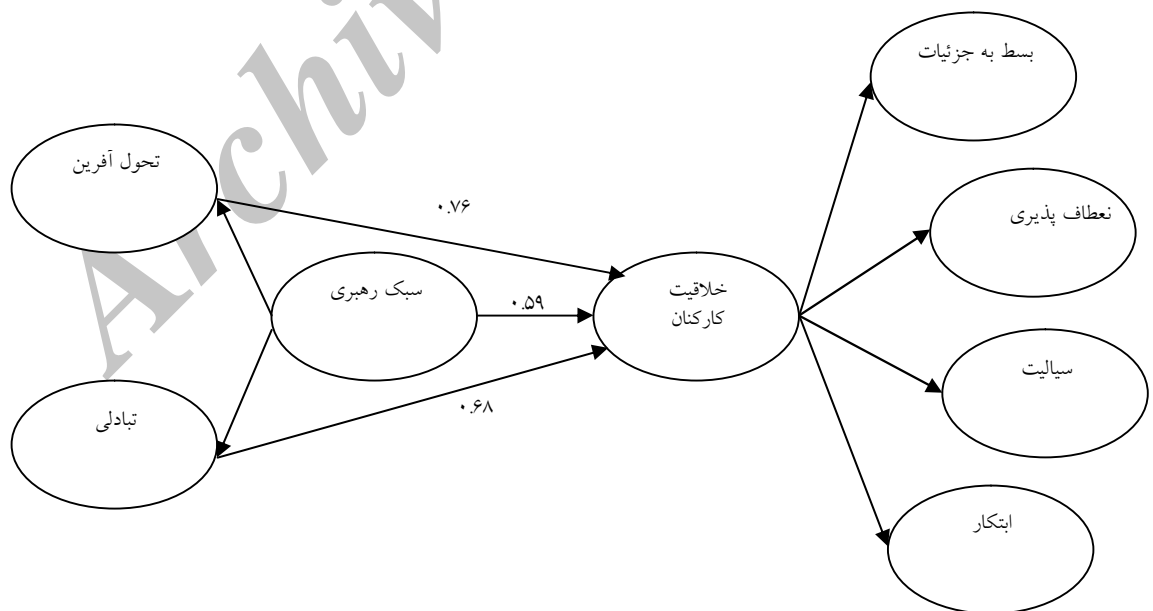
در این مرحله رابطه علت و معلولی بین سبک رهبری همراه با ابعاد آن با خلاقیت کارکنان در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. همانطور که در شکل (۲) نمایان است، تأثیر سبک رهبری و ابعاد آن بر خلاقیت کارکنان معنی دار و مثبت است. همچنین بعد رهبری تحول آفرین قوی ترین تأثیر را بر خلاقیت کارکنان دارد. خروجی PLS اثبات کننده فرض اصلی و همچنین فرضیه های فرعی تحقیق است که در جدول شماره (۴) نمایان است. از آنجایی که تمامی مقادیر  $t$  بالای ۱.۹۶ هستند، تمامی فرضیه ها تایید می شوند.

محاسبه می گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه می باشد و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه های دیگر است. این ماتریس در جدول شماره (۳) نشان داده شده است:

جدول شماره (۳): ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه ها (روایی واگرا)

ابتکار	سیالیت	انعطاف پذیری	بسط به جزئیات	رهبری تبدالی	رهبری تحول آفرین	سازه ها
						رهبری تحول آفرین
				۰.۸۳۶	۰.۴۲۳	رهبری تبدالی
			۰.۸۲۶	۰.۲۴۲	۰.۱۸۰	بسط به جزئیات
		۰.۸۰۹	۰.۲۶۳	۰.۲۹۴	۰.۲۱۱	انعطاف پذیری
	۰.۸۰۶	۰.۴۹۷	۰.۳۹۴	۰.۲۲۳	۰.۲۵۵	سیالیت
۰.۸۲۲	۰.۴۲۲	۰.۴۲۸	۰.۲۶۸	۰.۱۸۳	۰.۲۴۸	ابتکار

همانگونه که از ماتریس بالا مشخص می باشد، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه های دیگر بیشتر شده است که این طلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه ها می باشد



شکل شماره (۲): ضرایب تأثیر علی مدل پژوهش

جدول شماره (۴): بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه ها	ضرایب استاندارد شده	مقدار آماره t-value	نتیجه
سبک رهبری ← خلاقیت	۰.۵۹	۱۱.۴۶	قبول
رهبری تحول آفرین ← خلاقیت	۰.۷۶	۱۵.۹۸	قبول
رهبری تبدیلی ← خلاقیت	۰.۶۸	۱۲.۴۴	قبول

## ۴- بحث و نتیجه‌گیری

رهبری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف می‌باشد و سبک رهبری تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. در گذشته تئوری‌های سنتی رهبری مبتنی بر سلسله مراتبی بوده‌اند که قدرتی در بالای سازمان وجود داشت و دستورات از بالا به پایین دیکته می‌شد و پیروان در سطوح پایین تر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بودند، اما امروزه بنا به دلایلی از جمله پیشرفت در سطح سواد کارکنان تئوری‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگو نمی‌باشد. همچنین ضرورت وجود خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها به حدی است که برخی منابع عدم وجود خلاقیت را برابر با نابودی سازمان در دراز مدت دانسته‌اند [۲۰]. سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی‌تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه رقابت محو می‌شود؛ از این رو سازمان‌ها پیوسته در جستجوی راه‌هایی هستند تا خلاقیت فردی و سازمانی را تقویت نموده و آن را بین کارکنان خود ترویج دهند [۱] زیرا افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ جابجایی در بین کارکنان سازمان شود [۳۰]. به همین جهت ارتباط میان سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه مورد مطالعه قرار گرفت و اطلاعات و نتایجی را در اختیار ما قرار داد که در ادامه بر اساس فرضیه‌ها به شرح آن می‌پردازیم:

فرضیه اصلی: سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد: 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 باز ماند. بیان رابطه مستقیم در فرض 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؛ زیرا نوع ضریب همبستگی مثبت (مستقیم) است و ضرایب t در سطح اطمینان ۹۵٪ قابل قبول هستند. نتایج این فرضیه با یافته‌های شوقی و مرتضوی سال ۲۰۱۲، مارکی و اسکاندورا سال ۲۰۱۰ و شین و زوها در سال ۲۰۰۳ همخوانی دارد. فرضیه فرعی اول: سبک رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد: رهبری تحول آفرین موجب نتایج ارزنده‌ای می‌شود، از جمله اینکه این رهبران، با ایجاد چشم انداز، اهداف و ارزش‌های بنیادین مشترک موجب بهبود توانمندسازی، توسعه قابلیت‌ها، تیم‌سازی، ایجاد تغییر، یادگیری سازمانی و همچنین گرایش استراتژیک می‌شوند. این فرضیه در تحقیق حاضر تأیید شده است؛ زیرا نوع ضریب همبستگی مثبت (مستقیم) است و همچنین ضرایب t در سطح اطمینان ۹۵٪ قابل قبول می‌باشند. بنابراین، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که اگر مدیران شرکت بهینه تکنیک از سبک رهبری تحول آفرین بهره برند، می‌توانند با خلق ایده‌ها و چشم اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها 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. بنابر این، این رهبران با گام برداشتن در جهت یادگیری سازمانی، فعالیت‌های تیمی و ایجاد تغییر، به خلاقیت کارکنان کمک می‌کنند، که این امر می‌تواند به رشد شرکت‌های صنایع فلزی و پیشی گرفتن از رقبای خود کمک کند. نتایج این فرضیه با یافته‌های موریانو و مولرو سال ۲۰۱۱ هسیو و چانگ سال ۲۰۱۱، قاماس اوغلو و ایلسو سال ۲۰۰۹ و خان و همکاران در سال ۲۰۰۹ همخوانی دارد.

فرضیه فرعی دوم: سبک رهبری تبدیلی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد: رهبری تبدیلی نتایج ارزنده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورد، از جمله این‌که این رهبران با هماهنگی و پیوستگی در کار و از بین بردن اختلافات با هماهنگی و توافقی که بین کارکنان به وجود می‌آورد به تعالی سازمان کمک می‌کند. به طوری که اگر مدیران توان حل اختلافات و کاهش هنجارهای منفی بین کارکنان را داشته باشند و میزان تعامل را در میان آن‌ها به خوبی حفظ نمایند، اعتماد بین آنها افزایش می‌یابد و کارکنان می‌توانند به طور غیرذاتی برای انجام کارهای‌شان ترغیب شوند. فرضیه فرعی دوم تحقیق حاضر نیز از طریق ضریب مثبت و معناداری ضریب t در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید گشت. نتایج این فرضیه با یافته‌های حسینی و همکاران سال ۱۳۸۹، کرمی‌نیا و همکاران سال ۱۳۸۹، مرادی چالش‌تری سال ۱۳۸۸ و جواهری کامل و کوثر نشان سال ۱۳۸۸ همخوانی دارد. اما به نتیجه تحقیق موریانو و مولرو در سال ۲۰۱۱ همسو نمی‌باشد. آن‌ها در پژوهش خود بیان می‌کنند که رهبری تبدیلی دارای رابطه‌ای معکوس با خلاقیت می‌باشد زیرا رهبران تبدیلی به دنبال حفظ وضع موجود هستند و به دنبال ساختارهای سازمانی بوروکراتیک و فرهنگ سازمانی شکل گرفته رسمی هستند که تغییر را به دنبال ندارد و در نتیجه این رهبران تأثیری بر

بهبود فرهنگی که رفتارهای خلاقانه در میان کارکنان را اشاعه دهد، ندارند.

#### ۴-۱- پیشنهادات بر اساس یافته های پژوهش

انواع سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین و تبادل‌ی) و اهمیت هر یک به مدیران آموزش داده شود، چرا که مدیران پس از آشنایی با انواع سبک‌های رهبری می‌توانند در رشد خلاقیت کارکنان اثرگذار بوده و نهایتاً به کارآفرینی سازمان کمک کنند. همان‌طور که یافته‌ها نشان داد بر خلاف رهبری تبادل‌ی، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند منجر به خلاقیت کارکنان شود بنابراین پیشنهادهای زیر برای مدیران در راستای بهبود خلاقیت کارکنان در صنایع فلزی پیشنهاد می‌شود:

■ با انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، پذیرش و استقبال از تغییرات الگوی کارکنان در این زمینه شوند.

■ از طریق ترغیب‌ذهنی جهت به چالش در آوردن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان و شناخت ارزش‌ها و باورهایشان استفاده کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران، پیروان را در جهت آزمایش دوباره روش‌های سنتی حل مسائل، سوق دهند.

■ اشتباهات کارکنان را هنگام انجام کارها به روش‌های جدید مورد انتقاد قرار ندهند؛ زیرا این امر موجب سرکوب خلاقیت در کارکنان می‌گردد. همچنین باید به تفاوت‌های فردی کارکنان توجه داشته باشند.

■ از طریق کارشناسان حوزه خلاقیت سازمانی دوره‌های آموزشی روش‌های مهارت‌های حل خلاقانه مسائل برای کارکنان برگزار کنند.

■ از طریق ایجاد نظام پیشنهادات و اتاق‌های فکر، ایده‌ها، تجربه‌های موفق یا ناموفق، راهکارها و نوآوری‌ها و استراتژی‌های جدید در این حوزه را جمع‌آوری و مورد بررسی قرار دهند.

■ از پایش (تحرك) مغزی، ارتباط اجباری، گردش تخیلی، سوالات ایده برانگیز، تکنیک الگوبرداری از طبیعت، تفکر موازی؛ ایجاد هسته پژوهشی و نوآوری در سازمان به منظور پرورش خلاقیت کارکنان استفاده کنند.

■ ارتباطات غیررسمی خود را با کارکنان افزایش دهند و از آن‌ها حمایت بعمل آورند که این امر می‌تواند از طریق حمایت مدیران از ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان صورت گیرد، البته باید در نظر داشت که این حمایت در عمل باشد و نه در ظاهر چراکه اگر حمایت در ظاهر باشد امکان دارد نتیجه عکس دهد.

■ معیار پیشرفت کارکنان را بیشتر بر اساس عملکرد در نظر گیرند تا سابقه خدمت و تحصیلات، زیرا این موضوع باعث تشویق کارکنان به خلاقیت در کار می‌گردد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد در فرم‌های ارزیابی که به صورت دوره‌ای صورت می‌گیرد تغییراتی در راستای توجه بیشتر به عملکرد صورت گیرد.

■ عوامل تأثیرگذار در رشد خلاقیت کارکنان را شناسایی کنند و به حذف یا تقویت آنها مبادرت ورزند.

■ اصلاح نظام حقوق و پاداش و تشویق کارکنان موفق، زیرا تشویق و پاداش عاملی انگیزشی در خلاقیت است.

#### ۵- منابع و مآخذ

- [۱] استونر، جیمز. ای. اف. فریمن، ادوارد. گیلبرت، دانیل (۱۳۷۹)، "مدیریت"، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، جلد اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۲] رضایی، سعید و منوچهری، مهشید. (۱۳۸۷). بررسی اعتبار، روایی و هنجاریابی آزمون خلاقیت تورنس در بین دبیران دبیرستان‌های تهران. مجله روانشناسی و علوم تربیتی، سال سی و هشتم، شماره ۳، صص: ۶۸-۴۷.
- [۳] رنجبر، سمیه (۱۳۹۰). "ارتباط بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادل‌ی با اعتماد سازمانی از دیدگاه کارکنان سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی استان قم"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- [۴] سزایی، حسن (۱۳۸۹). مقدمه ای بر نمونه‌گیری در تحقیق. انتشارات سمت، ویرایش اول، چاپ ششم.
- [۵] سعیدی‌کیا، مهدی (۱۳۸۶)، "اصول و مبانی کارآفرینی"، انتشارات کیا.
- [۶] شوقی، بهزاد و مرتضوی، سید مصطفی. (۱۳۹۱). خلاقیت فردی و سازمانی. تهران: انتشارات رازنهان.
- [۷] کلاتری، خلیل (۱۳۸۸). "مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی، اقتصادی (با برنامه لیزرل و سیمپلیس)"، انتشارات فرهنگ صبا، چاپ اول.
- [۸] مرادی چالستری، محمد رضا (۱۳۸۸)، "رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادل‌ی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۲، پاییز ۱۳۸۸.
- [۹] ملک‌پور افشار، عزت‌اله (۱۳۸۷)، "پرورش خلاقیت و نوآوری (ویژه معلمان، مربیان و اولیاء)"، انتشارات زمزمه هدایت.
- [۱۰] موغلی، علیرضا (۱۳۸۴)، "رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران"، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- [11] Amabile, T. M. (1998). **How to Kill Creativity**. *Harvard Business Review*, 76(5), pp: 77-78.
- [12] Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). **Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- [13] Bass, B. M., & Bass, R. (2008). **The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications** (4th ed.). New York: Free Press.
- [14] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006), **Transformational Leadership**, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- [15] Bolanowski, D.(2008). **The Leadership Perspective of Promoting Creativity and Innovation: A case study of an R&D organization**. Uppsala University, Humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapområdet, M.A thesis, Faculty of Social Sciences, Department of Business Studies.
- [16] Cacioppe,R.(1997). **leadership moment by moment by moment: leadership and organization development journal** Vol.18,No, pp335-345.
- [17] Chao, C.Y; Lin Y.S; Cheng, Y.L; Tseng, Y.C. (2011). " **Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and organizational culture in Taiwan's manufacturing**



- [37] Nielsen, K; Cleal. B.(2011). " **Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors?** An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors", *The Leadership Quarterly- THE LEADERSHIP Quarterly*22, Pp:344-352.
- [38] Northouse, P.G.(2001). *Leadership theory and practice*, London , sage publication, P84.
- [39] Rafferty, A. E, Griffin, M,A(2009). **Dimensions of transformational leadership** : conceptual and empirical extensions, *the leadership quarterly*, vol 15, issu3, pp 329-359.
- [40] Rivard, S., and Huff, S. L. (1988). "**Factors of Success for End-User Computing**", *Communications of the ACM*, Vol. 31, No.5, pp.552-561.
- [41] Robbins, S.P. (2005), "**Organizational Behavior: Concepts,Controversies Applications**", 7th ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [42] shin sj & zhou j (2003). **transformational leadershipconcervatin creativity evidence from korea**. *Academy of management journal*"46(6);703-14.
- [43] Shoghi,B. Mortazavi,S.M. (2012), "**The Relationship between Managers' leadership style and Employee Creativity using Sashkin Model**", *Archives Des Sience Journal*,Switzerland, Geneva, Vol 65, Issue 9.
- [44] 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.
- industry"**, *African Journal of Business Management*, Vol.5 (6), pp. 2501-2511.
- [18] Daft, R. L. , Noe , R. A. (2001), **Organizational behavior , Fort work** : Harcourt college.
- [19] García-Morales V.J; Jiménez-Barrionuevo, M; Gutiérrez - Gutiérrez, L. (2011)."**Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation**", *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005.
- [20] Gautshi, T. (2001), "**Invest in creativity**", *Design News J.*;56(2):135.
- [21] Gilson, Lucy L., John E. Mathieu, Christina E. Shalley and Thomas M. Ruddy (2005). **Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness?**. *Academy of Management Journal*, 48(3), Pp: 521–523.
- [22] Gumusluoglu, L., Ilsey, A. (July 2009) **Transformational leadership, creativity, and organizational innovation**, *Journal of Business Research* 62.(2009). PP.461-473.
- [23] Gumusluoglu, L; Ilsev, A. (2009). "**Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation**", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461-473.
- [24] Heirman, A and Clarysse, B (2007). **Which tangible and intangible assets matter for innovation speed in start-ups?**. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), Pp: 303-315.
- [25] Horwitz, I.B.; Horwitz, S.K.; Daram, P.; Brandt, M. L.; Brunicardi, F Ch. And Awad , S.S. (2008). "**Transformational , transactional , and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort ; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums**", *Journal of Surgical Research*, 148,1, PP:49-59.
- [26] 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.
- [27] Hulland, j. (1999)."**Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies**". *Strategic management journal*, 20 (2), 195-204.
- [28] Khan, R; Ur Rehman, A; F, Afsheen. (2009). "**Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size**", *African Journal of Business Management* Vol.3 (11), pp. 678-684.
- [29] Kleijnen, M; Ruyter, K. d and Wetzels, M. (2007). **An Assessment of Value Creation in Mobile Service Delivery and the Moderating Role of Time Consciousness**. *Journal of Retailing*.83(1), Pp: 33–46.
- [30] 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.
- [31] Kudrowitz, B. M.(2010). **Haha and aha! : Creativity, idea generation, improvisational humor, and product design**. Thesis (Ph. D.),Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Mechanical Engineering, Pp: 107-116.
- [32] Madjar, N. (2005). **The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity**. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), Pp: 182–206.
- [33] 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).PP. 75-88.
- [34] Marion, T. J; Thevenot, H and Simpson, T. W. (2007). **A cost-based methodology for evaluating product platform commonality sourcing decisions with two examples**. *International Journal of Production Research*, 45(22), Pp: 5285-5308.
- [35] Matthews, J. (2007), "**Creativity and Entrepreneurship: Potential Partners or Distant Cousins?**", *Proceeding Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM Conference*, pp. 1-17, Sydney, Australia.
- [36] Moriano, J. A; Molero, F. (2011). "**The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship**", *Intentional entrepreneurship Management Journal*, DOI 10.1007/s11365-011-0196-x.