

## بررسی نقش رهبری سازمانی در فرهنگ کارآفرینی و خلاقیت

مرتضی نبی زاده<sup>۱</sup>

### چکیده

در عصر تکنولوژی و فضای رقابت روزافزون در جوامع مختلف، سازمانها برای بقاء و تداوم عمر فعالیتی خود ناچار به ایجاد تغییر و تحولات اساسی در ساختار و پیکره مدیریتی و خطی مشی های راهبردی هستند که این خود مستلزم درک عمیق از شرایط محیطی و متغیرهای تاثیر گذار بر پیشبرد اهداف سازمان و جایگاه رقابتی آن دارد. و از طرفی بهره وری و عملکرد اثربخش سازمانی به کارآیی عوامل نیروی انسانی و کارکنان مجموعه تحت رهبری خاصی بسگی دارد و در این راستا نحوه برخورد با کارکنان و نگرش آنها نسبت به مجموعه سازمانی تاثیر مستقیمی در انگیزش و خلاقیت نیروی انسانی و توسعه و تحقق اهداف سازمانی دارد، و از طرفی چون نفوذ اعمال قدرت رهبری در بین کارکنان بیشتر از بعد روانی و درونی مطرح است و با توجه به تفاوت در ساختار مدیریت و رهبری در سازمانها و تاثیر که هر کدام از این مولفه ها در فرهنگ سازمانی در ابعاد مختلف می تواند داشته باشد در این مقاله به بررسی نقش رهبری مستقیم و غیر مستقیم در ایجاد انگیزه در بین کارکنان و نهایتا تاثیری که بر خلاقیت و کارآفرینی آنها در سازمان می تواند داشته باشد پرداخته می شود.

واژگان کلیدی: رهبری، سازمان، خلاقیت، کارآفرینی، رهبری سازمانی، فرهنگ کارآفرینی

<sup>۱</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (m.nabizadeh@urmia.ac.ir)



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

### مقدمه

امروزه کارآفرینی یکی از قدرتمندترین روش‌های تغییر مدیریت و سبک مدیریت است در واقع کارآفرینی به عنوان یک راه حل موثر و موتور محرک توسعه و پیشرفت اقتصادی، ایجاد شغل و اصلاح اجتماع محسوب می‌شود. کارآفرینی از ابزارهای مهم توسعه به شمار می‌آید که مهمترین اثر خود را از راه افزایش اشتغال در جامعه بر جا می‌گذارد. ابعاد دیگر توسعه اقتصادی که از رشد کارآفرینی مایه می‌گیرد عبارت است از: بهره‌گیری بهینه از منابع، گوناگونی تولیدات و صادرات، افزایش ارزش افزوده، رقابت بر پایه‌ی شایستگی و شناخت مزیت‌های نسبی در سطح ملی.

پیشرفت انسان از غارها تا دانشگاه‌ها به شیوه‌های گوناگون توضیح داده شده، ولی آنچه در کانون همه‌ی این دیدگاه‌ها قرار داشته نقش عامل تغییر دهنده بوده است؛ یعنی نیرویی که پیشرفت را آغاز و پیاده‌سازی می‌کند. این عامل تغییر در تاریخ بشر وجود داشته و چه بسا در چارچوب کارآفرینی ادامه خواهد یافت.

ویژگی‌های افراد، سازمانی که کارآفرینی در آن ایجاد می‌شود، محیط و نیز فرآیند کارآفرینی، چهار جنبه‌ی اساسی کارآفرینی از دیدگاه گارتنر است. نوئل لیندسی با بررسی دو بعد نخست و سوم چارچوب اصلی پژوهش خود را بنا نهاده است، می‌توان گفت: رفتار افراد بازتاب دهنده‌ی پیچیدگی‌های فرهنگی آنان است؛ فضاها و فرهنگی گوناگون می‌تواند باعث ایجاد تفاوت‌های نگرشی شود. تفاوت‌های نگرشی کارآفرینان که از فرهنگ‌های گوناگون مایه می‌گیرند به ایجاد کارآفرینی‌های توسعه‌محور گوناگون می‌انجامد. می‌توان تصور کرد که هماهنگی با تنوع فرهنگی، فعالیت‌های مخاطره‌آمیز کارآفرینانه‌ی اقتصادی و رفتارهای توسعه‌مدار متفاوت وجود دارد.

دگرگونی‌های جدید و پی‌در‌پی در سراسر جهان اهمیت و نقش خلاقیت و کارآفرینی را بیش از پیش در سازمانها و فضای رقابت پررنگ تر کرده است و چه بسا فراهم کردن بسترها و زمینه‌های لازم جهت ترغیب نیروی انسانی و محیط کار در راستای ایجاد خلاقیت و کارآفرینی علاوه بر عوامل محیطی و سیستم‌های مدیریتی، نیازمند جدی و حامیانه‌گزینه اصلی دیگری به نام رهبری خلاق می‌باشد. و این رهبری است که می‌تواند در عین کمبود منابع در وضعیت‌های مختلف و بحرانی شرایطی را در جهت رشد و توسعه همه جانبه سازمان با تکیه بر فراهم کردن زمینه‌هایی در راستای ایجاد خلاقیت فراهم نماید که در این راستا بعد معنوی رهبری بیشتر موثر واقع می‌شود.



همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

## تعریف رهبری

رهبری عبارت است از قدرت ترغیب و تشویق افراد برای دنبال کردن یک هدف نهایی همراه با داشتن قدرت در خلاقیت نقشها و سازمان بخشی نیروهای پراکنده انسانی و بیشترین استفاده از آنها برای رسیدن به هدفهای مشترک اجتماعی .

رهبری عبارتست از تأثیر و نفوذ در خصوصیات فکری و رفتاری یک گروه انسانی از سوی فردی که وی را رهبر می نامند.

رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیر می کوشد تا با نفوذ بر کارکنان، آنان را به انجام دادن وظایف خود برانگیزد. به عبارت دیگر، رهبری نفوذ در دیگران از طریق برقراری ارتباط با آنان برای تحقق اهداف سازمان است. اصولاً رهبری را نفوذ در دیگران می دانند، بدین معنی که پیروان، به دلخواه و نه از روی اجبار از رهبر اطاعت می کنند.

در مفهوم رهبری تفاوت آرا و نظریه ها بسیار است. گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیر به حساب می آورند، در حالیکه گروهی دیگر دامنه مفهوم رهبری را وسیعتر از مدیریت می دانند. در رهبری، نوع سازمان مطرح نیست، یعنی در هر سازمان یا در هر وضعیتی که فردی موفق به نفوذ در رفتار دیگران گردد، به گونه ای اعمال رهبری کرده است. سازمان موفق مشخصه عمده ای دارد که بوسیله آن از سازمان ناموفق تمییز داده می شود، این مشخصه، رهبر پویا و اثربخش است. به طور کلی رهبری حول و حوش تأثیرگذاری بر فعالیتهای یک فرد یا گروه است که در جهت هدفی مشخص و در وضعیت معینی تلاش می کنند.

## رهبری و مدیریت

رهبری و مدیریت دو موضوع هستند که معمولاً با هم اشتباه گرفته می شوند. تفاوت این دو در چیست؟ مدیریت بیشتر بر انجام فعالیتهایی بوسیله پرسنل، به منظور نیل به اهداف سازمان، تأکید دارد. مدیر ممکن است به شرایط مخصوص و بیشتر به حل مسائل در کوتاه مدت نظر داشته باشد. مدیریت کارکنان را در قالب سازمان با شرح وظیفه تعیین شده در نظر دارد ولی رهبر خارج از سازمان را هم در نظر دارد. تأکید رهبری بر رفتارهای متقابل در یک زمینه گسترده می باشد و با رغبت و تمایل پیروان همراه است .  
جان کارتر می گوید: مدیریت خوب سبب اجرای دستورها و توافقات بوسیله تنظیم برنامه های رسمی، طراحی ساختارهای سازمانی باثبات، و مقابله نتایج، با برنامه های قبلی می شود.



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

در مقابل، رهبران جهت حرکت را با ایجاد دیدگاهی درباره آینده تعیین می‌کنند سپس افراد را با ارتباط دادن آنها با این دیدگاه همسو می‌کنند و آنها را برای برخورد با موانع آماده می‌کنند. چگونگی رهبری در طرز سلوک و رفتار کارمندان و در نتیجه در تحقق هدف و افزایش کارایی سازمان موثر می‌باشد. صرف نظر از اصول و فنون سازمانی، رهبر خوب می‌تواند بسیاری از مشکلات دستگاه را حل کند. اغلب اتفاق افتاده است تغییر رؤسای سازمان در نتایج عملیات دستگاه موثر واقع گردیده است. تجربه ژنرال برادلی، رئیس کل ستاد نیروهای نظامی آمریکا در جنگ جهانی دوم یک مثال کلاسیک در مورد اهمیت رهبری به شمار می‌رود.

در زمان جنگ، لشکر پیاده نظام شماره ۹۰ آمریکا، تحت فرماندهی شخصی که قدرت رهبری نداشت به جبهه فرستاده شد. نتایج عملیات افراد واحد مذکور به حدی نامطلوب بود که مشاوران برادلی پیشنهاد کردند لشکر پیاده نظام شماره ۹۰ منحل گردد و افراد آن به واحدهای دیگر ملحق شوند. برادلی با این پیشنهاد مخالفت نمود زیرا بنظر وی افراد کلیه لشکرهای نظامی یکسان هستند. آنچه موجب اختلاف نتایج عملیات آنان می‌گردد، چگونگی رهبری آنان است. بدین ترتیب لشکر مذکور منحل نگردید، بلکه فرمانده مناسبی برای رهبری آن انتخاب شد. فرمانده جدید تغییرات متعددی در سازمان شانزده هزار نفری لشکر مذکور داد و پس از ترک این پست، جانشین وی وارث یکی از بهترین لشکرهای نظامی در جبهه جنگ متفقین گردید. این تجربه نشان می‌دهد که چگونگی رهبری تأثیر قابل توجهی در طرز رفتار و نتایج فعالیت‌های افراد دارد.

### سبک رهبری

نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سب رهبری می‌گویند به عبارتی دیگر روشی را که رهبر در برخورد با کارکنان خود به آن متوسل می‌شود بیانگر سبک رهبری است همچنین هرسی و بلانچارد بیان می‌کنند رهبری فراگرد اثرگذاری بر فعالیتهای افراد یا گروهها، برای کسب هدف در یک وضعیت معین است. سبک به راهی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند و به آن الگوی رفتاری مستمر مدیر گفته می‌شود که وی به هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهد

در واقع رهبر چشم انداز سازمان را می‌بیند و سعی می‌کند با انجام اقدامات مقتضی پیروان را در جهت نیل به چشم انداز ترغیب نماید. بدین ترتیب یکی از الزامات اساسی اداره هر سازمان به کارگیری سبک رهبری مناسب است و برای کار در محیط گروهی حیاتی است. در عصر حاضر که یکی از عوامل مهم و تعیین کننده در رفاه حال ملل و سازمان‌ها، شیوه مدیریت و رهبری است؛ اهمیت نقش مدیریت از آنجا



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

مشخص می‌گردد که سازمان‌ها زمانی می‌توانند بر مشکلات فائق آیند که نیروی انسانی آنها باهم هماهنگ باشند و در جهت تأمین اهداف کلی سیستم گام بردارند و مسلم است که چنین همکاری و هماهنگی زمانی حاصل می‌شود که مهمترین وظیفه و عنصر مدیریت که رهبری است، بهبود و توسعه یابد از آنجا که ارتقا بین سبک رهبری و عملکرد سازمان موضوعی مهم و قابل چشم‌پوشی نیست، از همین رو بسیاری از محققان معتقدند سبک رهبری مرتبط با عملکرد کارکنان است آنچه مسلم است این است که بر حسب اینکه رهبران در هدایت و رهبری سازمان چه سبکی را به کار برند، رفتارهای سازمانی متفاوتی خواهند داشت که نشأت گرفته از ویژگی‌ها و خصوصیات متفاوت آنها خواهد بود. بنابراین از آنجا که رمز موفقیت اداره هر نوع موسسه یا سازمان به رهبری و مدیریت آن بستگی دارد، توجه به سبک‌های رهبری در به کارگیری مشارکت افراد و رسیدن به اهداف نقش مهمی ایفا می‌کند. از یک طرف سبک‌های رهبری مانند نقشه یا لگوهایی هستند که بنا به ضرورت‌های سازمانی راه‌حلی را برای ما روشن می‌سازند. به طوری که در اداره امور یک سازمان استفاده از نقشه و یا سبک‌های رهبری اجتناب‌ناپذیر است. در کل می‌توان گفت سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش کارایی، اثربخشی و در نهایت بهره‌وری سازمان‌هاست. مدیران می‌توانند خلاقیت و نوآوری را در سازمان با نفوذ در باورها و هدف‌های کارکنان و انگیزش آنان رواج دهند.

### کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی نیازمند ایجاد رفتار کارآفرینانه در درون سازمان است. واژه‌هایی مانند کارآفرینی داخلی، کارآفرینی درون سازمانی جسارت سازمانی، نوآوری، ساخت استراتژی کارآفرینانه، وضعیت کارآفرینی سطح سازمانی و جهت‌گیری، همگی برای توصیف پدیده کارآفرینی سازمانی استفاده شده‌اند. کارآفرینی سازمانی می‌تواند باعث بالا بردن شایستگی‌های سازمانی و توسعه فرصت‌ها از طریق ایجاد نوآوری داخلی شود. ایجاد نوآوری داخلی نیازمند اقدام در جهت برانگیختن افراد و گروه‌ها است که تحت تأثیر ویژگی‌های سازمانی قرار دارند.

معیاری کاملی که ثابت کند یک سازمان کارآفرین است یا نه، وجود ندارد. باید توجه داشت که " کارآفرینی سازمانی و عوامل ایجادکننده آن مطلق نیستند: برخی از عوامل وجود دارند که باعث ترویج و یا جلوگیری از فرصت برای کارآفرینی سازمانی می‌شوند" لازم است که سازمان از عواملی که مانع کارآفرینی سازمانی می‌شوند به منظور غلبه بر آنها و ترویج کارآفرینی سازمانی در درون سازمان، درک و بینش داشته باشد. پس از شناخت موانع بازدارنده، مدیران نیازمند پیاده‌سازی برخی از جنبه‌های نوآورانه سازمانی می‌باشند. محققان عوامل زیر را در موفقیت نوآوری سازمانی شناسایی کردند: جو و چشم‌انداز؛



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

جهت گیری به بازار؛ سازمان کوچک و با ساختار مسطح؛ رویکرد چند گانه و یادگیری تعاملی. از کارآفرینی سازمانی به عنوان عاملی برای احیاء و بازسازی سازمانها یاد می شود. حمایت سازمانی از لحاظ در اختیار نهادن منابع برای کارکنان نیز تاثیر مثبتی بر فعالیتهای کارآفرینی و رفتار سازمان دارد. زهرا (۱۹۹۳) بر اهمیت حمایت سازمانی برای کارآفرینی سازمانی نیز تاکید نموده است. عناصر حمایت سازمانی مانند حمایت مدیریت، اختیار کاری، پاداش، دسترسی زمانی و از بین بردن مرزهای داخل سازمانی که همه به عنوان عناصر مهم سازمانی موثر بر کارآفرینی سازمانی شناخته شده اند. کارآفرینی سازمانی به شکلهای مختلفی می تواند وجود داشته باشد، اما در نهایت به پرورش نوآوری، ریسک پذیری، و رفتار فعال در تاسیس سازمان مربوط میشود.

سادلر (۲۰۰۰) بر روی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی مطالعه انجام داد که محدودیت ها و محرکهای مختلف قابل تکرار کارآفرینی سازمانی در هر دو بخش دولتی و خصوصی را شناسایی کرد. نتایج او نشان داد که کارآفرینی بخش دولتی سازمانها:

- ۱- محیط آشفته تری نسبت سازمان های محافظه کار دارند.
- ۲- تمایل به مشارکت در فرآیند تصمیم گیری و پراکندگی پایگاه های قدرت که باعث پرورش یافتن حمایت ها از نوآوری می شود.
- ۳- تمایل به استفاده کمتر از یکپارچه سازی نسبت به سازمانهای محافظه کار دارند.
- ۴- نسبت به سازمان های محافظه کار مستقل تر هستند.
- ۵- تمایل به تمرکز بر ستاده دارند.

### موانع نوآوری

در مطالعه ای تعدادی از موانع کلیدی نوآوری رایج، مخصوصاً در بخش دولتی را شناسایی شدند که عبارتند بودند از: فشارهای تحویل و اداری؛ بودجه ها و افقهای برنامه ریزی کوتاه مدت؛ کمبود پاداش و انگیزه برای نوآوری، فرهنگ ریسک گریزی، کمبود مهارت در ریسک فعال یا مدیریت تغییر، بی میلی به برنامه ریزی و یا سازمانها و فنآوری های در دسترس. بارینز (۲۰۰۱) رویکرد سازنده تری فراهم آورده و مشاهده کرد که تفکر خلاقانه و طراحی یک برنامه نوآورانه تنها آغازی برای آنچه که مورد نیاز است می باشد، او پیشنهاد کرد که توسعه واقعی یک فرهنگ نوآوری در بخش دولتی لازمه دستیابی و آموختن موارد موفق پیاده سازی و نوآوری است. او در مورد موانع اجرای نوآوری در بخش دولتی بر روی بیش از سیصد اصلاح طلب دولتی در سراسر جهان مطالعه کرد و موانع اجرای نوآوری را در سه گروه طبقه بندی نمود: گروه اول شامل موانعی ناشی از درون اداری / سازمانی، مانند نگرش خصمانه، مشکل در هماهنگی سازمان،



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

مشکلات تدارکاتی، مشکل در حفظ شور و شوق کارکنان، مشکل در معرفی تکنولوژی جدید، اتحادیه مخالف، مقاومت مدیران میانی و مخالفان بخش‌های دولتی به اقدام کارآفرینی. گروه دوم از موانع از کسانی سرچشمه می‌گیرد که عمدتاً در فضای سیاسی هستند؛ اینها عبارتند از: بودجه یا منابع ناکافی، محدودیتهای نظارتی و قانونی و مخالفان سیاسی. مانعی که غالباً از هر دو گروه اداری و سیاسی نشأت می‌گیرد منابع ناکافی هستند، که در نتیجه تصمیم‌گیری‌های بودجه‌ای در هر دو گروه اداری یا سطوح سیاسی ایجاد شده است. گروه سوم از موانع محیط خارجی هستند: شک و تردید عمومی در مورد اثربخشی برنامه‌ها، دشواری رسیدن به هدف این برنامه‌ها، مخالفت توسط کسانی که بر بخش خصوصی موثرند، از جمله واحدهای تجاری که افزایش در رقابت را تجربه کردند، و به طور کلی مخالفت عمومی و یا شک و تردید. از این سه مجموعه موانع، تعداد زیادی از این موانع از درون سازمان‌ها و بافت اداری برخاسته است. منعکس کننده این واقعیت هستند که نوآوری‌های بخش دولتی می‌تواند بر فرآیندهای عملیاتی، ساختار قدرت و حرکت و الگوهای شغلی تاثیر بگذارد.

### خلاقیت و نوآوری

صاحب‌نظران تعاریف متعددی از خلاقیت و نوآوری ارائه داده‌اند. هربرت فوکس ۱ معتقد است که فرایند خلاقیت عبارت است از هر نوع فرایند تفکری که مسأله‌ای را به طور مفید و بدیع حل کند. همچنین به اعتقاد جرج سیدل ۲ توانایی ربط دادن و وصل کردن موضوعها، صرف‌نظر از اینکه در چه حوزه یا زمینه‌های انجام گیرد از مبانی بهره‌گیری خلاق از ذهن است. اریک فروم ۳ نیز معتقد است که خلاقیت توانایی دیدن و پاسخ دادن است. به این ترتیب میتوان گفت که به طور کلی خلاقیت عبارت است از بکارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. از تعاریف فوق چنین استنباط می‌شود که بروز خلاقیت در هر فعالیتی قابل انتظار است و محدود به هیچ نوع خاصی از فعالیتها نمیشود و بطور کلی آنچه در فرایند خلاقیت اهمیت دارد تفکر است.

نوآوری به بکارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت مربوط می‌شود. در واقع نوآوری عملی ساختن ایده ناشی از خلاقیت را امکانپذیر می‌سازد و آن را به صورت یک محصول جدید یا خدمت تازه ارائه می‌دهد. پس خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار تازه و نو است.

### اهمیت خلاقیت



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

ادامه حیات و بقا سازمانها به قدرت بازسازی آنها بستگی دارد؛ این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای تحقق این اهداف انجام می‌شود. سازمان در مسیر تطبیق خود با تغییرات ناگزیر از تقویت فرآیندهای نوآوری و خلاقیت است زیرا به مرور زمان سازمانهای غیر خلاق از دور خارج می‌شوند و یا مجبور می‌شوند سیستم خود را اصلاح کنند. در واقع، بروز تغییرات محیطی و اثر آن بر سازمانها ضرورت ایجاد تغییر در آنها را اجتناب ناپذیر می‌سازد. در دهه‌های اخیر سرعت تغییرات محیطی به نحو شگفت‌آوری افزایش یافته است. به علاوه امروزه به ضرورت پیش‌بینی نیازها و راههای رفع آنها تأکید بیشتری می‌شود زیرا سازمانها مجبورند که یا خود را برای ایجاد چنین تغییراتی آماده سازند یا خطر مواجهه با بحرانهای احتمالی را بپذیرند.

### زمینه‌های شخصیتی برای خلاقیت

توانایی‌های شناختی تعیین‌کننده ظرفیت یا توانایی افراد برای خلاقیت هستند. ویژگیهای شخصیتی خاصی فرایند خلاقیت و همچنین انتقال ایده‌های جدید به فعالیتهای دیگر پیامدهای مفید را تسهیل می‌کند. تعدادی از مطالعات بر ویژگیهای شخصیتی همراه با خلاقیت تمرکز داشته‌اند. یافته‌های تحقیقاتی مجموعه‌ای از ویژگیهای اصلی شخصیت خلاق را پیشنهاد می‌کنند که عبارتند از: پشتکار، انرژی بالا، کار سخت. افراد خلاق پیگیری هدف زیاد و یک تعهد تقریباً متعصبانه به کار نشان می‌دهند. آنها با انرژی زیادی به کار نزدیک می‌شوند و علیرغم موانعی که ممکن است با آنها مواجه شوند پایداری نشان داده و قادر به تحمل ناکامی هستند.

کنجکاوی و داشتن احساس خلاق بودن. اشخاص خلاق سطوح بالایی از کنجکاوی و دامنه گسترده‌ای از علایق دارند. آنها جذب پیچیدگی شده و با آن راحت هستند، به این خاطر که تحمل بالایی برای ابهام و عدم قطعیت دارند. آنها آگاهی روشنی از خودشان به عنوان یک فرد خلاق دارند. خودمختاری و استقلال در قضاوت. افراد خلاق دوست ندارند که تأثیرات بیرونی با کارشان تداخل کند و در تصمیم‌گیری‌شان به تأیید اجتماعی وابسته نیستند. آنها همچنین اعتماد به نفس بالایی دارند و می‌توانند به آسانی از ایده‌های دیگران صرف نظر کنند.

### تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت از طریق انگیزش درونی

انگیزش درونی به حالتی انگیزشی گفته می‌شود که در آن کارکنان بخاطر خود کار به آن علاقمند هستند تا برای پیامدهای بیرونی یا پاداشهای مرتبط با کار. انگیزش درونی یکی از مهمترین منابع خلاقیت





## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

است. هنگامی که یک کارمندی بصورت درونی جذب کاری بشود احتمال بیشتری دارد که بر آن کار متمرکز شده و آن را مورد اکتشاف و آزمایش قرار دهد و در نتیجه رفتار خلاقانه تری از خود نشان دهند. بعضی محققان گزارش داده اند که نظارت حمایتی یکی از مهمترین تعیین کننده های انگیزش درونی و خلاقیت در کار است. همسو با این نکته رهبران تحولی که نسبت به احساسها و نیازهای کارکنانشان توجه می کنند ایجاد مهارت در آنها را تسهیل میکنند و به آنها روشهایی جهت رسیدن به اهدافشان نشان می دهند احتمال بیشتری دارد که علاقه درونی آنها به کارشان را افزایش دهند. در واقع می توان گفت یکی از روشهایی که رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارکنان اثرگذار است از طریق انگیزش درونی میباشد.

### تأثیر رهبری تحول گرا بر خلاقیت از طریق توانمندسازی روانشناختی

توانمندسازی روانشناختی منبع دیگر خلاقیت است. افرادی که توانمند هستند احتمال بیشتری دارد که رفتار خلاق نشان دهند. جانگ و دیگران نشان دادند که خودمختاری شخصی خصوصیت اصلی افراد خودمختار است و هنگامی که سازمانها از خودمختاری حمایت می کنند نوآوری افزایش می یابد. رهبری تحول گرا ممکن است توانمندسازی روانشناختی کارکنان را افزایش دهد. رهبر تحول گرا با ملاحظات فردی، ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان و ارتقاء تحول شخصی آنها باعث توانمند شدن کارکنان می گردد. رهبران تحول گرا همچنین با فراهم آوردن معنی و چالش برای کار پیروانشان توانمندسازی آنها را افزایش میدهند.

### عوامل واسطه‌ای دیگر در تأثیر رهبری تحولگرا بر خلاقیت

عوامل دیگری نیز وجود دارند که بر رابطه بین رهبری تحول گرا و خلاقیت تأثیر می گذارند که در زیر به آنها اشاره شده است.

**چالش کار:** مدیری که سبک رهبری تحول گرا و چالش کار تعیین شده برای زیردست را ترکیب می کند میتواند خلاقیت را افزایش دهد. رهبران با فراهم کردن کاری که درگیر کننده، جالب و از نظر شخصی چالش زاست به پیامدهای موفقیت آمیز سازمانشان کمک می کنند. هنگامی که اعضای خلاق یک سازمان دارای رهبر تحول گرا با تکالیفی چالش برانگیز مواجه می شوند ممکن است انتظار داشته باشند که خلاقتر و کارآمدتر باشند.

**حمایت مدیر:** مدیری که سبک رهبری تحولگرا را با حمایت مستقیم از هر زیردست ترکیب می کند ممکن است پیامدهای خلاقیت برای سازمان را بهبود بخشیده و افزایش دهد. رهبران تحول گرا تواناییهای



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

زیردستانشان را ارتقا می‌دهند و اطمینانشان را از طریق رفتار حمایت‌گراانه افزایش می‌دهند. این حمایت بخصوص هنگامی نقش چشمگیرتری دارد که از رفتار خطرپذیر و افکار نوآورانه صورت می‌گیرد. آزادی کاری: مدیری که سبک رهبری تحولی را با فراهم کردن آزادی و خودمختاری انجام دادن کار برای هر زیردست، اما نه بصورت آزادی کامل ترکیب می‌کند می‌تواند خلاقیت سازمان خویش را بهبود بخشد. باس و اولیو (۱۹۹۰) بیان کردند که هنگامی که کارکنان از سطوح بالای آزادی و خودمختاری برخوردار هستند عملکرد طولانی مدت سازمان افزایش می‌یابد. بهترین عملکرد هنگامی اتفاق می‌افتد که هماهنگی و آزادی با همدیگر وجود داشته باشند.

**نفوذ مدیر:** مدیر تحول‌گرای که در سازمان دارای احترام و قدرت می‌باشد بهتر می‌تواند خلاقیت اعضای سازمان را افزایش دهد. نفوذ مدیر شامل احترام به مدیر، نفوذ و قدرت وی در سازمان است. یکی از کارکردهای مهم رهبر معرفی سازمان به روشی مطلوب به منظور انتقال اهمیت سازمان، درستی و قانونی بودن گروه و کسب مدام منابع از سازمان است. اعضای سازمانی که توسط چنین رهبری هدایت می‌شود برای ادامه کار و کمک به موفقیت سازمان برانگیخته می‌شوند. رفتارهای رهبری که احترام برمی‌انگیزند و با خلاقیت سازمانی رابطه دارد عبارتند از: حفظ رابطه مثبت با دیگر مدیران سازمان و تأثیرگذاری بر آنها، و نگهداشتن گروه در یک سطح قدرت بالا.

### نتیجه گیری

با توجه به مطالب فوق تفاوت‌های ساختاری و اجرایی بین مدیریت و رهبری در ابعاد مختلف لایه‌های سازمانی مبرز می‌شود و مشخص می‌شود تاثیر قدرت و اعمال نفوذ رهبری موثرتر و اثربخش‌تر از سیستم‌های ساختار مدیریت (که بیشتر جنبه دستوری، یک طرفه و از بالا به پایین می‌باشد)، است. لذا سازمانها در راستای بقا و ادامه حیات خود در عرصه رقابت جهانی ناچار به پذیرش تغییر و تحول در درون سازمانها هستند که این خود مستلزم تقویت روحیه خلاقیت، امید و توسعه فرهنگ کارآفرینی در بین کارکنان سازمان دارد و این امر تنها در صورتی به صورت بهینه و موفقیت‌آمیز تحقق خواهد یافت که مدیریت سازمانها علاوه بر اعمال سیاستهای مدیریتی انگیزشی، توجه ویژه‌ای به نقش رهبری درون سازمانی داشته باشند و این امر نیازمند بکارگیری سبک خاصی از رهبری بر مبنای شرایط موجود و چشم‌انداز آتی تا بتواند جوی بر سازمان حاکم نماید تا شرایط تغییر و تحول و خلاقیت تسهیل یابد. و همچنین از طریق رهبری است که قادر به دستیابی به چشم‌انداز ایده‌آل سازمان می‌گردند و با توجه به اینکه مشکل‌ترین جنبه تلاشهای تغییر مربوط به تغییر رفتارها و مهارتهای انسانی است، نقش رهبری مدیران در سطوح

مختلف سازمان حرف اول و اساسی را در این تغییر می‌زند لذا توجه به این عامل حیاتی در سازمان‌ها یعنی "رهبری" یکی از ضروریات اجتناب ناپذیر در بقا و توسعه سازمانهاست.

### منابع

- ۱- سلطانی تیرانی، فلورا، نهادی کردن نوآوری در سازمان، انتشارات موسسه فرهنگی رسا، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۷
- ۲- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- ۳- غفوری، فرزاد. اشرد گنجوی، فریده. دهقان، آیت الله. حسینی، سیده مهسا. ۱۳۱۱. "ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی"، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۲
- ۴- رابینز، اس.په ی. ۱۳۱۱. "رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربردها"، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۵- Russell, R. D. (۱۹۹۹). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognition mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۳(۳),
- ۶- Borins, S. (۲۰۰۱), the challenge of innovating in government. The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, February ۲۰۰۱.
- ۷- Shalley C.E. and Gilson L.L. (۲۰۰۴). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*; Vol. ۱۵, p. ۳۳-۵۳.
- ۸- Chen, C.V., Li, H.H. and Tang. Y. (۲۰۰۷). Transformational Leadership and Creativity: Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation. *Proceedings of the ۱۳th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia*. pp. ۶۸۴-۶۹۱.