

رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران و خلاقیت سازمانی کارکنان

حمیدرضا رضاپور^۱، مجید فتاحی^۲

۱. دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، دانشکده مهارت و کارآفرینی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

چکیده

در این مقاله سعی شده تا با بررسی دو مفهوم خلاقیت و سبک رهبری به این مطلب اشاره کنیم که چگونه سبک رهبری می تواند بر خلاقیت کارکنان تاثیر داشته باشد. این مطالعه بیان می کند که رهبری تحول گرا تاثیرات مهمی در دو سطح فرد و سازمانی دارد سازمانهای امروزی نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند به مدد ویژگیهای شخصیتی و جاذبه استثنایی، توان نفوذ بالا و چشم انداز وسیع، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای نهایت استفاده از استعداد و تلاششان در جهت تحقق هدفهای سازمانی ایجاد نمایند. اینگونه رهبران، امروزه رهبران تحول آفرین نام گرفتند. (جاودانی ۳۹، ۱۳۹۰) این رهبران سازمانها را از حال به آینده حرکت داده نیازهای محیطی را تشخیص می دهند و تغییر و تحولات متناسب را تسهیل می کنند. چشم اندازی از فرصتهای بالقوه را برای کارکنان بوجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی استراتژیهای جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می دهند. (موغلی ۴۴، ۱۳۸۲)

واژگان کلیدی: رهبری، سبک رهبری تحول آفرین، خلاقیت.

مقدمه

دنیای امروز دنیایی متحول و متغیر است و همه چیز در آن حال تغییر و تحول است در چنین شرایطی سازمانهای که عامل توسعه و رشد اقتصادی در جامعه هستند، نه تنها باید قادر به مدیریت تغییرات باشند، بلکه باید عامل تغییر بوده و بطور مرتب به بازسازی و تجدید اهداف خود اقدام کنند و اهداف اساسی، در عین حال متغیر خود را تغییر بخشند. بر طبق نظر پورتر (۱۹۸۵) صنعت، مشتریان و ارباب رجوعان، داوطلبان، کارپردازان، رقبا، همکاران، جانشینان و همه ذینفعان، نیروهایی هستند که بر سازمان تأثیر می گذارند و نیاز برای برتری را موجب شده اند (موغلی، ۱۳۸۲، ۱۰۵) در این بین شناخت محیط، تشخیص و درک تحولات و نیز آگاهی از فرصتها، تهدیدات، محدودیتها و امکانات از ضروریات است؛ بنابراین در دنیای امروزی نیاز به رهبرانی است که با خلق چشم اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش ها و الهام بخشی، موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری در آنها و ایجاد هماهنگی، عوامل و عناصر سازمانی را بگونه ای بکار گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کنند و هم موجبات رشد آن را فراهم سازند. چنین رهبرانی باید توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره آمیز را داشته باشند و این حس را در خود و زیردستانشان بوجود آورند که در برابر چالشها و فرصتهای احتمالی واکنش مناسب را از خود بروز دهند. این رهبران با مسئولیت پذیری و بکارگیری قوه تخیل خود و عملی ساختن تخیلات و ایده ها، موجبات تعهد، مشارکت داوطلبانه و تلاش فوق العاده در زیردستان را فراهم آورده و در نهایت سازمانها را به سمت سازمانهای یادگیرنده که می توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازند، هدایت کنند و موجبات لازم برای ایجاد ابتکار و خلاقیت سازمانی و هماهنگی مؤثر در جهت تحقق اهداف را فراهم آورند. چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین می نامند. رهبری تحول آفرین یک فرایند آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت بین رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی، تحول واقعی سازمان با سیستم های اجتماعی از طریق طرح مشارکتی قابل اعتماد، بنا می کند. رهبری تحول آفرین و تحقیق در مورد آن با کارهای برنز (۱۹۷۸، ۲۳) شروع شد و توسط باس (۱۹۸۵، ۶۱) و نظریه پردازان دیگری توسعه داده شده است.

مبانی نظری تحقیق

تعاریف مفهومی و عملیاتی

رهبری تحول آفرین شاین: از نظر ادگار شاین تحول و دگرگونی تغییری است که در فرهنگ همکاری و مشارکت انجام می پذیرد. وی در تجزیه و تحلیل پاسخهایی که از طریق مصاحبه از ۶۰ کارمند اداری در سه سطح به دست آورده بود، ویژگی های رهبری تحول آفرین را شناسایی کرد؛ و مشاهده نمود که در هر سه سطح این ویژگی ها مشترک بوده و با یافته های تحقیق سازگاری دارند. این ویژگی ها عبارتند از:

۱. کانون توجه: رفتارها و اعمال مدیران اولویتهای و علایق و تعهدات آنها را مشخص می کند. مدیران با گفتار و کردار خود به پیروان این پیغام را می رسانند که بر چه اولویتهایی تمرکز دارند.
۲. فعالیتهای هدفمند: هر یک از مدیران در سه سطح مدیریتی، فرآیندهایی را به صورت سیستماتیک و منظم در راستای پیشرفت و نیل به اهداف فردی و گروهی کانون مورد توجهشان تنظیم می کنند.
۳. مدلسازی رفتار مثبت: مدیران در جهت رسیدن به اهداف، رفتارهای مثبت خاصی را مدلسازی می کنند.
۴. تاکید روی منابع انسانی: مدیران به منظور توانمندسازی کارکنان، توجه ویژه ای به فرآیندهای توسعه کارکنان بخش مدیریتی خود دارند.

خلاقیت ۱: یعنی بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یا تبلور یک فکر یا مفهوم جدید و نیز برخی خلاقیت را به ترکیب ایده ها یا ایجاد پیوستگی بین ایده ها تعبیر نموده اند.

نوآوری ۲: نوآوری بکارگیری ایده های نوین ناشی از خلاقیت می باشد در واقع نوآوری عملی ساختن ایده ناشی از خلاقیت را امکان پذیر می سازد و آن را بصورت یک محصول جدید یا خدمت تازه ارائه می نماید.

مدیریت نوآوری: مدیریت نوآوری به عنوان رشته ای که عمدتاً با موضوعات مربوط به چگونگی مدیریت مؤثر بر فرایند نوآوری سر و کار دارد و توجهات زیادی را به خود جلب کرده است چرا که به عنوان یک عامل ارزش آفرین کلیدی در حوزه عملکرد سازمان مطرح می باشد. از آنجا که امروزه نوآوری های تکنولوژیک به تکیه گاه اصلی سازمان ها تبدیل شده است، مدیریت نوآوری به نحو فزاینده ای به عنوان بخش لاینفکی از وظایف سازمان ها مورد ملاحظه قرار گرفته است. یکی از دشواری های اساسی و عمده ای که سازمان های درگیر فعالیت های مختلف مدیریت دانش با آن دست به گریبان هستند نیاز به بهبود مستمر استراتژی نوآوری می

باشد. سازمان ها بایستی به طور مداوم و مستمر بتوانند به کارآمدترین شکل، به بهترین وجه، با سریعترین سرعت و با پایین ترین هزینه و بیشترین اثر بخشی دست به خلق نوآوری بزنند تا بتوانند رقابتی باقی بمانند (Raub, Steffen & Daniel, 2004, PP.714-724).

مدیریت نوآوری دانش مدار: در نتیجه موفقیت هایی که نوآوری های تکنولوژیک در تضمین رشد پایدار و دراز مدت سازمان ها به ارمغان آورده امروزه تأکید استراتژیک بر این سؤال واقع شده است که "نوآوری مبتنی بر دانش" چگونه سازمان ها را قادر خواهد ساخت تا دردیای جدید کسب و کار به رقابت بپردازند. منظور از نوآوری مبتنی بر دانش، آفرینش، تکامل، تبادل و کاربرد ایده های نوین در قالب محصولات و خدمات قابل بازاریابی است که منجر به موفقیت یک سازمان، تداوم حیات اقتصاد ملی و توسعه جامعه می شود. دو عامل کلیدی در تعریف فوق حائز اهمیت است: اول شناسایی دانش و نه تکنولوژی یا منابع مالی به عنوان مؤلفه کلیدی و مرکزی نوآوری، دوم: اعمال و اقدامات مرتبط با مدیریت جریان دانش و استفاده از آن در فرایند نوآوری.

تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی: خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیتهای سازمان؛ مثلاً افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره.

مدیریت نوآوری ۳: فنون مدیریتی که به انگیزش رفتار نوآورانه و تبدیل نوآوریها به فایده عملی و واقعی در قالب محصولات و فرایندها می پردازند.

خلاقیت سازمانی

عبارت است از بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک تفکر و اندیشه نو در بین کارکنان سازمان (الوانی، ۱۳۸۱).

خلاقیت سازمانی را می توان به این صورت تعریف کرد: خلاقیت سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری بوده که برای کل سازمان جدید می باشد. خلاقیت سازمانی واقعیت ساختن تکنولوژی یا کارهای مدیریتی جدید در ارتباط با محصولات یا فرایندهای جدید می باشد (سایمون، ۱۹۹۱).

موت اشاره دارد که خلاقیت سازمانی تعمق و تفکر در جهت تغییر روشهای فعلی برای ایجاد سطوح جدیدی از کمیت، کیفیت و هزینه و رضایت مشتری است. با سادور اشاره دارد که خلاقیت در سازمان ها می تواند توسعه، افزایش و حتی مدیریت شود، نتایج خاص افزایش خلاقیت سازمانی می تواند به شکل محصولات و روش های جدید، کارایی بهبودیافته، انگیزش بالاتر، رضایت شغلی، کار گروهی بیشتر و تمرکز بهتر بر رضایت مشتریان و تفکر استراتژیک مدون تر در تمامی سطوح بروز نماید. (طالعی، حاتمى، دشتكى، ۱۳۸۹)

تعریف رهبری

رهبری مفهومی سهل و ممتنع است؛ از این رو تعاریف متعددی برای آن وجود دارد. تقریباً به تعداد صاحب نظران رهبری از آن تعریف وجود دارد؛ اما در مجموع عقیده بسیاری از دانشمندان مدیریت بر این است که رهبری شامل فرایند نفوذ است. (سرخوش، ۱۳۸۹) این منبع نفوذ می تواند رسمی باشد مانند نفوذی که شخص به خاطر برخورداری از مقام و مسئولیت مدیریتی به دست می آورد.

از آنجا که مشاغل مدیریتی همراه با مقداری اختیارات رسمی است، لذا ممکن است چنین تصور شود که نقش رهبری ساده است به دلیل شغلی که او در سازمان دارد؛ اما نه همه رهبران، مدیر هستند و نه اینکه همه مدیران، رهبر هستند؛ زیرا سازمان به مدیرانش فقط اختیارات معینی را می دهد، اما تضمین نمی کند که آنها می توانند بطور اثربخش رهبری کنند. ما می توانیم رهبرانی را پیدا کنیم که توانایی نفوذ شان ناشی از ساختارهای غیر رسمی است؛ به عبارت دیگر، رهبران به همان اندازه ساختارهای رسمی، می توانند در داخل گروه ها ظاهر شوند. (زالی، ۱۳۸۳)

تکامل نظریه های رهبری

تقریباً پیش از سال ۱۹۵۰ میلادی تاکنون نظریه های رهبری، فراز و نشیب های متعددی را پشت سر گذاشته است در واقع تکامل نظریه های رهبری شامل چهار دسته زیر است:

نظریه های خصوصیات فردی رهبری

در این گروه از نظریات برای رهبر خصوصیتی ذاتی ذکر می شود. براساس این نظریات، رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگی هایی که موهبت الهی اند، شایسته رهبری شده اند؛ بنابراین کسانی می توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیتی چون هوشمندی، برون گرایی، تسلط برخورد، اعتماد به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و امثالهم باشند. (الوانی، ۱۳۸۶، ۱۴۳).

دیویس چهار خصوصیت عمده را برای رهبران ذکر نموده که عبارت است از:

- هوش: تحقیقات انجام شده بر روی رهبران موفق سازمانی نشان می دهد که هوش آنان از میانگین هوش پیروان و مرئوسانشان بیشتر است.
- بلوغ اجتماعی و وسعت دید: رهبران از جهت عاطفی با ثبات بوده، دارای اعتماد به نفس می باشند و نسبت به مسائل و رویدادهای اطرافشان دید و بینش وسیعی دارند.
- انگیزه های توفیق طلبی و نیل به هدف: رهبران دارای انگیزه های قوی برای موفقیت بوده و توفیق طلبند.
- انسان گرایی: انسان گرایی تاکیدگذاری بر ارزش انسن ها خصوصیت بارز دیگر رهبران موفق است. (صفر زاده، ۱۳۸۶، ۲۴۰)

نظریه صفات مشخصه با این که توانست معیارهای روشنی را به منظور توصیف خصلت های عمومی مورد نیاز رهبران ارائه دهد، در عین حال به طور کلی از توصیف ماهیت پدیده رهبری غافل ماند.

این نقیصه بزرگ در درون خود کاستی ها و نارسایی های گوناگون را دربر داشت که شماری از مهمترین آنها عبارت بود از:

- نادیده گرفتن سهم پیروان در تکوین پدیده رهبری؛
- دخیل ندانستن شرایط محیطی در اثربخشی فعالیت های رهبر
- عدم ارائه روش برای تبیین چگونگی نفوذ رهبر بر پیروان
- برقرار نبودن رابطه ای روشن بین ویژگی های مورد نیاز و اقتضائات خاص سازمانی (سنجی، ۱۳۸۰، ۲۸۵)

- ویژگی های رهبری تحول آفرین:

جدول ۱. ویژگی های رهبری تحول آفرین

بنیس و نانوس (۱۹۸۵)	بس (۱۹۸۹)	نادلر و تاشمن (۱۹۸۹)	تیکیودوانا (۱۹۸۶)	کوزش و پسرن (۱۹۸۷)	کانگر (۱۹۸۹)
- ایجاد چشم انداز مشترک	- ویژگی های آرمانی	تعیین چشم انداز - انرژی بخشیدن	- شناسایی نیاز برای تجدید حیات	- الهام بخشی در راستای یک چشم انداز مشترک	- آشکار کردن فرصت های بهره برداری نشده در موقعیت کنونی یا ابلاغ کردن چشم انداز
- معنا دادن از طریق ارتباطات	- رفتار آرمانی	- توانمندسازی	- ایجاد یک چشم انداز جدید	- توانمندسازی دیگران برای اقدام	- ایجاد اعتماد
- ایجاد اعتماد میان رهبر و پیرو	- انگیزش الهام بخش	- ساختاردهی	- نهادینه ساختن تغییر	- مدل سازی و عمل کردن به عنوان یک الگو	- نشان دادن وسایل رسیدن به چشم انداز
- توسعه خویشتن	- ترغیب ذهنی - ملاحظات فردی	- کنترل - پاداش دهی		- تسخیر قلوب	

از میان این دیدگاه ها، به نظر می رسد ابعادی که برنارد بس برای رهبری تحول آفرین مد نظر قرار داده توجهات بیشتری را از جانب سایر اندیشمندان به خود اختصاص داده است. لذا در این تحقیق از مدل بس استفاده شده است. (آغاز، ۱۳۸۴)

جدول ۲. ابعاد و شاخص های رهبری تحول آفرین

ابعاد رهبری تحول آفرین	شاخص های مربوط به هر بعد
ویژگی های آرمانی	القای حس افتخار و غرور به اعضاء برای ارتباط با دیگران نشان دادن احساس قدرت و شایستگی عمل به شیوه ای که احترام دیگران را برانگیزد فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران
رفتارهای آرمانی	صحبت کردن در مورد مهمترین ارزشها و اعتقادات تصریح در اهمیت داشتن یک حس قوی نسبت به هدف توجه به منابع معنوی و اخلاقی تصمیمات اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره مأموریت
ترغیب ذهنی	بررسی دقیق پیشنهادها جهت اطمینان از مناسب بودن آنها در نظر گرفتن دیدگاه های مختلف در هنگام حل مشکلات درخواست بررسی مشکلات از زوایای مختلف پیشنهاد راه های جدید چگونگی انجام کار
انگیزش الهام بخش	صحبت کردن خوشبینانه در مورد آینده جدی صحبت کردن درباره کارهایی که باید انجام شود

تاکید بر اهمیت آینده نگری امید دادن به اعضا بخاطر اینکه اهداف دست یافتنی است	
در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضا رفتار با اعضا به عنوان یک شخص و نه به عنوان یک عضو در نظر گرفتن افراد با نیازها و توانایی ها و خلاقیت های مختلف کمک به دیگران جهت توسعه و گسترش تواناییهای آنان (مقدمی، ۱۳۸۶)	ملاحظات فردی

چهارچوب نظری پژوهش

مدل تحقیق

مدل های مفهومی

جدول ۳. مدل رهبری تحول آفرین بس و آوولیو

ویژگی های آرمانی
رفتارهای آرمانی
ترغیب ذهنی
انگیزش الهام بخش
ملاحظات فردی

(بس و ریگیو، ۲۰۰۶، ۲۱)

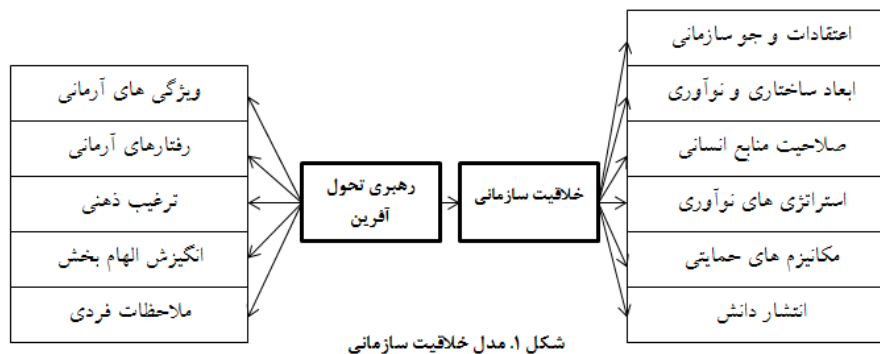
جدول ۴. مدل خلاقیت سازمانی

اعتقادات و جو سازمانی
ابعاد ساختاری نوآوری
صلاحیت منابع انسانی
استراتژی های نوآوری
مکانیزم های حمایتی
انتشار دانش

(آندریو و پولیس، ۲۰۰۱، ۱۷۳)

با توجه به معتبر بودن مدل رهبری تحول آفرین بس و آوولیو و اینکه این مدل در اکثر تحقیقات، مورد استفاده محققین قرار گرفته، لذا در این تحقیق از این مدل استفاده شده است. همچنین از مدل خلاقیت سازمانی آندریو پولیس به دلیل جدید بودن این مدل و اینکه مدلی در این زمینه در دسترس نبود با مشاوره با استاد راهنما و مشاور این مدل انتخاب شد.

مدل عملیاتی تحقیق



پیشینه تحقیق

پیشینه تحقیق داخلی

قربانیا، حدادپور و ملکی (۱۳۹۰) در تحقیقی به بررسی رابطه (تحول آفرین، تبدیلی، عدم مداخله گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسین های فوریت های پزشکی پرداختند. براساس یافته های این پژوهش دو سبک رهبری تحول آفرین و تبادل با رضایت شغلی رابطه معنادار داشته اند و سبک رهبری عدم مداخله گر با رضایت شغلی رابطه نداشت است.

تسلیمی و همکاران (۱۳۹۰) به تدوین الگوی توسعه رهبری تحول آفرین در دانشگاه های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی در دانشگاه پیام نور پرداختند. این پژوهش پیرامون تعدیل بیگانگی شغلی کارکنان دانشگاه پیام نور با بهره گیری از مؤلفه های رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمان و ساختار سازمانی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد، برخلاف تئوری های موجود، رهبری تحول آفرین در دانشگاه پیام نور بر روی بیگانگی شغلی اثر مثبت و معناداری دارد.

جاودانی (۱۳۹۰) در تحقیقی به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که بین میزان تحول آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ اما بین میزان تعامل گرایی مدیران با تعهد سازمانی معلمان، رابطه معنادار وجود ندارد و تعامل آفرینی و تعامل گرایی مدیران نیز بر تعهد سازمانی معلمان، تاثیر معنادار ندارد. همچنین، بین میزان تحول آفرینی مدیران زن و مرد تفاوت معنادار مشاهده شد اما بین میزان تعامل گرایی مدیران زن و مرد تفاوت معنادار مشاهده نشد. علاوه بر این، تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری فرمند بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی معلمان دارد.

پیشینه تحقیق خارجی

کریشنن و آرورا (۲۰۰۸) در تحقیق خود که با استفاده از کارکنان و مدیران پانزده سازمان مختلف شامل هتل ها، بانک ها، شرکت های فناوری اطلاعات و کارخانه های صنعتی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود دارد.

تویگ و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان "رهبری تحول آفرین در سازمان های صنعتی" بر اهمیت نقش سبک رهبری تحول آفرین در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از جانب کارگران تاکید کردند.

مادهو و کریشنن (۲۰۰۵) در پژوهش تجربی تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را در چند کارخانه ی تولیدی در هند مورد آزمون قرار دادند. آنها دریافتند که رهبری تحول آفرین رفتارهای نوع دوستی و وظیفه شناسی کارکنان را افزایش و رفتار فضیلت مدنی را کاهش می دهد این نوع رهبری رفتار جوانمردانه را به طور غیرمعنی داری کاهش می دهد رهبری تحول آفرین تأثیری بر رفتار، ادب و مهربانی کارکنان ندارد.

فی چن (۲۰۰۶) رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را مورد مطالعه قرار داد که نتیجه تحقیق بیانگر این بود که سبک رهبری تحول آفرین باعث ایجاد تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بالای در اعضای سازمان می شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش مروری توصیفی بود که بر روی پژوهش رهبری تحول گرا و خلاقیت تمرکز داشت و با جستجوی، Magiran، scopuse SID و سیویلیکا که گسترده زیادی از مقالات و کتب معتبر را نمایه میکند، در بازه زمانی ۱۳۳۹ تا ۱۳۹۲ انجام گرفت. جستجوی مقالات مرتبط با عنوان مورد مطالعه با استفاده از کلمات کلیدی «رهبری تحول گرا، خلاقیت، انجام گردید. معیار، Transformational leadership، Creative، Leadership style، سبک رهبری» های ورود شامل انگلیسی بودن زبان منابع و درج واژه های مورد جستجو در بخش عنوان یا کلمات کلیدی مقالات بود. در ابتدا تعداد ۲۱۲۱ مقاله پژوهشی و مروری و ۲۱ کتاب مربوط به رهبری تحول گرا و خلاقیت یافت شد؛ که مورد بررسی قرار گرفتند؛ اما به دلیل همپوشانی مطالب ۹۴ منبع مرتبط با موضوع که مناسب ترین آن ها از نظر پوشش موضوع با تاکید بر ماهیت و ویژگی های این دو متغیر بودند، بررسی گردید و در نگارش این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله بعد، موضوعات اصلی و مفاهیم مشترک در راستای پاسخ به سوالاتی مانند رهبری تحول گرا چیست؟ خلاقیت چیست؟ ارتباط بین رهبری تحول گرا و خلاقیت تبیین و تحلیل شد

نتیجه گیری

با ملاحظه ی نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده های تحقیق چنین نتیجه گیری می شود که: رهبری تحول آفرین رابطه معنادار و مثبتی با خلاقیت سازمانی دارد، همچنین براساس آزمون رگرسیون مشخص گردید که رهبری تحول آفرین بر خلاقیت سازمانی تاثیرگذار است و اینکه از بین عوامل رهبری تحول آفرین، توجه و ملاحظه فردی بیش ترین تاثیر را بر خلاقیت سازمانی دارد. همچنین موارد زیر مشخص گردید:

میزان میانگین رهبری تحول آفرین مدیران این سازمان ۳،۴۶ می باشد که از میانگین نظری ۳ بیش تر می باشد لذا می توان گفت: که تمایل مدیران این سازمان به سبک رهبری تحول آفرینی بیشتر از حد متوسط می باشد، به عبارتی مدیران این سازمان تمایل به سبک رهبری تحول آفرین دارند. همچنین میزان میانگین خلاقیت سازمانی در این سازمان ۲،۹۹ به دست آمد که این مقدار نزدیک به میانگین نظری ۳ می باشد لذا می توان گفت خلاقیت سازمانی در این سازمان در حد متوسط می باشد.

با عنایت به نتایج حاصل از تحقیق در جامعه مورد بررسی، اهمیت توجه به بحث رهبری تحول آفرین و بهره گیری از آن در راستای افزایش خلاقیت سازمانی و نهایتاً دستیابی به عملکرد اثربخشی سازمانی، نمایان تر شد. چرا که امروزه سازمان ها نیاز به رهبرانی دارند که با خلق چشم اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش ها و الهام بخشی، موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری در آنها و ایجاد هماهنگی، عوامل و عناصر سازمانی را بگونه ای بکار گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کنند و هم موجبات رشد آن را فراهم سازند. در این راستا و به منظور بالا بردن تمایل مدیران به سبک رهبری تحول آفرین و نهایتاً افزایش خلاقیت سازمانی، پیشنهادات زیر ارائه می شود:

- تقویت ویژگی های آرمانی: در این راستا به منظور افزایش ویژگی های آرمانی پیشنهاد می شود که مدیران به اعضای سازمان نسبت به همکاری و مشارکت افتخار و غرور القا کنند. مدیران برای ایجاد فرهنگ مشارکت در سازمان باید عوامل بازدارنده آن را شناسایی و در جهت رفع آن اقدامات لازم را انجام دهند. اصولاً عوامل بازدارنده را می توان به صورت زیر دسته بندی کرد:

۱. فرهنگ فردگرایی و تک روی در بین کارکنان
 ۲. بدبینی زیردستان نسبت به اثربخشی مدیریت مشارکتی
 ۳. اعتقاد برخی از مدیران به مفروضات تئوری X
 ۴. و این که مدیران مشارکت را عامل تهدید و تزلزل قدرت خود می دانند.
- برای از بین بردن موانع بالا، مدیران باید نسبت به استقرار نظام پیشنهادها در سازمان اقدام کنند. در این زمینه مدیران سعی کنند هر چندگاه جلسات غیررسمی بین کارکنان و مدیران و نیز جلسات پرسش و پاسخ نمایند و کارکنان را از چگونگی عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیشگیری از وقوع هرگونه مشکلات کاری مطلع سازند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند. البته نبایستی فقط یک روش یکنواخت را در آنها به کار گرفت، بلکه باید کلیه روش های مشارکت را با توجه به وضعیت محیطی سازمان مورد استفاده قرار داد تا مشارکت به صورت کاذب استقرار نیابد.
- تقویت رفتار آرمانیک در این راستا به منظور افزایش رفتار آرمانی پیشنهاد می شود تا در سازمان:
 ۱. در مورد مهمترین ارزش ها و اعتقادات صحبت شود.
 ۲. اهمیت داشتن یک حس قوی نسبت به هدف تصریح گردد.
 ۳. به منافع معنوی و اخلاقی تصمیمات توجه شود.
 ۴. به حس همکاری گروهی درباره ماموریت سازمان اهمیت داده شود.
 - با توجه به این که مولفه توجه و ملاحظه فردی بیش ترین همبستگی با خلاقیت سازمانی را دارد و با توجه به آزمون رگرسیون، این متغیر بیشترین تاثیر را بر روی خلاقیت سازمانی دارد موارد زیر به مدیران این سازمان پیشنهاد می شود:

هر یک از کارکنان را به عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی ها و خلاقیت های متفاوت از دیگران است، در نظر بگیرند و علاوه بر این که با آنها به عنوان عضوی از سازمان رفتار می کنند به آن ها به عنوان یک شخص نیز احترام قائل شوند. همچنین پیشنهاد می شود وقت و زمان بیش تری را برای راهنمایی و آموزش کارکنان قرار دهند و کارکنان را در جهت توسعه و گسترش توانایی های آنها یاری و کمک رسانند.
 - تقویت ترغیب ذهنی کارکنان: در این راستا پیشنهاد می شود به منظور اهمیت دادن به ترغیب ذهنی کارکنان و افزایش آن راهکارهای زیر مد نظر قرار گیرد:
 ۱. بررسی دقیق روی پیشنهادها، اجرایی، به جهت اطمینان از مناسب بودن آنها، انجام گیرد.
 ۲. دیدگاه های مختلف در هنگام حل مشکلات در نظر گرفته شود.
 ۳. بررسی مشکلات از زوایای مختلف درخواست گردد.
 ۴. راه های جدید چگونگی انجام کار، پیشنهاد گردد.
 - تقویت انگیزش الهام بخش کارکنان: در این راستا پیشنهاد می شود به منظور افزایش انگیزش الهام بخش پیشنهادات زیر مد نظر قرار گیرد.
 - در مورد آینده خوشبینانه صحبت شود.
 - درباره کارهای که باید انجام گیرد به طور جدی صحبت و بحث شود.
 - بر آینده نگری و اهمیت آن تأکید گردد.
 - اعضا را در جهت دست یافتنی بودن اهداف، امیدوار کنند.

فهرست منابع

۱. آغاز، محمد (۱۳۵۱) شناخت ابعاد و عوامل رهبری تحول آفرین براساس سخنان امام خامنه‌ای (مدظله العالی) (دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال، ۱۱، شماره، ۱، بهار و تابستان ۱۳۵۱)

۲. بیک زاده و نجفی ثالث (۱۳۹۰). در تحقیقی به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال هشتم، شماره، ۱۱ بهار ۱۳۹۰
۳. بیگی، حسن، حسن زاده، علی (۱۳۵۹) بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری و تأثیر آن بر بهره وری نیروی انسانی، نشر کارآفرینان، ص ۱۰۳-۱۱۱
۴. جاودانی، محمد (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعاملگرا با تعهد سازمانی معلمان. پژوهش نامه مبانی تعلیم و تربیت،
۵. رضائیان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی (۱۳۷۹) ناشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها.
۶. زالی محمد رضا (۱۳۵۳). رهبری تحول آفرین، فصلنامه مصباح، دانشگاهها و آموزشهای شهر تهران، مجله مطالعات تربیتی و روان شناسی، شماره ۳.
۷. سنجقی، محمدابراهیم؛ اقتضائات خاص سازمانی، بهار و تابستان ۱۳۵۰- شماره ۳۷: ۱۱۳-۱۵۱
۸. صادقی مال امیری، منصور، خلاقیت، مدیریت، تحول سازمانی، اندیشه و تفکر خلاق، کتابخانه مرکزی و مرکز اطلاع رسانی شهرداری اصفهان.
۹. ضیایی، نرگسیان (۱۳۵۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۱، نیمه دوم ۱۳۵۹
۱۰. طالعی فر رضا، حاتمی نسب سیدحسن، خوش خلق دشتکی عباس (۱۳۵۹) بررسی دیدگاه مدیران درباره موانع خلاقیت سازمانی و ارتباط آن با متغیرهای جمعیت شناختی (مطالعه موردی: مدیران و سرپرستان واحد عملیات غیرصنعتی پالایشگاه گاز ایران) نشریه: مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت: ۱۶۹-۱۹۷.
۱۱. طالعی، حاتمی نسب، خلق دشتکی (۱۳۵۹). بررسی دیدگاه مدیران درباره موانع خلاقیت سازمانی و ارتباط آن با متغیرهای جمعیت شناختی "فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت
۱۲. قربانیان، عظیمه؛ حدادپور، عباس (۱۳۹۰). رابطه سبک رهبری (تحول آفرین تبدیلی عدم مداخله گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسینهای فوریتهای پزشکی "مجله پرستاری و مامایی تبریز ش. ۱۹.
13. dams, R. Bessant, J. and Phelps, R. (2006). "Innovation management measurement: a review", vol. 8 No. 10, p-21-47.
14. Amabil tm (1993) "the social psychology of creativity". new Yorkverlag.
15. Andriopoulo, (2001) "Determinants of organizational creativity", Management Decision, Vol 39. Num 10, pp.834-841.
16. Asgari, et al (2008). "The relationship between transformational leadership behaviors, and organizational justice and organizational citizenship behavior (OCB)". European Journal of Scientific Research, Vol.23 No.2, PP: 227-242.
17. Bass B. Riggio R (2006). "Transformational leadership". New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
18. Begles Heller et al. (1999)"The Creativity advantage- is your organization the Leader of the pack? Industrial and Commercial Trainnig, 30 (5), 179-84.
19. Blankenship S. (2010). "The consequences of transformational leadership and/or transactional leadership in relationship to job satisfaction and organizational commitment for active duty women serving in the Air Force Medical Service". Unpublished doctoral dissertation, University of Nova Southeastern United States Florida.
20. Chen, M. f. (2006). "The relationship among transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior – a study of network department in a telecommunication company", www.sciencedirect.com
21. Espactor, M. (2004), "Crossing cultures": training effects on the.

22. Jung di. Sosike. (2002). "Transformational leadership in work group: the role of empowerment cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance 33: 313-36.
23. Jung di.cow c. wu (2003) "the role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypothes and some preliminary finding". leadership quarterly: 14: 525.
24. Kark, R. (2004), "The transformational leader. Who is (s)he? A feminist perspective", Journal of Organizational Change Management, Vol 17, iss 2, pp 160-176.
25. Koontz and Heins Weihrich (1990); "Essentials of Management", Fifth Edition Mc Graw- Hill Co.
26. Krishnan, V. R. Arora, P. (2008). "Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior". Asia-Pacific Business Review, IV (1), PP: 34-43.
27. Madhu, B. Krishnan, V. R. (2005). "Impact of Transformational Leadership and Karma- Yoga on". Organizational Citizenship Behavior. Prestige Journal of Management and Research, 9 (1), PP: 1-20.
28. Mason, G. Beltramo, J. and Paul, J. (2004), "External knowledge sourcing in different national settings: a comparison of electronics establishments in Britain and France", Research Policy, vol.33, p.53-72.
29. Oldham G. Cumming A. (1997). "Enhancing creativity: Managing work context for the high potential employee", California Management Review 40. Pilar, Jerez Gomez, Jose, Cespedes.