

## تاثیر رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارکنان و نقش تعدیل کننده انگیزه ذاتی (مطالعه موردی: سازمان تامین اجتماعی تبریز)

### داود پایدارفرد

استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول).

Paydarfard@iaut.ac.ir

### فاطمه مرادی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

f.moradiiii@yahoo.com

### راضیه مظلومی پور

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

raziehmazlomipour@gmail.com

### حسین محلوجی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

ho\_n1176@yahoo.com

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیلی انگیزه ذاتی بر تاثیر رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارکنان می باشد. روش تحقیق با توجه به ماهیت موضوع از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و از نوع پیمایشی و علی بوده و برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان سازمان تامین اجتماعی تبریز بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها از روش معادلات ساختاری و نرم افزار Pls استفاده شد. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه ها نشان داد نفوذ ایده آل به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد. انگیزه الهام بخش به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد. اما تحریک فکری بر خلاقیت کارکنان تأثیر گذار نبود. ملاحظات فردی به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد. اما انگیزه ذاتی تأثیر رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارکنان را تعدیل نمی کند.

**کلیدواژه ها:** انگیزه ذاتی، رهبری تحول گرا، خلاقیت کارکنان.

## مقدمه

امروزه سازمان ها در محیطی بسیار پر جنب و جوش با توسعه سریع فناوری کار می کنند و سازمان ها را ملزم می کنند تا خلاقیت و نوآوری را در محصولات و خدمات به ارمغان آورند. حجم قابل توجهی از ادبیات بر اهمیت خلاقیت کارکنان برای نوآوری تاکید کرده است (اوکواک و اودراگو، ۲۰۱۷). زیرا برانگیختن خلاقیت فردی یک عنصر حیاتی برای رقابتی ماندن شرکت ها و بقا در بازار است. سازمان های مختلف نیز دائماً به دنبال راه های متفاوتی برای الهام بخشیدن به کارکنان خود برای کار خلاقانه و توسعه ایده های نوآورانه هستند (گو و همکاران، ۲۰۱۵). در نتیجه، بسیاری از محققان علاقه مند به درک پویایی خلاقیت کارکنان به ویژه برای شناخت عواملی هستند که خلاقیت را در سازمان ها توسعه می دهند یا مانع آن می شوند. رهبری یکی از عوامل مهمی است که بر رفتار خلاقانه کارکنان و نوآوری سازمانی تأثیر می گذارد. علاوه بر این، "رهبری به عنوان یک محرک کلیدی برای نوآوری سازمانی مطرح شده است" (پراساد و جونی،

۲۰۱۶). سبک رهبری تحول آفرین در مقایسه با سایر سبک های رهبری در بین محققان رهبری محبوبیت زیادی پیدا کرده است به دلیل رویکردهای متفاوت آن برای ایجاد انگیزه خلاقیت در کارکنان در مقایسه با سایر سبک های رهبری. علاوه بر این، سبک رهبری تحول آفرین در تأثیرگذاری بر خلاقیت کارکنان بسیار مهم است و برای شناسایی فرصت های جدید و توسعه شایستگی ها در سازمان ها مناسب است. رهبران تحول آفرین اعتماد و ارزش های کارکنان را افزایش می دهند. در نتیجه، نتیجه کارمند فراتر از سطح مورد انتظار آنها افزایش می یابد. اگرچه رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است، تحقیقات گذشته شاهد نتایج متفاوتی در مورد تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان بوده است، از جمله باسو و گرین (۱۹۹۷)، تأثیر منفی و گونگ و همکاران (۲۰۰۹)، به تأثیر مثبت و معنی داری داشت یافته اند. علاوه بر این، هیچ مطالعه ای تأثیر مستقیم چهار بعد رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان را بررسی نکرده است. علاوه بر این، مطالعاتی که ارتباط مستقیم بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی را بررسی می کنند بسیار نادر هستند و نیاز به بررسی بیشتر دارند. همچنین تحقیقات قبلی همچنین نشان داده است که انگیزه درونی نقش کلیدی در افزایش خلاقیت کارکنان دارد و مقدار قابل توجهی از ادبیات مرتبط نشان می دهد که انگیزه درونی تأثیر مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارد (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). با این حال، یافته های متناقضی در ادبیات در مورد نقش انگیزش درونی وجود دارد، مانند، شین و ژو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، اثر نیمه واسطه انگیزه درونی را یافته است، مطالعه تان و چونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، نتایج میانجی گری مثبتی را نشان می دهد، در حالی که مطالعه گوموشلو اوغلو و ایلسی (۲۰۰۹)، نتایج میانجی مثبت/معنی داری پیدا نکردند. از این رو، نقش انگیزش درونی نیاز به تفسیر بیشتری دارد. علاوه بر این، هرمان و فلفه<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، نیز ضرورت بررسی سایر متغیرهای تعدیل کننده را برای پیش بینی خلاقیت کارکنان بیان کردند. علاوه بر این، جیوتی و دیو<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، بر بررسی سایر متغیرهای تعدیل کننده برای ایجاد روابط قوی از نتایج رهبری تحول آفرین تأکید کردند. با توجه به مطالب بیان شده در بالا در این پژوهش سعی شده است به این سوال پاسخ داده شود که رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارکنان با نقش تعدیل کننده انگیزه ذاتی چه تأثیری دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری تحول گرا

بر اساس نظریه رهبری تحول گرا، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوب دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحولی آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده، موانع بالقوه درون سیستم را بر طرف می کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می کند (بونکی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). رهبران تحول گرا، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نفوذ فوق العاده و عمیق دارند و از طریق تعیین وظایف محول شده، الزامات و نقش، پیروان خود را در راستای اهداف مشخص، راهنمایی می کنند و بر می انگیزانند. هدف رهبری تحول گرا فراتر از ارضای نیازهای فوری می باشد. رهبری تحول گرا در جستجوی انگیزه های بالقوه در پیروان، جلب توجه آن ها به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است؛ ویژگی متمایزکننده رهبری تحول گرا آن است که رهبران و پیروان، هر دو هدف مشترکی دارند و در جهت رسیدن به آن بسیار تلاش می کنند (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰). اتخاذ رهبری تحول گرا به ویژه در

<sup>1</sup> Shin & Zhou

<sup>2</sup> Tan and Chong

<sup>3</sup> Herrmann & Felfe

<sup>4</sup> Jyoti & Dev

<sup>5</sup> Boenke & et al

موقعیت های غیرمعمول مانند دوره های الزام سازمان به سازگاری با محیط که مستلزم اعمال تغییراتی برای سازگاری است، بسیار اهمیت دارد (سیانگچو کویو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). رهبران تحولی به دنبال فرصت برای تغییر به منظور رشد، نوآوری و بهبود محیط شان می باشند. رهبران تحولی دارای چشم انداز جمعی شفاف بوده و ارتباطات بین کارکنان را به صورت اثربخش اداره کرده و ایشان را به تحرک و وا می دارند که در انجام فعالیتهای خود نوآور و خلاق باشند (پوندر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). این نوع رهبری فراتر از نوع سنتی رهبری تبدالی است که تاکید بر فعالیتهای اصلاحی مبادله دو طرفه و پاداش ها دارد. بنابراین می توان چنین بیان داشت که رهبری تحولی، فرایند تاثیر تغییرات عمده در نگرش و مفروضات اعضای سازمان و ایجادکننده تعهد برای تغییرات عمده در اهداف و استراتژی می باشد. استدلال گسترده ای وجود دارد که تغییرات پویا و پیچیده مانند تغییرات فرهنگی که برای بهبود پایدار مدرسه الزامی است، به احتمال زیاد پیامد رهبری تحولی هستند. این سبک رهبری بر مشارکت افراد و ارتباطات آنها تاکید دارد و نیازمند رویکردی است که احساسات، نگرش ها و باورها را متحول سازد. رهبری تحولی صرفاً ساختار را مدیریت نمی کند بلکه به طور هدفمند به دنبال تاثیر بر فرهنگ مدرسه به منظور تغییر آن می باشد (رابین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). رهبری تحولی اشاره به آن نوع رهبری دارد که در آن رهبران کاریزما دارند و ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی را برای پیروان فراهم می کند (بیگره<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). رهبران تحول گرا بینش سازمانی پویایی را به وجود می آورند که اغلب موجب دگرگونی در ارزش های فرهنگی می شود که نوآوری بزرگتر را منعکس کنند (پاور و ایسمن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷). رهبری تحول گرا همچنین به دنبال پیوند بین علایق فردی و جمع می باشند تا به زیردستان اجازه می دهد برای اهداف متعالی تر کار کنند. برنز<sup>۶</sup> (۱۹۷۸)، رهبری تحول گرا را به عنوان فرایندی می داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند کرده تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند (الحسینی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، برنز (۱۹۸۷)، رهبری تحول گرا را به عنوان فرایندی می داند که در آن رهبران و پیروان سطح بالایی از اخلاق و انگیزه را افزایش می دهند (کرافورد<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵).

### خلاقیت و انگیزه ذاتی

خلاقیت، بکارگیری توانایی ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. از نظر استیفن پی رابینز، «خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست». خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان همچون افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره (پاپ و هوراتو، ۲۰۲۰). محققین سرشناس آزمایشگاه روانسنجی دانشگاه کارولینای شمالی آمریکا از جمله تی. جی. تورستون و جی. جی میلنجر (۱۹۵۴)، طی پروژه ای مشترک با دانشگاه شیکاگو که قصدشان ساخت یک آزمون معتبر برای سنجش خلاقیت پرسنل شرکت عظیم جنرال موتورز و شناخت افراد خلاق و غیر خلاق بود دریافتند: افراد خلاق کار منظم و سیستماتیک را دوست ندارند، کم حوصله بوده، از گوش دادن به سخنرانی در رنج هستند، بی قرار و ناآرام می باشند، در بیان عقاید خود صراحت دارند، اهل مطالعه هستند اما نه برای حل مشکلات، تمایلات هنری مشخصی دارند، وقت زیادی در بیرون از منزل سپری نمی کنند، از مشکلات نمی هراسند، نگرانی کمتری از آینده دارند، تحت شرایط فشار بهترین ایده ها را ارائه می

<sup>1</sup> Siangchokyoo et al.

<sup>2</sup> Pounder

<sup>3</sup> Rubin

<sup>4</sup> Beugre

<sup>5</sup> Power and Eisman

<sup>6</sup> burns

<sup>7</sup> Al-Husseini

<sup>8</sup> Crawford

دهند (مظفرزاده و عباسی، ۱۴۰۱). مردم کنجکاو هرگز خسته نمی شوند برای آنها زندگی یک پژوهش پایان ناپذیر است (رایبزر، ۱۹۹۱). اقلیت افراد خلاق مثبتند آنان کسانی هستند که در میان تردیدها و ناامیدی ها، جرقه امید و خوش بینی را روشن نگه می دارند اقلیت افراد خلاق به پیشرفت فرهنگ معتقد بوده و تحرک افزون تری به چرخهای تاریخ، توسعه و ترقی جامعه و بشریت می دهند. افراد خلاق خود را مقید می شمارند تا از حد انتظاری که دیگران از آنها دارند فراتر روند. از نظر افراد خلاق هر گز زمان برای نیل به هدف محدود نیست. این جملات تنها گوشه ای از اظهار نظر صاحب نظران در مورد خصوصیات افراد خلاق است. برخی از روانشناسانی مانند تایلور و بارون<sup>۱</sup> (۱۹۶۳)، کوشیده اند خلاقیت را با ویژگی های شخصیتی مشخص سازند آنان ویژگی های بارزی چون استقلال عمل، نسبی گرایی، اذعان به اشتباه، میل به پیچیدگی و تازگی و شوخ طبعی را برای خلاقان برشمرده اند. استیز<sup>۲</sup> نیز سلامت روانی، انعطاف پذیری، ترجیح پیچیدگی، استقلال و قوه ابتکار را از جمله خصوصیات خلاقان برشمرده است. افراد خلاق حتی از دوران کودکی معمولاً خصوصیات شخصیتی و رفتاری متفاوت، جالب و گاه عجیب دارند. مطالعه در احوال دانشمندان و هنرمندانی که دستاوردهای اصیل و مهمی در رشته هایشان داشته اند نشان میدهد که عوامل شخصیتی نظیر استقلال در قضاوت، برخورداری از انگیزه پیشرفت، ابتکار عمل و بردباری در برابر ابهامات از جمله شرایط مهم در دستیابی به کشفیات خلاق هستند. از طرف دیگر، انگیزه ذاتی یک حرکت درونی است که شخص را وادار به انجام یک فعالیت می کند، نه برای پاداش های بیرونی، بلکه به این دلیل که خود عمل لذت بخش است. به عبارت دیگر، فرد برای تفریح، چالش یا رضایت خاطر انجام یک فعالیت انگیزه دارد، نه برای نتیجه، فشار یا پاداش خارجی (قربانی، ۱۳۹۳).

کیو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، در مقاله ای به بررسی افزایش خلاقیت تیمی در میان متخصصان فناوری اطلاعات از طریق اشتراک گذاری دانش و پاداش های انگیزشی: دیدگاه خودتعیین گری پرداختند. دو نوع اشتراک گذاری دانش الگوهای متفاوتی را از نظر سوابق و نتایج نشان می دهند. به طور خاص، اشتراک گذاری دانش درونی تاثیر مستقیم بر خلاقیت تیم نمی گذارد، در حالی که اشتراک گذاری دانش اضافی بر خلاقیت تیم تأثیر می گذارد. پاداش های درونی به طور قابل توجهی بر اشتراک گذاری دانش درون نقشی و برون نقشی تأثیر می گذارد و تأثیر بر دومی بیشتر است. پاداش تصویر تأثیر بیشتری بر اشتراک گذاری دانش درون نقشی نسبت به اشتراک گذاری دانش اضافی دارد. علاوه بر این، دو شکل از پاداش های بیرونی نامشهود درونی سازی را نشان می دهند.

عدیل و همکاران (۲۰۲۳)، در مقاله ای به بررسی اهمال کاری، نقش توانایی به اشتراک گذاری دانش، انگیزه مستقل و مشارکت در کار برای خلاقیت کارکنان پرداختند. هدف اصلی این تحقیق بررسی اهمال کاری به عنوان یک عنصر سازنده آینده نگر از فرآیند خلاق در میان کارکنان شاغل در سطوح مختلف سلسله مراتبی در یک سازمان چینی بود. نتایج این تحقیق نشان داد که بین اهمال کاری با خلاقیت رابطه معکوس وجود دارد، در حالی که خلاقیت در سطوح متوسط اهمال کاری قوی ترین است. با این حال، زمانی که انگیزه مستقل و/یا تعامل با کار قوی هستند، اهمال کاری یک ارتباط U شکل معکوس را نشان می دهد. با این حال، در سناریوهایی که هر دو انگیزه خودمختار و درگیری وظیفه کم هستند، اهمال کاری رابطه خطی منفی دارد. با نتایج این تحقیق نشان داد که اهمال کاری متوسط بر تولید ایده های خلاقانه تأثیر علی دارد. همچنین این تحقیق نشان داد که تا زمانی که کارمندان از انگیزه مستقل قوی یا تعهد کاری بالایی برخوردار بودند، سرپرستان آنها رتبه های بهتری را به آنها اعطا می کردند که در انجام تکالیف خود به تعویق بیفتند.

<sup>1</sup> Taylor & Borron

<sup>2</sup> Estiz

<sup>3</sup> Cui

پالیوا و همکاران (۲۰۲۲)، در مقاله ای به ارزیابی نقش خلاقیت و انگیزه در سنجش آموزش و هدف کارآفرینی پرداختند. هدف این مطالعه بررسی ارتباط بین آموزش کارآفرینی و هدف کارآفرینی و مدل میانجی گری چندگانه خلاقیت و انگیزه کارآفرینی است. این مطالعه نمونه ای متشکل از ۳۰۰ دانشجوی را به کار گرفت که دوره های توسعه کارآفرینی (دوره های کوتاه مدت و حرفه ای) را از مؤسسات آموزش عالی واقع در چهار ایالت شمال هند مطالعه کرده اند. داده ها با استفاده از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شدند. تحقیقات نشان داد که آموزش کارآفرینی ارتباط قابل توجهی با هدف کارآفرینی و انگیزه کارآفرینی دارد اما نه با خلاقیت. همچنین مشاهده گردید که انگیزه کارآفرینی وابستگی بین آموزش کارآفرینی و هدف کارآفرینی را تسهیل می کند، اما خلاقیت این کار را نمی کند. گنزالز و گراسیا آلمیدا (۲۰۲۱)، در مقاله ای به بررسی نوآوری، نقش خلاقیت، دانش و انگیزه درونی کارکنان پرداختند. این مطالعه منجر به ارائه شش فرضیه تحقیق پس از بحث در مورد تأثیر بالقوه شش عامل خاص بر تولید پیشنهادهای نوآورانه می شود. این عوامل عبارتند از خلاقیت، تجربه کاری و تحصیلات رسمی (دانش)، همراه با انگیزه درونی، پاداش مستقیم و ادراک از اعتبار سیستم پیشنهادات (انگیزه). این فرضیه ها با داده های ۱۵۳ کارمند در هتل های تریف (اسپانیا) مورد آزمایش قرار می گیرند. نتایج نشان دهنده ارتباط خلاقیت، تجربه کاری و درک کارکنان بوده که پیشنهادهای مورد تجزیه و تحلیل و توجه قرار می گیرند. همچنین تأثیر مثبت کار در این هتل ها در مقابل هتل های تجاری مورد تایید قرار گرفت.

شافی و همکاران (۲۰۲۰)، تأثیرات رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارکنان با نقش تعدیل کننده انگیزه ذاتی را بررسی کردند. داده ها از ۱۶۴ زوج سرپرست-کارمند ۳۱ شرکت نرم افزاری پاکستانی جمع آوری شد. یک رویکرد سه مرحله ای برای SEM، برای بررسی متغیرهای میانجی و تعدیل کننده استفاده شد. یافته ها نشان می دهد که تأثیر ایده آل شده، تحریک فکری و انگیزه الهام بخش تأثیر زیادی بر نوآوری سازمانی و خلاقیت کارکنان دارند، اما ملاحظه فردی ارتباط معناداری با نوآوری سازمانی و خلاقیت کارکنان پیدا نکرد. یافته ها همچنین تأثیر تعدیل کننده مثبت و معنادار انگیزش درونی را برای رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان ثابت کردند. بنابراین، از طریق سبک رهبری تحول آفرین، می توان خلاقیت کارکنان را با اثر تعاملی انگیزش درونی با الهام بخشیدن به کارکنان برای تفکر خارج از چارچوب منجر به نوآوری در سازمان ارتقا داد.

افسار و همکاران (۲۰۱۹)، به بررسی تأثیر رهبری تحول گرا و نقش رفتارهای شغلی بر رفتار کاری نوآورانه پرداختند. برای جمع آوری داده ها از رویکرد کمی و مقطعی استفاده شد. داده ها از ۳۲۵ زیردستان و ۱۲۶ سرپرست شاغل در صنعت هتلداری جمع آوری شد. از زیردستان خواسته شد تا سبک رهبری تحول آفرین سرپرستان مربوطه و رفتارهای مهارت آفرینی شغلی و اشتراک دانش خود را ارزیابی کنند. از سرپرستان خواسته شد تا رفتار کاری نوآورانه زیردستان مربوطه را ارزیابی کنند. نتایج نشان داد که رفتارهای ایجاد شغل (افزایش منابع شغلی ساختاری، افزایش منابع اجتماعی و افزایش چالش های شغلی) تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان را واسطه می کند. علاوه بر این، اشتراک دانش رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار کاری نوآورانه را تعدیل کرد.

اوتو (۲۰۱۸)، اثر تعدیل کننده ی رفتار شهروندی سازمانی بر تأثیر تعهد سازمانی، رهبری تحول گرا و انگیزه کاری بر عملکرد کارکنان را بررسی کردند. این مطالعه در ماه های آوریل تا ژوئن ۲۰۱۶ انجام شد. در این مطالعه تأثیر رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی، انگیزه کاری، رفتار شهروندی سازمانی و مسئول عملکرد دبیرخانه منطقه ای استان پاپوا مورد آزمایش قرار گرفت. مدل سازی با استفاده از معادلات ساختار مورد استفاده قرار گرفت و برنامه تحلیل سازه های لحظه ای ایموس است. نتایج مطالعات نشان می دهد که تعدیل رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین تعهد سازمانی، رهبری تحول آفرین، انگیزه کاری، عملکرد کارکنان دبیرخانه ناحیه در استان پاپوا تأثیر معناداری ندارد.

حسینی و همکاران (۱۴۰۳)، در مقاله ای به بررسی طراحی الگوی انگیزش درونی معلمان آموزش و پرورش با استفاده از روش ترکیبی پرداختند. نتایج بخش کیفی نشان داد که عوامل تاثیرگذار مثبت (عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل برون سازمانی) و عوامل تاثیرگذار منفی (عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی) انگیزش درونی را تحت تاثیر قرار می دهند و انگیزش درونی نیز موجب دو دسته پیامدهای فردی و سازمانی می شود. ابعاد انگیزش درونی نیز شامل اهمیت حرفه معلمی، چالشی بودن شغل، جذابیت شغل، استقلال معلمان، علاقه به شغل، احساس موثر بودن و سودمندی، تعادل کار-زندگی، توسعه حرفه معلمی؛ غنی سازی حرفه معلمی، اغناء حس کنجکاوی است. نتایج بخش کمی نیز نشان می دهد که عوامل شناسایی شده در بخش کیفی، بر انگیزش درونی تاثیر معنادار دارند.

مددی و همکاران (۱۴۰۲)، به بررسی راه های ایجاد انگیزه و خلاقیت در دانش آموزان پرداختند. با ایجاد انگیزه و خلاقیت در دانش آموزان، می توان به آن ها کمک کرد تا بهترین نسخه خود را در یادگیری و پیشرفت حرفه ای خود بیاندازند. فراهم کردن محیط های متنوعی برای یادگیری مانند گروه های کاری، بازیهای نقش آفرینی، ارائه ی پروژه های عملی و استفاده از فناوریهای آموزشی متنوع، میتواند خلاقیت و انگیزه را افزایش دهد. توجه به قدرت ها و تواناییهای دانش آموزان، برای رسیدن به هدف خود، به آن ها اعتماد کنید و از آن ها تشویق کنید. تشویق دانش آموزان به تلاش و استفاده از خلاقیتشان میتواند انگیزه آن ها را افزایش دهد. بازخورد مناسب و سازنده به دانش آموزان درباره ی پیشرفت و عملکردشان کمک میکند. بازخورد بر اساس اهداف و موارد قابل اندازه گیری معین، انگیزه دانش آموزان را افزایش خواهد داد. نتایج حاکی از آن است که در عین حال که از روش های مختلف برای ایجاد انگیزه و خلاقیت استفاده میکنید، به نیازها و شخصیت هر دانش آموز توجه کنید و رویکردهای فردی برای برقراری انگیزش مناسب اعمال کنید.

معارفی و رحمانی (۱۴۰۱)، در مقاله ای به بررسی تاثیر بی نزاکتی همکاران بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی فرسودگی عاطفی و انگیزه درونی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد بی نزاکتی همکاران به ترتیب با ضرایب مسیر  $0/41$ ،  $-0/85$  و  $0/6$  و آماره  $t$  بالاتر از  $1/96$  بر خلاقیت کارکنان، فرسودگی عاطفی و انگیزه درونی تاثیر معناداری دارد. نقش میانجی متغیرهای فرسودگی عاطفی و انگیزه درونی نیز تایید شد. همچنین، بی نزاکتی کارکنان باعث افزایش فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه درونی و در نتیجه کاهش خلاقیت کارکنان شد. بنابراین پیشنهاد گردید مدیران توجه ویژه ای به زدودن رفتارهای توأم با بی نزاکتی در سازمان نمایند.

کیانفر و همکاران (۱۴۰۰)، رهبری تحول گرا، شرایط نوآوری، اثربخشی مستقل و خلاقیت کارکنان را بررسی کردند. یک بررسی بر روی یک نمونه یک گروه دو عضوی یا جفت متشکل از ۳۷۲ کارمند و سرپرستان بی واسطه ی شان صورت گرفت. یافته ها حاکی از این است رهبران تحول گرا میتوانند شرایط نوآوری را فراهم آورند تا خلاقیت کارمند ارتقا پیدا کند. به علاوه، یک نقش تعدیل کننده ی مهم اثر بخشی مستقل خلاق، در رابطه ی بین شرایط نوآوری و خلاقیت کارمندان یافت شد. یافته ها آشکار میکنند، کارمندان دارای ملجا اثر بخشی مستقل خلاق بالا برای رفتار خلاقانه هستند در زمانیکه یک شرایط نوآوری حامی را دریافت می کنند.

فتحی و شریفی رهنمو (۱۳۹۹)، به پیش بینی خلاقیت سازمانی کارکنان بر اساس نوع رهبری تحول آفرین مدیران با تأکید بر نگهداشت سازمانی نیرو پرداختند. در این پژوهش، از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری، کارکنان انتظامی شهر همدان را شامل می شود که از طریق نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۱۹۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. در ادامه، جهت جمع آوری داده های موردنیاز از دو پرسشنامه استاندارد ام. ال. کیو و خلاقیت رندسیپ استفاده شده که پایایی آن ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب در پرسشنامه های مذکور  $0/91$ ،  $0/89$  محاسبه گردید که در ادامه جهت آزمون فرضیه ها از شاخص های آمار

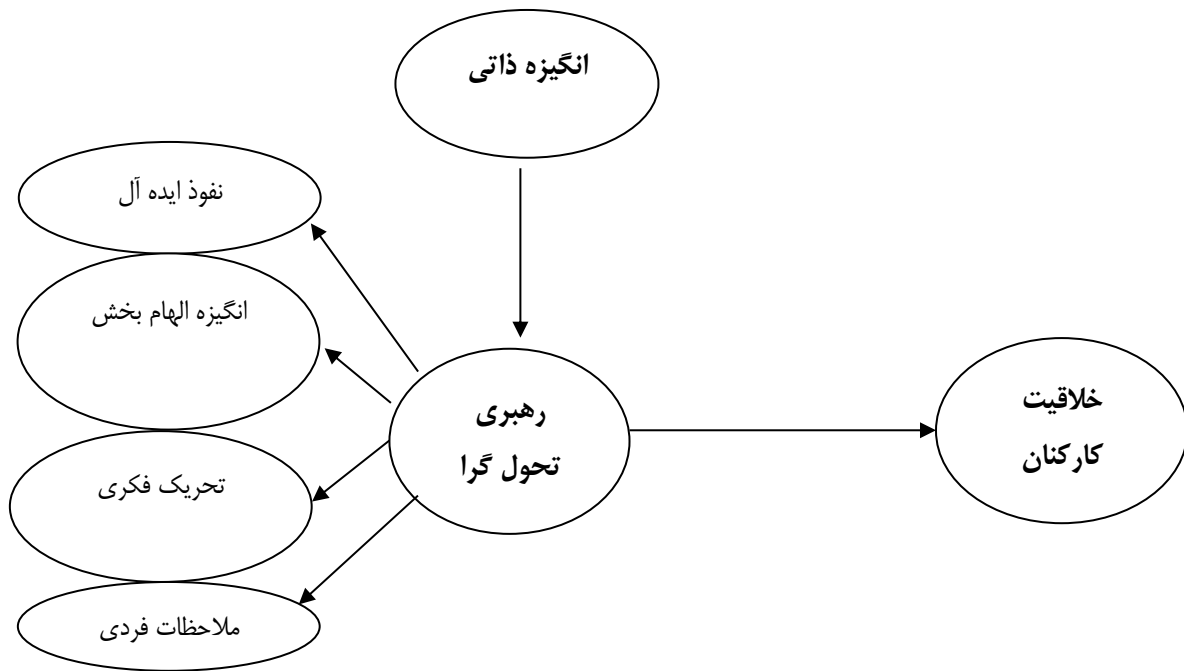
توصیفی و استنباطی نظیر میانگین، درصد، آزمون کالموگرف-اسمیرنوف و آزمون رگرسیون چندمتغیره در محیط نرم افزار spss استفاده شده است. نتایج نشان دهنده آن است که در حالت وجود هم زمان هر سه متغیر رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات مدیران، متغیرهای مربوطه به صورت مثبت و معناداری میزان خلاقیت کارکنان را در سطح ۰/۰۰۳ تبیین می کنند.

پورکریمی و همکاران (۱۳۹۹)، به بررسی اثر میانجی خلاقیت سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی پرداختند. روش پژوهش، توصیفی همبستگی باتاکیدبر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۸۰۰ نفر) تشکیل می دهند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۲۶۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آنها با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم جامعه صورت گرفت. جمع آوری داده ها براساس سه پرسشنامه رهبری تحول آفرین، خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی صورت گرفت که ضریب آلفای کرونباخ آنها به ترتیب ۰،۹۲، ۰،۷۸ و ۰،۸۲ به دست آمد و روایی محتوایی آنها با استفاده از نظر خبرگان تخصصی تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده ها به کمک دو نرم افزار SPSS و LISREL صورت پذیرفت. نتایج پژوهش نشان داد: وضعیت موجود هر سه متغیر در سطح بالاتر از میانگین فرضی قرار دارد. رابطه متقابل هر سه متغیر، رهبری تحول آفرین، خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی با همدیگر مثبت و معنی دار بود. همچنین نقش میانجی خلاقیت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی تأیید شد.

عالی و زاهدی (۱۳۹۸)، به مقایسه تاثیر دو سبک رهبری تحول گرا و تسهیم شده بر روی خلاقیت تیمی با نقش میانجی اشتراک گذاری دانش پرداختند. رویکرد پژوهش کمی و نمونه آماری آن ۳۵۰ نفر از اعضای تیم های یک شرکت رساننده خدمات اینترنت (رسا) می باشد. پژوهش از نوع کاربردی بوده و داده ها از طریق توزیع پرسشنامه بدست آمده است. یافته ها حاکی از آن است که هر دو سبک رهبری تحول گرا و تسهیم شده بر روی اشتراک گذاری دانش و خلاقیت تیمی تأثیر مثبت دارند. همچنین مشخص گردید که سبک رهبری تسهیم شده در مقایسه با سبک رهبری تحول گرا، بر خلاقیت تیمی و اشتراک گذاری دانش تأثیر مستقیم بیشتری می گذارد. بعلاوه نشان داده شد که اشتراک گذاری دانش لزوماً رابطه معناداری با خلاقیت تیمی ندارد.

### مدل و فرضیه های تحقیق

- ✓ نفوذ ایده آل به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد.
- ✓ انگیزه الهام بخش به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد.
- ✓ تحریک فکری به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد.
- ✓ ملاحظات فردی به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد.
- ✓ انگیزه ذاتی تأثیر رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارکنان را تعدیل می کند.



مدل مفهومی تحقیق، منبع: شافی و همکاران (۲۰۲۰)

### روش تحقیق

تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ چگونگی گردآوری اطلاعات توصیفی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش، مدیران، معاونان و کارشناسان سازمان تامین اجتماعی تبریز می باشند که حجم نمونه با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای به نسبت هر منطقه ۲۱۹ نفر انتخاب شدند. رهبری تحول گرا در این پژوهش به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است که برای اندازه گیری آن از پرسشنامه استاندارد باس و آلیو (۱۹۹۷)، که شامل ۲۰ گویه و ۴ بعد (نفوذ ایده آل، انگیزه الهام بخش، تحریک فکری و ملاحظات فردی) می باشد؛ استفاده شده است. متغیر خلاقیت کارکنان در این پژوهش به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است که برای اندازه گیری این متغیر از پرسشنامه استاندارد ژو و جروج (۲۰۰۱)، که دارای ۶ گویه می باشد استفاده شده است. انگیزه ذاتی نیز به عنوان متغیر تعدیل گر انتخاب شد که برای اندازه گیری این متغیر از پرسشنامه استاندارد تیرنی و همکاران (۱۹۹۹)، که شامل ۵ گویه می باشد استفاده می شود. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری، با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. در این رویکرد، برازش مدل در سه حالت مورد بررسی قرار می گیرد: مدل اندازه گیری (پایای معرف ها یا همان بارعاملی شاخص ها، پایای شامل آلفای کرونباخ و پایای ترکیبی و روایی شامل روایی همگرا و روایی واگرا، مدل ساختاری (ضریب تعیین) و مدل کلی (شاخص نیکویی برازش). آلفای این پرسشنامه بالای ۷۰ درصد بدست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبول این پرسشنامه می باشد. کرونباخ ضریب پایایی ۴۵٪ را کم، ۷۵٪ را متوسط و قابل قبول، و ضریب ۹۵٪ را زیاد پیشنهاد کرده است.

جدول (۱): ضریب آلفای کرونباخ متغیرها

	Cronbach's Alpha
رهبری تحول گرا	۰,۹۳۷
انگیزه الهام بخش	۰,۸۲۰
تحریک فکری	۰,۸۲۲
ملاحظات فردی	۰,۷۹۶

نفوذ ایده آل	۰,۹۱۶
انگیزه ذاتی	۰,۸۱۶
خلاقیات کارکنان	۰,۸۹۲

### یافته های پژوهش

### ویژگی های جمعیت شناختی

تجزیه و تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): ویژگی های جمعیت شناختی

جنسیت	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۹۳	۴۲/۵
	مرد	۱۲۶	۵۷/۵
سن	زیر ۲۵ سال	۵	۲,۳
	۲۵-۳۵ سال	۵۴	۲۴,۷
	۳۶-۴۵ سال	۸۰	۳۶,۵
	۴۶-۵۵ سال	۷۴	۳۳,۸
	بالاتر از ۵۵ سال	۶	۲,۷
سابقه خدمت	۵ سال کمتر	۲۸	۱۲,۸
	۶ الی ۱۰ سال	۶۲	۲۸,۳
	۱۱ الی ۱۵ سال	۴۵	۲۰,۶
	۱۶ الی ۲۰ سال	۵۱	۲۳,۳
	بالاتر از ۲۰ سال	۳۳	۱۵

### آمار استنباطی

### پایایی ترکیبی

همانطور که در جدول (۳) ملاحظه می شود مقدار کلیه مقادیر پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ می باشد در نتیجه پایایی ابزار تأیید گردید.

جدول (۳): شاخص پایایی ترکیبی تحقیق

متغیرها	Composite Reliability	بازه مورد قبول	نتیجه
رهبری تحول گرا	۰,۹۴۴	۰,۷ <	مناسب
انگیزه الهام بخش	۰,۸۸۱	۰,۷ <	مناسب
تحریک فکری	۰,۸۸۳	۰,۷ <	مناسب
ملاحظات فردی	۰,۸۶۸	۰,۷ <	مناسب
نفوذ ایده آل	۰,۹۳۲	۰,۷ <	مناسب
انگیزه ذاتی	۰,۸۷۲	۰,۷ <	مناسب
خلاقیات کارکنان	۰,۹۱۷	۰,۷ <	مناسب

## روایی همگرا

همانطور که در جدول (۴) نشان داده شده است تمامی مقادیر میانگین واریانس‌های استخراجی تقریباً از مقدار ۰/۵ بالاتر هستند، در نتیجه روایی همگرا تأیید گردید.

جدول (۴): شاخص روایی همگرا

متغیرها	(AVE)	بازه مورد قبول	نتیجه
رهبری تحول گرا	۰,۵۰۰	۰,۵ <	مناسب
انگیزه الهام بخش	۰,۶۴۹	۰,۵ <	مناسب
تحریک فکری	۰,۶۵۶	۰,۵ <	مناسب
ملاحظات فردی	۰,۶۲۴	۰,۵ <	مناسب
نفوذ ایده آل	۰,۶۳۲	۰,۵ <	مناسب
انگیزه ذاتی	۰,۵۷۸	۰,۵ <	مناسب
خلاقیت کارکنان	۰,۶۵۰	۰,۵ <	مناسب

## روایی واگرا

روایی تشخیصی (واگرا) بیانگر درجه ای است که در آن، شاخص‌های مشاهده شده مربوط به هر سازه (سوالات پرسشنامه مربوط به هر متغیر پژوهش) فقط سازه‌های مربوط به خود را می‌سنجند (رامایا و رهبر، ۲۰۱۳). به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه گیری کند و ترکیب آنها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. برای بررسی روایی تشخیصی از جدول بارهای عاملی متقاطع<sup>۱</sup>، که از خروجی نرم افزار اسمارت پی ال اس قابل محاسبه است، استفاده شد. برای این کار میزان همبستگی هر نشانگر با تمام سازه‌های دیگر مدل محاسبه شد که مقادیر همبستگی باید برای سازه انتخابی محقق، بیشتر از سایر سازه‌ها باشد. لذا هر نشانگر باید بیشترین همبستگی را فقط با سازه خود نشان دهد و با سایر سازه‌ها نیز کمترین همبستگی را داشته باشد. نتایج معیار فورنل لارکر در (جدول ۵) آمده است.

جدول (۵): معیار فورنل لارکر

متغیر	انگیزه ذاتی	رهبری تحول گرا				خلاقیت کارکنان
		انگیزه الهام بخش	تحریک فکری	ملاحظات فردی	نفوذ ایده آل	
انگیزه ذاتی	۰,۷۶۱					
رهبری تحول گرا	انگیزه الهام بخش	۰,۶۷۶	۰,۸۰۵			
	تحریک فکری	۰,۵۹۰	۰,۴۱۴	۰,۸۱۰		
	ملاحظات فردی	۰,۶۳۳	۰,۴۶۹	۰,۷۱۰	۰,۷۹۰	
	نفوذ ایده آل	۰,۷۳۳	۰,۶۱۴	۰,۶۷۹	۰,۶۸۲	۰,۷۹۵
خلاقیت کارکنان	۰,۷۳۰	۰,۵۶۴	۰,۵۵۲	۰,۶۳۰	۰,۷۰۸	۰,۸۰۶

بررسی جدول بارهای عاملی متقاطع بیانگر قابل قبول بودن روایی تشخیصی مدل پژوهش است. چون مقادیر همبستگی مربوط به نشانگرها، بیشترین مقدار همبستگی را فقط با سازه خود دارند و با بقیه سازه‌ها مقدار همبستگی کمتری دارند. با توجه به نتایج به دست آمده از مدل اندازه گیری در نرم افزار اسمارت پی.ال.اس که در بررسی روایی و پایایی مدل نشان

<sup>1</sup> Ramayah & Rahbar

<sup>2</sup> Cross Loadings

داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص های مذکور، تمامی نتایج به دست آمده در مدل اندازه گیری مورد تایید قرار می دهند. لذا نتیجه می گیریم که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سوالات توصیف کننده متغیر را بیان کنند.

### آزمون فرضیه های تحقیق

**فرضیه اول:** نفوذ ایده آل به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد. بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر (۰/۴۰۳) مثبت و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد می باشد و با توجه به اینکه مقدار آماره T بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰,۰۵ نفوذ ایده آل بر خلاقیت کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

جدول (۶): نتایج فرضیه اول

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری
نفوذ ایده آل -> خلاقیت کارکنان	۰/۴۰۳	۷/۰۰۸	۰/۰۰۰

**فرضیه دوم:** انگیزه الهام بخش به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد. بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر (۰/۱۸۴) مثبت و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد می باشد و با توجه به اینکه مقدار آماره T بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، می توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰,۰۵ انگیزه الهام بخش بر خلاقیت کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

جدول (۷): نتایج فرضیه دوم

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری
انگیزه الهام بخش -> خلاقیت کارکنان	۰,۱۸۴	۴,۴۰۵	۰,۰۰۰

**فرضیه سوم:** تحریک فکری به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد. بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می شود که این اثر دارای سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد می باشد و با توجه به اینکه مقدار T برای این رابطه کمتر از ۱,۹۶ محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد تحریک فکری بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری ندارد.

جدول (۸): نتایج فرضیه سوم

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری
تحریک فکری -> خلاقیت کارکنان	۰,۰۱۰	۰,۱۶۴	۰,۸۷۰

**فرضیه چهارم:** ملاحظات فردی به طور قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد. بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می شود که این اثر دارای مقدار ضریب مسیر (۰/۳۵۹) مثبت و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد می باشد و با توجه به اینکه مقدار T برای این رابطه بیشتر از ۱,۹۶ محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد ملاحظات فردی بر خلاقیت کارکنان تأثیر معنادار و مستقیم دارد.

جدول (۹): نتایج فرضیه چهارم

مسیر فرضیه	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری
ملاحظات فردی -> خلاقیت کارکنان	۰,۲۷۰	۴,۳۵۳	۰,۰۰۰

**فرضیه پنجم:** انگیزه ذاتی تأثیر رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارکنان را تعدیل می کند.

بر اساس نتایج مندرج در جدول زیر مشخص می‌شود که این اثر دارای سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار T برای این رابطه کمتر از ۱,۹۶ محاسبه شده است، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد انگیزه ذاتی تاثیر رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارکنان را تعدیل نمی‌کند.

جدول (۱۰): نتایج فرضیه پنجم

سطح معناداری	آماره تی	ضریب مسیر	مسیر فرضیه
۰/۲۴۲	۱/۱۷۱	۰/۰۳۹	انگیزه ذاتی -> رهبری تحول گرا -> خلاقیت کارکنان

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که سه عامل رهبری تحول گرا یعنی تأثیر ایده‌آل، انگیزه الهام‌بخش و ملاحظات فردی تأثیر زیادی بر خلاقیت سازمانی دارند، اما محرک فکری برای نوآوری سازمانی مطلوب نیست. برخی از مطالعات قبلی نیز رابطه مرتبط را مورد بررسی قرار داده اند، به عنوان مثال، مطالعه سوسیک و همکاران (۱۹۹۸)، به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول گرا باعث ترویج ایده های خلاق و نوآوری در سازمان ها می شود. مطالعه تحقیقاتی دیگری که توسط یونگ و همکاران (۲۰۰۳)، انجام شد، همبستگی مثبتی بین رهبری تحول گرا و نوآوری شرکت نشان می دهد. همچنین مطالعه ایلسو و گوموسلوگلو (۲۰۰۹)، نشان می دهد که رهبری تحول گرا به طور قابل توجهی بر تمایل به نوآوری سازمان تأثیر می گذارد. با این حال، این مطالعه این رابطه را با مطالعه عمیق تر هر یک از ابعاد رهبری تحول آفرین تحلیل کرده است. این اولین مطالعه ای است که تأثیر فردی هر یک از ابعاد رهبری تحول گرا را بر خلاقیت کارکنان بررسی می کند که سایر محققان در مطالعات قبلی انجام نداده اند. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که رهبری تحول گرا باعث تقویت نوآوری شده و یک محیط کاری خلاق ایجاد می کند، اما محرک فکری ممکن است عامل مهمی برای نوآوری سازمانی نباشد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که انگیزه الهام‌بخش و به دنبال آن تأثیر ایده‌آل و ملاحظات فردی تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد، اما محرک فکری با خلاقیت کارکنان همبستگی معنی‌داری پیدا نکرد. علاوه بر این، از آنجایی که انگیزه الهام بخش بیشترین تأثیر را بر خلاقیت کارکنان دارد، بنابراین رهبران باید به انگیزه کارکنان توجه بیشتری داشته باشند تا دستاوردهای کارکنان را تغذیه کنند و به آنها کمک کنند خلاق تر شوند. اما محرک فکری عامل اصلی تأثیرگذار بر خلاقیت کارکنان نیست، بنابراین ممکن است توجه زیادی به آن داده نشود. مطابق با مطالعات قبلی (چنگ و وانگ، ۲۰۱۱؛ گوپتا و همکاران، ۲۰۱۲؛ هیپی و پارجانن، ۲۰۱۳)، یافته های مطالعه نشان داد که کارمندان بر رهبران تحول گرا برای ایجاد انگیزه در آنها برای عملکرد خلاق موظف هستند. کارکنان خلاق ستونی هستند که به حفظ مزیت رقابتی کمک می کنند و رهبران تحول گرا به سازمان ها کمک می کنند تا کارکنان را تشویق و ترغیب کنند تا خلاقانه عمل کنند و محیط خلاق را شکل دهند (چئونگ و وونگ، ۲۰۱۱؛ میتال و دار، ۲۰۱۵؛ رایبسون و بیزلی، ۲۰۱۰). علاوه بر این، این مطالعه اولین بار است که رابطه تعدیل کننده انگیزه درونی برای رهبری تحول گرا و خلاقیت کارکنان را بررسی می کند. تحقیقات گذشته نقش میانجی انگیزه درونی را مورد بررسی قرار داد و نتایج متنوعی یافت (چن، لی، و تانگ، ۲۰۰۹؛ گوموسلو اوغلو و ایلسو، ۲۰۰۹؛ شین و ژو، ۲۰۰۳؛ تان و چونگ، ۲۰۱۰). با این حال، مطالعه تو و لو (۲۰۱۶)، به طور تجربی اثر تعدیل کننده انگیزه درونی برای رهبری اخلاقی را بر عملکرد نقش اضافی ثابت کرد. اما در پژوهش حاضر نتایج حاکی از آن بود که انگیزه ذاتی تاثیر رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارکنان را تعدیل نمی کند. پژوهش داخلی در همین راستا توسط قدسی و گرجی دنگلان (۱۴۰۱)، صورت گرفته است که نتایج و یافته های تحقیق بیانگر این است که رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارمندان، خلاقیت کارمندان بر نوآوری سازمانی، رهبری تحول گرا بر نوآوری سازمانی، رهبری تحول گرا بر خلاقیت کارمندان با نقش تعدیلی انگیزه

ذاتی و رهبری تحول گرا بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی خلاقیت تاثیر مثبت و معناداری دارد. پیشنهاد می شود رهبران کارکنان خود را به کار نوآورانه با فداکاری و تعهد تشویق کنند که می تواند محیط خلاق را برای بهبود مزیت رقابتی سازمان ایجاد کند. همچنین به مدیران پیشنهاد می شود که برای بالابردن میزان خلاقیت کارکنان دوره های آموزشی را برای کارکنان برگزار نمایند تا به کمک این دوره ها آنها را با اهداف جدید آشنا نموده و باعث پیشبرد اهداف سازمانی شوند.

## منابع

- ✓ پورکریمی، جواد، همایونی دمیچی، امین، فکور، رضا، نجف پور، یونس، (۱۳۹۹)، بررسی اثر میانجی خلاقیت سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۱۵۳-۱۸۲.
- ✓ حسینی، حمیده السادات، اصفهانی، علی نصر، صفری، علی، (۱۴۰۳)، طراحی الگوی انگیزش درونی معلمان آموزش و پرورش با استفاده از روش ترکیبی، طراحی الگوی انگیزش درونی معلمان آموزش و پرورش با استفاده از روش ترکیبی، پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۱۷، شماره ۳، صص ۹۱-۱۱۴.
- ✓ مددی سرحانی، محمد، باورصاد شهریپور، شیما، شاهمیری، طیبه، درازهی، فرزانه، (۱۴۰۲)، بررسی راه های ایجاد انگیزه و خلاقیت در دانش آموزان، ششمین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک، تهران، ایران.
- ✓ معارفی، فاطمه، رحمانی، سارا، (۱۴۰۱)، بررسی تاثیر بی نزاکتی همکاران بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی فرسودگی عاطفی و انگیزه درونی. اخلاق زیستی، دوره ۱۲، شماره ۳۷، صص ۳۹-۵۳.
- ✓ عالی، احمد، زاهدی، شمس السادات، (۱۳۹۸)، مقایسه تاثیر دو سبک رهبری تحول گرا و تسهیم شده بر روی خلاقیت تیمی با نقش میانجی اشتراک گذاری دانش، چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۱۰، شماره ۳۸، صص ۴۱-۷۰.
- ✓ فتحی، آیت الله، شریفی رهنمو، سعید، (۱۳۹۹)، پیش بینی خلاقیت سازمانی کارکنان بر اساس نوع رهبری تحول آفرین مدیران با تأکید بر نگهداشت سازمانی نیرو، دانش انتظامی همدان، دوره ۷، شماره ۲، صص ۱۳-۲۴.
- ✓ قربانی، رعنا، (۱۳۹۳)، بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی (مطالعه ی موردی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر)، فصلنامه علوم رفتاری، صص ۹۲-۱۱۸.
- ✓ کیانفر، فرهاد، کایدگپ، احسان، محمودی نژاد، سیدمحمد، (۱۴۰۰)، رهبری تحول گرا، شرایط نوآوری، اثر بخشی مستقل و خلاقیت کارمندان: یک بررسی چند سطحی، فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، دوره ۵، شماره ۵۲، صص ۱۸۴-۲۰۳.
- ✓ مظفرزاده، احمد، عباسی، مصطفی، (۱۴۰۱)، بررسی نقش مدیران و معلمان در پرورش خلاقیت دانش آموزان و شیوه های پرورش خلاقیت در مدرسه، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، دوره ۶، شماره ۸۶، صص ۱۲۰۶-۱۲۲۶.
- ✓ دهقانی سلطانی، مهدی، مصباحی، مریم، درویش، محدثه، (۱۴۰۰)، تاثیر رهبری تحول گرا و اطلاع رسانی شفاف بر استقبال کارکنان از تغییر با تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی مقاله، مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۳۸، صص ۷۸-۱۰۳.
- ✓ Al-Husseini, Abdel-Mahdi (2015). The Impact Of Transformational Leadership And Empowerment On Project Management, A Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Management In Organizational Leadership.
- ✓ Adeel, A., Sarminah, S., Jie, L., Kee, D., Daghriri d, Y., Alghafes, R., (2023), When

- ✓ procrastination pays off: Role of knowledge sharing ability, autonomous motivation, and task involvement for employee creativity, *Heliyon*, 9 (10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19398>.
- ✓ Afsar, Bilal, Mariam Masood, Waheed Ali Umrani, (2019) "The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior", *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>.
- ✓ Boenke, K., Distetano, J., & Distefano, A. (2014). Transformational Leadership. *Leadership And Organizational Journal*, 1(24), 5-6.
- ✓ Beugre, CD. Aear, W & Braun, W (2014) 'Transfor Mational Leadership, In Organization, An Envivoment – Indced Model', *International Journal Of Manpower*, Vol, 27, No. 1, Pp, 52-62.
- ✓ Cu, X., Yang, X., Ren, J., Lowry, P., Du, T., (2024), Enhancing team creativity among information technology professionals through knowledge sharing and motivational rewards: A self-determination perspective, *Data and Information Management*, <https://doi.org/10.1016/j.dim.2024.100075>.
- ✓ Gu, Q., Tang, L. P., & Wan, J. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513e529
- ✓ González, T., García-Almeida, D., (2021), Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102877>.
- ✓ Otto, Otto., (2018), "Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance", *International Journal of Law and Management*, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- ✓ Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2017). Antecedents of employee creativity and organisational innovation: An empirical study. *International Journal of Innovation Management*, 21(7), 1750060.
- ✓ Paliwal, M., Kumar Raja, B., Kumar, V., Singh, S., (2022), Assessing the role of creativity and motivation to measure entrepreneurial education and entrepreneurial intention, *International Journal of Educational Management*, PP. 854-874.
- ✓ Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568.
- ✓ Pounder, J. (2014). Transformation Classroom Leadership. *The Fourth Wave Of Teacher Leadership. Educational Management Administration & Leadership*, 34(4), 533-545.
- ✓ Rubin, R. S., Munz, D. C. & Bommer, W. H. (2010), "Leading From Within: The Effects Of Emotion Recognition And Personality On Transformational Leadership Behavior", *Academy Of Management Journal*, 48, 845-858.
- ✓ Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33e53.
- ✓ Siangchokyoo, N., Klinger, R.L. & Champion, E.D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-11.
- ✓ Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*. doi:10.1016/j.apmr.2019.12.002 (<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>)

- ✓ Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). In J. Zhou, & C. E. Shalley (Eds.), Expanding the scope and impact of organizational creativity research. New York: Erlbaum.