



اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان

(مورد مطالعه: سرپرستی یک شرکت بیمه در استان مرکزی و لرستان)

نویسندگان:

- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی
- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

- بهزاد شوقی
- عباس حاج فتحعلی

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر فلاقیت کارکنان باتوجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۱ در سرپرستی یک شرکت بیمه در استان مرکزی و لرستان انجام گرفت. جامعه آماری تمثیلی شامل ۱۰۲ نفر از کارکنان بود که با استفاده از روش سرشماری، کل جامعه به‌عنوان مجم نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع‌آوری داده‌ها براساس سه پرسش‌نامه سبک رهبری MLQ، فلاقیت تورنس و فرهنگ سازمانی دنیسون انجام گرفت. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات سافتاری و به کمک دو نرم‌افزار LISREL 8.8 و Smart PLS 2 در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش سافتاری انجام پذیرفت. در بخش مدل اندازه‌گیری، ویژگی‌های فنی پرسش‌نامه بررسی گردید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت و در بخش سافتاری، ضرایب سافتاری مدل برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج پژوهش ماک از تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری مدیران بر فلاقیت کارکنان ازیک سو و ازسوی دیگر تأثیر معنادار متغیر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه میان سبک رهبری و فلاقیت است. واژگان کلیدی: سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، فلاقیت



سازمان‌های موفق،
سازمان‌هایی هستند
که خلاقیت و نوآوری،
نوک پیکان حرکت
آنان را تشکیل می‌دهد.

مقدمه و بیان مسئله

دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران را به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. در این بین نقش سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و خلاقیت، به‌عنوان سه عامل مهم تأثیرگذار بر بهره‌وری و اثربخشی بیمه‌ها حائز اهمیت بوده و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی و کاهش هزینه‌ها و اتلاف منابع اثر داشته و مشوق عمل‌گرایی است، به‌همین جهت نیازمند بررسی و مطالعه بیشتری است.

امروزه خلاقیت قسمت مهم زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد، زیرا تغییرات سریع همه‌جانبه 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 بقا 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 پیش‌بینی‌ناپذیری 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 برخورد با مشتریان و ... باید به اندیشه‌های نو و راه‌های نو دست یافت (Bolanowski, 2008).

سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که خلاقیت و نوآوری، نوک پیکان حرکت آنان را تشکیل می‌دهد. به‌عبارتی سازمان‌های امروزی برای ادامه حیات، باید پویا بوده و مدیران و کارکنان آنها، افرادی خلاق و نوآور باشند تا بتوانند سازمان را با این تحولات منطبق ساخته و جواب‌گوی نیازهای جامعه باشند. می‌توان گفت در سیستم اقتصاد جهانی و رقابت روزافزون موجود، خلاقیت و نوآوری در حکم بقا و کلید موفقیت سازمان است، به‌طوری‌که نبود خلاقیت و نوآوری را برابر با نابودی سازمان دانسته‌اند. سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی‌تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه محو می‌شود (Randall, 2008).

رهبری سازمان در کنار برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، از وظایف ضروری و مهم مدیر تلقی می‌شود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد؛ این اهمیت تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می‌کنند (رابینز، ۱۳۹۰). بنابراین برای اینکه یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است، حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند، بدانند که چگونه می‌توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند (Cho and Tseng, 2009).

باید توجه داشت که پیچیدگی محیط تجارت امروز، سازمان‌ها را وادار کرده تا توانایی‌های خود را در پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی افزایش دهند. از طرفی دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب



موفقیت و شکست
سازمان‌ها را باید در
فرهنگ آن جستجو
نمود.

دهد. طی این سال‌ها قریب به ۷ میلیون نفر از هم‌میهنان انواع مختلف بیمه‌نامه را از شرکت بیمه مورد بررسی خریداری نموده و بیش از ۴۰۰ هزار نفر از این شرکت، خسارت دریافت داشته‌اند.

این شرکت بیمه با استفاده از نیم قرن تجربه صاحبان سهام شرکت در تولید و کارآفرینی و برای استفاده بهینه از حق بیمه‌های تحصیل‌شده، بخشی از منابع مالی شرکت را در فعالیت‌های اقتصادی سرمایه‌گذاری نموده است. این شرکت بیمه اکنون مالک بخشی از سهام شرکت آرتاویل تایر، شرکت لیزینگ رازی، شرکت لاستیک دنا، شرکت جام دارو و شرکت لاستیک کردستان است.

تشکیلات، امکانات و سازماندهی شرکت و همچنین برنامه‌های آموزشی و آماده‌سازی نیروی انسانی در این شرکت صرفاً با هدف سرعت عمل، خدمت‌رسانی به‌موقع و کامل، پرداخت خسارت صحیح و فوری و مهم‌تر از همه برخورد مناسب و مسئولانه با بیمه‌گذاران و بیمه‌شدگان طراحی و اجرا گردیده است.

بنابراین با توجه به آنچه که گفته شد باید اذعان داشت که یکی از روش‌های بهبود مشتری‌مداری و کیفیت خدمات، در خلاقیت کارکنان نهفته است که

و چالش‌زا و تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. بنابراین در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود، که رسیدن به این مهم نیازمند فرهنگی مناسب است (Dong, Zhongfeng and Dongtao, 2011).

فرهنگ سازمانی باید بتواند عامل بقای سازمان و زمینه رشد سازمانی را در جهت جهانی‌شدن فراهم نماید. بدون داشتن فرهنگ سازمانی اثربخش نمی‌توان انتظار فعالیت‌های خلاقانه داشت. نوآوری در واقع، تغییر و انطباق سرمایه‌های فکری، یادگیری و خلاقیت در بستر محیط متغیر است و زمینه مناسب برای رشد فرهنگ خلاقانه را فراهم می‌سازد که از سطوح بالای خطرپذیری، پویایی، واکنش به تغییرات محیطی، ایجاد تغییر، انعطاف‌پذیری و آزادی در سازمان برخوردار است (Valencia, Sanz and Jimenez, 2010).

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به‌وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به‌عبارت‌دیگر موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو نمود. لذا مدیران با دست یازیدن به فرهنگ و بهره‌گرفتن از آن می‌توانند خود را از بند راه‌حل‌های گذشته رها ساخته و راه‌حل‌های جدیدی برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند (Lau and Ngo, 2004).

توسعه فرهنگ بیمه، ارتقای کیفیت خدمات بیمه‌ای و گسترش فضای رقابتی در صنعت بیمه، هدف‌های متعالی شرکت بیمه مورد بررسی است. در این راستا این شرکت بیمه موفق شده با استخدام ۵۰۰ نفر همکار تمام‌وقت و ایجاد ۲۷ شعبه و با دایر ساختن ۸۰۰ نمایندگی، خدمات خود را به سراسر کشور توسعه

عوامل زیادی می‌تواند بر آن اثرگذار باشد. براین اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان شرکت بیمه مورد بررسی تأثیر دارد؟

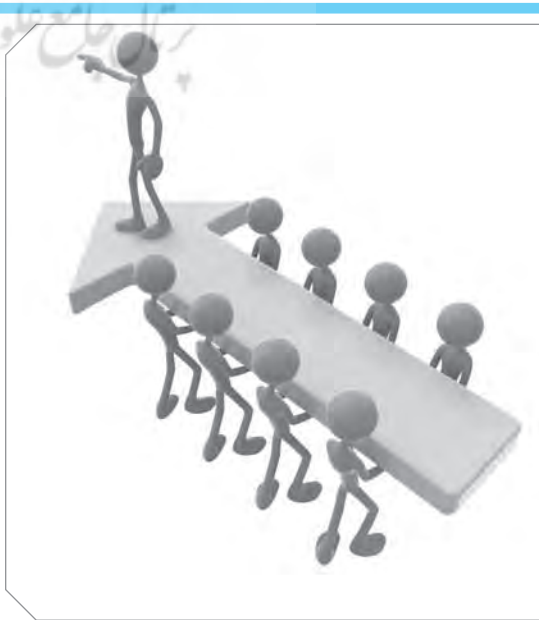
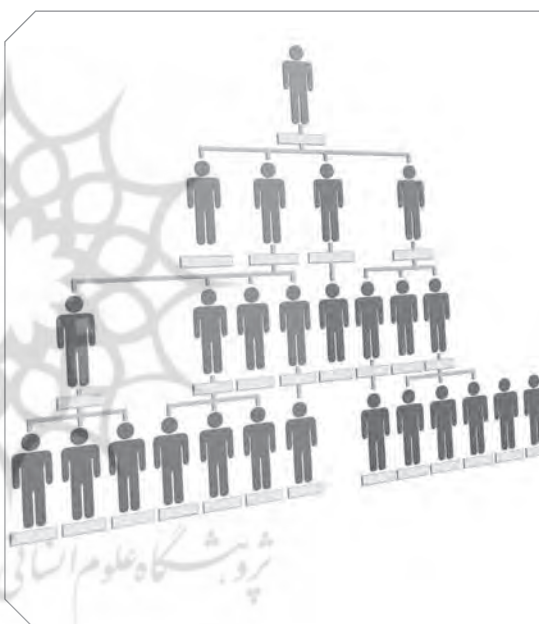
۱. ادبیات پژوهش

در این بخش به طور مختصر به بررسی مفاهیم و تعاریف سه متغیر خلاقیت، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی می‌پردازیم.

۱-۱. خلاقیت

خلاقیت یکی از پرکاربردترین کلمات در دنیای کسب‌وکار است. به‌خصوص در روند جهانی‌شدن و توسعه سریع تکنولوژی مدرن، خلاقیت به مؤثرترین روش شرکت‌ها برای زنده ماندن و رقابت کردن در بازار جهانی تبدیل شده است (Pelayo and Zheng, 2009).

دانشمندان، خلاقیت را با تعابیر متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند؛ به طوری که گاهی هر تعریف فقط بیانگر یک بعد از ابعاد مهم فراگرد خلاقیت است؛ برای مثال، هربرت فوکس (۲۰۰۱)، معتقد است که «فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسئله‌ای را به طور مفید بدیع حل کند». همچنین به اعتقاد جرج سیدل (۱۹۹۹)، «توانایی ربط دادن و وصل کردن موضوعات، صرف نظر از اینکه در چه حوزه یا زمینه‌ای انجام گیرد، از مبانی بهره‌گیری خلاق از ذهن است». اریک فروم (۲۰۰۰)، نیز معتقد است که «خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه‌شدن) و پاسخ‌دادن است» (پیرخایفی، ۱۳۸۴). به اعتقاد سانتروک^۱، خلاقیت عبارت از توانایی اندیشیدن درباره امور به راه‌های تازه و غیرمعمول و رسیدن به راه‌حل‌های منحصر به فرد برای مسائل است (صمدآقایی، ۱۳۸۸). در حقیقت خلاقیت تعامل میان استعداد، فرایند و محیط است که به وسیله آن فرد یا گروه، محصول قابل درکی را که هم جدید و هم مفید است به‌عنوان زمینه اجتماعی تعریف شده تولید می‌کنند (Makel and Plucker, 2008).





همچنین به اعتقاد تورنس^۱ خلاقیت مرکب از چهار بعد است:

- سیالیت^۲: عبارت است از توانایی برقراری رابطه معنادار بین فکر و اندیشه و بیان، که بر اساس تعداد افکار یا راه‌حل‌ها در یک زمان مشخص اندازه‌گیری می‌شود.

- ابتکار^۳: توانایی تفکر به شیوه غیرمتداول و خلاف عادت رایج است، که همراه با جواب‌های غیر معمول، عجیب و زیرکانه است.

- انعطاف‌پذیری^۴: اشاره به توانایی تفکر به طرق مختلف برای حل یک مسئله جدید است.

- بسط^۵: شامل توانایی توجه به جزئیات در حین انجام یک فعالیت است (شوقی و مرتضوی، ۱۳۹۱).

۲-۱. سبک رهبری

سبک رهبری عبارت است از مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. به‌طور کلی سبک رهبری تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (Rowold, 2009). در این پژوهش برای بررسی سبک رهبری از مدل باس و اولیو^۶ استفاده شد که در آن ابعاد سبک رهبری به سه بخش تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله‌گر تقسیم می‌شود که دو بخش اول مد نظر این پژوهش است.

- رهبری تحول‌آفرین: به عملکرد رهبری اطلاق می‌گردد که در صدد است، از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)^۷، انگیزش الهام‌بخش^۸، ترغیب‌ذهنی^۹ و ملاحظات فردی^{۱۰} پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر، شخصاً به حرکت وادارد (Bass and Bass, 2008).

1. Torrance
2. Fluency
3. Originality
4. Flexibility
5. Elaboration
6. Bass and Avolio
7. Charism (Idealized influence)
8. Inspirational Motivation
9. Intellectual Stimulation
10. Individual Consideration

- رهبری تبدیلی: به اعتقاد برنز^۱، رهبری تبدیلی عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین گردد که ابعاد آن شامل پاداش‌های مشروط^۲ و مدیریت بر مبنای استثنا (فعال- منفعل)^۳ است (شوقی و شوقی، ۱۳۹۱).

سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، باید قادر باشند استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران 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 (Gumusluoglu and Ilsey, 2009).

از طرف دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان، افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی و همچنین سبب افزایش کارآمدی خود می‌گردند (Rafferty and Griffin, 2009).

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 (Skakon and et al, 2010).

۳-۱. فرهنگ سازمانی

امروزه سازمان‌ها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون‌سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی‌اند. سازمان‌ها قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند.

شناخت و ارزیابی تأثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب

1. Burns
2. Contingent Reward
3. Management by Exeption (Active – Passive.)

درک بهتر آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می‌گردد. تعاریف متعددی برای فرهنگ سازمانی از دیدگاه‌های مختلف ارائه شده است. رایبیز^۴ فرهنگ را به عنوان سیستمی از مفاهیم و عقاید مشترک بین اعضای سازمان تعریف می‌کند که تعیین‌کننده رفتار آنها نسبت به یکدیگر و افراد خارج از سازمان است. دنیسون^۵ اشاره می‌کند که فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی است که نقش پایه‌ای را برای یک سیستم مدیریت سازمانی ایفا می‌کند. از نظر بارنی^۶ فرهنگ سازمانی، نیروی محرکه مهم در جنبش سازمان‌ها است (Wang and Yang., 2011). تسنج^۷ (۲۰۱۰) نیز بیان می‌دارد، فرهنگ سازمانی بر تعاملات بین اعضا و ارزش‌های آنان اثر می‌گذارد.

فرهنگ سازمان، مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی‌های جمعیت شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران‌های اخلاقی، سازمان‌یادگیرنده و رشد فزاینده دانش، توجه به کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها، ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ سازمانی خلاق را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌نماید (Julia, 2011). مدل‌های مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های آن ارائه گردیده است.

در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون^۸ که نسبت به مدل‌های دیگر فرهنگ سازمانی جدیدتر و کامل‌تر می‌باشد، استفاده شده است. این مدل در شکل ۱ نمایان است:

براساس این مدل، ویژگی‌های فرهنگی عبارت‌اند از: درگیر شدن در کار، سازگاری (انطباق‌پذیری)، مأموریت یا رسالت، پایداری.

4. Robbins, 2005

5. Denison, 2000

6. Barney

7. Tseng, 2010

8. Denison et al, 2006

توصیف هر یک از این ویژگی‌ها همراه با شاخص‌های اندازه‌گیری آنها در ادامه آمده است:

- درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸).

در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

- توانمندسازی: افراد دارای اختیار و توانایی لازم برای اداره کارهای روزمره‌شان می‌باشند، که این امر باعث ایجاد یک حس مسئولیت و مالکیت نسبت به سازمان می‌شود.

- تیم‌سازی: منظور از گرایش به کار تیمی، ارزش قائل شدن برای کار جمعی بر روی اهداف مشترکی است که همه کارکنان در قبال آنها احساس مسئولیت می‌کنند.

- توسعه قابلیت‌ها: سازمان به صورت مستمر در زمینه توسعه مهارت‌های کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند تا بتواند در عرصه رقابت باقی‌بماند و نیازهای خود را برآورده کند (Denison et al., 2006).

- پایداری: در برگیرنده ارزش‌ها و نظام‌هایی است که مبنای شکل‌گیری یک فرهنگ قوی را در سازمان به وجود می‌آورند. (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸، ص ۱۵۶). شاخص‌های موجود برای اندازه‌گیری این ویژگی عبارت‌اند از:

- ارزش‌های بنیادین: اعضای سازمان دارای مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک هستند، که باعث

ایجاد حس یگانگی و روشن شدن انتظارات می‌گردد.

- توافق: اعضای سازمان دارای این توانایی هستند که درباره موضوعات مهم به توافق دست یابند که این امر شامل دستیابی به سطوح بنیادین توافق و توانایی برطرف ساختن مغایرت‌های موجود است.

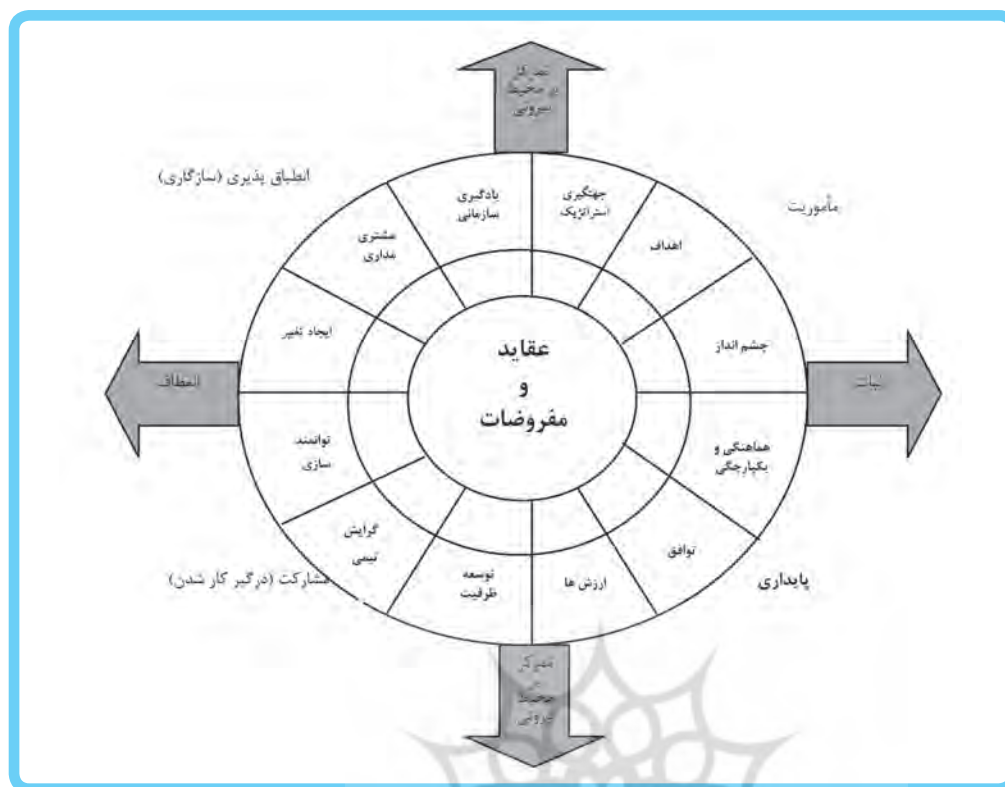
- هماهنگی و پیوستگی: واحدها و کارکردهای مختلف سازمان دارای توانایی کار کردن با یکدیگر می‌باشند، تا از این طریق به اهداف مشترک دست یابند. مرزهای سازمانی با انجام این کار مختل نمی‌گردد (Denison et al., 2006).

- سازگاری (انطباق‌پذیری): سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد در فروش و تجربه‌اندوژی در بازار را دائماً تجربه می‌کنند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی ایجاد کند تا الزامات مربوط به تغییرات محیطی را برآورده کند. ایجاد تغییر، سازمان را قادر می‌سازد تا محیط تجاری را به خوبی شناسایی کند و به شکلی سریع به روندهای جاری واکنش نشان دهد و تغییرات آینده را پیش‌بینی کند.

- تمرکز بر مشتری: سازمان نیازهای مشتریان خود را درک کرده و نسبت به آنها به سرعت واکنش نشان می‌دهد. همچنین نیازهای آینده آنها را نیز پیش‌بینی می‌کند که این امر از توجه کردن به مشتری ناشی می‌شود.
- یادگیری سازمانی: سازمان پیام‌هایی از محیط

شکل ۱. مدل فرهنگی سازمانی دنیسون



(Denison et al., 2006)

منبع:

خود دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کند، تا فرصتی جهت نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها به وجود آورد (Denison et al., 2006).

– مأموریت (رسالت): شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف

استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی

می‌کند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- گرایش و جهت استراتژیک: گرایش‌های استراتژیک روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و این موضوع را روشن می‌سازد که هر فرد چگونه می‌تواند به صنعت خود کمک کند.
- اهداف و مقاصد: یک مجموعه روشن از اهداف و مقاصد می‌تواند با رسالت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان ارتباط داشته باشد و جهت روشن در کار هر فرد را نشان دهد.
- چشم‌انداز: سازمان یک دید مشترک از وضعیت مطلوب آینده خود است، که ارزش‌های بنیادین را مجسم می‌نماید و قلب و ذهن افراد سازمان را تسخیر می‌کند و همزمان با آن رهنمود، جهت‌دهی لازم را انجام می‌دهد (Denison et al., 2006).

پیشینه پژوهش

شوقی (۱۳۹۱)، در پژوهشی تحت عنوان «ارتباط

موغلی و مالکی طبس (۱۳۸۸)، در پژوهشی دریافتند که بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

جلیلی (۱۳۸۶)، در پژوهشی دریافت که خلاقیت سازمانی برای هر سازمانی مورد نیاز است و سازمان‌ها در این زمینه باید بسترهای لازم را به وجود آورند و از مهم‌ترین عواملی که در این میان نقش چشمگیری دارد فرهنگ سازمانی است. همچنین دریافتند که ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمان مستلزم وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. به‌طور کلی نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد.

شوقی و مرتضوی^۱ در پژوهشی دریافتند که ارتباط معناداری بین سبک رهبری با خلاقیت کارکنان وجود دارد.

رامانایدو^۲ (۲۰۱۱)، در پژوهشی دریافت که فرهنگ سازمانی به‌طور مثبت با رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان ارتباط دارد و همچنین رهبری تحول‌آفرین در ارتباط میان فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان نقش میانجیگری دارد.

نوقین^۳، در پژوهشی برای اندازه‌گیری سبک رهبری، از پرسش‌نامه رهبری چند عاملی (MLQ)، استفاده کرد که سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی را اندازه‌گیری می‌کند؛ برای سنجش فرهنگ سازمانی از فرهنگ سازمانی مدل دنیسون (DOCS)، که توسط فی و دنیسون (۲۰۰۳) تنظیم شده بود، استفاده کرد و همچنین برای سنجش مدیریت دانش از پرسش‌نامه ۱۷ سؤالی ارائه شده توسط بکرا-فاناندز و سابهروال (۲۰۰۱) بهره گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که: سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی به‌طور مثبت با اعمال مدیریت دانش ارتباط دارد؛ سبک رهبری اثربخش به نوع فرهنگ سازمانی بستگی

میان عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه»، دریافت که ارتباط معناداری میان عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی وجود دارد. به‌طوری که ارتباط معناداری میان سبک رهبری مدیران و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان وجود دارد؛ ارتباط معناداری میان سبک رهبری مدیران و ابعاد آن با ساختار سازمانی وجود دارد؛ ارتباط معناداری میان سبک رهبری مدیران و ابعاد آن با فرهنگ سازمانی وجود دارد؛ ارتباط معناداری میان ساختار سازمانی و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان وجود دارد؛ ارتباط معناداری میان ساختار سازمانی و ابعاد آن با فرهنگ سازمانی وجود دارد. همچنین در ارتباط میان سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان، متغیرهای ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نقش میانجی‌گری ایفا می‌کنند. در این پژوهش ابعاد سبک رهبری شامل رهبری تحول‌آفرین و تبدالی؛ ابعاد ساختار سازمانی شامل رسمیت، پیچیدگی و تمرکز؛ ابعاد خلاقیت شامل سیالیت، ابتکار، انعطاف‌پذیری و بسط به جزئیات و ابعاد فرهنگ سازمانی شامل درگیر شدن در کار، پایداری، سازگاری و مأموریت بود.

شوقی، رضایی و رضایی ۱۳۹۱، در پژوهشی نشان دادند که ارتباط معناداری بین خلاقیت کارکنان با رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، برانگیختگی ذهنی و توجه و ملاحظات فردی) وجود دارد.

عربیون، و همکارانش (۱۳۹۱)، در پژوهشی، دریافتند که ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان وجود دارد.

کرمی‌نیا، سلیمی و امینی (۱۳۸۹)، در پژوهشی، دریافتند که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

1. Shoghi and Mortezaei
2. Ramanaidu
3. Nguyen



دارد؛ همچنین شواهد نشان داد که سبک رهبری مناسب (تحول آفرین یا تبدلی) بیشترین سهم را در فرهنگ سازمانی دارد و رهبران می‌توانند اعمال مدیریت دانش را مستقیم یا به‌طور غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تحت تأثیر قرار دهند. البته باید توجه داشت درک رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی ممکن است مشروط به سایر شرایط زمینه‌ای از قبیل فرهنگ ملی، تاریخچه سازمانی و عملکرد باشد.

سازمانی دارد.

۳-۱. چهارچوب نظری پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر با توجه به وجود سه سازه اصلی (سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و خلاقیت) که هر یک نقش متفاوتی ایفا می‌کنند، ترسیم گشته است. به‌طوری که سبک رهبری در نقش متغیر مستقل یا پیش‌بین یا برون‌زا است، خلاقیت به عنوان متغیر وابسته یا ملاک یا درون‌زا قرار می‌گیرد و در نهایت فرهنگ سازمانی، یک متغیر میانجی است. از نظر روابط بین سازه‌های پژوهش، از یک سو تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان مورد توجه بوده و از سوی دیگر نقش میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین سبک رهبری و خلاقیت کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. در شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش حاضر ترسیم گشته است، همچنین فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق به ترتیب زیر مطرح می‌گردند:

فرضیه اصلی (H_a): سبک رهبری بر خلاقیت

کارکنان تأثیر دارد.

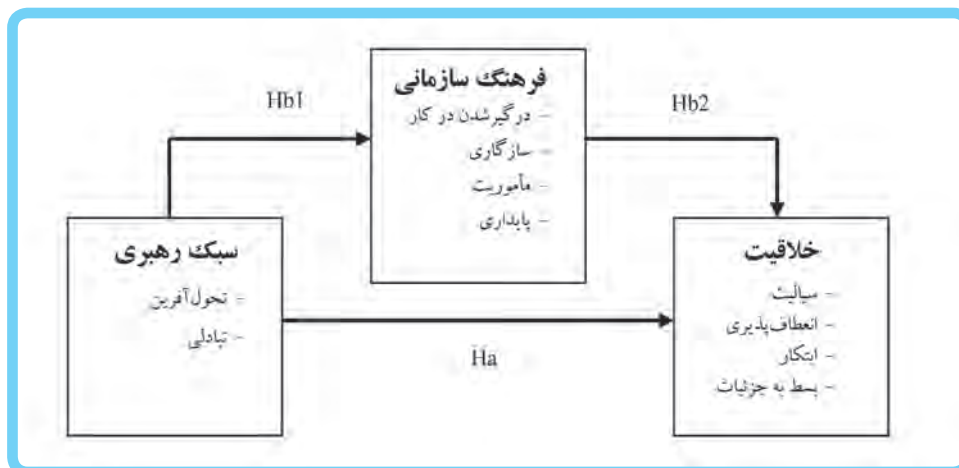
قاماس اوغلو و آیلسو^۱، در پژوهشی دریافتند که بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و رهبری تحول آفرین از طریق توانمندسازی روانی، خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی دارد. کاستیلیو^۲، در پژوهشی دریافت که زمینه شکوفایی ظرفیت بالقوه خلاقیت فردی در صورتی که فرهنگ سازمان پذیرای آن باشد نمود پیدا می‌کند.

کسکین^۳، در پژوهشی دریافت که از فرهنگ سازمانی می‌توان برای ترویج و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری استفاده کرد.

لیم و کوراتی^۴، در پژوهشی دریافتند که ارتباط معناداری بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی وجود دارد و فرهنگ سازمانی نیز تأثیر مهمی بر اثربخشی

1. Gumusluoglu & Ilsev, 2011
2. Castiglioni, 2010
3. Keskin, 2009
4. Lim & Croartie, 2001

شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش



بررسی کرد (Hair et al., 2010). مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری^۴ و مدل ساختاری^۵ تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (Kline, 2010). در پژوهش حاضر متغیرهای سبک رهبری، خلاقیت و فرهنگ سازمانی، سه سازه اصلی هستند که هر یک از این سازه‌ها بر اساس مدل‌های نویسندگان مختلف که در قسمت ابزار اندازه‌گیری، مفصل توضیح داده خواهد شد، از ابعاد مختلفی تشکیل شده‌اند و همچنین هر یک از ابعاد توسط تعدادی گویه^۶ یا سؤال (متغیرهای آشکار) سنجیده شده‌اند که در جدول ۱ ارائه شده است.

۳-۱. جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری، شامل ۱۰۲ نفر از کارکنان یک شرکت بیمه در استان مرکزی و لرستان است. بنابراین ۱۰۲ پرسش‌نامه در میان کارکنان توزیع گشت که ۹۸ عدد آن توسط اعضای نمونه تکمیل و جمع‌آوری گشت (نرخ پاسخ‌دهی ۹۶٪).

۳-۲. ابزار گردآوری داده‌ها

پرسش‌نامه پژوهش حاضر شامل سه بخش می‌باشد؛ بخش اول حاوی سؤالات مربوط به سبک رهبری MLQ از باس و اولیو، بخش دوم پرسش‌نامه خلاقیت استاندارد

فرضیه فرعی اول (Hb1): سبک رهبری بر

فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم (Hb2): فرهنگ سازمانی بر

خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی است. روش تحقیق از لحاظ روش به دست آوردن داده‌ها از آنجایی که برای اثبات فرضیه‌های تحقیق از نظر سنجی با افراد درگیر مسئله (کارکنان بیمه) استفاده شده است از نوع توصیفی-همبستگی است. علاوه بر این داده‌هایی از نوع کمی برای آزمودن فرضیه‌ها گردآوری شده است که در این راستا پرسش‌نامه‌هایی برای دریافت نظرات کارکنان شاغل در شرکت بیمه مورد بررسی و نمایندگان آن توزیع شده و نتایج درج گردیده است. رابطه علت و معلولی بین متغیرهای مطرح در پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ تحلیل شده است. این روش 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 یا متغیرهای قابل مشاهده^۲ را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین متغیرهای نهفته^۳ و میزان واریانس تبیین‌شده را

4. Measurement Model.

5. Structural Model.

6. Item.

1. Structural Equation Modeling (SEM).

2. Observed (Manifest) Variables.

3. Latent Variables.

تورنس^۱ رضایی و منوچهری، ۱۳۸۷ با ۶۰ سؤال و بخش سوم فرهنگ سازمانی با ۶۰ سؤال از دنیسون^۲ است. جدول ۱ سازه‌های اصلی پژوهش، ابعاد این سازه‌ها و سؤالات مربوط به هر بعد را نشان می‌دهد:

جدول ۱. سازه‌های پژوهش و ابعاد و گویه‌ها

متغیرهای پنهان	متغیرهای آشکار	تعداد گویه‌ها (سؤالات)
سبک رهبری	تحول آفرین	۲۰
	نشر دانش	۱۲
خلاقیت	سیالیت	۱۶
	انعطاف‌پذیری	۱۱
	ابتکار	۲۲
فرهنگ سازمانی	بسط به جزئیات	۱۱
	در گیرشدن در کار	۱۵
	سازگاری	۱۵
	مأموریت یا رسالت	۱۵
	پایداری	۱۵

۱-۲-۳. پایایی

برای بررسی میزان پایایی پرسش‌نامه از روش PLS استفاده شده است. در این روش پایایی شاخص^۳ برای این منظور استفاده می‌گردد (Rivard and Huff, 1988). 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 یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (Hulland, 1999)، مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. ولی اگر مقدار بار عاملی بین یک سؤال و بعد مربوطه کمتر از ۰/۴ شود، می‌توان آن سؤال را از مدل و تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف نمود. البته در حذف سؤالات باید بسیار دقت نمود و حتماً مبنای نظری پیشین را مطالعه کرده و در صورت اطمینان از عدم اختلال

1. Torrance
2. Denison, 2000
3. Item Reliability.

در فرآیند پژوهش بعد از حذف سؤالات، این کار را انجام داد. در تحقیق حاضر بعد از محاسبه ضرایب بارهای عاملی، آنهایی که دارای ضریب کمتر از ۰/۴ بودند، حذف شدند. به طوری که پس از حذف ۲ سؤال از بخش اول پرسش‌نامه (سبک رهبری)، ۳ سؤال از بخش دوم (خلاقیت) و ۲ سؤال از بخش سوم (فرهنگ سازمانی)، تعداد ۱۴۵ گویه (متغیر مشاهده‌گر) برای انجام تحلیل‌های بعدی باقی ماندند.

۲-۳. روایی همگرا و واگرا

روایی پرسش‌نامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی گشت. در ابتدا از تحلیل عاملی اکتشافی PLS برای ارزیابی روایی همگرا و واگرا استفاده شد و همانگونه که در جدول ۲ نشان داده شده است، تمامی ابعاد به خوبی سازه‌های خود را تبیین کرده‌اند که این مطلب بیانگر روایی همگرا و واگرای مناسب است (Pavlou and Gefen, 2004).

در مرحله بعد به طور مشخص برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) استفاده شد که نتایج این معیار برای ابعاد سه متغیر پژوهش در جدول ۳ نشان داده شده است:

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۵ می‌باشد (Hulland, 1999). همان‌گونه که از جدول ۳ مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این امر است که روایی همگرایی 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 محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی، ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه است و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین

جدول ۲. تحلیل عاملی اکتشافی PLS برای ارزیابی روایی همگرا و واگرا

متغیرهای اصلی ابعاد متغیرها	سبک رهبری	خلاقیت	فرهنگ سازمانی
TFL	۰/۷۶۱	۰/۱۴۱	۰/۱۹۰
TAL	۰/۷۰۱	۰/۱۰۷	۰/۱۴۳
FLU	۰/۱۵۵	۰/۸۲۱	۰/۳۶۱
ORI	۰/۲۴۰	۰/۸۹۱	۰/۲۱۶
FLE	۰/۳۱۵	۰/۷۰۴	۰/۲۵۳
ELA	۰/۱۶۹	۰/۷۱۴	۰/۱۳۱
INV	۰/۲۲۵	۰/۱۲۱	۰/۷۶۹
ADA	۰/۳۱۵	۰/۲۴۰	۰/۷۴۴
MIS	۰/۴۳۱	۰/۳۱۵	۰/۸۲۱
CON	۰/۲۳۱	۰/۳۰۹	۰/۸۲۶

INV: مشارکت در کار (involvement) - ADA: سازگاری (Adaptability) - MIS: مأموریت (Mission) - CON: پایداری Transactional (Consistency) - TFL: رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership) - TAL: رهبری تبادلی (Transactional Leadership) - FLU: سرایت (Fluency) - ORI: ابتکار (Originality) - FLE: انعطاف‌پذیری (Flexibility) - ELA: بسط به جزئیات (Elaboration).

شماره ۱۷۳

۳۵

هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول ۴ نشان داده شده است:

همان‌گونه که از ماتریس بالا مشخص است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

مقدار شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI) و شاخص برازش غیرنرم (NNFI) بزرگ‌تر از ۰/۹ باشند (جورسکوگ و سوربم، ۱۹۹۶). همانگونه

در مرحله بعدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL 8.8 تحلیل عاملی تأییدی^۱ برای سنجش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش به کار گرفته شد. اگر این شروط

2. Root Mean Square Error of Approximation

1. Confirmatory Factor Analysis.

جدول ۳. نتایج میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های پژوهش

متغیر	مشارکت در کار	سازگاری	ماموریت	پایداری	تحول آفرین	نبدلی	بسط به جزئیات	انعطاف پذیری	ابتکار	سیالیت
AVE	۰/۷۹۴	۰/۸۶۱	۰/۸۲۳	۰/۸۰۱	۰/۷۰۴	۰/۶۹۲	۰/۶۵۳	۰/۶۴۱	۰/۶۲۲	۰/۶۳۳

غیرمستقیم به میزان 20% ($49\% \times 41\%$) و تأثیر کل به میزان 92% ($20\% + 72\%$) تبیین گشته است.

برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping نرم افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t را نشان می‌دهد (شکل ۵). وقتی مقادیر t در بازه بیشتر از $+1/96$ و کمتر از $-1/96$ باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (Esposito-Vinzi et al., 2010). همانگونه که در شکل ۵ مشخص است، ضرایب t بین سه سازه‌ی اصلی پژوهش همگی بالای $1/96$ هستند که مبنی پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که در مبانی نظری ذکر شد، سازمان‌ها با افزایش پویایی محیط و همچنین پیچیدگی دنیای رقابتی امروز، مجبور به تغییر ساختارهای درونی خود برای انطباق هر چه بهتر با محیط می‌شوند. بقای سازمان‌ها در چنین محیط رقابتی، نیازمند انعطاف بالا و چابکی سازمان‌هاست. یکی از شاخص‌های مهم که مدیران سطح بالای سازمان همیشه با آن مواجه هستند، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای جاری سازمان است که در مفهوم فرهنگ سازمانی جلوه می‌یابد. از سوی دیگر سازمان‌ها برای رقابت در دنیای پرتلاطم کنونی و حفظ موجودیت و امید به پیشرفت در آینده، نیازمند کارکنانی خلاق بوده و با داشتن این گنجینه با ارزش است که می‌توانند خود

که در شکل ۳ نمایان است مقدار P-value برابر $0/072$ ، آماره RMSA برابر $0/028$ و نسبت کای دو ($113/55$) به درجه آزادی (51) نیز $2/23$ می‌شود که از 3 کمتر می‌باشد. همچنین نتایج خروجی دیگر لیزرل نشان داد که مقدار CFI برابر با $0/921$ ، مقدار Z محاسبه شده از $0/96$ بیشتر و مقدار GFI و AGFI برابر با $0/940$ و $0/944$ به دست آمده‌اند. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به سه سازه اصلی تحقیق برازش قابل قبولی دارند. رابطه علت و معلولی بین سبک رهبری و خلاقیت، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی و در نهایت فرهنگ سازمانی و خلاقیت در قالب بخش مدل ساختاری و توسط نرم‌افزار Smart PLS 2 سنجیده شده است. همان‌طور که در شکل ۴ نمایان است، رابطه بین سه سازه اصلی پژوهش معنی‌دار و مستقیم است؛ بدین ترتیب سبک رهبری بر خلاقیت تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (فرضیه ۱) که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم‌افزار Smart PLS، 72% از تغییرات خلاقیت توسط سبک رهبری پیش‌بینی می‌شود. تأثیر سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی (فرضیه ۲) و همچنین فرهنگ سازمانی بر خلاقیت (فرضیه ۳) مثبت و معنی‌دار است. ضرایب علی‌مسیرهای بین سه سازه اصلی پژوهش نشان از تأثیر مستقیم و غیرمستقیم (از طریق متغیر میانجی فرهنگ سازمانی) سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان دارد. به طوری که تأثیر مستقیم به میزان 72% ، تأثیر

جدول ۴. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا)

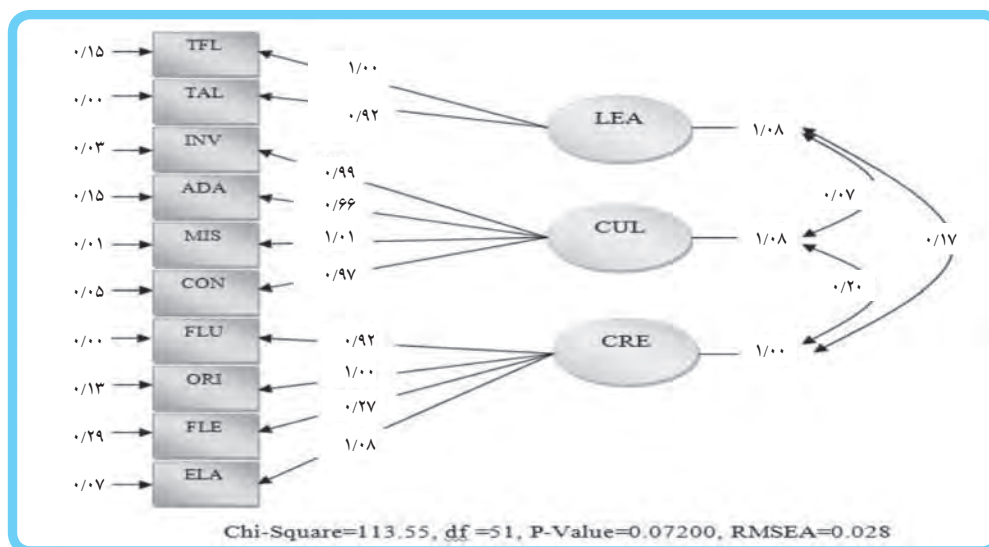
ابعاد متغیرها	سیالیت	بسط به جزئیات	انعطاف پذیری	ابتکار	تحول آفرین	تبادلی	درگیر شدن در کار	سازگاری	ماموریت	پایداری
سیالیت	۰/۸۳۱									
بسط به جزئیات	۰/۳۷۳	۰/۸۳۸								
انعطاف پذیری	۰/۳۰۹	۰/۳۵۸	۰/۸۰۱							
ابتکار	۰/۱۱۲	۰/۲۳۹	۰/۱۴۳	۰/۸۵۰						
تحول آفرین	۰/۲۱۸	۰/۲۸۹	۰/۳۴۲	۰/۵۱۲	۰/۸۳۹					
تبادلی	۰/۳۰۲	۰/۱۴۳	۰/۱۰۹	۰/۱۱۹	۰/۳۵۱	۰/۸۳۲				
درگیر شدن در کار	۰/۲۹۳	۰/۳۰۴	۰/۲۱۲	۰/۲۸۱	۰/۳۸۹	۰/۱۰۳	۰/۸۹۱			
سازگاری	۰/۱۱۹	۰/۱۴۲	۰/۳۰۱	۰/۳۴۳	۰/۱۲۳	۰/۱۹۲	۰/۱۸۳	۰/۹۲۸		
ماموریت	۰/۱۰۱	۰/۱۷۶	۰/۲۳۲	۰/۲۱۰	۰/۳۰۰	۰/۳۰۱	۰/۱۹۲	۰/۲۰۷	۰/۹۰۷	
پایداری	۰/۲۰۱	۰/۲۰۰	۰/۱۱۲	۰/۱۲۴	۰/۳۱۴	۰/۲۹۶	۰/۱۴۴	۰/۲۱۴	۰/۱۱۵	۰/۸۹۵

را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دیگر گونی‌ها به یک موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن، کار به پیش روند و این مهم از طریق مدیرانی به وقوع می‌پیوندد که دارای سبک رهبری مناسبی باشند که به رشد خلاقیت کارکنان کمک کند نه اینکه مانعی در مسیر آن باشد. براساس فرضیه‌های موجود در تحقیق به بحث و نتیجه‌گیری 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 درعین حال کل سازمان کارایی و کفایت خود را از دست داده و از دستیابی به اهداف خویش باز ماند. این فرضیه در تحقیق حاضر تأیید شده است؛ زیرا همان‌طور که یافته‌ها نشان داد سبک رهبری بر خلاقیت تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم افزار Smart PLS، ۷۲٪ از تغییرات خلاقیت توسط سبک رهبری پیش‌بینی می‌شود. بنابراین 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

شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم‌افزار LIRREL ۸/۸



کارکنان گردد. نتایج این فرضیه با یافته‌های شوقی

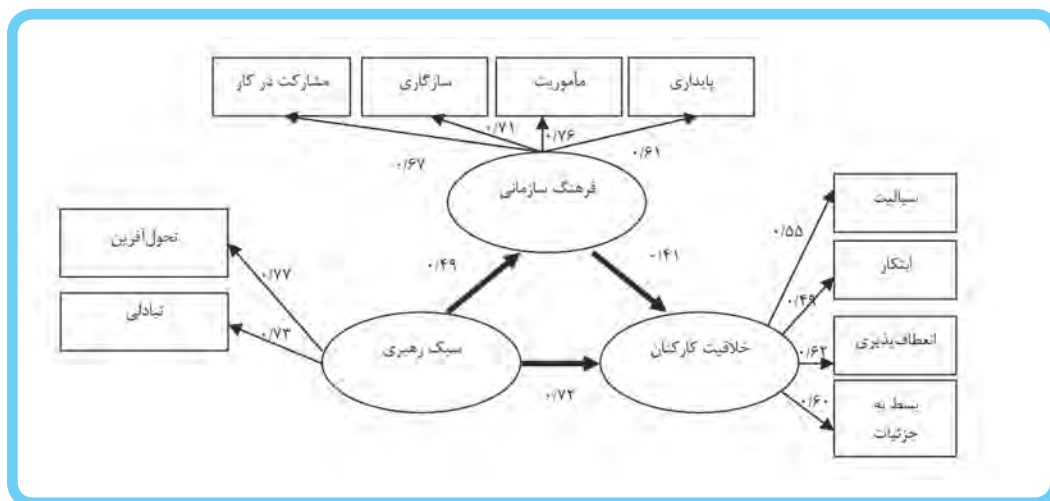
(۱۳۹۱)؛ شوقی؛ رضایی و رضایی (۱۳۹۱) و شوقی و مرتضوی ۱۳۹۱ همخوانی دارد.

- فرضیه فرعی اول: سبک رهبری مدیران بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد: اولین مرحله ایجاد فرهنگ در سازمان، تعیین آرمان‌ها، آرزوهای بلند، ارزش‌ها و باورها از سوی رهبران سازمانست و پس از اینکه فرهنگ در سازمان به وجود می‌آید، با ایجاد تجربه‌های مشابه برای کارکنان، از درون سازمان، اقداماتی برای حفظ آن صورت می‌گیرد. در حقیقت رهبران سازمان از طریق گفتار و کردارشان، معیارهایی را مشخص می‌کنند که این معیارها در رابطه با این است که سازمان چه مقدار ریسک‌پذیر است؟؛ تا چه حد به کارکنان آزادی عمل می‌دهد و از این قبیل موارد. موارد ذکر شده سبب می‌شود تا فرهنگ سازمانی شکل گیرد که می‌تواند ترغیب‌کننده خلاقیت و کارآفرینی یا مانعی در مسیر آن باشد. این فرضیه در تحقیق حاضر تأیید شده است؛ زیرا همانطور که یافته‌ها نشان داد سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم‌افزار Smart PLS، ۴۹٪ از تغییرات فرهنگ سازمانی توسط سبک رهبری پیش‌بینی

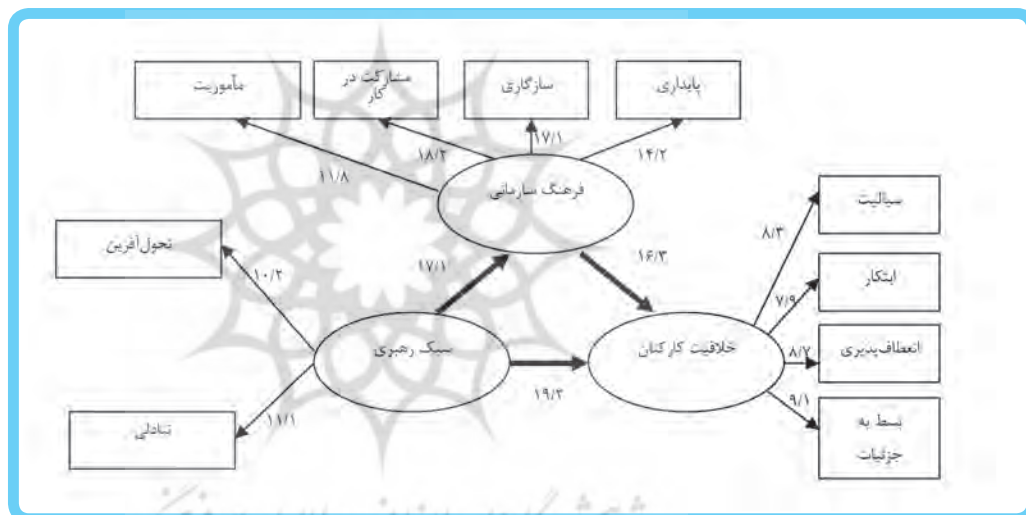
می‌شود. در این راستا می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین موجب نتایج ارزنده‌ای می‌شود، از جمله اینکه این رهبران، با ایجاد چشم‌انداز، اهداف و ارزش‌های بنیادین مشترک موجب بهبود توانمندسازی، توسعه قابلیت‌ها، تیم‌سازی، ایجاد تغییر، یادگیری سازمانی و همچنین گرایش استراتژیک می‌شوند. بنابراین، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که اگر مدیران شرکت بیمه مورد بررسی از سبک رهبری تحول‌آفرین بهره ببرند، می‌توانند با توسعه فرهنگی که در جهت یادگیری سازمانی، فعالیت‌های تیمی و ایجاد تغییر می‌باشد به رشد سازمان و پیشی گرفتن از رقبای کمک کنند. نتایج این فرضیه با یافته‌های شوقی (۱۳۹۱)؛ کرمی‌نیا، سلیمی و امینی (۱۳۸۹)؛ شوقی و مرتضوی ۱۳۹۱؛ رمانایدا؛^۱ نووین^۲ و لیم و کورتی^۳ همخوانی دارد. یافته‌های لی هم هماهنگ با این فرضیه می‌باشد. نتایج یافته‌های او نشان داده‌اند که رهبران تحول‌آفرین قادر هستند تا فرهنگ سازمان خود را با ارائه چشم‌انداز جدید و بازنگری در مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک، تغییر دهند.

1. Ramanaida, 2011
2. Nguyen, 2010
3. Lim and Croartie, 2001

شکل ۴. ضرایب استاندارد



شکل ۵. ضرایب t



پایه‌ریزی نمایند، چراکه زمینه شکوفایی خلاقیت فردی، در صورتی که فرهنگ سازمان پذیرای آن باشد، نمود پیدا می‌نماید و در واقع فرهنگ سازمانی عنصری کلیدی در افزایش یا جلوگیری از خلاقیت و نوآوری است. فرهنگ سازمانی به‌عنوان عاملی است که بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فرضیه در تحقیق حاضر تأیید شده است؛ زیرا همان‌طور که یافته‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم‌افزار Smart PLS، ۴۱٪

- فرضیه فرعی دوم: فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد: امروزه خلاقیت سازمانی برای هر سازمانی مورد نیاز است و سازمان‌ها در این زمینه باید بسترهای لازم را به‌وجود آورند و از مهم‌ترین عواملی که در این میان نقش چشمگیری دارد فرهنگ سازمانی است. به‌طور کلی سازمان‌ها می‌توانند با توافق بر سر ارزش‌ها و باورهای موجود در سازمان (فرهنگ سازمانی)، تطابق با تغییر، هماهنگی در کار و همسوس کردن اهداف فردی و سازمانی به افزایش خلاقیت کارکنان کمک نمایند و برنامه‌ریزان نیز نمی‌توانند اساس و معیار افزایش خلاقیت افراد را، بدون توجه به فرهنگ سازمانی

از تغییرات خلاقیت توسط فرهنگ سازمانی پیش‌بینی می‌شود. بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند از طریق توانمندسازی کارکنان یعنی با دادن اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان باعث شود تا کارکنان احساس مسئولیت کنند و این موضوع سبب می‌شود تا کارکنان در امور مربوط به خود تصمیم‌گیری کنند و از آزادی عمل برای حل خلاقانه مسائل برخوردار باشند. همچنین از آنجایی که یکی از ابزارهای بروز خلاقیت در کارکنان داشتن دانش نسبت به مسائل است سازمان‌ها می‌توانند به توسعه قابلیت‌های کارکنان بپردازند تا از این طریق در صحنه رقابت ماندگار شوند. همچنین مدیران شرکت بیمه مورد بررسی می‌توانند با تشکیل تیم‌های کاری سبب شوند تا کارکنان به بروز خلاقیت بپردازند زیرا یکی از راه‌های پرورش خلاقیت، کار گروهی است و کارکنان می‌توانند در تیم‌ها با استفاده از تکنیک‌های پرورش خلاقیت، مانند بارش مغزی در زمینه کاری خود دست به خلاقیت بزنند.

طبق مدل دنیسون فرهنگ سازمانی را می‌توان در دو پیوستار تمرکز داخلی یا خارجی و ثبات یا انعطاف‌پذیری مورد سنجش قرار داد. سازمان‌هایی که بیشتر تمرکزشان به روی محیط خارجی باشد (یعنی بر روی چشم‌انداز، اهداف و مقاصد، جهت‌گیری استراتژیک، یادگیری سازمانی تأکید داشته باشند) و همچنین انعطاف بیشتری داشته باشند (یعنی بر روی توسعه قابلیت‌ها، تیم‌سازی، توانمندسازی، ایجاد تغییر و مشتری‌گرایی تمرکز داشته باشند) دارای فرهنگی هستند که مشوق خلاقیت است.

نتایج این فرضیه با یافته‌های شوقی (۱۳۹۱)؛ عربیون و همکارانش (۱۳۹۱) و کاستیلیو^۱ همخوانی دارد. کسکین^۲ در پژوهش خود دریافت که از فرهنگ سازمانی می‌توان برای ترویج و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری استفاده کرد. همچنین جلیلی (۱۳۸۶) با توجه به یافته‌های خود

بیان می‌دارد که خلاقیت برای هر سازمانی مورد نیاز است و سازمان‌ها در این زمینه باید بسترهای لازم را به وجود آورند و از مهم‌ترین عواملی که در این میان نقش چشمگیری دارد فرهنگ سازمانی است. به‌طور کلی نتایج تحقیق وی نشان داد که فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد.

باتوجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهاداتی به شرکت بیمه مورد بررسی ارائه می‌گردد.

براساس فرضیه اصلی که بیان می‌داشت سبک رهبری بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد، به مدیران این شرکت در راستای بهبود خلاقیت کارکنان پیشنهاد می‌شود که:

- از طریق ترغیب‌ذهنی جهت به چالش در آوردن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان و شناخت ارزش‌ها و باورهایشان تلاش کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران، پیروان را به‌سوی 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 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.

باتوجه به فرضیه فرعی اول که بیان می‌داشت سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران، محیطی را فراهم آورند که از تعارض و درگیری میان کارکنان و واحدهای مختلف سازمانی جلوگیری به‌عمل آید، تا به توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های کارکنان کمک شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد که شرکت بیمه مورد بررسی با پخش و انتشار اطلاعیه‌هایی

1. Castiglione, 2008
2. Keskin, 2006

۱۷۰-۱۴۷.

۵. رضایی، س. و منوچهری، م. ۱۳۸۷. بررسی اعتبار، روایی و هنجارباپی آزمون خلاقیت تورنس در بین دبیران دبیرستان‌های تهران. مجله روانشناسی و علوم تربیتی، سال سی و هشتم، شماره ۳، صص. ۶۸-۴۷.

۸. شوقی، ب. و شوقی، آ.، ۱۳۹۱. سبک‌های رهبری (مفاهیم، تعاریف و نظریه‌ها). تهران: انتشارات رازنهان.

۹. شوقی، ب. و مرتضوی، س.م.، ۱۳۹۱. خلاقیت فردی و سازمانی. تهران: انتشارات رازنهان.

۶. شوقی، ب.، ۱۳۹۱. ارتباط میان عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه.

۷. شوقی، ب.، رضایی، ع. و رضایی، ح.، ۱۳۹۱. تبیین ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان (مطالعه موردی: شرکت لاستیک پارس). اولین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی، ۲۷ و ۲۸ مرداد ۱۳۹۱، خوانسار.

۱۰. صمدآقایی، ج.، ۱۳۸۸. تکنیک‌های خلاقیت فردی و گروهی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۰. عربیون، الف.، عزیزی، غ.ر.، شوقی، ب. و دهقان نجم‌آبادی، ع.، ۱۳۹۱. تبیین تبیین ارتباط میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: شرکت لاستیک پارس). اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، ۲۳ و ۲۴ شهریور.

۱۲. کرمی‌نیا، ر.، سلیمی، س.ح. و امینی، ع.، ۱۳۸۹. رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای انتظامی. مجله طب نظامی، ۱۲(۲)، صص ۶۵-۷۰.

۱۳. موعلی، ع.ر. و مالکی طبس، ف.، ۱۳۸۸. رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان‌های

که نشان‌دهنده چشم‌انداز، رسالت، ارزش‌های بنیادین و منشور اخلاقی شرکت است، کارکنانش را با اهداف و استراتژی‌های بلندمدت خود هم سو کند.

با توجه به فرضیه فرعی دوم که بیان می‌داشت فرهنگ‌سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد پیشنهاد می‌شود که:

• مدیران به کارکنان تفویض اختیار کنند تا کارکنان احساس استقلال و آزادی عمل در کارها داشته باشند. از طرفی این مسئله سبب می‌شود تا تصمیمات سازمانی بهبود یابد زیرا کارکنان نزدیک‌ترین افراد به محل تصمیم بوده و بهتر مشکلات را می‌شناسند و می‌توانند آن را حل کنند.

• در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری از مدیریت بر مبنای هدف استفاده کنند تا کارکنان از اهداف کلی سازمان آگاه شوند و همچنین مشارکت و حس مسئولیت‌پذیری آنها در جهت حصول هدف بیشتر شود.

• سیستم مدیریت دانش و طرح‌هایی نو و کاربردی در زمینه مدیریت دانش مانند داستان‌سرایی در سازمان پیاده شود.

منابع

۱. پیرخایفی، ع.ر.، ۱۳۸۴. خلاقیت: مبانی و روش‌های پژوهش. تهران: انتشارات هزاره ققنوس.

۲. جلیلی، ف.، ۱۳۸۶. بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه نواحی چهارگانه شهر شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.

۳. رایبیز، الف.، ۱۳۹۰. رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگ.

۴. رحیم‌نیا، ف. و عزیزاده، م.، ۱۳۸۸. بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، شماره ۳۵، ص

financial institutions. M.A thesis, Jönköping university, Jönköping International Business School, JIBS, EMM (Entrepreneurship, Marketing, Management).

19. Denison, D. R., 2000. *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change*. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *the handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons.

20. Denison, D., Janovics, G., Young, G. and, J. H. 2006. *Diagnosing organizational cultures: validating a model and method*, <<http://www.denisonconsulting.com>>.

21. Dong, W., Zhongfeng, S. and Dongtao, Y., 2011. *Organizational culture and knowledge creation capability*. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), pp. 63-373.

22. Esposito-Vinzi, V., Wynne, W., Chin, W.W., Henseler, J. and Wang, H. (Eds.), 2010. *Handbook of partial least squares: concepts, Methods and Applications*. Springer Verlag, New York.

23. Gumusluoglu, L., and Ilsey, A., 2009. *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*. *Journal of Business Research*, 62 (9), pp. 461- 73.

24. Hair J.F., Jr., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E and Tatham R.L., 2010. *Multivariate data analysis (7th ed.)*, New Jersey: Pearson Education.

25. Hulland, J., 1999. *Use of partial least*

دولتی. پژوهش‌های مدیریت، ۲(۶)، زمستان ۱۳۸۸، صص ۲۳-۱۹۷.

14. Bass, B. M., and Bass, R. 2008. *The bass handbook of leadership: theory, research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.

15. Bass, B.M., and Avoloo, B.J. 2000. *Potential biases in leadership measures: how prototypis. leniency and general satisfaction relate rating and rankings of transformational and transactional leadership construct educational and psychological measurement*, 49(12), pp. 112-32.

16. Bolanowski, D. 2008. *The leadership perspective of promoting creativity and Innovation: a case study of an R&D organization*. Uppsala University, Humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet, M.A thesis, Faculty of Social Sciences, Department of Business Studies.

17. Castiglione, J., 2008. *Facilitating employee creativity in the library environment: an important managerial concern for library administrators*. *Library Management*, 29, pp.35-52.

18. Cho, S., and Tseng, P.F. 2009. *Leadership in the 2008 financial crisis: understanding dimensions of transformational & transactional leadership during financial crisis in*

Science, Environment, Engineering and Technology Griffith University.

34. Pelayo, B. and Zheng, W. 2009. *A discussion of motivation for creativity within the business context: From the perspective of the Generation Y. M.A thesis*, University of Kalmar, Baltic Business School.

33. Pavlou, P. A., and Gefen, D. 2004. Building effective online marketplaces with institution-based trust. *Information Systems Research*, 15, (1), pp. 35-53.

35. Rafferty, A. E., and Griffin, M.A. 2009. Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership quarterly*, vol 15, issue 3, pp 329-359.

36. Ramanaidu, S.K. 2011. *Uncovering The relationship between transformational leadership, Organizational Culture, Affective Commitment and Employee Performance: The Case of a Malaysian Educational Institution.* Doctoral Dissertation, University of Newcastle. Faculty of Business and Law, Newcastle Business School.

37. Randall, F.D., 2008. Stimulate your executives to think creativity. *Harvard Business Review*, 8(3), pp.79-95.

38. Rivard, S. and Huff, S. L. 1988. Factors of success for End-User computing. *Communications of the ACM* 31:5, May, pp. 552-561.

39. Robbins, S.P. 2005. *Essential of*

squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), Pp:195-204.

26. Julia, C, 2011. Innovation or imitation?: the role of organizational culture. *Management Decision, Emerald Group Publishing Limited*, 49(1), pp: 55-72.

27. Keskin, H., 2006. Learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *Europe Journal Innovation Management*, 9(4), pp. 396-417.

28. Kline, R. B. 2010. *Principles and practice of structural equation modeling* (3th ed.). New York: Guilford Press.

29. Lau, C. and Ngo, H., 2004. The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), Pp:685-703.

30. Lim, J.Y. and Croartie, F., 2001. transformational leadership organizational culture and organizational effectiveness in sport organizations. *the sport Journal*. 4 (2), pp.111-69.

31. Makel, M. and Plucker, J., 2008. *Handbook of Giftedness in Children.* pp.247-70.

32. Nguyen, H.N., 2010. The impact of leadership behaviours and organizational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises. Doctoral Thesis, Griffith School of Engineering

Organizational culture and knowledge creation capability, *Journal of Knowledge Management*, 15, (3), pp. 363-73.

organizational behavior, 8th.Ed-nj.Pearson on education.

40. Rowold, J.,2009. Relationship between leadership style and followers emotional experience and effectiveness in the voluntary Sector. *nonprofit and voluntary Sector Quarterly*,38(2), pp. 270-89.

41. Shoghi, B. and Mortazavi,S.M. 2012. The relationship between managers' leadership style and Employee creativity using Sashkin Model. *Archives Des Science Journal*,65(9), pp.118-131.

42. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V, and 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, pp. 47-139.

43. Subramaniam, M and Youndt, M. A., 2005. The influence of intellectual capital on the Types of innovative capabilities, *Acad Manage J*, 48, (3), pp. 450-63.

44. Tseng, S.M, 2010. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance, *Journal of Knowledge Management*, 14 (2), pp. 269-84.

45. Valencia, N., Sanz, R. and Jimenez, J.,2010. Organization culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*,13 (4),pp:466-80.

40. Wang, D, Su, Z. and; Yang, D., 2011.