

## نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان

دکتر میرعلی سیدنقوی\* - مریم گاهه\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۱/۶/۲۷ - تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۵)

### چکیده

تقلید پذیری و به کارگیری فناوری و ایده‌های جوامع دیگر بدون ایجاد و خلق اندیشه‌های نوین و ارائه مدل‌هایی متناسب با شرایط بومی کشور تنها وابستگی علمی، فرهنگی و اقتصادی را به دنبال خواهد داشت. در حقیقت خلاقیت تابعی از عوامل فردی و اجتماعی می‌باشد. این مقاله به طور تجربی رهبری اصیل را با چهار بعد خودآگاهی، پردازش متعادل، شفافیت روابط و جنبه‌های اخلاقی به عنوان یک الگوی رفتاری مناسب جهت بهبود اشتیاق به کار کارکنان و شکوفایی خلاقیت در سازمان معرفی می‌کند. روش به کار رفته در تحقیق این مقاله، توصیفی - همبستگی است و داده‌های آن به کمک نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی از نمونه‌ای متشکل از ۱۷۶ نفر (مدیران، کارشناسان و کارگران) جمع‌آوری شده است. در این تحقیق از روش‌های ضریب همبستگی پیرسون و مدل ساختاری و همچنین تحلیل عاملی اکتشافی برای متغیر خلاقیت و اشتیاق به کار و تحلیل عاملی تائیدی برای متغیر رهبری اصیل استفاده شده است که توسط نرم افزارهای SPSS<sub>18</sub> و *Lisrel*<sub>8.5</sub> مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. نتایج حاکی از آن است متغیر میانجی اشتیاق به کار، اثر نسبتاً کاملی در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت دارد و رهبری اصیل با تاثیر گذاری بر روی اشتیاق به کار کارکنان، می‌تواند نقش بسزایی در بهبود خلاقیت داشته باشد.

واژگان کلیدی: خودآگاهی، پردازش متعادل، شفافیت روابط، جنبه‌های اخلاقی، رهبری اصیل، اشتیاق به کار، خلاقیت

\* دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

خلاقیت در محیط کار به معنای تولید ایده‌های جدید و مفید و یا راه حل‌های بدیع در حوزه تولید، خدمات، فرآیندها و رویه‌ها توسط افراد و یا گروهی از افراد می‌باشد و به دلیل ارتباط قوی آن با پیامدهای مطلوب سازمانی، مطالعات بی‌شماری به طور مستقیم و غیر مستقیم به بررسی تاثیر عوامل فردی و ضمنی بر روی خلاقیت در محیط کار پرداخته‌اند (سان و همکاران، ۲۰۱۲). یکی از این عوامل ضمنی، رفتار رهبران و مشخصه‌های آنان در حمایت یا سرکوب و تسهیل یا مهار خلاقیت می‌باشد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۱) که اگرچه تاکنون سبک‌های مختلفی از رهبری در این حوزه مورد مطالعه قرار گرفته است، اما مطالعات کمی روی رهبری اصیل<sup>۱</sup> به عنوان یک الگوی رهبری جهت بهبود خلاقیت کارکنان صورت پذیرفته است. رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری رهبر جهت پرورش خودآگاهی<sup>۲</sup>، جنبه‌های درونی اخلاق<sup>۳</sup>، پردازش متعادل اطلاعات<sup>۴</sup> و شفافیت ارتباط<sup>۵</sup> با کارکنان به ترویج و بهبود ظرفیتهای روانشناختی مثبت و ایجاد جو اخلاقی مثبت می‌پردازد (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸). این مطالعه تلاش دارد به طور تجربی به شناسایی "نقش رهبری اصیل در بهبود خلاقیت فردی، گروهی و سازمانی" بپردازد. همچنین این مطالعه این فرض را در نظر دارد که متغیر میانجی "اشتیاق به کار کارکنان"<sup>۶</sup> به عنوان یکی از ابعاد بهزیستی روانشناختی و بیانگر احساسی مثبت و فعال که با سطح بالای کار همراه با علاقه و افتخار شناخته می‌شود (رگو و سونها، ۲۰۰۹) می‌تواند درپیش‌بینی این رابطه نقش کمک‌کننده داشته باشد. اگرچه رهبری اصیل با وجود آنکه به عنوان یک رویکرد نوین، بعد از رهبری تحول‌آفرین، فرهمند، خدمتگزار و معنوی مطرح گردید اما اولیو و همکارانش رهبری اصیل را ریشه تمام اشکال مثبت و جدید رهبری می‌دانند (لادکین و تیلور، ۲۰۱۰). از سوی دیگر تاکیداتی در الگوی رهبری اصیل وجود دارد که آن را از دیگر سبک‌های موجود متمایز ساخته است. به عنوان مثال تاکید بر داشتن روابط باز و مثبت و همچنین ثبات و تداوم رفتاری از مهمترین وجه تمایزات رهبری اصیل و رهبری تحول‌آفرین می‌باشد (آولیو و گاردنر، ۲۰۰۵). رهبری اصیل با برقراری روابط مثبت و باز ارزشها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی نقاط ضعف و اشتباهات خود را در معرض دید و نظر همگان قرار

1. Authentic Leadership
2. Self awareness
3. Internalized moral perspectives
4. Balanced processing
5. Relational transparency
6. Employees Enthusiasm

می‌دهد و موجبات پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و حتی غیر متعارف و اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت (نرمن و همکاران، ۲۰۱۰). همچنین با وجود آنکه خودآگاهی و خودتنظیمی رهبر و پیرو در رهبری اصیل بسیار مورد تاکید است اما در رهبری فرهمند به آن پرداخته نشده است. همچنین رهبراصیل از طریق ویژگی‌های فردی به عنوان یک الگو، خودآگاهی اخلاقی پیروان را توسعه می‌بخشد اما رهبر فرهمند از طریق جاذبه‌های الهام بخش، پیروان را به وفاداری و انجام فرامین سوق می‌دهند (لاگان، ۲۰۰۷). در حقیقت داشتن تعاملات اجتماعی مثبت با پیروان، این حس را درون آنها برمی‌انگیزاند که کار خود را با اشتیاق بیشتری انجام دهند (لیز و همکاران، ۲۰۰۵). بدین ترتیب این احساس مثبت می‌تواند موجب گسترش دامنه توجه کارکنان (افزایش تعداد عناصر شناختی که در ارتباط با مسئله در دسترس می‌باشند) و دامنه شناخت (افزایش وسعت عناصری که در ارتباط با مسئله کمتر در دسترس می‌باشند - هنوز ناشناخته هستند) شود و در نهایت به طور بالقوه باعث ارتقای و بهبود فعالیتهای خلاقانه گردد (رایت و کروپانزانو، ۲۰۰۴). از آنجائی که رهبری اصیل هنوز در کشور ما مورد بررسی قرار نگرفته است، این مطالعه می‌تواند گامی موثر در جهت شناخت و بومی سازی این الگوی رفتاری و به کارگیری آن در پیشبرد مقاصد والای سازمان‌های کشورمان باشد.

## رهبری اصیل

رهبری اصیل که به تازگی در ادبیات رهبری وارد شده است برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح گردید و با توجه به موقعیت خود به عنوان یک مفهوم نوظهور توجه بسیاری را از سوی جامعه مطالعات رهبری (مجلات دانشگاهی، فصلنامه رهبری مجله مطالعات مدیریت و مجله مدیریت اروپا) جلب نمود و توسعه چارچوب اصلی کار توسط موسسه رهبری گالوپ تقبل گردید (لادکین و تیلور، ۲۰۱۰). رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیتهای روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت سازمانی منتج می‌گردد و موجبات پرورش خودآگاهی، جنبه‌های اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط را در کار با پیروان فراهم می‌سازد (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸). رهبری اصیل ریشه در اصالت<sup>۱</sup> فرد دارد. اصالت به این معناست که با خودمان صادق باشیم<sup>۱</sup> (آولیو و

گاردنر، ۲۰۰۵) و به طور کلی در رشته‌های مختلف از جمله روانشناسی انسان‌گرایانه (مازلو و راجرز)، روانشناسی رشد (اریکسون)، فلسفه وجودی (هایدگر<sup>۲</sup>) و مطالعات مذهبی و تاریخی مورد توجه قرار گرفته است. زمانیکه انسان اصالت خود را اذعان می‌دارد، می‌تواند نقاط ضعف، اشتباهات، اسرار و بخش‌هایی از خود را که به جهت ترس از اجتماع و حتی خود در سایه آنچه وجود دارد پنهان ساخته است را بپذیرد. رفتاری اصیل می‌باشد که منطبق بر ارزشها، ترجیحات و نیازها باشد نه اینکه صرفاً جهت دستیابی به پاداش و یا اجتناب از تنبیه صورت پذیرد (کلنک، ۲۰۰۷). بدین ترتیب اصالت لزوماً به معنای اخلاقیات نیست زیرا ممکن است فرد به دلیل ترس از تنبیه و یا اخراج همیشه در راستای اصول اخلاقی عمل نماید و بر اساس خودآگاهی و شناخت ارزش‌های درونی از رفتارهای غیر اخلاقی پرهیز نکند. اصالت بر ایده‌های اخلاقی تثبیت شده در فرد و تمام مواردی که کمک می‌کند فرد مورد اعتماد دیگران قرار گیرد و به طور دائم و همیشگی در جهت فعالیت‌های اخلاقی حرکت نماید تاکید می‌ورزد (ژو و همکاران، ۲۰۱۱). اصالت یک جایگزین امیدبخش در مقابل ترس و ناتوانی در محیط کار است (دیدداس و چنگ، ۲۰۱۲). از مزایای شخصی اصالت می‌توان به مواردی همچون داشتن سطح مطلوبی از اعتماد به نفس، سطح بالایی از بهزیستی روانشناختی<sup>۳</sup>، تقویت حس رفاقت و صمیمیت، بهبود و ارتقای سطح عملکرد می‌باشد (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸).

در سال‌های اخیر تحقیقات جامع و دقیقی در روانشناسی اجتماعی در حوزه سازه اصالت صورت پذیرفت که مهمترین آن آزمایشات کرنیس<sup>۴</sup> می‌باشد. او نشان داد افرادی که خود را به خوبی می‌شناسند و از نقاط ضعف و قوت خود باخبر می‌باشند، دارای شخصیت محکم و اعتماد به نفس بالایی می‌باشند. چنین افرادی نسبتاً عاری از تعصبات دفاعی غیرمنطقی می‌باشند و در نتیجه راحت‌تر می‌توانند روابط شفاف، باز و یا حتی نزدیک با دیگران داشته باشند. چنین رفتارهایی در حقیقت حاکی از سازگاری بین ارزشها، باورها و اقداماتشان است. زمانیکه فرآیندهای خودتنظیمی در فرد درونی و تثبیت می‌گردد، رفتارهای فرد به واسطه ارزشهای درونی در مقابل تهدیدها، پاداش‌ها و انگیزه‌های بیرونی و یا حتی انتظارات اجتماعی هدایت می‌شود (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸). بدین ترتیب رفتارهای مثبت و اصیل رهبر از طریق رفتارهایش به عنوان یک کیفیت پایدار از سوی پیروان درک می‌شود و با ایجاد چنین اعتمادی

1. To thine own self be true
2. Heidegger
3. Psychological well-being
4. Kernis

آنها را در یافتن ارزشها، باورها و معنای زندگی هدایت می کنند و اهداف را در راستای ارزشها تعیین ساخته و به طور کلی نسبت به فرد غیر اصیل بیشتر به اصول اخلاقی پایبند می باشد (آلگرا و ویرسما، ۲۰۱۱). در حقیقت اصالت عامل مشترک میان اجزاء تشکیل دهنده رهبری اصیل می باشد و همین عامل موجب همپوشانی اجزاء می گردد، به گونه ای که هر یک از آنها با داشتن ساختارها و ویژگی های منحصر به فرد خود به طور هم افزایی، تشکیل سازه ای به مراتب بالاتر و با پیامدهای مثبت تری را می دهند (پیترسون و همکاران، ۲۰۱۲).

خودآگاهی مهمترین عنصر و سنگ بنای مهم رهبری اصیل است و به درک نقاط قوت و ضعف فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد. در حقیقت بدون توجه به خودآگاهی، اصالت بیشتر با تناسب بین هویت فردی و عملکرد ارتباط پیدا خواهد کرد که در این حالت خودشیفتگی، شرارت و عملکردهای ناشایست نیز دارای توجیه می شوند، زیرا هویت خود را با اعمالی که انجام می دهند سازگار می دانند (دیدداس و چنگ، ۲۰۱۲). به طور کلی خودآگاهی شامل هر دو مرجع بیرونی و درونی است. مرجع درونی، به شناخت رهبر از نقاط ضعف و قوت و موقعیت های ذهنی مانند باورها، خواسته ها، انگیزه ها و احساسات مربوط می شود در حالی که مرجع بیرونی به انعکاس تصویر خود و آنچه دیگران از رهبرشان درک کرده اند مربوط می شود. در رفتار رهبران با خودآگاهی بالا به نظر می رسد که هر دو مرجع بیرونی و درونی باعث افزایش اثربخشی آنها به عنوان رهبر شده است (والومبا و همکاران، ۲۰۱۰: ۹۰۲).

دومین جزء رهبری اصیل، پردازش متعادل می باشد و شامل تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات مربوط، قبل از تصمیم گیری است. رهبرانی که از دیدگاهها و نظرات دیگران را جویا می شوند و موقعیت های موجود را به چالش می کشد، داری چنین ویژگی هسانند (نیدر و کریشیم، ۲۰۱۱: ۱۱۴۷) و همان طور که از نام آن پیداست، حالتی فعال برای جستجوی ایده های مفید و موثر با توجه به نظرات دیگران است. اگرچه کرنیس در ابتدا پردازش بی طرفانه<sup>۱</sup> را به عنوان یکی از عناصر اصالت تعریف نمود اما در پاسخ به عدم توانایی دیدگاه بی طرفانه در اطلاعات مربوط به خود، اولیو و گاردنر در سال ۲۰۰۵ مفهوم واقعی تر "پردازش متعادل" را مطرح کردند که رهبران را قادر می سازد اطلاعات مربوط به خود را اعم از مثبت و یا منفی جمع آوری نمایند. رهبری که به طور فعال در جستجوی بازخورد، به خصوص بازخورد منفی از افرادی است که هیچ دینی به وی ندارند (به طور مثال همکاران غیر وابسته و یا هیئت مدیره ای که با موفقیت

مالی شرکت ارتباطی ندارند) احتمالاً حس قوی تری به کار خود و روابط خود با مافوق، همکاران و پیروانش دارد. بدین ترتیب پردازش متعادل کلید رشد و توسعه رهبری اصیل است (دیدداس و چنگ، ۲۰۱۲).

سومین جزء تشکیل دهنده رهبری اصیل، جنبه های درونی اخلاق می باشد و به رفتارهایی اشاره دارد که بیشتر از آنکه مبتنی بر فشارهای بیرونی از جمله همکاران، سازمان و اجتماع باشد، به وسیله ارزشها و معیارهای اخلاقی درونی شده در فرد هدایت می شود (پیترسون و همکاران، ۲۰۱۲). در حقیقت جنبه های درونی اخلاق منعکس کننده تعهد رهبر به ارزشهای محوری اخلاق می باشد و آولیو و گاردنر اظهار داشتند که سازه رهبری اصیل ذاتاً اخلاقی است و بالمبنا نیز با عملیاتی کردن این مفهوم و بیان جنبه های درونی اخلاق، آن را به عنوان یکی از اجزاء رهبری اصیل معرفی کرد و بیان نمود که درونی شدن و تثبیت اصول اخلاقی به عنوان یک راهنمای رفتاری یکی از معرف های رهبری اصیل می باشد (گاردنر و همکارانش، ۲۰۱۱). به اعتقاد ویور<sup>۱</sup> معیارهای اخلاقی و معنوی که در رهبر جمع شده است و به نظر می رسد با آنها زندگی می کند، می تواند تاثیرات مثبت و شگرفی بر هویت اخلاقی و معنوی و توسعه عاطفی - معنوی پیروان داشته باشد. در مقابل زمانیکه رهبران در نشان دادن معیارهای بالای اخلاقی در زندگی و کار خود با شکست روبرو می شوند، احتمال فساد پیروان آنها در گروهها، سازمان ها و جوامع بیشتر می شود و نازی های آلمان و یا کلیسای کاتولیک نمونه ی بارزی از این رسوایی اخلاقی به شمار می رود (ژو و همکاران، ۲۰۱۱).

چهارمین و آخرین جزء تشکیل دهنده رهبری به روابط نزدیک با سطح بالای گشودگی و اعتماد اشاره دارد و نشان می دهد تا چه حد رهبر به تقویت یک ارتباط باز و شفاف با دیگران برای فراهم ساختن فرصت بهره گیری از ایده ها، نظرات و چالش ها در آینده نزدیک می پردازد. در چنین حالتی رهبر با توسعه ویژگی های مثبت مانند خوش بینی، امید، اعتماد به نفس به ایجاد چنین روابطی کمک می نماید و زمینه رشد خود و پیروانش را فراهم می سازد. به طور کلی یکی از شرایط ضروری برای داشتن شفافیت در روابط، عملکرد یکپارچه فرد در تمام جنبه های زندگی می باشد. دانشمندان معتقدند در صورتیکه رهبر در موقعیتهای متفاوت، نقاب های متفاوتی را بپذیرد، هرگز اصیل نخواهد بود (فارمانزیک، ۲۰۱۰). در حقیقت شفافیت در روابط، ارائه و بیان اصالت خود به دیگران است که این قبیل رفتارها، با آشکار سازی و به اشتراک گذاری اطلاعات و بیان افکار و احساسات حقیقی، اعتماد متقابل را بهبود می بخشد (نیدر و کریشیم، ۲۰۱۱).

مطالعات فراوانی روی رهبری اصیل و پیامدهای سازمانی آن انجام شده است که مهمترین نتیجه و پیامد آن رشد و بهبود اعتماد متقابل بین رهبر و پیروان مطرح می باشد. علاوه بر آن محققان اظهار داشته اند که رهبری اصیل در تقویت نگرش‌های مثبت کاری پیروان از جمله تعهد، درگیر شدن در کار و اشتیاق به کار، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، حس امنیت و رضایت شغلی نقش به سزایی دارد. همچنین رهبری اصیل در کشف استعدادها و بکارگیری آن در تحقق اهداف سازمان بسیار موثر است (فارمانزیک، ۲۰۱۰).

### اشتیاق به کار

اشتیاق به کار به عنوان یکی از ابعاد بهزیستی در محیط کار، بیانگر احساسی مثبت و فعال است که با سطح بالای کار همراه با علاقه و افتخار شناخته می شود و به عبارتی به یک هدف روانشناختی پیش برنده و انسان گرا مربوط می شود (رگو و سونها، ۲۰۰۹). با وجود آنکه به طور عام اشتیاق به کار مترادف با رضایت شغلی تلقی می گردد اما سیروتا و همکارانش (۲۰۰۶) در کتاب معروف خود به نام "چگونه شرکتهای خود را از آنچه کارکنانشان می خواهند سود می برند" بیان می کنند، اشتیاق به کار بر خلاف رضایت شغلی نقش بسزایی در بهزیستی و خودکارآمدی سازمان خواهد داشت و صرفاً به تمایلات شخصی فرد مربوط نمی شود. کارکنان مشتاق به طور کامل با سازمان یکی می شوند و سازمان را هویت خود می پندارند و شکست و موفقیت سازمان را شکست و موفقیت خود می دانند. آنها برای انجام کار برانگیخته نمی شوند بلکه گام در مسیر انجام کارهای غیرممکن و نشدنی می گذارند و یکدیگر را در زمانهای سخت و بحرانی تقویت می کنند تا بار دیگر نیروی خود را بکار گیرند. ولی رضایت شغلی در پی بده بستن در سازمان صورت می گیرد و با تامین نشدن نیاز کارکنان، احساس رضایت از بین رفته و حتی احتمال دارد بدون هیچ حس تعلق به سازمان، آن را ترک کند. بدین ترتیب رضایت کارکنان مبتنی بر توانایی سازمان در تامین کامل نیازهای جسمی، عاطفی و روانشناختی کارکنان می باشد و متشکل از واکنش شناختی و عاطفی افراد به صورت نگرشی نسبت به شغل و کار خود می باشد. (گل پرور و ناد، ۱۳۸۹). همچنین سیروتا و همکارانش طی مطالعات خود دریافتند تنها ۱۴ درصد از سازمانهایی که کارکنانشان دارای رضایت شغلی بالای ۷۵ درصد هستند، دارای کارکنان با اشتیاق به کار بالا می باشند. همچنین اشتیاق به کار، گاهی به اشتباه با تعهد یکی در نظر گرفته می شود اما در حقیقت بین این دو مقوله نیز تفاوت هایی وجود دارد. تعهد درجه ای

است که کارکنان سازمان به طور عاطفی، هنجاری و یا مستمر خود را مقید به سازمان می‌دانند (رگو همکاران، ۲۰۰۴) اما اشتیاق به کار به نوعی درگیر شدن در کار و توسعه آنچه کارکنان را نسبت به کار پر حرارت ساخته و به طور عاطفی به سازمان و دیگر همکاران متعهد می‌شوند (ساکس، ۲۰۰۶: ۶۰۲). به عبارت دیگر اشتیاق به کار، می‌تواند گامی به سوی ایجاد و بهبود تعهد عاطفی تلقی گردد. اکثر کارکنان مشتاق در زمانی که جذب سازمان می‌شوند افرادی امیدوار، آماده برای انجام کارهای سخت و علاقمند به کمک به دیگران هستند، در حقیقت دانستن چگونگی حفظ این اشتیاق و یا تبدیل کردن کارکنانی که در انجام کار به یکنواختی و روزمرگی رسیده‌اند به کارکنانی مشتاق و علاقمند به کار، یکی از دغدغه‌های بزرگ رهبران می‌باشد که با شناخت ابعاد و مولفه‌های مربوط به آن می‌توان در مسیر درست و اصولی گام نهاد و یک دستورالعمل برای داشتن سعادت جاودانه و یا رسیدن به موفقیت به طور خودکار نیست. در حال حاضر تئوری‌ها و نظریه‌های فراوانی در خصوص رضایت و چگونگی انگیزش کارکنان مطرح شده است که به طور کلی از دیدگاه سیروتا و همکارانش، سه عامل حیاتی و مشترک در ادبیات مربوط به ایجاد اشتیاق به کار و انگیزش کارکنان قابل شناسایی می‌باشند که عبارتند از عدالت و انصاف<sup>۱</sup>، موفقیت و کامیابی<sup>۲</sup>، همدلی و رفاقت<sup>۳</sup>. آنها طی مطالعات خود از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۵ در ۱۳ سازمان کوچک (به طور متوسط ۴۳۰ نفر) و ۱۱ سازمان بزرگ (به طور متوسط ۸۸۰۰ نفر) بین بیش از ۱۰۰,۰۰۰ نفر از کارکنان سازمان نشان دادند این سه بعد تشکیل دهنده سازه اشتیاق به کار، به عنوان مطالبات اصلی و مهم کارکنان از کار شناخته می‌شوند که در طول زمان و در میان فرهنگ‌های مختلف تغییری نخواهد کرد.

### خلاقیت

خلاقیت به عنوان یک سازه، دارای منشاء الهی است که با رنسانس در هنر، به طور تدریجی جنبه انسانی یافت و به عنوان ظهور ایده‌های جدید از طریق ترکیب ریشه‌ای دانسته‌ها و یا تغییر مفاهیم موجود از طریق سازماندهی مجدد شبکه‌های دانش تعریف گردید. در حقیقت خلاقیت اهرم و ابزاری قدرتمند برای بیان نیازهای مراتب بالا مانند خود ارزشمندی است

1. Equity
2. Achievement
3. Camaraderie



(رابینسون و بیسلی، ۲۰۱۰: ۷۶۶). رویکرد نوین به ابتکار و خلاقیت نه هدف بلکه فرایندی است که نقش انسان در آن صرفاً نقش پردازشگری اطلاعات نیست بلکه آفرینشگری اطلاعات جدید است. فرآیندی که جز از طریق تعامل اجتماعی به گونه‌ای کامل ظهور نمی‌یابد و نقطه شروع آن چگونگی طرح مسئله است که امکان کشف آن را فراهم می‌کند و آفرینش اطلاعات جدید به سبب آن ممکن می‌شود (پسران قادر، ۱۳۸۶). در عمل خلاقیت پیامدهایی را از خود بروز می‌دهد که به طور کلی در دو دسته ارزشمندی<sup>۱</sup> (سودمندی) و تازگی<sup>۲</sup> طبقه بندی می‌شود و محققان اذعان کرده‌اند که ترکیب تازگی و سودمندی، دو جنبه اصلی تعریف صریح و ضمنی خلاقیت می‌باشند که باید باهم مورد توجه قرار گیرد و در صورت استفاده و بکارگیری آنها به صورت مجزا، سازمان به جای برخورداری از پیامدهای خلاقانه، بیشتر شاهد تلاش و کوشش در جهت خلاق بودن خواهد بود که موجب هدر رفتن منابع و عدم بهره‌وری است (گریز و همکاران، ۲۰۱۱).

خلاقیت در ادبیات مدیریت کسب و کار نیز به عنوان یک منبع قابل بهره‌برداری محسوب می‌شود و سازمانها به این دلیل بر روی خلاقیت ارزش گذاری می‌کند که در پاسخ به تغییرات سریع جهانی و نیروهای خارجی کمک کرده و محرکی برای انعطاف‌پذیری داخلی و تجدید حیات می‌باشد (رابینسون و بیسلی، ۲۰۱۰) برخلاف نیاز بخش تولید و خدمات کشورهای آسیایی به محیط کار خلاق، بیشتر تحقیقات مربوط به چگونگی پرورش و توسعه خلاقیت در کشورهای غربی انجام گرفته است که احتمال دارد در دیگر کشورها کاربرد نداشته باشد زیرا طبق نظریه‌های موجود، عملکرد خلاق فرد به عوامل ضمنی و اجتماعی از قبیل جو سازمانی، الگوی رهبری، ارتباط بین فردی در اعضای گروه و سازمان وابسته می‌باشد. بدین ترتیب شناسایی ابعاد خلاقیت و راه کارهایی عملی متناسب با فرهنگ و ساختارهای هر کشور ضروری می‌باشد (هون، ۲۰۱۱). سازمانها جهت حفظ و بهبود اثربخشی در محیط رقابتی و در حال تغییر، ناگزیر به داشتن خلاقیت در سطوح سازمانی، گروهی و فردی خلاق می‌باشند. اگرچه تحقیقات سازمانی جهت شناسایی عوامل موثر بر خلاقیت بر روی ویژگی‌های فردی، قابلیت‌ها و سبک‌های شناختی متمرکز بوده‌اند. اما در سطح گروه، به دلیل اینکه اعضا بیشتر به دنبال همنوایی و هم جهت شدن با نظر اکثریت گروه می‌باشند ممکن است موانع زیادی را در سر راه خلاقیت به وجود آورد. از سوی دیگر سازمان با پیاده سازی راهبردها و قوانین و

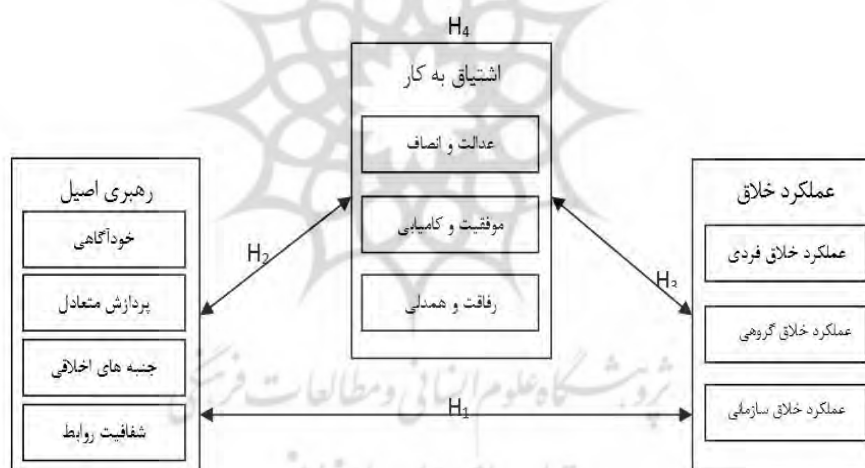
1. Value  
2. Novelty

مقررات می تواند انگیزه ایجاد خلاقیت و تفکر خلاق را کاهش دهد. بدین ترتیب عوامل فردی، گروهی و سازمانی می توانند هم در جهت مثبت و هم در جهت منفی با همپوشانی هایی دارای پیامدهایی باشند که موجب تقویت و یا تضعیف خلاقیت در سازمان گردند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

حال با توجه به مطالب فوق به ارائه فرضیات اصلی، سوال اصلی پژوهش و مدل مفهومی پرداخته می شود:

سوال اصلی این است که آیا بین رهبری اصیل و عملکرد خلاق در سازمان مورد مطالعه ارتباط معناداری وجود دارد و فرضیه های تحقیق عبارتند از:

رهبری اصیل بطور مثبت با عملکرد خلاق ارتباط معناداری دارد، رهبری اصیل بطور مثبت با اشتیاق به کار کارکنان ارتباط معناداری دارد، کارکنان با اشتیاق به کار بالاتر، خلاقتر هستند، اشتیاق به کار کارکنان ارتباط بین رهبری اصیل و عملکرد خلاق کارکنان را تعدیل می کند. شکل شماره ۱ الگوی مفهومی را نشان می دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق ( اقتباس از مدل سوزا و همکارانش، ۲۰۰۸)

## روش شناسی

این مقاله برگرفته از پژوهشی است که از نظر هدف کاربردی است و با توجه به این که این تحقیق به توصیف وضعیت رهبری اصیل مدیران و ارتباط آن با اشتیاق به کار و خلاقیت زیردستانشان پرداخته و وجود و یا عدم وجود رابطه مثبت و معنی دار میان متغیرها مورد بررسی

قرار داده است، توصیفی - همبستگی می باشد. همچنین به دلیل آنکه داده ها در یک مقطع زمانی از طریق نمونه گیری از جامعه جمع آوری گردیده است این تحقیق پیمایشی از نوع مقطعی است.

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان یک شرکت تولیدی خودروسازی<sup>۱</sup> در استان تهران بوده است که تعداد کل کارکنان توسط مسئول آموزش آن شرکت در اختیار محقق قرار گرفت (۷۰ نفر در سمت مدیر، ۴۰۰ نفر در سمت کارشناسان و ۱۰۰۰ نفر در سمت کارگر). روش نمونه گیری مورد استفاده نمونه گیری خوشه ای است و از بین بخش های مختلف جامعه آماری چهار بخش کنترل کیفیت، مهندسی، اداری و تولید سبک به طور تصادفی برگزیده و براساس فرمول زیر به طور تصادفی نمونه را انتخاب شد:

$$n = \frac{nz^2\alpha / 2p(1-p)}{(n-1)\xi^2 + z^2\alpha / 2p(1-p)}$$

از آنجا که مقدار  $p$  در دسترس نیست آن را مساوی ۰/۵. در نظر می گیریم. در سطح اطمینان ۰/۹۵، ( $\alpha = 0/05$ ) و  $\xi = 0/07$  : که از تحقیقات مشابه استخراج گردیده است. حجم نمونه کارکنان که جامعه محدود تلقی می شود، ۱۷۳ نفر برآورد گردید که برای افزایش اطمینان نمونه مورد نظر، ۱۸۵ نفر انتخاب شدند و پرسشنامه ها در میان افراد توزیع گردید که از این تعداد ۱۷۶ پرسشنامه برگشت داده شد (۲۶ پرسشنامه از واحد کنترل کیفیت، ۲۷ پرسشنامه از واحد مهندسی، ۱۱ پرسشنامه از واحد اداری و ۱۰۲ پرسشنامه از بخش تولید سبک).

ابزار اصلی سنجش پرسشنامه است که شامل دو بخش سوالات عمومی (ویژگیهای جمعیت شناختی) و سوالات تخصصی (سنجش رهبری اصیل، اشتیاق به کار و خلاقیت) می باشد. بخش تخصصی از ۵۹ سؤال تشکیل شده است که ۱۶ سؤال آن مرتبط با رهبری اصیل بوده و به سنجش ابعاد شفافیت در ارتباطات، جنبه های اخلاقی، پردازش متعادل اطلاعات و خودآگاهی می پردازد. جهت سنجش رهبری اصیل، نسخه ۱،۰ پرسشنامه رهبری اصیل آولیو (۲۰۰۷) مناسب دانسته شد که اکثر محققان از این پرسشنامه برای سنجش ابعاد رهبری اصیل استفاده می کنند. این پرسشنامه پس از برگردان سوالات به فارسی و انجام تغییراتی در آنها به منظور تناسب با جامعه آماری و نظر خواهی از خبرگان برای روا بودن سوالات، مورد استفاده قرار گرفت. اما ۴۳ سؤال دیگر پرسشنامه با بررسی دقیق مبانی نظری و استفاده از نظرات خبرگان جهت

۱. به دلیل حفظ امانت داری از آوردن نام سازمان خودداری شده است.

سنجش اشتیاق به کار و خلاقیت کارکنان طراحی گردید که ۱۶ سوال آن، ابعاد انصاف، موفقیت و همدلی را می‌سنجند و ۲۷ سوال دیگر خلاقیت فردی، گروهی و سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهند. در این تحقیق برای سنجش دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد طیف لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است و متناسب با موضوع تحقیق طیفی با پنج نوع ارزیابی (خیلی کم تا خیلی زیاد) در اختیار پاسخگویان قرار گرفته است تا گرایش خود را درباره آن مشخص نمایند. در نهایت پرسشنامه پس از تأیید روایی سوالات با بهره‌گیری از نظر خبرگان و کسب پایایی قابل قبول با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱۲ در بین نمونه آماری توزیع گردید. برای آزمون فرضیه‌ها از روش‌های همبستگی و رگرسیونی از جمله ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری و همچنین تحلیل عاملی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

بررسی متغیرهای جمعیت شناختی این پژوهش نشان می‌دهد ۱۷٪ نمونه را زنان و ۸۳٪ مردان تشکیل داده‌اند که میانگین سنی آنان ۳۵ سال می‌باشد. همچنین از این نمونه ۶٪ مدیر، ۳۵٪ کارشناس و ۵۹٪ کارگر بوده‌اند که در مجموع ۳۷٪ آ رسمی و ۶۳٪ قراردادی بوده‌اند. از نظر تحصیلات نیز ۴۴٪ پاسخ دهندگان لیسانس و فوق لیسانس بوده‌اند که اکثریت آنها مدیر و کارشناس می‌باشند و ۵۶٪ پاسخ دهندگان دیپلم و زیر دیپلم بوده‌اند که اکثریت آنها کارگر می‌باشند. پس از بررسی متغیرهای جمعیت شناختی، به منظور تحلیل داده در ابتدا نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت و در مرحله بعد به روایی متغیرهای تحقیق و شاخص‌های منتج از آن‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی پرداخته شد. در نهایت با استفاده از روش‌های همبستگی و رگرسیونی، فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند.

نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف حاکی از آن بود که متغیر خلاقیت و اشتیاق به کار از توزیع نرمال برخوردار بوده است اما متغیر رهبری از توزیع نرمال برخوردار نمی‌باشد. نرمال نبودن متغیر رهبری اصیل به عنوان یک متغیر مستقل، مانع از استفاده از آزمون‌های پارامتریک می‌شود. برای رفع این مشکل، از دستورالعمل پالنت استفاده شده است. با توجه فرمول زیر، داده‌ها تغییر داده

شده و سپس آزمون  $k-s$  اجرا گردید. (متغیر قدیم  $K$  -  $\text{Log}_{10}(K)$  = متغیر جدید

در این فرمول  $K$ ، بزرگترین عدد مقیاس لیکرت به علاوه یک می‌باشد. در جدول زیر نتایج

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نمایش داده شده است:

جدول ۱- آزمون نرمال بودن برای متغیرهای اصلی

متغیر	سطح معنی داری	مقدار خطا	نتیجه
رهبری اصیل	۰,۳۶	۰,۰۵	نرمال
اشتیاق به کار	۰,۷	۰,۰۵	نرمال
خلاقیت	۰,۷۴	۰,۰۵	نرمال

پس از مشخص شدن وضعیت نرمال متغیرها در مرحله بعد روایی متغیرهای تحقیق و شاخص های منتج از آن ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی مورد بررسی قرار گرفتند. از آنجا که سوالات مربوط به اشتیاق به کار و خلاقیت توسط محقق با بهره گیری از مبانی نظری طراحی شده، لذا از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی عوامل تشکیل دهنده این متغیرها استفاده شده. اما گویه های متغیر رهبری اصیل از پرسشنامه رهبری اصیل اولیو (۲۰۰۷) نسخه ۱,۰ اقتباس گردید و برای بررسی روایی سوالات در بستر یک سازمان ایرانی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. در انجام تحلیل عاملی اکتشافی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل کرد که آیا می توان داده های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا خیر. برای این مقصود، برای هر کدام از متغیرهای خلاقیت و اشتیاق به کار، آزمون KMO و بارتلت را اجرا می نمایم. در جدول زیر، مقدار KMO اشتیاق به کار برابر است با ۰,۶۵ که نشان می دهد داده های تحقیق قابل تقلیل به تعدادی عامل های زیربنایی و بنیادی می باشد. همچنین مقدار آزمون بارتلت در سطح خطای ۰,۰۵ معنی دار است. یعنی از یک طرف بین گویه های داخل هر عامل همبستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر بین گویه های یک عامل با گویه های عامل دیگر، عدم همبستگی و یا همبستگی ضعیف مشاهده نمی شود.

جدول ۲- آزمون KMO و بارتلت متغیر اشتیاق به کار

آماره آزمون KMO	۰,۶۵
آماره آزمون بارتلت	۸۸۵,۰۳
درجه آزادی	۱۲۰
سطح معناداری	۰,۰۰۰

حال با استفاده از اشتراک اولیه شاخص هایی (سوالاتی) که به درستی متغیر اشتیاق به کار را نمی‌سجد حذف می‌شود. نتایج نشان داد از بین ۱۶ گویه اشتیاق به کار، ۲ گویه (شماره ۹ و ۱۵) به دلیل پایین بودن مقدار اشتراک استخراجی می‌تواند حذف شود زیرا کوچکتر از ۰,۵ است. پس از مشخص شدن شاخص های مناسب جهت سنجش، به بررسی ابعاد جهت در بر گرفتن شاخصها پرداخته می‌شود. طبق قاعده کیزر-گاتمن یا قاعده مقدار ویژه، تعداد عامل های مناسب، عامل هایی هستند که مقدار ویژه آنها بالاتر از یک باشد. نتایج نشان می‌دهد که سه عامل، دارای مقدار ویژه بیشتر از یک می‌باشد. به علاوه این سه عامل توانسته‌اند حدود ۵۵,۲۷ درصد واریانس این متغیر را پیش بینی کنند که مقدار قابل قبولی است.

جدول ۳- عوامل استخراج شده بر مبنای مقدار ویژه برای متغیر اشتیاق به کار

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع چرخ یافته بارهای مجذور شده		
	کل	درصد واریانس	درصد فراوانی تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد واریانس
۱	۴,۸۶	۳۰,۴۳	۳۰,۴۳	۴,۸۶	۳۰,۴۳	۳۰,۴۳
۲	۲,۱۷	۱۳,۵۹	۴۴,۰۲	۲,۱۷	۱۳,۵۹	۴۴,۰۲
۳	۱,۷۹	۱۱,۲۴	۵۵,۲۶	۱,۷۹	۱۱,۲۴	۵۵,۲۷
۴	۱,۲۶	۷,۹۱	۶۳,۱۷			
۵	۰,۹۶	۶,۰۱	۶۹,۱۹			
۶	۰,۸۹	۵,۵۶	۷۴,۷۶			
۷	۰,۷۷	۴,۸۳	۷۹,۵۹			
۸	۰,۷۴	۴,۶۱	۸۴,۲۲			
۹	۰,۶۳	۳,۹۳	۸۸,۱۵			
۱۰	۰,۴۶	۲,۸۶	۹۱,۰۱			
۱۱	۰,۳۸	۲,۴۱	۹۳,۴۳			
۱۲	۰,۳۴	۲,۱۱	۹۵,۵۳			
۱۳	۰,۲۳	۱,۴۵	۹۶,۹۸			
۱۴	۰,۲۱	۱,۲۸	۹۸,۲۷			
۱۵	۰,۱۶	۱,۰۱	۹۹,۲۷			
۱۶	۰,۱۱	۰,۸۱	۱۰۰,۰۰			

برای دسته بندی گویه ها در بین عامل، براساس بار عاملی آن ها، باید از نتایج جدول چرخ یافته استفاده کرد. این جدول، همبستگی بین گویه ها و عامل ها را بعد از چرخش نشان می دهد که در آن مقدار همبستگی بین  $\pm 1$  در نوسان است. متداولترین روش انتخاب گویه ها، بارهای عاملی  $0,4$  و بیشتر می باشد.

جدول ۴- ماتریس عوامل چرخ یافته متغیر اشتیاق به کار

سوال	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
عوامل	۰/۷۲	۰/۶۴	۰/۶۷	۰/۶۸	۰/۵۷	۰/۶۷										
(تعداد)		۰/۴۴		۰/۴۴			۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۷	۰/۶۳	۰/۶۴	۰/۴۵				
													۰/۵۴			۰/۵۸

حال چنین روندی را برای متغیر خلاقیت نیز طی می نمائیم که نتایج نشان می دهد مقدار KMO برابر با  $0,65$  است و داده های تحقیق قابل تقلیل به تعدادی عامل های زیربنایی و بنیادی می باشد. همچنین مقدار آزمون بارتلت در سطح خطای  $0,05$  معنی دار است.

جدول ۵- آزمون KMO و بارتلت متغیر خلاقیت

آماره آزمون KMO	۰,۶۱
آماره آزمون بارتلت	۱۶۱۰,۶
درجه آزادی	۳۵۱
سطح معناداری	۰,۰۰

سپس با استفاده از اشتراک اولیه و استخراجی از بین ۲۷ گویه، ۵ گویه (سوالات ۲، ۴، ۵، ۱۶ و ۲۶) بدلیل پایین بودن مقدار اشتراک استخراجی می توانند حذف شوند زیرا کوچکتر از  $0,5$  است. همچنین طبق قاعده کیزر-گاتمن سه عامل که دارای مقدار ویژه بیشتر از یک می باشد شناسایی گردید. بعلاوه این سه عامل توانسته اند حدود ۵۴ درصد واریانس این متغیر را پیش بینی کنند که مقدار قابل قبولی می باشد. در نهایت با توجه به نتایج جدول چرخ یافته، گویه ها در بین سه عامل دسته بندی گردید.

از آنجائی که در این پژوهش جهت سنجش رهبری اصیل از پرسشنامه اولیو (۲۰۰۷) استفاده شده است و گویه ها و ابعاد آن مشخص می باشند، با توجه به ملاحظات فرهنگی، روایی این سازه، از نظر خبرگان و روش تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می دهد سوال ۱۴ و ۱۰ (سوال دوم خود آگاهی و سوال اول پردازش متعادل) در دامنه معناداری قرار نمی گیرد زیرا مقدار T آنها در بازه (۱,۹۶، -۱,۹۶) قرار گرفته است و میزان  $R^2$  این سوالات که سهم واریانس را نشان می دهد، پائین گزارش شده است (برابر ۰,۰۱۸ و ۰,۰۱۶). همچنین شاخص ها، برازش مناسبی را نشان نمی دهد. (نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی تقریباً برابر ۳,۵۶ می باشد،  $p < 0.05$ ). بنابراین دو سوال مذکور را حذف نموده و دوباره مدل را مورد بررسی قرار می دهیم و مشاهده گردید نه تنها همبستگی بین ابعاد اصلاح گردید بلکه شاخصهای برازش نیز بهبود یافت. نتایج را در جدول زیر می توان مشاهده نمود:

جدول ۶- شاخص های برازش مدل رهبری اصیل

شاخص ها متغیر	$\chi^2$	DF	CFI	GFI	AGFI	RMR
رهبری اصیل	۱۲۰,۸	۶۲	۰,۹۲	۰,۸۷	۰,۷۸	۰,۰۶

پس از انجام تحلیل عاملی تاییدی و اکتشافی و حذف سوالات غیر معنادار ادامه ی تحلیل ها با سوالات باقی مانده تحلیل می شود تا نتایج واقعی تر بدست آیند. در اینجا ابتدا ضریب همبستگی میان متغیرها را نشان می دهیم و از آن جا که توزیع داده ها نرمال بوده است، لذا از همبستگی پیرسون برای تحلیل اولیه روابط بین متغیرها و ابعاد استفاده شده است و سپس به ارزیابی بخش مدل های اندازه گیری می پردازیم.

جدول ۷- همبستگی بین متغیرهای اصلی تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲
۱. رهبری اصیل	۳,۱۵	۰,۶۷	۱	-
۲. اشتیاق به کار Sig	۲,۵۱	۰,۵۵	۰,۵۵** ۰,۰۰	۱
۳. خلاقیت Sig	۳,۱۳	۰,۳۶	۰,۲۵ ۰,۰۴	۰,۴۹** ۰,۰۰

\*\* همبستگی در سطح 0/01 معنادار است



همانطور که مشاهده می شود نتایج جدول نشان می دهد رهبری اصیل همبستگی معناداری با اشتیاق به کار کارکنان و خلاقیت داشته (sig=0.04). همچنین بین دو متغیر خلاقیت و اشتیاق به کار همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد و شدت این همبستگی برابر ۰,۴۹ می باشد.

جدول ۸- همبستگی بین ابعاد رهبری اصیل و خلاقیت

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱. خلاقیت	۱				
۲. شفافیت sig	۰,۲۶ ۰,۰۳	۱			
۳. جنبه های اخلاقی Sig	۰,۲ ۰,۰۴	۰,۶۹ ۰,۰۰	۱		
۴- پردازش متعادل Sig	۰,۲۴ ۰,۰۳	۰,۶۸ ۰,۰۰	۰,۷ ۰,۰۰	۱	
۵- خود آگاهی Sig	۰,۲۷ ۰,۰۳	۰,۷۱ ۰,۰۰	۰,۵۵ ۰,۰۰	۰,۶۹ ۰,۰۰	۱

جدول بالا نشان می دهد ابعاد رهبری اصیل با خلاقیت رابطه معناداری دارند. اما این رابطه ضعیف است.

جدول ۹- همبستگی بین ابعاد رهبری اصیل و اشتیاق به کار

متغیر	شفافیت	جنبه های اخلاقی	پردازش متعادل	خود آگاهی
اشتیاق به کار Sig	۰,۴۹ ۰,۰۰	۰,۴۸ ۰,۰۰	۰,۳۵ ۰,۰۰	۰,۶ ۰,۰۰

جدول بالا نشان می دهد ابعاد رهبری اصیل با اشتیاق به کار رابطه معناداری دارند و شدت این رابطه بین متغیر خود آگاهی و اشتیاق به کار بیشتر بوده است.

مدل های معادله ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل های اندازه گیری و مدل های ساختاری اند. در ادامه مدل اندازه گیری متغیر رهبری اصیل بررسی می شود. از آنجایی که

ابعاد متغیر اشتیاق به کار و خلاقیت حاصل تحلیل عاملی اکتشافی بوده است، لذا نیازی به ارزیابی مدل اندازه گیری نیست.

نتایج حاصل از اندازه گیری متغیر رهبری اصیل نشان می دهد اعداد معناداری و بارهای عاملی در بازه قابل قبولی قرار دارند. همچنین شاخص ها حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری می باشد ( $p < 0.05$ ). مقدار پائین کای دو نشان دهنده تفاوت اندک مدل مفهومی پژوهش با داده های مشاهده شده پژوهش است. نسبت کای اسکویر به درجه آزادی نیز کمتر از ۳ می باشد.

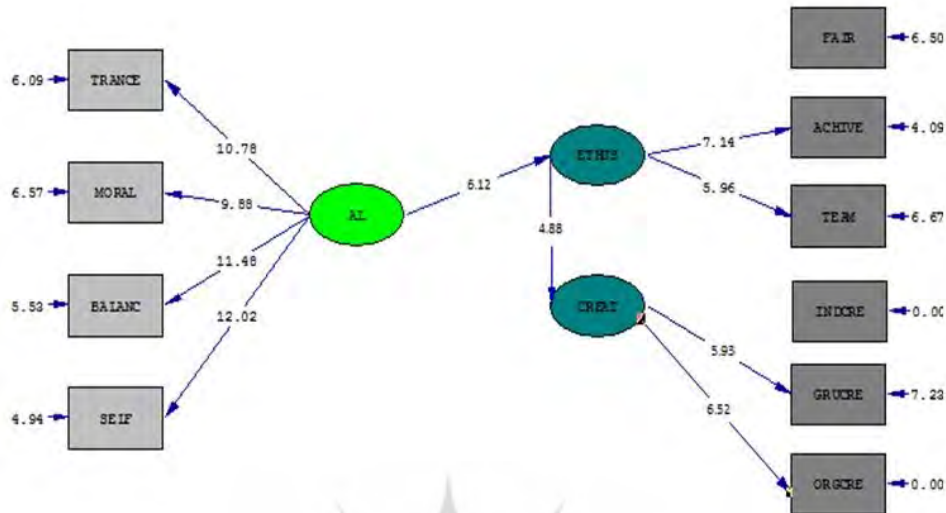
جدول ۱۰- شاخص های برازش مدل اندازه گیری رهبری اصیل

متغیر \ شاخص ها	$\chi^2$	DF	CFI	GFI	AGFI	RMR
مدل اندازه گیری	۵,۰۳	۲	۰,۹۶	۰,۹۶	۰,۸۰	۰,۰۱

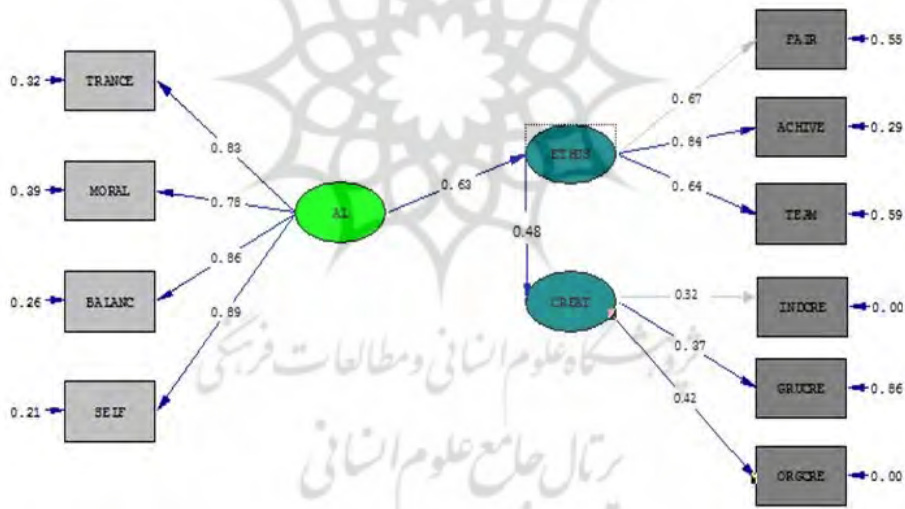
میزان  $R^2$  ابعاد ذکر شده در سطح قابل قبولی قرار دارد. این مقادیر برای بعد شفافیت ۰,۷۲، برای بعد جنبه های اخلاقی ۰,۶۲، برای بعد پردازش متعادل ۰,۷۱، برای بعد خودآگاهی ۰,۶۳ می باشد.

در بخش ساختاری مدل، روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی مورد توجه قرار می گیرد. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط تئوریک که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مد نظر محقق بوده است، به وسیله داده ها تایید گردیده یا خیر. برای اندازه گیری نقش متغیر میانجی از دستورالعمل برن و کنی استفاده شده است و مدل ارائه شده را یکبار با در نظر گرفتن و بار دیگر بدون در نظر گرفتن اثر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته می سنجیم و سپس شاخص های برازش دو مدل را مقایسه می کنیم. در مدل دوم با ورود متغیر میانجی اگر ارتباط متغیر مستقل با متغیر وابسته معنادار نباشد (یعنی مقدار  $t$  در بازه  $(-1,96, 1,96)$  باشد) تاثیر متغیر میانجی کامل است اما اگر هنوز بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود داشته باشد تاثیر متغیر میانجی نسبی است.

مدل ۱: بدون در نظر گرفتن اثر مستقیم متغیر مستقل بر وابسته



نمودار ۱- اعداد معناداری مدل ساختاری



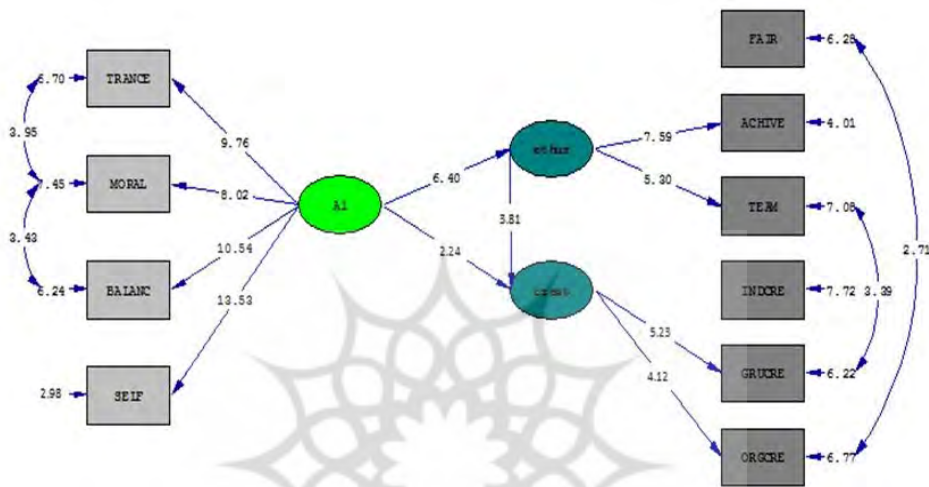
نمودار ۲- بارهای عاملی استاندارد مدل ساختاری

شاخص های برازش مدل، بدون در نظر گرفتن اثر مستقیم متغیر مستقل بر وابسته نشان می دهد تمامی شاخص ها در حد استاندارد قرار دارد. نسبت کای اسکویر به درجه آزادی برابر ۲,۷۱ می باشد. همچنین اثر گذاری روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق مورد تایید قرار گرفته است. میزان تاثیر اشتیاق به کار بر خلاقیت یا همان ضریب  $\beta$  برابر است با ۰,۴۸

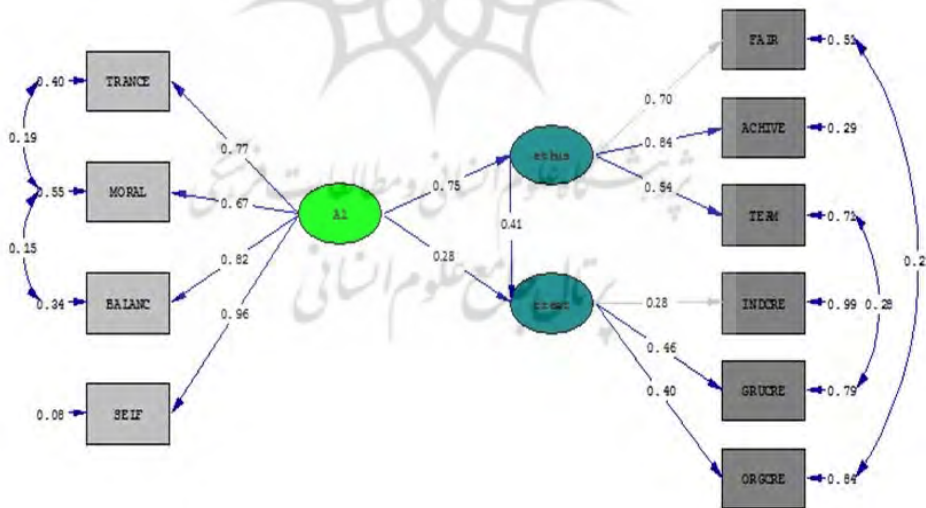
جدول ۱۱- شاخص های برازش مدل ارائه شده بدون در نظر گرفتن اثر مستقیم متغیر مستقل بر وابسته

شاخص ها متغیر	$\chi^2$	DF	CFI	GFI	AGFI	RMR
مدل ساختاری	۸۶,۶۱	۳۲	۰,۹۱	۰,۸۶	۰,۸۱	۰,۰۴

حال مدل ۲ را با در نظر گرفتن اثر مستقیم متغیر مستقل بر وابسته اجرا می نمایم:



نمودار ۳- اعداد معناداری مدل ساختاری



نمودار ۴- بارهای عاملی استاندارد مدل ساختاری

شاخص های برازش مدل نشان می دهد تمامی شاخص ها در حد استاندارد قرار دارد. میزان کای اسکوئر حدود ۰,۳۱ واحد نسبت به مدل پیشین کاهش یافت. نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی برابر ۲,۴ می باشد. همچنین اثر گذاری روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق مورد تایید قرار گرفته است.

جدول ۱۲- شاخص های برازش مدل ارائه شده با در نظر گرفتن اثر مستقیم متغیر مستقل بر وابسته

شاخص ها متغیر	$\chi^2$	DF	CFI	GFI	AGFI	RMR
مدل ساختاری	۶۷,۲۶	۲۸	۰,۹۲	۰,۹	۰,۸	۰,۰۳

بدین ترتیب تفاوت کم میزان کای اسکوئر دو مدل، نشان می دهد تفاوت معناداری بین دو مدل وجود ندارد. لذا می توان نتیجه گیری کرد که متغیر میانجی اشتیاق به کار اثر نسبتاً کاملی در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت دارد.

### نتیجه گیری

نتایج این تحقیق در راستای تحقیقات انجام گرفته در خصوص رهبری اصیل، پیامدهای مثبت آن را در محیط کار مورد تایید قرار داده و آن را موثر بر بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار در سازمانها می داند. تاثیر رهبری اصیل بر عملکرد خلاق کارکنان از طریق متغیر میانجی اشتیاق به کار به کمک مطالعات آولیو و همکارانش در سال ۲۰۰۴ در خصوص رهبری اصیل مورد تایید قرار می گیرد زیرا در این مطالعه، آولیو بیان می نماید که رهبری اصیل در بهبود هویت کارکنان در سازمان نقش بسزایی دارد و موجب توسعه ظرفیت های مثبت آنان مانند امید، خوشبینی و داشتن نگرش مثبت به کار می گردد. همچنین در این راستا والومبا و همکارانش در سال ۲۰۱۰ تاکید می نمایند که یک فرآیند روانشناختی، رهبری اصیل را با رفتارهای پیروان پیوند می دهد که این می تواند نقش میانجی اشتیاق به کار را در بهبود عملکرد خلاق کارکنان توجیه نماید. همچنین تاثیر قوی اشتیاق به کار بر عملکرد خلاق با مدل گسترش - ساخت<sup>۱</sup> فریدریکسون و دیگر مطالعات مربوط به تاثیر ظرفیتهای مثبت بر عملکرد خلاق سازگار می باشد (سوزا و همکاران، ۲۰۰۸) و لوتانز نیز در کتاب سرمایه روانشناختی خود

1. Broaden-and-Build theory

تاکید می نماید که حالات روانشناختی مثبت می تواند نقش مهم و حیاتی بر پیامدهای مثبت سازمانهای امروزی داشته باشد (رضایی منش و همکاران، ۱۳۹۱). این امر می تواند نقش اشتیاق به کار را در بهبود عملکرد خلاق مورد حمایت قرار دهد. لیز و همکارانش در سال ۲۰۰۵ نشان دادند رهبر اصیل با ایجاد نشاط و بهزیستی روانشناختی موجبات پیامدهای مطلوب از سوی کارکنان را فراهم می سازند.

این تحقیق در سازمان مورد مطالعه به طور خاص نشان داد با وجود آنکه رهبری اصیل تاثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق به کار و خلاقیت دارد اما این تاثیر بر روی متغیر اشتیاق به کار بیشتر از متغیر خلاقیت بوده است و از سوی دیگر مشاهده گردید اشتیاق به کار کارکنان تاثیر بسزایی در خلاقیت داشته است. بنابراین رهبری اصیل می تواند با ایجاد زمینه‌های تقویت اشتیاق به کار، در ارتقای سطح خلاقیت در سازمان موثر واقع گردد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل داده ها حاکی از آن است که رهبری اصیل و خلاقیت در سازمان مورد مطالعه در سطح متوسط و نسبتاً ضعیفی قرار دارد و اشتیاق کارکنان به کار بسیار کم می باشد. جامعه مورد مطالعه به عنوان یکی از شرکتهای شناخته شده در تولید خودروهایی تجاری در ایران به منظور پیشی گرفتن از رقبای، حفظ سهم بازار و بقای سازمان، نیاز مبرم و حیاتی به خلاقیت دارد و چنین نتایجی می تواند زنگ خطری برای موفقیت سازمان به شمار رود. همانطور که در مبانی نظری نیز بیان گردید، الگوی رفتاری رهبری اصیل در پاسخ به نیازهای جوامع کنونی به عنوان ریشه تمام سبک های نوین رهبری و جامع ترین و کاربردی ترین نظریه رهبری، می تواند راه گشای بسیاری از معضلات سازمانها و بروز پیامدهای مثبت در محیط کار گردد و رهبران باید به تقویت مشخصه های این الگوی رفتاری بکوشند تا از مزایای آن بهره مند گردند.

با توجه به فرضیه اول و دوم این پژوهش، رهبری اصیل دارای ارتباط مثبت و معناداری با عملکرد خلاق و اشتیاق به کار کارکنان می باشد و نتایج نشان دهنده ضعیف بودن مشخصه های یک رهبر اصیل در بین رهبران سازمان مورد مطالعه بوده است. بنابراین در اینجا با توجه به اهمیت و تاثیر گذاری هر یک از ابعاد بر رهبری اصیل این سازمان، پیشنهادهایی جهت تقویت هر یک از این ابعاد مطرح می گردد.

نتایج حاصل از بررسی مدل ساختاری نشان می دهد در بین مشخصه های رهبری اصیل، بعد خودآگاهی پیش بینی کننده قوی برای رهبری اصیل می باشد (بار عاملی ۰,۹۶) که با تقویت آن می توان رهبری اصیل را بیشتر در الگوی رفتاری رهبران سازمان مشاهده نمود. در این حوزه

می توان به موارد زیر با توجه به شاخص های مطرح شده در حوزه بعد خود آگاهی رهبری اصیل توسط آولیو در سال ۲۰۰۷ اشاره نمود:

✓ تفکر در خصوص ارزشها، باورها و انگیزه های درونی و شناخت کلیدی ترین آنها). برای آنکه دیگران به درستی به ارزشهای محوری پی ببرند اول باید خودمان به درستی آنها را بشناسیم و از خود بروز دهیم تا توسط دیگران درک شود. مهمترین اصل در رهبری اصیل صداقت فرد با خود می باشد، یکی از راهکارهایی که پیشنهاد می گردد برگشتن به گذشته زندگی است اینکه اهل کجا بوده اید و ارزشها و عقایدتان از گذشته تا کنون چه تغییرات چشمگیری داشته است؟ آیا ارزش هایتان بر روی اعمالتان تاثیر گذارند؟ چه افرادی و چه تجربه هایی در زندگی او تاثیر گذار بوده اند؟ در چه مرحله ای از زندگی بیشترین رضایت درونی را از خود داشته اید؟ انگیزه های درونی خود را می شناسید و توانسته اید بین آنها و انگیزه های بیرونی تعادل برقرار نمائید؟ آیا در زندگی خود دارای انسجام هستید و توانسته اید جنبه های مختلف زندگی از جمله زندگی فردی، خانوادگی و کاری خود را هماهنگ سازید؟ بیشتر اثرگذار هستید و تاثیر پذیر؟ آیا برای نزدیک شدن با خود واقعی تلاش می کنید؟ آیا در زندگی خود دارای انسجام هستید و توانسته اید جنبه های مختلف زندگی از جمله زندگی فردی، خانوادگی و کاری خود را هماهنگ سازید؟ بیشتر اثرگذار هستید و تاثیر پذیر؟ آیا برای نزدیک شدن با خود واقعی تلاش می کنید؟

✓ تعامل سازنده با پیروان و همکاران و استقبال از بازخوردها به ویژه بازخورد منفی (جهت شناسایی نقاط ضعف از دیدگاه دیگران)

✓ وسعت بخشیدن به دامنه شناخت خود از مسائل و داشتن ارزیابی مناسب از جایگاه خود در ارتباط با مسائل مهم (آگاهی از مسائل پیرامون و دنیا همواره آمادگی ما را برای رویارویی و پیش بینی آینده بهبود می بخشد)

✓ اعمال تصمیم گیری های منطقی با در نظر داشتن تاثیرات ناشی از آن بر دیگران) زمانی افراد می توانند به تصمیم ما اعتماد نمایند که اطمینان حاصل کنند تمام جوانب و اثرات آن سنجیده شده است)

پس از خود آگاهی، بعد پردازش متعادل (بار عاملی ۰٫۸۲) می تواند در تقویت رهبری اصیل در این سازمان موثر باشد، در این حوزه می توان به موارد زیر با توجه به شاخص های مطرح شده در حوزه بعد پردازش متعادل رهبری اصیل توسط آولیو در سال ۲۰۰۷ اشاره نمود:

- ✓ مشارکت دادن تمامی سطوح سازمانی در تصمیم گیری و استفاده از نظرات مفید و کاربردی آنان (باید در نظر داشت انجام اقدامات نمایشی برای اهمیت دادن به نظرات دیگران و اعمال نکردن آن در تصمیم گیری، عمر کوتاهی دارد)
  - ✓ عدم تعصب و غرض ورزی در کسب اطلاعات
  - ✓ امکان دسترسی به اطلاعات مفید، جامع و به موقع
- در خصوص بعد شفافیت (بار عاملی ۰,۷۷) می توان به موارد زیر با توجه به شاخص های مطرح شده در حوزه بعد شفافیت رهبری اصیل توسط آولیو در سال ۲۰۰۷ اشاره نمود:
- ✓ بیان دقیق و روشن خواسته ها و مقاصد (باید در نظر داشت زمانی کاری به درستی آنچه در ذهن پرورنده اید می تواند در واقعیت صورت گیرد که دقیق و شفاف بیان شود. ادراکات انسانها از یک موضوع متفاوت است)
  - ✓ قبول اشتباهات و نهراسیدن از اعتراف (تاکید بر اشتباه و مقصر جلوه دادن دیگران تنها موجب از دست دادن اعتبار فرد می گردد)
  - ✓ سرکوب نکردن عقاید و نظرات دیگران و بها دادن به آنها
  - ✓ بیان واقعیات و حقایق از زبان خود (قبل از آنکه واقعیات از طریق رسانه و یا دیگر سازمانها بیان شود می توان با برگزاری جلسات هم اندیشی و بیان واقعیات به همگان ثابت نمود تا چه حد حل مسئله برایتان با ارزش است).
  - ✓ تلاش در جهت شناخت احساسات خود و بروز آن به درستی (بروز آگاهانه و سنجیده احساسات می تواند توسط دیگران به درستی درک شود).
- در نهایت بعد جنبه های درونی اخلاق (بار عاملی ۰,۶۷) در این سازمان نسبت به دیگر ابعاد در تقویت رهبری اصیل نقش کمتری دارد اما دلیل بر بی اهمیتی آن نمی باشد زیرا تمامی این ابعاد در سازه رهبری اصیل با یکدیگر در تعامل می باشند و با ایجاد هم افزایی می توانند موجبات پیامدهای مثبت را فراهم نمایند:
- ✓ سازگاری گفتار با اعمال (داشتن ثبات در گفتار حاصل تعمق بالای فرد قبل از گفتار است. وقتی قبل از صحبت کردن تمام جوانب سنجیده شود و بر اساس ارزشهای محوری بیان شود هرگز در شرایط مختلف تغییر نخواهد کرد و بر اساس آن عمل خواهد نمود)
  - ✓ تکیه بر ارزشهای محوری در تصمیم گیری (مهمترین گام در شناسایی ارزشهای محوری، خود آگاهی می باشد که در بعد خود آگاهی مورد توجه قرار گرفت).



- ✓ تشویق و ترغیب دیگران برای حرکت در راستای ارزشهای محوری
  - ✓ عمل بر مبنای معیارهای قوی اخلاقی در تصمیم‌گیری‌های سخت و دشوار
- همچنین جرج و همکارانش در دانشگاه هاروارد (۲۰۰۷) طی مطالعات خود در خصوص رهبر اصیل اشاره نمودند یک رهبر با وجود داشتن بالاترین سطح مهارت، دانش و تجربه به تنهایی نمی‌تواند اصیل باشد و نیاز به حمایت و پشتیبانی کسانی دارد که در شرایط عدم قطعیت با مشاوره‌های خود او را همراهی کنند، در شرایط سخت او را کمک نمایند و در لحظات موفقیت او را تشویق نمایند. رهبر می‌تواند زمانی که سخت‌آسیب‌پذیر است و لحظات پر تنش را می‌گذراند به آنها اعتماد کند و از تائیدات، توصیه‌ها، دیدگاه‌های آنها بهره‌مند شود و در مسیر درست خود پا برجا باقی بماند. این گروه از افراد می‌تواند شامل همسر، خانواده، استاد، دوستان و همکاران نزدیک باشد که با داشتن ارتباطی قوی و پایدار به راحتی و باز و شفاف مسائل خود را با آنها در میان بگذارد و از تنشهای خود بکاهد.
- در نهایت با توجه به مطالعات گاردنر و همکارانش در سال ۲۰۰۵ می‌توان توانمندسازی پیروان را عاملی تاثیرگذار در موفقیت رهبری اصیل دانست که در حقیقت یکی از اصول رهبری اصیل توسعه خود و پیروان است که با داشتن کارکنان توانمند این مسیر هموار خواهد گردید.
- از سوی دیگر با توجه به فرضیه سوم این تحقیق، کارکنان مشتاق دارای عملکرد خلاق بیشتری می‌باشند که با توجه به بار عاملی ابعاد اشتیاق به کار، بعد موفقیت و کامیابی پیش‌بینی‌کننده قوی برای اشتیاق به کار کارکنان بوده است که می‌تواند با تقویت شاخصهای مربوط به این بعد از جمله ایجاد حس غرور در کارکنان نسبت به کار در سازمان از طریق داشتن اهداف سازمانی امیدبخش، شفاف و معتبر، داشتن چشم‌اندازی قوی در کنار رفتارهای اخلاقی، پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی و تولیدات مرغوب و با کیفیت می‌باشد. همچنین ایجاد حس توانمندی در انجام کار در کارکنان، در دسترس قرار دادن منابع و دادن اختیار به کارکنان، ایجاد فرهنگ مدیریت مشارکتی و تیمی، قرار دادن وظایف چالش‌برانگیز در شرح وظایف کارکنان و دادن بازخوردهای مثبت و سازنده می‌توانند موجبات اشتیاق به کار کارکنان را فراهم نماید.

## منابع

- پسران قادر، مجید (۱۳۸۶). مدیریت، خلاقیت و تحول سازمانی، تهران، نشر کیفیت.
- رضایی منش، بهروز؛ تقی زاده، علیرضا؛ کاهه، مریم (۱۳۹۱)؛ سرمایه روانشناختی، سرمایه‌ای نوین در کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق منابع انسانی، تهران، انتشارات علمی، صص ۲۵-۲۰.
- گل پرور، محسن؛ نادری؛ محمدعلی (۱۳۸۹) ارزش‌های فرهنگی و انصاف: عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت. فصلنامه تحقیقات فرهنگی، دوره سوم، شماره ۹، صص ۲۲۸-۲۰۷.
- Algera, P.M., & Lips-Wiersma, M (2012) Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic, *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005) Authentic Leadership Development: Getting to the Root Of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315 - 338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Diddams, M., Chang, G.C (2012) Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593-603.
- Furmanczyk, J. (2010) The cross cultural leadership aspect. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 67-82.
- Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., Dickens, M.P (2011) Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F. (2005) Can you see the real me? A self model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gruys, M.L., Munshi, N.V., Dewett, T.C. (2011) When antecedents diverge: Exploring novelty and value as dimensions of creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 6, 132-137
- George, B., Sims, P., McLean, A.N., Mayer, D. (2007). *Discovering your authentic leadership*. Harvard Business Review, 85(2), 129-138
- Hon, A.H.Y. (2011) Enhancing employee creativity in the Chinese context: The mediating role of employee self concordance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 375-384.
- Klenke, K. (2007) Authentic Leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97
- Ladkin, D., Taylor, S. (2010) Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 64 - 74.
- Lagan, T.E. (2007) Examining authentic leadership: Development of a four-dimensional scale and identification of a nomological network. Doctoral dissertation, State University of New York.

Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

Neider, L.L., Schriesheim, C.A. (2011) The Authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164.

Norman, S.M., Avolio, B.J., Luthans, F. (2010) The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21, 350-364

Peterson, S.J., Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Hannah, S.T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 23, 502-516

Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. and Vieira, A. (2004). *Organizational commitment: toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations*. The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 2(3), 201-218.

Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. P. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness? *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 148-164

Robinson, R.N.S., Beesley, L.G. (2010) Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs. *Tourism Management*, 31, 765-776.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., Chen, Z.X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *Leadership Quarterly*, 23, 55-65

Sousa, F., Rego, A., Marques, C. (2008) Does authentic leadership promote employees' enthusiasm and creativity? *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914

- right, T. A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.

- hang, A.Y., Tsui, A.S., Wang, D.X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *Leadership Quarterly*, 22, 851-862

Zhu, W., Avolio, B.J., Riggio, R.E., Sosik, J.J. (2011) The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22, 801-817.

<http://www.scribd.com/doc/36867358/The-Enthusiastic-Employee-How-Companies-Profit>

[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)