

# بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی

دریافت: ۹۵/۱/۳۰ پذیرش: ۹۵/۹/۲۰

گل بهار پورانجنار

کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه سیستان و بلوچستان

g.pouranjenar@yahoo.com

مهتا جودزاده

دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

mahta\_joodzadeh@yahoo.com

عافیه پورانجنار

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه سیستان و بلوچستان

a.pouranjenar@gmail.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

رهبری تحول‌آفرین / خلاقیت / نوآوری / کارآفرینی / کارآفرینی سازمانی.

## چکیده

رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از سبک‌های رهبری در دهه‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. نیاز به رهبران تحول‌گرا برای سازمان‌هایی که می‌خواهند در چرخه رقابت باقی بمانند، بیش از پیش احساس می‌شود. این رهبران با تأثیرگذاری بر مولفه‌های مختلف رفتار سازمانی، فعالیت‌های کارآفرینی و خلاقیت و نوآوری کارکنان را افزایش می‌دهند. هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه‌ی سبک رهبری

تحول‌آفرین با خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی می‌باشد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های جداگانه‌ی خلاقیت و نوآوری، رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی استفاده شده است که در بین ۲۴۸ نفر از کارکنان دانشگاه سیستان و بلوچستان پخش و داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار Lisrel مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی دارای رابطه‌ی معناداری می‌باشد، اما نمی‌توان رابطه‌ی معناداری بین مولفه‌های فرضیه‌ی سوم، یعنی رهبری تحول‌آفرین و نوآوری یافت.

نوآوری و بالندگی آن‌ها فراهم شود. عبارتی، کارآفرینی سازمانی می‌تواند با ایجاد و تقویت ساختارهایی مسطح با سطح تمرکز، پیچیدگی و رسمیت اندک و ارتباطات غیر رسمی بسیار گسترده به همراه افزایش فرآیند نوآوری و خلاقیت در کارکنان، تأثیر زیادی در پیشتازی آن‌ها در سطح رقابت با سایر رقبای ایفا کند. اگر بخواهیم نوآوری و خلاقیت را در دنیای امروز سازمان‌ها نهادینه کنیم، باید عوامل آن را در سازمان فراهم کرده و تحت فرآیند مناسب دائماً توسعه دهیم. رسیدن به چنین سازمانی نیاز به فرآیند تحول اساسی دارد، لذا مدار نوینی که سازمان مورد نظر باید در آن قرار گیرند، مداری است که سازمان‌های یادگیرنده در آن قرار دارند. سازمان‌های یادگیرنده، عوامل نوآوری، خلاقیت، دانش کارکنان و سبک رهبری تحول‌گرا را درون خود تقویت کرده و تداوم می‌بخشد و از آن به جای مدیریت سنتی استفاده می‌کند. سازمان‌های موجود در ایران غالباً، سازمان‌های یادگیرنده نیستند و تا زمانی که تبدیل به سازمان‌های یادگیرنده نشوند، این فرآیندها شکل نمی‌گیرد و نوآوری در سازمان اتفاق نمی‌افتد. برای اینکه انتقال از سازمان‌های موجود به سازمان‌های نوآور و یادگیرنده صورت گیرد، باید سلسله مراتبی و وظیفه‌ای بودن آن‌ها و همچنین نوع نگرش آنان به کار و انسان و بطور کلی پارادایم سنتی آن‌ها دگرگون شود. اینگونه سازمان‌ها احتیاج دارند تا نوآوری را به صورت جهت‌دار، رونق و اشاعه دهند. در نهایت، این گونه فرهنگ، پیشرفت سازمان را امکانپذیر می‌کند [۱۱].

لذا در این مقاله پس از مروری بر ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش بدنبال بررسی این موضوع هستیم که رهبری تحول‌آفرین چه تأثیری بر ایجاد خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها دارد؟ در این راستا، فرضیه‌های تحقیق به ترتیب زیر مطرح است:

- فرضیه‌ی اول: رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه دوم: رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه سوم: رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری تأثیر معناداری دارد.

تنوع و سرعت تغییرات در جهان امروزی به حدی است که سرعت بخشیدن به تولید فکر و ارتقای شیوه‌های تفکر از یک سو و داشتن نیروهای خلاق و کارآفرین و نیز عملکرد کارآفرینانه و خلاقانه از سوی دیگر، برای بقا در این محیط رقابتی، دارای اهمیت فراوانی می‌باشد [۱]. از سوی دیگر، تفاوت بسیاری بین سازمان‌های امروز و گذشته وجود دارد، به طوری که هندی [۲]، از صاحب‌نظران رشته‌ی مدیریت بیان کرده است که مدیران امروز با سازمان‌هایی سرو کار دارند که شباهتی به سازمان‌های گذشته ندارد [۳]. امروزه تغییر در اداره امور سازمان‌های دولتی و تبدیل آن به مدیریت انعطاف‌پذیر و مشتری‌مدار، موید یک حوزه‌ی جدید علمی در مدیریت بخش دولتی است که از آن به عنوان رهبری تحول‌گرا نام برده می‌شود که در نهایت منجر به مدیریت کارآفرینانه [۴] می‌شود. در واقع این سبک مدیریت، مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریتی فرصت‌محور برای بقا و ماندگاری سازمان‌ها است تا کارکنان را در ارزش‌آفرینی اجتماعی به مشارکت بطلبد [۵].

یکی از پیامدهای رفتاری در کارکنان که تا اندازه‌ی زیادی می‌تواند تحت تأثیر رفتار و ویژگی‌های مدیران قرار گیرد، بحث خلاقیت و نوآوری است که در نهایت منجر به تسهیل روند فعالیت‌های کارآفرینانه در کارکنان می‌شود. براساس یافته‌های محققان مختلف، حیطه‌ی موضوع مدیریت و مباحث نوآوری [۶] و خلاقیت [۷]، همچنین عوامل موقعیتی و فردی بر گرایش‌های شناختی و رفتارهای خلاقانه در کارکنان موثر می‌باشد؛ بطوری که می‌توان، خلاقیت در محیط کار را شامل تولید ایده‌های سودمند و جدید دانست و از لحاظ عملیاتی نیز به جهت‌گیری شغلی، منحصر بفرود بودن و نتیجه‌مداری کارکنان اشاره کرد [۸]. مبحث کارآفرینی سازمانی [۹]، نیز فرآیندی درون سازمانی بوده و متاثر از عواملی نظیر حمایت و پشتیبانی مدیریت، سازوکارهای پاداش و تقویت، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی و ساختار سازمانی می‌باشد [۱۰]. به‌طور کلی باید شرایط داخل سازمان‌ها مورد بررسی و آسیب‌شناختی مدیریتی قرار گیرد تا بستر و شرایط لازم برای

این موضوع و فرضیه‌های تحقیق بشکل موردی، در بین کارکنان دانشگاه سیستان و بلوچستان مورد بررسی قرار گرفت. که علت نیز، آن است که مولفه‌های خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی و ارتباط آن‌ها با رهبری تحول‌آفرین، برای اولین بار است که بطور همزمان، در این دانشگاه بررسی می‌شود. از اینرو، یک موضوع جدید محسوب می‌شود.

## ۱. رهبری تحول‌آفرین

از جمله‌ی عوامل مهم انسانی، وجود مدیران خلاق در سازمان است. این افراد، خلاقیت و نوآوری را به وسیله‌ی فرآیندی سازمان‌یافته و منظم، به فرصت‌های بازار پیوند می‌دهند و با راه‌اندازی کسب و کار، به آن‌ها عینیت می‌بخشند [۱۲]. در سازمان‌های کارآفرین، رهبر تنها یک تصمیم‌گیرنده‌ی جذبه‌دار نیست، بلکه معلم، طراح و مباشر تغییر نیز می‌باشد و دارای ویژگی‌هایی همچون، تمرکز بر تغییر، تمرکز بر فرصت، گستره‌ی دید وسیع و مخاطره‌پذیری است. پروین (۱۳۹۰)، با انجام یک نظرسنجی بین ۶۰۰ نفر از مدیران بخش‌های خلاقیت و نوآوری شرکت‌های مختلف، به این نتیجه دست یافت که وجود فرهنگ سازمانی منطبق با طرح‌های نوآورانه به‌عنوان مهم‌ترین شاخص در بین عوامل محیطی می‌باشد. علاوه بر آن، وی، عواملی را که سبب نوآوری حقیقی در شرکت‌ها شده و آن‌ها را به شرکت‌هایی نوآور تبدیل می‌کند، را شناسایی نمود. که این عوامل عبارتند از: داشتن استراتژی متمرکز مبتنی بر خلاقیت و نوآوری؛ استراتژی تجاری موفق، اشراف کامل به نیازهای مشتری و تشکیل تیم‌های کاری گروهی و از همه مهم‌تر داشتن یک رهبر تحول‌آفرین در راس امور، می‌باشد. مدیران باید بپذیرند که در عصر دانش و اطلاعات و توسعه دانایی و خلاقیت، مدیریت می‌کنند و لازمه‌ی موفقیت آنان در این برهه، آن است که به مقوله خلاقیت به‌عنوان یک مساله و فرصتی برای پویایی و توسعه بنگرند و از حل مسائل به روش‌های سنتی و معمول بپرهیزند [۳]. مدیریت به سبک کارآفرینانه این امکان را فراهم می‌آورد تا شیوه‌های سنتی همچون طراحی سازمان‌ها بر پایه‌ی تکنولوژی‌های ماشین‌محور به شیوه‌های نوین دانش‌محور تغییر پیدا کند. به هر حال، دانش، درون سرمایه‌ی انسانی قرار دارد و

سازمان‌ها نمی‌توانند براحتی دانش را میان افراد درون سازمان منتقل کنند. گرچه یک سازمان به دانش، مهارت‌ها و تخصص کارکنان دسترسی دارد، اما نیاز دارد که ظرفیت‌ها و قابلیت‌هایی را در مدیریت ابزارهای مدیریت دانش [۱۳] بدست آورد تا کاربرد موثر سرمایه‌ی انسانی در ایجاد و توسعه تخصص سازمانی برای نوآوری را تضمین کند، زیرا این موضوع به‌عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود [۱۲]. لین و لی (۲۰۱۵)، با انجام تحقیقی، اظهار داشتند، مدیریت دانش فعالیتی است که به اتخاذ استراتژی و تدابیری برای سرمایه‌های فکری انسان محور معطوف است و از جمله‌ی مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده در راستای دستیابی به گرایش کارآفرینانه در سازمان‌ها می‌باشد. زیرا با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان، دستیابی به اهداف سازمان و افزایش یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند. البته موانعی بر سر راه مدیریت موفق و موثر دانش وجود دارد، که از نظر احمدیان و همکاران (۱۳۹۰)، عبارتند از: فقدان مدیران باتجربه و متخصص برای ایجاد انگیزه در کارکنان جهت تسهیم دانش؛ نبود تنوع در سبک‌های تصمیم‌گیری در مدیران؛ دشواری کسب و طبقه‌بندی دانش لازم بدلیل ضمنی بودن ماهیت آن؛ فقدان ارتباطات کافی و اجبار اعضا در دانشی کردن سازمان می‌باشد.

## ۲. خلاقیت

خلاقیت شامل تحولات دامن‌دار و جهشی در اندیشه‌ی انسان می‌باشد، به طوری که توانایی ترکیب عوامل قبلی و جدید را داشته باشد [۱۴]. به اعتقاد جنس [۱۵] (۲۰۰۸)، مهم‌ترین توانایی‌های فکری برای تفکر خلاق، عبارتند از: توانایی برخورد با مسائل به شیوه‌ای غیرمتعارف، توانایی تجزیه و تحلیل ایده‌ها، توانایی تبیین ایده‌ها برای دیگران و متقاعد کردن دیگران در مورد ارزشمند بودن آن‌ها می‌باشد. بطوری که، استرنبرگ و ای‌اوهارا [۱۶]، در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد موثر دانسته‌اند: ۱- دانش [۱۷]: داشتن دانش پایه‌ای در زمینه‌های محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی؛ ۲- توانایی عقلایی [۱۸]: افراد خلاق توانایی ارائه‌ی ایده‌ی خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در

مسائل را به دست می‌آورند؛ ۳- سبک فکری [۱۹]: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند؛ ۴- انگیزش [۲۰]: آن‌ها برای به فعل درآوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند. ۵- شخصیت [۲۱]: افراد خلاق عموماً ویژگی‌های شخصیتی مانند مصربودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای داخلی و خارجی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه‌ی هم‌رنگ جماعت‌شدن را دارند؛ ۶- محیط [۲۲]: آن‌ها معمولاً در محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند [۲۳].

از طرفی، موضوع بسیار مهم و اساسی، خلاقیت سازمانی است که به اعتقاد لوهل (۲۰۱۰)، مفهومی است که کارمند در مواجهه با مشکلی در سازمان، سعی در استفاده از آن دارد. خلاقیت، طیف وسیعی از فرآیندهای اجتماعی و عوامل زمینه‌ای که نحوه تعامل افراد با یکدیگر و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد، را در بر می‌گیرد. بنابراین، سطح کلی خلاقیت هر سازمان، جمع ساده خلاقیت فردی افرادی که به استخدام درآورده‌اند، نیست. برای ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمان‌ها و پرورش توانایی‌های خلاق افراد، متغیرهای چندی تأثیرگذارند که می‌توان آن‌ها را به سه دسته‌ی متغیرهای انسانی و متغیرهای ساختاری و فرهنگی تقسیم‌بندی کرد: متغیرهای ساختاری از جمله منابع بالقوه نوآوری هستند که بستر فعالیت‌های سازمان را تشکیل می‌دهند. ساختار یک سازمان نوآور باید دارای ساختاری انعطاف‌پذیر باشد که بتواند ارتباطات افقی و عمودی سازمان را تسهیل کرده و شرایط را برای فرآیندهای خلاقیت و نوآوری فراهم سازد. مهم‌ترین متغیرهای سازمانی موثر بر خلاقیت شامل، سبک رهبری، ساختار سازمانی، سیستم پاداش، فرهنگ سازمانی و منابع می‌باشد [۲۴]. متغیرهای فرهنگی شامل این موضوع هستند که سازمان‌های نوآور دارای فرهنگ‌های مشابه هستند و در واقع آن‌ها مشوق آزمایش‌اند، به توفیق و شکست هر دو پاداش می‌دهند و اشتباه‌های یادگیرنده را تحسین می‌کنند. سازمان‌های مبتکر و نوآور به گونه‌ای فعال، آموزش و پیشرفت اعضای خود را ارتقا می‌دهند تا در جریان مسائل روز باشند [۲۵]. بطوری که کوتیم [۲۶] (۲۰۱۴)، در تحقیقی به

بررسی آموزش کارآفرینی در سطوح دانشگاهی پرداخت و بیان کرد که آموزش کارآفرینی تأثیر مثبتی بر نیت‌های کارآفرینانه دارد. بطور کلی می‌توان نتایج حاصل از فعالیت‌های دانشمندان مختلف در حیطه‌ی عوامل فرهنگی را بطور خلاصه در جدول زیر بیان کرد:

### جدول ۱. ابعاد عوامل فرهنگی

ابعاد شاخص فرهنگی	نظریه پردازان
ریسک‌پذیری و کاهش عدم‌اطمینان	گاگس (۲۰۱۲)؛ شالی و گیلسون (۲۰۱۲)
تشویق نظریه‌های جدید و ارائه اندیشه‌های بکر	دیل (۱۹۸۶)
پذیرش ابهام	وان (۱۹۸۳)
سیستم باز ارتباطات و همکاری گروهی	کاتز و تاشمن (۱۹۸۱)؛ مازلو (۱۹۸۲)؛ میلر (۱۹۸۷)؛ بارت (۱۹۹۷)؛ مارتین و تربلانچ (۲۰۰۳)
سبک رهبری حمایت‌گرا و تحول‌گرا	فردریکسون (۱۹۹۸-۲۰۰۱)؛ آوالیوا و کو (۲۰۰۳)؛ دالتون و گرنت (۲۰۰۵)؛ اتواتر و کارملی (۲۰۰۹)؛ صادقی مال‌میری (۱۳۸۶)
تضاد و تعارض	توماس و کیلمن (۱۹۷۵)؛ سی‌لندا (۲۰۰۱)؛ اسپکتور و همکاران (۲۰۱۱)

ماخذ: فیضی و همکاران (۱۳۸۸)

آتیو و همکاران [۲۷] (۲۰۱۴)، با انجام تحقیقی در مورد شاخص‌های خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، به مدلی دست یافتند که شامل ۳ شاخص اصلی اجتماعی (فرهنگی)، شاخص‌های سیاسی، صنعتی و تکنولوژیکی و سازمانی (ساختاری) و رفتارهای منابع انسانی (انسانی) می‌شود. با بررسی متغیرهای ساختاری و اهمیت آن‌ها در سازمان‌ها به مفهوم سازمان یادگیرنده و بهبود سازمان‌ها می‌رسیم که گاروین [۲۸]، در این زمینه معتقد است، سازمان یادگیرنده [۲۹]، سازمانی است که دارای مهارت و توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می‌نماید، که منعکس‌کننده‌ی دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. وی در این زمینه، یکی از ساختارهای سازنده سازمان یادگیرنده را رهبری می‌داند و می‌گوید رهبری، در سازمان یادگیرنده، کارکنان توانمند را درک می‌کند و فرهنگ عملی و تجربی را تشویق می‌کند و این امر حاکی از تعهدات قوی در

سازمان است. برای دستیابی به این امر، بایستی به یادگیری، به‌عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و بدین وسیله همواره خود را آماده‌ی پذیرش تغییرات نموده و کارکنان و افراد سازمان را نیز با دگرگونی‌ها همراه ساخت، زیرا شرط لازم در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در راستای بهبود سازمان‌ها، پذیرش تغییرات است [۳]. بطور کلی یکی از ویژگی‌های اساسی و ساختاری سازمان‌های کارآفرین و یادگیرنده این است که می‌توانند شرایط محیطی را بطور منطقی بررسی کرده و با شناخت ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود بتوانند فرصت‌های موجود در بازار رقابتی را کشف کرده و از آن استفاده بهینه نمایند. در این راستا، راسدویچ و اسکندریانی [۳۰] (۲۰۱۳)، معتقدند می‌توان، با تمرکز بر دانش و مهارت موجود در سازمان و تغییر و توسعه برنامه‌ریزی‌های انجام شده، از نوآوری و خلاقیت به‌عنوان هسته‌ی اصلی تغییرات و بهسازی سازمان استفاده کرد و حرکت در جهت تحول در سازمان‌ها را آغاز نمود. در این میان، متغیرهای انسانی همچون مدیران و سبک مدیریت‌شان در ایجاد خلاقیت و پیشرفت سازمان تأثیر بسزایی دارد. توانایی مدیریت بر منطبق کردن و سازگار نمودن سازمان با شرایط جدید در محیط بترتیبی که این شرایط و عوامل به نفع سازمان عمل کند، به شیوه مدیریت و یافتن راه‌های جدید ابتکار بستگی دارد، در واقع، قوه خلاقانه موجود در سازمان یکی از ارزش‌ترین سرمایه‌های آن سازمان است که توسط مدیریت سازمان بارور می‌شود و از آنجایی که کارکنان هر سازمان بدلیل داشتن نظریات، افکار و خلاقیت‌ها، از با ارزش‌ترین سرمایه‌ها محسوب می‌شوند، بنابراین نوع سبک مدیریت و رهبری بکار گرفته شده در سازمان، بسیار حائز اهمیت است که در واقع این موضوع، مفهوم واقعی رهبری تحول‌گرا می‌باشد. پژوهشی که توسط تاچر [۳۱] (۱۹۹۷) در مورد تأثیر سبک رهبری بر خلاقیت انجام گرفت نشان داد که انجام کارها به صورت گروهی موجب افزایش خلاقیت افراد در سازمان می‌شود. یکی از سبک‌هایی که می‌تواند بر این سرمایه با ارزش، متناسب با خصوصیات و روحیات آن هویت ببخشد، سبک مدیریت مشارکتی است. این سبک برای تقویت هویت انسانی و دورشدن از هویت ابزاری انسان‌ها در سازمان

گام بر می‌دارد و به فعال‌سازی اندیشه‌های آن‌ها برای تحقق کارآمدتر اهداف سازمان کمک می‌کند. ارزش واقعی اندیشه‌ها، مشارکت‌دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور سازمان است. در واقع، سبکی است که در آن به زیردستان تفویض اختیار می‌شود و به ایجاد تیم‌های همکاری در بین کارکنان پرداخته شده و ارتباطات بین مدیران و کارکنان به صورت متقابل و دو طرفه است. بطوری که، ساختار سلسله‌مراتبی سازمان‌ها در این سبک، جایگاهی ندارد. در تحقیقی که وگل و همکاران [۳۲] (۲۰۱۴)، با موضوع سبک مدیریت و عملکرد شرکت‌های مختلف انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که طرز تفکر و نوع عملکرد تیم‌های مدیریت در رده‌های بالا در زمینه‌ی کارآفرین‌شدن سازمان‌ها، بسیار تأثیرگذار است و در واقع شرکت‌هایی که نسبت به بقیه از نوآوری و خلاقیت، سیستم‌های غیرمتمرکز، ایجاد تیم‌های کارآفرینی و مشارکت کارکنان در انجام فعالیت‌های سازمان، بهتر استفاده می‌کنند، می‌توانند خود را با موقعیت‌های مختلف وفق داده و از فرصت‌های بیشتری در بازار بهره برده و سرمایه‌گذاران بیشتری را جذب نمایند.

### ۳. نوآوری

سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که نوآوری، نوک پیکان حرکت آنان را تشکیل می‌دهد. آقادات و همکاران [۳۳] (۱۳۸۹)، نوآوری را فرآیند گردآوری هر نوع ایده‌ی جدید و مفید برای حل مسائل می‌خواند و معتقد است که نوآوری شامل شکل‌گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده‌های جدید در فرآیند، محصولات و خدمات است. در تحقیق که وو و هوانگ [۳۴] (۲۰۱۵)، انجام دادند از نوآوری به‌عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت بلندمدت شرکت‌ها در بازارهای رقابتی نام بردند. چرا که، شرکت‌های با ظرفیت نوآوری بالا قادر خواهند بود با سرعت بیشتر و بنحو بهتری به چالش‌های محیطی پاسخ گویند و از طرفی با توسعه‌ی مزیت‌های رقابتی خود از طریق نوآوری به تولید محصولات جدید مطابق نیازها و خواسته‌های بازار تقاضا، باعث رونق اقتصادی در سازمان خود شوند. زیرا فعالیت‌های تجاری رابطه‌ی نزدیکی با رشد اقتصادی دارد. در این راستا، سازمان همکاری اقتصادی و توسعه [۳۵]، نوآوری را

شامل فعالیت‌های تحقیق و توسعه، کسب دانش، کسب تجهیزات، تدارکات تولید و بازاریابی می‌داند و آن را به سه نوع نوآوری فنی و تکنولوژیکی، نوآوری غیرتکنولوژیکی و نوآوری صنعتی تقسیم می‌نماید. در این تقسیم‌بندی منظور از نوآوری غیرتکنولوژیکی، نوآوری سازمانی و مدیریتی است. که باعث رقابت، تداوم رشد و کسب مزیت‌های رقابتی می‌شود. کاپن و همکاران [۳۶] (۱۹۹۲) سه بعد نوآوری سازمانی را نوآور بودن در بازار، استراتژی‌ها، مهارت‌های تکنولوژیکی تعریف می‌کنند. ایجاد نوآوری در سازمان، نیازمند زیرساخت‌هایی است که بطور کلی می‌توان آن را در دو دسته‌ی بالقوه و بالفعل دسته‌بندی کرد. از بخش بالقوه آن به‌عنوان «ظرفیت نوآوری» و از قسمت بالفعل آن به‌عنوان «توانمندی نوآوری» یاد می‌شود. ظرفیت نوآوری، بهبود مداوم توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمان برای ایجاد فرصت‌های نوآوری در محصول و فرآیندهای تولید محصول است. وجود ظرفیت نوآوری در سازمان‌ها عاملی مهم برای نوآوری، ابتکار و کارآفرینی، ایجاد امکانات جدید، بهبود فناوری‌های موجود و محرک رقابت محسوب می‌شود. در سال‌های اخیر مطالعات انجام شده در خصوص این موضوع باعث توسعه‌ی مدل‌های مفهومی مختلفی شده است. بعضی از مدل‌ها تأکید اساسی بر عوامل درونی سازمانی داشته و آن‌ها را از فاکتورهای کلیدی ظرفیت نوآوری در سازمان‌ها دانسته‌اند. مهم‌ترین عوامل داخلی سازمان عبارتند از: وجود نیروی انسانی با دانش و مهارت فنی مناسب، وجود افراد متخصص و با تجربه بخصوص مهندسان و دانشمندان، بازاریابان موفق، وجود بخش تحقیق و توسعه، ساختار سازمانی، وجود استراتژی‌های انعطاف‌پذیر بوده است. برخی دیگر به عوامل برون سازمانی همچون شاخص‌های کلان اقتصادی، سیاست‌های دولت، مقررات مالکیت فکری و... اشاره کرده‌اند [۳۶]. بطور کلی سه نوع اساسی نوآوری وجود دارد:

### ۳-۱. نوآوری محصول

پیش‌تاز بودن در ارائه‌ی خدمات (محصولات) جدید، تلاش برای توسعه خدمات (محصولات) جدید در قالب آموزش افراد و تیم‌ها در سازمان، توسعه کالا (خدمات) برای گروه‌های جدیدی از مشتریان [۳۷] می‌باشد.

### ۳-۲. نوآوری فرآیندی

نوآوری فرآیندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه‌جویی هزینه‌ها فراهم می‌کند و در برگیرنده‌ی روش‌های جدید یا بهبود یافته‌ی تولید، توزیع یا تحویل خدمت است. در واقع منظور از نوآوری فرآیندی این است که تا چه میزان سازمان تکنولوژی‌های جدید را بکار می‌گیرد و روش‌های جدید انجام کار را به‌بوته‌ی آزمایش می‌گذارد. شاخص‌های کلیدی سنجش این بعد عبارتند از: تغییر در فرآیند تولید یا خدمات، جستجوی راه‌ها و روش‌های جدید برای انجام امور [۳۷].

### ۳-۳. نوآوری اداری

نوآوری اداری به رویه‌ها، سیاست‌ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد و شامل تغییراتی است که سیاست‌ها، تخصیص منابع و دیگر فاکتورهای مرتبط با ساختار اجتماعی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع، مشخص می‌کند که تا چه میزان مدیران از سیستم‌های نوین مدیریتی در اداره کردن سازمان‌ها استفاده می‌کنند. شاخص‌های کلیدی سنجش این بعد عبارتند از: جستجوی سیستم‌های اداری جدید (مانند سیستم‌های جذب و استخدام و...)، پیش‌تاز بودن در ارائه سیستم‌های اداری جدید، بکارگیری سیستم‌های اداری جدید و ایجاد ساختارها و روابط درون سازمانی جدید [۳۷].

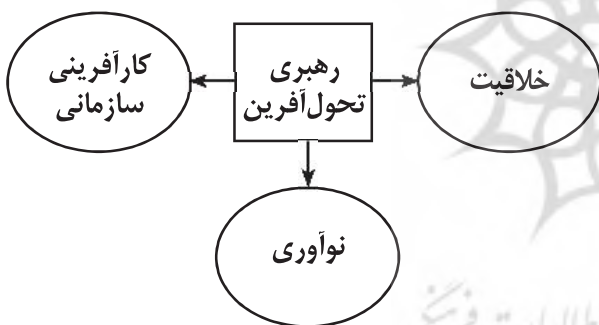
برومند و رنجبری (۱۳۸۸)، در تحقیقی اشاره داشتند که یکی از رویکردهای اصلی سازمان‌ها برای استفاده از انواع نوآوری‌های اساسی این است که به نیروی انسانی موجود و کارکنان خود اهمیت داده و شرایط لازم برای شکوفایی استعدادها، در آن‌ها را فراهم آورند. برای ایجاد نوآوری، سازمان‌ها ممکن است روی سرمایه انسانی تأثیر بگذارند تا تخصص سازمانی را برای ایجاد ایده‌های جدید توسعه دهند. سازمان‌ها ممکن است مجموعه‌ای از اقدامات راهبردی را تعمیم و اعمال کنند تا موجب تمایل و انگیزش کارکنان برای مشارکت در انجام اقدامات آگاهانه به منظور توسعه تخصص سازمانی برای اهداف سازمان مثل عملکرد نوآوری شوند. در نتیجه، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی می‌تواند برای فعالیت‌های نوآوری هدایت‌کننده و

مهم باشد، زیرا اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی ممکن است اجازه دهد که دانش و تخصص را در سازمان شناسایی و بکار گیرند. عدم وجود مدیران توانا در بخش منابع انسانی و فقدان یک سیستم ایده‌پرداز مدیریتی و عدم صرف منابع لازم در این بخش از جمله مهم‌ترین عوامل شکست نوآوری است.

## ۴. کار آفرینی سازمانی

استیونسون [۳۸] (۱۹۹۹) کارآفرینی را به‌عنوان رویکردی مدیریتی تلقی می‌کند که فرصت‌ها را بدون توجه به منابعی که فعلاً در کنترل دارند، تعقیب و پیگیری می‌کنند. بطور کلی، کارآفرینی سازمانی واژه‌ای است که از درون دنیای کسب و کار برخاسته و به‌عنوان توانایی استفاده از منابع با روش‌های جدید است که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی می‌شود. جنینگز و لامپکین [۳۹]، بر این باورند که سازمان کارآفرین نسبت به سازمان‌های معمولی، محصولات جدیدتر و بازارهای جدیدتری را ایجاد می‌کنند. برای خلق سازمان‌های کارآفرینانه، پروکوپینکو و پاولین [۴۰] (۱۹۹۱)، یک فرآیند برنامه‌ای توسعه‌ی کارآفرینی را درون پنج گام اساسی، معرفی کرده‌اند: ۱- تبیین مفهوم کارآفرینی؛ ۲- آموزش مدیران اجرایی سازمان؛ ۳- شناسایی و انتخاب فعالیت‌های کارآفرینانه؛ ۴- آموزش کارآفرینان؛ ۵- حمایت ساختاری از کارآفرینان. در جایی دیگر کارآفرینی به‌عنوان رفتار خلاقانه‌ی مدیریتی تعریف شده است که بقا و توسعه سازمان را تضمین و نیازهای تمامی عوامل را ارضا می‌کند و برای تحقق این اهداف، از همه‌ی منابع ضروری همچون نیروی انسانی، مواد اولیه، انرژی، ماشین‌آلات، منابع مالی و اطلاعاتی استفاده‌ی موثر بعمل می‌آورد. البته براساس دیدگاه فرای [۴۱]، موانع موجود در سازمان‌ها، ممکن است مشکلاتی در جهت کارآفرین شدن سازمان‌ها ایجاد کنند که این موانع شامل: ۱- ماهیت سازمان‌های بزرگ؛ ۲- فقدان استعداد کارآفرینانه؛ ۳- شیوه‌های نادرست پاداش؛ می‌باشد [۴۲]. با بررسی تحقیق داوودخانی (۲۰۱۲)، می‌توان نتیجه گرفت که مخرج مشترک همه سازمان‌های کارآفرین در برخورداری از چهار گروه مهارت‌ها است: نخست مهارت‌های فردی، دوم مهارت‌های

بین فردی، سوم تفکر خلاقانه و انتقادی، چهارم مهارت‌های عملی؛ که برای تحقق همه‌ی این مهارت‌ها، داشتن مدیران کارآفرین و تحول‌آفرین از اهمیت بسزایی برخوردار است. اما در این میان مساله آموزش روش‌های خلاقیت در کارکنان تأثیر متمایز و برجسته در موفقیت نوآوری‌های شرکت‌ها دارد، به‌طوری که ادوارد و همکاران [۴۳] (۲۰۱۵)، در تحقیقی به بررسی ماهیت خلاقیت و نوآوری و مفاهیم کارآفرینی در سازمان‌ها پرداختند و در نهایت به این موضوع اشاره داشته‌اند که آموزش کارآفرینی می‌تواند باعث افزایش نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها شود و چهار بعد مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و کنترل سازمانی در شکل‌گیری فضای کارآفرینانه سازمانی نقشی اساسی دارند. با توجه به یافته‌های تحقیق مدل مفهومی پژوهش به‌صورت زیر تعریف شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## ۵. فرضیات پژوهش

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین با کارآفرینی سازمانی، خلاقیت و نوآوری در دانشگاه سیستان و بلوچستان بود که بر این اساس فرضیات پژوهش شامل موارد زیر است:

- فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد؛
- فرضیه دوم: رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری دارد؛
- فرضیه سوم: رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری تأثیر معناداری دارد.

روش پژوهش بکار گرفته شده در این تحقیق، روش توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کلیه‌ی کارکنان دانشگاه سیستان و بلوچستان بود که از این میان تعداد ۲۴۸ نفر از کارکنان رسمی و قراردادی این دانشگاه در سال ۱۳۹۴ به روش تصادفی ساده مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، شامل چهار پرسشنامه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین، کارآفرینی سازمانی مارگارت هیل و پرسشنامه‌ی خلاقیت تونس [۴۳] (۱۹۵۹)، و نوآوری سازمانی امید و همکاران [۴۴] (۲۰۰۲) بود. ابتدا پرسشنامه‌های مورد نظر در اختیار اساتید متخصص قرار داده شد تا درباره‌ی محتوای پرسشنامه و تناسب آن با سوال‌ها و اهداف پژوهش، قضاوت و داوری کنند. بعد از ارائه پیشنهادات و ویرایش نهایی، پرسشنامه‌ها توزیع گردید. در این پژوهش به منظور تعیین میزان روایی آزمون و به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری متغیرهای پنهان (سازه‌ها) از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد. مدل اندازه‌گیری متغیرهای نهفته پژوهش با نمایش بارهای عاملی استاندارد شده، بارهای معنی‌داری را به همراه شاخص روایی متغیرهای نهفته (سازه‌ها) بوجود آورده است که در جداول (۲) و (۳) قابل نمایش می‌باشد.

## جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین روایی پرسشنامه

متغیرهای نهفته	نشانه‌گر	نوع متغیر	ضرایب استاندارد شده	T	نتیجه (روایی)
کارآفرینی سازمانی	Q1	وابسته	۰/۷۵	-	دارد
	Q2		۰/۷۵	۱۲/۱۳	دارد
	Q3		۰/۸۷	۱۴/۳۳	دارد
	Q4		۰/۸۴	۱۳/۸۴	دارد
	Q5		۰/۸۷	۱۴/۲۹	دارد
	Q6		۰/۸۴	۱۳/۸۱	دارد
	Q7		۰/۸۳	۱۲/۶۵	دارد
	Q8		۰/۸۰	۱۳/۱۰	دارد
خلاقیت	Q9	وابسته	۰/۸۴	-	دارد
	Q10		۰/۷۵	۱۲/۸۸	دارد
	Q11		۰/۸۳	۱۶/۱۳	دارد
	Q12		۰/۸۴	۱۶/۴۲	دارد

متغیرهای نهفته	نشانه‌گر	نوع متغیر	ضرایب استاندارد شده	T	نتیجه (روایی)
خلاقیت	Q13	وابسته	۰/۸۲	۱۵/۸۰	دارد
	Q14		۰/۸۲	۱۵/۶۴	دارد
	Q15		۰/۶۳	۱۰/۹۵	دارد
	Q16		۰/۵۸	۹/۸۴	دارد
	Q17		۰/۶۸	۷/۹۰	دارد
	Q18		-۰/۰۳	-۰/۴۱	ندارد
	Q19		۰/۰۶	-۰/۹۱	ندارد
	Q20		-۰/۰۳	-۰/۳۹	ندارد
	Q21		۰/۰۳	-۰/۴۲	ندارد
	Q22		۰/۷۳	۸/۹۷	دارد
نوآوری	Q23	وابسته	-۰/۰۳	-۰/۴۷	ندارد
	Q24		۰/۶۲	-	دارد
	Q25		۰/۷۷	۸/۸۰	دارد
	Q26		۰/۶۵	۸/۵۱	دارد
	Q27		۰/۷۳	۸/۳۶	دارد
	Q28		۰/۷۲	۸/۱۹	دارد
	Q29		۰/۸۰	۹/۹۹	دارد
	Q30		۰/۸۱	۱۰/۰۱	دارد
	Q31		۰/۶۱	۱۱/۱۴	دارد
	Q32		۰/۷۰	۶/۸۴	دارد
رهبری تحول‌آفرین	Q33	مستقل	۰/۶۸	۴/۰۵	دارد
	Q34		۰/۸۳	۱۰/۸۰	دارد
	Q35		۰/۷۰	۴/۳۳	دارد
	Q36		۰/۸۲	۴/۶۵	دارد
	Q37		۰/۷۱	۷/۱۲	دارد
	Q38		۰/۷۳	۸/۴۰	دارد
	Q39		۰/۱۳	۱/۹۵	ندارد
	Q40		۰/۰۸	۱/۱۵	ندارد
	Q41		۰/۷۴	۹/۲۰	دارد
	Q42		۰/۵۵	۹/۱۱	دارد
خلاقیت	Q43	مستقل	۰/۸۲	۵/۰۶	دارد
	Q44		۰/۷۳	۱۲/۹۶	دارد
	Q45		-۰/۰۳	-۰/۵۱	ندارد
	Q46		۰/۱۲	۱/۸۴	ندارد



### جدول ۳. متوسط واریانس بیان شده (AVE)

نام متغیر	کارآفرینی سازمانی	خلاقیت	نوآوری	رهبری تحول آفرین
مقدار شاخص	۰/۶۷	۰/۵۷	۰/۵۳	۰/۶۱

ماخذ: یافته‌های تحقیق

### ۶. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای پاسخگویی به فرضیات پژوهش از روش ضریب مسیر و نمودار T با بکارگیری نرم‌افزار لیزرل (Lisrel) نسخه ۸/۵ مورد استفاده قرار گرفته است.

#### ۶-۱. نمودار ضرایب مسیر

نمودارهای ضرایب مسیر ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیرمکنون را با یکدیگر در یک الگو نشان می‌دهند. در نمودارهای زیر، ضرایب مسیر تحقیق موجود نشان داده شده است. اعداد روی فلش‌ها، نشان‌دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها می‌باشد که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بدست آمده است. در ابتدا لازم است که معادله‌های متغیرها در خروجی‌های لیزرل که در ادامه‌ی پژوهش به نمایش گذاشته می‌شوند، را بیان کنیم. نمودار (۱) ضرایب معناداری تحلیل مسیر فرضیه‌های اصلی را نشان می‌دهد که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بدست آمده است. اعداد روی نمودار نشان‌دهنده‌ی میزان تأثیرگذاری متغیر مستقل بر متغیرهای وابسته می‌باشد.

#### ۶-۲. نمودار مقادیر آماره T

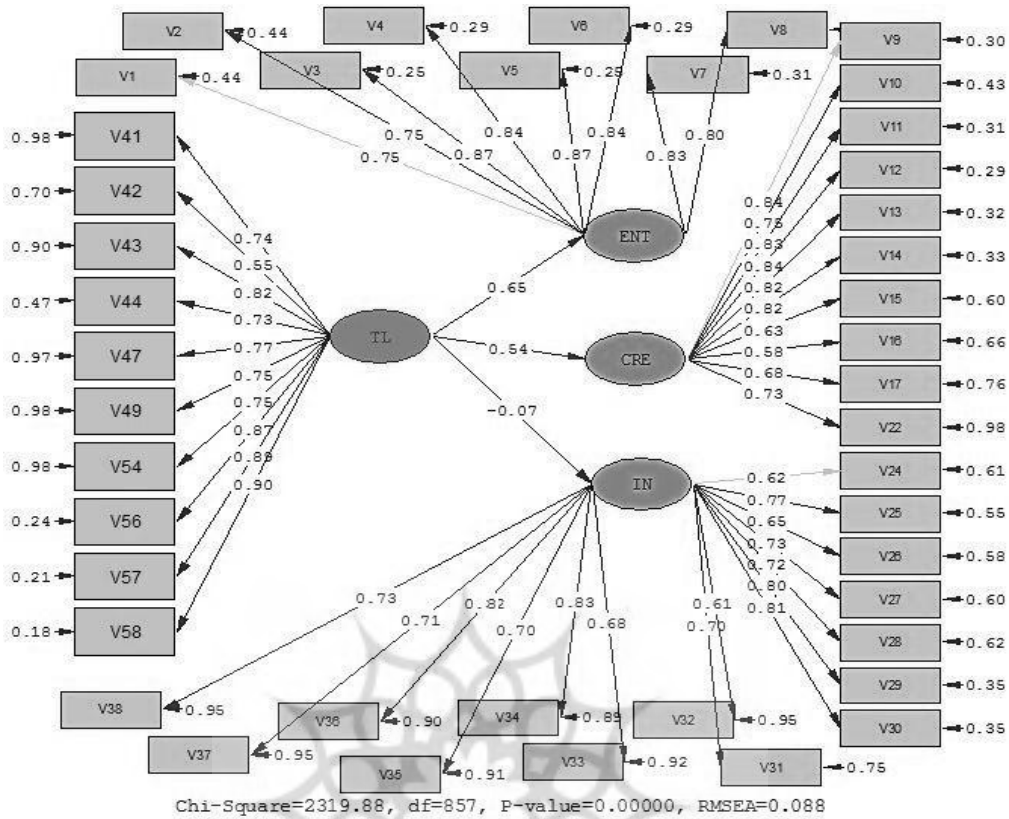
نمودار زیر مقادیر آماره آزمون T را برای هر فرضیه نشان می‌دهند. در اینجا برای هر پارامتر در الگو، یک مقدار T مشاهده شده بدست می‌آید و می‌توان این گونه تفسیر کرد که هنگامی که تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ عدد باشد و T مشاهده شده بیشتر از ۱/۹۶ باشد، با بیش از ۹۵ درصد اطمینان، رابطه‌ی بدست آمده معنادار است.

متغیرهای نهفته	نشانه‌گر	نوع متغیر	ضرایب استاندارد شده	T	نتیجه (روایی)
رهبری تحول آفرین	Q47	مستقل	۰/۷۷	۹/۵۷	دارد
	Q48		۰/۱۲	۱/۸۵	ندارد
	Q49		۰/۷۵	۱۳/۲۲	دارد
	Q50		۰/۰۷	۱/۰۷	ندارد
	Q51		-۰/۲۴	-۳/۶۲	ندارد
	Q52		-۰/۱۸	-۲/۹۶	ندارد
	Q53		۰/۰۲	۰/۲۹	ندارد
	Q54		۰/۷۵	۸/۳۰	دارد
	Q55		۰/۰۱	-۰/۱۸	ندارد
	Q56		۰/۸۷	۱۶/۹۶	دارد
	Q57		۰/۸۹	۱۷/۵۳	دارد
	Q58		۰/۹۰	۱۸/۰۵	دارد
	Q59		-۱/۰۴	-۰/۵۶	ندارد
	Q60		۰/۱۰	۱/۴۹	ندارد

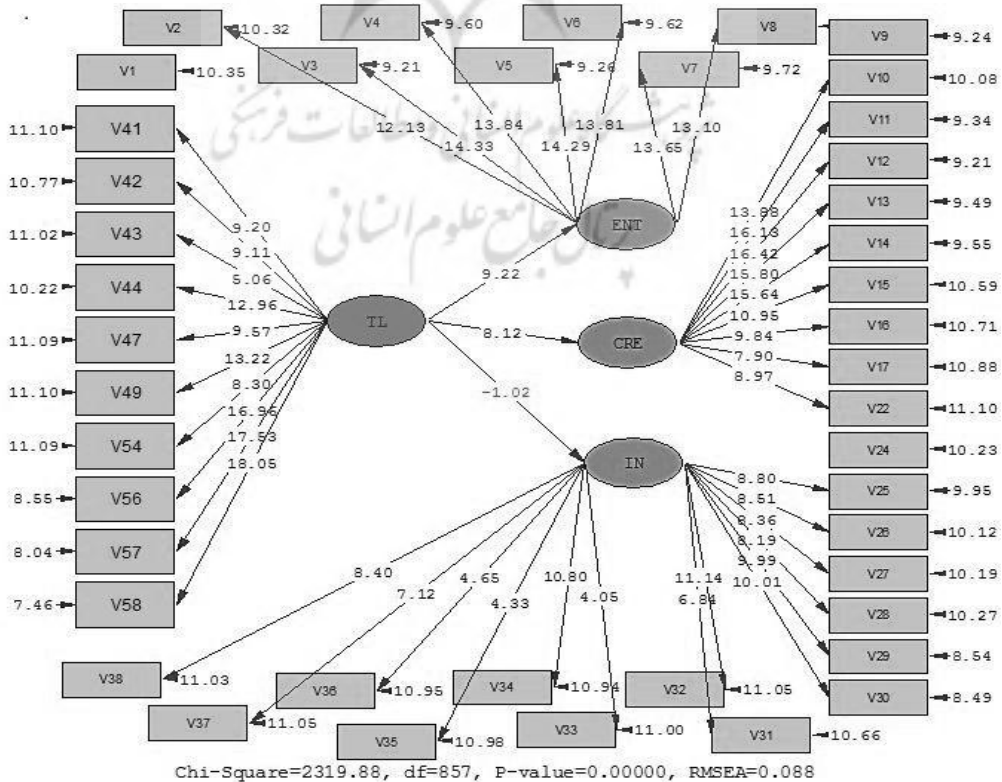
ماخذ: یافته‌های تحقیق.

همانطور که در جدول بالا مشخص شده است سوالات ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۳، ۳۹، ۴۰، ۴۵، ۴۶، ۴۸، ۵۰، ۵۱، ۵۲، ۵۳، ۵۵، ۵۹ و ۶۰ از روایی مناسبی برخوردار نیستند، بنابراین با استفاده از مدل پژوهش در دو مرحله حذف شدند. علاوه بر این روش، برای بررسی روایی افتراقی از روش متوسط واریانس بیان شده (AVE) استفاده شده است. در این روش زمانی بین دو سازه افتراق وجود دارد که متوسط واریانس بیان شده برای یک سازه بزرگتر از واریانس مشترک بین آن‌ها باشد. برای این منظور از ماتریسی استفاده می‌شود که از توان دوم کوواریانس بین هر مقیاس با سایر مقیاس‌ها تشکیل شده است. زمانی روایی افتراقی تأیید می‌شود که مقدار AVE بزرگتر از ۰/۵ باشد. در جدول شماره ۳ مقدار این شاخص برای هر متغیر به نمایش درآمده است.

از آنجایی که متوسط واریانس بیان شده یا AVE، برای تمامی متغیرهای بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین سوالات مربوط به متغیرهای پژوهش از روایی افتراقی مناسبی برخوردار هستند.



نمودار ۱. نتایج آزمون تحلیل مسیر برای بررسی فرضیه‌های پژوهش



نمودار ۲. مقادیر آماره آزمون T برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

در جدول (۴) نتایج این آزمون نشان داده شده است.

#### جدول ۴- نتایج آزمون تحلیل مسیر

شاخص	حد مطلوب	مقدار گزارش شده
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	زیر ۰/۱	۰/۰۸۸
شاخص برازندگی GFI	حدود ۰/۹	۰/۹۲
شاخص نرم شده برازندگی NFI	حدود ۰/۹	۰/۹۲
شاخص تطبیق داده شده شاخص GFI (AGFI)	حدود ۰/۹	۰/۹۱
	زیر ۳	۲/۷
Pvalue	کوچکتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۰۰

ماخذ: یافته‌های تحقیق

و پاسخ‌دادن به این پرسش بود که آیا می‌توان بین رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی ارتباطی یافت یا خیر. بدین منظور، شاخص‌های خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و در قالب مدل اندازه‌گیری شناسایی شده، سنجش و اعتباریابی شدند و در نهایت مدل اصلی تحقیق براساس روابط بین متغیرهای مکنون از طریق بکارگیری نرم‌افزار Lisrel ترسیم و ارائه شد. براساس نتایج بدست آمده از این تحقیق، مشخص شد که رابطه‌ی بین عناصر فرضیه‌ی اول، یعنی رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان و نیز عناصر فرضیه‌ی دوم یعنی رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی، مثبت هستند. اما از طرفی، نمی‌توان رابطه‌ی معناداری بین مولفه‌های فرضیه‌ی سوم، یعنی رهبری تحول‌آفرین و نوآوری یافت. در بحث و بررسی علت این موضوع، شاید بهتر است به موضوع سبک رهبری و فرهنگ حاکم در درون سازمان‌ها اشاره داشته باشیم. زیرا، برای داشتن یک سازمان کارآفرین، مدیریت سازمان باید بگونه‌ای باشد که کارکنان را تشویق به ابراز ایده‌های خلاقانه کند، بطوری که افراد شهادت بیان ایده‌های خود در برابر مسائل و مشکلات پدید آمده در سازمان را داشته باشند. در این راستا، به بررسی نتایج بدست آمده از یکایک فرضیه‌ها می‌پردازیم، که به شرح زیر است:

● فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد. بیان رابطه‌ی مستقیم در این فرضیه بدان معناست که با تغییر در سبک رهبری، خلاقیت کارکنان نیز تغییر می‌یابد. سازمانی که مدیرانش از سبک رهبری متناسب با سازمان خود بهره گیرند، می‌تواند باعث شکوفایی ایده‌هایی جدید در افراد شود و این ایده‌های جدید باعث خلاقیت در افراد گردد و در نهایت خلاقیت موجب نوآوری و کارآفرینی در سازمان خواهد شد. نتایج حاصل از تحقیق آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳)، نشان می‌دهد که سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. از طرفی، اسماعیل و همکاران (۲۰۰۹)، نشان دادند که رهبران

از آنجایی که مقدار  $P$ -VALUE، RMSEA، و سایر شاخص‌ها مقداری کوچک و مناسب است، بنابراین مدل از برازش خوبی برخوردار است. پس از پالایش متغیرها، در این مرحله به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. این نتایج در جدول (۵) خلاصه شده است:

#### جدول ۵. نتایج فرضیه‌های پژوهش براساس روش تحلیل مسیر

متغیر (مستقل از) وابسته (به)	متغیر شماره فرضیه	اثر کل	اعداد معناداری	نتیجه (تأیید یا رد فرضیه)
خلاقیت	۱	۰/۵۴	۸/۱۲	قبول
کارآفرینی سازمانی	۲	۰/۶۵	۹/۲۲	قبول
نوآوری	۳	-۰/۰۷	-۱/۰۲	رد

ماخذ: یافته‌های تحقیق

با توجه به نتایج به نمایش حاصل از جدول (۵)، فرضیه‌های ۱ و ۲ مورد تأیید و فرضیه ۳ مورد تأیید واقع نشد.

#### جمع‌بندی و ملاحظات

در قالب هدف کلی اشاره شده، این تحقیق به دنبال بررسی

تحول‌آفرین با توانمند کردن کارکنان در برنامه‌ریزی و اجرای وظایفشان، آنها را وادار به تولید پیامدهای مثبت از قبیل خودکارآمدی، خلاقیت، روحیه مثبت و تعهد در وظایفشان، می‌کنند. بر مبنای روابط مثبت بدست آمده بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت کارکنان، نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیق فوق هم‌راستا می‌باشد. ازطرفی، موریانو و مولرو (۲۰۱۱)، در پژوهش خود بیان می‌کنند، مدیرانی که به دنبال استقرار ساختارهای بروکراتیک و اداری در سازمان هستند، با خلاقیت رابطه‌ی معکوس دارند. در نتیجه این رهبران، تأثیری در بهبود و توسعه رفتارهای خلاقانه در کارکنان ندارند.

- فرضیه‌ی دوم: رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری دارد. بیان رابطه‌ی مستقیم در این فرضیه بدان معناست که با تغییر در سبک رهبری، شدت کارآفرینی سازمانی نیز تغییر می‌کند. سبک رهبری موثر باید مسیری را در جهت تلاش‌های همه‌ی کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری ممکن است حلقه‌ی اتصال موجود بین کارکنان و سازمان ضعیف و گسسته شود. این موضوع می‌تواند به موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن افراد، بجای تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی در جهت تبدیل شدن به یک سازمان کارآفرین، تنها بدنبال دستیابی اهداف انفرادی خود باشند. در تحقیقی خلیفه‌سلطانی و همکاران (۱۳۹۱)، نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها دارد و گرایش به این سبک رهبری می‌تواند زمینه‌ی اجتماعی مناسبی برای توسعه‌ی یادگیری سازمانی فراهم سازد. از اینرو، می‌توان اظهار نمود که نتایج این تحقیق همسویی قابل توجهی با نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر دارد.
- فرضیه‌ی سوم: رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری تأثیر معناداری دارد. بیان رابطه‌ی مستقیم در این فرضیه بدان معناست که با تغییر در سبک رهبری، نوآوری سازمانی

نیز تغییر می‌کند. در تحقیقی که توسط میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۱)، در حیطه‌ی بررسی کارآفرینی سازمانی و تعالی عملکرد سازمان‌ها انجام شد، به این نتیجه دست یافتند که متغیرهای نوآوری، خودنوسازی و فرهنگ سازمانی، بر عملکرد شرکت‌ها و گرایش به کارآفرین شدن آنها تأثیر مستقیم دارد. در حالیکه، در تحقیق حاضر رابطه‌ی معناداری بین سبک رهبری و نوآوری سازمانی یافت نشد که نشان‌دهنده‌ی این موضوع است که اکثر سازمان‌ها بخصوص دانشگاه‌ها، در تبدیل کردن ایده‌ها به حالت عملی یعنی نوآوری، کارآمد نیستند. از اینرو، مدیران باید در راستای بررسی این موضوع و ارائه راهکارهای عملی برای تبدیل ایده‌ها به عمل باشند. ازطرفی، رادسویچ (۲۰۱۳)، در تحقیقی، از نوآوری و خلاقیت، به‌عنوان هسته‌ی اصلی بهسازی و نقطه‌ی شروع تحول در سازمان‌ها نام برد و عدم وجود مدیران توانا در بخش منابع انسانی، فقدان یک سیستم ایده‌پرداز مدیریتی و عدم صرف منابع لازم در این بخش را از مهم‌ترین علل شکست نوآوری در سازمان‌ها برشمرد.

همانطور که یافته‌ها نشان داد، رهبری تحول‌آفرین، می‌تواند منجر به خلاقیت کارکنان شود و نهایتاً به کارآفرینی سازمان کمک کند. از اینرو، پیشنهادات زیر برای مدیران در راستای بهبود خلاقیت و استفاده از خلاقیت بشکل عملی (نوآوری)، در دانشگاه‌ها یا سایر سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود:

- با انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، پذیرش و استقبال از تغییرات، الگوی کارکنان در این زمینه شوند.
- از طریق کارشناسان حوزه خلاقیت سازمانی، دوره‌های آموزشی، روش‌های افزایش مهارت‌های حل خلاقانه مسائل را برای کارکنان برگزار کنند.
- اشتباهات کارکنان را هنگام انجام کارها به روش‌های جدید، مورد انتقاد قرار ندهند. زیرا این امر موجب سرکوب خلاقیت در کارکنان می‌گردد و همچنین به تفاوت‌های کارکنان نیز توجه داشته باشند.

۳. شریعتمداری و توانگر، ۱۳۹۰.

4. Entrepreneurship Management.

۵. طالبی و همکاران، ۱۳۹۰.

6. Innovation.

7. Creativity.

۸. گل‌پرور و پاداش، ۱۳۹۰.

9. Organisation Entrepreneurship.

۱۰. آقاجانی و گنج‌هور، ۱۳۸۹.

۱۱. کردی، ۱۳۹۰.

۱۲. کریمی و همکاران، ۱۳۹۳.

13. Knowlage Management.

۱۴. هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰.

15. Jernes.

16. Sternberg & A. Ohara.

17. Knowlage.

18. The Ability of rational.

19. Intellectual style.

20. Motivation.

21. Personality.

22. Enviornment.

۲۳. بخشایش، ۱۳۹۱.

۲۴. صادقی مال‌میری و لطف‌الله‌زاده، ۱۳۸۹.

۲۵. دلخوش و همکاران، ۱۳۹۳.

26. Kuttim & et al.

27. Autio & et al.

28. Garvin.

29. Learning Organization.

30. Radsevic & Iskandarini.

31. Thucher.

32. Vogel & etal.

۳۳. آقادات و همکاران، ۱۳۸۹.

34. Wu & Huang.

35. Organisation for Economic Co-operation and Development (OCED).

۳۶. صنوبر و همکاران، ۱۳۹۰.

37. Jimenez & et al.

38. Stevenson.

39. Jennings & Lumpkin.

40. Prokopenko & Pavlin.

- از طریق ایجاد نظام‌های پیشنهادات و اتاق‌های فکر، ایده‌ها، تجربیات موفق یا نا موفق، راهکارها، نوآوری‌ها و استراتژی‌های جدید در این حوزه را جمع‌آوری و مورد بررسی قرار دهند.
- از شیوه‌های ایجاد تفکر خلاق، پایش مغزی، ارتباط اجباری، گردش تخیلی، سوالات ایده برانگیز، تکنیک الگوبرداری از طبیعت، تفکر موازی، ایجاد هسته پژوهشی و نوآوری در سازمان به‌منظور پرورش خلاقیت کارکنان استفاده کنند.
- ارتباطات غیررسمی خود را با کارکنان افزایش دهند و از آنها حمایت بعمل آورند که این امر می‌تواند از طریق حمایت مدیران از ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان صورت پذیرد. البته باید در نظر داشت که این حمایت در عمل باشد و نه در ظاهر، چرا که اگر حمایت در ظاهر باشد امکان دارد، نتیجه عکس دهد.
- معیار پیشرفت کارکنان را بیشتر براساس عملکرد در نظر گیرند تا سابقه خدمت و تحصیلات. زیرا این موضوع باعث تشویق کارکنان به خلاقیت در کار می‌گردد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد در فرم‌های ارزیابی که به‌صورت دوره‌ای صورت می‌گیرد، تغییراتی در راستای توجه بیشتر به عملکرد صورت گیرد.
- عوامل تأثیرگذار بر رشد خلاقیت کارکنان در سازمان را شناسایی کرده و در جهت تقویت آنها مبادرت ورزند؛ تلاش در جهت تخصیص منابع مالی و تامین منابع انسانی کافی در راستای تحقق ایده‌ها به عمل (نوآوری) و عملیاتی کردن ایده‌ها.
- در راستای اصلاح نظام پاداش و تشویق کارکنان موفق برآیند. چرا که، تشویق و پاداش، عاملی انگیزشی در خلاقیت است.

## پی‌نوشت

1. joo & Shim, 2010.

2. Hendy.

41. Frye.

۴۲. طاهری و همکاران، ۱۳۸۹.

43. Tunisie.

44.omid & et al.

## منابع

- احمدیان، سیدعلی اکبر. شکاری، حمیده. و افشاری، محمدعلی (۱۳۹۰). «بررسی رابطه رکود دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در مراکز آموزش عالی یزد»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۹، شماره ۲، پاییز و زمستان ۹۰، ص ۱۳۹-۱۳۲.
- آقاجانی، حسنعلی. و گنجهور، زیبا (۱۳۸۹). «تبیین نقش ویژگی‌های روانشناختی کارآفرینان بر فرآیند کارآفرینی مستقل (مطالعه موردی: کارآفرینان استان مازندران)»، مدیریت تحول، سال ۲، شماره ۴، پاییز و زمستان ۸۹، ص ۱۲۲.
- آقاجانی، طهمورث. شوقی، بهزاد (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر سبک رهبری بر خلاقیت کارکنان»، مدیریت توسعه و تحول، سال ۱۷، ص ۴۳-۵۱.
- آقداوود، سیدرسول؛ حاتمی، محمود و حکیمی نیا، بهزاد (۱۳۸۹). «بررسی عوامل موثر بر نوآوری سازمانی در میان مدیران (مطالعه موردی مدیران ارشد مخابرات استان اصفهان)»، علوم اجتماعی، سال ۴، شماره ۱۱، زمستان ۸۹، ص ۱۳۶-۱۳۳.
- برومند، مجتبی و رنجبری، مریم (۱۳۸۸). «اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تأکید بر نقش مدیریت دانش»، توسعه انسانی پلیس، سال ۶، شماره ۲۴، مرداد و شهریور ۸۸، ص ۴۳-۴۲.
- بشیربنائم، یاسر (۱۳۹۰). «جایگاه خلاقیت و شهود در تفکر راهبردی»، توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۸، ص ۳۴.
- پروین، سلامه (۱۳۹۰). «نقش کلیدی فرهنگ در تحقق طرح‌های نوآورانه طیف برق»، دی و بهمن ۹۰، ص ۵۶.
- خداداد حسینی، حمید (۱۳۸۰). «بررسی ارتباط نوآوری تکنولوژیکی مدیران میانی با موقعیت استراتژیک، ساختار و محیط بیرونی سازمان»، مجله مدرس، دوره ۵، شماره ۲، ص ۱۱۷-۱۲۲.
- خلیفه‌سلطانی، حشمت. حسینی، سیدمجتبی (۱۳۹۱). «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده»، مطالعات رفتار سازمانی، سال ۱، شماره ۲، پاییز ۹۱، ص ۱-۱۵.
- دلخوش، اسماعیل. تابان، محمد. مبارکی، محمدحسن. و نصراللهی، کمال (۱۳۹۳). «شناسایی مولفه‌های سازمان نوآور در جهت دستیابی به اهداف چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴»، مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۲،

ص ۲۵۴-۲۵۳.

- شریعتمداری، مهدی. و توانگر، علی (۱۳۹۰). «بررسی رابطه‌ی ابعاد سازمان یادگیرنده و خلاقیت مدیران متوسطه استان سمنان»، رهبری و مدیریت آموزشی، سال ۵، شماره ۱، بهار ۹۰، ص ۷۸-۸۰.
- صادقی مال میری، منصور. و لطف‌الله‌زاده، سعید (۱۳۸۹). «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت»، توسعه انسانی پلیس، سال ۷، شماره ۲۹، خرداد و تیر ۸۹، ص ۱۰۷.
- صنوبر، ناصر. سلمانی، بهزاد. و تجویدی، مینا (۱۳۹۰). «تأثیر محرک‌های نوآوری بر ظرفیت نوآوری شرکت‌های دانش‌بنیان»، سیاست علم و فناوری، سال ۴، شماره ۲، زمستان ۹۰، ص ۹۳-۹۱.
- طاهری، عبدالمحمد. امین شایان جهرمی، شاپور. و ترابی، سهیلا (۱۳۸۹). «بررسی رابطه‌ی کارآفرینی سازمانی با خلاقیت در سازمان فنی‌وحرفه‌ای شهرستان گچساران»، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۱، شماره ۴، زمستان ۸۹، ص ۴۹.
- عزیزی، محمد. شفیع‌زاده، احسان. و اکبرزاده، نجمه (۱۳۹۲). «شناسایی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی مورد نیاز مدیران دانشگاهی»، توسعه‌ی کارآفرینی، دوره ۶، شماره ۲.
- فیضی، مهدی. چوپانی، حیدر. و حیات، علی اصغر (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین مدیریت مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان سنجند»، رهبری و مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۳، پاییز ۸۸، ص ۱۱۲-۱۰۵.
- فیضی، مهدی. و بشیر، فصیح (۱۳۸۸). «بررسی تأثیر سبک‌های مدیریت مشارکتی و سنتی بر خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهر کرمانشاه»، اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال ۵، شماره ۱.
- کردی، عبدالرضا (۱۳۹۰). «اصول و مبانی خلاقیت در مدیریت شهری (سازمان فردا، سازمان خلاق)»، شهرداری‌ها سال ۷، شماره ۷۹، ص ۲۶-۲۵.
- کریمی، آصف. احمدپورداریانی، محمود. باقرزاده لاکانی، فاطمه. و عبدلی محمدآبادی، طیبه (۱۳۹۳). «تحلیل نقش و اثر مدیریت دانش در شناسایی و تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه در دانشگاه تهران»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۳، پاییز ۹۳، ص ۵۳۳-۵۳۲.
- گل‌پرور، محسن. و پاداش، فریبا (۱۳۹۰). «رابطه بین حمایت سرپرست و خلاقیت با توجه به نقش واسطه‌ای انگیزش درونی و احساس انرژی»، پژوهش‌های روان‌شناختی، دوره ۱۴، شماره ۱، ص ۳۱.
- میرفخرالدینی، سیدحیدر. زارع احمدآبادی، حبیب. و دشتکی، علیرضا (۱۳۹۱). «بررسی رابطه کارآفرینی شرکتی و تعالی عملکرد سازمانی

- 4-16.
- Jimenez, Jimenez, Daniel, Sanz - Valle, Raquel & Hernandez-Espallardo, Migue. (2008), "Fostering Innovation: The role of market orientation and organizational learning". *European Journal of Innovation Management* 11(3), pp 389-405.
- Joo, B; and Shim, J. (2010), "Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning".
- Küttim, Merle; Kallaste, Marianne; Venesaar, Urve; and Kiis, Aino (2014). "Entrepreneurship education at university level and students' entrepreneurial intentions". *Contemporary Issues in Business, Management and Education, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110, pp 658.
- Liu, Chih-Hsing; and Lee, Tingko (2015). "Promoting entrepreneurial orientation through the accumulation of social capital, and knowledge management". *International Journal of Hospitality Management* 46, pp 138.
- Loehle, Craig (2010). "Becoming a Successful Scientist: Strategic Thinking for Scientific Discovery". New York: Cambridge University Press.
- Moriano, J. A; Molero, F. (2011). "The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship", *Intentional entrepreneurship Management Journal*, DOI 10.1007/s11365-011-0196-x.
- Radosevic, Slavo; and Yoruk, Esin (2013). "Entrepreneurial Propensity of Innovation Systems: Theory, Methodology and Evidence". *Research Policy* 42, pp 1015– 1016.
- Vogel, Rick; Puhan, Tatjana Xenia; Shehu, Edlira; Kliger, Doron; and Beese, Henning (2014). "Funding decisions and entrepreneurial team diversity: A field study". *Journal of Economic Behavior & Organization* 107, pp 595.
- Wen Wu, Chih; and Huang Huarng, Kun (2015). "Global entrepreneurship and innovation in management". *Journal of Business Research* 68, pp 743.
- در شرکت پیشگامان کویر یزد». کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال ۴، پاییز و زمستان ۹۱، شماره ۸، ص ۷۶-۴۶.
- نیکنامی، مصطفی. تقی‌پور ظهیر، علی. دلاور، علی. و غفاری مجلج، محمد (۱۳۸۸). «طراحی و ارزیابی مدل علی خلاقیت و نوآوری مدیران آموزشی شهرتهران». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۲، شماره ۵.
- هاشمی، سیداحمد. صادقی فرد، احمد. و همتی، ابودر (۱۳۹۰). «بررسی ارتباط بین انواع سبک تفکر با خلاقیت و نوآوری مدیران مدارس شهرستان لامرد»، پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، سال ۸، دوره دوم، شماره ۳۰، ص ۶۴.
- Autio, Erikko; Kenney, Martin; Mustar, Philippe, Siegel, Don; and Wright, Mike (2014). "Entrepreneurial innovation: The importance of context". *Research Policy* 43, pp1098.
- Dadvarkhani, F; Rezvani, M.R; Imani GHeshlagh, S; and Bozajemehry, KH. (2012), "Analyze the Role of Tourism in the Dvelopment of Rural Youth Enterperneurship (The Case Study Kandovan Village, Osku Province)". *Human Geography Research*, Vol 78, pp 173.
- Edwards Schachter, Monica; Garcia-Granero, Ana; Sanchez-Barrioluengo, Mabel; Quesada - Pineda, Henry; and Amara, Nabil (2015). "Disentangling competences: interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship". *Thinking Skills and Creativity* 16, pp 27.
- Eisenhardt, Kathleen M. (2013), "Top management teams and the performance of entrepreneurial firms". *Small Bus-Econ* 40, pp 805.
- Iskandarini, Ahmad (2013). "The Impact of Entrepreneurial Barrier Toward Entrepreneurial Intention for Decreasing Unemployment through Community Empowerment". The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2013), *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 115, pp166.
- Ismail, A., & Abdul Halima, F., & Nailul, D., & A bang Abdullah, M., & Shminan, A.S., & Lamentan, A., & Muda, A., & Samsudin, S. (2009), "The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality". *International Journal of Business and Management*, No4, pp