

## Research Paper

# Investigating the Effect of Leadership Styles on The Innovation Climate and Creativity of Employees with The Moderating Role of Creative Self-Efficacy and The Mediating Role of Trust and Individual Identity (Case Study: Tax Affairs Organization)

Mohamad Akradlou<sup>1</sup> Mehrdad Hosseini Shakib<sup>2\*</sup> Abbas Khamseh<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> Master of Executive Management, Department of Management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Prof., Department of Industrial Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

<sup>3</sup> Associate Prof., Department of Industrial Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. Abbas.



10.22080/shrm.2021.20783.1200

**Received:**

January 25, 2021

**Accepted:**

April 12, 2021

**Available online:**

May 17, 2021

**Keywords:**

Transformational leadership, transactional leadership, trust, individual identification, innovation climate, employee creativity, creative self-efficacy

## Abstract

Identifying and exploiting existing opportunities is the basis for creating and promoting employee creativity and requires appropriate prerequisites. The aim of this study is to investigate the impact of leadership styles on the innovation climate and its impact on employee creativity with the moderating role of creative self-efficacy and the mediating role of trust and personal identity of the General Directorate of Information Technology of the Tax Administration. This is an applied and descriptive-correlational research. The statistical population includes managers and employees of the General Department of Information Technology of the Tax Administration, from which 138 were selected by simple random sampling. The data collection tool is a researcher-made questionnaire. To test the hypotheses, structural equation modeling was performed with the partial least squares approach using SmartPLS software. All hypotheses were confirmed except the hypotheses related to trust and creative self-efficacy. Also, by using transformational and interactive leadership styles as well as identifying employees, innovation can be created in the organization and thus employee creativity indicators will be improved

\* **Corresponding Author:** Mehrdad Hosseini Shakib

**Address:** Assistant Prof., Department of Industrial Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

**Email:** [mehrdad.shakib@kia.ac.ir](mailto:mehrdad.shakib@kia.ac.ir)

**Tel:** +98263-418-2837

## Extended abstract

### 1. Introduction

Today, due to the rapidly increasing competition and complexities of the information age, organizations need to be trained in skills that can advance with modern science. Creativity and innovation are important and effective skills that create added value for the organization, so organizations try to grow and develop their organization through them. Creativity and innovation are the factors that lead to the growth, development and productivity of organizations and help to develop organizational activities and programs by increasing new capabilities, facilities and opportunities. Today, creativity and innovation have become the condition for the survival of any organization.

Li and Zheng (2014) state that due to rapid economic growth and changing business environment, competition between organizations is head to head competition. In order to compete, organizations must constantly innovate (Xi et al., 2018). Technology complexity, lack of innovation, and resource constraints pose a challenge for companies. Likewise, good leadership is important for organizations to achieve effective and efficient technological innovations (Li and Zheng, 2014; Tsai et al., 2015). At the same time, organizations need to create an innovative climate that inspires and promotes creativity. Creativity and innovation is an important activity that creates added value for the organization (Xi et al., 2018).

In government organizations, due to the large and mechanical nature of the organization and the existence of inflexible bureaucracy, creativity and innovation either do not exist or are very

low. Most of the time, creativity and innovation in their early stages are not realized in the organization due to various reasons such as lack of resources, insufficient time to come up with an idea and not choosing a suitable management to achieve creativity and innovation. They have difficulty earning income and surviving.

The question of this research is whether the managers of government organizations by choosing an appropriate and timely leadership style can create an innovative climate and creativity in the organization, which requires building mutual trust, identifying employees and Creating a sense of creative self-efficacy in employees that makes employees see creativity and innovation as part of their duty in the organization and continuously engage in creativity and innovation with the support of their managers and remove the obstacles that are a precondition for government organizations Put aside and overcome crises to be able to provide products and services suitable for their customers, which ultimately lead to customer satisfaction and promotion of their organization among other government agencies.

### 2. Research Methods

This article examines the impact of leadership styles on the innovation climate and creativity of employees with the moderating role of creative self-efficacy and the mediating role of trust and individual identity. In this research, a researcher-made questionnaire was used to data gathering and the statistical population was the employees of the General Information Technology Department of the Tax Affairs Organization. The main hypothesis of this research is that leadership styles have a

significant effect on the innovation climate and its effect on employee creativity with its moderating role of creative efficiency. To examine this hypothesis, the structural equations modelling with partial least squares method and SPSS and Smart PLS software have been used. This research also examines 14 sub-hypotheses.

### 3. Results

In this research, it was found that by using leadership styles in organizations, it is possible to create an innovative climate in the organization, and also this manifestation of the innovation climate in the organization would increase the indicators of creativity in employees. The results of this research showed that leadership styles can be used to create an innovation climate in the organization as well as to create trust and individual identity in employees. Also, despite the influence of individual identity in creating an innovation climate in the organization, trust does not have this effect. At the same time, the innovation climate in the organization plays an effective role in the expression of creativity in employees.

### 4. Conclusion

Based on the findings of this research, the tax administration can use the findings of this research to assess the factors affecting transformational leadership, interactive leadership, trust, personal identity and creative self-efficacy. In order to promote and improve the innovation climate and creativity of employees, conditions and areas such as selecting, appointing and employing managers and leaders with the characteristics of transformational and interactive leaders, increasing the level of employee trust, giving personal identity to employees, creating Provide a continuous and dynamic innovation climate and creativity,

as well as the promotion of creative self-efficacy and creativity of employees.

### Funding:

There is no funding support.

### Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

### Conflict of interest:

no conflict of interest authors declared.

### Acknowledgments:

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article. We also Acknowledgment all the employees of the General Directorate of Information Technology of the Tax Affairs Organization for preparing this article.

## علمی

## بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر جو نوآوری و خلاقیت کارکنان با نقش تعدیل گر خود کارآمدی خلاقانه و نقش میانجی اعتماد و هویت فردی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی)

محمد اکرادلو<sup>۱</sup>  مهرداد حسینی شکیب<sup>۲\*</sup>  عباس خمسه<sup>۳</sup> 

۱ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.  
۲ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.  
۳ دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.



10.22080/shrm.2021.20783.1200

### چکیده

شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود، زمینه‌ساز ایجاد و ارتقای خلاقیت کارکنان به شمار می‌رود و به پیش‌نیازهای مناسب هم نیاز دارد. این پژوهش، با هدف بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر جو نوآوری و تأثیر آن بر خلاقیت کارکنان با نقش تعدیل گر خودکارآمدی خلاقانه و نقش میانجی اعتماد و هویت فردی اداره کل فناوری اطلاعات سازمان امور مالیاتی انجام گرفته است. این پژوهش کاربردی و توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان اداره کل فناوری اطلاعات سازمان امور مالیاتی است که از میان آن‌ها ۱۳۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شده است. همه فرضیه‌ها به غیر از فرضیه‌هایی که مربوط به اعتماد و خودکارآمدی خلاقانه بودند، تأیید شدند. همچنین با به‌کارگیری سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا و نیز هویت بخشی به کارکنان می‌توان جو نوآوری در سازمان ایجاد نمود و بدین ترتیب شاخص‌های خلاقیت کارکنان ارتقاء خواهد یافت.

تاریخ دریافت:

۶ بهمن ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۲۳ فروردین ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۲ اردیبهشت ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

رهبری تحول‌گرا، رهبری تعامل‌گرا، اعتماد، هویت فردی، جو نوآوری، خلاقیت کارکنان، خودکارآمدی خلاقانه

### مقدمه

کارآمدی هستند که ارزش افزوده برای سازمان ایجاد می‌کنند، در نتیجه همه سازمان‌ها سعی دارند به‌وسیله‌ی آن‌ها باعث رشد و توسعه‌ی سازمان خود شوند. خلاقیت و نوآوری عواملی هستند که موجب رشد، توسعه و بالندگی و بهره‌وری سازمان‌ها شده و از طریق افزایش قابلیت‌ها، امکانات و فرصت‌های

امروزه با توجه به افزایش سریع رقابت و پیچیدگی‌های عصر اطلاعات، سازمان‌ها به آموزش مهارت‌هایی نیازمند هستند که بتوانند با علم روز پیشرفت کنند. خلاقیت و نوآوری مهارت‌های مهم و

\* نویسنده مسئول: مهرداد حسینی شکیب

آدرس: گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

ایمیل: [mehرداد.shakib@kiaou.ac.ir](mailto:mehرداد.shakib@kiaou.ac.ir)

تلفن: ۰۹۸۲۶۳۴۱۸۲۸۳۷

در سازمان‌های دولتی به دلیل بزرگ و مکانیکی بودن سازمان و وجود بروکراسی اداری خشک و غیرقابل انعطاف، خلاقیت و نوآوری یا وجود ندارد یا بسیار کم است. در بیشتر مواقع خلاقیت و نوآوری در مراحل اولیه خود به دلایل مختلف از جمله تخصیص نیافتن منابع، کافی نبودن زمان برای به نتیجه رساندن ایده و انتخاب نکردن یک مدیریت مناسب برای به نتیجه رسیدن خلاقیت و نوآوری، در سازمان تحقق نمی‌یابد و سازمان‌ها برای کسب درآمد و نیز ادامه بقای خود دچار مشکل می‌شوند. از این رو، در این تحقیق بر آنیم تا بررسی نماییم که آیا مدیران سازمان‌های دولتی با انتخاب یک سبک رهبری مناسب و به‌موقع می‌توانند باعث به وجود آمدن جو نوآورانه و نیز بروز خلاقیت در سازمان باشند که این امر مستلزم به وجود آوردن اعتماد متقابل، هویت بخشیدن به کارکنان و ایجاد احساس خودکارآمدی خلاق در کارکنان می‌باشد که باعث شود کارکنان خلاقیت و نوآوری را به‌عنوان بخشی از وظیفه خود در سازمان بدانند و به‌صورت مستمر با حمایت مدیران خود دائم دست به خلاقیت و نوآوری بزنند و موانعی که پیش‌روشان سازمان‌های دولتی است را کنار زده و بر بحران‌ها فائق بیایند تا بتوانند محصولات و خدمات درخور مشتریان خود ارائه نمایند که در نهایت باعث رضایت مشتری و ارتقاء سازمان خود در میان دیگر سازمان‌های دولتی بشوند.

امروزه به‌کارگیری فناوری‌های نوین از جمله فناوری اطلاعات در صنعت مالیات به یک ضرورت برای سازمان امور مالیاتی مبدل شده است. در شرایط فعلی صنعت مالیات نیازمند به‌کارگیری افراد خلاق و نوآور و به‌کارگیری سبک رهبری مناسب و همچنین ایجاد جو نوآوری در چرخه‌ی فعالیت‌های اساسی ادارات وصول مالیات، در سیستمی یکپارچه و به‌هم‌پیوسته می‌باشد. کارکنان سازمان امور مالیاتی باید معتقد به‌کارگیری ایده‌های نو و جدید باشند و در مقابل سازمان امور مالیاتی نیز، باید خود

جدید به توسعه‌ی فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمانی کمک می‌کند. امروزه خلاقیت و نوآوری به‌عنوان شرط بقای هر سازمان تبدیل گردیده است.

لی و ژنگ (۲۰۱۴)، بیان می‌دارند که با رشد سریع اقتصاد و تغییر محیط کسب‌وکار، رقابت بین سازمان‌ها زیاد است. به‌منظور برآمدن از عهده‌ی رقابت، سازمان‌ها باید به‌طور مداوم دست به نوآوری بزنند (Xie et al, 2018). پیچیدگی تکنولوژی، عدم به نتیجه رسیدن نوآوری‌ها و محدودیت منابع، چالش برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند. به همین ترتیب، رهبری مناسب برای سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به نوآوری‌های تکنولوژیکی مؤثر و کارآمد، مهم است (Tsai et al, 2015; Li & Zheng, 2014). در همین حال، سازمان‌ها به ایجاد جو نوآورانه‌ای نیاز دارند که الهام‌بخش و ترویج‌دهنده‌ی خلاقیت است. خلاقیت و نوآوری، فعالیت مهمی است که باعث ایجاد ارزش‌افزوده برای سازمان می‌شود (Xie et al, 2018).

همچنین هان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌دارد که محیط کسب‌وکار امروز، سازمان‌ها را ملزم کرده است تا محصولات و خدمات قدیمی را برای رفع نیاز و خواسته‌های مشتریان به‌سرعت تغییر دهند. ایده‌های جدید، برای محصولات و خدمات، منبع خوبی برای رقابت و فرصت‌های تجاری هستند. صرف‌نظر از نوع صنعت، خلاقیت و نوآوری در محصول و خدمات، تبدیل به یک ریسک بسیار مهم برای موفقیت در کسب‌وکار بلندمدت می‌شود (Jaiswal & Dhar, 2015). سازمان‌هایی که فقط محصولات و خدمات قدیمی ارائه می‌دهند و خلاقیت و نوآوری ندارند ممکن است قادر به ادامه رقابت نباشند (Gautschi, 2001)؛ بنابراین، خلاقیت و نوآوری تبدیل به یک ابزار ضروری برای رقابت در محیط کسب‌وکار جهانی شده است (Jaiswal & Dhar, 2015).

۱. Hon



برمی‌انگیزد و این سبک از رهبری بر تشویق کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان متمرکز است (Gözükara & Şimşek, 2015).

برخلاف سبک رهبری تحول‌گرا، سبک رهبری تعامل‌گرا، سازمان را به رسمیت می‌شناسد و با دادن پاداش در قبال انجام شدن کار، به اهداف خود می‌رسد (Burns, 1978). رهبران تعامل‌گرا برای نیل به اهداف معین، بر انگیزش و نیازهای پایه‌ای کارکنان خود توجه دارند. سبک رهبری تعامل‌گرا، یک مدل رهبری است که انگیزه‌ی کارکنان را با پرداختن پاداش‌های گوناگون در ازای به دست آوردن نتایج مورد نیاز تعریف می‌کند (Leithwood, 1994). جوهر سبک رهبری تعامل‌گرا، مبادله است که با دادن پاداش، انگیزه زیردستان را برای انجام دادن کار، به‌منظور برآورده ساختن نیازهای اعضای تیم و نیز جهت دادن به آن‌ها در مسیر مشخص برمی‌انگیزاند. با درک کامل تقاضای اعضای تیم و تعیین نقش آن‌ها، رهبر با شیوه‌ی رهبری تعامل‌گرا، به اعضای تیم کمک می‌کند کار خود را به پایان برسانند (Chen & Shi, 2007).

در این میان رهبران نقش مهمی در ایجاد، حفظ و توسعه اعتماد دارند. یک وظیفه‌ی اساسی رهبران ایجاد زمینه‌ای است که در آن رهبر و پیرو بتوانند در فضای اعتماد متقابل، هدف‌هایی را تحقق ببخشند که بر سر ارزش آن توافق دارند (Jafari Fekrat & Hosseini Shakib, 2018; Qolipour & Hazrati, 2009). اعتماد را می‌توان به اعتماد به فرد، به گروه و به سازمان تقسیم‌بندی نمود. این سه دسته اعتماد دارای رابطه‌ی تنگاتنگی با یکدیگر می‌باشند. <sup>۱</sup> **سابل** (۱۹۹۳) بیان می‌کند که اعتماد نوعی اعتقاد یا باور است که سازمان متقاعد شده است تا فردی از طریق آسیب‌پذیری‌های دیگران منافع خود را به دست نمی‌آورد. **مایر و همکاران** <sup>۲</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که اعتماد، بخشی است که توانایی کنترل افراد را دارد. **ساپینزا و زینگالز** <sup>۳</sup> (۲۰۱۲) اعتماد را

را ملزم به سرمایه‌گذاری در بخش تحقیقات و عملیاتی سازی خلاقیت بداند و برای این منظور سازمان امور مالیاتی باید هدف‌های کاری واقعی و منطبق بر نیاز را انتخاب نماید.

با توجه به تمام تلاش‌های سازمان امور مالیاتی، این سازمان همچنان با مشکلات فنی، مالی و نیروی انسانی کارآمد و خلاق مواجه است، شاید مهم‌ترین این مشکلات فقدان استراتژی توسعه بر مبنای سبک‌های رهبری مناسب، جو نوآوری، خلاقیت کارکنان و در نتیجه نوآوری در خدمات باشد.

## ادبیات و پیشینه پژوهش

سبک رهبری نقش مهمی در ایجاد نوآوری و خلاقیت کارکنان دارد. برنز (۱۹۷۸)، سبک رهبری را به سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا طبقه‌بندی می‌کند. سبک رهبری تحول‌گرا، ایده آل‌ها، ارزش‌ها و انگیزه کارکنان را در جهت اولویت قرار دادن اهداف سازمانی و هدایت کارکنان برای رسیدن به بهترین حالت خود سوق می‌دهد (Burns, 1978). رهبران تحول‌گرا قادر به تعیین مسیرهای جدید برای سازمان‌ها هستند (Panahbehagh & Hosseini, 2017). رهبری تحول‌گرا فرآیندی است که از طریق آن رهبران و پیروان، همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند. رهبری تحول‌گرا، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح‌شده نسبت به رهبری است و شامل آن دسته از رهبرانی است که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و رهبران تحول‌گرا می‌توانند بر گرایش‌ها و شایستگی‌های کارکنان تأثیر داشته باشند (Sabaghi Rostami & Hoseini Shakib, 2020). سبک رهبری تحول‌گرا باعث ایجاد فضای اعتماد بین رهبران و کارکنان می‌شود (Burns, 1978). رهبری تحول‌گرا سبکی از رهبری است که رهبر، ارزش‌ها، اعتقادات و نگرش‌های پیروان را تغییر داده و پیروان را برای عملکردی فراتر از انتظار

۳. Sapienza & Zingales

۱. Sabel

۲. Mayer, et al.

می‌کند و نیز باعث ایجاد و افزایش انگیزه‌ی همکاری بین کارکنان و بهبود شرایط تیم می‌شود. ایجاد اعتماد، مبتنی بر مکانیزم‌های انگیزشی است. انگیزه می‌تواند باعث هدایت، تقویت و تغییر رفتار افراد شود؛ و انگیزه‌های اعتماد متکی به سبک‌های رهبری است (Xie, et al, 2018).

جو سازمان به تصورات، احساسات و ارزش‌های کارمندان نسبت به محیط کاریشان اطلاق می‌شود. جو نوآوری به‌عنوان درک مشترک اعضای سازمان در خصوص شیوه‌ها، روش‌ها و رفتارهایی می‌باشد که ترویج‌دهنده‌ی نسل جدید دانش‌ها و شیوه‌هاست (Moolenaar et al, 2010). نوآوری، به معنای کلی، ممکن است به‌عنوان فرآیندی برای طراحی، توسعه و اجرای یک محصول یا خدمات جدید برای بهبود پارامترهای اقتصادی، فیزیکی و منطقی در فرآیند تلقی شود (Khamseh et al, 2012). در یک سازمان، رفتار شایسته‌ی اعضا، به ارزش‌ها و قابلیت‌های آن‌ها وابسته است و از فضای سازمانی جدا نیست (Cao & Zhao, 2009). آمایل و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کنند که جو نوآوری سازمانی، توصیف ادراکی از محیط در میان اعضا است و میزان حمایت از ظرفیت نوآوری و نوآورانه‌ای که اعضا می‌توانند در محیط کاری خود درک کنند. اسکات و بروس (۱۹۹۴) جو را به‌عنوان بازنمودهای شناختی فردی از شرایط سازمانی تعریف می‌کنند. جو نوآوری سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از درک کارمندان در مورد محیط کار سازمان تعریف می‌شود که رفتارهای ابتکاری فردی را ترغیب می‌کند، منابع کافی را اختصاص می‌دهد و یک محیط کار چالش‌برانگیز برای استفاده از یک رویکرد خلاق در محل کار فراهم می‌کند (Scott & Bruce, 1994).

جو نوآوری می‌تواند بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار باشد. جو نوآوری به‌عنوان فضای عمومی، مالی، سیاسی، اقتصادی، حقوقی، تکنولوژیکی و اجتماعی

به‌عنوان مجموعه اقدامات مفید و یا با کمترین زیان که یک فرد یا سازمان انجام می‌دهد تعریف می‌کند. **لینس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)** استدلال می‌کنند که اعتماد باید مفهوم همکاری و توانایی نظارت بر اقدامات دیگران را برجسته نماید. اعتماد می‌تواند عدم اطمینان از رفتار را کاهش دهد و به اعتمادبه‌نفس اعضا کمک کند.

هویت فردی یا ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند بر جو نوآورانه‌ی سازمان و خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارد. هویت فردی به درک عمیق فرد از خودش، ادغام و هماهنگی وضعیت داخلی و محیط خارجی و ساخت هویت شخصی اشاره دارد (Gong, 2015). هویت هم شناخت خود و هم شناساندن خود به دیگران است؛ یعنی شناخت خود در ارتباط با چیزی و شناساندن خود بر اساس آن چیز به دیگران است. **گولین<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)**، بیان می‌کند که هویت فردی شامل شناخت و اعتماد فرد به خود و همچنین رابطه‌ی بین فرد و دیگران است. **یین<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)**، استدلال می‌کند که هویت فردی به شناخت ویژگی‌ها و وضعیت فردی اشاره دارد. هویت فردی، درجه‌ای از درک و پذیرش هویت و نقش فرد است. هویت فردی فرآیند میزان خوداندیشی افراد درباره‌ی ناسازگاری درونی و بحران اعتمادبه‌نفس است. مینوچین معتقد است که هویت متکی بر دو رکن است: احساس تعلق و احساس تمایز (Najafi et al, 2006).

اعتماد می‌تواند بر جو نوآوری و خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارد. **روسو<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۸)** اعتماد را به‌مثابه یک نوع روان‌شناختی تعریف می‌کنند که بر پایه‌ی انتظارات مثبت و همچنین تمایل به حفظ رابطه با دیگران و پذیرش خطر است. اعتماد می‌تواند موجب افزایش اطمینان به رفتار دیگر افراد و افزایش اعتمادبه‌نفس اعضا شود. اعتماد، به افزایش احساس امنیت و سلامت اعضا کمک

۴. Rousseau  
۵. Amabile et al.

۱. Lins, et al.  
۲. Guo-lin  
۳. Yin

و یا ترکیب کردن آن با سایر پدیده‌ها، اشیا یا چیزها است. خلاقیت، به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است (Kazemi & Shakiba, 2014).

خودکارآمدی خلاقانه عاملی است که می‌تواند بر رابطه‌ی جو نوآورانه سازمان و خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارد. خودکارآمدی خلاقانه به‌عنوان درجه‌ای از اعتقاد فرد به توانایی خود برای تولید خلاقانه تعریف شده است (Tierney & Farmer, 2002). خودکارآمدی قضاوت فرد از توانایی‌اش برای دستیابی به اهداف و پیش‌بینی کفایت خود در تلاش، استمرار و انجام تکالیف است و نیز کاربرست راهکارهای موردنیاز برای رسیدن به آن اهداف می‌باشد. خودکارآمدی خلاق به‌عنوان میزان اعتقاد فرد به توانایی خود در تولید خلاقانه تعریف شده است (Tierney & Farmer, 2002). بر اساس نظریه‌ی خودکارآمدی (Bandura, 1997)، مفهوم خودکارآمدی خلاق از مفهوم اعتقاد در مورد ظرفیت خود از نظر دانش، مهارت و توانایی موردنیاز برای یک خلاقیت خاص بیان شده است.

فرهنگی مؤسسات معرفی شده است (Lawal et al, 2018). همه‌ی سازمان‌ها برای بقا، به اندیشه‌های نو و نظرهای بدیع و تازه نیازمند هستند. خلق ایده و فرایندهای جدید مسیری است که به‌واسطه‌ی آن سازمان‌ها می‌توانند خود را با محیط متلاطم بیرونی هماهنگ کنند و به مزیتی رقابتی دست یابند (Moradi et al, 2013). خلاقیت به معنای به‌کارگیری توانایی‌های ذهن برای ایجاد یک فکر جدید می‌باشد. آمابیل (۱۹۷۹)، خلاقیت را تولید ایده‌های تازه و ارزشمند توسط یک فرد یا گروهی از افراد تعریف می‌کند که باهم کار می‌کنند. خلاقیت ظهور ایده‌های جدید است (Beesley & Cooper, 2008). خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها در روشی منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین آنهاست؛ اما نوآوری، فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است (Moazen & Westlund, et al, 2014). از دیدگاه روانشناختی، خلاقیت به معنای پدید آوردن چیزی از چیز دیگر به‌گونه‌ای خاص است. به‌عبارت‌دیگر، خلاقیت به معنی کم یا زیاد کردن یک پدیده و تغییر شکل دادن

## پیشینه‌ی تجربی

### جدول ۱. خلاصه مطالعات انجام شده

| نام محقق و سال       | عنوان تحقیق   | نتایج تحقیق   |
|----------------------|---|---|
| Meng & Berger (2019) | تأثیر فرهنگ سازمانی و عملکرد رهبری بر رضایت شغلی حرفه‌ای کارکنان: تست اثرات متقابل مشترک تعامل و اعتماد | اعتماد بر رابطه‌ی فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد رهبری عالی تأثیر متقابل دارند.  |
| Xie et al, (2018)    | سبک‌های رهبری و فضای نوآوری در شرکت‌ها: یک مطالعه‌ی تجربی   | سبک رهبری تحول‌گرا بر ایجاد اعتماد و هویت فردی تأثیر دارد؛ رهبران با سبک رهبری تحول‌گرا ایجاد اعتمادسازی، آسان‌تر است و این اعتماد به‌طور مثبت بر جو نوآوری تأثیر می‌گذارد؛ اعتماد و هویت فردی برای ایجاد جو نوآوری تأثیر دارد؛ اعتماد و هویت فردی با نقش میانجی بر رابطه‌ی رهبری تحول‌گرا و جو نوآوری تأثیر دارد؛ اعتماد نقش میانجی بین سبک رهبری تعامل‌گرا و جو نوآوری ندارد، درحالی‌که هویت فردی دارد. |



| نام محقق و سال               | عنوان تحقیق   | نتایج تحقیق   |
|------------------------------|---|---|
| Jena et al, (2018)           | پیگیری اعتماد سازمانی: نقش مشارکت کارکنان، رفاه روانشناختی و رهبری تحول‌گرا                                   | سطح بالاتری از اعتماد مدیران اجرایی با مشارکت کارکنان، بر رفاه روانشناختی و رهبری تحول‌گرا رابطه مثبت و معناداری دارد.  |
| Mittal & Dhar (2015)         | رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان با نقش میانجی خودکارآمدی خلاق و نقش تعدیل‌کننده به اشتراک‌گذاری دانش          | خودکارآمدی خلاقانه بر رابطه بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.   |
| Wang, et al. (2013)          | چشم‌انداز گروه کار در روابط بین رهبری تحول‌گرا، تنوع گروه کار و خلاقیت کارکنان                                | جو نوآوری، اثر غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت را نشان می‌دهد.   |
| Zarei & heydari (2020)       | تأثیر رهبری تحول‌آفرین و رهبری معتبر بر نوآوری سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر تسهیم دانش                | بین رهبری تحول‌آفرین و رهبری معتبر با نوآوری سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد، همچنین بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.   |
| Ospid, et al (2020)          | بررسی رابطه خلاقیت و ویژگی‌های شخصیتی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان رودان   | بین خلاقیت و ویژگی‌های شخصیتی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  |
| Ghasemi, et al (2019)        | رابطه حمایت سازمانی و جو خلاقانه با توسعه کارآفرینی و واسطه‌گری توانمندسازی و خلاقیت در کارکنان کتابخانه      | جو خلاقانه سازمانی بر خلاقیت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد و همچنین جو خلاقانه سازمانی بر توسعه کارآفرینی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  |
| Moayedi (2019)               | بررسی تأثیر جو خلاقانه سازمان بر میزان انعطاف‌پذیری سازمان‌ها به واسطه نوآوری در اداره کل گاز استان گیلان     | جو خلاقانه بر نوآوری سازمان تأثیر دارد و همچنین نوآوری در سازمان بر انعطاف‌پذیری سازمان‌ها به واسطه نوآوری در اداره کل گاز استان گیلان تأثیر دارد.  |
| Rajabi farjad, et al (2019)  | تحلیل چند سطحی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر جو نوآورانه و رفتار نوآورانه کارکنان با نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی خلاق | رهبری تحول‌آفرین بر جو نوآورانه و رفتار نوآورانه کارکنان معنادار نبود.  |
| Jamshidi & Kordabadi, (2019) | طراحی مدل رهبری تحول‌گرا با نقش میانجی اعتماد در سازمان‌های دولتی   | درک تیم از رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تیمی و رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نقش میانجی اعتماد به رهبران و اعتماد در تیم بر رابطه بین درک افراد از رهبری تحول‌گرا و درک تیم از رهبری تحول‌گرا با رضایت شغلی و عملکرد تیمی تأثیر دارد؛ و نیز درک افراد از رهبری تحول‌گرا رضایت شغلی با نقش میانجی اعتماد به رهبران تأثیر معناداری دارد. |

را با پیروی از روش‌ها و به حداقل رساندن اشتباه‌ها به پایان برسانند. از آنجاکه رهبران، کارکنان را نظارت می‌کنند، ایجاد اعتماد بین آن‌ها دشوار است. رهبری تعامل‌گرا می‌تواند کارکرد تیم را تضمین کند. شی و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که سبک رهبری تعامل‌گرا با اعتماد رابطه‌ی مثبت و معناداری ندارد. ولی آنها تایید کردند، رهبری تعامل‌گرا با هویت فردی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه‌ی سوم و چهارم به شرح زیر تدوین می‌شود:

**فرضیه‌ی سوم (H۲a) - رهبری تعامل‌گرا بر اعتماد تأثیر معناداری دارد.**

**فرضیه‌ی چهارم (H۲b) - رهبری تعامل‌گرا بر هویت فردی تأثیر معناداری دارد.**

اعتماد فرایند تعامل در ارتباطات اجتماعی و وضعیت کاری است. تن و تن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) دریافتند که اعتماد به‌طور قابل‌توجهی بر رضایت کارکنان و رفتار نوآورانه‌ی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. فرس و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) دریافتند که اعتماد میان همکاران تا حد زیادی بر حمایت سازمانی که توسط کارکنان درک شده است، تأثیرگذار است. شی و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که اعتماد با جو نوآوری رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. اعتماد بر رابطه‌ی فرهنگ‌سازمانی حمایتی تأثیر متقابل دارد (Meng & Berger, 2019). حمایت از خلاقیت با اعتماد و نیز تأمین منابع برای نوآوری با اعتماد رابطه‌ی معناداری دارند (Nazaryan et al, 2016). لی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) نشان دادند بین ویژگی‌های شخصیتی و انگیزشی با رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد (Safarzadeh et al, 2013). داف<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان داد که عوامل شخصیتی پیش‌بینی کننده‌ی خوبی برای جو سازمان می‌باشد. عوامل شخصیتی بر فرهنگ و جو سازمانی تأثیر دارد (Safarzadeh et al, 2013). شی و همکاران (۲۰۱۸)

اعتماد به رهبر یکی از مهم‌ترین متغیرها در فرآیند تأثیرگذاری رهبران تحول‌گرا بر پیروان می‌باشد (Dirks & Ferrin, 2002). باس و ریگیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، بر این باورند که رهبران تحول‌گرا با نشان دادن انسجام و یکپارچگی رفتار و رفتارهای فداکارانه، رفتار عادلانه با پیروان و داشتن ایمان به آن‌ها و باور آن‌ها و همچنین توانمندسازی فرد فرد آنها، تأثیر بی‌واسطه‌ای بر جلب اعتماد آن‌ها به خود دارند. شی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، دریافتند که رهبری تحول‌گرا با اعتماد رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد و همچنین برای رهبران با سبک رهبری تحول‌گرا ایجاد اعتمادسازی، آسان‌تر است و این اعتماد می‌تواند بر جو نوآوری تأثیرگذار باشد. تجلیل از جذابیت رهبری رهبران به‌وسیله‌ی اعضا، به ایجاد اعتماد متقابل میان رهبران و زیردستان منجر می‌شود. این می‌تواند هویت فردی را در میان اعضای تیم افزایش دهد. شی و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که رهبری تحول‌گرا با هویت فردی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. رهبری تحول‌گرا می‌تواند اعتماد را در میان اعضای گروه ایجاد کند، درحالی‌که اعتماد از هویت دادن به دیگران به دست می‌آید (Zhang, 2011). رهبری تحول‌گرا بر اعتماد به مدیر تأثیر مثبت و معناداری دارد (Zeinabadi, 2011)؛ بنابراین فرضیه‌ی اول و دوم به شرح زیر تدوین می‌شود:

**فرضیه‌ی اول (H۱a) - رهبری تحول‌گرا بر اعتماد تأثیر معناداری دارد.**

**فرضیه‌ی دوم (H۱b) - رهبری تحول‌گرا بر هویت فردی تأثیر معناداری دارد.**

یونگ و آولیو<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که رهبران تعامل‌گرا، به‌جای اعتماد بالا به کارکنان، با آن‌ها به توافق می‌رسند؛ و نیز نشان می‌دهند که کارکنان چه نیازمندی‌هایی باید انجام دهند تا چیزهایی را که می‌خواهند به دست آورند. کارکنان باید وظایف خود

۵. Ferres, et al.

۶. Li, et al.

۷. Duff

۱. Bass & Riggio

۲. Xie

۳. Jung & Avolio

۴. Tan & Tan

آن‌ها خودمختاری کاری و نوآوری را برای کسب پاداش‌ها بهبود خواهند بخشید (Xie, et al, 2018). همچنین، شی و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که رهبری تعامل‌گرا با جو نوآوری رابطه‌ی معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه‌ی هفتم و هشتم به شرح زیر تدوین می‌شود:

**فرضیه‌ی هفتم (H5a)** - رهبری تحول‌گرا بر جو نوآوری تأثیر معناداری دارد.

**فرضیه‌ی هشتم (H5b)** - رهبری تعامل‌گرا بر جو نوآوری تأثیر معناداری دارد.

اعتماد به بهبود احساس امنیت و سلامت اعضا کمک می‌کند، انگیزه‌ی اعضای تیم برای همکاری، ارتقای همکاری‌های دوجانبه در کار و بهبود شرایط تیم را افزایش می‌دهد. مطالعات قبلی نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا به‌طور مستقیم بر جو نوآوری در یک تیم تأثیر می‌گذارد. ایجاد اعتماد مبتنی بر مکانیسم‌های انگیزشی است. انگیزه می‌تواند رفتار اعضا را هدایت، تقویت و تغییر دهد. انگیزه‌های اعتماد متکی به سبک‌های رهبری است. شی و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که اعتماد نقش میانجی بین رهبری تحول‌گرا بر جو نوآوری را دارد. همچنین هویت فردی برای یک تیم مهم است. پژوهش آنها تایید کرد که هویت فردی نقش میانجی بین رهبری تحول‌گرا بر جو نوآوری را دارد. علاوه بر این، سبک رهبری تعامل‌گرا بر جو نوآوری تأثیر می‌گذارد. ولی متغیر اعتماد نقش میانجی‌گری بین رهبری تعامل‌گرا بر جو نوآوری ندارد. اما، هویت فردی نقش میانجی بین رهبری تعامل‌گرا بر جو نوآوری دارد؛ بنابراین فرضیه‌ی نهم، دهم، یازدهم و دوازدهم به شرح زیر تدوین می‌شود:

**فرضیه‌ی نهم (H6a)** - رهبری تحول‌گرا بر جو نوآوری با نقش میانجی اعتماد تأثیر معناداری دارد.

دریافتند که هویت فردی با جو نوآوری رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه‌ی پنجم و ششم به شرح زیر تدوین می‌شود:

**فرضیه‌ی پنجم (H3)** - اعتماد بر جو نوآوری تأثیر معناداری دارد.

**فرضیه‌ی ششم (H4)** - هویت فردی بر جو نوآوری تأثیر معناداری دارد.

رهبری تحول‌گرا به تقویت جو نوآوری و ارتقای خلاقیت و رضایت کارکنان کمک می‌کند (Lamia, 2016). رهبران تحول‌گرا تمایل به ایجاد فضایی دارند که پیروان خود را به آن‌ها توانمند سازند و از ابتکار عمل نیز پشتیبانی کافی را انجام دهد (Jung, et al, 2003). جیسوال و ده‌ار (۲۰۱۵) نشان دادند که رهبری تحول‌گرا با جو نوآوری رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. همچنین مطالعه‌ی ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که رهبران تحول‌گرا می‌توانند جو نوینی برای نوآوری ایجاد کنند تا انگیزه‌های رفتار نوآورانه‌ی کارکنان تقویت شود. نتایج تحقیق شی و همکاران (۲۰۱۸) و استیل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نیز نشان داد که رهبری تحول‌گرا با جو نوآوری رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. یافته‌های تحقیق لیو و لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر جو نوآورانه تأثیر دارد. نتایج تحقیق نجفی و عباسی (۱۳۹۶) نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد. همچنین بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد. رهبران تحول‌گرا یک محیط نوآورانه را ایجاد می‌کنند (Jung, et al, 2003). رهبری تحول‌گرا بر جو نوآوری تأثیر دارد (Rajabi farjad et al, 2019). مورفی و انشر<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) دریافتند که سازمانی با سبک رهبری تعامل‌گرا می‌تواند خواسته‌های کارکنان را شناسایی کند و با پاداش‌ها، انگیزه‌ها را برای کارکنان فراهم می‌کند. هنگامی که کارکنان سازمان، سبک رهبری تعامل‌گرا را درک می‌کنند،

۳. Murphy & Ensher

۱. Steele, et al.

۲. Liu & Lee

نتایج تحقیقات جیسوال و دهار (۲۰۱۵) نشان داد خودکارآمدی خلاقانه در رابطه‌ی بین جو نوآوری برای رفتار خلاق و خلاقیت کارمند نقش میانجی را ایفا می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که خلاقیت کارکنان با خودکارآمدی خلاقانه، بالا می‌روند و همچنین کارکنان زمانی که یک جو نوآورانه را درک می‌کنند، به رفتار خلاقانه دست می‌زنند. به علاوه کارمندان دارای خودکارآمدی خلاق بالا وقتی از یک جو نوآورانه حمایتی برخوردار شوند، به رفتار خلاقانه‌تری متوسل می‌شوند. رجبی فرجاد و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که تعدیل‌گر خودکارآمدی خلاق بر رابطه‌ی جو نوآوری و رفتار نوآورانه کارکنان معنادار نبود. زاهد بابلان و سیدکلان (۱۳۹۴) نشان دادند که جو نوآورانه ادراکی و جوسازمانی نوآورانه، بر خودکارآمدی خلاقانه تأثیرگذار است. **گونگ و همکاران<sup>۱</sup>** (۲۰۰۹)، نقش واسطه‌ای معنادار از خودکارآمدی خلاق در پیش‌بینی خلاقیت کارکنان پیدا کردند. علاوه بر این، خودکارآمدی خلاق نقش تشدیدکننده‌ای در افزایش خلاقیت کارکنان دارد (Wang et al, 2013). تأثیر تعدیل‌گر خودکارآمدی خلاق بر رابطه جو نوآوری و رفتار نوآورانه کارکنان معنادار نیست (Rajabi farjad et al, 2019)؛ بنابراین فرضیه‌ی چهاردهم به شرح زیر تدوین می‌شود:

**فرضیه‌ی چهاردهم (H۹) -** جو نوآوری بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی خلاقانه تأثیر معناداری دارد.

برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، با توجه به مطالب بیان‌شده فوق، الگوی زیر در شکل ۱ با مطالعه و بررسی الگوهای مرتبط پیشین، روابط بین متغیرهای پژوهش در قالب مدل مفهومی ذیل ارائه شده است.

**فرضیه‌ی دهم (H۶b) -** رهبری تحول‌گرا بر جو نوآوری با نقش میانجی هویت فردی تأثیر معناداری دارد.

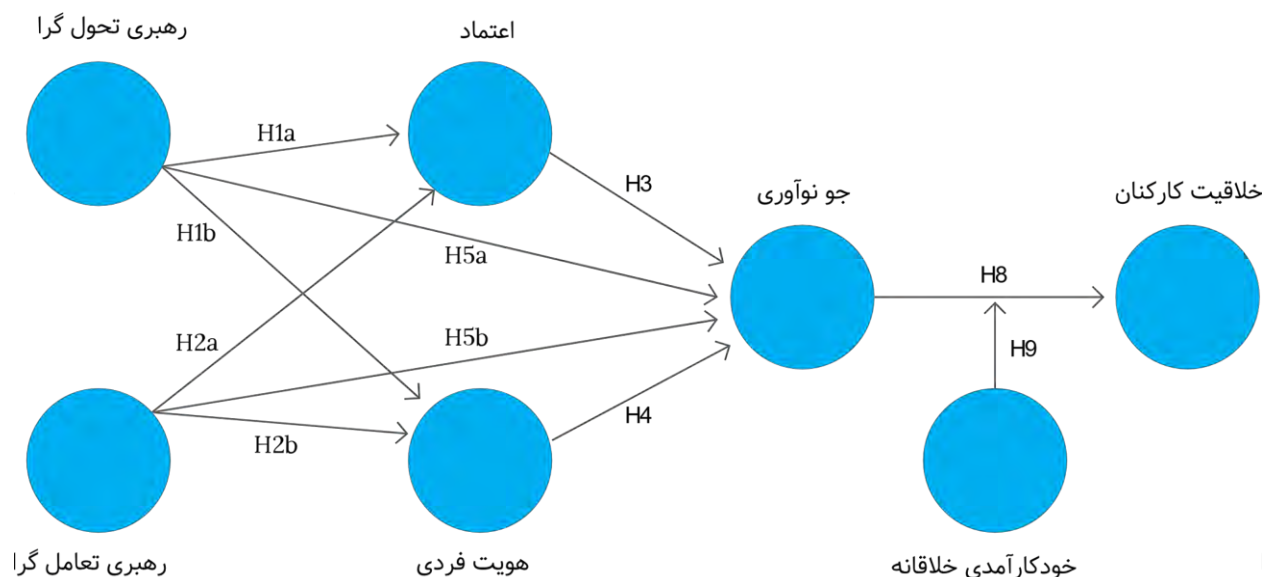
**فرضیه‌ی یازدهم (H۷a) -** رهبری تعامل‌گرا بر جو نوآوری با نقش میانجی اعتماد تأثیر معناداری دارد.

**فرضیه‌ی دوازدهم (H۷b) -** رهبری تعامل‌گرا بر جو نوآوری با نقش میانجی هویت فردی تأثیر معناداری دارد.

یک جو نوآوری حمایتی می‌تواند یک جو حامی و ایمن را تحریک کند که باعث تقویت خلاقیت کارمندان می‌شود (Cerne et al, 2013). جو نوآورانه گام فعالانه‌ای است که باعث ایجاد انگیزه در کارمندان می‌شود و تشویق افکار خلاقانه آن‌ها را تقویت می‌کند (Chang & Teng, 2017). یک محیط نوآورانه در سازمان می‌تواند رفتار مثبت و خلاقانه کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Jung, et al, 2003). وانگ و همکاران (۲۰۱۳)، دریافته‌اند که جو نوآوری، خلاقیت کارکنان را به‌طور قابل‌توجهی پیش‌بینی می‌کند. جیسوال و دهار (۲۰۱۵) دریافته‌اند که جو نوآوری بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین پژوهش محمد (۲۰۱۶)، نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان و جو نوآوری در راستای رضایتمندی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. جو نوآورانه ادراکی بر رفتار نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد (Zahed-Babelan & Seyyedkalan, 2015)؛ بنابراین فرضیه‌ی سیزدهم به شرح زیر تدوین می‌شود:

**فرضیه‌ی سیزدهم (H۸) -** جو نوآوری بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.

۱. Gong, Huang & Farh



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

تعریف عملیاتی متغیرها مشخص گردیده است، تعداد ۹۸ سؤال با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تدوین گردید که روایی و پایایی تعداد ۵۸ سؤال که دارای بار عاملی بالای ۰٫۷ بودند تأیید و انتخاب شدند. روایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی همگرا یا متوسط واریانس استخراج‌شده و روایی واگرا یا افتراقی بررسی شد. همچنین پایایی متغیرها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰٫۷ بوده است. تحلیل اطلاعات تحقیق بدلیل عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از روش تحلیل رویکرد معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی انجام گرفت. نرم‌افزار مورد استفاده برای انجام تحلیل داده‌ها SPSS و Smart PLS می‌باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، شیوهی جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه‌ی آماری پژوهش، کلیه‌ی کارکنان اداره کل فناوری اطلاعات سازمان امور مالیاتی به تعداد ۲۲۰ نفر می‌باشند که با استفاده از فرمول کوکران، نمونه‌ی آماری تعداد ۱۳۸ نفر تعیین شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نظر جهت آزمون فرضیه‌ها و سنجش نظرات از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع گردیده است. با توجه به جدول ۲ که ابعاد متغیرهای پنهان و تعداد گویه‌های آن به همراه

جدول ۲ ابعاد، گویه‌ها و تعریف عملیاتی

| متغیر           | ابعاد            | تعداد گویه | تعریف عملیاتی |
|-----------------|------------------|------------|---------------|
| رهبری تحول‌گرا  | نفوذ آرمانی      | ۵          | ۱ تا ۲۰       |
|                 | انگیزش الهام‌بخش | ۵          |               |
|                 | ترغیب ذهنی       | ۵          |               |
|                 | ملاحظات فردی     | ۵          |               |
| رهبری تعامل‌گرا | پاداش مشروط      | ۴          | ۲۱ تا ۲۹      |



| متغیر              | ابعاد                                  | تعداد گویه | تعریف عملیاتی |
|--------------------|--|------------|---------------|
|                    | مدیریت مبتنی بر استثناء                | ۵          |               |
| اعتماد             | صداقت                                  | ۵          | ۳۰ تا ۵۱      |
|                    | شایستگی                                | ۳          |               |
|                    | ثبات                                   | ۵          |               |
|                    | وفاداری                                | ۵          |               |
|                    | رک و روراستی                           | ۴          |               |
| هویت فردی          | تجربه‌گرایی                            | ۵          | ۵۲ تا ۷۶      |
|                    | وظیفه‌شناسی                            | ۵          |               |
|                    | برونگرایی                              | ۵          |               |
|                    | سازگاری یا توافق پذیر                  | ۵          |               |
|                    | روان رنجوری                            | ۵          |               |
| جو نوآوری          | درک اهداف مشترک چشم‌انداز توسط کارکنان | ۴          | ۷۷ تا ۸۸      |
|                    | حمایت از نوآوری                        | ۵          |               |
|                    | تأمین منابع نوآوری                     | ۳          |               |
| خلاقیت کارکنان     | تولید و ارائه‌ی ایده                   | ۴          | ۸۹ تا ۹۲      |
|                    | تفکر خلاقانه                           | ۳          | ۹۳ تا ۹۸      |
| خودکارآمدی خلاقانه | مهارت و توانایی تولید خلاقانه          | ۳          |               |

## یافته‌های پژوهش

خودکارآمدی خلاقانه، نرمال نمی‌باشد، از این رو، می‌بایست از آمار ناپارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده شود.

جدول ۳ نشان می‌دهد توزیع داده‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای سازه‌های خلاقیت کارکنان و

جدول ۳ بررسی نرمال بودن پراکندگی داده‌ها به وسیله‌ی آزمون کلمگروف اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک

| متغیر              | کلموگروف-اسمیرنوف |            |              | شاپیرو-ویلک |            |              |
|--------------------|-------------------|------------|--------------|-------------|------------|--------------|
|                    | آماره آزمون       | درجه آزادی | سطح معناداری | آماره آزمون | درجه آزادی | سطح معناداری |
| رهبری تحول‌گرا     | ۰,۰۵۶             | ۱۳۸        | ۰,۲۰۰        | ۰,۹۹۰       | ۱۳۸        | ۰,۴۴۷        |
| رهبری تعامل‌گرا    | ۰,۰۵۲             | ۱۳۸        | ۰,۲۰۰        | ۰,۹۸۷       | ۱۳۸        | ۰,۲۱۸        |
| اعتماد             | ۰,۰۵۶             | ۱۳۸        | ۰,۲۰۰        | ۰,۹۹۴       | ۱۳۸        | ۰,۸۵۳        |
| هویت فردی          | ۰,۰۴۹             | ۱۳۸        | ۰,۲۰۰        | ۰,۹۸۵       | ۱۳۸        | ۰,۱۲۷        |
| جو نوآوری          | ۰,۰۵۴             | ۱۳۸        | ۰,۲۰۰        | ۰,۹۹۱       | ۱۳۸        | ۰,۵۱۹        |
| خلاقیت کارکنان     | ۰,۱۰۲             | ۱۳۸        | ۰,۰۰۱        | ۰,۹۷۶       | ۱۳۸        | ۰,۰۱۷        |
| خودکارآمدی خلاقانه | ۰,۱۴۴             | ۱۳۸        | ۰,۰۰۰        | ۰,۹۵۶       | ۱۳۸        | ۰,۰۰۰        |

می‌باشد. با توجه به اعداد گزارش شده در جدول ۴ همه‌ی سازه‌های تحقیق دارای روایی همگرایی قابل قبولی می‌باشند.

روایی سازه‌ها از نوع انعکاسی از دو روش همگرا و واگرا مورد بررسی قرار می‌گیرد. در روش همگرا از معیار متوسط واریانس استخراج شده استفاده می‌شود. حد قابل قبول برای این معیار برابر ۰٫۵

جدول ۴ روایی همگرا به همراه آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی

| متغیر                       | آلفای کرونباخ | ضریب پایایی ترکیبی | روایی همگرا |
|-----------------------------|---------------|--------------------|-------------|
| رهبری تحول‌گرا              | ۰٫۹۳۳         | ۰٫۹۴۲              | ۰٫۵۵۶       |
| رهبری تعامل‌گرا             | ۰٫۸۴۸         | ۰٫۸۸۷              | ۰٫۵۶۶       |
| اعتماد                      | ۰٫۹۴۷         | ۰٫۹۵۴              | ۰٫۵۹۵       |
| هویت فردی                   | ۰٫۹۱۲         | ۰٫۹۲۷              | ۰٫۵۸۷       |
| جو نوآوری                   | ۰٫۸۹۳         | ۰٫۹۱۷              | ۰٫۶۱۲       |
| خودکارآمدی خلاقانه          | ۰٫۸۸۳         | ۰٫۹۰۹              | ۰٫۶۲۷       |
| خلاقیت کارکنان              | ۰٫۸۸۴         | ۰٫۹۲۸              | ۰٫۸۱۲       |
| تعدیل گر خودکارآمدی خلاقانه | ۱٫۰۰۰         | ۱٫۰۰۰              | ۱٫۰۰۰       |

نتیجه گرفت که متغیرهای مکنون تحقیق از روایی واگرایی قابل قبولی برخوردار هستند.

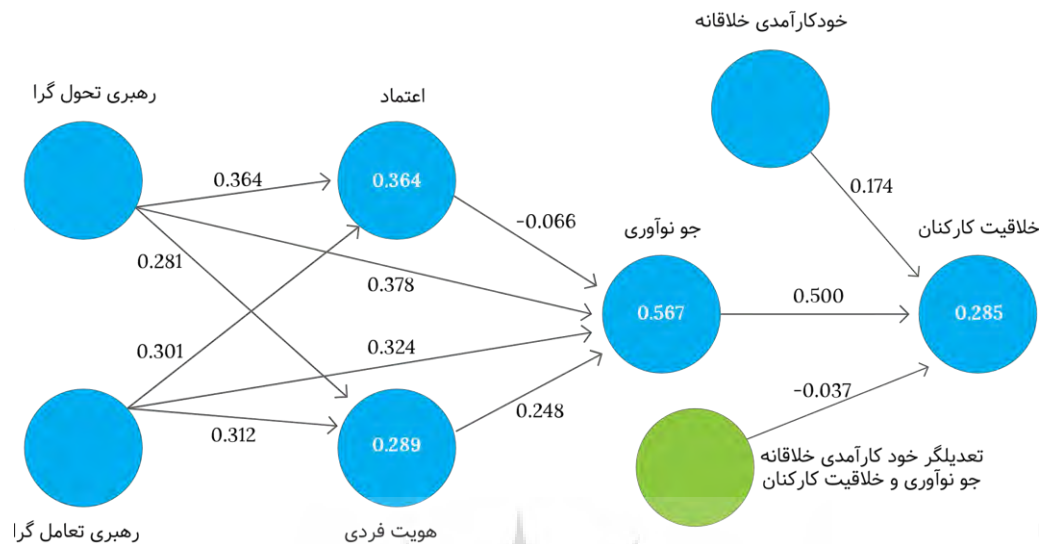
جدول ۵ نشان می‌دهد که اعداد قطری از میزان همبستگی سایر متغیرها بیشتر است. پس می‌توان

جدول ۵ روایی واگرا یا افتراقی

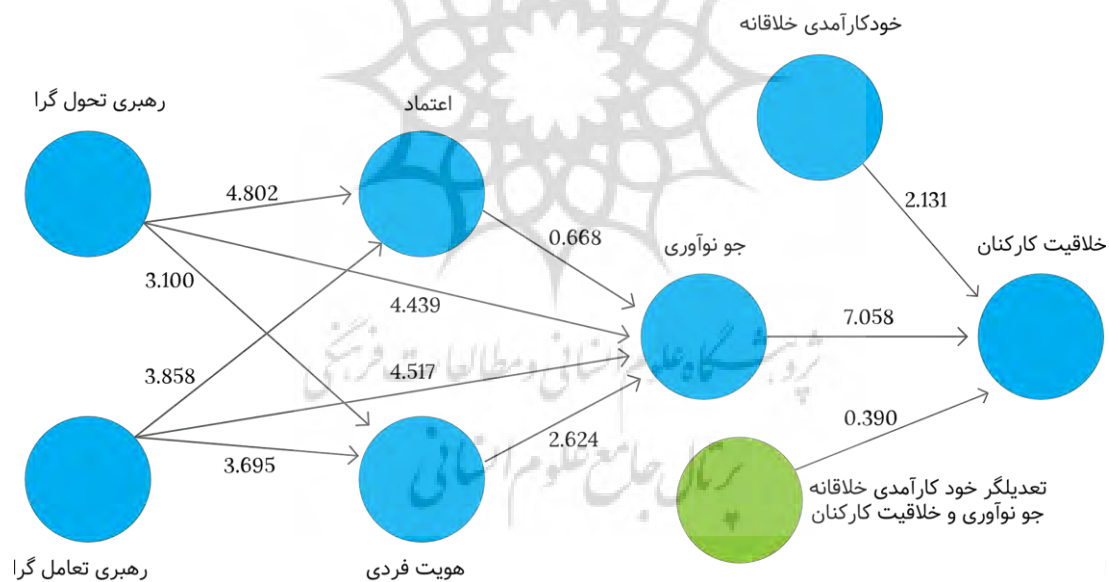
| اعتماد             | جو نوآوری | خلاقیت کارکنان | خودکارآمدی خلاقانه | رهبری تحول‌گرا | رهبری تعامل‌گرا | هویت فردی |
|--------------------|-----------|----------------|--------------------|----------------|-----------------|-----------|
| اعتماد             | ۰٫۷۷۱     |                |                    |                |                 |           |
| جو نوآوری          | ۰٫۴۹۷     | ۰٫۷۸۲          |                    |                |                 |           |
| خلاقیت کارکنان     | ۰٫۴۴۲     | ۰٫۴۹۹          | ۰٫۹۰۱              |                |                 |           |
| خودکارآمدی خلاقانه | -۰٫۰۰۲    | ۰٫۰۱۰          | ۰٫۱۹۳              | ۰٫۷۹۲          |                 |           |
| رهبری تحول‌گرا     | ۰٫۵۵۸     | ۰٫۶۷۰          | ۰٫۴۴۶              | -۰٫۰۵۵         | ۰٫۷۴۵           |           |
| رهبری تعامل‌گرا    | ۰٫۵۳۶     | ۰٫۶۵۵          | ۰٫۴۰۵              | ۰٫۰۵۳          | ۰٫۶۳۵           | ۰٫۷۵۳     |
| هویت فردی          | ۰٫۷۲۱     | ۰٫۵۴۲          | ۰٫۶۵۵              | ۰٫۱۱۹          | ۰٫۴۸۲           | ۰٫۴۹۳     |

مطابق نتایج موجود در شکل ۲ می‌باشد. در مرحله‌ی بعد جهت سنجش معناداری ضرایب مسیر از روش بوت استرپ استفاده گردید و نتایج به همراه آماره t در شکل ۳ نمایش داده شده است.

تمامی ضرایب مسیر سازه‌ها به غیر از ضریب مسیر اعتماد بر جو نوآوری و متغیر تعدیل گر خودکارآمدی خلاقانه بر جو نوآوری و خلاقیت کارکنان مثبت و قابل تبیین هستند. ضرایب مسیر در مدل ساختاری



شکل ۲ مدل در حالت ضریب مسیر و ضریب تعیین



شکل ۳ مدل در حالت معناداری و آماره

بودن مقادیر  $Q^2$  نشان‌دهنده شاخص اعتبار اشتراک می‌باشد.

جدول ۶ نشان می‌دهد که آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی یا شاخص اشتراک ( $Q^2$ ) برای شاخص‌ها بزرگ‌تر از ۰٫۰۰۱ هستند. از این‌رو، مثبت

جدول ۶ نتایج آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی

| نتیجه آزمون        | Q <sup>۲</sup> | بعد  |
|--------------------|----------------|--|
| تأیید اعتبار متغیر | ۰,۴۵۷          | رهبری تحول‌گرا   |
| تأیید اعتبار متغیر | ۰,۳۸۶          | رهبری تعامل‌گرا  |
| تأیید اعتبار متغیر | ۰,۵۰۹          | اعتماد   |
| تأیید اعتبار متغیر | ۰,۴۶۰          | هویت فردی  |
| تأیید اعتبار متغیر | ۰,۴۷۱          | جو نوآوری  |
| تأیید اعتبار متغیر | ۰,۴۵۷          | خودکارآمدی خلاقانه                                       |
| تأیید اعتبار متغیر | ۰,۵۵۳          | خلاقیت کارکنان   |
| تأیید اعتبار متغیر | ۱,۰۰۰          | تعدیل گر خودکارآمدی خلاقانه _ جو نوآوری و خلاقیت کارکنان |

در جدول ۷، نتایج معیار شاخص افزونگی یا مقدار Q<sup>۲</sup> مربوط به متغیرهای پنهان و درون‌زای است که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مدل است.

جدول ۷ نتایج شاخص افزونگی

| نتیجه آزمون        | قدرت پیش‌بینی مدل | Q <sup>۲</sup> | بعد            |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------|
| تأیید اعتبار متغیر | متوسط             | ۰,۱۹۹          | اعتماد         |
| تأیید اعتبار متغیر | متوسط             | ۰,۱۵۳          | هویت فردی      |
| تأیید اعتبار متغیر | نسبتاً قوی        | ۰,۳۲۰          | جو نوآوری      |
| تأیید اعتبار متغیر | متوسط             | ۰,۲۰۸          | خلاقیت کارکنان |

از میانگین مقادیر *communalities* اشتراکی متغیرهای مکنون پژوهش به دست می‌آید

$$GOF = \sqrt{.۵۳۶ * ۰.۳۶۱} = ۰,۴۳۹$$

با توجه به مقدار به دست آمده GOF، کیفیت بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود

نتایج کلی آزمون فرضیه‌های تحقیق به شرح جدول ۸ ذیل می‌باشند

برای بررسی کیفیت مدل ساختاری به‌طور کلی از شاخص GOF استفاده شده است. در واقع این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه. مقادیر ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی توصیف می‌شوند. این شاخص بین صفر و یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

جدول ۸ خلاصه یافته‌ها و روابط معناداری میان فرضیه‌های پژوهش

| نتیجه     | تحلیل رابطه    | فرضیه‌ها  |
|-----------|----------------|---|
| پذیرش     | مثبت و معنادار | • فرضیه‌ی ۱: رهبری تحول‌گرا بر اعتماد تأثیر معناداری دارد.  |
| پذیرش     | مثبت و معنادار | • فرضیه‌ی ۲: رهبری تحول‌گرا بر هویت فردی تأثیر معناداری دارد.   |
| پذیرش     | مثبت و معنادار | • فرضیه‌ی ۳: رهبری تعامل‌گرا بر اعتماد تأثیر معناداری دارد.   |
| پذیرش     | مثبت و معنادار | • فرضیه‌ی ۴: رهبری تعامل‌گرا بر هویت فردی تأثیر معناداری دارد.  |
| عدم پذیرش | عدم معناداری   | • فرضیه‌ی ۵: اعتماد بر جو نوآوری تأثیر معناداری دارد.   |
| پذیرش     | مثبت و معنادار | • فرضیه‌ی ۶: هویت فردی بر جو نوآوری تأثیر معناداری دارد.  |
| پذیرش     | مثبت و معنادار | • فرضیه‌ی ۷: رهبری تحول‌گرا بر جو نوآوری تأثیر معناداری دارد.   |
| پذیرش     | مثبت و معنادار | • فرضیه‌ی ۸: رهبری تعامل‌گرا بر جو نوآوری تأثیر معناداری دارد.  |
| عدم پذیرش | عدم معناداری   | • فرضیه‌ی ۹: رهبری تحول‌گرا بر جو نوآوری با نقش میانجی اعتماد تأثیر معناداری دارد.                        |
| پذیرش     | مثبت و معنادار | • فرضیه‌ی ۱۰: رهبری تحول‌گرا بر جو نوآوری با نقش میانجی هویت فردی تأثیر معناداری دارد.                    |
| عدم پذیرش | عدم معناداری   | • فرضیه‌ی ۱۱: رهبری تعامل‌گرا بر جو نوآوری با نقش میانجی اعتماد تأثیر معناداری دارد.                      |
| پذیرش     | مثبت و معنادار | • فرضیه‌ی ۱۲: رهبری تعامل‌گرا بر جو نوآوری با نقش میانجی هویت فردی تأثیر معناداری دارد.                   |
| پذیرش     | مثبت و معنادار | • فرضیه‌ی ۱۳: جو نوآوری بر خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد.  |
| عدم پذیرش | عدم معناداری   | • فرضیه‌ی ۱۴: جو نوآوری بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی خلاقانه تأثیر معناداری دارد. |

## بحث و نتیجه‌گیری

طبق یافته‌های این پژوهش بین اعتماد و جو نوآوری تأثیر معناداری وجود ندارد؛ که با یافته‌های شی و همکاران (۲۰۱۸)، فرس و همکاران (۲۰۰۵) و تن و تن (۲۰۰۰) سازگار و همسو نمی‌باشد.

طبق یافته‌های این پژوهش هویت فردی بر جو نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ که با یافته‌های شی و همکاران (۲۰۱۸)، گونگ (۲۰۱۵)، بین (۲۰۱۵) و گولین (۲۰۰۷) سازگار و همسو است. در واقع کارکنانی که از ویژگی‌های هویت فردی کامل و قوی برخوردارند، می‌توانند در به وجود آمدن جو نوآوری در سازمان مؤثر باشند.

طبق یافته‌های این پژوهش رهبری تحول‌گرا بر جو نوآوری و نیز رهبری تعامل‌گرا بر جو نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ که با یافته‌های شی و همکاران (۲۰۱۸)، چن و شی (۲۰۰۷) و یونگ و اوولینو (۲۰۰۰) سازگار و همسو است. در حقیقت رهبران تعامل‌گرا می‌توانند باعث شکل‌گیری اعتماد در سازمان و هویت فردی در کارکنان شوند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا بر اعتماد و نیز رهبری تحول‌گرا بر هویت فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ که با یافته‌های شی و همکاران (۲۰۱۸)، ژانگ (۲۰۱۱)، مورفی و انشر (۲۰۰۸) و باس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و باس و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) سازگار و همسو است. در حقیقت رهبران تحول‌گرا می‌توانند باعث شکل‌گیری اعتماد در سازمان و هویت فردی در کارکنان شوند.

طبق یافته‌های این پژوهش رهبری تعامل‌گرا بر اعتماد و نیز رهبری تعامل‌گرا بر هویت فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ که با یافته‌های شی و همکاران (۲۰۱۸)، چن و شی (۲۰۰۷) و یونگ و اوولینو (۲۰۰۰) سازگار و همسو است. در حقیقت رهبران تعامل‌گرا می‌توانند باعث شکل‌گیری اعتماد در سازمان و هویت فردی در کارکنان شوند.

۲. Bass, Avolio. and Goodheim

۱. Bass, Avolio, Jung, and Berson



واقع هنگامی که قدرت جو نوآوری زیاد باشد، خلاقیت کارمندان را بیشتر پیش بینی می‌کند.

طبق یافته‌های این پژوهش، نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی خلاقانه در جو نوآوری و خلاقیت کارکنان معنادار نمی‌باشد؛ و خودکارآمدی خلاقانه به‌عنوان تعدیل‌گر در جو نوآوری و خلاقیت کارکنان تأثیر ندارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که خودکارآمدی خلاقانه باعث تعدیل ضریب معناداری رابطه‌ی جو نوآوری و خلاقیت کارکنان نمی‌گردد؛ که با یافته‌های مطالعه‌ی جیسوال و ده‌ار (۲۰۱۵) سازگار و همسو نمی‌باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران بعدی تأثیر مستقیم جو نوآوری بر خودکارآمدی خلاقانه و خودکارآمدی خلاقانه بر خلاقیت کارکنان را نیز مورد بررسی قرار دهند و با نتایج این پژوهش مقایسه نمایند.

## پیشنهادها

بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش، سازمان امور مالیاتی می‌تواند با استفاده از یافته‌های این پژوهش عوامل مؤثر بر رهبری تحول‌گرا، رهبری تعامل‌گرا، اعتماد، هویت فردی و خودکارآمدی خلاقانه را سنجیده و به‌منظور ارتقاء و بهبود جو نوآوری و خلاقیت کارکنان، شرایط و زمینه‌هایی را فراهم کند که می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

• انتخاب، انتصاب و به‌کارگیری مدیران و رهبرانی با ویژگی رهبران تحول‌گرا و تعامل‌گرا؛ رهبرانی که به‌عنوان مدل و الگوی رفتار برای کارکنان خود باشند و مورد اعتماد، احترام و تحسین کارکنان باشند؛ و به ارزش‌ها، باورها و اعتقادات دیگران احترام می‌گذارند، نیازها، علایق و اولویت‌های زیردستان را بر خواسته‌های خود ترجیح می‌دهند. بدون هیچ‌گونه تعصب و پیش‌داوری به حرف‌های زیردستان خود گوش می‌دهند و از صمیم قلب با آن‌ها

همکاران (۲۰۱۸)، پرکس و ماکسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، مورفی و انشر (۲۰۰۸) و پورتر و مک لافلین<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) سازگار و همسو است. در حقیقت مدیرانی که از ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا به‌درستی و مناسب استفاده می‌کنند، می‌توانند در ایجاد جو نوآوری و تشکیل سازمان نوآورانه مؤثر باشند.

طبق یافته‌های این پژوهش نقش میانجی اعتماد در رهبری تحول‌گرا و جو نوآوری و نیز نقش میانجی اعتماد در رهبری تعامل‌گرا و جو نوآوری معنادار نمی‌باشد. اعتماد به‌عنوان میانجی در رهبری تحول‌گرا و جو نوآوری و نیز اعتماد به‌عنوان میانجی در رهبری تعامل‌گرا و جو نوآوری تأثیر معناداری ندارند. یافته‌ها نشان می‌دهد که ایجاد اعتماد که به‌وسیله‌ی رهبران تحول‌گرا و تعامل‌گرا ایجاد می‌گردد، عاملی مؤثر برای به وجود آمدن جو نوآوری نمی‌باشد؛ که با یافته‌های شی و همکاران (۲۰۱۸) سازگار و همسو نمی‌باشد.

طبق یافته‌های این پژوهش نقش میانجی هویت فردی در رهبری تحول‌گرا و جو نوآوری و نیز نقش میانجی هویت فردی در رهبری تعامل‌گرا و جو نوآوری معنادار می‌باشد. هویت فردی به‌عنوان میانجی در رهبری تحول‌گرا و جو نوآوری و نیز رهبری تعامل‌گرا و جو نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ که با یافته‌های شی و همکاران (۲۰۱۸)، سازگار و همسو است. در حقیقت مدیران با سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا و با کمک کارکنانی که دارای ویژگی‌های هویت فردی کامل و قوی هستند، می‌توانند در به وجود آمدن جو نوآوری در سازمان مؤثر باشند.

طبق یافته‌های این پژوهش جو نوآوری بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ که با یافته‌های جیسوال و ده‌ار (۲۰۱۵)، سرن و همکاران (۲۰۱۳)، وانگ و همکاران (۲۰۱۳) و ویلیامز و فوتی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) و دراگونی<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) سازگار و همسو است. در

۳. Williams & Foti

۴. Dragoni

۱. Perks & Moxey

۲. Porter & McLaughlin

عهدشکنی دوری نمایند و از رویه‌های روشن و آشکار و بدون ابهام برای تصمیم‌گیری‌های سازمانی استفاده نمایند.

- هویت فردی بخشیدن به کارکنان؛ مدیران و رهبران با توجه به اشتیاق به کار، ماجراجویی، مسئولیت‌پذیری، سخت‌کوشی، ریسک‌پذیری و هدف‌گرا بودن کارکنان، مسئولیت‌ها را به آنها بسپارند و توجه داشته باشند که می‌توان تمام حقایق را به کارکنان بازگو کرد. مدیران تلاش کنند تا آرامش، علاقه به کار، اجتماعی بودن، خوش‌بین بودن، روحیه همکاری، گذشت و فرمان‌برداری و مطیع بودن را در کارکنان حفظ نمایند. سعی کنند عزت‌نفس را افزایش و خشم و کینه را به حداقل برسانند.

- ایجاد جو نوآوری و خلاق مداوم و پویا؛ مدیران و رهبران اهداف سازمان را به‌منظور درک و تجربه کردن کارکنان، بیان و تفسیر نمایند و تلاش کنند اهداف سازمان با اهداف کارکنان همراستا قرار گیرد. از خلاقیت و نوآوری با استقبال از ایده‌های نو و خلاقانه حمایت کنند و برای آن زمان کافی و منابع کافی اختصاص دهند. مدیران مشکل‌ها و چالش‌های پیش روی سازمان را عنوان کرده تا کارکنان برای آن راه‌حل و ایده ارائه نمایند. همچنین جلسات خلاقیت و نوآوری در سازمان به‌صورت مداوم برگزار کنند تا کارکنان نوآوری‌های خود را به معرض نمایش قرار دهند و کارکنان بدانند که نوآوری و خلاقیت در سازمان جاری است و به آن بها داده می‌شود. نسبت به اعطای ترفیع شغلی به کارکنان خلاق و نوآور و انتشار اسامی کارکنان خلاق و نوآور در مجله‌ی سازمان اقدام نمایند.

- ارتقای خودکارآمدی خلاقانه و خلاقیت کارکنان؛ کارکنان استعداد و توانایی حل

همدلی می‌کنند. رهبرانی که اعتقاد داشته باشند اهداف سازمان فقط در صورت برطرف شدن نیازهای افراد سازمان محقق می‌شود و به هر قیمتی حاضر به دستیابی به اهداف سازمان نباشند. مدیران باید حس غرور، افتخار و انگیزه و اشتیاق به کار را در کارکنان برانگیزند و کارکنان را به سطح بالای شایستگی‌ها، ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی هدایت نمایند. همچنین کارکنان را در ترسیم اهداف، آینده مطلوب و چشم‌انداز آینده مشارکت دهند. این مدیران باید به‌عنوان مربی برای کمک به رفع نیازهای کارکنان نقش‌آفرینی نمایند. مدیران باید استانداردها و نتایج مورد انتظار را مشخص نمایند و در قبال تحقق انتظارات روشن خود بر اساس استانداردها، پاداش بدهند. برای پرداخت پاداش سیستمی معین و مشخص طراحی و شفاف اعلام نمایند. انتخاب و پرورش افراد دارای پتانسیل رهبری تحول‌گرا مورد توجه قرار گیرد و زمینه‌ی ارتقای آنها در سازمان ایجاد شود.

- افزایش سطح اعتماد کارکنان؛ مدیران و رهبران بی‌تناقض رفتار کنند و حرف و عمل یکسان را به معرض نمایش بگذارند. خیرخواهانه رفتار و صادقانه به رفاه کارکنان توجه کنند. از آبروی کارکنان حفاظت نمایند. ثبات رفتار داشته و به آنچه قول داده‌اند عمل نمایند. همچنین تلاش نمایند جلوی رفتارهای فرصت‌طلبانه و متناقض را بگیرند و اختلافات بین کارکنان را رفع نمایند. صداقت، راستگویی، درستکاری و تعهد به اصول اخلاقی را بسط و گسترش داده و نهادینه نمایند. در تمام مراحل، تمام حقایق را به کارکنان بازگو نمایند نه بخشی از آن را. همچنین مدیران و رهبران از رفتارهایی که باعث ایجاد اختلاف و

نسبت به خلاقیتشان در انجام وظایف آگاه شوند.

## تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از همه‌ی افرادی که در تهیه‌ی مقاله، مشاوره علمی داده‌اند تشکر و قدردانی می‌نمایند. همچنین از همکاری کلیه‌ی کارکنان اداره کل فناوری اطلاعات سازمان امور مالیاتی کشور نیز سپاسگزاریم.

## سهم نویسندگان

همه‌ی نویسندگان در تهیه و نگارش مقاله به یک اندازه سهم می‌باشند.

## تضاد منافع

در تهیه‌ی این مقاله هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

چالش‌ها به صورتی خلاقانه و توانایی تولید ایده‌های جدید و خوب را دارا هستند. از این‌رو، مدیران و رهبران از این قابلیت کارکنان در جهت رفع مسائل پیش روی سازمان استفاده نمایند. مدیران و رهبران با برگزاری جلسات دفاع از ایده‌های جدید کارکنان، ایده‌های جدید و نوآورانه کارکنان را انتخاب و اجرایی نمایند. مدیران با نگاه جدی به جلسات و گردهمایی‌های دوره‌ای شرايطی را ایجاد کنند تا دیدگاه‌ها و نظرات آنان به بحث و گفتگو گذاشته شود و برای ترغیب کارکنان به ارائه‌ی پیشنهادهای خلاقانه و کارآفرینانه، نظام پیشنهادها تقویت شده و پیشنهادهای خوب تشویق شود. نظام‌های سازمانی برای توسعه‌ی خلاقیت کارکنان تقویت شود تا کارکنان همواره بتوانند از بازخوردهای مدیران خود

## منابع

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(2), 221-233.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Macmillan, Chicago.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of management*, 13(1), 7-19.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Beesley, L. G., & Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *Journal of knowledge management*. 12 (3). 48-62.
- Duff, D. B. (2007). *The Relationship Between Organizational Climate, Personality Factors and Organizational Citizenship*

- Behaviors in a University Extension*. Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: HarperCollins.
- Cao, Y., & Zhao, Z.Y. (2009). *The Scale Design of Organizational Innovation Atmosphere and the Research of Effectiveness: Based on the Analysis of the Power Company in Suzhou*. Lanzhou University.
- Cerne, M., Jaklić, M., & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, 9 (1), 63-85.
- Chang, J.H., & Teng, C.C. (2017). Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees' creativity: The moderating role of organization-level regulatory focus. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 133-141.
- Wenjing, C., & Kan, S. (2007). Transformational and transactional leadership and its mechanism [J]. *Management Review*, 19 (9), 22-28.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1084.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2005). The effect of future redeployment on organizational trust. *Strategic change*, 14(2), 77-91.
- Gautschi, T. (2001). Invest in Creativity. *Design News*, 56(12), 135-135.
- Ghasemi, M. Faraj Pahlo, A. H. Osareh, F., & Arshadi, N. (2019). The relationship between organizational support and creative climate with the development of entrepreneurship through intermediation of empowerment and creativity in library staff, *Psychological Methods and Models Journal*, 10(35), 101-117. (In Persian)
- Gong, S.Y. (2015). *Study on Influence Mechanism of Enterprise Knowledge Workers in New Generation Self-Identity over Organizational Behavior*. Northwestern Polytechnical University.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academic Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-



- profit university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
- Hon, A. H. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 130-138.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jafari Fekrat, A., & Hosseini Shakib, M. (2018). Assessing the Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance, *Journal of Human Resource Studies*, 8(29), 45-68. (In Persian)
- Jamshidi, M., Kordabadi, M. (2019). Designing a transformational leadership model with the role of mediator of trust in government agencies. *Educational Administration Research*, 10(38), 145-164. (In Persian)
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Guo-lin, J. I. A. O. (2007). The Plight and Reconstruction of Individual Identification in the Context of Globalization. *Journal of Hubei University of Economics*, 06, 120-123.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kazemi, A., & Shakiba, A. (2014). *Study of Influential Factors in Creating Innovation, Creativity and Entrepreneurship*, PhD Thesis. Business Management, Alborz University of Industries and Mines. (In Persian)
- Khamseh, A., Radfar, R., Moeini, E., & Madani, H. (2012). A survey of the success of open innovation model application in Irans knowledge base corporation (Case Study: Biotechnology Corporation). *Indian Journal of Science and Technology*, 5(10), 3538-3549.
- Lawal, F. A., Iyiola, O. O., Adegbuyi, O. A., Ogunnaike, O. O., & Taiwo, A. A. (2018). Modelling the relationship between entrepreneurial climate



- and venture performance: The moderating role of entrepreneurial competencies. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(1), 1-16.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational administration quarterly*, 30(4), 498-518.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of applied psychology*, 95(2), 395.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(06), 446.
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *the Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824.
- Liu, C. H. S., & Lee, T. (2019). The multilevel effects of transformational leadership on entrepreneurial orientation and service innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 278-286.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Moayedi, I. (2019). The effect of creative climate of organization on the flexibility of organizations through innovation in Guilan province Gas Co, *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(1V), 7-20. (In Persian)
- Moazen Jamshidi, M., & Haghparast Kenarsari, N. (2015). Evaluating the impact of social capital on employees' creativity (Case study: electrical and electronic household appliances manufacturing companies in Iran). *Social Capital Management*, 2(1), 49-74. (In Persian)
- Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 49-59.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network

- position, and schools' innovative climate. *Educational administration quarterly*, 46(5), 623-670.
- Moradi, M., Yakideh, K., Abdollahian, F., & Safardoust, A. (2013). Investigation on the Effect of Error Management Culture on Organizational Innovation. *Organizational Culture Management*, 11(2), 87-114. (In Persian)
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2008). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 335-352.
- Najafi, A., & Abbasi Monazah, S. (2015). The effect of transformational leadership on organizational innovations and creations in the Iranian Supreme Audit Court and modeling their relations based on the structural equation modeling. *Strategic Management Research*, 21(58), 73-100. (In Persian)
- Najafi, M., Ahadi, H., & Delavar, A. (2006). The Relationship between Family Function and Religiosity with Identity Crisis. *Clinical Psychology and Personality*, 4(1), 17-26. (In Persian)
- Nazaryan, B., JafariPor, H., Alipanah, F., & Kheiri Gelsefidi, T. (2016). The relationship between innovative organizational climate: support of creativity and the resource provisioning of innovation with the psychological empowerment (Case Study: The government organizations staff in counties Roudsar and Amlash). *International Conference of Management Elites, Tehran*. (In Persian)
- Ospid, M., Raesi, M., & Irani, A. (2020). Investigating the Relationship between Creativity and Personality Traits with Academic Progress of Secondary School Students in Rudan County. *New Approach in Educational Sciences*, 2(1), 19-28. (In Persian)
- Panahbehagh, M., & Shakib, M. H. (2017). The Effect of Transformational Leadership on Employees' Attitude by Considering the Mediating Role of Psychological Empowerment (Case Study: Municipality of Karaj, Region 1). *Emerging Science Journal*, 1(4), 208-215.
- Perks, H., & Moxey, S. (2011). Market-facing innovation networks: How lead firms partition tasks, share resources and develop capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1224-1237.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather?. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Qolipour, A., & Hazrati, M. (2009). Explaining the tool for measuring servant leadership in Iranian government organizations. *Journal of Management Research*. 2(3), 5-27. (In Persian)
- Rajabi farjad, H., akhavan kharazian, M., & Rashidi, A. (2019). Multilevel Analysis of Transformational Leadership on Innovative Behavior of Employees with Moderating Role of Creative Self-

- efficacy. *Innovation Management in Defense Organizations*, 2(3), 107-128. (In Persian)
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Sabaghi Rostami, M., Hoseini Shakib, M. (2020). Innovation Climate and Employee Creativity, Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship: A Model for Defining the Role of Transformational Leadership. *Innovation Management in Defense Organizations*, 2(4), 27-50. (In Persian)
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human relations*, 46(9), 1133-1170.
- Safarzadeh, S. Naderi, F. Askari, P. Enayati, M. S., & Heidari, A. (2013). The Relationship between Innovative Organizational Climates, Job Engagement with Organizational Citizenship Behavior in Women Employees, *Journal of Women and Culture*, 4(14), 69-82. (In Persian)
- Sapienza, P., & Zingales, L. (2012). A trust crisis. *International Review of Finance*, 12(2), 123-131.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Steele, L. M., Watts, L. L., & Den Hartog, D. N. (2018). Transformational leadership and innovation across cultures: A meta-analysis. In Poster presented at the 33rd annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), 241-260.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
- Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group & Organization Management*, 38(3), 334-360.
- Westlund, H., Andersson, M., & Karlsson, C. (2014). Creativity as an integral element of social capital and its role in economic performance.

- In *Handbook of research on entrepreneurship and creativity*. Edward Elgar Publishing.
- Williams, F., & Foti, R. J. (2011). Formally developing creative leadership as a driver of organizational innovation. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 279-296.
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., ... & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 257-265.
- Yin, Y. (2015). In a trust society: the social foundation, mechanism and enlightenment for individual identification. *Journal of on Zhejiang Provincial Party School*, 3, 84-90.
- Zahed-Babelan, A., & Seyyedkalan, S. M. (2015). The impact of perceived organizational innovative climate on Student teachers' creative self-efficacy and innovative behaviors using structural equation modeling. *Journal of Managing Education in Organizations*, 4(1), 103-125. (In Persian)
- Zarei, Z., heydari, M. (2020). Investigate the effect of transformational leadership and credible leadership on innovation taking into account the moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 9(4), 161-192. (In Persian)
- Zeinabadi, H. R. (2011). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in school: Retesting and changing a tested model in industry, *Journal of Public Administration*, 3(7), 63-80. (In Persian)
- Zhang, Z.J. (2011). *The Mechanism of Charismatic Leadership and Team Performance*. Guazhong University of Science and Technology.
- Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, 10(5), 1506.

| ردیف                                   | سوال  | کاملاً موافق             | متوسط                    | مخالف                    | کاملاً مخالف             |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>نفوذ آرمانی یا رهبری کاریزماتیک</b> |   |                          |                          |                          |                          |
| ۱                                      | مدیران سازمان من به عنوان مدل و الگوی رفتار برای کارکنان می-باشند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۲                                      | مدیران سازمان من مورد اعتماد، احترام و تحسین کارکنان می-باشند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۳                                      | مدیران سازمان من حس غرور و افتخار را در کارکنان بر می-انگیزانند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۴                                      | کارکنان سازمان من از پیروی کردن مدیران خود خرسندند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۵                                      | مدیران سازمان من به کارکنان، سطح بالای شایستگی‌ها، ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی را نشان می-دهند؟             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>انگیزش الهام‌بخش</b>                |   |                          |                          |                          |                          |
| ۶                                      | مدیران سازمان من با به چالش کشیدن کارکنان به آنها انگیزه می-دهند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۷                                      | مدیران سازمان من برای رسیدن به اهداف مطلوب (چشم انداز آینده)، در کارکنان ایجاد انگیزش و اشتیاق می-کنند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۸                                      | مدیران سازمان من کارکنان را در ترسیم آینده مطلوب (چشم‌انداز آینده) مشارکت می-دهند؟                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۹                                      | مدیران سازمان من آینده مطلوب (چشم انداز آینده) را روشن و دست یافتنی بیان می-کنند؟                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۱۰                                     | مدیران سازمان من انتظارات خود از کارکنان را تعریف و تعیین می-کنند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>ترغیب ذهنی</b>                      |   |                          |                          |                          |                          |
| ۱۱                                     | مدیران سازمان من کارکنان را برای ارائه ایده‌های جدید یا تجدید نظر در ایده های قبلی تحریک می-کنند؟         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۱۲                                     | مدیران سازمان من کارکنان را برای بازنگری شیوه‌های قدیمی انجام امور ترغیب می-کنند؟                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۱۳                                     | مدیران سازمان من کارکنان را تشویق می کنند تا مشکلات را از زوایایی دیگر مورد بررسی قرار دهند؟              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۱۴                                     | مدیران سازمان من به عنوان عاملی محرک برای آگاه کردن کارکنان از مشکلات و حل آنها توسط کارکنان عمل می‌کنند؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۱۵                                     | مدیران سازمان من توانایی تحریک قوه خلاقیت، ابتکار و توانایی حل مسئله کارکنان را دارند؟                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>ملاحظات فردی</b>                    |   |                          |                          |                          |                          |
| ۱۶                                     | مدیران سازمان من نیازهای معقول کارکنان را تشخیص داده و به موقع رفع می‌نمایند؟                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۱۷                                     | مدیران سازمان من به کارکنان کمک می کنند تا بتوانند پتانسیل‌های بی‌نظیر خود را توسعه دهند؟                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۱۸                                     | مدیران سازمان من به عنوان مربی برای کمک و رفع نیازهای کارکنان نقش آفرینی می‌کنند؟                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



| ردیف  | سوال   | کاملاً موافق             | متوسط                    | مخالف                    | کاملاً مخالف             |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ۱۹  | مدیران سازمان من برای کارکنان احترام خاصی قائل هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۲۰  | مدیران سازمان من از تفویض اختیار (واگذاری مسئولیت) به عنوان وسیله‌ای جهت کمک به رشد کارکنان استفاده کنند؟      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>پاداش مشروط</b>                              |  |                          |                          |                          |                          |
| ۲۱  | مدیران سازمان من در قبال تحقق انتظارات روشن خود بر اساس استانداردها، پاداش می‌دهند؟                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۲۲  | مدیران سازمان من به وسیله پاداش در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کنند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۲۳  | مدیران سازمان من تلاش کارکنان را با پاداش جبران می‌کند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۲۴  | مدیران سازمان من وظایف و انتظارات شغلی را به منظور پرداخت پاداش مشخص می‌کنند؟                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>مدیریت مبتنی بر استثناء (فعال و غیرفعال)</b> |  |                          |                          |                          |                          |
| ۲۵  | مدیران سازمان من بر کار و عملکرد کارکنان دائماً نظارت می‌کند؟ (فعال)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۲۶  | مدیران سازمان من فقط در زمان بروز اشتباه و عدم رسیدن به استانداردها اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهند؟ (غیرفعال) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۲۷  | مدیران سازمان من استانداردها و نتیجه مورد انتظار را مشخص می‌کنند؟ (فعال و غیرفعال)                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۲۸  | مدیران سازمان من نتایج فراتر از انتظارات و استانداردها را از کارکنان نمی‌خواهد؟ (فعال و غیرفعال)               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۲۹  | مدیران سازمان من انحرافات و اشتباهات را به دقت بررسی و اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهند؟ (فعال و غیرفعال)       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>صداقت</b>                                    |  |                          |                          |                          |                          |
| ۳۰  | کارکنان سازمان من صداقت دارند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۳۱  | کارکنان سازمان من افرادی درستکار می‌باشند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۳۲  | کارکنان سازمان من متعهد به اصول اخلاقی می‌باشند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۳۳  | کارکنان سازمان من راستگو هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۳۴  | کارکنان سازمان من از دروغگویی دوری می‌کنند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>شایستگی یا صلاحیت</b>                        |  |                          |                          |                          |                          |
| ۳۵  | مدیران و کارکنان سازمان من دانش و مهارت های فنی لازم را دارا هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۳۶  | مدیران و کارکنان سازمان من دانش و مهارت های لازم برای انجام وظایف را دارا هستند؟                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۳۷  | مدیران و کارکنان سازمان من سرعت کافی برای انجام وظایف را دارا هستند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>ثبات</b>                                     |  |                          |                          |                          |                          |
| ۳۸  | کارکنان سازمان من قابل پیش‌بینی می‌باشند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| ردیف                | سوال   | کاملاً موافق             | متوسط                    | مخالف                    | کاملاً مخالف             |
|---------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ۳۹                  | کارکنان سازمان من قضاوت و برخورد مناسبی در وضعیت‌های پیش آمده از خود نشان می‌دهند؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۴۰                  | کارکنان سازمان من دارای ثبات رفتار می‌باشند؟                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۴۱                  | کارکنان سازمان من حرف و عملشان یکسان است؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۴۲                  | کارکنان سازمان من قابل اعتماد هستند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>وفاداری</b>      |  |                          |                          |                          |                          |
| ۴۳                  | کارکنان سازمان من از آبروی کارکنان دیگر حفاظت می‌کنند؟                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۴۴                  | کارکنان سازمان من از رفتار فرصت‌طلبانه پرهیز می‌کنند؟                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۴۵                  | کارکنان سازمان من خیرخواهانه رفتار می‌کنند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۴۶                  | کارکنان سازمان من صادقانه به رفاه کارکنان دیگر توجه دارند؟                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۴۷                  | کارکنان سازمان من دارای حسن نیت می‌باشند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>رک و روراستی</b> |  |                          |                          |                          |                          |
| ۴۸                  | کارکنان سازمان من به آنچه که قول داده‌اند، عمل می‌کنند؟                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۴۹                  | کارکنان سازمان من بی‌تناقض عمل می‌کنند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۵۰                  | کارکنان سازمان من تمام حقیقت را بازگو می‌کنند نه بخشی از آن‌را؟                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۵۱                  | به کارکنان سازمان من می‌توان تمام حقیقت را بازگو کرد؟                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>تجربه‌گرایی</b>  |  |                          |                          |                          |                          |
| ۵۲                  | کارکنان سازمان من تمایل به کنجکاوی دارند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۵۳                  | کارکنان سازمان من انعطاف‌پذیر و پویا هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۵۴                  | کارکنان سازمان من علاقمند تجربه کردن امور جدید هستند؟                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۵۵                  | کارکنان سازمان من ریسک‌پذیر هستند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۵۶                  | کارکنان سازمان من به احساسات درونی خود توجه می‌کنند؟                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>وظیفه‌شناسی</b>  |  |                          |                          |                          |                          |
| ۵۷                  | کارکنان سازمان من مسئولیت‌پذیر هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۵۷                  | کارکنان سازمان من سخت‌کوش هستند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۵۹                  | کارکنان سازمان من هدف‌گرا هستند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۶۰                  | کارکنان سازمان من کارآمد هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۶۱                  | کارکنان سازمان من افرادی آرام هستند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>برون‌گرایی</b>   |  |                          |                          |                          |                          |
| ۶۲                  | کارکنان سازمان من مشتاق و ماجراجو هستند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| ردیف  | سوال  | کاملاً موافق             | متوسط                    | مخالف                    | کاملاً مخالف             |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ۶۳  | کارکنان سازمان من افرادی اجتماعی هستند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۶۴  | کارکنان سازمان من افرادی فعال و پر تحرک هستند؟                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۶۵  | کارکنان سازمان من افرادی خوشبین هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۶۶  | کارکنان سازمان من افرادی قاطع هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>سازگاری یا توافق‌پذیر</b>                  |   |                          |                          |                          |                          |
| ۶۷  | کارکنان سازمان من روحیه همکاری و هماهنگی بالایی دارند؟                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۶۸  | کارکنان سازمان من افرادی با گذشت هستند؟   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۶۹  | کارکنان سازمان من فرمانبردار و مطیع هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۷۰  | کارکنان سازمان من خود را با شرایط دشوار وفق داده و کنترل بیشتری بر رفتار خود دارند؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۷۱  | کارکنان سازمان من به جای رقابت بیشتر تمایل به کمک کردن به دیگران دارند؟             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>روان‌رنجوری</b>                            |   |                          |                          |                          |                          |
| ۷۲  | کارکنان سازمان من دچار اضطراب و ترس هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۷۳  | کارکنان سازمان من افرادی عصبانی هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۷۴  | کارکنان سازمان من دارای عزت نفس پایین هستند؟  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۷۵  | کارکنان سازمان من افرادی زودرنج و حساس هستند؟                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۷۶  | کارکنان سازمان من دچار خشم و کینه‌ورزی هستند؟                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>درک اهداف مشترک چشم‌انداز توسط کارکنان</b> |   |                          |                          |                          |                          |
| ۷۷  | کارکنان سازمان من اهداف آینده سازمان خود را درک و تجربه کرده‌اند؟                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۷۸  | کارکنان سازمان من اهداف آینده سازمان خود را تفسیر می‌کنند؟                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۷۹  | کارکنان سازمان من با اهداف کلیدی سازمان هم‌راستا می‌باشند؟                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۸۰  | کارکنان سازمان من در اهداف آینده سازمان مشارکت می‌کنند؟                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>حمایت از نوآوری</b>                        |   |                          |                          |                          |                          |
| ۸۱  | در سازمان من از نوآوری و ابتکار حمایت می‌شود؟                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۸۲  | در سازمان من از رفتارهای ریسک‌پذیر حمایت می‌شود؟                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۸۳  | در سازمان من برای کارکنان یک محیط چالش‌برانگیز ایجاد می‌کنند؟                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۸۴  | کارکنان سازمان من باور دارند که از خلاقیت و نوآوری حمایت می‌شود؟                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۸۵  | کارکنان سازمان من از ارائه ایده‌های نو نمی‌ترسند؟                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>تامین منابع نوآوری</b>                     |   |                          |                          |                          |                          |

| ردیف                                 | سوال   | کاملاً موافق             | متوسط                    | مخالف                    | کاملاً مخالف             |
|--------------------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ۸۶                                   | در سازمان من منابع نوآوری تامین می‌شود؟                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۸۷                                   | در سازمان من منابع کافی برای نوآوری تخصیص داده می‌شود؟                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۸۸                                   | در سازمان من منابع نوآوری وجود دارد؟                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>تولید و ارائه ایده</b>            |  |                          |                          |                          |                          |
| ۸۹                                   | کارکنان سازمان من توانایی انجام کار به روشها و شیوه های جدید را دارند؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۹۰                                   | کارکنان سازمان من اغلب ایده‌های جدید و نوآورانه دارند؟                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۹۱                                   | کارکنان سازمان من اغلب برای مسائل راه حل های خلاقانه دارند؟            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۹۲                                   | کارکنان سازمان من توانایی توسعه و ترکیب ایده های جدید را دارند؟        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>تفکر خلاقانه</b>                  |  |                          |                          |                          |                          |
| ۹۳                                   | من اطمینان دارم که توانایی حل مشکلات به صورت خلاقانه را دارم.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۹۴                                   | من احساس می‌کنم در تولید ایده های جدید خوب هستم.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۹۵                                   | من توانایی کشف راه حل های جدید برای مشکلات را دارم.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>مهارت و توانایی تولید خلاقانه</b> |  |                          |                          |                          |                          |
| ۹۶                                   | من دانش کافی برای حل مشکلات به صورت خلاقانه را دارم.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۹۷                                   | من بیشتر از دیگران مهارت (استعداد یا توانایی) توسعه ایده ها را دارم.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ۹۸                                   | من مهارت و توانایی تولید ایده های جدید و خلاق را دارم                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی