

# نقش احساس انرژی در رابطه رهبری تحولی با درگیر شدن کارکنان در خلاقیت کاری

نویسندگان: فریبا پاداش<sup>۱\*</sup>، دکتر محسن گل پرور<sup>۲</sup>، دکتر حمید آتش پور<sup>۳</sup>  
حمید دوازده‌امامی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد روان شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان اصفهان
۲. استادیار گروه روان شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان اصفهان
۳. کارشناس ارشد مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان اصفهان

\*Email: fariba.padash@yahoo.com

## چکیده

پژوهش با هدف بررسی نقش احساس انرژی در رابطه رهبری تحولی با درگیر شدن کارکنان در خلاقیت کاری، به مرحله اجرا در آمد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان کارخانه حایر که ۵۲۵ نفر (تابستان ۱۳۸۸) بودند، تشکیل دادند. از این جامعه آماری ۳۳۲ نفر، به شیوه نمونه گیری طبقه‌ای سهمی برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل: پرسشنامه ۸ سؤالی احساس انرژی (اتواتر و کارملی، ۲۰۰۹)، پرسشنامه ۲۲ سؤالی رهبری تحولی (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰) و پرسشنامه ۹ سؤالی خلاقیت در کار (تایرنی و همکاران، ۱۹۹۹) بودند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش از طریق تحلیل همبستگی پیرسون، الگوسازی معادلات ساختاری و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای، مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی نشان داد که: بین احساس انرژی با رهبری تحولی و خلاقیت در کار رابطه مثبت و معنادار ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. نتایج حاصل از الگوسازی معادلات ساختاری، الگوی پژوهش را مبنی بر تأثیر رهبری تحولی بر احساس انرژی کارکنان و سپس تأثیر احساس انرژی بر خلاقیت در کار را مورد تأیید قرار داد. نتایج تحلیل رگرسیون واسطه‌ای نیز نشان داد که احساس انرژی در کار، نقش متغیر واسطه‌ای را بین رهبری تحولی با خلاقیت در کار ایفاء می‌کند. در این پژوهش به عنوان محدودیت، خلاقیت بصورت خودگزارش‌دهی اندازه‌گیری شده و کلیه پرسشنامه‌های پژوهش در یک زمان توسط شرکت‌کنندگان پاسخ داده شدند. پیشنهاد مبتنی بر نتایج پژوهش آن که مهارت‌های رهبری تحولی طی کارگاه‌های آموزشی به مدیران و سرپرستان، آموزش داده شود.

**کلید واژه‌ها:** احساس انرژی در کار، رهبری تحولی، خلاقیت در کار

## دانشور

رفار

تربیت و اجتماع

- دریافت مقاله: ۸۸/۸/۲۴
- پذیرش مقاله: ۸۹/۸/۱۶

Scientific-Research Journal  
of Shahed University  
Seventeenth Year,  
No.45  
Feb.-Mar. 2011  
Education and Society

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هفدهم - دوره جدید  
شماره ۴۵  
اسفند ۱۳۸۹

## مقدمه

انرژی در کار می‌شود. برنز<sup>۸</sup> برای اولین بار نظریه رهبری تحولی را مطرح نمود و بدنبال آن باس و اولیو (Bass & Aovlio) این نظریه را بسط و گسترش بخشیدند [۴ و ۵]. بر اساس نظر این محققان، رهبری تحولی دارای چهار مشخصه است: الگو برداری نقش فرهمندانه<sup>۹</sup>، توجه یا التفات فردی<sup>۱۰</sup> به کارکنان، انگیزش الهام بخش<sup>۱۱</sup> و تحریک هوشمندانه<sup>۱۲</sup>. رهبران تحول گرا با استفاده از رفتارهای فرهمندانه، تحسین، احترام و وفاداری را به کارکنان الهام می‌بخشند و بر اهمیّت داشتن اهداف و مأموریت جمعی مشترک هنگام کار در سازمان تأکید می‌کنند. از طریق توجه و التفات فردی این گونه رهبران با برقراری رابطه فرد به فرد با تک تک کارکنان، سعی در فهم و توجه به نیازها، مهارتها و آمال متفاوت پیروان خود نموده و از طریق انگیزش الهام بخش نیز چشم‌اندازهای مهیجی را برای آینده صورت بندی می‌کنند و به پیروان خود نشان می‌دهند چگونه می‌توانند به این اهداف در آینده دست یابند. در همین چهارچوب رهبران تحول گرا باور و عقیده توانمندی را در دست یابی به اهداف، در تعاملات خود با کارکنانشان به آنها منتقل می‌کنند. و بالاخره در تحریک هوشمندانه نیز این رهبران علایق کارکنان خود را بسط داده و سعی می‌کنند تا کارکنان را ترغیب نمایند تا در باب مشکلات کهنه و قدیمی به شیوه‌های جدیدی بیندیشند [۸-۶]. به باور الکنس و کلس<sup>۱۳</sup> ویژگی‌های رهبران تحول‌گرا به شدت با تعیین کننده‌های موقعیتی نوآوری و خلاقیت یعنی چشم انداز، حمایت برای نوآوری، خودمختاری، تشویق و ترغیب، تصدیق و چالش انگیزی همخوانی دارند [۹]. شواهد پژوهشی موجود نیز در سطح روابط ساده بین رهبری تحولی و خلاقیت رابطه مثبت ۰/۱۷ را نشان می‌دهد [۱۰].

احساس انرژی در کار<sup>۱</sup> متغیر به نسبت جدیدی است که بواسطه نقشی که می‌تواند در خلاقیت<sup>۲</sup> و نوآوری<sup>۳</sup> در محیط‌های کار داشته باشد به شدت مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس پیشینه نظری و پژوهشی که مرور خواهد شد، این متغیر یک متغیر واسطه‌ای<sup>۴</sup> است که رابطه بین رفتار و سبک رهبری مدیران و سرپرستان را با خلاقیت کاری کارکنان در محیط‌های کار تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر اساس گزارش آمابایل<sup>۵</sup> تا اوایل دهه ۱۹۸۰، تحقیقات معطوف به خلاقیت بطور جدی بر ویژگی‌های شخصیتی و سبک کار افراد خلاق و تمایز آنها از افراد عادی متمرکز بوده است [۱]. این تمرکز به این دلیل دارای محدودیت است که در آن به نقش متغیرهای موقعیتی و محیطی بی توجهی شده است. در همان اوایل دهه ۱۹۸۰، تحقیق پیشگامانه آمابایل در باب نظریه مؤلفه‌ای خلاقیت<sup>۶</sup> نشان داد که رهبران و مدیران در محیط‌های کار می‌توانند هم فراوانی و هم سطح رفتارهای خلاقانه را در افراد تحت سرپرستی خود تحت تأثیر قرار دهند [۲ و ۳]. همین امر باعث گردید تا توجه پژوهشگران به نقش مدیران و سرپرستان و دیگر عوامل موقعیتی برای خلاقیت جلب شود. همین روند تحقیقاتی در نهایت در دهه اول هزاره سوم میلادی باعث طرح متغیرهای واسطه‌ای در رابطه بین سبک‌های رهبری مختلف با خلاقیت در کار گردید. یکی از متغیرهای مطرح شده در این حوزه، احساس انرژی در کار است. بر همین اساس و همسو با روندهای تحقیقاتی موجود در باب سبک‌های رهبری، احساس انرژی و خلاقیت در کار، این پژوهش با توجه به الگوی ارائه شده در شکل ۱ به مرحله اجرا در آمد.

بر اساس آنچه که در شکل ۱ ارائه شده، چنین فرض شده که رهبری تحولی<sup>۷</sup> باعث تأثیر مستقیم بر احساس

<sup>1</sup> Feeling of energy at work

<sup>2</sup> Creativity

<sup>3</sup> Innovation

<sup>4</sup> Mediator

<sup>5</sup> Amabile

<sup>6</sup> Componential theory of creativity

<sup>7</sup> Transformational leadership

<sup>8</sup> Burns

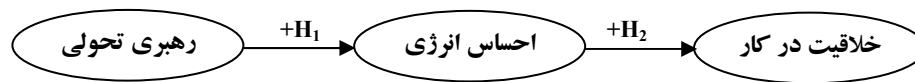
<sup>9</sup> Charismatic role modeling

<sup>10</sup> Individualized consideration

<sup>11</sup> Inspirational motivation

<sup>12</sup> Intellectual stimulation

<sup>13</sup> Elkins & Keller



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش از رابطه بین رهبری تحولی، احساس انرژی در کار و خلاقیت در کار

بالا می‌برد. خلاقیت که در واقع خلق ایده‌های جدید و نوآورانه است، به شدت نیازمند فرایندهای شناختی بسط یافته و پیچیده است. در مدلی که اسپریتزر، ساجلیف، داتون، سانن شاین و گرت<sup>۳</sup> ارائه نموده‌اند نیز متغیرهای زمینه‌ای و موقعیتی، تلاش و کوشش و تجربه حالات روانی مثبت را افزایش می‌دهند [۱۴]. بویژه پیوندهای انسانی مثبت و حمایت‌گرانه در محیط‌های کاری می‌توانند، حالات روانی مثبت که بخش قابل‌توجهی از آن در احساس انرژی نمود می‌یابد را تقویت نمایند [۱۵]. رهبران تحول‌گرا بطور جدی دارای چنین ویژگی‌هایی هستند [۱۶-۱۸]. اتواتر و کارملی و گامش لوق لو وایلسو در پژوهش‌های خود بخوبی نقش رفتار رهبران و سرپرستان را در احساس توانمندی، انگیزش درونی و احساس انرژی نشان داده‌اند [۱۰ و ۱۳]. بر این اساس سه فرضیه اصلی برای این پژوهش در نظر گرفته شد.

فرضیه اول: رهبری تحولی با احساس انرژی در کار در کارکنان دارای رابطه مثبت است.

فرضیه دوم: احساس انرژی در کار با خلاقیت در کار دارای رابطه مثبت است.

فرضیه سوم: احساس انرژی در کار رابطه بین رهبری تحولی را با خلاقیت در کار واسطه‌گری می‌کند.

### روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان مرد کارخانه حایر در شهرک صنعتی مورچه خورت اصفهان در تابستان ۱۳۸۸ تشکیل داده‌اند. تعداد کل کارکنان این کارخانه در دوره زمانی یاد شده ۵۲۵ نفر بوده است. از

اما در کنار شواهد نظری و پژوهشی ارائه شده، شواهد وسیع‌تری حاکی از تأثیر رهبران تحول‌گرا بر احساس انرژی کارکنان است. این همان مسیر H1 (فرضیه اول در این پژوهش) در شکل ۱ است.

نظریه هماهنگی<sup>۱</sup> کوئین و داتون<sup>۲</sup> نظریه‌ای برای تبیین نحوه ارتباط بین پیوندهای انسانی و احساس انرژی است. این نظریه چنین بیان می‌کند که محاورات مثبت یادگیر شدن در روابط بین فردی مثبت، موجب افزایش احساس انرژی در افراد می‌شود. این امر به این دلیل است که این نوع روابط باعث تقویت احساس تعلق، شایستگی و خودمختاری می‌شود [۱۱]. چنانکه اشاره شد، از مشخصه‌های اصلی رهبران تحول‌گرا برقراری ارتباط صمیمی‌مانه، الهام بخش و انسانی است. این ویژگی‌ها به شدت می‌توانند موجب نشاط، ارزشمندی، سرزندگی و احساس انرژی در افراد گردند. شواهد پژوهشی این حوزه نیز حاکی از آن است که کیفیت روابط مثبت بین سرپرستان و مدیران باعث می‌شود تا کارکنان احساس انرژی بیشتری بکنند [۱۲ و ۱۳].

بدنبال احساس انرژی بیشتر در کارکنان، گرایش به خلاقیت در کار نیز بالا می‌رود. از لحاظ نظری صرف زمان و انرژی از مؤلفه‌های اصلی برای خلاقیت هستند [۱۳]. چنین روندی بر پایه نظریات متعددی که اکنون در حوزه رابطه احساس انرژی و درگیری در کار خلاقانه وجود دارد، بخوبی دیده می‌شود. بر اساس نظریات موجود، حالات هیجانی و عاطفی تجربه شده در موقع احساس انرژی و سرزندگی، بستر و زمی‌نه لازم را برای بسط و گسترش ظرفیتهای و مهارتهای شناختی در افراد

<sup>1</sup> Coordination theory

<sup>2</sup> Quinn & Dutton

<sup>3</sup> Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant

پایائی آن در خارج از ایران در حد مطلوبی گزارش شده است [۲۰]. این پرسشنامه قبلاً در ایران ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است [۲۱]، به ترتیبی که تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۶</sup> با چرخش از نوع واریماکس<sup>۷</sup>، ۲۲ سؤال این پرسشنامه را بر روی ۴ عامل (و نه ۶ عامل آنگونه که در فرم انگلیسی آن معرفی شد) موسوم به الگوی نقش هوشمندانه (۱۳ سؤال و آلفای کرونباخ ۰/۹۵)، اهداف گروهی (۴ سؤال و آلفای کرونباخ ۰/۹۳)، حمایت شخصی (۲ سؤال و همبستگی دو گویه ۰/۶۳ معنادار در سطح  $P < ۰/۰۱$ ) و انتظارات عملکرد بالا (۳ سؤال و آلفای کرونباخ ۰/۵۳) قرار داده است. برای اطمینان خاطر از روایی سازه<sup>۸</sup> این پرسشنامه، ۲۲ سؤال آن در پژوهش حاضر دوباره مورد تحلیل عاملی قرار گرفت. بر اساس KMO برابر با ۰/۹۲ و آزمون کرویت بارتلت معنادار در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  و همچنین بر مبنای ارزشهای ویژه بالاتر از ۱ و نمودار اسکری<sup>۹</sup>، در این پژوهش نیز همان چهار عامل بدست آمده در مطالعه قبلی در ایران [۲۱] با ترکیبی یکسان بدست آمد. در این پژوهش آلفای کرونباخ چهار عامل اهداف گروهی، حمایت شخصی (در سطح همبستگی دو گویه)، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۶۶ (همبستگی معنادار در سطح  $P < ۰/۰۱$ )، ۰/۹۴ و ۰/۶ بدست آمد. از مجموع کل امتیازات چهار عامل، یک نمره کلی برای رهبری تحولی بدست می‌آید. در این پژوهش از نمره کلی رهبری تحولی در تحلیلها استفاده شده است [۱۳]. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: سرپرست ما کارکنان را ترغیب می‌کند تا بصورت تیمی و گروهی کار کنند. این سؤال مربوط به خرده مقیاس اهداف گروهی است.

۲. احساس انرژی در کار: برای اندازه گیری احساس انرژی در محیط کار از پرسشنامه ۸ سؤالی معرفی شده توسط اتواتر و کارملی [۱۳] که با استفاده از مقیاس پنج

این تعداد با استفاده از نمونه گیری طبقه‌ای تصادفی ۳۳۲ نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. البته تعداد نمونه اولیه ۳۵۰ نفر در نظر گرفته شده بود که پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها، ۱۸ پرسشنامه (معادل ۵/۱ درصد) برای تحلیل غیر معتبر تشخیص داده شد، لذا تعداد نمونه به ۳۳۲ نفر تقلیل یافت. نمونه گیری طبقه‌ای انجام شده نیز بر اساس نسبت حجم هر بخش از این کارخانه به کل کارکنان تمام بخش‌ها و از طریق فهرست اسامی کارکنان انجام شده است. از ۳۳۲ نفر نمونه نهایی، اکثریت متأهل (۲۶۳ نفر معادل ۷۸/۹ درصد) بوده‌اند. بیش از نیمی از اعضای گروه نمونه نیز (معادل ۱۹۵ نفر و ۵۸/۷ درصد) دارای تحصیلات متوسطه و شاغل در مشاغل فنی (۳۱۶ نفر و ۹۵/۱ درصد) نیازمند خلاقیت (۲۷۲ نفر معادل ۸۱/۹ درصد) بوده‌اند. می‌انگین سنی اعضای نمونه ۲۹/۷۶ سال (با انحراف معیار ۵/۵۰۴)، می‌انگین سابقه شغلی کلی ۶/۹۷ (با انحراف معیار ۴/۹۷) و می‌انگین سابقه کار در کارخانه حایر ۳/۸۴ سال (با انحراف معیار ۲/۱۸) بود. لازم به ذکر است که انتخاب ۳۳۲ نفر نمونه از ۵۲۵ نفر در راستای نیازمندی الگوسازی معادله ساختاری به نمونه‌های بزرگ بوده است [۱۹]. از سه ابزار زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده بعمل آمده است.

۱. پرسشنامه رهبری تحولی: برای سنجش رهبری تحولی از پرسشنامه ۲۲ سؤالی معرفی شده توسط پودساکف، مکینزی، مورمن، اسکات و فتر<sup>۱</sup> که دارای شش خرده مقیاس اهداف گروهی (Group goals)، ۴ سؤال)، حمایت شخصی<sup>۲</sup>، ۴ سؤال)، الگوی نقش مناسب<sup>۳</sup>، ۳ سؤال)، تحریک هوشمندانه (۳ سؤال)، انتظارات عملکرد بالا<sup>۴</sup>، ۳ سؤال) و صورت بندی چشم انداز<sup>۵</sup>، ۵ سؤال) می‌باشد استفاده بعمل آمد [۲۰]. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه هفت درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) و شواهد و روایی و

<sup>1</sup> Podsakof, Mackenzie, Moorman, Scott & Fetter

<sup>2</sup> Personal support

<sup>3</sup> Favourable role model

<sup>4</sup> High performance expectancies

<sup>5</sup> Vision articulation

<sup>6</sup> Exploratory factor analysis

<sup>7</sup> Varimax rotation

<sup>8</sup> Construct validity

<sup>9</sup> Scree Plot

می‌شوم. مجموعه ۳۹ سؤال سه پرسشنامه پژوهش همراه با اطلاعات مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی بین ۸ تا ۱۲ دقیقه توسط اعضای گروه نمونه به شیوه خود گزارش دهی پاسخ داده شده‌اند.

داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، الگوسازی معادله ساختاری<sup>۲</sup> و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل‌های یاد شده با استفاده از<sup>۳</sup> و<sup>۴</sup> صورت پذیرفته است.

### یافته ها

در جدول ۱ همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش همراه با می‌انگین و انحراف معیار آنها ارائه شده است.

چنانکه در جدول ۱ مشاهده می‌شود، احساس انرژی در کار با خلاقیت در کار ( $r = ۰/۶۱۲$ ) و با رهبری تحولی ( $r = ۰/۳۵$ ) و خلاقیت در کار نیز با رهبری تحولی ( $r = ۰/۲۳۳$ ) دارای رابطه مثبت و معنادار ( $P < ۰/۰۱$ ) می‌باشند.

بر اساس ضرایب همبستگی گزارش شده در جدول ۱، بین احساس انرژی در کار با خلاقیت در کار،  $۳۷/۴$  درصد واریانس مشترک، بین احساس انرژی در کار با رهبری تحولی،  $۱۲/۲$  درصد واریانس مشترک و بین رهبری تحولی و خلاقیت در کار نیز  $۵/۴$  درصد واریانس مشترک وجود داشته است. در جدول ۲ نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری ارائه شده است.

چنانکه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، رهبری تحولی با تبیین  $۱۲/۲$  درصد از واریانس احساس انرژی در کار دارای ضریب بتای استاندارد  $۰/۳۵$  برای احساس انرژی در کار بوده است. در ردیف دوم جدول ۲ نیز چنانکه دیده می‌شود،  $۳۷/۴$  درصد از واریانس خلاقیت در کار از طریق احساس انرژی با ضریب بتای استاندارد  $۰/۶۱۲$  تبیین شده است. آزمون اثرات مستقیم و غیر مستقیم

درجه‌ای پاسخ داده می‌شود (هرگز = ۱ تا همی‌شه = ۵) استفاده به عمل آمد.

این سؤالات احساس نشاط، سرزندگی و پر انرژی بودن در محیط کار را اندازه گیری می‌کنند و شواهد روایی و پایائی آن (به ترتیب بر حسب تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی و آلفای کرونباخ) مطلوب است [۱۳]. در این پژوهش روایی سازه این پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و چرخش از نوع واریماکس مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج این تحلیل با KMO برابر با  $۰/۸۹$  و آزمون کرویت بارتلت  $۱۱۳۷/۹۸$  ( $P < ۰/۰۰۱$ ) و بر مبنای ارزش ویژه بالاتر از ۱ و اسکری پلات، یک عامل که همان احساس انرژی در محیط کار محسوب می‌شود بدست آمد. آلفای کرونباخ این ۸ سوال در این پژوهش  $۰/۹۱$  و یک نمونه سؤال آن نیز به این شرح است: کار در این سازمان به من انرژی مثبت می‌دهد.

۳. خلاقیت در کار: برای سنجش خلاقیت در کار از پرسشنامه ۹ سؤالی معرفی شده توسط تایرنی، فارمروگرائن<sup>۱</sup> [۲۲] که بصورت خود گزارش دهی پاسخ داده شده است، استفاده بعمل آمد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه نیز پنج درجه‌ای (هرگز = ۱ تا همی‌شه = ۵) و سؤالات آن گرایشات شناختی و رفتاری مطرح برای خلاقیت در محیط کار را اندازه گیری می‌کند. تایرنی و همکاران روایی سازه و پایائی مبتنی بر همسازی (سازگاری) درونی این پرسشنامه را در حد مطلوبی گزارش نموده‌اند [۲۲]. تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس بر روی ۹ سؤال این پرسشنامه در پژوهش حاضر با KMO برابر با  $۰/۹۲$  و آزمون کرویت بارتلت  $۴۹۰۳/۰۳۳$  ( $P < ۰/۰۰۱$ )، کلیه ۹ سؤال را بر روی یک عامل که همان خلاقیت در کار محسوب می‌شود قرار داد. آلفای کرونباخ بدست آمده برای این ۹ سؤال برابر با  $۰/۸۷$  و یک نمونه سؤال آن نیز به این شرح است: همواره بدنبال ایده‌های جدید برای مشکلات و مسائلی هستم که در حین کار با آنها مواجه

<sup>2</sup> Structure equation modeling

<sup>3</sup> SPSS (Statistical Package for Social Science)

<sup>4</sup> AMOS (Analysis of Moment Structure)

<sup>1</sup> Tierney, Farmer & Graen

تنهایی بود. اما زمانی که رهبری تحولی در کنار احساس انرژی در کار برای پیش بینی خلاقیت در کار به کار رفت، توان پیش بینی رهبری تحولی برای خلاقیت در کار غیر معنادار گشت ( $P > 0/05$ ). این شرایط حاکی از آن است که احساس انرژی در کار یک متغیر واسطه‌ای کامل در رابطه رهبری تحولی با خلاقیت در کار است. در شکل ۲ شاخص‌های آماری مربوط به الگوی پژوهش ارائه شده است.

رهبری تحولی و احساس انرژی در کار بر خلاقیت کارکنان حاکی از معناداری ( $p < 0/01$ ) این اثرات بود، به اضافه اینکه تأثیر غیر مستقیم رهبری تحولی (از طریق احساس انرژی در کار) بر خلاقیت کارکنان بصورت استاندارد  $0/214$  و معنادار می‌باشد. تحلیل رگرسیون واسطه‌ای انجام شده (نتایج آن بصورت جدول برای جلوگیری از طولانی شدن مقاله ارائه نشده است). حاکی از معنادار بودن ضریب پیش‌بینی خلاقیت در کار از طریق رهبری تحولی به

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

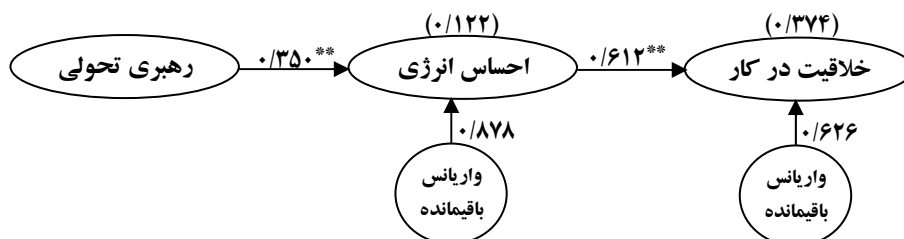
ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	احساس انرژی	خلاقیت در کار
۱	احساس انرژی در کار	۲۹/۱۷	۷/۲۳	-	-
۲	خلاقیت در کار	۳۰/۹۸	۷/۰۲	۰/۶۱۲**	-
۳	رهبری تحولی	۱۰۳	۲۲/۴	۰/۳۵۰**	۰/۲۳۳**

\*\*  $P < 0/01$

جدول ۲: نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری در باب الگوی مفهومی پژوهش (شکل ۱)

ردیف	مسیرها	B	SE	$\beta$	$R^2$	$\chi^2$	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
۱	رهبری تحولی ← احساس انرژی	۰/۱۱۳**	۰/۰۱۷	۰/۳۵۰	۰/۱۲۲	۰/۲۲۸	۱/۲۴۷	۱	۰/۹۹۷	۰/۹۹۹	۱	۰
۲	احساس انرژی ← خلاقیت در کار	۰/۵۹۵	۰/۰۴۲	۰/۱۲	۰/۷۴	۰/۶۲۶						

\*\*  $P < 0/01$



شکل ۲: شاخص‌های آماری مربوط به الگوی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

سه فرضیه پژوهش بر اساس آنچه در جدول ۱ و ۲ (همراه با شکل ۲) ارائه شد مورد تأیید قرار گرفت. مطابق فرضیه اول و دوم، رهبری تحولی با احساس انرژی در کار و احساس انرژی در کار با خلاقیت در کار رابطه مثبت و معنادار داشتند. در فرضیه سوم نیز پیش بینی شده بود که احساس انرژی در کار نقش یک متغیر واسطه‌ای را در رابطه بین رهبری تحولی با خلاقیت در کار ایفاء می‌کند که این فرضیه نیز مورد تأیید قرار گرفت. شواهد حاصل از این پژوهش با نظرات و یافته‌های محققان و نظریه پردازان چندی از جمله باس و اولیو [۵]، باس [۸-۶]، گامش لوقلو و ایلسو [۱۰]، کئوئین و داتون [۱۱]، کئوئین [۱۲] و اتواتر و کارملی [۱۳] همسویی نسبی نشان می‌دهد. در درجه اول در راستای تبیین رابطه رهبری تحولی با احساس انرژی کارکنان در کار می‌توان گفت که رهبران تحول گرا از طریق مشخصه‌های معطوف به سبک رهبری خود، زمی‌نه احساس انرژی در کارکنان را فراهم می‌آورند.

به باور پژوهشگران این پژوهش رهبران تحول گرا از طریق ویژگی‌های رفتاری- سرپرستی خود چندین خدمت به کارکنان تحت امر خود می‌کنند. یکی از مهمترین این خدمات فضا سازی انگیزشی و هیجانی است. انسان در هر محیطی که باشد موجودی با نیازهای فردی و اجتماعی خاص است. از جمله نیازهایی که در فضاهای اجتماعی و کاری بخوبی نمایان می‌شود، نیاز به تعلق، نیاز به معناداری امور و کارها، نیاز به خود مختاری و آزادی انتخاب و نیاز به شایستگی و اطمینان به خود است. هر یک از این نیازها از طریق دو حوزه یعنی نوع فعالیتها و نوع روابط و تعاملات با دیگر افراد فرصت پیدا می‌کنند تا ارضاء شوند. در صورتی که نوع فعالیتی که فرد انجام می‌دهد در کنار روابط و تعاملات با دیگر انسان‌ها

ماهیت مثبت و رضایت بخش داشته باشد، انسان‌ها با تجربه حالات هیجانی و عاطفی مثبت، احساس نشاط و سرزندگی خواهند کرد. مدیران و سرپرستان بواسطه نقش سرپرستی که دارند (این امر به آنها قدرت رسمی و غیر رسمی لازم را می‌دهد) در جایگاه مناسبی برای تأثیرگذاری بر حالات هیجانی و عاطفی مثبت (یا منفی) تجربه شده در کارکنان خود هستند. وقتی یک مدیر یا سرپرست مشخصاتی نظیر توجه و التفات شخصی به کارکنان، هدایت و راهنمایی آنها در زمانهای مورد نیاز، ارائه باز خوردهای حمایتی و اطمینان بخش، ارائه اهداف فردی - سازمانی یکپارچه و الهام بخش (و تا اندازه زیادی مهیج) باشد، بستر لازم را برای افزایش سطح انرژی کارکنان در کار فراهم می‌آورد. این مشخصات همگی مشخصات مطرح برای رهبرانی با سبک تحول گرا هستند. رابطه مثبت به دست آمده بین رهبری تحولی با احساس انرژی در کار نیز تا اندازه زیادی در همین راستاست. علاوه بر این، یک رهبر تحول گرا می‌باید تعهد و مسئولیت شناسی قابل توجهی نسبت به مجموعه تحت سرپرستی خود همراه با اهداف سازمان به طور همزمان داشته باشد. این تعهد و مسئولیت شناسی مستلزم صرف انرژی و نیرو است. به همین دلیل از طریق الگوی نقش بودن نیز رهبران تحول گرا احساس انرژی و نشاط را به کارکنان خود منتقل می‌کنند.

اما در یک فرایند زنجیره‌ای (مطابق آنچه که در شکل ۱ و ۲ ارائه شد) احساس انرژی در کار نیز باعث تقویت سطح خلاقیت در کار کارکنان می‌شود. این یافته نیز تا اندازه‌ای قابل توجهی با یافته‌های اتواتر و کارملی [۱۳] همسو است. در پیشینه‌ی تحقیقات صورت گرفته بر روی خلاقیت، احساس انرژی بعنوان یکی از عناصر ضروری برای خلاقیت در محیط‌های کار معرفی شده است. نقش احساس انرژی در خلاقیت به دو کارکرد مطرح برای احساس انرژی

سؤگیری واریانس مشترک<sup>۱</sup> رخ داده باشد. در این راستا شاید ضروری باشد تا در آینده تحقیقاتی از این دست به صورت دو مرحله‌ای (هر مرحله یک مجموعه از پرسشنامه‌های پژوهش و نه همه آنها بصورت یکجا) به مرحله اجرا در آیند. دومین محدودیت مربوط به شیوهی خود گزارش‌دهی خلاقیت می‌باشد. در این راستا می‌توان علاوه بر خود گزارش‌دهی از گزارش‌دهی همکاران و سرپرست نیز استفاده کرد. باور پژوهشگران پژوهش حاضر این است که در زنجیره روابط بین رهبری تحولی ← احساس انرژی ← خلاقیت در کار، متغیرهای واسطه‌ای فاصله دار دیگری نظیر نیازهای اجتماعی (تعلق و پیوند) و فردی (نیاز به شایستگی و اعتماد به خود)، مثبت اندیشی و ظرفیتهای شناختی - پردازشی مطرح هستند که لازم است پژوهشگران علاقه‌مند آنها را در مدل‌هایی که شبیه به مدل پژوهش حاضر خواهد بود بررسی نمایند. این پژوهشها به نظر می‌رسد که در روشن سازی مرزهای دانش بشری در حوزه نقش سبکهای رهبری و احساس انرژی بر خلاقیت خدمت شایسته‌ای باشند. در سطح کاربردی نیز می‌توان این پیشنهاد را مطرح کرد: بستر سازی خلاقیت در کارکنان مطابق یافته‌های این پژوهش تا اندازه‌ای می‌تواند با تقویت مشخصه‌ها و ویژگی‌های رهبری تحولی (نظیر تأکید بر اهداف گروهی و مشترک، ارائه چشم انداز مهیج، توجه و التفات شخصی، ارائه الگوهای رفتاری و عملکردی هوشمندانه) فراهم شود. شاید بهترین شیوه برای تقویت ویژگی‌های رهبری تحولی در سرپرستان و مدیران می‌انی و بالاتر، برنامه ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی غیر فشرده در مورد رهبری تحولی باشد.

باز می‌گردد. کارکرد اول اینکه احساس انرژی در محیط کار می‌تواند باعث شود تا افراد منابع و حمایت‌های کاری بیشتر را در محیط کار پیگردی کنند. در واقع افرادی که احساس انرژی و نشاط می‌کنند، به اشکال مختلف می‌توانند منابع کاری و حمایتی بیشتری را از طریق انتقال احساس انرژی خود به دیگران به سمت خود جذب کنند. کارکرد دوم احساس انرژی در کار مربوط به بسط و گسترش ظرفیت‌های پردازش شناختی در یک فضای ذهنی مبتنی بر مثبت اندیشی است. در حوزه رفتار انسان این امر که مثبت اندیشی و خوش بینی می‌تواند افقهای دید و چشم اندازهای پیش روی انسان را بسط دهد امر شناخته شده‌ای است. به باور پژوهشگران این پژوهش و همسو با نظرات صاحب‌نظران حوزه خلاقیت در محیط‌های کار [۳-۱] هر دو حوزه جلب منابع و حمایت‌های کاری و بسط و گسترش پردازش شناختی در افراد در یک فضای هیجانی مثبت اندیشیانه که از کارکردهای احساس انرژی در کار هستند، برای خلاقیت و درگیری در امور و فعالیتهای خلاقانه امری ضروری و اجتناب ناپذیر هستند. بنابراین در جمع بندی بحث و نتیجه گیری این پژوهش می‌توان گفت که رهبران تحول گرا از طریق خدمت به فضا سازی انگیزشی و هیجانی موجب احساس نشاط و سرزندگی در کارکنان می‌شوند و این نشاط و سرزندگی نیز از طریق جلب منابع کاری و حمایتی و گسترش ظرفیتهای پردازش شناختی بستر لازم را برای تقویت خلاقیت در کار فراهم می‌آورد.

در پایان پیش از طرح پیشنهادات پژوهشی و کاربردی باید به محدودیتهای پژوهش در نتیجه‌گیری و تعمیم‌دهی نتایج توجه داشت. در درجه اول اینکه تمامی پرسشنامه‌های این پژوهش طی یک زمان توسط اعضای گروه نمونه پاسخ داده شده‌اند، لذا احتمال می‌رود که در پاسخگویی

<sup>1</sup> Common variance bias



Associations.

منابع

- [14] Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader – member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 29, 264-275.
- [15] Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A.M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16 (5), 537-549.
- [16] Reis, H.T., & Gable, S.L. (2003). Toward a positive psychology of relationships. In C.L. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (PP. 129-159). Washington, DC: American Psychological Association.
- [17] Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.
- [18] Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- [19] Jung, D.I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13 (2), 185-195.
- [۲۰] کرلینجر، ف. ن.، پدهازر، ا. (۱۳۸۴). رگرسین چند متغیری در پژوهش رفتاری. ترجمه حسن سرایی. چاپ اول، تابستان ۱۳۸۴، تهران: سمت (سال انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۸۲ می‌باشد).
- [21] Podsakof, P., Mackenzie, M., Moorman, R.H., Scott, B., & Fetter, R.H. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- [۲۲] گل پرور، م.، وکیلی، ن و آتش پور، ح. (۱۳۸۸). نقش تعدیل کننده دشواری هدف در رابطه رهبری تحولی با رفتارهای مدنی سازمانی و تعهد عاطفی (مقاله در مرحله داوری در دانشور رفتار).
- [1] Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 39-58.
- [2] Amabile, T.M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer – Verlag.
- [3] Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15, 15 - 32.
- [5][4] Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [6] Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. 2<sup>nd</sup> ed. Reedwood City. CA: Mind Garden.
- [7] Bass, B.M. (1990 a). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: The Free Press.
- [8] Bass, B.M. (1990b). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-32.
- [9] Bass, B.M. (1995). Transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293- 298.
- [10] Elkins, T., & Keller, R.T. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14, 587-606.
- [11] Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- [12] Quinn, R.W., & Dutton, J.E. (2005). coordinations as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30 (1), 36-57.
- [13] Quinn, R.W. (2007). Energizing others in work connections. In J.E. Dutton, & B.R. Rogins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (PP. 73-90). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

employee creativity: The relevance of traits and relations. Personnel Psychology, 52, 591-620.

[23]Tierney, P., Farmer, S.M., & Graen, G.B. (1999). An examination of leadership and