

# پیش‌بینی میزان خلاقیت سازمانی کارکنان بر اساس نوع رهبری تحول‌آفرین

(مورد مطالعه: ف.ا. شهر همدان)

آیت‌اله فتحی<sup>۱</sup>، سعید شریفی رهنمو<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۱

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی میزان پیش‌بینی خلاقیت سازمانی کارکنان بر اساس نوع رهبری تحول‌آفرین مدیران با تأکید بر نگهداشت سازمانی نیرو انجام پذیرفت. در این پژوهش، از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری، کارکنان انتظامی شهر همدان را شامل می‌شود که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۱۹۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. در ادامه، جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از دو پرسشنامه استاندارد ام. ال. کیو و خلاقیت رندسیپ استفاده شده که پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب در پرسشنامه‌های مذکور ۰/۹۱، ۰/۸۹ محاسبه گردید که در ادامه جهت آزمون فرضیه‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی نظیر میانگین، درصد، آزمون کالموگرف-اسمیرنوف و آزمون رگرسیون چندمتغیره در محیط نرم‌افزار spss استفاده شده است. نتایج نشان‌دهنده آن است که در حالت وجود هم‌زمان هر سه متغیر رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات مدیران، متغیرهای مربوطه به‌صورت مثبت و معناداری میزان خلاقیت کارکنان را در سطح ۰/۰۰۳ تبیین می‌کنند.

**واژگان کلیدی:** خلاقیت، سازمان، رهبری تحول‌آفرین، پلیس، نگهداشت.

۱- استادیار پژوهشی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی ناجا(نویسنده مسؤل) a.fathi64@gmail.com

۲- دانشجوی دکتری مطالعات برنامه‌درسی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان

## مقدمه

در دو دهه اخیر، توسعه سازمانی بیشتر بر توانمندسازی مدیران و رهبری کارآمد بنا گشته و ثابت شده است که مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها نوع رهبری کردن آنها است. دیگاگو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) معتقد است که مدیریت و نوع رهبری کردن، عنصر متمایز نمودن هر سازمانی نسبت به سازمان‌های دیگر است. تحقق سازمان‌های کارآمد و معتبر جهانی بدون داشتن مدیرانی کارآمد امکان‌پذیر نخواهد بود. به عبارت بهتر، سازمان‌ها قبل از توسعه یافتن نیازمند به داشتن مدیرانی با رهبری توانمند و تحول‌آفرین هستند که این امر به اخص در سازمان‌های نظامی و به‌ویژه نیروی انتظامی که به‌عنوان یک سازمان خدمت به ملت به انجام وظیفه مشغول است، کاملاً احساس می‌گردد و از آنجاکه مدیران مهم‌ترین رکن و مزیت رقابتی و ایجاد انگیزه‌های پیشرفت سازمانی به شمار می‌روند، یکی از مؤثرترین راه‌ها، رهبری تحولی مدیران سازمان‌های مانند سازمان پلیس است (عباس‌نژاد و بختیاری، ۱۳۹۶).

به‌هرتقدیر، در عصر حاضر روند تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی، هرروز بیشتر می‌شود. سرعت تغییرات و دگرگونی به حدی است که هیچ‌یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش‌بینی چنین تغییراتی را نمی‌کرد. رقابت سازمانی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، فضایی به‌شدت ناپایدار برای تمامی کارها ایجاد کرده است. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به‌شدت احساس

می‌شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول‌گرا خواهد بود. اقدامات رهبری تحول‌گرا این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا دهند (جلیلیان، ۱۳۸۹).

بنابراین، با توجه به تأکیدات رهبری تحولات موجود اساسی و بنیادی است و سازمان‌هایی می‌توانند خود را با این شرایط تطبیق دهند و در گود و عرصه رقابت باقی بمانند که مدیران و رهبرانی کارآمد، تغییرگرا و یا چشم‌اندازی بلندمدت داشته باشند. رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمان‌های مانند سازمان پلیس است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین، اثربخشی را به کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند (بیکزاد و فلسفی، ۱۳۸۴). بر همین اساس، رهبری در سازمان‌های مانند نیروی انتظامی نقش بسزایی در شکل‌دهی نیروی خلاقیت، نگرش کارکنان، پاسخ آن‌ها به تغییرات سازمانی و پذیرش نوآوری‌ها دارد. رهبری در مفهوم سازمان آن به‌عنوان جزئی مستقل و مجزا از مدیریت مطرح نبوده و یکی از وظایف عمده اصلی آن به شمار می‌آید. بنابراین، توجه و ملاحظه فردی به نگرش خلاقیت و تغییرات سازمانی که ناظر به درجه توجه و حمایت به هر یک از پیروان است، به‌عنوان ابعاد مهم سبک رهبری تحول‌آفرین به شمار می‌آید (گلدمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

حال باید برای توانمندسازی و ایجاد حس خلاقیت به افراد قدرت داد که این امر از طریق اختیار دهی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز ایده‌ها، اعمال نفوذ و همین‌طور مسئولیت‌دهی به افراد، محقق می‌شود. به همین علت است که مشارکت شکل مؤثری از توانمندسازی کارکنان برای ایجاد خلاقیت سازمانی است و سبب افزایش آن می‌شود و نیز در عوض عملکرد و سلامت فردی را بهبود می‌بخشد (فرنج و ندال، ۲۰۰۵). بنابراین، رهبران تحول‌آفرین با درک و شناخت عمیق خویش، ایده تغییر و تحول را با تکیه بر خلاقیت افراد در سازمان درونی می‌سازند و با ایجاد رابطه قوی با کارکنان سعی می‌کنند تا آن‌ها را با چشم‌اندازهای راهبردی نوین و اهداف خویش آشنا سازند (باکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). از همین رو، برای ارتقای بهره‌وری در سازمان‌ها، رفتار رهبری سازمانی یکی از مؤلفه‌های اصلی رشد و تعالی سازمان‌ها است. چنین رفتار سازمانی، یکی از ابعاد مهم جامعه‌شناختی سازمان‌های مختلف، از جمله نیروی انتظامی است. کارکنان نیروی انتظامی می‌توانند نقش مهمی را در ارتقاء و کیفیت آن ایفا کنند. مدیران نیروی انتظامی با رفتارهای نوع‌دوستانه و جوانمردانه، همراه با ادب و مهربانی، خوش‌خویی و حس وظیفه‌شناسی به افزایش کیفیت در سازمان کمک مؤثری خواهند کرد. به عبارت دیگر، رفتار رهبری سازمانی تحول‌گرا، یکی از شاخص‌هایی است که موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و سازمان را به سوی تحقق اهدافش سوق می‌دهد و طیف وسیعی از رفتارهای موردنیاز برای تحقق اهداف در نظر گرفته‌شده را محقق می‌نماید. لذا با توجه به اثرات مثبتی که رهبری تحول‌گرا در یک سازمان بر

کارکنان و دستیابی سازمان به اهدافش ایفا می‌نماید، پژوهشگران بر آن شدند در این پژوهش به بررسی ابعاد تحول‌گرایانه رهبران فرماندهان انتظامی شهر همدان بر خلاقیت کارکنان بپردازند. بنابراین، سؤال اصلی این پژوهش این است که آیا میزان خلاقیت سازمانی کارکنان ف.ا. شهر همدان بر اساس نوع رهبری تحول‌آفرین مدیران قابل پیش‌بینی است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک ایده، در سال ۱۹۷۷ میلادی بیان شد. در مطالعات جامعه‌شناسی توسط نویسنده مشهوری به نام تون<sup>۱</sup> رهبری شورش<sup>۲</sup> لقب گرفت. سپس مک‌گریگور<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۷ میلادی این نوع از رهبری را در کتابش با عنوان رهبری تحول‌آفرین آورد. در سال ۱۹۸۵، ام‌باس<sup>۴</sup> به‌صورت رسمی تئوری رهبری تحول‌آفرین را مطرح نمود. یک سال بعد آنه<sup>۵</sup> کتابی تحت عنوان «رهبری تحول‌گرا» چاپ کرد که در مورد مفهوم واقعی آن به بحث پرداخته بود (تابلی، تیرگر، مظفری، مرتضوی و مهرابی‌فر، ۱۳۹۱).

شامیر (۲۰۰۴) معتقد است رهبری تحول‌آفرین کارآمدی و خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد که به عقاید افراد در قابلیت‌های آن‌ها برای سازماندهی و اجرای کارهایی مورد درخواست برای تولید مهارت‌های داده‌شده برمی‌گردد. رهبران تحول‌گرا از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنان برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های

1-Ton

2-Rebel leadership

3-McGregor

4-M bas

5-Anne

نوبین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌کنند. توانایی ارزیابی سبک‌ها و پیامدهای سازمانی و دید آینده‌نگر و ایجاد آرمان واحد در اعضای سازمان از اجزای رهبری تحول‌گرا هستند. رهبری تحول‌گرا نوعی چشم‌انداز واضح از آینده را ترسیم می‌کند (نانوس و بنیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

بنابراین، نظریه رهبری تحول‌گرا ریشه در کارهای برنز (۱۹۸۲) دارد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌گرا صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین ادعا می‌کرد: تنها رهبران تحول‌گرا هستند؛ که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدید هستند، زیرا آن‌ها منشأ تغییرات‌اند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر امواج تغییرات سوارند. وی مشخص کرد که یک رهبر تحول‌گرا، به دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. بنابراین، به‌طور خلاصه رهبری تحول‌گرا، تعاملی و دوسویه است که باعث می‌شود فرآیند مدیریت و انجام فعالیت‌ها از طرف کارکنان با انگیزه مطلوب انجام‌شده و بالا رفتن خلاقیت کارکنان گردد (مک فارلن و داکت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

**خلاقیت:** خلاقیت همواره مفهومی اسرارآمیز، وسیع و بسیار پیچیده بوده است. تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل‌دهنده آن، بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد؛ ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد ایجاد گردید. گیلفورد خلاقیت را

---

1-Nanus & Bennis

2-Macfarlane & Duckett

با تفکر واگرا دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل (در مقابل تفکر همگرا) مترادف می‌دانست. بنابراین، امروز سازمان‌ها در برهه‌ای از زمان قرار گرفته‌اند که تحت عناوین مختلف از جمله عصر دانش، عصر فرا صنعتی، عصر جامعه اطلاعاتی، عصر سرعت و بالاخره عصر خلاقیت و نوآوری مطرح شده است؛ خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده می‌سازند. به‌گونه‌ای که خلاقیت و نوآوری به‌عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمان‌ها پذیرفته شده است (موغلی، ۱۳۸۳).

آتیکا و تریپتی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در تعدادی از تحقیق‌های خود کشف کردند که خلاقیت فرایندی انعطاف‌پذیر و سیال است و در جریان تحول خود دارای نشیب و فرازهایی است. منحنی تحول خلاقیت در حدود ده‌سالگی یک فرورفتگی نشان می‌دهد. آن‌طور که از تحقیق‌ها برمی‌آید، بعضی کودکان از این فرورفتگی خارج می‌شوند. و چند سال بعد، خلاقیتی کاملاً زنده و صریح از خود نشان می‌دهند. در مقابل، برخی از محققان خلاقیت را به‌عنوان یک فرآیند بررسی نکرده‌اند بلکه آن را مخلوق هم‌زمانی و تلاقی پاره‌ای از متغیرها می‌دانند. این افراد هر یک، عامل یا مجموعه‌ای از عوامل را در به وجود آمدن این وضعیت مدنظر قرار داده‌اند. استرنبرگ خلاقیت را ناشی از وضعیتی می‌داند که در آن افراد خلاق دارای خصایص اخلاقی و شخصیتی خاص درزمینه موردنظر خویش، دارای تخصص و دانش کافی بوده و با بهره‌گیری از توانایی‌های عقلانی ترکیبی، تحلیلی و ارزیابی ایده‌ها و نیز همراهی و به‌کارگیری سبک‌فکری ابداعی، در درون محیطی حمایتی که انگیزه کار را برای

سازمان مهیا کرده است، واقع می‌شوند و سازمان موردنظر را کارآمد می‌کنند (لیمسیلیا و اوگانلانا، ۲۰۰۸).

در ارتباط با موضوع رهبری تحولی و ابعاد خلاقیت کارکردی سازمانی کارکنان مطالعات قابل‌توجهی صورت گرفته است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. ظاهری، وحدتی، سپهوند و نظرپوری (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر نوع رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی کارکنان دریافتند که این نوع از رهبری بر سکوت سازمانی و شجاعت اخلاقی کارکنان اثر معناداری داشته است. بنابراین، رهبری زهرآگین باعث کاهش شجاعت اخلاقی و نگهداشت مطلوب آنان شده است. مرجانی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی با خلاقیت کارکنان در شرکت ملی نفت ایران نتیجه گرفت، بین رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی با خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، بین یادگیری سازمانی با خلاقیت کارکنان نیز رابطه معناداری وجود دارد. خرده مقیاس‌های رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی رهبری، انگیزش الهام‌بخش رهبری، ترغیب ذهنی رهبری و ملاحظه فردی رهبری نیز با خلاقیت کارکنان رابطه معناداری دارند. آقاجانی و شوقی (۱۳۹۵) در پژوهش خود به بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان پرداختند. نتایج پژوهش تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری مدیران را بر خلاقیت کارکنان در جامعه پژوهش تأیید کرد. القایی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان تعیین تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان نتیجه گرفت نوع رهبری مدیران در میزان خلاقیت سازمانی



کارکنان بانک مسکن تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نفوذ آرمانی رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان در بانک مسکن تأثیر مثبت و معناداری دارد. تابلی (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از لحاظ هر یک از ابعاد چهارگانه‌اش دارای وضعیت مطلوبی بوده و رابطه معناداری با خلاقیت کارکنان است. میرکمالی (۱۳۹۰) در پژوهش خود به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی نشان داد بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت، نفوذ آرمانی (رفتار) به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی، مهم‌ترین پیش‌بینی کننده یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. طاهری (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان «ارتباط رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت» دبیران نتیجه گرفت که رابطه معناداری بین رهبری تحول‌آفرین وجود دارد. همچنین، مشخص گردید که بین جنسیت و سواد با خلاقیت رابطه وجود دارد باندارکی و رای<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری زهراآگین» نتیجه گرفتند که ارتباط معناداری بین این نوع از رهبری با میزان خلاقیت و استرس کارکنان وجود دارد. دابس و دو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود بیان نمود که بین میزان خلاقیت و میزان استرس سازمانی کارکنان با نوع رهبری تحول‌گرا و زهراآگین کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. جیوتی و دو<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود به بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که

---

1-Bhandarker and Rai

2-Dobbs and Do

3-Jyoti and & Dev

بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، یادگیری سازمانی نقش میانجی در رابطه بین این دو مؤلفه دارد. گارسیا و مورالز<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) تأثیر رهبری تحول‌آفرین را بر روی نوآوری و عملکرد سازمانی بررسی کردند که بستگی به سطح یادگیری سازمانی در شرکت‌های صنعتی دارد. یافته‌ها نشان داده که رابطه‌ای مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی وجود دارد. مرسی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) به مطالعه سبک‌های رهبری در مؤسسات آموزش عالی مالووی پرداخته است. یافته‌های او نشان داد که اساتید سبک رهبری مدیران خود را تا حدودی تحول‌گرا و مقداری مرادده‌ای شناسایی کرده‌اند. وب<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) میزان همراهی رفتارهای رهبری رؤسای دانشگاه را با رضایت شغلی پیروان و انگیزش به سمت تلاش بالاتر از حد انتظار و اثربخشی رهبری در کالج‌ها و دانشگاه‌های ایوانجلیکال مورد بررسی قرارداد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ترکیب رفتارهای تحول‌گرا و مرادده‌ای پیش‌بینی‌کننده بهتری برای رضایت شغلی و اثربخشی رهبری، در مقایسه با رفتارهای تحول‌گرا به‌تنهایی است.

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱) رفتارهای آرمانی مدیران، میزان خلاقیت کارکنان انتظامی را پیش‌بینی می‌کند.
- ۲) انگیزش الهام‌بخش مدیران، میزان خلاقیت کارکنان انتظامی را پیش‌بینی می‌کند.

---

1-García-Morales

2-Mercy

3-Webb

۳) ملاحظات مدیران، میزان خلاقیت کارکنان انتظامی را پیش‌بینی می‌کند.  
 ۴) هر یک از متغیرهای رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات مدیران، میزان خلاقیت کارکنان انتظامی را پیش‌بینی می‌کنند.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان فرماندهی انتظامی شهر همدان است که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد نمونه‌های انتخابی ۱۹۸ نفر محاسبه و انتخاب گردید و در ادامه جهت گردآوری داده‌های موردنیاز از ابزار پرسشنامه استفاده شد که اولین ابزار پرسشنامه‌ام. ال. کیو است که توسط بس و آولویو (۱۹۹۷) ساخته شده و مشتمل بر ۲۰ سؤال بوده و بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده است. دومین پرسشنامه نیز پرسشنامه خلاقیت رندسیپ است که با ۵۰ پرسش لیکرتی تنظیم و ارائه گشته است که در نهایت روایی صوری ابزار توسط کارشناسان مورد تأیید قرار گرفت و برای به دست آوردن روایی محتوایی ابزارهای موردنظر با بهره‌گیری از نظرات اصلاحی هفت نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت و امنیت اعم از استادان دانشگاه و پژوهشگران حرفه‌ای به دست آمد و پایایی پرسشنامه‌های مذکور با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۸۹ محاسبه گردید. لذا در ادامه داده‌های حاصل از پژوهش با استفاده از نرم‌افزار Spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ بدین ترتیب که ابتدا با استفاده از روش‌های آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف استاندارد اطلاعات نمونه‌های پژوهش توصیف شدند. سپس با استفاده از آزمون کالموگرونوف

اسمیرنوف داده‌ها از لحاظ نرمال بودن مورد آزمون قرار گرفته و با تأیید نرمال بودن داده‌های پژوهش، جهت بررسی صحت و سقم فرضیه‌های تحقیق از آزمون رگرسیون استفاده شد.

یافته‌ها

از آنجاکه یکی از شروط استفاده از آزمون‌های پارامتریک، نرمال بودن توزیع داده‌هاست، لذا برای بررسی این پیش‌فرض از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتیجه این آزمون در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱) نتیجه آزمون کالموگروف - اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	تعداد نمونه	مقدار Z	سطح معناداری
خلاقیت کارکنان	۳۸۴	۰/۶۷۵	۰/۷۲۳
رهبری تحول‌آفرین	۳۸۴	۰/۸۹۶	۰/۳۷۵
مجموع	۳۸۴	۱/۰۵	۱/۰۹

با توجه به نتایج آزمون کالموگروف - اسمیرنوف در جدول (۱) می‌توان اظهار نمود که متغیرهای اصلی پژوهش یعنی خلاقیت کارکنان و رهبری تحول‌آفرین نرمال می‌باشند؛ زیرا سطح معناداری مقادیر Z در هریک از متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است ( $p > 0/05$ ). بنابراین، می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل سؤال‌های پژوهش استفاده کرد.

در جدول زیر، اطلاعات مربوط به میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

جدول ۲: اطلاعات توصیفی مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
میزان خلاقیت کارکنان	۱۹۸	۳۱/۲۸	۴/۸۶
رفتارهای آرمانی مدیران	۱۹۸	۲۵/۸۱	۴/۴۱
انگیزش الهام‌بخش مدیران	۱۹۸	۹۰/۵۵	۸/۷۸
ملاحظات مدیران	۱۹۸	۱۲۱/۴۱	۱۴/۸۰

جدول ۳- خلاصه مدل رگرسیون ساده جهت تعیین سهم رفتارهای آرمانی مدیران در پیش‌بینی میزان خلاقیت کارکنان

R	مجذور R	مجذور R تعدیل شده	اشتباه معیار برآورد شده	f	سطح معنی‌داری
۰/۳۰۳	۰/۰۹۲	۰/۰۸۲	۰/۶۲۳	۹/۱۰	۰/۰۰۳

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، رفتارهای آرمانی مدیران می‌تواند ۰/۰۰۳ از واریانس متغیر ملاک (خلاقیت کارکنان) را تبیین نمایند. از این رو، می‌توان گفت که رفتارهای آرمانی مدیران، قادر به پیش‌بینی میزان خلاقیت کارکنان است.

جدول ۴: خلاصه مدل رگرسیون ساده جهت تعیین سهم انگیزش الهام‌بخش مدیران در

پیش‌بینی میزان خلاقیت کارکنان

R	مجذور R	مجذور R تعدیل شده	اشتباه معیار برآورد شده	f	سطح معنی‌داری
۰/۵۷۴	۰/۳۲۹	۰/۳۲۸	۳/۹۹	۱۸۶/۱۴۶	۱/۶۱

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، انگیزش الهام‌بخش مدیران توانسته است ۰/۳۲۸ از واریانس متغیر ملاک (خلاقیت کارکنان) را تبیین نمایند. از این رو، می‌توان گفت که انگیزش الهام‌بخش مدیران، قادر به پیش‌بینی میزان خلاقیت کارکنان است.

جدول ۵: خلاصه مدل رگرسیون ساده جهت تعیین سهم ملاحظات مدیران در پیش‌بینی میزان خلاقیت کارکنان

R	مجذور R	مجذور R تعدیل شده	اشتباه معیار برآورد شده	F	سطح معناداری
۰/۶۴۱	۰/۴۱۱	۰/۴۱۰	۳/۷۳	۱۸۶/۱۴۶	۰/۰۰۰

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، ملاحظات مدیران توانسته است ۰/۴۱۰ از واریانس متغیر ملاک (میزان خلاقیت کارکنان) را تبیین نمایند. بنابراین بیانگر معنی‌دار بودن معادله خطی است.

جدول ۶: خلاصه مدل رگرسیون چندگانه پیش‌بینی میزان خلاقیت کارکنان بر اساس رفتارهای آرمانی مدیران، انگیزش الهام‌بخش مدیران و ملاحظات مدیران

R	مجذور R	مجذور R تعدیل شده	اشتباه معیار برآورد شده	F	سطح معنی‌داری
۰/۶۵۶	۰/۴۳۰	۰/۴۲۶	۳/۶۸	۹۴/۹۱۴	۰۰۰/۰

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، سه متغیر رفتارهای آرمانی مدیران، انگیزش الهام‌بخش مدیران و ملاحظات مدیران در مجموع توانسته‌اند ۰/۴۲۶ از واریانس متغیر ملاک (میزان خلاقیت کارکنان) را تبیین نمایند که بنابراین، بیانگر معنی‌دار بودن معادله خطی است.

جدول ۷: نتایج رگرسیون هم‌زمان برای پیش‌بینی خلاقیت کارکنان بر اساس رفتارهای آرمانی مدیران، انگیزش الهام‌بخش مدیران و ملاحظات مدیران

سطح معنی‌داری	t	Beta	خطای استاندارد	B	
۰/۴۹۰/	۱/۹۷۶		۲/۰۸۷	۴/۱۲۳	مقدار ثابت
۰/۰۲۲	۲/۳۰۶	۰/۰۳۲	۰/۰۴۴	۰/۱۰۱	رفتارهای آرمانی مدیران
۰/۰۰۲	۳/۰۵۸	۰/۱۹۹	۰/۰۳۶	۰/۱۱۰	انگیزش الهام‌بخش مدیران
۰/۰۰۰	۷/۷۳۳	۰/۴۹۶	۰/۰۲۱	۰/۱۶۳	ملاحظات مدیران

همان‌گونه که نتایج بیانگر آن است، ضریب رگرسیون متغیرهای پیش‌بین نشان می‌دهد که هر سه متغیر رفتارهای آرمانی مدیران، انگیزش الهام‌بخش مدیران و ملاحظات مدیران می‌توانند به صورت هم‌زمان میزان خلاقیت کارکنان را به گونه‌ای معنادار تبیین کنند که این تبیین از طریق ورود هم‌زمان متغیرها به دست آمده است. نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بالاترین بتای استاندارد متعلق به ملاحظات مدیران با  $B=۰/۴۹$  و بعد از آن انگیزش الهام‌بخش مدیران با  $B=۰/۱۹۹$  است و پایین‌ترین بتای استاندارد متعلق به رفتارهای آرمانی مدیران با  $B=۰/۰۳۲$  است. نتایج نشان می‌دهد که در حالت وجود هم‌زمان هر سه متغیر نامبرده می‌توانند به صورت مثبت خلاقیت کارکنان را به گونه‌ای معنادار تبیین کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، باهدف پیش‌بینی خلاقیت کارکنان بر اساس نوع رهبری تحول‌آفرین مدیران در بین کارکنان فرماندهی انتظامی شهر همدان انجام پذیرفت؛ چراکه دربارهٔ چنین ارتباطی هیچ پژوهش خاصی در این فرماندهی

انجام نشده است و اغلب تحقیقات به بررسی یکی از متغیرها به طور کلی اکتفا نموده و از بررسی متمرکزتری غافل شده‌اند. از آنجاکه هدف پژوهش حاضر تبیین چنین پیش‌بینی بود، در بخش نظری با تکیه بر آراء صاحب‌نظران حوزه امنیت و علم مدیریت و روانشناسی این چرای استفاده از این نظریه‌ها مورد تأکید قرار گرفت. لذا با عنایت بر این چارچوب نظری و آزمون آماری، نتایج تحلیلی پژوهش نیز بر این مهم صحه گذاشته و فرضیه پژوهش را مورد تأیید قرار دادند که یافته‌های مربوط به فرضیه اول نشان داد در حالت وجود هم‌زمان متغیر رفتارهای آرمانی مدیران می‌تواند به صورت مثبت خلاقیت کارکنان را به گونه‌ای معنادار تبیین کنند که این یافته با نتایج پژوهش‌های ظاهری، وحدتی، سپهوند و نظرپوری (۱۳۹۸)، مرجانی (۱۳۹۶) و آقاجانی و شوقی (۱۳۹۵) همسو است و در صورتی که این اثر بر گرایش به عملکرد منفی می‌بود این امر تهدیدکننده خلاقیت کارکنان است که چنین برداشتی بر اساس نظریه‌های رهبری تحولی قابل تبیین است.

در ادامه، این پژوهش یافته‌های مربوط به فرضیه دوم و سوم نیز نشان داد که انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات مدیران، خلاقیت کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. زیرا در حالت وجود هم‌زمان هر سه متغیر مذکور می‌توانند به صورت مثبت و معنی‌دار خلاقیت را تبیین کنند که این نتایج با یافته‌های القایی (۱۳۹۵)، میرکمالی (۱۳۹۰)، دابس و دو (۲۰۱۸) و جیوتی و دو (۲۰۱۶) همسو است. نتایج حاکی از این تحقیقات نشان از آن است که تأثیر معنادار ملاحظات فردی و انگیزشی رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی فراهم کند و در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان شود. در همین



راستا، یونگ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان اثرات رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا بر خلاقیت در گروه‌ها معتقد است؛ مشارکت‌کنندگان در شرایط رهبری تحول‌آفرین و در وضعیت گروه اسمی بهتر از همتایان خود در وضعیت رهبری تعامل‌گرا و در شرایط گروه واقعی عمل کردند. بنابراین، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌گردد:

- با بهره‌گیری از ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین بستری را مهیا کنند که کارکنان بتوانند پیشنهادها، ایده‌ها و راه‌حل‌های تازه‌ای در خصوص وظایف انتظامی و عملکردی فردی و سازمانی ارائه دهند و با تشویق ایده‌های افراد خلاق، دیگر اعضای سازمان را به خلاقیت ترغیب کنند. به‌علاوه، رهبران می‌توانند از طریق ایجاد محیط مناسب و تصمیم‌گیری‌های به‌جا تولید و اجرای دانش خلاقانه را میسر سازند و افراد را به یادگیری و ایده‌های خلاقانه تشویق نمایند. همچنین توصیه می‌گردد برای سازگار کردن ابزارهای موردنیاز مطابق با فرایندهای مورد انتظار رهبری تحول، برنامه‌ریزی مناسب صورت گیرد و برای ایفای نقش مؤثرتر ابزارهای رهبری تحول‌آفرین در بخش فرایندهای خلاق، زیرساخت‌های موردنیاز سازمان پلیس تقویت شود.

- بایستی با تأکید بر چشم‌انداز و مأموریت سازمان پلیس و توانمندسازی افراد، کارکنان را تشویق کرد تا بر اساس اطلاعات عمل نموده، از تغییرات سازمانی در جهت خلاقیت کارکنان حمایت کنند.

- مدیران انتظامی بایستی از طریق ایجاد جو اعتماد و احترام، پیروان را تشویق کنند و راه‌ها و ابزارهای کسب اطلاعات داخلی و خارجی را آموزش داده و پیامدهای اخلاقی تصمیمات خلاقانه خود را در نظر بگیرند.

- به کارکنان انتظامی آموزش داده شود تا مشکلات سازمانی را از زوایای مختلف موردبررسی قرار دهند و در این راستا استفاده از فنون تشویق خلاق، مانند روش طوفان مغزی، مورد تأکید قرارگیری و درنهایت با ترغیب ذهنی کارکنان زمینه بروز خلاقیت و خلق راه‌حل‌های بدیع برای مسائل را به وجود آورد.

### منابع

- امیرکبیری، علیرضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد و محمد مرادی (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه فرهنگ مدیریت، ۴(۱۴)، ۱۱۷-۱۴۲.
- انصاری، محمداسماعیل و هادی تیموری (۱۳۸۶). مدیر در نقش رهبر تحول‌گرا، فصلنامه تدبیر، ۹(۲)، ۱۹-۲۸.
- بیک‌زاد، جعفر و علی فلسفی (۱۳۸۰). رهبری سازمانی تحول‌آفرین، ماهنامه اجتماعی اقتصادی علمی فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۱۰، ۴-۱۱.
- تابلی، حمید؛ تیرگر، هدایت‌الله؛ مظفری، لیلا؛ مرتضوی، حمید و فاطمه مهربانی‌فر (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۲(۱)، ۱-۲۵.
- سجودی، عادل؛ قائد رحمتی، ابراهیم؛ جعفری خیرخواه، محمدرضا و سعید آقای زاده (۱۳۹۵). مطالعه نقش ویژگی‌های رفتاری کارکنان در رشد و تعالی سازمانی، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۴(۲)، ۶۱-۸۳.

عباس‌نژاد، محمدحسین و لطفعلی بختیاری (۱۳۹۶). تأثیر عوامل فردی بر توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۸(۳)، ۱۴۲-۱۶۲.

محمد ظاهری، محمد؛ وحدتی، حجت؛ سپهوند، رضا و امیر هوشنگ نظرپوری (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۷(۳)، ۱۷۵-۲۰۲.

موغلی، علیرضا (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین ابزار سنجش آن، مطالعات مدیریت، ۲۴(۴)، ۹۵-۱۱۲.

میرکمالی، سید محمد؛ شاطری، کریم و علیرضا یوزباشی (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی، دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۸(۴)، ۲۱-۳۱.

نصیری، موسی (۱۳۹۶). انگیزش برای تغییر، مجله توسعه مدیریت، ۱۱(۳)، ۳۷-

۴۵

Allen, R. S. Dawson, G. Wheatley, K. & White, C. S. (2007). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, 30(1), 20-33.

Atika, M. and Tripti, S. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International journal of leadership studies* 4(1): 3-21.

Avolio, B. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Third Edition Manual and sampler set. USA: MindGarden. Inc.

Bass, B.M. & Avolio, B. (1994). shatter the Glass ceiling: women may make better Managers. *Human resource management*, 33, pp 549-56.

Baker, D. F. (2014). When moral awareness isn't enough: Teaching our students

- to recognize social influence. *Journal of Management Education*, Volume 38(4): 511–532.
- Baker, D. F. (2014). When moral awareness isn't enough: Teaching our students to recognize social influence. *Journal of Management Education*, Volume 38(4): 511–532.
- Bass, B.M. Avilio, B.J. (2000). “MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short, 2nd ed. Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Bennett, N. & Anderson, L. (2003). *Rethinking Educational Leadership*. London: sage publication. between.
- Bhandarker, A. and Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1): 65-78.
- Dobbs, JM and Do, JJ. (2018). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*. 45(1): 4-24.
- Garcia-Morales V.J; Jimenez-Barrionuevo, M; Gutiérrez -Gutiérrez, L. (2011). Transformational leadership influence on organizational performance through.
- Goldman, A. (2009). *Transforming toxic leaders*, California: Stanford University Press.
- Limsila, K. and Ogunlana, S. O. (2008). Linking personal competencies with transformational leadership style evidence from the construction industry in Thailand. *Journal of construction in developing countries* 13(1):27-50.
- Mercy, M.D. (2004). An Exploration of faculty and academic Leader's perception of Leadership styles in Malawian higher education

Institution, A Dissertation for degree of doctora of philosophy  
Illionis state University.

Mokhber, M. Wan Khairuzzaman bin, wan Ismail, and Vakilbashi,  
A. (2011). The

impact of transformational leadership on organizational innovation  
moderated by organizational culture. Australian journal of basic and  
applied sciences 5(6): 504-508.

Webb,K. (2006).Presidents' Leadership Behaviors Associate with  
followers, Job  
Satisfaction Motivation toward Extra Effort and Presidential  
Effectiveness at Evangelical Colleges and Universities.University of  
North Texas Ph.D Dissertations,Available at: [www.proquest.com](http://www.proquest.com). E.