

## رابطه رهبر - پیرو (LMX) در ایجاد انرژی و بروز خلاقیت در محیط کاری

حسن درویش<sup>۱</sup>، نسوین فرزانه دخت<sup>۲</sup>

### چکیده

این مقاله به بررسی رابطه رهبر - پیرو، خلاقیت و انرژی می پردازد. داده‌های لازم در این پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه از ۲۳۳ نفر از کارکنان دانشگاه الزهرا جمع آوری شده است. ۳ مفهوم اصلی رابطه رهبر - پیرو (LMX)، انرژی و خلاقیت مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، با استفاده از رگرسیون بر تأثیر غیر مستقیم رابطه مدیران بر بروز خلاقیت کارکنان در محیط کار به واسطه‌ی انرژی دلالت دارد. پیشنهادها مطرح شده از یافته‌های این پژوهش در برگیرنده‌ی راه کارهایی به رهبران برای افزایش خلاقیت در محیط کار است.

**واژه‌های کلیدی:** رابطه رهبر - پیرو LMX، انرژی، خلاقیت

۱- استادیار دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور تهران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸ / ۹ / ۱۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۸۹ / ۳ / ۸

نویسنده مسئول مقاله: نسوین فرزانه دخت

Email: nnamini123@yahoo.com

## مقدمه

در جهانی که تغییرات علوم و تکنولوژی به سرعت پیشرفت می‌کند، رقابت جهانی، تکنیک‌های جدید تولید و تغییر سریع فناوری ارزشی خاص برای خلاقیت و نوآوری قایل شده‌اند [۲۵]. جهانی شدن سرعت تغییر تکنولوژی و رقابت داخلی و بین‌المللی فشارهای زیادی را بر سازمان‌ها داشته است که در تجارت اول باشند و به سرعت مشکلات را حل کنند و برای ایده‌های جدید آماده باشند [۹]. چالش اصلی رهبری و مدیریت جهانی جستجوی یافتن راه‌هایی به منظور حفظ خلاقیت در کار و ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت در فعالیت‌های خلاقانه است [۲۵]. به منظور ایجاد روندی مداوم و دنباله‌دار از ابتکارات و نوآوری، کارکنان باید هم مایل و هم قادر به نوآوری باشند، اما به کارگیری انرژی خلاقیت آسان نیست و بروز ایده‌های نو و نوآوری به خودی خود اتفاق نمی‌افتد، بلکه مستلزم زمینه مناسب و شرایط خاص است. حمایت مدیر موجب افزایش و ارتقای مهارت و انگیزه درونی کارکنان می‌شود [۱۲]. مدیر با ایجاد شرایط مناسب و برنامه‌ریزی در اهداف سازمان می‌تواند تأثیر زیادی بر رفتار خلاقانه کارکنان داشته باشد و موجب ارتقای رفتار گروه‌های کاری در سازمان شود. با وجود سابقه‌ی طولانی خلاقیت در حیات بشری سازمان‌ها، به تازگی به واسطه‌ی سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی کشف کرده‌اند که منبع کلیدی و بهتر مزیت رقابتی ابقای خلاقیت است. این مزیت رقابتی مستمر در قالب ایده‌ها، محصولات و خدمات تازه ظاهر می‌شود که به‌طور مستقیم از تفکر خلاق نشئت می‌گیرد. در واقع این مسئولیت و رهبری یکی از چالش‌های مهم مدیریت دنیای امروز است که می‌کوشد تا به طرق مختلف زمینه‌های ظهور و بروز رفتار خلاقانه در محیط کاری و ابقای آن را فراهم کند. با وجود پژوهش‌های مهمی که پیرامون رهبری در بروز رفتار خلاقانه و نوآوری انجام شده است، اما مدیران به‌طور عمده درک درست و کاملی از فرآیندی که به ارتقای رفتارهای خلاقانه کارکنان منجر می‌شود، ندارند [۲۲][۲۷]. مطالعه‌ها نشان داده، که رفتار خلاقانه مستلزم وقت و انرژی فردی است [۱۱]. افرادی که از انرژی بالایی برخوردار می‌شوند، بیشتر از افراد دیگر در فعالیت‌های خلاقانه مشارکت می‌کنند. بدون انرژی توانایی خلاقیت بروز نمی‌کند و کارکنان کمتر درگیر فعالیت‌های خلاقانه می‌شوند [۱۳]. همچنین روابط دو سویه مثبت (یا سطح بالا) LMX بین رهبر و پیرو به انرژی بیشتر در کارکنان برمی‌گردد [۱۳].

بنابراین رابطه مدیر با کارکنان می‌تواند عملکرد کارکنان را به سمت عملکردی با خلاقیت بالا یا برعکس سوق دهد. پس بسیار به‌جاست که با پژوهش هرچه بیشتر در رابطه بین رابطه مدیر و کارکنان و بروز خلاقیت کارکنان بتوان موانعی را که باعث عدم بروز خلاقیت می‌شود، شناسایی کرد و جهت بالا بردن مشارکت خلاقانه کارکنان در محیط کار بهره‌جست و راه را برای بروز رفتار خلاقانه کارکنان در محیط کار در نهایت جامعه‌ای خلاق و پر انرژی و نوآور و سازنده هموار ساخت و قدم‌های اساسی برداشت. مقاله حاضر بر آن است که ضمن معرفی نظریه رهبر - پیرو، رابطه و تأثیر آن را بر دو متغیر انرژی و خلاقیت بررسی کند.

### مبانی نظری پژوهش

#### نظریه تبادل رهبر - پیرو (LMX)

نظریه تبادل رهبر - عضو طی سه دهه اخیر موضوع پژوهش بوده است. این نظریه در ابتدا توسط دانسرو، گرائن، هاگا و کاشمن توصیف شد. چندین بار نیز بازنگری شد و مورد علاقه پژوهشگرانی قرار گرفت که در مورد فرآیند رهبری مطالعه می‌کردند. این نظریه روابط مفروض بین فرآیندها و نتایج رهبری را مورد مطالعه قرار می‌دهد. طبق نظریه گرائن و همکارانش مدل LMX از سایر نظریه‌های رهبری با تمرکز بر روابط زوجی بین یک رهبر و یک عضو متمایز شده است. این مدل جایگزین سبک رهبری متوسط شد. طبق نظر نورت هاوس (به نقل از دیون ۲۰۰۰) در سبک رهبری متوسط پژوهشگران رهبری را به‌عنوان روشی که رهبران با زیردستان خود به یک شکل برخورد می‌کردند، در نظر می‌گرفتند. طبق این فرض رهبران با زیردستان خود به یک شیوه‌ی جمعی به‌عنوان یک گروه رفتار می‌کردند و یک سبک رهبری متوسط را با آنان به کار می‌گرفتند. نظریه LMX این فرضیه را به چالش کشید و توجه پژوهشگران را به سوی تفاوت‌های موجود بین رهبر و هر یک از کارکنان زیر دست جلب نمود. برخلاف نظریه‌های سنتی که در جستجوی بیان رهبری به‌عنوان عملکرد خصوصیات شخصی رهبر بودند، LMX در قبول رابطه زوجی به‌عنوان سطحی از تحلیل منحصربه‌فرد است [۱]. بر مبنای LMX رهبران سبک مشابه برای رفتار با زیردستان خود به کار نمی‌گیرند؛ بلکه با هر زیر دست یک نوع رابطه یا تبادل متفاوت برقرار می‌کنند [۲۱]. تبادل روابط عبارت است از تبادلات مؤثر و دو جانبه که در

طول زمان به رشد و توسعه روابط اجتماعی منجر می‌شود، به‌عنوان مثال در طول چنین تعاملی رهبر در موقعیت احترام و وفاداری، تأیید و پتانسیل بیشتری برای تأثیر و نفوذ به‌دست آورده و در عوض اعضا هم پاداش‌های درونی و بیرونی مانند اقتدار، استقلال، آزادی، ارتقای پاداش و شغل دلخواه را دریافت می‌دارند. رهبر و پیروان او در فرآیندی به‌نام مذاکره درگیر هستند. طبق نظر یوکل [۱۷] مذاکره عبارت است از این‌که رهبر و زیردست چگونه یک رابطه ایجاد کنند، همچنان‌که آن‌ها در یکدیگر تأثیر دارند و در مورد نقش زیر دست در سازمان مذاکره می‌کنند. بر این اساس رابطه توسعه پیدا می‌کند و آزادی اعطا شده به زیردست توسط سرپرست می‌تواند افزایش یابد. نظریه LMX فرآیند نقش‌آفرینی بین رهبر و زیر دستان را توصیف می‌کند. به‌علاوه این نظریه توصیف‌کننده رابطه رهبران در طول زمان موقعیت‌های مختلف با زیر دستان مختلف است. نظریه پردازان LMX ابتدا مطالعه‌های مربوط به اجتماعی کردن اعضای جدید سازمان را دنبال کردند تا نشان دهند نقش‌های جدید تا چه میزان برای سرپرستان ضروری است (همان منبع).

**خلاقیت:** پژوهشگرانی همچون زووشالی (۲۰۰۳)، شالی، زو و اولدهم (۲۰۰۴) و امایل (۱۹۹۶) خلاقیت را به‌عنوان توسعه و بسط عقاید، نتایج محصولات، راه‌حل‌ها و قضاوت‌هایی که ۱- تازه و جدید باشد؛ ۲- با توجه به موقعیت، مناسب و مطلوب باشد؛ تعریف کرده‌اند [۲۹].

یاپالیا خلاقیت را توانایی دیدن چیزها در یک نظر نو و غیر معمولی دیدن مشکلاتی که هیچ‌کس دیگر امکان تشخیص موجود بودن آن‌ها را نمی‌دهد و سپس ارایه رهیافت‌های جدید و غیر معمولی و اثربخش می‌داند [۱]. بارزمن خلاقیت را فرآیند شناختی از به‌وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی جدید می‌داند [۷]. گیلنفورد، خلاقیت را با تفکر واگرا دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسایل در مقابل تفکر همگرا دست یافتن به پاسخ صحیح مترادف می‌داند. تفکر همگرا عبارت است از: فرآیند بازآرایی یا دوباره‌سازی اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت. تفکر واگرا عبارت است از: فرآیند ترکیب و نوآوری اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت؛ بنابراین خلاقیت واگرا (یعنی تفکر واگرا)، هنری پوانکاره ریاضیدان بزرگ فرانسوی می‌گوید "خلاقیت، یعنی تشخیص، تمیز بصیرت، دریافت - درک و

انتخاب" [۲]. فرهنگ و بستر خلاقیت را به عنوان "توانایی ایجاد بعضی چیزهای جدید" تعریف می کند [۲۳].

مدنیک می گوید، خلاقیت شکل دادن به عناصر متداعی به صورت ترکیبات تازه که یا با الزامات خاصی مطابق و یا به شکلی مفید است [۵]. گیزلین معتقد است، خلاقیت ارابه کیفیت های تازه از مفاهیم و معانی است [۷]. خلاقیت فرآیندی است که طی زمان ادامه داشته و ابتکار انطباق پذیری و تحقق از خصوصیات بارز آن به شمار می آید و می تواند جواب گوی مشکلات باشد [۴].

**انرژی:** ما معتقدیم انرژی مفهومی بیرونی است که با احساسات مثبت، اعتماد به نفس، انگیزه ذاتی، مشارکت و تلاش اضافی متفاوت است. احساسات مثبت رویکرد رفتاری است [۱۳] آمادگی برای عملی کردن را افزایش می دهد [۱۹] و موجب افزایش تفکر و توجه آتی فرد می شود [۲۰]. ممکن است در حالت احساس مثبت، ایجاد احساس انرژی و اقدام به عمل آسان تر شود؛ اما انرژی شامل احساس سرزندگی، نشاط، اشتیاق و تمایل به انجام عمل است.

**انگیزه:** دسی و رایان ۱۹۹۵ معتقدند، انگیزه با لذت ناشی از انجام وظیفه یا مشارکت از یک فعالیت خلاقانه همراه است. افراد باید بیشتر احساس انرژی کنند تا در وظایف کاری مشارکت کنند و انگیزه های درونی خود را بیابند. مشارکت کارکنان تا حدی مشابه انرژی است.

**تلاش اضافی یا بیشتر:** باس و اولیو ۱۹۹۴ معتقدند، تلاش های اضافی یک متغیری، نتیجه ای است که اغلب جایگزین ارزیابی عملکرد می شود. در حالی که ما معتقدیم جایی که انرژی وجود دارد، تلاش بیشتری در انجام کار خلاقانه انجام می پذیرد. منظور از انرژی، همهی وقت و تلاشی است که فرد به کار می گیرد؛ نه نتیجه ای که در پایان کار دیده می شود.

**خودکارآمدی:** به مفهوم باوری است که فرد از میزان توانایی اش در انجام عمل از خود دارد. این باور ممکن است بر میزان اعتماد به نفس فرد در انجام تلاش های خلاقانه اثر بگذارد اما این انرژی با تعریف ما متفاوت است [۱۳].

### رهبری و خلاقیت

سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی بهتر در راستای اهداف خود که همانا بقا، سودآوری و رشد است، بایستی با بهره‌گیری از توان خلاقیت کارکنان - که سرمایه اصلی آن‌ها را تشکیل می‌دهند- ضمن پرورش و آموزش خلاقیت و نوآوری در خدمات و محصولات، توانایی خود را در جهان رقابتی افزایش دهند. تا اوایل سال‌های ۱۹۸۰، پژوهش‌ها بر ویژگی‌های شخصیتی و نوع کار افراد خلاق متمرکز بود و بر این باور بودند که افراد خلاق با افراد معمولی متفاوتند در حالی که این نظر هم محدود و هم محدود کننده است [۱۰]؛ زیرا نقش محیط کاری و تأثیر آن را بر رفتار خلاقانه کارکنان نادیده گرفته می‌شود. پژوهش‌های واترشد در نظریه روان‌شناختی رابطه خلاقیت و نقش رهبران و تأثیر آنان را بر رفتار خلاقانه کارکنان تأیید کرد [۱۲]. اهمیت رهبری در حفظ و توسعه فرهنگ سازمانی خلاقیت توسط عده‌ای از متخصصان تأیید شده است [۲۱]. از راه زبان، ساختار، ارزش‌ها و رفتار تأثیر آشکاری بر فرهنگ دارد و در سطح گروهی و فردی عمل می‌کند. آیزن باجنتال بر اهمیت روابط رهبری، تغییر ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های پیروان، تأکید دارد [۱۷]. پژوهش‌ها عوامل زیادی را در رشد خلاقیت شناسایی کرده‌اند. از این عوامل می‌توان در سطح فردی: شخصیت، دانش فنی، تخصصی، انگیزه و سبک و روش رهبری و در سطح گروه ویژگی‌های شغلی، انواع ارتباطات، استقلال کاری و از عوامل سازمانی: راهبرد، ساختار سازمانی، فرهنگ، محیط و منابع موجود را نام برد [۲۲]. اگرچه عوامل شناسایی شده بدون شک با خلاقیت ارتباط دارند، اما پیچیدگی روزافزون فرآیندهای کاری و رقابت محیط همواره برای سازمان‌ها چالش‌های جدید به وجود آورده و سبک رهبری مدیران عالی یکی از عوامل اصلی تعیین کننده خلاقیت سازمانی شده است [۱۵].

آماییل (۱۹۹۸)، ردموند، مامفورد (۱۹۹۳) بر این باورند که مدیران عالی یک سازمان به شیوه‌های متفاوتی می‌توانند بر نوآوری سازمانی و خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارند. بنابراین فرضیه اصلی مطرح می‌شود.

**فرضیه اصلی:** بین رابطه رهبر - پیرو (LMX) و خلاقیت در کارکنان دانشگاه الزهرا(س) رابطه معناداری وجود دارد.

### رابطه انرژی و LMX

انرژی و سرزندگی افراد و سازمان به کمیت ارتباط بین افراد داخل سازمان و بیرون سازمان بستگی دارد. رابطه سطح بالا به احترام مثبت، اعتماد و مشارکت فعالانه طرفین بستگی دارد. در رابطه سطح بالا، مشارکت، آزادی عمل و شایستگی افراد بیشتر است. آن‌ها احساس سرزندگی می‌کنند. رابطه سطح بالا تأثیر عمیق‌تری بر طرفین و کل سازمان دارد. ارتباط با سطح بالا نیاز به ارتباط عمیق و صمیمی ندارد. این ارتباط مستلزم دانش شخصی یا تعامل گسترده نیست. در هر نوع رابطه‌ای با دیگران می‌توان این سطح از ارتباط را ایجاد کرد. برای مثال در یک مکالمه، ایمیل یا در یک دیدار، لحظه‌ای احساس سرزندگی را در طرفین برانگیخت و شوق در رابطه و عمل را ایجاد کرد. در مقابل، ارتباط سطح پایین آسیب‌شدیدی بر انرژی و تندرستی افراد می‌رساند. از نظر پژوهشگران، ارتباط سطح پایین با بی‌اعتمادی و بی‌احترامی همراه است. چنین رابطه‌ای پاسخ‌گوی احساس انسانی، ارزشی و نوع دوستی نیست. همانند فلزات که در مقابل اسید دچار زنگ‌زدگی و پوسیدگی می‌شوند، افراد سازمان نیز وقتی در معرض رابطه سطح پایین قرار می‌گیرند، دچار زنگ‌زدگی می‌شوند. رابطه سطح پایین موجب از بین رفتن توانایی و انگیزه شده و آنان را به مخاطره می‌اندازد. این‌گونه روابط موجب زنگ‌زدگی انگیزه، وفاداری و اعتماد افراد در سازمان می‌شود. به‌طور خلاصه، کیفیت ارتباط با دیگران یکی از قوی‌ترین متغیرهای مؤثر در سلامتی افراد و سازمان است.

**انرژی:** احساس اشتیاق به انجام عمل و قابلیت عمل است. انرژی مثبت شکلی از تأثیر مثبت است و موجب تقویت رفتار می‌شود که افراد از انجام آن لذت می‌برند. احساس انرژی بیشتر مشابه تعصب و تمایل بیشتر است. احساس انرژی کمتر درست برعکس، موجب کاهش ظرفیت عملکرد می‌شود. انرژی، سوخت محرک سازمان است. رییس شرکت خصوصی محیط زیست و توسعه ویلیام ال رابرتسون قدرت انرژی را چنین توصیف می‌کند: انرژی می‌تواند تمام آن‌چه را که شما می‌دانید و یا قصد دارید بدانید به سطح بالا، متوسط و یا ضعیف تغییر دهد. هر تعاملی با دیگران در کار، بزرگ یا کوچک، کوتاه‌مدت و یا طولانی‌مدت ظرفیت ایجاد و یا کاهش انرژی را دارد. افرادی که تجربه‌های رابطه سطح بالا دارند، پرانرژی‌تر، با احساس عاطفی مثبت بیشتر از جمله شادی، علاقه و عشق هستند. این نشان می‌دهد، فرد در این لحظه ظرفیت عملکردی و فکری بالاتری دارد. این

حالت به ظرفیت و تمایل بیشتر و مؤثرتری در تعامل با دیگران منجر می‌شود و شرایط را برای گسترش انرژی فراهم می‌کند. به قول یکی از مدیران "روابط مخرب در سازمان مانند چاله‌های سیاهی هستند که تمامی نور در سازمان را به خود جذب می‌کنند و در مقابل هیچ چیز از خود منعکس نمی‌کنند". بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه فرعی ۱:** بین رابطه رهبر - پیرو (LMX) و ایجاد احساس انرژی در کارکنان دانشگاه الزهرا (س) رابطه معناداری وجود دارد.

### رابطه انرژی و خلاقیت

پژوهش‌ها نشان می‌دهد، رفتار خلاقانه مستلزم مقدار زیادی وقت و انرژی است [۱۱]. ولبورن، اندوز (۲۰۰۵) معتقدند، انگیزه در کار به انرژی واقعی کارکنان مربوط است که آنان را در جهت بروز رفتار خلاقانه هدایت می‌کند. تمام پژوهش‌های انجام شده توسط اسپریتزر، داتون، زود کلیف، زون شاین و گرانت (۲۰۰۵) بر تأثیرهای مثبت انرژی در ایجاد نشاط و سرزندگی و بروز رفتار خلاقیت تأکید دارند. برون و اولباین ادعا می‌کنند، تجربه احساسات مثبت به بروز خلاقیت منجر می‌شود. تجربیات احساس مثبت موجب ارتقای این احساس و تفکر و عمل خلاقانه خودبه‌خودی در فرد می‌شود. مدل کامیابی (اسپریتز) بیان می‌کند، ابزار کامیابی موجب افزایش حالات مثبت می‌شود. این حالات از رابطه بین افراد نشئت می‌گیرد. تعامل با یکدیگر موجب ایجاد انرژی فردی در کار می‌شود. این تئوری بیان می‌کند، نشاط یعنی همان میل و رغبت از ارتباط با دیگران ناشی می‌شود. بنابراین احساس انرژی موجب افزایش رفتارهای نوآورانه فرد و سازمان می‌شود. افرادی که از انرژی بالایی برخوردارند، بیشتر در فعالیتهای خلاق مشارکت می‌کنند.

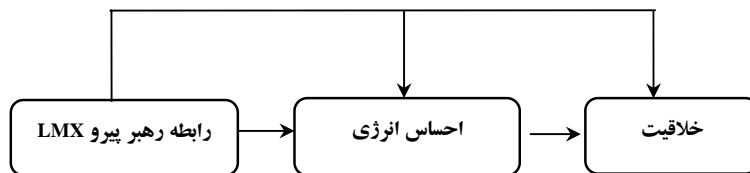
بدون وجود انرژی توانایی خلاقیت شکوفا نمی‌شود و کارکنان کمتر در فعالیتهای خلاقانه مشارکت می‌کنند. بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش مطرح می‌شود:

**فرضیه فرعی ۲:** بین ایجاد احساس انرژی و بروز خلاقیت در کارکنان دانشگاه الزهرا (س) رابطه معناداری وجود دارد.



### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع می‌توان مدل مفهومی نمودار (۱) را ارایه کرد که فرضیه‌های پژوهش بر اساس آن شکل گرفته است:



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش: رابطه رهبر - پیرو، احساس انرژی و خلاقیت

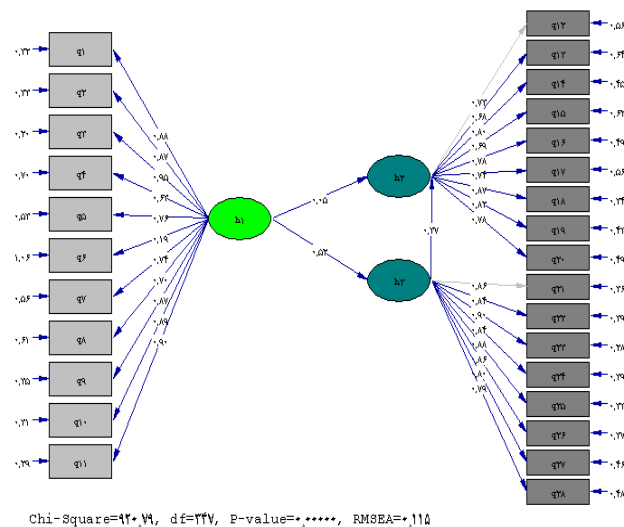
### روش پژوهش

پژوهش مورد نظر از حیث هدف، کاربردی و نحوه گردآوری از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخه مطالعه‌های میدانی به‌شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی است. روش انجام پژوهش به صورت پیمایشی بوده که از مهم‌ترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. متغیرهای پژوهش عبارتند از: تبادل رابطه رهبر - پیرو به‌مثابه متغیر مستقل، انرژی و خلاقیت به‌مثابه متغیرهای وابسته. جامعه آماری شامل کارکنان صنفی و ستادی دانشگاه الزهرا بوده و نمونه‌گیری به روش تصادفی صورت گرفته است. اندازه نمونه‌ی آماری بر اساس فرمول جامعه محدود، حدود ۱۲۵ نفر برآورد شده و به همین تعداد پرسشنامه تکمیل شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. بدین منظور به کمک تحلیل عاملی اکتشافی و با نرم افزار SPSS برای متغیرهای رابطه رهبر - پیرو، انرژی و خلاقیت کارکنان طراحی شد و در طراحی سؤالات پرسشنامه از پرسشنامه‌های لیدن و ماسلین (۱۹۹۸)، کارملی و شابرک (۲۰۰۷) و اتواتر و کارملی (۲۰۰۹) استفاده شد در طراحی همه مقیاس‌ها و بومی‌سازی آن با شرایط جامعه‌ی مورد نظر دقت لازم به‌عمل آمد تا سؤالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند.

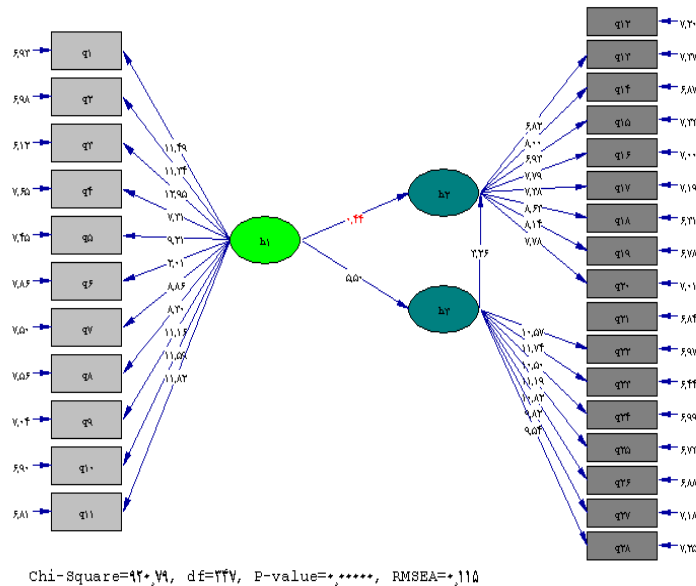
پرسشنامه مرکب از ۲۸ سؤال بود که ۱۱ سؤال برای متغیر رابطه رهبر - پیرو، ۸ سؤال برای خلاقیت شغلی و ۹ سؤال برای احساس انرژی با استفاده از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس رابطه مدیر و کارکنان با ۱۱ سؤال (۰/۹۲)،

خلاقیت شغلی (۰/۸۸) و احساس انرژی (۰/۹۳) بوده است. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از آرای استادان دانشگاه استفاده شد و اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر پژوهشگران را می‌سنجد.

به منظور آزمون فرضیه‌ها ابتدا از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. به دلیل این که در این پژوهش متغیرها کیفی هستند، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. ابتدا ضرایب همبستگی بین رابطه رهبر - پیرو و ایجاد احساس انرژی (۰/۵۱)، خلاقیت و احساس انرژی (۰/۳۴۸) و رابطه رهبر - پیرو و خلاقیت (۰/۳۳۹) به دست آمد. سپس رابطه علی متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش، با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم افزار لیزرل آزمون شد. از طریق شاخص‌های برازش مدل، اعتبار مدل پیشنهاد شده را نیز نشان می‌دهد. بنابراین اعتبار و برازندگی تمامی فرضیه‌ها تأیید شد. با توجه به مقدار کای دو به درجه آزادی ۲/۶۵ و مقدار RMSEA که کمتر از ۳ است از برازش مناسبی برخوردار است بنابراین به خاطر برازش مناسب مدل، سایر شاخص‌ها که بیانگر کیفیت برازش مدل هستند، (GFI, AGHI) ارایه نشد.



نمودار ۲. مدل سازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)



نمودار ۳. مدل سازی معادلات ساختاری (در حالت معناداری)

همان‌طور که نمودارهای ۲ و ۳ نشان می‌دهند، قدرمطلق مقدار آماره t برای همگی متغیرها بیشتر از مقدار ۱.۹۶ بود؛ پس کلیه متغیرها موجود در مدل باقی مانده و فقط تأثیر رابطه رهبر - پیرو بر خلاقیت به دلیل مقدار آماره t ۰.۴۴ از مدل حذف شد.

نگاره ۱. نتایج معادلات ساختاری (در حالت معناداری)

تأثیر شاخص‌ها	مقدار آماره t	مقدار اثر	نتیجه‌گیری
رهبر - پیرو << ایجاد احساس انرژی	۵.۵۰	۰.۵۲	اثر دارد
ایجاد احساس انرژی << خلاقیت	۳.۲۶	۰.۳۷	اثر دارد
رهبر - پیرو << خلاقیت	۰.۴۴	۰.۰۵	اثر ندارد

پس رابطه رهبر - پیرو به صورت مستقیم بر بروز خلاقیت تأثیر ندارد؛ بلکه با تأثیری که رابطه رهبر - پیرو بر ایجاد احساس انرژی دارد و تأثیری که ایجاد احساس انرژی بر

خلاقیت دارد به صورت غیرمستقیم رابطه رهبر - پیرو بر خلاقیت تأثیر می‌گذارد که برابر با عبارت زیر است.

تأثیر رابطه رهبر - پیرو بر خلاقیت = اثر رهبر - پیرو بر احساس انرژی × اثر احساس انرژی بر خلاقیت

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که فرضیه یک فرعی به تأیید رسیده است؛ یعنی بین رابطه رهبر - پیرو (LMX) و ایجاد احساس انرژی در کارکنان دانشگاه الزهراء (س) رابطه معناداری وجود دارد. از نظر پژوهشگر دلیل تأیید این فرضیه، نتایج معادلات ساختاری ( $t > 1.96$ ) و آزمون رگرسیون ( $r = 0.512, p > 0.05$ ) و ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۱۰ است که نشان دهنده‌ی همبستگی بین رابطه رهبر - پیرو و ایجاد احساس انرژی در افراد است. نتیجه آزمون t student ( $p > 0.05$ ) و میانگین بزرگ‌تر از حد متوسط) نشانگر مطلوبیت این شاخص در دانشگاه الزهراء است. نتایج رتبه‌بندی فریدمن نشان می‌دهد، از دید پاسخ دهندگان ایجاد احساس انرژی در کارکنان از نظر اهمیت در الویت اول است.

نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد، فرضیه فرعی دوم به تأیید رسیده است؛ یعنی بین ایجاد احساس انرژی و بروز خلاقیت در کارکنان دانشگاه الزهراء (س) رابطه معنادار وجود دارد. از نظر پژوهشگر دلیل تأیید این فرضیه نتایج معادلات ساختاری و آزمون رگرسیون و با توجه به مقدار عدد معناداری به دست آمده ( $t > 1.96$ ) فرضیه دوم است که تأیید شده است. بدین معنی که بین ایجاد احساس انرژی در افراد و بروز خلاقیت در کار، در سازمان تأثیر معنادار وجود دارد. همچنین با توجه به نتایج رگرسیون ( $r = 0.354, p < 0.05$ ) انرژی ضریب همبستگی برابر با ۰.۳۴۸ نشان دهنده‌ی همبستگی بین ایجاد احساس انرژی در افراد و بروز خلاقیت است. نتیجه آزمون ویلکاکسون ( $p < 0.05$ ) و میانه بزرگ‌تر از حد متوسط) نشانگر مطلوبیت این شاخص در دانشگاه الزهراء است. نتایج رتبه‌بندی فریدمن نشان می‌دهد، از دید پاسخ دهندگان بروز خلاقیت از نظر اهمیت در الویت دوم است. نتایج آزمون با توجه به ضریب همبستگی برابر با ۰.۳۳۹ نشان می‌دهد، فرضیه اصلی نیز تأیید شده است. بدین معنی که بین ایجاد احساس انرژی و بروز خلاقیت در کارکنان دانشگاه الزهراء (س) رابطه معنادار وجود دارد. اما قابل توجه است که نتایج رگرسیون ( $p > 0.05$ ) نشان می‌دهد، رابطه رهبر - پیرو به میزان ۱/۹ درصد بر خلاقیت اثر دارد. همچنین آزمون

ساختاری ( $t < 1.96$ ) نشانگر تأثیر ضعیف این شاخص و بیانگر این مهم است که بین رهبر - پیرو و خلاقیت رابطه مستقیم وجود ندارد؛ بلکه از طریق یک میانجی یعنی انرژی این شاخص مؤثر است. نتیجه آزمون ویلکاکسون ( $p < 0.05$ ) و میانگین بزرگ‌تر از حد متوسط) نشانگر مطلوبیت این شاخص در دانشگاه الزهرا است. نتایج رتبه‌بندی فریدمن نشان می‌دهد، از دید پاسخ دهندگان رابطه رهبر - پیرو از نظر اهمیت در الویت سوم است. طبق نتایج پژوهش یکی از عواملی که در بروز خلاقیت نقش دارد، رابطه سرپرست و زیردست است. هر چند پژوهش‌های قبلی بر تأثیر سبک رهبری حمایتی بر خلاقیت تأکید دارد، اما به نظر می‌رسد رابطه سطح بالا LMX تأثیر بیشتری بر افراد با خلاقیت کم دارد. با توجه به یافته‌های این پژوهش درمی‌یابیم، ایجاد احساس انرژی در افراد در مشاغل کم خلاق از اهمیت بیشتری برخوردار است. بنابراین سازمان‌ها باید درک درستی از نیازهای متفاوت افراد از ضرورت وجود رابطه سطح بالا بین مدیران و زیر دستان داشته باشند تا با به کارگیری درست این روش‌ها موجب تشویق کارکنان و مشارکت آنان در فعالیت‌های خلاقانه شوند. مدیران به منظور بهبود و ایجاد تحول در وضعیت سازمان‌ها باید موضوع ایجاد انرژی در کارکنان را بسیار جدی و مهم تلقی نمایند؛ زیرا بدون ایجاد احساس انرژی در افراد سازمان نمی‌تواند به طور واقعی و همیشگی موفق باشد. مدیران باید به منظور پرانرژی کردن سازمان درصدد ایجاد ارتباط سطح بالا از طریق رفتار و عملکرد روزانه با کارکنان باشند و در این میان به سلامت جسمی و روانی کارکنان، وظایف شغلی، یادگیری، همکاری، هماهنگی، همبستگی و در مجموع اثربخشی آنان توجه نمایند. مدیران بهتر است استراتژی‌های بیشتری در خصوص روابط مخرب اتخاذ کنند؛ زیرا روابط سطح پایین تأثیر منفی در روند پیشرفت سازمان خواهد داشت. بنابراین با اتخاذ تدابیر مناسب درصدد از میان برداشتن روابط مخرب باشند. از آنجا که مدیران ساعت‌های زیادی از روز را با کارکنان خود سپری می‌کنند، پس ایجاد روابط سطح بالا از اهمیت بسزایی برخوردار است تا بتواند بهداشت روحی و روانی طرفین را تأمین نماید. یکی دیگر از عواملی که در بروز رفتار خلاقانه نقش دارد انرژی است. در دنیای پرتلاطم امروز مدیران برای دستیابی به اهداف درون و برون سازمانی می‌طلبند تا بر روش‌های ایجاد احساس انرژی در افراد تمرکز داشته باشند. بروز احساسات مثبت که در نتیجه تجربه انرژی مثبت حاصل می‌شود، می‌تواند افراد سازمان را در ارایه راه‌حل‌های مسئله یاری نماید که این خود به نوعی در یافتن

راه‌حل‌های جدید و بروز رفتار خلاقانه مؤثر است. از آن‌جا که انرژی سوخت محرک سازمان است مدیران باید تدابیر مناسبی را در این راستا اتخاذ نمایند، از جمله با ارزش‌گذاری بر ارزش فعالیت‌های کار تیمی، ارتقا کارکنان و حفظ شأن و منزلت آنان. طراحی سیستم‌های پاداش به‌طور مستقیم و غیرمستقیم و تواناسازی کارکنان، طراحی ساختار سازمانی مناسب به‌منظور کاهش فاصله عمودی و سلسله‌مراتب به موازات ایجاد قدرت شبکه‌ها و هماهنگی بین کارکنان. آموزش کارکنان به‌منظور کمک‌رسانی به یکدیگر. طبق نتایج پژوهش رابطه سرپرست و زیر دست به‌واسطه انرژی بر بروز رفتار خلاقانه تأثیرگذار است. بنابراین رهبران نیاز به مهارت‌هایی دارند تا بتوانند با استفاده از روش‌های مستقیم و غیرمستقیم در وظایف رهبری خلاق موفق عمل کنند. رهبران نباید به ساختارهای از پیش تعیین شده تکیه کنند، بلکه باید قادر به ایجاد ساختار بوده و در جایی برای کار، دستورالعمل‌هایی ارائه کند که هیچ دستورالعمل رایج وجود ندارد. رهبران باید از توانایی نفوذ در افراد و ویژگی استقلال، مهارت حرفه‌ای، انگیزه درونی و حساسیت بالا برخوردار باشند و فقط بر قدرت پست سازمانی، هماهنگی و تعهد سازمانی به‌عنوان ابزار هدایت کار تکیه نکنند. در جایی که برای کسب موفقیت راه‌های معمولی وجود ندارد، رهبران باید پر تلاش و ریسک‌پذیر باشد.

**تحمل ریسک:** کارکنان باید تشویق شوند، بدون ترس از پیامدهای آن، شکست را تجربه کنند و اشتباهات به‌عنوان فرصت‌های یادگیری به‌شمار آیند.

**کاهش کنترل بیرونی:** قوانین، مقررات و خط‌مشی‌ها و کنترل مشابه باید به حداقل کاهش یابد و خودکنترلی جایگزین آن شود.

**کاهش تقسیم کار:** مشاغلی که به‌طور محدود تعیین شده باشد، ایجاد محدودیت می‌کند، در حالی که فعالیت‌های متعدد شغلی، دیدگاه وسیع‌تری به کارکنان می‌دهد. قبول **ابهام:** تأکید خیلی زیاد بر عینی بودن و معین بودن، خلاقیت را محدود می‌کند.

**تحمل تضاد:** گوناگونی دیدگاه‌ها باید تشویق شود. هماهنگی، توافق بین افراد و واحدها لزوماً به عملکرد موفق منجر نمی‌شود و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش در می‌آید. در آن صورت خود کارکنان خواهان خلاقیت و نوآوری هستند. یکی از مهم‌ترین راه‌های خودانگیزی ایجاد همسویی بین هدف‌هاست که میان اهداف فردی و هدف‌های سازمانی همسویی به‌وجود بیاید. کارکنان تحقق هدف‌های خود را در گرو

تحقق هدف‌های سازمان بدانند، انگیزش لازم را برای عملکرد بهتر، تفکر و تلاش بیشتر می‌یابند، بنابراین انگیزش، برای تلاش بیشتر لازم است و اگر خلاقیت و نوآوری برای سازمان عاملی مهم و استراتژیک است، مدیران باید متوجه این مهم باشند. بسیاری از نیازهای سطوح بالای انسانی در تیم برآورده می‌شود، افراد مداوم در حال آموزش و خلاقیت هستند، افراد گروه با هم زندگی می‌کنند، روحیه قوی برای کار و تلاش بیشتر دارند. رهبر تیم توسط خود اعضای تیم انتخاب می‌شود و به‌خاطر همین نوع انتخاب، همکاری و هماهنگی لازم بین تمام اعضا وجود دارد. فرآیند یادگیری از این طریق توسعه می‌یابد، ذهن افراد به اندازه پیچیدگی مسایل، پیچیده می‌شود و به موازات ایده‌های جدیدتر راه‌حل‌های معتبر ارایه می‌شود و بنابراین یک راه ترویج خلاقیت و نوآوری، گسترش گروه‌های کاری در سازمان است.

**تحمل راه‌های غیر عملی:** افرادی که جواب‌های غیر عملی حتی نابخردانه ارایه می‌دهند، باید تحمل شوند؛ زیرا آنچه در اوایل غیر عملی به‌نظر می‌آید، ممکن است به راه‌حل‌های خلاق منجر شود.

**تمرکز بر نتایج تا ابزارها:** هدف‌ها باید واضح باشند و افراد باید تشویق شوند که راه کارهای متعدد رسیدن به هدف‌ها را در نظر بگیرند. تمرکز بر نتایج باعث ارایه و پیشنهاد چندین جواب صحیح به مسئله معین می‌شود.

**ارتباطات همه‌جانبه:** ارتباطات باید به‌طور افقی و عمودی جریان پیدا کند جریان آزاد ارتباطات باروری نظریه‌ها را آسان می‌کند. ایجاد نظام مشارکت جو (مدیریت مشارکتی) برای این که افراد در سازمان به تفکر پردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریه‌ها و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پر جاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری، مشورت است. هر اندازه دانش و توان مدیر بیشتر باشد باز هم مشورت با دیگران افق‌های تازه‌ای را به روی او می‌گشاید، زمانی که کارکنان یک سازمان بدانند، در صورت ارایه نظرهای جدید مورد حمایت و تشویق مدیر قرار می‌گیرند، پیوسته به تفکر و خلاقیت می‌پردازند، اما اگر مدیران به افکار و اندیشه‌های آن‌ها از طریق استبداد و حاکمیت‌های زورمداران، بی‌اعتنایی کنند؛ شخصیت انسانی آن‌ها شکسته شده و خلاقیت در فرد از بین می‌رود.

## منابع

۱. آقایی فیشانی تیمور (۱۳۸۶). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، نشر ترمه، تهران.
۲. احسانی محمد (۱۳۸۱). طراحی و تبیین مدل سه بعدی سبک رهبری، خلاقیت و اثربخشی مدیران ورزشی دانشگاه‌های کشور، نشریه حرکت شماره ۱۳.
۳. حقیقت‌جو فاطمه (۱۳۸۵). مقایسه‌ی آموزش نظریه LMX با و بدون مشاوره به مدیران و تأثیر آن بر نگرش شغلی و رفتار مدنی سازمانی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم، تهران.
۴. ساعتچی محمود (۱۳۷۹). روان‌شناسی بهره‌وری، چاپ سوم، نشر نیایش، تهران.
۵. سام خانیان محمد ربیع (۱۳۸۶). خلاقیت و نوآوری در سازمان آموزشی، چاپ ۲، رسانه تخصصی.
۶. سلطانی ایرج (۱۳۸۲). راه‌کارهای تقویت خلاقیت در سازمان. مجله تدبیر انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۲۱ بهمن ماه.
۷. صادقی مال امیری منصور (۱۳۸۶). خلاقیت رویکردی سیستمی، فردی، گروه، سازمان، دانشگاه امام حسین (ع).
۸. طالب بیدختی عباس، انوری علیرضا (۱۳۸۳). خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان‌ها. مجله تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۵۲، دی ماه.
9. Amabile TA, Schatzel EA, Monetal GB, Karmar SJ (2004). leader behaviors and work environment for creativity: perceived leader support. The Leadership Quarterly, 15: 2- 32.
10. Amabile TM, Gryskiewicz ss (1987). Creativity in the R&D laboratory. (Technical Report no. 30) Greensboro, North Carolonia: Center creative leadership.
11. Amabile TM (1983). The social psychology creativity. New York: springer- verlag.
12. Amabile T., A Schatzel EA, Monetal GB, Karmar SJ (2004). leader behaviors and work environment for creativity: perceived leader support. The Leadership Quarterly, 15: 2- 32.
13. Atwater L, Carmeli A (2009). Leader- member exchange, feelings energy, and involvement in creative work. The Leadership Quarterly.



- 14 . Carver. C. S. Scheier, M (1990). Principles self- regulation. Action and emotion. In E. T. Higgins, & R. M Sorrentino (Eds.). Handbook of motivation and cognition. Vol. 2: 3- 52. New York.
- 15 . Dutton, J. E. & Quinn, R. W (2005). Coordination as energy- in- conversation. Academy monument review. 30 (1). 36- 57.
- 16 . Dionne. L (2000). Leader- member exchange (LMX): level of negotiating attitude and job satisfaction university of moncton. Ship pagan. One pine. Info.
- 17 . Duckett H, & Macfarlane E (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. Leadership Organization Development Journal, vol. 25: 554- 564.
- 18 . Dutton. J.E (2003). Energize your workplace: How to build and sustain high – quality relationships at work. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- 19 . Forgas p (2003). Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict. Boston: Harvard Business school press.
- 20 . Frederickson B (2003) the value positive emotions, American scientist, 91: 220- 225.
- 21 . Graen G; Novak M. A.; Sommerkamp p (1995). The effects of leader- member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. Organizational Behavior and human performance, 30: 109- 131.
- 22 . Jung. D.t, Ch. Chow, A wu (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, Leadership Quarterly, 14: 525- 544.
- 23 . Kao John J (1989). "Entrepreneurship creativity and organization", prentice – Hall: 25-26.
- 24 . Lewin and Regin (2003). The Soul at Work, p. 157.
- 25 . Mumford M. D, Scott G. M. Gaddis. B strange J. M (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. The Leadership Quarterly 13:705- 750.
- 26 . Redmond M.R, Mumford M. D, Teach, R.J (1993). Putting creativity to work: leader influences on subordinate creativity. Organizational Behavior and Human Decision processes, 55: 120- 151.

- 27 . Scott SG, Bruce RA (1996). Determinants innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37: 580- 607.
- 28 . Sparrow, R. T, & Liden, R.C (1997). process and structure in leader-member exchange. *The Academy of management Review* 22(2), schriesheim C. A; castor S. L & cogliser C.C (1999). leader- member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory moment and data- analytic practices *leadership Quarterly* 10(8): 63 – 113.
- 29 . waight L.C (2005). "Exploring connections between human resource development and creativity, *Journal of advances in Developing Human Resources*, 7(2): 151-159.