

رهبری تحول‌گرا، خلاقیت و نوآوری در صنعت پتروشیمی؛ نقش میانجی رفتارهای کاری مولد

محمد حکاک*

دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه لرستان

جواد حسنونند

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه لرستان

DOI: 10.22067/pmt.v12i1.76891

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

نیاز به خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، به ویژه آن‌هایی که تکنولوژی مبنای هستند، نسبت به گذشته بیشتر احساس می‌شود و توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان، وابسته به وجود رهبرانی است که روحیه مولد بودن را در زیردستان تزریق نمایند. تحقیق حاضر به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت و نوآوری کارکنان در صنعت پتروشیمی و نقش میانجی رفتارهای کاری مولد در این بین پرداخته است. داده‌ها از نمونه‌ای شامل ۱۶۲ نفر از کارکنان شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی در استان لرستان، به وسیله پرسشنامه‌های استاندارد گردآوری شد. فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار Smartpls.3 آزمون شد. نتایج آزمون مدل ساختاری برای فرضیه‌های دارای تأثیر مستقیم نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر متغیرهای خلاقیت و نوآوری و رفتارهای کاری مولد دارد (فرضیه‌های اول تا سوم). همچنین رفتارهای کاری مولد تأثیر مستقیمی بر خلاقیت و نوآوری داشت (فرضیه‌های چهارم و پنجم). نتایج آزمون مدل ساختاری برای فرضیه‌های میانجی بیانگر تأیید این فرضیه‌ها بود و نقش میانجی رفتارهای کاری مولد در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت و نوآوری مورد تأیید قرار گرفت (فرضیه‌های ششم و هفتم). در مجموع خلق و توسعه رفتارهای کاری مولد توسط رهبران تحول‌گرا در صنعت پتروشیمی می‌تواند این رهبران را به هدف توسعه خلاقیت و نوآوری نزدیک‌تر سازد.

کلیدواژه‌ها: خلاقیت، نوآوری، رهبری تحول‌گرا، رفتارهای کاری مولد، صنعت پتروشیمی.

* نویسنده مسئول: hakkak.m@lu.ac.ir

مقدمه

امروزه اکثر سازمان‌ها با محیطی پویا با مشخصه‌های تغییرات تکنولوژیک سریع، چرخه حیات محصول کوتاه‌تر و جهانی‌سازی مواجه هستند (Jung et al., 2003). سازمان‌ها برای رشد و توسعه موقعیت خود در این شرایط رقابتی به‌ناچار بایستی شیوه‌ای جدید مقتضی با میزان تغییرات و پیشرفت سریع بازار اتخاذ کنند. یکی از الزامات توسعه و پیشرو بودن بهره‌گیری از رویکرد خلاقیت و نوآوری است. چالش بزرگ برای شرکت‌ها خلق سازمانی است که انجام اثربخش فعالیت‌ها را تضمین نموده و خلاقیت را نیز بین اعضا توسعه دهد؛ زیرا ایده‌های خلاق می‌تواند چارچوبی را برای نوآوری، تغییر و رقابت‌پذیری فراهم سازد (Hirst, Van Knippenberg, Zhou, Quintane & Zhou, 2015).

تداوم فعالیت و حفظ حیات در فضای رقابتی کنونی نیازمند افکار خلاق و نوآوری‌های مداوم و مستمر است. صنعت پتروشیمی یکی از صنایع مهم در اقتصاد و تولید جهانی به شمار می‌آید به طوری که بر اساس آمارهای رسمی نزدیک به ۱۰ درصد از تولید ناخالص داخلی در جهان در زنجیره تولید صنایع پتروشیمی حاصل می‌شود. با توسعه روزافزون تکنولوژی و صنعتی شدن کشورها، مدیران صنایع پتروشیمی سعی بر افزایش خدمات نوین با ارائه محصولات جدید از طریق بهبود قابلیت‌های خود دارند تا از طریق ارائه خدماتی متمایز از رقبای، به مشتریان بیشتری دست یابند. مدیران صنعت پتروشیمی میانبر موفقیت در این صنایع را توجه به خلاقیت و نوآوری می‌دانند که می‌تواند سرعت رشد را در این حوزه مهم افزایش دهد. از طرفی با نگاهی به شرایط موجود در داخل کشور عواملی همچون نقش استراتژیک صنعت پتروشیمی در تولید و اقتصاد داخلی، تولید مواد اولیه و پایه صنایع دیگر، فعالیت در فضای رقابتی بین‌المللی در رقابت با شرکت‌های بین‌المللی قدرتمند، وجود شرایط تحریم و نیاز به تکنولوژی‌های نوین ساخت محصولات و ماشین‌آلات مورد نیاز و بسیاری دلایل دیگر می‌توان اهمیت توجه به خلاقیت و نوآوری را در این صنعت به‌وضوح مشاهده نمود. در همین راستا خلق و توسعه خلاقیت و نوآوری در کارکنان هدفی است که مدیران و رهبران این صنعت در چنین شرایطی به دنبال آن هستند. توسعه خلاقیت و نوآوری در لایه‌ها و سطوح مختلف سازمان همواره مورد توجه رهبران و مدیران این مجموعه قرار داشته و استراتژی‌ها و راهکارهای متنوعی را برای توسعه آن دنبال نموده‌اند که به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری و هدایت کارکنان از این جمله می‌باشد. شواهد پژوهشی نشان داده‌اند که در بین سبک‌های مختلف رهبری، رهبری تحول‌گرا با ویژگی‌هایی همچون انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی می‌تواند شرایط مساعدتری را برای توسعه خلاقیت و نوآوری فراهم سازد. بدین صورت که رهبری تحول‌گرا با الهام‌بخشیدن به پیروان، انگیزش لازم را برای بهبود و توسعه عملکرد از طریق تحول در

اخلاقیات، ایده‌آل‌ها، علایق و ارزش‌های شخصی فراهم می‌سازد که می‌تواند لازمه خلاقیت، نوآوری به شمار آید (Strauss et al., 2009).

از جانبی دیگر در فضای رقابت کنونی حیات سازمان‌ها وابسته به کارکنان مولدی است که فعّالانه در جستجوی تغییر و بهبود محیط کار بوده و به دنبال سرمایه‌زایی و انجام فعالیت‌هایی باشند که می‌تواند منجر به بروندهای کاری بزرگ‌تر شود. کارکنانی با ویژگی‌های رفتارهای کاری مولد^۱ از قبیل تأثیرگذاری، خودآغازگری، تفکر رو به جلو و مشتاق برای مشارکت فعّال (Wihler, Blickle, Ellen, Hochwarter & Ferris 2017). نه تنها سبک رهبری در توسعه خلاقیت و نوآوری تأثیرگذار است بلکه سبک رفتاری کارکنان نیز در این بین اهمیت بسزایی دارد. پژوهش حاضر یکی از استراتژی‌های مناسب برای توسعه خلاقیت و نوآوری توسط رهبران سازمان را، خلق و به کارگیری رفتارهای کاری مولد می‌داند. در مجموع هرچند مفاهیمی همچون تحول، مولد بودن، خلاقیت و نوآوری بسیار به هم نزدیک هستند، ولی از لحاظ تئوریک شناسایی چگونگی تبدیل شدن رفتارها و نیت تحول‌گرای رهبر به خلاقیت و نوآوری در زیردستان سؤالی ارزشمند است که می‌تواند پاسخی مناسب داشته باشد.

از لحاظ تئوریک تحقیق کنونی بر آن است تا خلق و توسعه رفتارهای کاری مولد زیردستان به وسیله رهبری تحول‌گرا را به عنوان یکی از عوامل میانجی در این رابطه بررسی نماید؛ بدین شکل که تشویق رفتارهای کاری مولد که نتیجه سبک تعاملی رهبر تحول‌گرا با پیروان است در پاسخ می‌تواند موجب بیشتر شدن و توسعه خلاقیت و نوآوری در آنان شود. تجمع تحول‌گرایی رهبر و شخصیت مولد کارکنان به‌طور هم‌افزا فضایی را ایجاد خواهد کرد که خلاقیت و نوآوری به‌طور چشم‌گیری توسعه یابد. از طرفی نتایج بررسی پیشینه حاکی از این است که خلأ عمیقی به ویژه در مطالعه رفتارهای کاری مولد در مطالعات داخلی وجود دارد. این در حالی است که تاکنون در رابطه با نقش رهبری تحول‌گرا در توسعه خلاقیت و نوآوری در صنعت پتروشیمی و به ویژه نقش میانجی رفتارهای کاری مولد در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت و نوآوری تحقیقی انجام نشده است؛ بنابراین این سؤال مطرح می‌شود که نقش رهبری تحول‌گرا در توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان در صنعت پتروشیمی چگونه است و آیا رفتارهای کاری مولد می‌تواند نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت و نوآوری داشته باشد؟

¹ Proactive Work Behaviors

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

خلاقیت، نوآوری و رهبری تحول‌گرا^۱

امایل (۱۹۸۸) خلاقیت را به عنوان خلق ایده‌های بدیع و نوآورانه تعریف کرده است. خلاقیت توسعه ایده‌ها در مورد محصولات، خدمات، تلاش‌ها، فرایندها و رویه‌هاست. ایده‌های خلاق از طریق دو معیار بدیع بودن و اینکه به صورت بالقوه مفید باشند، مورد قضاوت قرار می‌گیرند (Hirst et al., 2015). خلاقیت در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی مورد تحلیل قرار گرفته است. خلاقیت فردی به فعالیت‌هایی گفته می‌شود که افراد در درون سازمان برای ارتقاء قابلیت‌ها و مهارت‌های خویش در جهت توسعه اموری که در درون محیط کار معنادار و بدیع هستند انجام می‌دهند. خلاقیت سازمانی به میزانی که سازمان روش‌ها و ابزارهای نهادینه شده رسمی و منابع را برای تشویق رفتارهای بدیع و با معنا در درون سازمان توسعه می‌دهد گفته می‌شود (Bharadwaj & Menon, 2003). خلاقیت در درون سازمان تحت تأثیر متغیرهایی همچون فرهنگ سازمانی و سیستم‌های پاداش و در خارج از سازمان تحت تأثیر میزان کمیابی منابع و مختصات محیط خارجی سازمان قرار دارد. برون‌داد نهایی در یک سیستم خلاق از قالب پیچیده شخصیت افراد، گروه‌ها و سازمان و همچنین از رفتارهایی که در موقعیت‌های برتر یا بحرانی می‌تواند خلاقیت را برانگیزاند یا جلوی آن را سد کند نشأت می‌گیرد (Borghini, 2005). با اندکی تأمل می‌توان دریافت که خلاقیت به تنهایی قادر به بازنمایی قدرت ایده‌های مبتکرانه، تولید کار هوشمندانه و اکتشافات علمی نیست. بدون شک ایده‌های خلاق برای تبدیل شدن به مزیت رقابتی بایستی از طریق نوآوری به اجرا درآیند. نوآوری در تعاریف مختلف مجموعه فعالیت‌هایی است که به منظور به اجرا در آوردن ایده‌ها، فرایندها، محصولات و خدمات جدید، بدون در نظر گرفتن نتیجه نهایی آن‌ها انجام می‌شوند. به عبارتی درحالی که خلاقیت به تولید ایده‌های بدیع و مفید در هر محدوده‌ای می‌پردازد، نوآوری به توانایی اجرای موفق این ایده‌های خلاق و ارزشمند در سازمان اشاره دارد (Unsworth & Parker, 2002; Joo & Bennet, 2018). جانسن (۲۰۰۰) فرایند نوآوری را در قالب گام‌های تولید ایده، ترویج ایده و پیاده‌سازی ایده تقسیم‌بندی می‌کند. تولید ایده به این معنی است که فرد برای مسائل و مشکلات سازمان ایده‌های جدید خلق می‌کند، به‌طور مرتب روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌های جدید را در جهت نوآوری جستجو می‌کند، و از این طریق راه‌حل‌های بدیع و ابتکاری برای مسائل پیدا می‌کند. ترویج

¹ Transformational Leadership

ایده به جلب حمایت و پشتیبانی از ایده‌های جدید توسط کارکنان اشاره دارد. این بعد بر اساس میزان تلاش فرد در توجیه و تأیید دیگران و پشتیبانی از ایده‌های خود سنجیده می‌شود. در پیاده‌سازی ایده فرد ایده‌ها و افکار نوآورانه خود را به اجرا در می‌آورد، با روشی نظام‌مند به محیط کاری خود معرفی می‌نماید و سودمندی آن‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Hakak, Shariatnejad & Saedi, 2016).

شواهد پژوهشی حاکی از آن است که رهبری و به ویژه رهبری تحول‌گرا موجب تشویق خلاقیت و نوآوری در زیردستان می‌شود. رهبری تحول‌گرا شیوه‌ای است که در آن رهبر به پیروان انگیزه می‌دهد تا هویت خود را با اهداف و علایق سازمانی بازشناسی کرده و عملکرد خود را فراتر از انتظارات ارتقاء دهند (Judge & Piccolo, 2004; Pieterse et al., 2010). رهبر تحول‌گرا در متحول کردن سازمان از طریق ایجاد چشم‌اندازی روشن و واضح برای آینده مهارت داشته و افراد را برای قبول مسئولیت در رسیدن به آن توانمند می‌سازد (Kim, 2014). این رهبران معمولاً چهار رفتار متفاوت را نشان می‌دهند: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی. نفوذ آرمانی^۱ یا کاریزما ویژگی رهبرانی با استانداردهای بالای اخلاقی و رفتارهای متناسب با اصول اخلاقی می‌باشد. این رهبران قابل اعتماد بوده، مورد توجه شدید پیروان قرار دارند و عمل آن‌ها به عنوان مدل نقشی قوی توسط پیروان بکار برده می‌شود. انگیزش الهام‌بخش^۲ به انگیزش پیروان به وسیله ارائه چشم‌اندازی برانگیزاننده و جذاب اشاره دارد. رهبری تحول‌گرا از طریق ایجاد چشم‌اندازی واضح و توانمند کردن پیروان برای دستیابی به آن، به زیردستان الهام می‌بخشد. ترغیب ذهنی^۳ ویژگی رهبرانی است که خلاقیت پیروان را تشویق می‌کنند، ایده‌های چالشی جدید برای آن‌ها فراهم نموده و در حل مسائل آن‌ها را یاری می‌رسانند. در نهایت ملاحظات فردی^۴ به توجه رهبر به پیروان و نیازهای فردی آنان برای موفقیت و رشد و همچنین فراهم کردن مربی‌گری و مرشدی اشاره دارد (Buil, Martinez & Matute, 2018).

در راستای شناسایی نقش و جایگاه رهبری تحول‌گرا در ارتباط با خلاقیت و نوآوری در سازمان، پژوهشگران تاکنون تحقیقات مختلفی انجام داده‌اند. در همین رابطه در تحقیقی گوموسلوگلو و ایلسو^۵ (۲۰۰۹) مدلی را برای تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان و نوآوری سازمانی در شرکت‌های

¹ Idealized Influence

² Inspirational Motivation

³ Intellectual Stimulation

⁴ Individualized Consideration

⁵ Gumusluoglu & Ilsev

توسعه نرم‌افزار کوچک مقیاس در ترکیه طراحی نمودند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که رابطه مثبتی بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان وجود دارد و بعلاوه رهبری تحول‌گرا از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد. همچنین رهبری تحول‌گرا ارتباط مثبت و معناداری با نوآوری سازمانی در میان این شرکت‌ها داشت. تشکریان جهرمی و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی میزان اثرگذاری رهبری تحول‌گرا بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای مدیریت دانش و توانمندسازی روان‌شناختی در بین کارکنان ناجا پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا از طریق مدیریت دانش، می‌تواند بر نوآوری سازمانی تأثیرگذار باشد. در تحقیقی دیگر منتی و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی اثر رهبری تحول‌گرا بر نوآوری در آموزش و پرورش شهر ایلام پرداختند و در نهایت به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین و نوآوری ارتباط مثبت و معناداری با هم داشته و همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین نیز با نوآوری در سازمان ارتباط مثبتی دارند. همچنین در این تحقیق ملاحظات فردی بیش‌ترین همبستگی را با نوآوری سازمان نشان داد. حکاک و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با هدف تبیین تأثیر رهبری تحول‌گرا در رفتار نوآورانه و توسعه کارآفرینی به منظور ایجاد شایستگی‌های سازمانی پایدار در سازمان تأمین اجتماعی شهر خرم‌آباد، دریافتند که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار نوآورانه، توسعه کارآفرینی و شایستگی‌های سازمانی پایدار دارد؛ بنابراین می‌توان این‌گونه فرض کرد که:

- ✓ فرضیه ۱: رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد.
- ✓ فرضیه ۲: رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری کارکنان دارد.

رفتارهای کاری مولد

نخستین بار باتمن و کرانت (۱۹۹۳) مفهوم رفتارهای کاری مولد را مطرح ساختند. فرهنگ لغت آکسفورد (۲۰۰۸) مولد بودن را به عنوان خلق کردن یا کنترل کردن موقعیت، به وسیله بنیان نهادن و پیش‌بینی رویدادها و مسائل، به جای فقط عکس‌العمل نشان دادن پس از وقوع رویدادها تعریف کرده است (Bindl & Parker, 2011). شخصیت مولد به عنوان تمایل به هم وابسته و ثابتی برای تأثیرگذاری بر تغییر محیطی تعریف شده است (Bateman & Crant, 1993). کرانت (۲۰۰۰) رفتارهای کاری مولد را به عنوان خودانگیختگی فرد در جهت بهبود شرایط موجود و یا خلق شرایط جدید تعریف می‌کند. مولد بودن به چالش کشیدن وضع موجود به جای انطباق منفعل با آن است. رفتارهای کاری مولد نگرشی فعال نسبت به رفتار سازمانی می‌باشد که در آن کارکنان بازیگرانی فعال هستند. به عبارتی آن‌ها خود موقعیت‌ها را بنیان گذاشته و شرایط مساعد را خلق می‌کنند. این موضوع در مقابل موضع منفعل و منفی رفتار قرار

می‌گیرد. "افراد مؤلد به‌طور فعال به جستجوی اطلاعات و فرصت‌ها برای بهبود امور می‌پردازند؛ آن‌ها منفعلانه منتظر نمی‌مانند که اطلاعات و فرصت‌ها به سمتشان حرکت کنند". هدف فرد در رفتارهای کاری مؤلد وارد کردن تغییر در سازمان است. این تغییر می‌تواند شامل "تغییر در شرایط موقعیتی" از طریق معرفی روش‌های کاری جدید و تأثیرگذاری بر استراتژی سازمان باشد؛ و یا "تغییر در وضعیت فرد" از طریق یادگیری مهارت‌های جدید برای انطباق با تقاضاهای آینده باشد (Crant, 2000; Bindl & Parker, 2011). رفتارهای کاری مؤلد بیانگر نگرشی فعال به شغل و سازمان هستند. این رفتارها با هدف بهبود روش‌ها و رویه‌های انجام کار صورت می‌گیرند و شایستگی‌های لازم را برای رویارویی با تقاضاهای کاری آینده در فرد توسعه می‌دهند. مؤلد بودن با رفتارهایی از قبیل خودآغازگری، مسئولیت‌پذیری و جهت‌گیری نقش منعطف در ارتباط است (Joo & Bennet, 2018). گرانت و اشفورد (۲۰۰۸) رفتارهای کاری مؤلد را در اصطلاح عملی پیشدستانه^۱ تعریف می‌کنند که کارکنان برای تأثیرگذاری بر وضعیت خود یا محیط اطرافشان بکار می‌گیرند. آن‌ها رفتار مؤلد را فرایندی می‌دانند که از طریق پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و تأثیرگذاری، برای فعالیتهای مختلف بکار برده می‌شود. آنان ادعا می‌کنند که رفتار مؤلد با بیشتر رفتارهای انگیزشی عادی تفاوت داشته و رفتار را به دو طریق بازفعال می‌سازد؛ نخست اینکه این‌گونه رفتارها پیشدستانه^۲ هستند؛ رفتارهای مؤلد رفتارهایی متفکرانه، مسئولانه و پیش‌نگرانه هستند؛ و دوم اینکه این رفتارها نیت‌محور^۳ هستند؛ کارکنان با این نیت که در آینده بروندهای مثبتی را ایجاد کنند و تأثیری بصیرت‌افزا داشته باشند، برنامه‌ریزی کرده و عمل می‌کنند (Grant & Ashford, 2008; Den Hartog & Belschak 2011). به عنوان نمونه‌هایی از رفتارهای کاری مؤلد می‌توان به مواردی از قبیل: جستجوی بازخورد، خودآغازگری در پیگیری اهداف فردی و سازمانی، انطباق فعال با محیط جدید، بیان مشکلات، مطالبه‌گری^۴، عمل در جهت ارتقاء تأثیرگذاری بر افراد و گروه‌ها، توسعه نقش، اصلاح وظایف، حرفه‌ای‌گری، شکست قوانین و مقررات، اجرای ایده‌ها و حل مشکلات، و ساخت شبکه‌های اجتماعی اشاره نمود (Grant & Ashford, 2008).

¹ Anticipatory Action

² Acting in Advance

³ Intended Impact

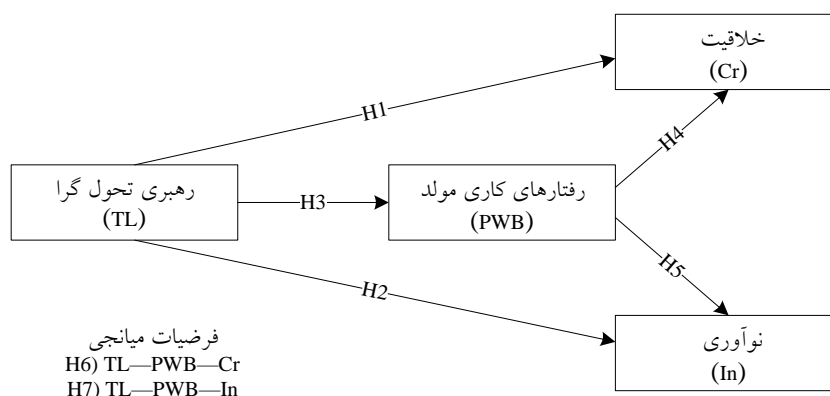
⁴ Taking Charge

در جستجوی رابطه بین رهبری و رفتارهای کاری مولد استراوس و همکاران (۲۰۰۹) با انجام تحقیقی با عنوان مولد بودن در جهت تیم و سازمان: نقش رهبری، تعهد و خودکارآمدی نقش، دریافته‌اند که رهبری یکی از پیشایندهای مهم در بروز رفتارهای کاری مولد به شمار می‌آید و پیشنهاد کردند که رهبری در سطوح مختلف به واسطه میانجی‌های مختلفی بر مولد بودن تأثیر می‌گذارد. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌گرا از طریق افزایش اعتماد زیردستان برای بنیان نهادن تغییر و همچنین با افزایش تعهد به سازمان در میان پیروان، مولد بودن را تسهیل کرده و موجبات ارتقای آن را فراهم می‌سازند. در تحقیقی دیگر دنهارتنگ و بلشاک (۲۰۱۱) در جستجوی پاسخ به این سؤال که چه زمانی رهبری تحول‌گرا رفتارهای کاری مولد کارکنان را افزایش می‌دهد؟ به بررسی نقش استقلال و خودکارآمدی نقش پرداختند و به این نتیجه رسیدند که در شرایط وجود استقلال بالای شغلی، رهبری تحول‌گرا ارتباط مثبتی با رفتارهای کاری مولد برای کسانی که از خودکارآمدی نقش بالایی برخوردار هستند، دارد. در طرف مقابل در شرایط وجود استقلال شغلی ضعیف، رهبری تحول‌گرا ارتباط مثبتی با رفتارهای کاری مولد، برای کسانی که خودکارآمدی نقش پایینی دارند را نشان می‌دهد. در پژوهشی دیگر بویل و همکاران (۲۰۱۸) به جستجوی شناخت سازوکارهای زیربنایی و شرایط مرزی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد کارکنان خط مقدم پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد شخصیت مولد کارکنان، تأثیر رهبری تحول‌گرا بر هویت سازمانی و دغدغه شغلی را تقویت می‌کند. رفتارهای کاری مولد در توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان نقشی با اهمیت دارد. در همین رابطه نتایج تحقیق جو و بنت (۲۰۱۸) در رابطه با تأثیر رفتارهای کاری مولد بر رفتار خلاق، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی نشان داد که شخصیت مولد ارتباط تنگاتنگی با هر یک از این متغیرها، به ویژه خلاقیت دارد. در تحقیقی دیگر رحمان و همکاران (۲۰۱۵) با هدف توسعه مدلی برای خلاقیت از طریق شخصیت مولد دریافته‌اند، کارکنانی با رفتارهای کاری مولد در گردآوری و تسهیم اطلاعات فعال‌تر بوده و در مقابل موجب توسعه سطوح اعتماد در سازمان می‌شوند. این سطح اعتماد در نهایت موجب توسعه خلاقیت کارکنان خواهد شد. به عبارتی اعتماد ناشی از رفتارهای مولد نقشی میانجی در رابطه بین تبادل اطلاعات و خلاقیت را بر عهده دارد. در رابطه با نقش رفتارهای کاری مولد در توسعه نوآوری، اسکریگ تن و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت سخت و نرم و رفتارهای مولد در پیش‌نگری عملکرد نوآوری پرداختند و دریافته‌اند که رفتارهای کاری مولد بر مدیریت کیفیت و عملکرد نوآوری تأثیرگذار است. رفتارهای کاری مولد می‌تواند به شکلی دیگر این روابط را تحت تأثیر قرار دهد. بدین شکل که رهبری تحول‌گرا با تشویق رفتارهای کاری مولد در

کارکنان و از طریق آن، خلاقیت و نوآوری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. به عبارتی رفتارهای کاری مولد می‌تواند نقشی میانجی را در رابطه بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و نوآوری بر عهده داشته باشد. در نهایت با توجه به مبانی نظری و پیشینه مطرح شده می‌توان فرضیه‌های سوم تا هفتم تحقیق را این گونه مطرح نمود که:

- ✓ فرضیه ۳: رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای کاری مولد کارکنان دارد.
- ✓ فرضیه ۴: رفتارهای کاری مولد تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد.
- ✓ فرضیه ۵: رفتارهای کاری مولد تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری کارکنان دارد.
- ✓ فرضیه ۶: رفتارهای کاری مولد نقشی میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت دارد.
- ✓ فرضیه ۷: رفتارهای کاری مولد نقشی میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا با نوآوری دارد.

پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل ۱ ارائه شد. مدل مفهومی ارائه شده ترکیبی از مدل‌های رهبری تحول‌گرا باس و اولیو (۱۹۹۰)، مدل رفتارهای کاری مولد بلشاک و دنهارتگک (۲۰۱۰)، مدل نوآوری جانسن (۲۰۰۰) و مدل خلاقیت ژو و جرج (۲۰۰۱) می‌باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

جامعه آماری این تحقیق شامل افراد شاغل در شرکت‌ها و مجموعه‌های فعال در صنعت پتروشیمی در استان لرستان می‌باشد، که تعداد آن‌ها در زمان انجام تحقیق بالغ بر ۳۰۰ نفر بود. اعضای نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای اندازه‌گیری حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که

در سطح اطمینان ۹۵ درصد معادل ۱۶۹ نفر تعیین گردید. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد می‌باشد که به صورت حضوری توزیع گردید. برای اندازه‌گیری رفتارهای کاری مولد از مقیاس بلشاک و دنهارنگ (۲۰۱۰) شامل ۱۱ گویه استفاده شد. این مقیاس نسبت به سایر مقیاس‌های معرفی شده از قبیل مقیاس شخصیت مولد بتمن و کرانت (۱۹۹۳)، به‌طور خاص برای اندازه‌گیری رفتارهای کاری مولد طراحی شده و این رفتارها را به‌طور کامل در سه سطح فردی، بین فردی و سازمانی مورد سنجش قرار می‌دهد. برای اندازه‌گیری رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه چند عامله رهبری^۱ که توسط باس و اولیو (۱۹۹۰) استفاده شد. برای اندازه‌گیری خلاقیت از پرسشنامه ۱۳ گویه‌ای ژو و جرج (۲۰۰۱) و در نهایت برای سنجش نوآوری از پرسشنامه ۶ گویه‌ای اسکات و بروس (۱۹۹۴) استفاده شد. تمامی این پرسشنامه‌ها در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم، ۲=مخالفم، ۳=نظری ندارم، ۴=موافقم، ۵=کاملاً موافقم) مورد سنجش واقع شدند. در نمونه مورد مطالعه ۷۸ درصد از پاسخگویان مرد بودند. میانگین سنی پاسخ‌دهندگان ۳۳/۵ سال، و میانگین سابقه شغلی آن‌ها ۸/۵ سال بود.

نتایج

تجزیه و تحلیل مدل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۲ به روش حداقل مربعات جزئی^۳ انجام شد. در این روش، تحلیل مدل در دو مرحله اصلی صورت می‌گیرد. مرحله نخست آزمون مدل اندازه‌گیری که مربوط به برازش مدل اندازه‌گیری است؛ و مرحله دوم آزمون الگوی ساختاری که به آزمون فرضیه‌های تحقیق و اثر متغیرهای پنهان بر یکدیگر می‌پردازد. آزمون مدل اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، آزمون روایی، آزمون کیفیت و آزمون برازش کلی مورد بررسی قرار گرفت. به جهت آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری به ترتیب مقادیر بارهای عاملی، t -value، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) تحلیل شد. نتایج آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری در جدول ۱ ارائه شده است.

ملاک معناداری برای بارهای عاملی مقادیر ۰/۴ و بزرگ‌تر از آن، برای t -value مقادیر بزرگ‌تر از ۱/۹۶ (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) و مقادیر بزرگ‌تر از ۲/۵۸ (در سطح اطمینان ۹۹ درصد)، و برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشد (Chin et al., 1996). بر اساس

^۱ Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X)

^۲ Structural Equation Modeling (SEM)

^۳ Partial Least Square (PLS)

نتایج گزارش شده در جدول ۱ مشاهده می‌شود که تمامی بارهای عاملی از میزان ملاک تعیین شده یعنی عدد ۰/۴ بزرگ‌تر هستند. همچنین مقادیر گزارش شده t-value برای شاخص‌ها در بازه بزرگ‌تر از ۲/۵۸ قرار داشته و در سطح اطمینان ۰/۰۱ معنادار هستند. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز بر اساس مشاهدات گزارش شده در جدول ۱، همگی از مقدار ملاک ۰/۷ بزرگ‌تر هستند؛ بنابراین با توجه به مشاهدات صورت گرفته مدل اندازه‌گیری از پایایی مناسب برخوردار است.

جدول (۱): نتایج آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری

عامل	شاخص	بارعاملی	t-value	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
رهبری تحول‌گرا (TL)	TL1	۰/۸۲۲	۲۰/۴۵۰	۰/۸۲۳	۰/۸۸۳
	TL2	۰/۸۳۰	۲۵/۵۲۷		
	TL3	۰/۷۸۰	۱۴/۸۳۰		
	TL4	۰/۸۰۰	۱۶/۹۷۰		
رفتارهای کاری مؤد (PWB)	PWB1	۰/۸۵۸	۲۸/۷۹۱	۰/۷۵۱	۰/۸۵۸
	PWB2	۰/۸۳۳	۱۸/۳۰۰		
	PWB3	۰/۷۵۹	۱۱/۷۶۶		
خلاقیت (Cr)	Cr1	۰/۸۲۸	۱۹/۰۱۲	۰/۸۱۸	۰/۸۹۱
	Cr2	۰/۸۸۰	۳۵/۰۹۵		
	Cr3	۰/۸۵۸	۳۸/۸۱۹		
نوآوری (In)	In1	۰/۸۱۳	۱۷/۲۳۸	۰/۷۴۰	۰/۸۵۲
	In2	۰/۸۳۸	۲۵/۹۹۹		
	In3	۰/۷۸۱	۱۳/۹۳۳		

روایی مدل از طریق دو مقدار روایی واگرا و روایی همگرا سنجیده شد. روایی همگرا از طریق تحلیل مقادیر AVE که بایستی بزرگ‌تر از ۰/۴ باشد (مگنر ۱۹۹۶) و روایی واگرا از طریق روش فورنل-لارکر (۱۹۸۱) اندازه‌گیری شد. در این روش جذر AVE هر سازه به جای اعداد روی قطر اصلی ماتریس همبستگی قرار می‌گیرد. برای اینکه سازه از روایی واگرای خوبی برخوردار باشد، بایستی جذر AVE محاسبه شده بزرگ‌تر از همبستگی آن سازه با دیگر سازه‌ها باشد. نتایج آزمون روایی مدل اندازه‌گیری در جدول ۲ ارائه شده است. مقادیر مربوط به روایی همگرا (AVE) همگی بزرگ‌تر از مقدار ملاک ۰/۴ می‌باشند که بیانگر این است که مدل از روایی همگرای خوبی برخوردار است. همچنین همانطور که در

جدول ۲ مشاهده می‌شود جذر مقادیر AVE بر روی قطر اصلی ماتریس همبستگی برای هر سازه از مقادیر همبستگی آن بزرگ‌تر است و مدل ارائه شده روایی و اگرای مناسبی دارد.

جدول (۲): روایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	AVE	رهبری تحول‌گرا	رفتارهای مولد	خلاقیت	نوآوری
رهبری تحول‌گرا	۰/۶۵۳	۰/۸۰۸	-	-	-
رفتارهای مولد	۰/۶۶۹	۰/۷۰۲	۰/۸۱۷	-	-
خلاقیت	۰/۷۳۲	۰/۷۲۶	۰/۷۲۲	۰/۸۵۵	-
نوآوری	۰/۶۵۸	۰/۷۰۸	۰/۷۹۷	۰/۷۰۵	۰/۸۱۱

کیفیت مدل از طریق تحلیل مقادیر CV-Red و CV-Com آزمون شد. CV-Com شاخص اعتبار اشتراک و CV-Red شاخص بررسی اعتبار حضور یا افزونگی است. اگر شاخص واریانس اعتبار مشترک متغیرهای پنهان و شاخص افزونگی مثبت باشند، مدل اندازه‌گیری از کیفیت مناسبی برخوردار است (Davari & rezazadeh, 2016). بر اساس نتایج ارائه شده در جدول ۳، با توجه به اینکه تمامی مقادیر شاخص‌های اعتبار اشتراک و افزونگی (ستون‌های سوم و چهارم جدول ۳) مثبت هستند، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدل ارائه شده از کیفیت مناسبی برخوردار است.

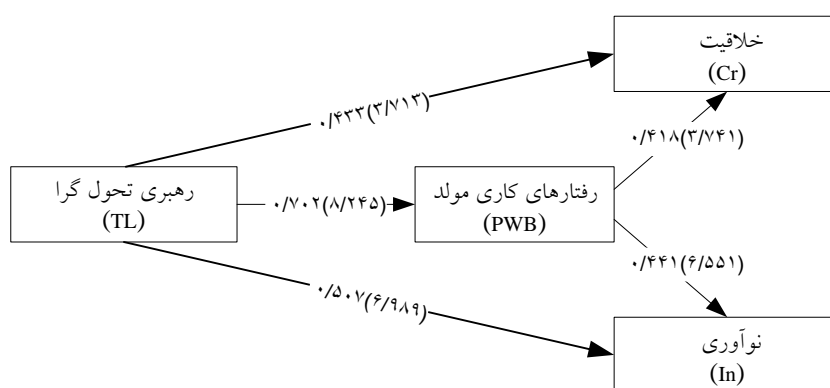
جدول (۳): کیفیت مدل اندازه‌گیری

متغیر	SSO	SSE	CV-com (1-SSE/SSO)	CV-Red
رهبری تحول‌گرا	۳۹۶/۰۰۰	۲۳۷/۴۰۲	۰/۴۰۰	۰/۰۰۰
رفتارهای مولد	۲۹۷/۰۰۰	۱۹۷/۴۰۱	۰/۳۳۵	۰/۳۱۱
خلاقیت	۲۹۷/۰۰۰	۱۶۹/۸۹۱	۰/۴۲۸	۰/۴۰۵
نوآوری	۲۹۷/۰۰۰	۲۰۴/۶۸۴	۰/۳۱۱	۰/۴۵۸

آزمون فرضیه‌های تحقیق: اثرات مستقیم

بررسی و آزمون مدل ساختاری با استفاده از تحلیل مقادیر واریانس تبیین شده (R^2)، ضرایب مسیر (β) و t-value صورت گرفت. شکل ۲ ضرایب مسیر و مقادیر t-value مدل ساختاری را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد. نتایج تخمین مدل درونی (مقادیر R^2) آشکار ساخت که مدل ساختاری ۴۹/۲ درصد از واریانس متغیر رفتارهای کاری مولد، ۶۱/۷ درصد از واریانس متغیر خلاقیت و ۷۶/۶ درصد از واریانس متغیر نوآوری را تبیین می‌کند. در حمایت از فرضیه ۱، نتایج آزمون مدل ساختاری در زمینه تأثیر رهبری

تحول‌گرا بر خلاقیت این رابطه را مورد تأیید قرار داد ($t\text{-value}=3/713$ ؛ $\beta=0/433$). نتایج آزمون نشان داد که مقدار $t\text{-value}$ محاسبه شده برای این مسیر از مقدار ملاک $2/58$ بزرگ‌تر است، لذا این رابطه در سطح اطمینان $0/01$ معنادار می‌باشد. همچنین نتایج آزمون از فرضیه دوم نیز حمایت کرد و رابطه‌ای معنادار، مستقیم و مثبت را بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری در سطح معناداری $0/01$ نشان داد ($t\text{-value}=6/989$ ؛ $\beta=0/507$). در ادامه آزمون تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتارهای کاری مولد با خروجی ضرایب ($t\text{-value}=8/245$ ؛ $\beta=0/702$) در سطح اطمینان $0/01$ اثبات نمود که فرضیه ۴ موید تأثیری مثبت و معنادار بین متغیرهای مذکور است. در مجموع نتیجه آزمون مدل ساختاری برای فرضیه‌های اول تا سوم تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌گرا در سطح اطمینان $0/01$ بر خلاقیت، نوآوری و رفتارهای کاری مولد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. لذا فرضیه‌های اول تا سوم تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۲. خلاصه اثرات مستقیم مدل ساختاری

در ادامه نتایج آزمون فرضیه‌های چهارم و پنجم تحقیق که به بررسی تأثیر مستقیم رفتارهای کاری مولد بر خلاقیت و نوآوری اختصاص داشت نشان داد که رفتارهای کاری مولد بر خلاقیت ($t\text{-value}=3/741$ ؛ $\beta=0/418$ ؛ $t\text{-value}=6/551$ ؛ $\beta=0/441$) و نوآوری در سطح اطمینان $0/01$ و با توجه به اینکه مقادیر $t\text{-value}$ محاسبه شده برای هر دو متغیر مورد آزمون، بزرگ‌تر از ملاک $2/58$ می‌باشد، تأثیر مثبت و معناداری دارد. لذا فرضیه‌های چهارم و پنجم تحقیق نیز مورد تأیید قرار گرفت.

آزمون فرضیه‌های تحقیق: اثرات میانجی

برای آزمون اثرات میانجی از رویه‌ای که توسط نیتزل (۲۰۱۶) برای مدل‌های چند میانجی‌گر و پیچیده پیشنهاد شده است استفاده شد. اساساً برای ارزیابی اثرات غیرمستقیم از یک متغیر مستقل بر یک متغیر

وابسته از طریق یک متغیر میانجی، به کارگیری تحلیل bootstrap مناسب می باشد. بعلاوه از تکنیک مک کینن (۲۰۰۴) برای آزمون معناداری مسیرهای میانجی استفاده شد. در این روش یک فاصله اطمینان بر اساس درصد برای مسیرهای غیرمستقیم تعریف می شود. اگر این فاصله اطمینان برای یک متغیر میانجی شامل مقادیر صفر نشود، این بدین معناست که اثر غیرمستقیم به طور معناداری با صفر متفاوت است و بنابراین معنادار است.

جدول (۴): آزمون اثرات میانجی

فاصله اطمینان (۲/۵؛ ۹۷/۵ درصد)	t-value	B	فرضیه‌ها
(۰/۱۲۵؛ ۰/۴۹۹)	۲/۸۹۷**	۰/۰۰۴	فرضیه ۶: رهبری تحول‌گرا- رفتارهای کاری مولد-خلاقیت
(۰/۲۱۰؛ ۰/۴۵۵)	۵/۱۰۷**	۰/۰۰۰	فرضیه ۷: رهبری تحول‌گرا- رفتارهای کاری مولد-نوآوری

همانطور که انتظار می‌رفت تخمین‌های آزمون bootstrap آشکار کرد که رفتارهای کاری مولد نقشی میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت دارد ($\beta=0/004$; $t\text{-value}=2/897$). از آنجا که بر اساس قاعده مک کینن فاصله اطمینان برای این مسیر شامل مقدار صفر نیست (۰/۱۲۵؛ ۰/۴۹۹)، به عبارتی صفر در بازه فاصله اطمینان مسیر قرار ندارد، می‌توان این میانجی‌گری را معنادار دانست. همچنین نتایج آزمون bootstrap نشان داد که رفتارهای کاری مولد اثری میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری دارد ($\beta=0/000$; $t\text{-value}=5/107$). با توجه به اینکه فاصله اطمینان برای این مسیر (۰/۲۱۰؛ ۰/۴۵۵)، شامل مقدار صفر نیست، می‌توان این میانجی‌گری را معنادار دانست. در مجموع نتیجه آزمون مدل ساختاری نشان داد که رهبری تحول‌گرا در سطح اطمینان ۰/۰۱ نقشی میانجی، مثبت و معنادار در رابطه بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و نوآوری کارکنان دارد و فرضیه‌های ششم و هفتم تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

برازش کلی مدل

شاخص برازش کلی مدل (GOF) برای ارزیابی برازش مدل‌های معادلات داخلی و سنج‌های خارجی داده‌ها به طور هم‌زمان بکار می‌رود. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درونزا موفق بوده است یا خیر را بررسی می‌کند و با استفاده از رابطه ۱ محاسبه می‌شود. مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند (Wetzels et al., 2009).

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

نتایج برازش کلی مدل اندازه‌گیری در جدول (۶) ارائه شده است. با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۴۷۹، چون این مقدار از مقدار ملاک ۰/۳۶ بزرگ‌تر است، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدل اندازه‌گیری دارای برازندگی قوی است.

همچنین ضرایب R^2 به عنوان معیاری از برازش مدل ساختاری به شمار می‌رود. مقادیر تأثیرگذاری R^2 در سه سطح طبقه‌بندی می‌شود؛ مقادیر کمتر از ۰/۰۲ ضعیف، تا ۰/۱۳ متوسط و مقادیر ۰/۲۶ و بالاتر بیانگر برازش بالای مدل ساختاری می‌باشد (Wetzels et al., 2009). با توجه به جدول ۶، مشاهده می‌شود که تمامی مقادیر R^2 در بازه بزرگ‌تر از ۰/۲۶ قرار دارند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدل ساختاری از برازش بالایی برخوردار است.

جدول (۶) برازش کلی مدل اندازه‌گیری

متغیر پنهان	Communalities	R^2
رهبری تحول‌گرا	۰/۴۰۰	-
رفتارهای مؤکد	۰/۳۳۵	۰/۴۹۲
خلاقیت	۰/۴۲۸	۰/۶۱۷
نوآوری	۰/۳۱۱	۰/۷۶۶
میانگین	۰/۳۶۸۵	۰/۶۲۵
GOF	۰/۴۷۹۹	

بحث و نتیجه‌گیری

در شرایط اقتصادی ناپایدار کنونی که عدم اطمینان از شاخصه‌های اساسی فعالیت در آن به شمار می‌آید، رفتارهای کاری اثربخش دیگر قابل تجویز نبوده و به کارگیری رفتارهای کاری مؤکد برای کسب موفقیت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌رود. سازمان‌ها به کارکنان مؤکدی نیاز دارند که فعالانه در جستجوی تغییر و بهبود محیط کار بوده و به دنبال سرمایه‌زایی و انجام فعالیت‌هایی باشند که می‌تواند منجر به بروندادهای کاری بزرگ‌تر شود. تحقیق حاضر با هدف شناسایی نقش میانجی رفتارهای کاری مؤکد در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا، خلاقیت و نوآوری انجام شد. در همین راستا پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مدل مفهومی و فرضیات تحقیق مطرح شدند. نتیجه آزمون فرضیه‌ها در ادامه ارائه شده است. فرضیه‌های اول تا پنجم تحقیق به بررسی اثرات مستقیم متغیرهای اصلی تحقیق شامل رهبری تحول‌گرا، رفتارهای کاری مؤکد، خلاقیت و نوآوری تخصیص داده شد. بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه نخست مبنی بر اینکه رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد، با توجه به ضرایب

مسیر و اعداد معناداری محاسبه شده این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. از لحاظ تئوریک رفتارهای رهبری تحول‌گرا با عوامل بستر ساز خلاقیت در سازمان از قبیل "چشم‌انداز، حمایت برای نوآوری، استقلال، تشویق، شناسایی و چالش" منطبق بوده و به عنوان نیروی ارتقاء دهنده خلاقیت عمل می‌کنند. به این صورت که ملاحظات فردی با فراهم کردن شناسایی و تشویق برای پیروان، در فرایند خلق ایده به عنوان پاداش ادراک می‌شود. ترغیب ذهنی با فراهم کردن حمایت برای نوآوری، استقلال و چالش، تفکر اکتشافی را تقویت می‌کند؛ و در آخر انگیزش الهام‌بخش با انرژی دادن به پیروان برای کار در راستای چشم‌انداز سازمان، ایده‌های خلاقانه را در کارکنان توسعه می‌دهد. شواهد حاصل شده با نتایج حاصل از تحقیق گوموسلوقلو و ایلسو (۲۰۰۹) همراستا است.

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نوآوری در فرضیه دوم تحقیق مطرح شد. نتایج بدست آمده و ضرایب ناشی از آزمون این فرضیه نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری کارکنان دارد و فرضیه دوم تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. استفاده رهبران تحول‌گرا از انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی در جهت توسعه نوآوری در سازمان امری حیاتی است. بدین صورت که رهبران تحول‌گرا از طریق ارائه چشم‌اندازی مطلوب از آینده پیروانشان را بر می‌انگیزند، تمایلاتشان را برای عمل فراتر از انتظارات افزایش می‌دهند و آن‌ها را برای انطباق با روش‌های نوآورانه در کارشان به چالش می‌کشند. همچنین رهبران تحول‌گرا به وسیله ترغیب ذهنی، پشتیبانی از نوآوری، و ارائه چشم‌اندازی مطلوب از سازمان، چالش و انرژی لازم را برای جستجوی راه‌های نوآورانه در کارکنان ایجاد می‌کنند. تحقیقات مختلفی همچون تشکریان جهرمی و همکاران (۲۰۱۷)، منتی و همکاران (۲۰۱۷) و حکاک و همکاران (۲۰۱۶) نتایج مشابهی را حاصل نموده‌اند.

فرضیه سوم تحقیق این ادعا را مطرح نمود که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای کاری مؤلد دارد که به‌طور قابل توجهی آزمون این فرضیه نتایجی را مبنی بر اثبات ادعای مطرح شده فراهم نمود. رهبری تحول‌گرا نقشی حیاتی در ایجاد تغییرات ضروری برای ایجاد رفتارهای مؤلد دارد. رهبری تحول‌گرا از طریق رفتارهایی مانند توانمندسازی و انگیزش ذهنی کارکنان برای زیر سؤال بردن وضع موجود و پیدا کردن راه‌های جدید، همچنین از طریق شناخته شدن به عنوان مدل نقش و الگویی برای رفتارهای مؤلد برای سایر افراد سازمان، موجب توسعه رفتارهای کاری مؤلد در سازمان می‌شود. همچنین رهبری تحول‌گرا از طریق اعمالی مانند برانگیختن احساسات مثبت و ایجاد تعهد فعال در افراد، رفتارهای مؤلد را تشویق می‌کند. همگام با نتایج بدست آمده، نتایج مطالعات پیشین از قبیل بیل و همکاران

(۲۰۱۸)، استراوس و همکاران (۲۰۰۹) و دنهارتگ و بلشاک (۲۰۱۱) نیز این رابطه را مورد تأیید قرار داده‌اند.

تأثیر مثبت و معنادار رفتارهای کاری مولد بر خلاقیت و نوآوری به ترتیب در فرضیه‌های چهارم و پنجم تحقیق مطرح شدند. بر اساس نتایج حاصل از آزمون این فرضیه‌ها، تأثیر مورد نظر مورد تأیید قرار گرفت. در رابطه با فرضیه چهارم و تأثیر رفتارهای کاری مولد بر خلاقیت، شواهد حاکی از آن است که افراد مولد به‌طور فعال بدنبال شرایطی ایده‌آل برای به عمل در آوردن خلاقیت و نبوغ خود می‌باشند. آن‌ها دیدگاهی پیش‌نگرانه داشته و برونداها و وقایع آینده را پیش‌بینی می‌کنند، از قبل برنامه‌ریزی می‌کنند، و کارهایی را برای تجمیع منابع در جهت ایجاد تغییرات بنیادی در آینده انجام می‌دهند. منابع حاصل از این اعمال پیش‌نگرانه از قبیل اطلاعات و روابط مبتنی بر اعتماد، خلاقیت را تسهیل می‌کنند. نتایج تحقیقات قبلی از قبیل جو و بنت (۲۰۱۸) و رحمان و همکاران (۲۰۱۵) مؤید این مطلب می‌باشد. از طرفی همانگونه که در فرضیه پنجم تحقیق اشاره شد، رفتارهای مولد می‌تواند موجب نوآوری در سازمان شود. گرچه مولد بودن به احتمال زیاد یک محرک مهم از نوآوری است، جزء خودآغازگری آن با تشخیص مشکلات و ابداع راه‌حل‌های نوآورانه مرتبط است. تأثیر مثبت و معنادار رفتارهای کاری مولد بر نوآوری همچنان که در تحقیق حاضر مورد تأیید و تأکید قرار دارد در تحقیقات پیشین همچون اسکریگ تن و همکاران (۲۰۱۸) نیز مسبوق به سابقه است.

در جستجوی شناخت عمیق‌تر تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت و نوآوری در سازمان، نقش رفتارهای کاری مولد به عنوان متغیری میانجی در قالب فرضیه‌های ششم و هفتم تحقیق مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه‌ها نشان داد که رفتارهای کاری مولد می‌تواند نقشی میانجی را نه تنها در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت بازی کند، بلکه در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری نیز این رابطه میانجی‌گری مورد تأیید می‌باشد. رهبری تحول‌گرا با الهام‌بخشیدن به پیروان انگیزش لازم را برای بهبود و توسعه عملکرد از طریق تحول در اخلاقیات، ایده‌آل‌ها، علایق و ارزش‌های شخصی فراهم ساخته و موجب پیدایش رفتارهای کاری مولد در آنان می‌شود. رفتاری که در آن افراد دیدگاهی پیش‌نگرانه داشته و برونداها و وقایع آینده را پیش‌بینی می‌کنند، از قبل برنامه‌ریزی می‌کنند، و کارهایی را برای تجمیع منابع در جهت ایجاد تغییرات بنیادی انجام می‌دهند. رفتاری که توسعه خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل می‌کند.

در نهایت تحقیق حاضر یکی از سازوکارهایی را که شرح می‌دهد چرا و تحت چه شرایطی رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و نوآوری مرتبط می‌شود را اکتشاف نمود. بطور خاص مطالعه حاضر یکی از اولین تلاش‌ها برای تشریح نقش میانجی رفتارهای کاری مولد در رابطه بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و نوآوری کارکنان را ارائه داد. نتایج بدست آمده نشان داد "رهبری تحول‌گرا به طور مستقیم خلاقیت، نوآوری و رفتارهای کاری مولد کارکنان را پیش‌بینی می‌کند". همچنین «رفتارهای کاری مولد توانایی پیشگویی مستقیم خلاقیت و نوآوری را در سازمان دارد». از طرفی همان‌طور که انتظار می‌رفت رفتارهای کاری مولد نقشی میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و نوآوری داشت که بیانگر این نکته کلیدی است که: "رفتارهای کاری مولد سازوکاری مهم است که رهبری تحول‌گرا را به خلاقیت و نوآوری متصل می‌کند". یافته‌های بدست آمده این ایده را تقویت می‌کند که: "سرپرستانی با انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی نقشی کلیدی در ارتقاء رفتارهای کاری مولد در بین کارکنان دارند. در پاسخ چنین کارکنان مولدی برای توسعه خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها در سازمان اشتیاق بیشتری را از خود نشان می‌دهند". در نهایت نتایج بدست آمده اثری تعاملی را بین رفتارهای کاری مولد بر خلاقیت و نوآوری آشکار ساخت. بدین صورت که "زمانی که رفتارهای کاری مولد تقویت می‌شوند رابطه بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و نوآوری قوی‌تر می‌شود". به عنوان نتیجه‌ای کلی می‌توان این‌گونه بیان داشت که "کارکنان مولد دارای پتانسیلی برای خودآغازگری، حل مسائل پیچیده و تولید و اجرای ایده‌های نوآورانه در سازمان می‌باشند. افراد مولد به عنوان موتور محرک سازمان در توسعه خلاقیت و نوآوری به شمار می‌روند و رهبران تحول‌گرا با توسعه این‌گونه رفتارها خواهند توانست به اهداف تحول‌گرایانه خود دست یابند".

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود:

- از آنجا که نقش رهبری تحول‌گرا بر توسعه خلاقیت، نوآوری و رفتارهای کاری مولد در کارکنان صنعت پتروشیمی، بر اساس نتایج بدست آمده از فرضیه اول تا سوم تحقیق مورد تأیید قرار گرفت لذا پیشنهاد می‌شود مدیران و سرپرستان سازمان با آشنایی بیشتر با سبک رهبری تحول‌گرا و مفاهیم تشکیل دهنده آن شامل انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی در توسعه خلاقیت کارکنان نقش فعال‌تری ایفا نمایند. لذا برگزاری دوره‌هایی برای آشنایی مدیران با سبک رهبری تحول‌گرا، در راستای توسعه خلاقیت کارکنان مفید است. همچنین توصیه می‌شود مدیران و رهبران سازمان با پایبندی به مفاهیم تحول‌گرایانه، توسعه رفتارهای کاری مولد در کارکنان

را به عنوان هدف در نظر گرفته و با ارائه بازخوردهای مناسب آن‌ها را به انجام چنین رفتارهایی تشویق نمایند.

- بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم و پنجم تحقیق، رفتارهای کاری مولد تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت و نوآوری کارکنان در صنعت پتروشیمی داشت. با توجه به اینکه رفتارهای کاری مولد رفتارهایی فراتر از وظایف شغلی و مسئولیت‌های شغل می‌باشد لذا بستر مناسبی برای رشد خلاقیت و نوآوری را در کارکنان و در سراسر سازمان فراهم می‌تواند. توسعه و تشویق این گونه رفتارها در صنعت پتروشیمی از طریق تدوین و اجرای برنامه‌های مدون و ارائه مشوق‌های لازم برای تکرار این گونه رفتارها از جمله راهکارهای پیشنهادی برای نیل به شکوفایی و رشد افکار خلاق و پیاده‌سازی نوآوری‌های جدید می‌باشد. همچنین گسترش فرهنگ رفتارهای کاری مولد در سازمان می‌تواند در این زمینه مفید باشد. لذا توصیه می‌شود دوره‌هایی برای آشنایی مدیران و سرپرستان با رفتارهای کاری مولد در سازمان برگزار شده و به عنوان الگویی از سبک رفتار مشوق خلاقیت و نوآوری در سازمان نهادینه سازی گردد.

- بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه ششم و هفتم تحقیق، رفتارهای کاری مولد نقشی میانجی در ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت و نوآوری کارکنان در صنعت پتروشیمی دارد. مدیران و سرپرستان سازمان در جهت دستیابی به خلاقیت و نوآوری در کارکنان نه تنها بایستی تحول‌گرایی را در بین مدیران و سرپرستان سازمان گسترش دهند بلکه همچنین بایستی با آشناسازی، فرهنگ سازی و نهادینه کردن رفتارهای کاری مولد فرایند دستیابی به خلاقیت و نوآوری را تسریع و تسهیل نمایند. لذا بایستی با طراحی سازوکارهای مناسب و آماده سازی بسترهای مناسب برای تحول‌گرایی و مولد بودن این فرایند را به اجرا درآورند.

- به عنوان بک پیشنهاد کلی مدیران و سرپرستان صنعت پتروشیمی به‌طور خاص، در نقش رهبران سازمان و در راستای تحول‌گرایی، رفتارهای کاری مولد را به منظور توسعه خلاقیت و نوآوری که از ارکان تحول‌پذیری به شمار می‌روند، بیشتر مد نظر قرار داده و بسترهای لازم را برای توسعه آن فراهم سازند.

همچنین توصیه می‌شود محققان رفتارهای کاری مولد را در رابطه با برون‌دادهای سازمان از قبیل عملکرد، بهره‌وری، رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری، تعهد شغلی و در رابطه با متغیرهایی همچون سرمایه‌های اجتماعی و روان‌شناختی به ویژه در سازمان‌های داخلی مورد بررسی و مطالعه بیشتری قرار دهند.

References

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-168.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, pro-social, and pro-organizational foci of proactive behavior: differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475-498.
- Bharadwaj, S., & Menon, A., (2003). Making Innovation Happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424 - 434.
- Bindl, U., & Parker, S. K. (2011). *Proactive work behavior: forward thinking and change-oriented action in organizations*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 567-598). Washington, DC: American psychological association.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19 - 33.
- Buil, I.; Martinez, E., & Matute, J., (2018). Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, in press, available online 19 June 2018.
- Crant, M. J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Chin, W. W. (2010). *How to write up and report PLS analyses*. in: Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H. (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*. Springer, Berlin, pp. 655-690.
- Davari, A., & Rezazadeh, A., (2016). *Structural equation modeling with pls software*. Jahad Daneshgahi Press. (in Persian).
- Den Hartog, D., & Belschak, F. (2011). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? the role of autonomy and role breadth self-efficacy. *The Journal of applied psychology*, 97, 194-202.
- Escrig-Tena, A.; Segarra, M.; García-Juan, B., & Beltrán-Martín, I. (2018). The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 1-14.

Fornell, C., & Larcker, D. F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Gong, Y.; Cheung, S. Y.; Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity. *Journal of Management*, 38, 1611-1633.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A., (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.

Hakak, M.; Shariatnejad, A., & Saedi, A., (2016). Analyzing the effect of transformational leadership on innovative behavior and entrepreneurship development in order to create sustainable organizational competencies. *human resource studies quarterly*, 6(22), 71-94. (in Persian).

Hirst, G.; Van Knippenberg, D.; Zhou, J.; Quintane, E., & Zhu, C. (2015). Heard it through the grapevine: indirect networks and employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 100, 567-574.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.

Joo, B., & Bennett, R. (2018). The influence of proactivity on creative behavior, organizational commitment, and job performance: evidence from a korean multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(2), 1-20.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organisation Review*, 14(3), 397–417.

MacKinnon, D. P.; Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavior Research*, 39(1), 99–128.

Menati, P.; Rahimi, S.; Mansori, F., & Safari, F. (2017). The Relationship between transformational leadership style and innovation. *New research approaches in management and accounting*, 1, 79-94. (in Persian).

Nitzl, C.; Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864.

Pieterse, A. N.; Van Knippenberg, D.; Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.

Rahman, S.; Batool, S.; Akhtar, N., & Ali, H. (2015). Fostering individual creativity through proactive personality: a multilevel perspective. *Journal of Managerial Sciences*, 9(2), 162-178.

Strauss, K.; Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and the organization: The role of leadership, commitment, and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20, 279-291.

Tashakorian Jahromi, A.; Yaghoubi, N.; Hojat Doust, S., & Jahanbin, S. (2017). The Effect of transformational leadership on facilitating organizational innovation with respect to the mediating role of knowledge management and psychological empowerment among military personnel. *A research quarterly in military management*, 17(66), 1-22. (in Persian).

Unsworth, K., & Parker, S. K. (2002). *Proactivity, creativity, and innovation: promoting a new workforce for the new workplace*. in D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (Eds.), *The new workplace: a handbook and guide to the human impact of modern working practices* (pp. 175-196). Chichester, UK: John Wiley.

Wetzels, M.; Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C., (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration, *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.

Wihler, A.; Blickle, G.; Ellen, B. P.; Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R., (2017). Personal initiative and job performance evaluations: role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management*, 43, 1388-1420.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.