

بررسی نقش مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۱/۱۹

عماد گل محمدی^۱، باقر آرایش^۲، محمدباقر رسوله‌وندی^۳، رضا آیبید^۴

از صفحه ۱۱۷ تا ۱۳۴

چکیده

در مطالعات گوناگون، به اهمیت تأثیرگذاری رهبران بر رفتار خلاقانه کارکنان اشاره شده است، هم‌چنین، بیان شده که خلاقیت نقش مهمی در افزایش مزیت رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند. براین اساس، هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی نقش مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان در شرکت برق استان ایلام است. روش تحقیق این پژوهش، توصیفی از نوع (علی) است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شرکت برق استان ایلام (۵۰۰ نفر) می‌باشند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد مبادله رهبر-پیرو لیدن و ماسلین (۱۹۹۸)، و پرسش‌نامه خلاقیت در کار کارملی و شابرک (۲۰۰۷) استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده آمار توصیفی و استنباطی (آزمون هم‌بستگی و معادلات ساختاری) انجام شده است. یافته‌ها نشان داد که مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. هم‌چنین همه ابعاد مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند.

کلید واژه‌ها

مبادله رهبر-پیرو، خلاقیت، وفاداری.

۱ - کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد واحد سنندج؛ نویسنده مسئول (emadg818@gmail.com)

۲ - استادیار دانشگاه آزاد واحد ایلام

۳ - دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد واحد سنندج

۴ - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد واحد سنندج



مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با محیط‌های متلاطم و در حال تغییر اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری روبرو هستند (نکوئی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲). امروزه شرکت‌های جهانی همان‌طور که به سرعت در حال تغییر می‌باشند، نیاز به کارکنانی دارند که در جستجوی فرصت‌های جدید و بهبود مداوم محیط کاری خود باشند (آنسورث^۱، ۲۰۰۱، رنک^۲ و همکاران، ۲۰۰۴، اولدهام و کامینگز^۳، ۱۹۹۶).

خلاقیت و نوآوری برای بقای سازمان‌ها در محیط‌های بسیار رقابتی و با تغییرات سریع، مهم است (لوپز^۴ و همکاران، ۲۰۰۹). خلاقیت^۵ نقش مهمی را در افزایش مزیت رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند (آمابیل^۶، ۱۹۹۷). با توجه به اهمیت خلاقیت، محققان متعددی ماهیت خلاقیت و ابزاری برای افزایش خلاقیت کارکنان را مورد بررسی قرار داده‌اند. این مطالعات خلاقیت را به‌عنوان یک توانایی فردی به‌منظور داشتن ایده‌هایی در نظر می‌گیرند که نه‌تنها جدید نیستند، بلکه، مرتبط و برای سازمان مفید هستند (لی و همکاران^۷، ۲۰۱۲). از طرفی، چالش اصلی رهبری و مدیریت جهانی، جستجوی راه‌هایی به‌منظور حفظ خلاقیت در کار و ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت در فعالیت‌های خلاقانه است (درویش و فرزانه دخت، ۱۳۸۹).

مطالعات متعدد اخیر درخصوص رهبری، بیان کردند که رهبران بر رفتار خلاقانه کارکنان نفوذ دارند (کارملی و شابرک^۸، ۲۰۰۷). مطالعات قبلی انجام شده در مورد خلاقیت و نوآوری توجه زیادی را به رهبر حمایتی و کیفیت مبادله رهبر-پیرو^۹ بین رهبران و کارکنان معطوف کرده است. استدلال اصلی آنها این است که ایده‌های خلاقانه ممکن است به نوآوری‌هایی منجر شوند که خواهان تغییراتی برای وضع موجود در سازمان‌هاست که نشان می‌دهد ایده‌های خلاقانه، ممکن است خطر درگیری با همکاران

1 - Unsworth

2 - Rank

3 - Oldham & Cummings

4 - Lopez

5 - Creativity

6 - Amabile

7 - Lee & et.al

8 - Carmeli & Schaubroeck

9 - Leader-Member Exchange

و سرپرستانی را ایجاد کند که مخالف تغییرات هستند. در نتیجه، رهبر حمایتی برای بهبود خلاقیت کارکنان ضروری است (لی و همکاران، ۲۰۱۲). با وجود پژوهش‌های مهمی که پیرامون رهبری در بروز رفتار خلاقانه و نوآوری انجام شده است، مدیران به‌طور عمده درک درست و کاملی از فرآیندی که به ارتقای رفتارهای خلاقانه کارکنان منجر می‌شود، ندارند (درویش و فرزانه‌دخت، ۱۳۸۹). برای این اساس، انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه می‌تواند به مدیران سازمان‌ها در کیفیت ارتباط با کارکنان برای بهره‌گیری از ایده‌های خلاقانه در کار کمک نماید، این مهم نویسنندگان نوشتار را بر آن داشت تا به بررسی نقش رهبری مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان در شرکت برق استان ایلام بپردازند.

مبادله رهبر- پیرو: اهمیت مبادله رهبر-پیرو (LMX) در محل کار به خوبی در ادبیات نشان داده شده است (چن^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). بیشتر کارهای علمی در این خصوص، متمایل به تمجید و ستایش از پیامدهای مثبت آن بوده است (زاهو^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). در بسیاری از نظریه‌های رهبری فرض بر این است که رهبران رفتار یکسانی با پیروان دارند. با این حال، رهبران اغلب نسبت به پیروان، بسیار متفاوت عمل می‌کنند. این دیدگاه در فرایند رهبری به‌وسیله نظریه مبادله رهبر- پیرو ارائه شده است (لانبرگ^۳، ۲۰۱۰). منشاء نظریه مبادله رهبر-پیرو در آثار دانسر^۴، گرائن^۵ و هاگ^۶ (۱۹۷۵) و گرائن و کاشمن^۷ (۱۹۷۵) که این مفهوم را بیش از ۲۵ سال پیش دادند، دادند، می‌توان یافت (گرین^۸ و همکاران، ۲۰۰۶). مبادله رهبر-پیرو به کیفیت رابطه منحصر به فرد که رهبران با پیروان توسعه می‌دهند، اشاره دارد (بارباتو هایدن^۹، ۲۰۱۱). توسعه نظریه مبادله رهبر- پیرو ریشه در نظریه نقش و نظریه مبادله اجتماعی دارد (دلبنان^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۲، بها^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۹، کانگ و استوارت^{۱۲}، ۲۰۰۶).

1 - Chen

2- Zhao

3 - Lunenburg

4 -Dansereau

5 -Graen

6 -Haga

7 -Cashman

8 - Green

9 - Barbuto & Hayden

10 - Dulebohn

11 - Bhal

12 - Kang & Stewart



نظریه نقش، سهم قابل توجهی در درک نقش رهبران و پیروان دارد. نظریه نقش، انتظارات یک سرپرست و میزانی که پیرو این انتظارات را برآورده می‌سازد، زمینه ارتباطی فرآیند مبادله را تشکیل می‌دهد. نظریه تبادل اجتماعی یک مدل اقتصادی از رفتار انسان است که در آن انگیزه فرآیندهای تعاملی بین افراد بر مبنای تمایل به حداکثر کردن پاداش‌ها و به حداقل رساندن تلفات است. نظریه مبادله اجتماعی حاکی از آن است که چطور قدرت و نفوذ در میان مدیران و زیردستان مشروط به قابلیت دسترسی به منابع مبادله‌ای جایگزینی است که رهبران و پیروان می‌توانند از آنها، منابع ارزشمندی را کسب کنند (گل‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

تفاوت رفتار مدیران با زیردستان، منجر به شکل‌گیری دو گروه از پیروان - گروه خودمانی و گروه غیرخودمانی - می‌شود. گروهی که مطلوب رهبر است را گروه خودمانی می‌نامند، اعضای این گروه بیشتر مورد توجه رهبر قرار می‌گیرند (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). کارمندان در روابط با کیفیت بالا (گروه خودمانی) مزایا و منافع بیشتری نسبت به هم‌تایان خود در روابط با کیفیت پایین‌تر (گروه غیرخودمانی) دریافت می‌کنند. این مزایا شامل ارتباطات افزایش یافته، نقش‌های بیشتر، حمایت‌های عاطفی و دسترسی بیشتر می‌باشد (هاریس^۱ و همکاران، ۲۰۰۷). در مقابل این مزیت‌ها، رهبران از اعضای این گروه انتظار انجام وظایفی فراتر از حوزه شرح شغل رسمی را دارند (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). بسیاری از تحقیقات اولیه در خصوص رابطه مبادله رهبر-پیرو، آن را تک بعدی در نظر می‌گرفتند. در این تحقیقات فقط بر روابط تبادلی کاری تمرکز می‌شد و تبادلات اجتماعی در نظر گرفته نمی‌شدند. در طی تحقیقات آتی نظریه مبادله رهبر-پیرو با توجه به دو نظریه نقش و تبادلات اجتماعی توسعه پیدا کرد و چون هر دوی این نظریات چند بعدی هستند، مبادله رهبر-پیرو نیز باید چند بعدی در نظر گرفته می‌شد (سیدنقوی و جعفری فارسانی، ۱۳۸۹). از نظر گرین و اولباین مبادله رهبر-پیرو دارای سه بعد احترام، اعتماد، وظیفه و احترام متقابل است (گرائن و اولباین، ۱۹۹۵) اما لیدن و ماسلین در پژوهش خود بیان کردند که مبادله رهبر - پیرو دارای چهار بعد مهر و علاقه، کمک، وفاداری و احترام حرفه‌ای است (لیدن و ماسلین، ۱۹۹۸). در این تحقیق

1 - Harris

2 - Graen & Uhl-Bien

3- Liden & Maslyn

تحقیق این چهار بعد به عنوان ابعاد سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو در نظر گرفته شده است.

خلاقیت: دانشمندان خلاقیت را با تعابیر متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند؛ هربرت فوکس معتقد است که ((فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسئله‌ای را به‌طور مفید و بدیع حل کند))؛ اریک فروم^۱ نیز معتقد است که خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است (رضائیان، ۱۳۸۷: ۱۰۲). بخش عمده‌ای از پژوهش‌های انجام شده، خلاقیت را به‌عنوان یک نتیجه، با تمرکز بر خلق ایده‌های جدید و مفید در مورد محصولات، خدمات، فرآیندها و روش‌ها تعریف می‌کنند(شالی وگیلسون^۲، ۲۰۰۴). به نظر گو^۳ و همکاران (۲۰۱۴)، خلاقیت توانایی خلق ایده‌های جدید به‌صورت بالقوه و مفید است(گو و همکاران، ۲۰۱۴). در فرهنگ وبستر^۴ (۲۰۰۳)، خلاقیت، قدرت و توانایی خلق و ایجاد مفاهیم یا به‌کارگیری آن در شکل جدید از طریق مهارت‌های ذهنی تعریف شده است (ضرغامی و همکاران، ۱۳۹۱). خلاقیت عبارت است از: خلق کردن مفهوم و چیزی تازه و منحصربه‌فرد، به‌گونه‌ای که مناسب و مفید باشد و سبب حل یک مسئله، پرسش یا نیاز علمی، صنعتی یا اجتماعی شود(احمدی بالادهی و میرزائی عربی، ۱۳۹۳). ویت^۵ (۲۰۰۵) خلاقیت را به‌عنوان توسعه ایده‌ها، نتایج، محصولات و یا راه‌حل‌ها و قضاوت‌هایی تعریف می‌کند که (۱) تازه و جدید باشند؛ (۲) به‌طور بالقوه با توجه به موقعیت، مناسب و مفید باشند.

بون^۶ (۲۰۰۵) خلاقیت را استراتژی برای خلق ایده‌ها و توسعه راه‌حل‌های جایگزین برای ایجاد مزیت رقابتی تعریف می‌کند. دوبونو^۷ (۱۹۹۶) به روشنی بیان می‌کند که " بدون خلاقیت ما قادر نخواهیم بود به‌طور کامل از اطلاعات و تجربه‌هایی که در دسترس قرار دارند و در ساختارهای قدیمی، الگوهای قدیمی، مفاهیم قدیمی و ادراکات قدیمی قفل شده‌اند، استفاده راهبردی کنیم" (بون، ۲۰۰۵). در تعریفی دیگر، خلاقیت، تعامل میان استعداد، فرایند و محیط است که به‌وسیله آن فرد یا گروه،

1 -Erich fromm
2- Shalley & Gilson
3- Gu
4 -webster
5 - Waight
6 -Bonn
7 -De Bono



محصولی که هم جدید و هم مفید باشد را تولید می‌کنند (پیران و همکاران، ۱۳۹۱). آیزنک^۱ (۲۰۰۰) خلاقیت را فرایند روانی می‌داند که منجر به حل مسئله، ایده سازی مفهوم سازی، ساختن اشکال هنری، نظریه پردازی و تولیداتی شود که بدیع و تازه باشند. ساویل^۲ (۲۰۰۶) خلاقیت را حالتی از ذهن می‌داند که طی آن هوش‌های چندگانه انسان به‌طور یکپارچه به‌کار گرفته می‌شود (کرمی و علی‌آبادی، ۱۳۹۱).

مبادله رهبر - پیرو و خلاقیت: رهبران یکی از عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت در کار هستند (فرزانه حسن‌زاده، ۲۰۱۴). اهمیت رهبری در حفظ و توسعه فرهنگ سازمانی خلاقیت توسط عده‌ای از متخصصان تأیید شده است. آمابیل^۳ (۱۹۹۸)، ردmond^۴، مامفورد^۵ (۱۹۹۳) بر این باورند که مدیران عالی یک سازمان به شیوه‌های متفاوتی می‌توانند بر نوآوری سازمانی و خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارند (درویش و فرزانه دخت، ۱۳۸۹). مبادله رهبر - پیرو ارائه‌گر کیفیت رابطه بین رهبران و پیروان است. با توجه به این‌که هریک از طرفین (سرپرست یا پیرو در رابطه مبادله) چیزی را که ارائه می‌دهند، باید طرف مقابل آن را با ارزش ببیند. هم‌چنین هر یک از طرفین باید مبادله را عادلانه و منطقی ببینند. نظریه پردازان مبادله رهبر - پیرو (به عنوان مثال؛ گرین و اسکاندرا^۶، ۱۹۸۷؛ گرین و اولباین، ۱۹۹۵) استدلال کردند که مبادله از کیفیت پایین به ارتباطی با کیفیت بالا تکامل می‌یابد (لی و همکاران، ۲۰۱۲). در ارتباط با کیفیت بالا، مبادلات متقابل و مطلوب بین رهبر و پیروان با نتایج مثبت متعدد مانند عملکرد بهتر، تعهد بیشتر، رضایت شغلی، مشخص است (ولمر^۷ و همکاران، ۲۰۱۲). در حالی که، یک ارتباط با کیفیت پایین توسط تبادل اجتماعی معاملاتی، نفوذ رو به پایین یک سویه، نقش به طور رسمی تعریف شده، و فقدان اهداف متقابل مشخص می‌شود. یک رابطه در مبادله رهبر - پیرو خوب می‌تواند، نقش حیاتی در تولید ایده‌های خلاق ایفا کند، زیرا خلاقیت ممکن است مرتبط به راه‌حل‌های نوآورانه و یا حداقل ترکیب تغییرات جزئی که هر کدام متفاوت از آنچه مرسوم در سازمان است، می‌باشد (لی و همکاران، ۲۰۱۲). از لحاظ

1 - Eysenck

2 - Saville

3 - Amabile

4 - Redmond

5 - Mumford

6 - Graen & Scandura

7 - Volmer

نظری، محققان چند دلیل مبنی بر وجود ارتباط مثبت بین مبادله رهبر - پیرو خلاقیت نشان داده‌اند. به‌عنوان مثال کارکنان در رابطه با کیفیت بالا، خلاق تر نسبت به همکاران خود در ارتباط با کیفیت پایین، در نظر گرفته می‌شوند (ولمر و همکاران، ۲۰۱۲).

براساس بحث بالا، کسانی که از سطح بالایی از مبادله رهبر- پیرو برخوردار هستند، ممکن است توسط سرپرستان بهتر پشتیبانی شوند که ممکن است اثر مثبتی بر تولید ایده‌های خلاقانه شان داشته باشد. افرادی که دارای رابطه‌ای با کیفیت بهترند، ممکن است شانس بیشتری به‌عنوان کارکنان خلاق داشته باشند (لی و همکاران، ۲۰۱۲).

باتوجه به کمبود پژوهش‌های انجام شده در خصوص موضوع پژوهش حاضر در ادامه به برخی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه اشاره خواهد شد.

جدول (۱): پژوهش‌های انجام شده در خصوص موضوع پژوهش

نویسنده	سال	عنوان و نتیجه پژوهش
فرزانه حسن‌زاده	۲۰۱۴	در پژوهشی ارتباط رهبری مبادله رهبر-پیرو و خلاقیت در کار با تأکید بر تسهیم دانش را در شرکت‌های بیمه در شمال شرقی ایران بررسی کرد. حجم نمونه برابر ۳۸۵ برآورد گردید و روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی بود، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری صورت گرفت. نتایج نشان داد که رهبر- پیرو رابطه مثبت و معناداری با خلاقیت در کار دارد.
لی و همکاران	۲۰۱۲	در پژوهشی به بررسی چگونگی تأثیر رهبری مبادله رهبر-پیرو و هوش هیجانی بر خلاقیت کارکنان در ۱۵۱ شرکت‌های با فناوری بالا پرداختند. نتایج حاکی از آن است که مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت تأثیر مثبتی دارد و هوش هیجانی به طور مستقیم خلاقیت را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. همچنین تعامل بین مبادله رهبر-پیرو و هوش هیجانی اثر منفی بر خلاقیت دارد.
ولمر و همکاران	۲۰۱۲	در پژوهشی به بررسی نقش تعدیل کننده استقلال کار بر رابطه بین مبادله رهبر-پیرو و خلاقیت و دل بستگی به کار پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه مثبتی بین مبادله رهبر-پیرو و دل بستگی به کار خلاقانه وجود دارد. همچنین ارتباط مثبت و قوی بین مبادله رهبر - پیرو و خلاقیت وجود دارد.
اتواتر و کارمیل ^۱	۲۰۰۹	در پژوهشی به بررسی تأثیر مبادله رهبر-پیرو بر احساس انرژی و ایجاد خلاقیت پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که مبادله رهبر- پیرو بر سطح انرژی و ایجاد خلاقیت تأثیر مثبت دارد.
درویش و	۱۳۸۹	در پژوهش خود رابطه بین مبادله رهبر-پیرو در ایجاد انرژی و بروز خلاقیت در محیط

نویسنده	سال	عنوان و نتیجه پژوهش
فرزانه دخت		کاری را بررسی کردند. جامعه آماری پژوهش کارکنان دانشگاه الزهراء بود که نمونه-گیری به روش تصادفی صورت گرفت، حجم نمونه آماری ۱۲۵ نفر برآورد شد و پرسش‌نامه در بین آنها توزیع گردید. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون هم-بستگی و معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج بر تأثیر غیرمستقیم رابطه مدیران در بروز خلاقیت کارکنان در محیط کاری به واسطه انرژی دلالت دارد.

فرضیه اصلی پژوهش

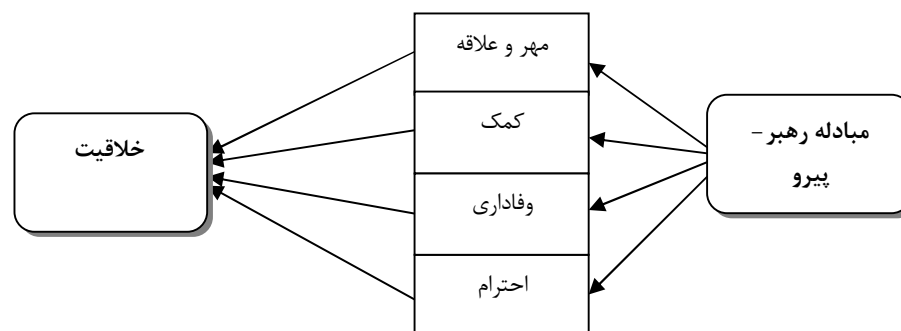
- رهبری مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه‌های فرعی

- مهر و علاقه بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبتی دارد؛
- کمک ادراک شده بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبتی دارد؛
- وفاداری بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبتی دارد؛
- احترام حرفه‌ای بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبتی دارد.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی این پژوهش رهبری مبادله رهبر-پیرو که بر خلاقیت تأثیر می‌گذارد، معرفی می‌کند.



نمودار شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از نوع علی می‌باشد. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۱). جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شرکت برق استان ایلام که تعداد آنان ۵۰۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه باتوجه به تعداد جامعه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی براساس فرمول کوکران^۱ برابر با ۲۱۷ نفر برآورد گردید. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه است. در این پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد مبادله رهبر- پیرو لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) و خلاقیت در کار کارملی و شابرک (۲۰۰۷) استفاده شده است. از بین پرسش‌نامه‌های توزیع شده تعداد ۱۷۴ پرسش‌نامه قابل استفاده برگشت داده شد.

به‌منظور اندازه‌گیری پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ^۲ استفاده شده است، نتایج نشان می‌دهد مقدار آلفای محاسبه شده برای پرسش‌نامه مبادله رهبر-پیرو ۰/۹۰۵، و برای پرسش‌نامه خلاقیت ۰/۹۱۸ می‌باشد، آنجا که مقادیر به‌دست آمده بیشتر از ۰/۷۰ می‌باشند، می‌توان بیان داشت که پایایی ابزار تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. برای تعیین روایی پرسش‌نامه از نظر خبرگان استفاده شده است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (آزمون هم‌بستگی و معادلات ساختاری) به کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است.

یافته‌ها

تحلیل توصیفی داده‌ها: باتوجه به اطلاعات به‌دست آمده در پرسش‌نامه پژوهش، وضعیت پاسخ‌دهندگان در نمونه آماری موجود به شرح جدول (۲) می‌باشد. در جدول (۳) نیز، میانگین و انحراف معیار استاندارد هر یک از متغیرها آمده است.

1 - Cochran's formula

2 - Cronbach's alpha



جدول (۲): وضعیت جمعیت شناختی نمونه آماری

جنسیت	سطح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۱۴	٪ ۶۵/۵
	زن	۶۰	٪ ۳۴/۵
سن	کمتر از ۲۵ سال	۱۷	٪ ۹/۸
	۲۵ تا ۳۵ سال	۱۱۲	٪ ۶۴/۴
	۳۶ تا ۴۵ سال	۳۲	٪ ۱۸/۴
	۴۵ سال به بالا	۱۳	٪ ۷/۵
تحصیلات	دیپلم	۲۹	٪ ۱۶/۷
	کاردانی	۴۳	٪ ۲۴/۷
	کارشناسی	۸۵	٪ ۴۸/۹
	کارشناسی ارشد	۱۴	٪ ۸
	دکتری	۳	٪ ۱/۷
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۴۰	٪ ۲۳
	۵ تا ۱۰ سال	۶۰	٪ ۳۴/۵
	۱۱ تا ۲۰ سال	۳۵	٪ ۲۰/۱
	۲۱ تا ۳۰ سال	۳۹	٪ ۲۲/۴

جدول (۳): میانگین و انحراف معیار متغیرها

متغیر	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار
مبادله رهبر-پیرو	۲	۵	۳/۵۹	۰/۷۸۵
خلاقیت	۱	۵	۳/۴۶	۰/۸۰۳

تحلیل استنباطی داده‌ها: پیش از انجام آزمون هم‌بستگی، ابتدا نرمال بودن متغیرهای پژوهش را بررسی می‌کنیم. برای این منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرها استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۴) آمده است.

جدول (۴): آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیر	آزمون کولموگروف - اسمیرنوف	سطح معناداری (sig)	نتیجه
مبادله رهبر-پیرو	۰/۸۱۸	۰/۵۱۵	توزیع نرمال است
خلاقیت	۱/۱۰۹	۰/۱۷۱	توزیع نرمال است

با توجه به نتایج جدول (۴) سطح معناداری برای متغیرهای پژوهش بیشتر از مقدار ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان بیان داشت که توزیع نرمال است.

در ادامه تحلیل‌ها به دنبال بررسی فرضیه‌های مطرح شده در پژوهش خواهیم بود. در این مرحله ابتدا از آزمون هم‌بستگی پیرسون برای بررسی روابط موجود در مدل مفهومی پژوهش استفاده می‌شود و سپس با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری روابط علی موجود بین متغیرهای پژوهش بررسی خواهد شد.

جدول (۵): بررسی هم‌بستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر اول	متغیر دوم	ضریب هم‌بستگی	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱	مبادله رهبر- پیرو	خلاقیت	۰/۳۸۰	۰/۰۰۰	رابطه معنی‌دار است
۲	مهرو علاقه	خلاقیت	۰/۳۲۹	۰/۰۰۰	رابطه معنی‌دار است
۳	کمک ادراک شده	خلاقیت	۰/۴۴۲	۰/۰۰۰	رابطه معنی‌دار است
۴	وفاداری	خلاقیت	۰/۲۲۶	۰/۰۰۰	رابطه معنی‌دار است
۵	احترام حرفه‌ای	خلاقیت	۰/۲۶۸	۰/۰۰۰	رابطه معنی‌دار است
*در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است					

باتوجه به نتایج آزمون هم‌بستگی، روابط موجود بین متغیرهای پژوهش تأیید می‌شوند و می‌توان بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین رهبری مبادله رهبر-پیرو و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

به منظور حصول اطمینان از وجود رابطه علی بین رهبری مبادله رهبر-پیرو و خلاقیت، هم‌چنین بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج حاصل نشان داد که مدل از برازش خوبی برخوردار است (جدول ۶). همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸، نسبت کای دو به درجه آزادی ۲/۴ که کمتر از مقدار ۳ می‌باشد. هم‌چنین مقدار GFI و AGFI بالاتر از مقادیر ۰/۹۰ و ۰/۸۵ می‌باشند.

جدول (۶): شاخص‌های برازش مدل

Chi-square	df	RMSEA	GFI	AGFI	P
۱۵۴/۱۵	۶۴	۰/۰۶۲	۰/۹۱	۰/۸۶	۰/۰۰۰۰



در ادامه به منظور تأیید یا رد فرضیات از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده شده است. برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید بزرگ‌تر از $1/96$ یا کوچک‌تر از $-1/96$ باشد. عدد معناداری هر چقدر از $1/96$ بزرگ‌تر باشد، نشان‌دهنده آن است که متغیر مستقل اثر قوی‌تری روی متغیر وابسته دارد (جدول ۷).

جدول (۷): بررسی و ارزیابی فرضیه‌های مطرح شده در پژوهش

رد یا پذیرش فرضیه	عدد معناداری (T-Value)	ضریب استاندارد	فرضیه
تأیید فرضیه	۴/۵۷	۰/۳۸	تأثیر رهبری مبادله رهبر - پیرو بر خلاقیت کارکنان اصلی
تأیید فرضیه	۱۱/۱۵	۰/۷۶	تأثیر مهر و علاقه بر خلاقیت کارکنان فرعی ۱
تأیید فرضیه	۸/۹۴	۰/۶۵	تأثیر کمک ادراک شده بر خلاقیت کارکنان فرعی ۲
تأیید فرضیه	۱۱/۶۵	۰/۷۹	تأثیر وفاداری بر خلاقیت کارکنان فرعی ۳
تأیید فرضیه	۱۲/۸۷	۰/۸۵	تأثیر احترام حرفه ای بر خلاقیت کارکنان فرعی ۴

همان‌طور که مشاهده می‌شود براساس نتایج به دست آمده (جدول ۷) می‌توان بیان نمود که همه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت و رهبری مبادله رهبر-پیرو و ابعاد آن بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش نقش مبادله رهبر-پیرو را بر خلاقیت کارکنان در شرکت برق استان ایلام را بررسی کرد. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبتی دارد و این نتیجه با نتایج فرزانه‌حسن‌زاده (۲۰۱۴)، لی و همکاران (۲۰۱۲)، اتواتر و کارمیل (۲۰۰۹) و ولمر و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد، اما با نتایج پژوهش درویش و فرزانه‌دخت (۱۳۸۹) همخوانی ندارد. هم‌چنین یافته‌ها حاکی از آن است که ابعاد رهبری مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار است. سبک رهبری مناسب از جمله مواردی است که در

خلاقیت کارکنان مؤثر است، مطالعات گذشته بیان کردند که رهبری حمایتی برای خلاقیت ضروری است. کارکنان در یک رابطه با کیفیت بالا از سوی سرپرست، خلاق تر خواهند بود و زمینه بروز ایده‌های خلاق در رابطه با کیفیت بالا بیشتر خواهد بود. یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که رهبری مبادله رهبر-پیرو بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار است؛ بنابراین به مدیران توصیه می‌شود که به علایق و شایستگی کارکنان احترام گذاشته، حامی و پشتیبان آنان باشند و با تشویق و اهداء پاداش، زحماتشان را ارج نهند؛ زیرا که حمایت و تشویق کارکنان موجب افزایش خلاقیت آنان خواهد شد. همچنین رهبران با ایجاد فضایی که محرک خلاقیت باشد، کارکنان را تشویق به ارائه ایده‌های نو و خلاقانه نمایند.

از طرفی، طبق مبانی نظری مبادله رهبر-پیرو که کیفیت رابطه رهبر-پیرو منجر به شکل‌گیری دو گروه (خودمانی و غیر خودمانی) در سازمان می‌شود و از آنجا که اعضای گروه خودمانی نسبت به گروه غیرخودمانی بیشتر از مزایا برخوردار می‌باشند، ممکن است نارضایتی در بین اعضای گروه غیرخودمانی بر عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد، به مدیران توصیه می‌شود با ایجاد گروه‌های کاری متشکل از گروه خودمانی و غیرخودمانی، زمینه همدلی و همکاری را در بین اعضای سازمان بیش از پیش مهیا کند. ایجاد گروه‌های کاری در سازمان نه تنها سبب افزایش روحیه همکاری و کاهش تعارض بین کارکنان خواهد شد، بلکه زمینه‌ساز نوآوری و خلاقیت کارکنان نیز خواهد بود.



منابع

- احمدی بالادهی، سیدمهدی؛ میرزائی عربی، محمدعلی (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان مازندران). مطالعات مدیریت برآموزش انتظامی، سال هفتم، شماره یک (پیاپی ۲۵)، ۴۱-۵۹.
- پیران، محمد؛ آقاجانی، طهمورث؛ شوقی، بهزاد؛ رضازاده، آرش؛ دهقان نجم‌آبادی، عامر (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر خلاقیت کارکنان در صنایع ریخته‌گری ایران (مورد مطالعه: کارکنان شاغل در شهر صنعتی کاوه). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره ۲، شماره ۱، ۱۶۳-۱۸۲.
- حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استیری، مهرداد؛ شریفی، سید مهدی (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر- پیرو. مدیریت دولتی. دوره ۲، شماره ۴، ۷۲-۵۵.
- درویش، حسن؛ فرزانه دخت، نسرین (۱۳۸۹). رابطه رهبر-پیرو (LMX) در ایجاد انرژی و بروز خلاقیت در محیط کاری. مدیریت دولتی. دوره ۲، شماره ۵، ۳۸-۱.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. (چاپ دوازدهم). تهران: انتشارات سمت.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، (چاپ نوزدهم)، تهران: انتشارات آگاه.
- سید نقوی، میر علی؛ جعفری فارسانی، جواد (۱۳۸۹). رابطه بین کیفیت ادراک شده در سبک رهبری رهبر، عضو و رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. شماره ۵۶، ۱۱۵-۱۲۶.
- صمدی، عباس؛ کیوان، نادیا (۱۳۹۲). بررسی نقش هوش هیجانی مدیران در برقراری ارتباطات اثربخش (مورد مطالعه مدیران شعب بانک ملت در شهر تهران). مدیریت دولتی. دوره ۵، شماره ۱، ۱۲۹-۱۴۸.
- ضرغامی، حمیدرضا؛ جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین خلاقیت و انگیزه افراد برای نوآوری در سازمان‌های پژوهشی، مطالعه موردی پژوهشکده پردازش هوشمند علائم. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال اول، شماره ۴، ۳۷-۶۳.
- کرمی، آزاد الله؛ علی آبادی، خدیجه (۱۳۹۱). نقش خلاقیت در پیش‌بینی تفکر انتقادی و شادکامی. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره ۲، شماره ۲، ۴۹-۶۹.
- کمالیان، امین رضا؛ فاضل، امیر (۱۳۹۰). بررسی رابطه هوش هیجانی و میزان کارآفرینی دانشجویان (مطالعه موردی: دانشگاه سیستان و بلوچستان). توسعه کارآفرینی. سال ۳، شماره ۱۱، ۱۲۷-۱۴۶.



- گل محمدی، عماد؛ کفچه، پرویز؛ سلطان پناه، هیرش (۱۳۹۲). سبک‌های رهبری و تفکر راهبردی در سطح سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۵. ۹۳-۱۱۴.
- مقدم، اعظم؛ نیک‌بخت، اکرم؛ نیک‌نشان، شقایق؛ سیادت، سیدعلی (۱۳۸۷). بررسی رابطه هوش هیجانی با خلاقیت دانشجویان. مطالعات روانشناسی تربیتی. دوره ۵. شماره ۱. ۹۹-۱۱۲.
- نکوئی‌زاده، مریم؛ محمدی، نشاط؛ گل محمدی، عماد (۱۳۹۲). بررسی تأثیر سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو بر ارتقاء سلامت سازمانی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، جلد ۱۰. ۶۷۲-۶۸۵.
- نوفرستی، اعظم؛ معین‌الغریبائی، فاطمه (۱۳۸۹). هوش هیجانی و خلاقیت در دانشجویان. روانشناسی تحولی. ۲۶. ۱۷۵-۱۸۶.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40, 39-58.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009) Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264-275.
- Barbu to, J. E. & Hayden, R.W. (2011). Testing Relationships between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2). 22-37.
- Bhal.K.T, Gulti.N & Ansari. M.A.(2009). Leader Member Exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*.30(2).106-125.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, Iss: 5, 336 – 354.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18, 35-48.
- Chen, Y. Yu, E, & Son, J. (2014). Beyond leader-member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly* 25 , 611-627.
- Dadvar.R , Mohamadrezaii.M & Habibi Fathabadi.(2012). The relationship between emotional intelligence and Creativity of female high school students in baft city. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2(4). 4174-4183.
- Dulebohn, J.H, Bommer, W. H, Liden , R , C , Brouer , R. L & Ferris, G. R.(2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*,38(6), 1715-1759.

- Fong, C. T. (2006). The Effects of Emotional Ambivalence on Creativity. *Academy of Management Journal*, 49, 1016– 1030. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.22798182>.
- Graen, G.B, Uhl-Bien, M. (1995). Development of Leader-member Exchange Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multidomain Perspective”, *Leadership Quarterly*, 47-219.
- Gu, J, Zhang, Y, & Liu H (2014). Importance of social capital to student creativity within higher education in China. *Thinking Skills and Creativity*. 12 .14–25.
- Green, C.B, Craven, A. E, & Scott, J (2006). Exploration of the Relationship between LMX and Demographic Variables. *Journal of Business & Economics Research*, 4(12), 37-50.
- Harris, K; Harris, R. B and Eplion, D. M (2007), *Personality Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes*, Indiana. University Soughteast, Indiana: Institute of Behavioral and Applied Management.
- Hassanzadeh, F.J (2014). Leader-member Exchange and Creative Work Involvement: The Importance of Knowledge Sharing. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. Vol. 7, No. 2. pp: 391-412.
- Kang, D. & Stewart, J. (2006). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Lee, K, Scandura, T, Kim, Y, Joshi, K, & Lee, J (2012). Examining Leader-Member Exchange as a Moderator of the Relationship between Emotional Intelligence and Creativity of Software Developers. *Engineering Management Research*. 1(1).15-28.
- Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485–503.
- Lunenburg, F.C (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International journal of management , business, and administration*. 13(1).1-5.
- Lin, W (2010). Service failure and consumer switching behaviors: Evidence from the insurance industry. *Expert Systems with Applications*. 37. 3209–3218.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998), Multidimensionality of Leader-member Exchange: an Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24, 43-73.
- Mcenrue, M. P, & Groves S. k, Shen. W. (2009). Emotional Intelligence Development: Leveraging Individual Characteristics. *Journal Of Management Development*, 28(2).150-174.

- Noorafshan.L,& Jowkar.B(2013). The Effect of Emotional Intelligence and Its Components on Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84. 791 – 795.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53,518–528.
- Shalley,C.E & Gilson, L.L(2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly* 15 , 33–53.
- Sukumaran. S. & Sivelingam. A(2012). The Influence of Emotional Intelligence and Creativity on Work Performance and Commitment. *Journal for the advancement of science & arts*. 3(2). 49-74.
- Tsarenko.Y & Strizhakova.Y(2010). Coping with service failures The role of emotional intelligence, self-efficacy and intention to complain. *European Journal of Marketing*. 47(1/2). 71-92.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26, 289–297.
- Volmer.J, Spurk.D, & Niessen.C.(2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly* .23 .456–465.
- Waight, C.L(2005). Exploring Connections Between Human Resource Development and Creativity. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 7, No. 2 . 151-159. DOI: 10.1177/1523422305274524.
- Wong, C.S. & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*.13. 243-274.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1).
- Zhao, H. , Peng,Z. , Han,Y. ,(2012), Defining the perceptive aspects of leader-member exchange: A grounded investigation in the People’s Republic of China, *African Journal of Business Management*, 6(17), 5799-5806.
- Smith, J. (2008). Information technology’s influence on productivity. Thesis for the degree of masters of science in management information systems, The graduate college at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements.

