

«مدیریت بهره وری»

سال هفتم - شماره 26 - پاییز 1392

ص ص 93 - 124

تاریخ دریافت مقاله: 91/12/16

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/05/06

## اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان مدرس شهرستان ساوه)

بهزاد شوقی<sup>1</sup>

طهمورث آقاجانی<sup>2\*</sup>

سیدمصطفی مرتضوی<sup>3</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در سال 1391 در بیمارستان مدرس شهرستان ساوه انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل 299 نفر از کارکنان بود که از این میان با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی ساده 168 نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع آوری داده‌ها بر اساس سه پرسشنامه سبک رهبری MLQ، خلاقیت تورنس و فرهنگ سازمانی دنیسون انجام گرفت. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری و به کمک دو نرم افزار LISREL 8.8 و Smart PLS 2 در دو بخش مدل اندازه گیری و بخش ساختاری صورت پذیرفت. در بخش مدل اندازه گیری ویژگی‌های فنی پرسشنامه بررسی گردید و اصلاحات لازم اعمال شد و در بخش ساختاری، ضرایب ساختاری مدل برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان از یک سو و از سوی دیگر تأثیر معنادار متغیر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه‌ی میان سبک رهبری و خلاقیت می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، خلاقیت، بیمارستان مدرس

<sup>1</sup> - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، باشگاه پژوهشگران جوان، ساوه، ایران (Behzad.shoghi@gmail.com)

<sup>2\*</sup> - عضو هیأت علمی (مرئی) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهر قدس، گروه علوم پایه، شهر قدس، ایران، (نویسنده مسئول)

<sup>3</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه (مدیر منابع انسانی بیمارستان مدرس شهرستان ساوه) Mos.mor1352@yahoo.com

## مقدمه

دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران را به عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. در بیمارستان‌ها به دلیل مشکلات و محدودیت‌های خاص، این مشکل نمایان‌تر است. در این بین نقش سبک‌رهبندی، فرهنگ سازمانی و خلاقیت، به عنوان سه عامل مهم تأثیرگذار بر بهره‌وری و اثربخشی بیمارستان‌ها حائز اهمیت بوده و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت‌شغلی و کاهش هزینه‌ها و اتلاف منابع اثر داشته و مشوق عملگرایی است، به همین جهت نیازمند بررسی و مطالعه بیشتری است (شوقی و مرتضوی، 1391، 18).

امروزه خلاقیت قسمت مهم زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد، زیرا تغییرات سریع همه جانبه جهان آنچنان محیط فعالیت سازمان‌ها را دگرگون کرده است که سازمان‌ها و مدیران آن‌ها برای سازگاری با تغییرات و تحولات جهانی مجبورند راه‌های نویی برای اقدامات خود بیابند. بنابراین همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از فنا، نجات می‌دهد، اما رقابت‌های فشرده و سخت، سلیقه و خواست مشتریان موجب پیش‌بینی ناپذیری امور سازمان‌ها شده است. در چنین شرایطی برای حفظ ارتباط سازمان با مشتریان، از دست ندادن سهم بازار، تأمین نیاز و سلیقه مشتریان، دست یافتن به سهم مناسبی از بازار جهانی، توفیق در برخورد با مشتریان و مانند آن‌ها باید به اندیشه‌های نو و راه‌های نو دست یافت (بولانوسکی<sup>1</sup>، 2008، 129).

بنابراین سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که خلاقیت و نوآوری، نوک پیکان حرکت آنان را تشکیل می‌دهد. به عبارتی سازمان‌های امروزی برای ادامه حیات، بایستی پویا بوده و مدیران و کارکنان آن‌ها، افرادی خلاق و نوآور باشند تا بتوانند سازمان را با این تحولات منطبق ساخته و جواب‌گوی نیازهای جامعه باشند. می‌توان گفت در سیستم اقتصاد جهانی و رقابت روزافزون موجود، خلاقیت و نوآوری در حکم بقا و کلید موفقیت سازمان است، به طوری که نبود خلاقیت و نوآوری را برابر با نابودی

<sup>1</sup> - Bolanowski

سازمان دانسته‌اند. سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی‌تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه محو می‌شود (رندال،<sup>1</sup> 95، 2008).

دانشمندان، خلاقیت را با تعابیر متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند؛ به طوری که گاهی هر تعریف فقط بیانگر یک بعد از ابعاد مهم فراگرد خلاقیت است؛ برای مثال، هربرت فوکس (2001)، معتقد است که «فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسأله‌ای را به طور مفید بدیع حل کند.» همچنین به اعتقاد جرج سیدل (1999)، «توانایی ربط دادن و وصل کردن موضوعات، صرف نظر از اینکه در چه حوزه یا زمینه‌ای انجام گیرد، از مبانی بهره‌گیری خلاق از ذهن است.» اریک فروم (2000)، نیز معتقد است که «خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است» (پیرخافی، 1384، 119). به اعتقاد سانتروک<sup>2</sup> (2004)، خلاقیت عبارتست از توانایی اندیشیدن درباره امور به راه‌های تازه و غیرمعمول و رسیدن به راه‌حل‌های منحصر برای مسائل (صمدآقایی، 19، 1388). در حقیقت خلاقیت تعامل میان استعداد، فرایند و محیط است که بوسیله آن فرد یا گروه، محصول قابل درکی را که هم جدید و هم مفید است به عنوان زمینه اجتماعی تعریف شده تولید می‌کنند (میکل و پلاکر<sup>3</sup>، 210، 2008). همچنین به اعتقاد تورنس<sup>4</sup> (1989) خلاقیت مرکب از چهار بعد زیر می‌باشد:

سیالیت<sup>5</sup>: عبارت است از توانایی برقراری رابطه معنادار بین فکر و اندیشه و بیان، که بر اساس تعداد افکار یا راه‌حل‌ها در یک زمان مشخص اندازه‌گیری می‌شود.

ابتکار<sup>6</sup>: توانایی تفکر به شیوه غیرمتداول و خلاف عادت رایج است، که همراه با جواب‌های غیر معمول، عجیب و زیرکانه است.

انعطاف‌پذیری<sup>7</sup>: اشاره به توانایی تفکر به طرق مختلف برای حل یک مسأله جدید است.

بسط<sup>8</sup>: شامل توانایی توجه به جزئیات در حین انجام یک فعالیت می‌باشد (شوقی و مرتضوی، 1391، 73).

<sup>1</sup>- Randall.

<sup>2</sup>- Santrock.

<sup>3</sup>- Makel and Plucker.

<sup>4</sup>-Torrance.

<sup>5</sup>-Fluency.

<sup>6</sup>-Originality.

<sup>7</sup>-Flexibility.

<sup>8</sup>-Elaboration.

رهبری سازمان در کنار برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، از وظایف ضروری و مهم مدیر تلقی می‌شود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد؛ این اهمیت تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می‌کنند (رابینز<sup>1</sup>، 1998)، ترجمه پارسائیان و اعرابی، 1390، 184). بنابراین برای اینکه سازمانی موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است، حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند، بدانند چگونه می‌توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند (چو و تی سنگ<sup>2</sup>، 2009، 89).

سبک‌رهبری عبارت است از مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مهم شکل می‌گیرد. به طور کلی سبک‌رهبری تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (روولد<sup>3</sup>، 2009، 122). در این پژوهش برای بررسی سبک رهبری از مدل باس و اولیو<sup>4</sup> (2000) استفاده شد که در آن ابعاد سبک رهبری به سه بخش تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله‌گر تقسیم می‌شود که دو بخش اول مد نظر این پژوهش می‌باشد.

رهبری تحول‌آفرین: به عملکرد رهبری اطلاق می‌گردد که در صدد است، از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)<sup>5</sup>، انگیزش الهام‌بخش<sup>6</sup>، ترغیب ذهنی<sup>7</sup> و ملاحظات فردی<sup>8</sup> پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر، شخصاً به حرکت وادارد (باس و باس<sup>9</sup>، 2008، 144).

رهبری تبادلی: به اعتقاد برنز<sup>10</sup> (1978)، رهبری تبادلی عبارتست از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو بطوری که تمایلات فردی طرفین تأمین گردد و ابعاد آن شامل پاداش‌های مشروط<sup>11</sup> و مدیریت بر مبنای استثنا (فعال - منفعل)<sup>12</sup> می‌باشد (شوقی، ب و شوقی، آ، 1391، 111).

<sup>1</sup>-Robbins.

<sup>2</sup>-Cho & Tseng.

<sup>3</sup>- Rowold.

<sup>4</sup>-Bass & Avolio.

<sup>5</sup>-Charism (Idealized influence).

<sup>6</sup>-Inspirational Motivation.

<sup>7</sup>-Intellectual Stimulation.

<sup>8</sup>-Individual Consideration.

<sup>9</sup>-Bass and Bass.

<sup>10</sup>-Burns.

<sup>11</sup>-Contingent reward.

<sup>12</sup>-Management by expection (active - passive.)

سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، بایستی قادر باشند استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول‌آفرین ایجاد نمایند. در واقع رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند (قاموسلوقلو و آیلسی<sup>1</sup>، 2009، 187). از طرف دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان، افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی و همچنین سبب افزایش کارآمدی خود می‌گردند (رافرتی و گریفین<sup>2</sup>، 2009، 210).

هدف رهبری تحول‌آفرین فراتر از ارضای نیازهای فوری است. رهبری تحول-آفرین خوش‌بینی و جاذبه هوشی و بسیاری از توانایی‌های شخصی خود را به کار می‌گیرد تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان‌ها را به سمت عملکرد بالاتری ارتقا دهد (اسکاکن و همکاران<sup>3</sup>، 2010، 271).

همچنین باید توجه داشت که پیچیدگی محیط تجارت امروز، سازمان‌ها را وادار کرده تا توانایی‌های خود را در پاسخگویی به تغییرات محیطی افزایش دهند. از طرفی دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زا و تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. بنابراین در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود، که رسیدن به این مهم نیازمند فرهنگی مناسب است (دنگ؛ ژانگفن و دنگتاو<sup>4</sup>، 2011، 16). فرهنگ سازمانی باید بتواند عامل بقای سازمان و زمینه رشد سازمانی را در جهت جهانی شدن فراهم نماید. بدون داشتن فرهنگ سازمانی اثر بخش نمی‌توان انتظار فعالیت‌های خلاقانه داشت. نوآوری در واقع، تغییر و انطباق سرمایه‌های فکری، یادگیری و خلاقیت در بستر محیط متغیر است و زمینه مناسب برای رشد فرهنگ خلاقانه را فراهم می‌سازد که از سطوح بالای خطرپذیری، پویایی، واکنش به تغییرات

<sup>1</sup> -Gumusluoglu & Ilsey

<sup>2</sup> -Rafferty and Griffin

<sup>3</sup> - Skakon & et al

<sup>4</sup> -Dong; Zhongfeng and Dongtao

محیطی، ایجاد تغییر، انعطاف‌پذیری و آزادی در سازمان برخوردار می‌باشد (والنسیا؛ سانز و جیمنز<sup>1</sup>، 2010).

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو نمود. لذا مدیران با دست یازیدن به فرهنگ و بهره گرفتن از آن می‌توانند خود را از بند راه‌حل‌های گذشته رها ساخته و راه‌حل‌های جدیدی برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند (لاتو و انجیئو<sup>2</sup>، 2004، 210).

تعاریف متعددی برای فرهنگ سازمانی از دیدگاه‌های مختلف ارائه شده است. رایینز<sup>3</sup> (2005) فرهنگ را به عنوان سیستمی از مفاهیم و عقاید مشترک بین اعضای سازمان که تعیین‌کننده رفتار آنها نسبت به یکدیگر و افراد خارج از سازمان می‌باشد، تعریف می‌کند. دنیسون<sup>4</sup> (2000) اشاره می‌کند که فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی می‌باشند که نقش پایه‌ای را برای یک سیستم مدیریت سازمانی ایفا می‌کند. از نظر بارنی<sup>5</sup> (1986) فرهنگ سازمانی نیروی محرکه‌ی مهم در جنبش سازمان‌ها می‌باشد (ونگ و همکاران<sup>6</sup>، 2011، ص 297). تسنج<sup>7</sup> (2010) نیز بیان می‌دارد که فرهنگ سازمانی بر تعاملات بین اعضا و ارزش‌های آنان اثر می‌گذارد.

فرهنگ سازمان، مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی‌های جمعیت‌شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران‌های اخلاقی، سازمان‌یادگیرنده و رشد فزاینده دانش، توجه به کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها، ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ سازمانی خلاق را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌نماید (جولیا<sup>8</sup>، 2011، 78).

<sup>1</sup> -Valencia; Sanz and Jimenez

<sup>2</sup> -Lau and Ngo.

<sup>3</sup> -Robbins.

<sup>4</sup> -Denison.

<sup>5</sup> -Barney.

<sup>6</sup> -Wang and et al.

<sup>7</sup> -Tseng.

<sup>8</sup> -Julia.

مدل‌های مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های آن ارائه گردیده است. در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (2006) که نسبت به مدل‌های دیگر فرهنگ سازمانی جدیدتر و کامل‌تر می‌باشد، استفاده شده است. این مدل در شکل (1) نمایان است:

بر اساس این مدل، ویژگی‌های فرهنگی عبارتند از: درگیر شدن در کار، سازگاری (انطباق‌پذیری)، مأموریت یا رسالت، پایداری.

توصیف هر یک از این ویژگی‌ها همراه با شاخص‌های اندازه‌گیری آن‌ها در ادامه آمده است:

الف) درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثر بخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (رحیم‌نیا و علیزاده، 1388، 156).

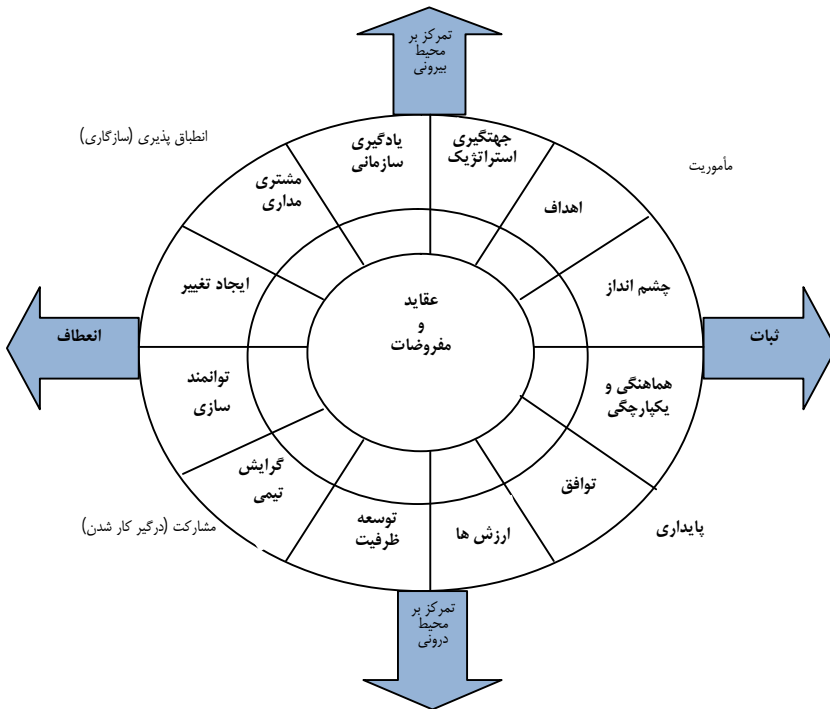
در این مدل ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

- توانمندسازی: افراد دارای اختیار و توانایی لازم برای اداره کارهای روزمره‌شان می‌باشند، که این امر باعث ایجاد یک حس مسؤولیت و مالکیت نسبت به سازمان می‌شود.
- تیم‌سازی: منظور از گرایش به کار تیمی، ارزش قائل شدن برای کار جمعی بر روی اهداف مشترکی است که همه کارکنان در قبال آن‌ها احساس مسؤولیت می‌کنند.
- توسعه قابلیت‌ها: سازمان به صورت مستمر در زمینه توسعه مهارت‌های کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند تا بتواند در عرصه رقابت باقی‌بماند و نیازهای خود را برآورده کند (دنیسون و همکاران<sup>1</sup>، 2006، 173-176).

<sup>1</sup> -Denison & et al.

ب) پایداری: در برگیرنده‌ی ارزش‌ها و نظام‌هایی است که مبنای شکل‌گیری یک فرهنگ قوی را در سازمان به وجود می‌آورند. (رحیم‌نیا وعلیزاده، 1388، 156).

شاخص‌های موجود برای اندازه‌گیری این ویژگی عبارتند از:



شکل 1) مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

- ارزشهای بنیادین: اعضای سازمان دارای مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک هستند، که باعث ایجاد حس یگانگی و روشن شدن انتظارات می‌گردد.
- توافق: اعضای سازمان دارای این توانایی هستند که درباره موضوعات مهم به توافق دست یابند. که این امر شامل دستیابی به سطوح بنیادین توافق و توانایی برطرف ساختن مغایرت‌های موجود می‌باشد.
- هماهنگی و پیوستگی: واحدها و کارکردهای مختلف سازمان دارای توانایی کارکردن با یکدیگر می‌باشند، تا از این طریق به اهداف مشترک دست یابند.



مرزهای سازمانی با انجام این کار مختل نمی‌گردد (دنیسون و همکاران، 2006، 176-182).

ج) سازگاری (انطباق‌پذیری): سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمانهای سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد در فروش و تجربه‌اندوزی در بازار را دائماً تجربه می‌کنند (رحیم‌نیا و علیزاده، 1388، 157). این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- ایجاد تغییر: سازمان قادر است راههایی ایجاد کند تا الزامات مربوط به تغییرات محیطی را برآورده کند. ایجاد تغییر سازمان را قادر می‌سازد تا محیط تجاری را به خوبی شناسایی کند و به شکلی سریع به روندهای جاری واکنش نشان دهد و تغییرات آینده را پیش‌بینی کند.
- تمرکز بر مشتری: سازمان نیازهای مشتریان خود را درک کرده و نسبت به آن‌ها به سرعت واکنش نشان می‌دهد. همچنین نیازهای آینده آن‌ها را نیز پیش‌بینی می‌کند. که این امر از توجه کردن به مشتری ناشی می‌شود.
- یادگیری سازمانی: سازمان پیام‌هایی از محیط خود دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کند، تا فرصتی جهت نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها به وجود آورد (دنیسون و همکاران، 2006، 185).

د) مأموریت (رسالت): شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمانهایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمانهای موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک

فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند (رحیم‌نیا و علیزاده، 1388، 158-159). این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- گرایش و جهت استراتژیک: گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و این موضوع را روشن می‌سازد که هر فرد چگونه می‌تواند به صنعت خود کمک کند.
- اهداف و مقاصد: یک مجموعه روشن از اهداف و مقاصد می‌تواند با رسالت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان ارتباط داشته باشد و جهت روشن در کار هر فرد را نشان دهد.
- چشم‌انداز: سازمان یک دید مشترک از وضعیت مطلوب آینده خود می‌باشد، که ارزش‌های بنیادین را مجسم می‌نماید و قلب و ذهن افراد سازمان را تسخیر می‌کند و همزمان با آن رهنمود جهت‌دهی لازم را انجام می‌دهد (دنیسون و همکاران، 184، 2006-186).

البته در راستای این مقاله، پژوهش‌هایی مشابه صورت گرفته که در ادامه به

اختصار به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

شوقی (1391)، در پژوهشی تحت عنوان "ارتباط میان عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه"، دریافت که ارتباط معناداری میان عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی وجود دارد. به طوری که ارتباط معناداری میان سبک رهبری مدیران و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان وجود دارد؛ ارتباط معناداری میان سبک رهبری مدیران و ابعاد آن با ساختار سازمانی وجود دارد؛ ارتباط معناداری میان سبک رهبری مدیران و ابعاد آن با فرهنگ سازمانی وجود دارد؛ ارتباط معناداری میان ساختار سازمانی و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان وجود دارد؛ ارتباط معناداری میان فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان وجود دارد؛ ارتباط معناداری میان ساختار سازمانی و ابعاد آن با فرهنگ سازمانی وجود دارد. همچنین در ارتباط میان سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان، متغیرهای ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نقش میانجی‌گری ایفا می‌کنند. در این پژوهش ابعاد سبک رهبری شامل رهبری تحول آفرین و تبادل؛ ابعاد ساختار سازمانی شامل رسمیت، پیچیدگی و تمرکز؛ ابعاد خلاقیت شامل سیالیت، ابتکار، انعطاف پذیری و بسط به جزئیات و ابعاد فرهنگ سازمانی شامل درگیر شدن در کار، پایداری، سازگاری و مأموریت بود.

شوقی؛ رضایی، ع و رضایی، ح (1391)، در پژوهشی تحت عنوان "تبیین ارتباط میان رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان"، نشان دادند که ارتباط معناداری بین خلاقیت کارکنان با رهبری تحول آفرین و ابعاد آن (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، برانگیختگی ذهنی و توجه و ملاحظات فردی) وجود دارد.

عربیون، عزیز، شوقی و دهقان نجم آبادی (1391)، در پژوهشی تحت عنوان "تبیین ارتباط میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان"، دریافتند که ارتباط معناداری بین فرهنگ‌سازمانی با خلاقیت کارکنان وجود دارد.

کرمی‌نیا، سلیمی و امینی (1389)، در پژوهشی تحت عنوان "رابطه سبک‌رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای انتظامی"، دریافتند که بین سبک‌رهبری تحول-آفرین و تبدالی با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

موغلی و مالکی طبس (1388)، در پژوهشی تحت عنوان "رابطه فرهنگ‌سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان‌های دولتی"، دریافتند که بین فرهنگ‌سازمانی و خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

جلیلی (1386)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه نواحی چهارگانه شهر شیراز"، دریافت که خلاقیت سازمانی برای هر سازمانی مورد نیاز است و سازمان‌ها در این زمینه باید بسترهای لازم را به وجود آورند و از مهمترین عواملی که در این میان نقش چشمگیری دارد فرهنگ‌سازمانی است. همچنین دریافتند که ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمان مستلزم وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. بطور کلی نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد.

شوقی و مرتضوی<sup>1</sup> (2012)، در پژوهشی تحت عنوان "ارتباط میان سبک‌رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان با استفاده از مدل ساشکین"، دریافتند که ارتباط معناداری بین سبک رهبری با خلاقیت کارکنان وجود دارد.

رامانایدو<sup>2</sup> (2011)، در پژوهشی تحت عنوان "کشف رابطه بین رهبری تحول-آفرین، فرهنگ‌سازمانی، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان: مطالعه موردی مؤسسات

<sup>1</sup>-Shoghi & Mortezaei.

<sup>2</sup>-Ramanaidu.

آموزشی در مالزی"، دریافت که فرهنگ‌سازمانی بطور مثبت با رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان ارتباط دارد و همچنین رهبری تحول‌آفرین در ارتباط میان فرهنگ-سازمانی و عملکرد کارکنان نقش میانجی‌گری دارد.

نوقین<sup>1</sup> (2010)، پژوهشی را تحت عنوان "تأثیر سبک‌رهبری و فرهنگ‌سازمانی بر اعمال مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط"، انجام دادند. در این پژوهش برای اندازه‌گیری سبک‌رهبری، از پرسشنامه رهبری چند عاملی (MLQ)، استفاده شد که سبک‌رهبری تحول‌آفرین و تبدالی را اندازه‌گیری می‌کند؛ برای سنجش فرهنگ‌سازمانی از فرهنگ‌سازمانی مدل دنیسون (DOCS)، که توسط فی و دنیسون (2003) تنظیم شده بود، استفاده شد و همچنین برای سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه 17 سؤالی ارائه شده توسط بکرا-فاندز و ساپهروال (2001) بهره گرفته شد. نتایج تحقیق نشان داد که: سبک‌رهبری تحول‌آفرین و تبدالی بطور مثبت با اعمال مدیریت دانش ارتباط دارد؛ سبک‌رهبری اثربخش به نوع فرهنگ‌سازمانی بستگی دارد؛ همچنین شواهد نشان می‌دهد که سبک‌رهبری مناسب (تحول‌آفرین یا تبدالی) بیشترین سهم را در فرهنگ-سازمانی دارد و رهبران می‌توانند اعمال مدیریت‌دانش را مستقیم یا بطور غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تحت تأثیر قرار دهند. البته باید توجه داشت درک رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی ممکن است مشروط به سایر شرایط زمینه‌ای از قبیل فرهنگ‌ملی، تاریخچه سازمانی و عملکرد باشد.

قاماس اوغلو و آیسو<sup>2</sup> (2009)، در پژوهشی تحت عنوان "رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت‌فردی و نوآوری‌سازمانی"، دریافتند که بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و رهبری تحول‌آفرین از طریق توانمندسازی روانی، خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین یافته‌ها نشان داد که رهبری-تحول‌گرا رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی دارد.

کاستیلیو<sup>3</sup> (2008)، در پژوهشی تحت عنوان "کمک کردن به خلاقیت کارکنان در محیط کتابخانه: یک نگرانی مهم مدیریتی برای مدیران کتابخانه"، دریافت که زمینه شکوفایی ظرفیت بالقوه خلاقیت فردی در صورتی که فرهنگ سازمان پذیرای آن باشد نمود پیدا می‌نماید.

<sup>1</sup>-Nguyen

<sup>2</sup>-Gumusluoglu & Ilsev

<sup>3</sup>-Castiglione

کسکین<sup>1</sup> (2006)، در پژوهشی تحت عنوان "گرایش رهبری و توانایی‌های نوآوری در کسب و کارهای کوچک و متوسط"، دریافت که از فرهنگ سازمانی می‌توان برای ترویج و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری استفاده کرد.

لیم و کوراتی<sup>2</sup> (2001)، در پژوهشی تحت عنوان "ارتباط بین سبک‌رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با فرهنگ سازمانی"، دریافت که ارتباط معناداری بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ‌سازمانی وجود دارد و فرهنگ‌سازمانی نیز تأثیر مهمی بر اثربخشی سازمانی دارد.

بیمارستانی در سال 1356 به نام شیر و خورشید در شهرستان ساوه راه اندازی شد که بعد از پیروزی انقلاب اسلامی به نام بیمارستان شهید مدرس به فعالیت خود ادامه داد. این بیمارستان دارای تمامی بخش‌های عمومی بیمارستانی می‌باشد و با گرفتن ایزو های مشتری‌مداری و ایزو 9001 سعی در بهبود ارائه خدمات دارد. این بیمارستان با احداث ساختمان جدید اورژانس، خرید دستگاه‌های جدید، تجهیزات و تکنولوژی‌های روز سعی دارد در جهت افزایش رضایت مراجعین و کیفیت خدمات گام بردارد. بنابراین با توجه به آنچه که گفته شد باید اذعان داشت که یکی از روش‌های افزایش مشتری‌مداری و کیفیت خدمات در خلاقیت کارکنان نهفته می‌باشد که عوامل زیادی می‌تواند بر آن اثر گذار باشد. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا سبک‌رهبری مدیران با توجه به نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد؟

## ابزار و روش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی است. روش تحقیق از لحاظ روش به دست آوردن داده‌ها از آنجایی که برای اثبات فرضیه‌های تحقیق از نظرسنجی با افراد درگیر مسأله (کارکنان بیمارستان مدرس) استفاده شده است از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد. علاوه بر این داده‌هایی از نوع کمی برای آزمودن فرضیه‌ها گردآوری شده است که در این راستا پرسشنامه‌هایی برای دریافت نظرات کارکنان شاغل در بیمارستان توزیع شده و نتایج درج گردیده است. رابطه علت و معلولی بین متغیرهای مطرح در پژوهش با

<sup>1</sup>-Keskin.

<sup>2</sup>-Lim & Croartie.

استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>1</sup> تحلیل شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آن‌ها متغیرهای آشکار دارای خطای اندازه‌گیری هستند و همچنین روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یکسو دقت شاخص‌ها و یا متغیرهای قابل مشاهده<sup>2</sup> را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین متغیرهای نهفته<sup>3</sup> و میزان واریانس تبیین شده را بررسی کرد (هیر و همکاران<sup>4</sup>، 2010، ص 170). مدل‌سازی معادلات از دو بخش مدل اندازه‌گیری<sup>5</sup> و مدل ساختاری<sup>6</sup> تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (کلین<sup>7</sup>، 2010، ص 77). در پژوهش حاضر متغیرهای سبک رهبری، خلاقیت و فرهنگ سازمانی سه سازه‌ی اصلی هستند که هر یک از این سازه‌ها بر اساس مدل‌های نویسندگان مختلف که در قسمت ابزار اندازه‌گیری مفصل توضیح داده خواهد شد، از ابعاد مختلفی تشکیل شده‌اند و همچنین هر یک از ابعاد توسط تعدادی گویه<sup>8</sup> یا سؤال (متغیرهای آشکار) سنجیده شده‌اند که در جدول (1) ارائه خواهد شد. همچنین مدل مفهومی پژوهش حاضر با توجه به وجود سه سازه‌ی اصلی (سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و خلاقیت) که هر یک نقش متفاوتی ایفا می‌کنند، ترسیم گشته است. به طوری که سبک رهبری در نقش متغیر مستقل یا پیش‌بین یا برون‌زا، خلاقیت به عنوان متغیر وابسته یا ملاک یا درون‌زا و در نهایت فرهنگ سازمانی یک متغیر میانجی را از خود نشان می‌دهد. از نظر روابط بین سازه‌های پژوهش، از یک سو تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان مورد توجه بوده و از سوی دیگر نقش میانجی فرهنگ-سازمانی در رابطه بین سبک رهبری و خلاقیت کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. در شکل (2) مدل مفهومی پژوهش حاضر ترسیم گشته است، همچنین فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق به ترتیب زیر مطرح می‌گردند:

**فرضیه اصلی (H<sub>a</sub>):** سبک رهبری بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

<sup>1</sup>-Structural Equation Modeling (SEM).

<sup>2</sup>-Observed (Manifest) Variables.

<sup>3</sup>-Latent Variables.

<sup>4</sup>-Hair et al.

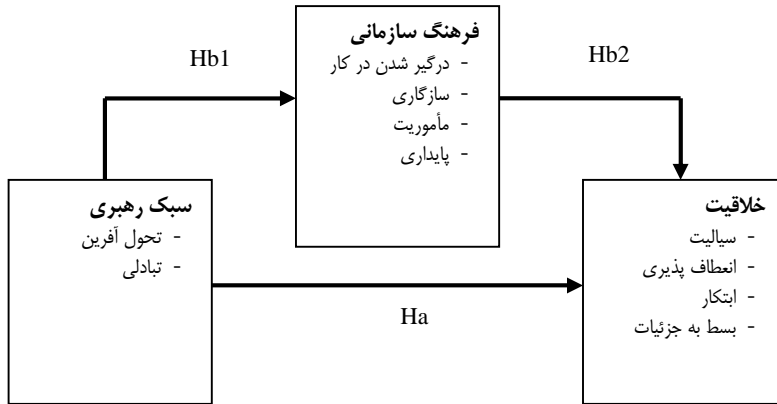
<sup>5</sup>-Measurement Model.

<sup>6</sup>-Structural Model.

<sup>7</sup>-Kline

<sup>8</sup>-Item.

فرضیه فرعی اول (Hb1): سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.  
 فرضیه فرعی دوم (Hb2): فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.



شکل (2) - مدل مفهومی پژوهش

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بیمارستان شهرستان ساوه می باشد که بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران تعداد 168 نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. نحوه تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در زیر ارائه گشته است:

$$n = (z^2 pqN) / (N d^2 + z^2 pq) = 168$$

مفروضات فرمول کوکران:  $P=q=50\%$  (بر اساس روش احتمالی)؛  $z$  آماره استاندارد توزیع نرمال که در سطح اطمینان 95% برابر با 1,96 است؛  $d$  خطای برآورد که برابر با 5% در نظر گرفته شده است و  $N$  نیز 299 نفر است.  
 بنابراین تعداد نمونه 168 نفر تعیین شد و برای اطمینان بیشتر 200 پرسشنامه در میان کارکنان توزیع گشت که 190 عدد آن توسط اعضای نمونه تکمیل و جمع آوری گشت (نرخ پاسخدهی 95%).

پرسشنامه پژوهش حاضر شامل سه بخش می‌باشد؛ بخش اول حاوی سؤالات مربوط به سبک رهبری MLQ از باس و اولیو (2000)، بخش دوم پرسشنامه خلاقیت استاندارد تورنس<sup>1</sup> (1959) به نقل از رضایی و منوچهری (1387) با 60 سؤال و بخش سوم فرهنگ سازمانی با 60 سؤال از دنیسون<sup>2</sup> (2000) می‌باشد. جدول 1 سازه‌های اصلی پژوهش، ابعاد این سازه‌ها و سؤالات مربوط به هر بعد را نشان می‌دهد:

جدول (1) - سازه‌های پژوهش و ابعاد و گویه‌ها

متغیرهای پنهان	متغیرهای آشکار	تعداد گویه‌ها (سؤالات)
سبک رهبری	تحول آفرین	20
	نشر دانش	12
خلاقیت	سیالیت	16
	انعطاف پذیری	11
	ابتکار	22
	بسط به جزئیات	11
فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کار	15
	سازگاری	15
	ماموریت یا رسالت	15
	پایداری	15

برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از روش PLS استفاده شده است. در این روش پایایی شاخص<sup>3</sup> برای این منظور استفاده می‌گردد (ریوارد و هوف<sup>4</sup>، 1988، 134). پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار 0,4 شود (هولاند<sup>5</sup>، 1999، 68)، مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. ولی اگر مقدار بار عاملی بین یک سؤال و بعد مربوطه کمتر از 0,4 شود، می‌توان آن سؤال را از مدل و تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف نمود. البته در حذف سؤالات باید بسیار دقت نمود و حتماً مبنای نظری پیشین را مطالعه کرده و در

<sup>1</sup>-Torrance.

<sup>2</sup>-Denison.

<sup>3</sup>-Item Reliability

<sup>4</sup>-Rivard & Huff

<sup>5</sup>-Hulland



صورت اطمینان از عدم اختلال در فرآیند پژوهش بعد از حذف سؤالات، این کار را انجام داد. در تحقیق حاضر بعد از محاسبه ضرایب بارهای عاملی، آن هایی که دارای ضریب کمتر از 0,4 بودند حذف شدند. به طوری که پس از حذف دو سؤال از بخش اول پرسشنامه (سبک رهبری)، سه سؤال از بخش دوم (خلاقیت) و 2 سؤال از بخش سوم (فرهنگ سازمانی)، تعداد 145 گویه (متغیر مشاهده‌گر) برای انجام تحلیل‌های بعدی باقی ماندند.

روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی گشت. در ابتدا از تحلیل عاملی اکتشافی PLS برای ارزیابی روایی همگرا و واگرا استفاده شد و همانگونه که در جدول (2) نشان داده شده است، تمامی ابعاد به خوبی سازه‌های خود را تبیین کرده‌اند که این مطلب بیانگر روایی همگرا و واگرای مناسب است (پاولو و جیفن<sup>1</sup>، 2004).

جدول (2) - تحلیل عاملی اکتشافی PLS برای ارزیابی روایی همگرا و واگرا

متغیرهای اصلی ابعاد متغیرها	سبک رهبری	خلاقیت	فرهنگ سازمانی
TFL	<b>0.761</b>	0.141	0.190
TAL	<b>0.701</b>	0.107	0.143
FLU	0.155	<b>0.821</b>	0.361
ORI	0.240	<b>0.891</b>	0.216
FLE	0.315	<b>0.704</b>	0.253
ELA	0.169	<b>0.714</b>	0.131
INV	0.225	0.121	<b>0.769</b>
ADA	0.315	0.240	<b>0.744</b>
MIS	0.431	0.315	<b>0.821</b>
CON	0.231	0.309	<b>0.826</b>

INV: مشارکت در کار (involvement) - ADA: سازگاری (adaptability) -  
 MIS: مأموریت (mission) - CON: پایداری (consistency) - TFL: رهبری تحول  
 آفرین (Transformational Leadership) - TAL: رهبری تبدالی (Transactional  
 Leadership) - FLU: سیالیت (Fluency) - ORI: ابتکار (Originality) - FLE:  
 انعطاف پذیری (Flexibility) - ELA: بسط به جزئیات (Elaboration).

<sup>1</sup> -Pavlou & Gefen

در مرحله‌ی بعد به طور مشخص برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) استفاده شد که نتایج این معیار برای ابعاد سه متغیر پژوهش در جدول شماره (3) نشان داده شده است:

جدول (2) - نتایج میانگین واریانس استخراج‌شده‌ی سازه‌های پژوهش

متغیر	مشارکت در کار	سازگاری	مأموریت	پایداری	تجول آفرین	نمردانش	پاسخ‌دهی به دانش	بسط به جزئیات	انعطاف‌پذیری	اینگار	سیلابت
AVE	0,794	0,861	0,823	0,801	0,704	0,692	0,611	0,653	0,641	0,622	0,633

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، 0,5 می‌باشد (هولاند، 1999، 100). همانگونه که از جدول بالا مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار 0,5 بیشتر بوده و این مطلب موید این است که روایی همگرای پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است.

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه می‌باشد و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول شماره 4 نشان داده شده است

جدول (4) - ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا)

ایجاد متورها	سیالیت	بسط به جزئیات	انعطاف پذیری	اینگار	تحول آفرین	تبادلی	درگیر شدن در کار	سازگاری	ماموریت	پایداری
سیالیت	0,831									
بسط به جزئیات	0,373	0,838								
انعطاف پذیری	0,309	0,358	0,801							
اینگار	0,112	0,239	0,143	0,850						
تحول آفرین	0,218	0,289	0,342	0,512	0,839					
تبادلی	0,302	0,143	0,109	0,119	0,351	0,832				
درگیر شدن در کار	0,293	0,304	0,212	0,281	0,389	0,103	0,891			
سازگاری	0,119	0,142	0,301	0,343	0,123	0,192	0,183	0,928		
ماموریت	0,101	0,176	0,232	0,210	0,300	0,301	0,192	0,207	0,907	
پایداری	0,201	0,200	0,112	0,124	0,314	0,296	0,144	0,214	0,115	0,895

همانگونه که از ماتریس بالا مشخص می‌باشد، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها می‌باشد.

## یافته‌ها

در مرحله بعدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL 8.8 تحلیل عاملی تأییدی<sup>1</sup> برای سنجش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش به کار گرفته شد. اگر شروط زیر برقرار باشد، مدل برازش مناسبی دارد:

- سطح معناداری بدست آمده از آزمون کای دو (P-value) از 0,05 بیشتر شود. - نسبت کای دو به درجه آزادی از سه کمتر شود.

- مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب<sup>2</sup> (RMSA) کمتر از 0,05 باشد. - مقدار شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI) و شاخص برازش غیرنرم (NNFI) بزرگتر از 0,9 باشند (جورسکوگ و سوربم، 1996، 112).

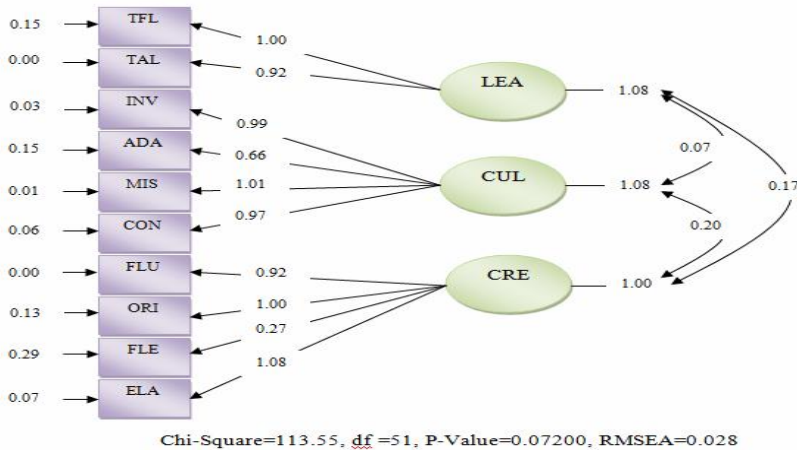
همانگونه که در شکل (3) نمایان است مقدار P-value برابر 0,072، آماره RMSA برابر 0,028 و نسبت کای دو (113,55) به درجه آزادی (51) نیز 2,23 می‌شود که از سه کمتر می‌باشد. همچنین نتایج خروجی دیگر لیزرل نشان داد که مقدار CFI برابر با 0,921، مقدار Z محاسبه شده از 1,96 بیشتر و مقدار GFI و AGFI برابر با 0,940 و 0,944 به دست آمده‌اند. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به سه سازه اصلی تحقیق برازش قابل قبولی دارند.

در این پژوهش 14/3% آزمودنی‌ها را مردان و 56/9% آنان را زنان تشکیل می‌دهند. از این تعداد آزمودنی 23/7 درصد مجرد و 76/3 درصد متأهل هستند. بیشترین گروه نمونه را کارکنانی تشکیل می‌دهند که دارای تحصیلات لیسانس می‌باشند (یعنی 49/8 درصد)، در حالی که تحصیلات 12/7 درصد از آن‌ها فوق لیسانس و دکتری، 9/4 درصد فوق دیپلم و 28/1 درصد نیز دیپلم و زیردیپلم است. گستره سن آزمودنی‌ها بین 21 تا 61 سال قرار دارد که 10/7 درصد زیر 25 سال؛ 24/4 درصد بین 25 تا 30 سال؛ 21/7 درصد بین 30-35 سال؛ 21/5 درصد بین 35 تا 40 سال و 21/7 درصد نیز بیشتر از 40 سال سن دارند. بیشترین گروه آزمودنی را کارکنانی تشکیل می‌دهد که زیر 10 سال سابقه دارند (78/6 درصد)؛ 12/7 درصد نیز دارای سابقه کار بین 10 تا 20 سال هستند و بقیه کارکنان که 8/7 درصد از آنان را تشکیل می‌دهند دارا سابقه کار بالای 20

<sup>1</sup>-Confirmatory Factor Analysis.

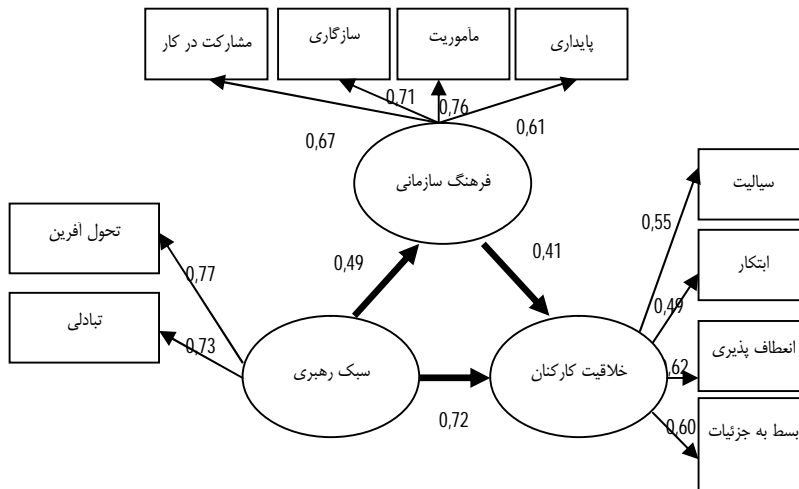
<sup>2</sup>-Root Mean Square Error of Approximation.

سال هستند. در مورد وضعیت استخدامی می توان گفت که 19 درصد آزمودنی ها استخدام رسمی، 43 درصد قراردادی، 15/3 درصد پیمانی و 22/7 درصد نیز شامل طرح پزشکی و پیراپزشکی می باشند.



شکل 3- تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم افزار LISREL 8.8

رابطه علت و معلولی بین سبک رهبری و خلاقیت، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی و در نهایت فرهنگ سازمانی و خلاقیت در قالب بخش مدل ساختاری و توسط نرم افزار Smart PLS 2 سنجیده شده است. همان طور که در شکل (4) نمایان است، رابطه بین سه سازه‌ی اصلی پژوهش معنادار و مستقیم است؛ بدین ترتیب سبک رهبری بر خلاقیت تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (فرضیه‌ی 1) که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم افزار Smart PLS، 72 درصد از تغییرات خلاقیت توسط سبک رهبری پیش‌بینی می‌شود. تأثیر سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی (فرضیه‌ی 2) و همچنین فرهنگ سازمانی بر خلاقیت (فرضیه‌ی 3) مثبت و معنی‌دار است. ضرایب علی مسیره‌های بین سه سازه‌ی اصلی پژوهش نشان از تأثیر مستقیم و غیرمستقیم (از طریق متغیر میانجی فرهنگ سازمانی) سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان دارد. بطوری که تأثیر مستقیم به میزان 72٪، تأثیر غیرمستقیم به میزان 20٪ (49٪ × 41٪) و تأثیر کل به میزان 92٪ (20٪ + 72٪) تبیین گشته است.

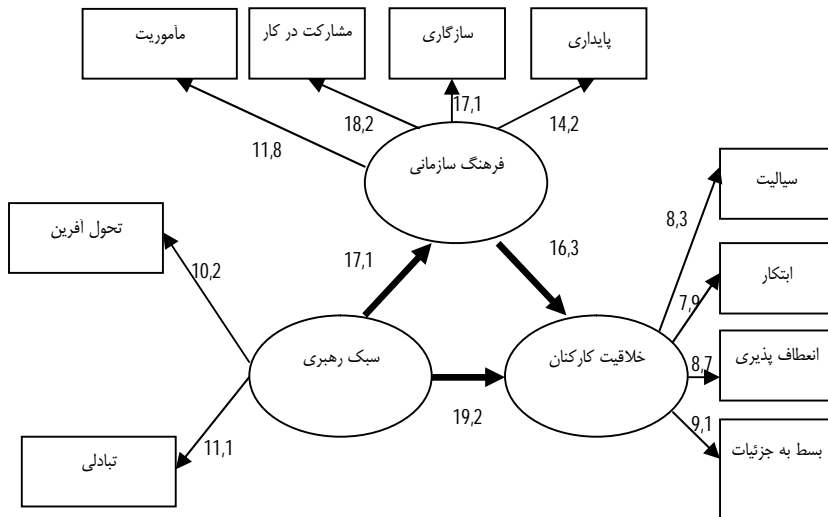


شکل (4) - ضرایب استاندارد

برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان بوت استرپینگ<sup>1</sup> نرم افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب  $t$  را نشان می‌دهد (شکل 5). وقتی مقادیر  $t$  در بازه‌ی بیشتر از  $+1,96$  و کمتر از  $-1,96$  باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (اسپوزیتو-وینزی و همکاران<sup>2</sup>، 2010، 68). همانگونه که در شکل (5) مشخص می‌باشد، ضرایب  $t$  بین سه سازه‌ی اصلی پژوهش همگی بالای  $1,96$  هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.

<sup>1</sup> . Bootstrapping

<sup>2</sup> -Esposito-Vinzi & et al.



شکل 4- ضرایب t

## بحث و نتایج

همان طور که در مبانی نظری ذکر شد، سازمان‌ها با افزایش پویایی محیط و همچنین پیچیدگی دنیای رقابتی امروز، مجبور به تغییر ساختارهای درونی خود برای انطباق هرچه بهتر با محیط می‌شوند. بقای سازمان‌ها در چنین محیط رقابتی، نیازمند انعطاف بالا و چابکی سازمان‌ها است. یکی از شاخص‌های مهم که مدیران سطح بالای سازمان همیشه با آن مواجه هستند، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای جاری سازمان است که در مفهوم فرهنگ سازمانی جلوه می‌یابد. از سوی دیگر سازمان‌ها برای رقابت در دنیای پرتلاطم کنونی و حفظ موجودیت و امید به پیشرفت در آینده، نیازمند کارکنانی خلاق بوده و با داشتن این گنجینه با ارزش است که می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونی‌ها به پیش روند و این مهم از طریق مدیرانی به وقوع می‌پیوندد که دارای سبک رهبری مناسبی باشند که به رشد خلاقیت کارکنان کمک کند نه اینکه مانعی در مسیر آن باشد. بر اساس فرضیه‌های موجود در تحقیق به بحث و نتیجه‌گیری می‌پردازیم:

فرضیه اصلی: سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد؛ سبک رهبری مؤثر باید مسیری را در جهت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف

سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف و گسیخته شود. این موضوع می‌تواند به یک موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن، کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فرد صورت گیرد و در عین حال کل سازمان کارایی و کفایت خود را از دست داده و از دستیابی به اهداف خویش باز ماند. این فرضیه در تحقیق حاضر تأیید شده است؛ زیرا همانطور که یافته‌ها نشان داد سبک رهبری بر خلاقیت تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم افزار Smart PLS، 72 درصد از تغییرات خلاقیت توسط سبک-رهبری پیش‌بینی می‌شود. بنابراین سازمانی که مدیرانش از سبک‌رهبری متناسب با سازمان خود بهره بگیرد، می‌تواند موجب شکوفایی ایده‌های جدید در افراد شود، و این ایده‌های جدید باعث خلاقیت در کارکنان گردد. نتایج این فرضیه با یافته‌های شوقی (1391)؛ شوقی؛ رضایی، ع و رضایی، ح (1391) و شوقی و مرتضوی (2012) همخوانی دارد.

فرضیه فرعی اول: سبک‌رهبری مدیران بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد: اولین مرحله ایجاد فرهنگ در سازمان، تعیین آرمان‌ها، آرزوهای بلند، ارزش‌ها و باورها از سوی رهبران سازمان است و پس از اینکه فرهنگ در سازمان به وجود می‌آید، با ایجاد تجربه‌های مشابه برای کارکنان، از درون سازمان، اقداماتی برای حفظ آن صورت می‌گیرد. در حقیقت رهبران سازمان از طریق گفتار و کردارشان معیارهایی را مشخص می‌کنند که این معیارها درباره این است که سازمان چه مقدار ریسک‌پذیر است؟ تا چه حد به کارکنان آزادی عمل می‌دهد و از این قبیل موارد. موارد ذکر شده سبب می‌شود تا فرهنگ‌سازمانی شکل گیرد که می‌تواند ترغیب‌کننده خلاقیت و کارآفرینی یا مانعی در مسیر آن باشد. این فرضیه در تحقیق حاضر تأیید شده است؛ زیرا همانطور که یافته‌ها نشان داد سبک‌رهبری بر فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم افزار Smart PLS، 49 درصد از تغییرات فرهنگ‌سازمانی توسط سبک‌رهبری پیش‌بینی می‌شود.

در این راستا می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین موجب نتایج ارزنده‌ای می‌شود، از جمله اینکه این رهبران، با ایجاد چشم‌انداز، اهداف و ارزش‌های بنیادین مشترک موجب بهبود توانمندسازی، توسعه قابلیت‌ها، تیم‌سازی، ایجاد تغییر، یادگیری سازمانی و همچنین گرایش استراتژیک می‌شوند. بنابراین، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که اگر مدیران



بیمارستان مدرس از سبک رهبری تحول آفرین بهره برند، می‌توانند با توسعه فرهنگی که در جهت یادگیری سازمانی، فعالیت های تیمی و ایجاد تغییر می‌باشد به رشد سازمان و پیشی گرفتن از رقبا کمک کند. نتایج این فرضیه با یافته‌های شوقی (1391)؛ کریمی‌نیا، سلیمی و امینی (1389)؛ شوقی و مرتضوی (2012)؛ رامانایدو (2011)؛ نوقین (2010) و لیم و کوراتی (2001) همخوانی دارد. یافته‌های لی (2004) هم بیانگر تایید فرضیه‌ی بالا می‌باشد. نتایج یافته‌های او نشان داده‌اند که رهبران تحول آفرین قادر هستند تا فرهنگ سازمان خود را با ارائه‌ی چشم‌انداز جدید و بازنگری در مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک، تغییر دهند.

فرضیه فرعی دوم: فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد: امروزه خلاقیت سازمانی برای هر سازمانی مورد نیاز است و سازمان‌ها در این زمینه باید بسترهای لازم را به وجود آورند و از مهمترین عواملی که در این میان نقش چشمگیری دارد فرهنگ-سازمانی است. به طور کلی سازمان‌ها می‌توانند با توافق بر سر ارزش‌ها و باورهای موجود در سازمان (فرهنگ سازمانی)، تطابق با تغییر، هماهنگی در کار و همسو کردن اهداف فردی و سازمانی به افزایش خلاقیت کارکنان کمک نمایند و برنامه‌ریزان نیز نمی‌توانند اساس و معیار افزایش خلاقیت افراد را، بدون توجه به فرهنگ سازمانی پایه‌ریزی نمایند، چراکه زمینه شکوفایی ظرفیت بالقوه خلاقیت فردی، در صورتیکه فرهنگ سازمان پذیرای آن باشد نمود پیدا می‌نماید و در واقع فرهنگ سازمانی عنصری کلیدی در افزایش یا جلوگیری از خلاقیت و نوآوری است. فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی است که بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد.

این فرضیه در تحقیق حاضر تأیید شده است؛ زیرا همان طور که یافته‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم افزار Smart PLS، 41 درصد از تغییرات خلاقیت توسط فرهنگ-سازمانی پیش‌بینی می‌شود. بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند از طریق توانمندسازی کارکنان یعنی با دادن اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان باعث شود تا کارکنان احساس مسؤلیت کنند و این موضوع سبب می‌شود تا کارکنان در امور مربوط به خود تصمیم‌گیری کنند و از آزادی عمل برای حل خلاقانه مسائل برخوردار باشند. همچنین از آنجایی که یکی از ابزارهای بروز خلاقیت در کارکنان داشتن دانش نسبت به

مسائل است سازمان‌ها می‌توانند با توسعه قابلیت‌های کارکنان بپردازند تا از این طریق در صحنه رقابت ماندگار شوند. همچنین مدیران بیمارستان مدرس می‌توانند با تشکیل تیم‌های کاری سبب شوند تا کارکنان به بروز خلاقیت بپردازند زیرا یکی از راه‌های پرورش خلاقیت، کارگروهی است و کارکنان می‌توانند در تیم‌ها با استفاده از تکنیک‌های پرورش خلاقیت، مانند بارش مغزی در زمینه کاری خود دست به خلاقیت بزنند.

طبق مدل دنیسون فرهنگ‌سازمانی را می‌توان در دو پیوستار تمرکز داخلی یا خارجی و ثبات یا انعطاف‌پذیری مورد سنجش قرار داد. سازمان‌هایی که بیشتر تمرکزشان به روی محیط خارجی باشد یعنی بر روی چشم‌انداز، اهداف و مقاصد، جهت‌گیری استراتژیک، یادگیری‌سازمانی تأکید داشته باشند و همچنین انعطاف بیشتری داشته باشند یعنی بر روی توسعه قابلیت‌ها، تیم‌سازی، توانمندسازی، ایجاد تغییر و مشتری‌گرایی تمرکز داشته باشند دارای فرهنگی هستند که مشوق خلاقیت می‌باشد.

نتایج این فرضیه با یافته‌های شوقی (1391)؛ عربیون، عزیزی، شوقی و دهقان نجم‌آبادی (1391) و کاستیلیو (2008) همخوانی دارد. کسکین (2006) در پژوهش خود دریافت که از فرهنگ سازمانی می‌توان برای ترویج و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری استفاده کرد. همچنین جلیلی (1386) با توجه به یافته‌های خود بیان می‌دارد که خلاقیت برای هر سازمانی مورد نیاز است و سازمان‌ها در این زمینه باید بسترهای لازم را بوجود آورند و از مهمترین عواملی که در این میان نقش چشمگیری دارد فرهنگ‌سازمانی است. به طور کلی نتایج تحقیق وی نشان داد که فرهنگ‌سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد.

باتوجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر در بیمارستان مدرس شهرستان ساوه ارائه می‌گردد:

بر اساس فرضیه اصلی که بیان می‌داشت سبک‌رهبری بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد، به مدیران بیمارستان مدرس در راستای بهبود خلاقیت کارکنان پیشنهاد می‌شود که:

§ از طریق ترغیب‌ذهنی جهت به چالش در آوردن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان و شناخت ارزش‌ها و باورهایشان استفاده کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران، پیروان را در جهت آزمایش دوباره روش‌های سنتی حل مسائل، سوق دهند.

§ اشتباهات کارکنان را هنگام انجام کارها به روش‌های جدید مورد انتقاد قرار ندهند؛ زیرا این امر موجب سرکوب خلاقیت در کارکنان می‌گردد. همچنین باید به تفاوت‌های فردی کارکنان توجه داشته باشند.

§ از طریق ایجاد نظام پیشنهادها و اتاق‌های فکر، ایده‌ها، تجربه‌های موفق یا ناموفق، راهکارها و نوآوری‌ها و استراتژی‌های جدید در این حوزه را جمع‌آوری و مورد بررسی قرار دهند.

با توجه به فرضیه فرعی اول که بیان می‌داشت سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد در این بیمارستان پیشنهاد می‌شود که مدیران محیطی را فراهم آورند که از تعارض و درگیری میان کارکنان و واحدهای مختلف سازمانی جلوگیری به عمل آید، تا به توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های کارکنان کمک شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد که این بیمارستان با پخش و انتشار، اطلاعیه‌هایی که نشان‌دهنده چشم‌انداز، رسالت، ارزش‌های بنیادین و منشور اخلاقی بیمارستان است، کارکنانش را با اهداف و استراتژی‌های بلندمدت خود هم‌سو کند.

با توجه به فرضیه فرعی دوم که بیان می‌داشت فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد در این بیمارستان پیشنهاد می‌شود که:

§ مدیران به کارکنان تفویض اختیار کنند تا کارکنان احساس استقلال و آزادی عمل در کارهای خود کنند. از طرفی این مسأله سبب می‌شود تا تصمیمات سازمانی بهبود یابد زیرا کارکنان نزدیک‌ترین افراد به محل تصمیم بوده و بهتر مشکلات را می‌شناسند و می‌توانند آن را بهتر حل کنند.

§ در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری از مدیریت بر مبنای هدف (MBO) استفاده کنند تا کارکنان از اهداف کلی سازمان آگاه شوند و همچنین مشارکت و حس مسؤلیت‌پذیری آن‌ها در جهت حصول هدف بیشتر شود.

§ سیستم مدیریت دانش در سازمان و استفاده از طرح‌هایی نو و کاربردی در زمینه مدیریت دانش مانند داستان‌سرایی در سازمان اجرا شود.

## منابع:

- پیرخایفی، علیرضا (1384)، خلاقیت: مبانی و روش‌های پژوهش. تهران: انتشارات هزاره ققنوس
- جلیلی، فاطمه (1386)، بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه نواحی چهارگانه شهر شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز
- رایبیز، استیفن (1390)، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)، (ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگ. (تاریخ انتشار به زبان اصلی 1998)
- رحیم نیا، فریبرز و عزیزاده، مسعود (1388)، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، شماره 35، ص 147-170
- رضایی، سعید؛ منوچهری، مهشید (1387)، "بررسی اعتبار، روایی و هنجاریابی آزمون خلاقیت تورنس در بین دبیران دبیرستان‌های تهران"، مجله روانشناسی و علوم تربیتی، سال سی و هشتم، شماره 3، صص: 47-68
- شوقی، بهزاد و شوقی، آزیتا (1391)، سبک‌های رهبری (مفاهیم، تعاریف و نظریه‌ها). تهران: انتشارات رازنهان
- شوقی، بهزاد و مرتضوی، سید مصطفی (1391)، خلاقیت فردی و سازمانی. تهران: انتشارات رازنهان
- شوقی، بهزاد (1391)، ارتباط میان عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه
- شوقی، بهزاد؛ رضایی، علی و رضایی، حسین (1391)، تبیین ارتباط میان رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان (مطالعه موردی: شرکت لاستیک پارس). اولین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی، 27 و 28 مرداد 1391، خوانسار
- صمد آقایی، جلیل. (1388)، تکنیک‌های خلاقیت فردی و گروهی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- عربیون، ابولقاسم؛ عزیزی، غلامرضا؛ شوقی، بهزاد و دهقان نجم آبادی، عامر (1391)، تبیین تبیین ارتباط میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: شرکت لاستیک پارس). اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، 23 و 24 شهریور 1391

- کرمی نیا، رضا؛ سلیمی، سید حسین و امینی، علی (1389)، رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای انتظامی. مجله طب نظامی، 12(2)، صص 65-70
- موغلی، علیرضا و مالکی طیس، فاطمه (1388)، رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان های دولتی. پژوهش های مدیریت، 2(6)، زمستان 1388، صص 97-123
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008), *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press
  - Bass, B.M., & Avoloo, B.J. (2000), Potential Biases in leadership Measures: How Prototypis. Leniency and General Satisfaction Relate Rating and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Construct Educational and Psychological Measurement, Vol 49(12), pp 112-132
  - Bolanowski, D.(2008), *The Leadership Perspective of Promoting Creativity and Innovation: A case study of an R&D organization*. Uppsala University, Humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet, M.A thesis, Faculty of Social Sciences, Department of Business Studies
  - Castiglione, J.(2008), *Facilitating employee creativity in the library environment: An important managerial concern for library administrators*. Library management, 29, Pp:35-52
  - Cho, S., & Tseng, P.F. (2009), *Leadership in the 2008 financial crisis: Understanding dimensions of Transformational & Transactional leadership during financial crisis in financial institutions*. M.A thesis, Jönköping University, Jönköping International Business School, JIBS, EMM (Entrepreneurship, Marketing, Management)
  - Denison, D. R. (2000), *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change*. In S. Cartwright & C.

- 
- Cooper (Eds.), the handbook of organizational culture. London: John Wiley & Sons
- Denison, D; Janovics, G; Young, G; Cho, J, H. (2006), Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method, <http://www.denisonconsulting.com>
  - Dong, W., Zhongfeng, S. and Dongtao, Y. (2011), Organizational culture and knowledge creation capability. Journal of knowledge management, 15(3), Pp: 363-373
  - Esposito-Vinzi, V., Wynne, W., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Eds.), (2010), Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications. Springer Verlag, New York
  - Gumusluoglu, L., Ilsey, A. (2009), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research, 62(9), PP461-473
  - Hair J.F., Jr., Black W.C., Babin B.J., Anderson R. E., Tatham R.L., (2010), Multivariate data analysis (7th ed.) New Jersey: Pearson Education
  - Hulland, J. (1999), 'Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. Strategic Management Journal, 20(2), Pp:195-204
  - Julia, C. (2011), Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, 49(1), pp: 55-72
  - Keskin, H. (2006), Learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. Europe Journal Innovation Management, 9(4), PP: 396-417
  - Kline, R. B. (2010), Principles and practice of structural equation modeling (3th Ed.). New York: Guilford Press

- 
- Lau, C. and Ngo, H. (2004), The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*,13(6), Pp:685-703
  - Lim, J, Y. & Croartie, F. (2001), Transformational Leadership Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Sport Organizations. *The Sport Journal*.Vol4 (2), pp: 111-169.
  - Makel, M. and Plucker, J. (2008), *Handbook of Giftedness in Children*. Pp:247-270.
  - Nguyen, H.N. (2010), the Impact of Leadership Behaviours and Organizational Culture on Knowledge Management Practices in Small and Medium Enterprises. Doctoral Thesis, Griffith School of Engineering Science, Environment, Engineering and Technology Griffith University.
  - Pablo Pelayo, B. & Zheng, W. (2009), A discussion of motivation for creativity within the business context: From the perspective of the Generation Y. M.A thesis, University of Kalmar, Baltic Business School.
  - Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2004), Building effective online marketplaces with institution-based trust. *Information Systems Research*, Vol. 15, No. 1, 35–53.
  - Rafferty, A. E.,& Griffin, M.A.(2009), Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, vol 15, issue 3, pp 329-359.
  - Ramanaidu, S.K.(2011),Uncovering The Relationship between Transformational Leadership, Organizational Culture, Affective Commitment and Employee Performance: The Case of a Malaysian Educational Institution. Doctoral Dissertation, University of Newcastle. Faculty of Business and Law, Newcastle Business School.

- 
- Randall, F. D. (2008), Stimulate your executives to think creativity. *Harvard Business Review*, 8(3), Pp:79-95.
  - Rivard, S., and Huff, S. L. (1988), "Factors of Success for End-User Computing" *Communications of the ACM* (31:5), May 1988, pp. 552-561
  - Robbins, S. P. (2005), "Essential of organizational behavior", 8th.Ed-nj.Pearson on education.
  - Rowold, J. (2009), Relationship between Leadership Style and Followers Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), pp:270-289
  - Shoghi, B. Mortazavi, S.M. (2012), The Relationship between Managers' leadership style and Employee Creativity using Sashkin Model. *Archives Des Science Journal*, 65(9), Pp:118-131
  - Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010), Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 147-139
  - Subramaniam, M; Youndt, M. A. (2005), "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities", *Acad Manage J*, Vol. 48, No. 3, pp: 450-463
  - Tseng, S. M. (2010), "The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 269-84
  - Valencia, N., Sanz, R. and Jimenez, J. (2010), Organization culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), Pp:466-480
  - Wang, D; Su, Z. f; Yang, D. (2011), "Organizational culture and knowledge creation capability", *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, VOL. 15, NO. 3, pp. 363-373