تاریخ دریافت: ۹۲/۰۶/۱۲
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۱۸

بررسی رابطه‌ی چندگانه بین سرمایه روان‌شناختی و رهبری تحولی با خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: مؤسسه مطالعات انرژی)

فاطمه نارنجی ثانی[۱] - محمدمهدی رشیدی[۲] - علیرضا یوزباشی[۳]

چکیده

تحقیق حاضر باهدف بررسی ارتباط چندگانه بین سرمایه روان‌شناختی، رهبری تحولی با خلاقیت کارکنان در مؤسسه مطالعات انرژی انجام‌گرفته است. با استفاده از روش تحقیق همبستگی ۵۰ نفر از کارشناسان به‌صورت هدفمند (غیر تصادفی) انتخاب شدند. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و بر اساس سؤالات تحقیق و با استفاده از آزمون tتک نمونه، ضریب رگرسیون و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق حاکی از آن است که؛ ۱- سرمایه روان‌شناختی و ابعاد آن (اعتماد به‌نفس/ خود کارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و انعطاف‌پذیری)، رهبری تحولی و ابعاد آن (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) و خلاقیت کارکنان از وضعیت مطلوبی برخوردار است، ۲- ازنظر کارکنان از بین مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی، مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری و اعتمادبه‌نفس و از بین مؤلفه‌های رهبری تحولی ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی بیشترین اهمیت را دارا بوده‌اند. ۳- رهبری تحولی به‌طور مستقیم بر سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت کارکنان اثر گدار است درحالی‌که سرمایه روان‌شناختی تأثیری بر میزان خلاقیت کارکنان ندارد.

واژه‌های کلیدی

سرمایه روان‌شناختی[۴]، رهبری تحولی[۵]، خلاقیت[۶]

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، نویسنده مسئول fatemeh.narenji@gmail.com
۲. دکترای مدیریت آموزش (دانشگاه تهران)، رئیس پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی مؤسسه مطالعات انرژی
۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

4. Psychological capital
5. Transformational leadership
6. Creativity

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

مقدمه و بیان مسئله

امروزه به‌طور روزافزونی سازمان‌ها با محیط‌هایی پویا و در حال تغییر مواجه هستند و بنابراین جهت بقاء و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به‌عبارتی‌دیگر با توجه به‌سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... عصر کنونی، سازمان‌هایی موفق و کارآمد خواهند بود که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (اخوان و ابوعلی به نقل از میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰). به بیانی دیگر، سازمان‌ها بایستی نسبت به گذشته خلاق‌تر و نوآورتر باشند تا بتوانند در چنین محیطی بقاء بیاورند، رقابت کنند و رشد نمایند (Jung and et al, 2003). به‌منظور انطباق با این تغییرات، می‌توان گفت خلاقیت یکی از مهم‌ترین عوامل در موفقیت سازمان بوده و برای سازمان به‌عنوان یک مزیت رقابتی به‌حساب می‌آید (Woodman, 1993). احتمال می‌رود خلاقیت کارکنان، به‌عنوان یک مزیت رقابتی مهم، در سایه‌ی رهبری تحول‌آفرین و سرمایه روان‌شناختی کارکنان پدیدار گردد

رهبران تحول‌آفرین، رهبرانی هستند که با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام‌بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آن‌ها، عوامل و عناصر سازمانی را به‌گونه‌ای کار گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن‌ها را فراهم سازند. رهبری تحولی از جدیدترین سبک‌های رهبری است که اخیراً موردتوجه قرارگرفته (به نقل از میرکمالی و نارنجی ثانی،۱۳۹۱) و مزایای بسیاری نیز برای این سبک رهبری شناخته‌شده است که از آن جمله می‌توان به بروز خلاقیت در کارکنان اشاره کرد. رهبران تحول‌آفرین با سوق دادن و برانگیختن کارکنان به سمت ایجاد ایده‌ها و خدمات جدید، سبب بروز خلاقیت در کارکنان می‌شوند. (Cheung and Wong,2011).

به‌زعم آمابیل (۱۹۹۶) زمانی که کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود که ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه داده و بکار گیرند (Shalley and Gilson, 2004). وجود چنین ایده‌هایی باعث افزایش این احتمال می‌شود که کارکنان دیگر این ایده‌ها را در کارشان مورداستفاده قرار دهند، بعلاوه آن‌ها این ایده‌ها را توسعه داده و آن‌ها را به کارکنان دیگر برای توسعه و بکار گیری در کارشان منتقل می‌کنند. ازاین‌رو تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شده، به تهدیدها و فرصت‌ها پاسخ به‌موقع داده و رشد و توسعه یابد.

در جامعه ما، باوجود داشتن نیروهایی مستعد، توانایی‌های خلاق آن‌گونه که باید شکوفا نمی‌شود. علت اصلی این امر، نامشخص بودن جایگاه خلاقیت و فقدان رشد و شیوه‌های پرورش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

آن است (میرکمالی، ۱۳۷۸). در این راستا نقش مؤسسه مطالعات انرژی به‌عنوان سازمانی که یکی از وظایف آن برقراری ارتباط بین صنعت و دانشگاه است، شایان توجه است. به‌زعم شفیعی (۱۳۸۴) امروزه ارتباط بخش‌های کلیدی جامعه با یکدیگر برای داشتن سازوکار مناسب و فرایند کافی، موردتوجه و امعان نظر صاحب‌نظران و سیاست‌گذاران قرارگرفته است. دانشگاه و صنعت نیز به‌عنوان دوپایه بنیادین جامعه و پیش برنده ماشین توسعه در کشور، باید ارتباطی درست، منظم و پیوسته با یکدیگر برقرار کنند. اصولاً پیدایش فن‌آوری‌های امروز محصول طبیعی برهم‌کنش و تعامل دانشگاه و صنعت است. در این راستا و با عنایت به پژوهش‌هایی که در خصوص نقش رهبری تحولی و سرمایه روان‌شناختی در بروز و شکل‌گیری رفتارهای خلاقانه انجام گردیده در این پژوهش تلاش گردیده شده است تا در چارچوب یک مدل ساختاری که بر مبنای مطالعه ادبیات تحقیق و تحقیقات نظری و تجربی ترسیم گردیده به بررسی تأثیرات سرمایه روان‌شناختی و رهبری تحولی بر خلاقیت کارکنان پرداخته و به این منظور سه سؤال اساسی به شرح زیر مطرح گردیده است.

۱. وضعیت سرمایه روان‌شناختی، خلاقیت و رهبری تحولی در مؤسسه مطالعات انرژی چگونه است؟

۲. عوامل مؤثر بر سرمایه روان‌شناختی و رهبری تحولی در بین کارکنان موسسه مطالعات انرژی چیست و ترتیب اهمیت آن‌ها چگونه است؟

۳. مدل یابی معادلات سه متغیر سرمایه روان‌شناختی، رهبری تحولی و خلاقیت بر اساس مدل مفهومی چگونه است؟

مرور ادبیات تحقیق

سرمایه روان‌شناختی

مفهوم جدیدی که به‌تازگی وارد ادبیات رفتار سازمانی شده سرمایه روان‌شناختی است. سرمایه روان‌شناختی ریشه در نهضت روانشناسی مثبت‌گرا دارد. به‌زعم برخی از صاحب‌نظران روانشناسی مثبت‌گرا علم تجارب مثبت روانی، خصلت‌های مثبت فردی و سازمان‌های مثبت‌گرا است. با توجه به روانشناسی مثبت، محققان توجه فراوانی به مدیریت منابع انسانی و روش‌هایی که از طریق آن بتوانند منابع روان‌شناختی کارکنان را تقویت و بدین ترتیب عملکرد کاری آن‌ها را افزایش دهند، مبذول داشته‌اند (Avey, Wernsing, & Calarco, 2011 Mhatre, 2011; Cameron, Mora, Leutcscher, &). رویکردی که نتیجه کاربرد مثبت‌گرایی در محیط کار است، رفتار سازمانی مثبت است (Luthans,2002). لوتانز (۲۰۰۲) رفتار سازمانی مثبت را به‌عنوان مطالعه و کاربرد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

مثبت‌گرایی در توانمندی‌های منابع انسانی و ظرفیت‌های روانشناسی آن‌ها تعریف کـرده بیان می‌نماید که باید شامل سازه‌هایی باشد که قابل‌اندازه‌گیری و توسـعه بـوده و بـرای بهبود عملکرد به کار بسـته شـوند (Rus and et al,2012). لوتـانز () معتقـد اسـت کـه به‌منظور ارزیابی مزیت رقابتی افراد، سازه‌ای تحت عنوان سرمایه روان‌شناختی می‌توانـد جنبه‌های مثبت افراد را ارزیابی کند. درواقع، سرمایه روان‌شناختی بر نقـاط قـوت افـراد تأکیـد داشـته و (Demerouti and et al 2011) همچـون سـرمایه انسـانی و سـرمایه اجتمـاعی (و حتـی ورای آن‌هـا) (Mortazavi and et al,2012)، مـی‌توانـد مـدیریت و سرمایه‌گذاری شود و برخلاف سرمایه‌های سنتی و دارایی‌های مشهود با سـرمایه‌گـذاری بسیار اندکی تحقق می‌یابد (Luthans and et al,2007). لوتانز (۲۰۰۷) معتقد است کـه سرمایه‌های روان‌شناختی سبب خلق محـیط‌هـای جدیـد شـده و اثربخشـی سـازمان را افزایش می‌دهد. وی سرمایه روان‌شناختی را به‌عنوان "عامل روان‌شناختی مثبت تعریف کرده و معتقد است که این عامل ورای سرمایه اجتماعی و انسـانی سـبب کسـب مزیـت رقابتی می‌شود (Mortazavi and et al,2012).

بنابراین، با اجتناب از اشتغال ذهنی مداوم به ضعف‌ها و سوء عملکردهای افـراد توسط رهبران و همکارانشان می‌توان به قوت‌ها و کیفیت‌های مطلوب آن‌ها توجه کـرد و اعتمادبه‌نفـس، خـوش‌بینـی، امیـدواری و اعتمادبـه‌نفـس را در کارکنـان افـزایش داد و بدین‌وسیله عملکرد فردی و سازمانی را بهبود بخشید (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۴). به‌زعم لوتـانز و همکـاران (۲۰۰۷) سـرمایه روان‌شـناختی یـک وضـعیت توسـعه‌ای مثبـت روان‌شناختی با مشخصه‌های زیر است: الـف) تعهـد و تـلاش بـرای موفقیـت در کارهـا، وظایف چالش‌برانگیز (اعتمادبه‌نفس/خود کارآمدی)؛ ب) داشتن اسـتناد مثبـت در بـازه موفقیت‌های حال و آینده (خوش‌بینی)؛ ج) پایداری در راه هدف و در صورت لزوم تغییر مسیر رسیدن به هدف برای دستیابی به موفقیت (امیدواری) و د) پایداری هنگام مواجه با سختی‌ها و مشکلات برای دست‌یابی به موفقیت (انعطاف‌پذیری). شواهد نشان می‌دهد که این چهار مؤلفه (اعتمادبه‌نفس، خوش‌بینی، امیدواری و انعطاف‌پذیری) در طول زمان ثابت است درحالی‌که تمایل بـه تغییـر را در افـراد برمـی‌انگیزانـد. در حقیقـت سـرمایه روان‌شناختی منبعی برای بهبود عملکرد سازمانی است. افرادی که دارای سطوح بالاتری از سرمایه روان‌شناختی هستند، درصدد تحقق اهداف بالاتر با اثربخشی بیشتر می‌باشند (Caza and et al,2010)

امروزه اگرچه سرمایه روان‌شناختی اغلب مورد غفلت قرارگرفته است بااین‌حال این‌که "چه کسی هستم" به همان اندازه "چه چیزی می‌دانم" و "چه کسانی را

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

می‌شناسم"، اهمیت دارد. همچنین نتایج برخی تحقیقات نشان می‌دهد که جمع این چهار مؤلفه پیش‌بینی کننده بهتری از نتایج مطلوب مرتبط باکار است یا به‌عبارت‌دیگر کل سرمایه روان‌شناختی از مجموعه اعضایش یعنی خود کارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری بزرگ‌تر است (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷). آووی و همکاران (۲۰۱۰) با تأکید بر تحقیقات انجام‌شده خاطرنشان ساخته‌اند که سرمایه روان‌شناختی دارای ارزش‌افزوده بیشتر و فراوان‌تری برای نتایج مطلوب سازمانی نسبت به ویژگی‌های دموگرافیک، ویژگی‌های خودارزیابی و ابعاد شخصیتی فرد است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی اثر مثبتی بر بروندادهای مطلوب سازمانی نظیر؛ کاهش غیبت از کار، افزایش عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت و نوآوری دارد (Mehrabi and et al,2013). در این تحقیق از مدل لوتانز و همکاران برای ارزیابی سرمایه روان‌شناختی استفاده‌شده است.

رهبری تحولی

رهبری یکی از جنبه‌های مهم مدیریت است زیرا رهبری یکی از جنبه‌های مهم سازمان بوده که به‌سلامت سازمان و جامعه کمک می‌کند (Odumeru and et al, 2013). توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک (که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست) به سمت نظریه‌های نئو کاریزماتیک و رهبری تحولی (که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند)، انتقال‌یافته است (عابد جعفری و آغاز،۱۳۸۷).

در سال‌های اخیر رهبری تحولی توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است (Phipps and et al, 2012). پارادایم رهبری تحولی در سال ۱۹۸۵ توسط برنارد بس بر مبنای نظریه رهبری متحول کننده برنز۱ (۱۹۷۸ به نقل از بس ۱۹۹۷) به شکلی عملیاتی و قابل‌اندازه‌گیری مطرح گشت. به اذعان خود بس (۱۹۹۷) مفهوم‌سازی رهبری تحولی وی یکی از مفهوم آفرین‌های نئو کاریزماتیک در حوزه‌های رفتارهای رهبری است که از آن جمله می‌توان به "رهبری نو[۲]" (Braiman,1992)، نظریه "کاریزما" نظریه "اسناد کاریزما"[۳](Conger and Kanung,1978) و "رهبری دارای

1. Burns
2. New Leader
3. Attribution Theory of Charisma

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

چشم‌انداز[1]"(Sashkin,1988) نیز اشاره کرد (بس،۱۹۹۷). بس (۱۹۹۷، ۱۹۹۰) معتقد است رهبران تحول‌گرای واقعی، پیروان را برای تحقق اهداف متعالی برمی‌انگیزانند تا از علاقه‌های شخصی زودیاب[2] فراتر رفته و علایقی را در جهت مطلوب گروه، سازمان و یا کشور پرورانده و دنبال کنند (Theodore,2013). بس، رهبری تحول‌آفرین را فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف تعریف می‌نماید. ازنظر بس رهبر تحول‌آفرین کسی است که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها انگیزه می‌دهد و افراد را تشویق می‌نماید تا به‌جای تعقیب منافع شخصی از اهداف دسته‌جمعی پیروی نمایند. این رهبران، خوش‌بینی، جاذبه، هوش و سایر توانایی‌های شخصی خود را بکار می‌گیرند تا آرمان‌های دیگران را ارتقاء داده و افراد و سازمان را به بالاترین سطح عملکرد ارتقا بخشند. رهبران تحول‌آفرین در زمان بحران و تغییر، چشم‌اندازی را جهت ایجاد ایده‌ها و امکانات جدید ترسیم نموده و اغلب جهات راهبردی جدیدی را خلق می‌نمایند (به نقل از میرکمالی و نارنجی ثانی،۱۳۹۱).

رهبری تحولی طبق مدل برنارد بس (۱۹۹۷) بر اساس چهار بعد نفوذ آرمانی[3] (رفتار و نگرش)، ترغیب ذهنی[4]، انگیزش الهام‌بخش[5] و ملاحظات فردی[6] تحقق می‌یابد که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد.

نفوذ آرمانی: نفوذ آرمانی دربرگیرنده عامل کاریزماتیک رهبری تحولی است به‌طوری‌که رهبران به‌عنوان مدل‌های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل کرده (Kurland, 2010) و نتیجه این نوع رفتار رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است (Judeh, 2010). در ساختاربندی جدید نفوذ آرمانی به دو نوع تقسیم می‌شود که شامل نگرش آرمانی و رفتارهای آرمانی است (Antonakis, 2003)

ترغیب ذهنی: رهبران تحول‌آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات، خلاقیت و نوآوری پیروان استفاده می‌کنند (Al-Swidi,2012). آن‌ها از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، تدوین مجدد مسائل و چشم‌پوشی از مشکلات گذشته بهروش‌های جدید، پیروان خود را برای خلاق و نوآور بودن برمی‌انگیزانند

1. Visionary Leadership
2. Immediate
3. Idealized Influence
4. Intellectual Stimulation
5. Inspirational Motivation
6. Individual consideration

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

(Judeh, 2010). بر اساس این عامل کارکنان تشویق می‌شوند که رویکردها و ایده‌های جدیدی خلق نموده وهم رهبران و هم پیروان به این مهم پی می‌برند که بایستی توانایی تشخیص، درک و حل مسائل پیچیده را در آینده کسب نمایند (Al-Swidi,2012).

انگیزش الهام‌بخش: این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده، تعهد آن‌ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند. (Antonakis., 2003). انگیزش الهام‌بخش تصویر واضحی از آینده ترسیم می‌کند، آینده‌ای که خوش‌بینانه و قابل‌دسترس است (Judeh,2010).

ملاحظات فردی: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک‌تک آن‌ها، برانگیختگی و واگذاری مسئولیت به آن‌ها از ویژگی‌های اصلی این بعد از رفتار رهبران تحولی است (Doger,1386). این رهبران نیازها، توانایی‌ها و آرمان‌های فردی تک‌تک پیروان را مدنظر قرار داده. (Kurland, 2010) به آن‌ها گوش فرا می‌دهند و سبب رشد، بالندگی و شکوفایی استعدادهای بالقوه آن‌ها می‌شوند (Judeh, 2010). در این تحقیق به‌منظور ارزیابی رهبری تحول از مدل برنارد بس استفاده‌شده است.

خلاقیت سازمانی

تغییرات محیط سازمان‌ها را وادار می‌سازد که به‌منظور نجات خود، توجه ویژه‌ای به خلاقیت داشته باشند. محققان و اندیشمندان خلاقیت را به‌عنوان ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید و مفید تعریف کرده‌اند. خلاقیت به معنای توانایی پی بردن به روابط جدید، بررسی موضوعات از دیدگاه‌های جدید و ایجاد مفاهیم نوین از اطلاعات موجود است (Beheshtifar and zare,2013). به‌طور خلاصه، خلاقیت در سازمان به معنای ارائه فکر و طرحی نو به‌منظور بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان نظیر؛ افزایش بهره‌وری، افزایش خدمات و تولیدات، کاهش هزینه و ارائه خدمات و تولیدات بهتر و جدیدتر است (He and et al,2013). در حقیقت خلاقیت شامل ویژگی‌هایی است که برخی از افراد دارا بوده و یا توانایی انجام آن رادارند. افراد خلاق دارای ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از افراد غیر خلاق متمایز می‌سازد. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از؛ ۱- دارای دانش منسجم و مهارت‌های توسعه‌یافته‌ای هستند. ۲- در کارهای خود به‌صورت درونی برانگیخته و تمایل دارند به‌طور مستقل انجام‌وظیفه نمایند. ۳- آن‌ها ریسک‌پذیر و دارای علایق عمیقی هستند و مشتاقانه به دنبال کسب تجارب جدید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

می‌باشند. شیلینگ (۲۰۰۸) معتقد است که افـراد خـلاق دارای ویژگـی‌هـایی از قبیـل؛ ۱- نیاز به پیشرفت، ۲- کانون کنترل درونی، ۳- مواجه‌شدن با شرایط مبهم و ۴- دارای مهارت‌های خلاقیت محور، می‌باشند. آمابیل معتقد است خلاقیـت افـراد از طریـق سـه عامل دسته‌بندی می‌شود ۱- مهارت‌ها، ۲- تفکر خلاق و ۳- انگیزش. وی معتقـد اسـت که مدیران و رهبران سازمان می‌توانند از طریق توجه به این سـه عامـل، خلاقیـت را در کارکنان خود ایجاد و یا تقویت نمایند. اخیراً تحقیقات فراوانی در مورد رهبـری و تـأثیر آن بر رفتارهای خلاقانه انجام‌شده است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که رابطه مثبتـی مابین حمایت رهبـران و خلاقیـت کارکنـان وجـود دارد. پیکـول و همکـارانش (۲۰۰۶) معتقدند که بین چهار بعد رهبری تحولی با خلاقیت کارکنان ارتباط مثبت و معنـاداری وجود دارد. جرج و زو پس از انجام تحقیقی به این نتیجـه مـی‌رسـند کـه سـه‌راه بـرای تقویت خلاقیت کارکنان وجود دارد؛ ۱- ارائه بازخوردهای مثبت و توسعه‌ای، ۲-همکاری متقابل و ۳- اعتمادسازی؛ بنابراین بهبود خلاقیت کارکنان برای همه‌ی سازمان‌ها مهم و حیاتی است و مدیران بایسـتی بـر شناسـایی، درک و کـاربرد فنـون و رویکردهـای کـه خلاقیت کارکنانشان را ارتقاء بخشند، متمرکز شوند..(Nejadirani and et al 2013)

چارچوب مفهومی

چارچوب مفهومی این تحقیق و سؤالاتی که مطرح‌شده بر مبنای این فرض است که بین سرمایه روان‌شناختی، رهبری تحولی و خلاقیت رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. در این قسمت رابطه بین متغیرها در ادبیات موردبررسی قرارگرفته و نتایج آن به‌طور اختصار در جدول ۱ انعکاس یافته است. این جدول بیانگر مطالعاتی است که رابطه بین رهبری، سرمایه روان‌شناختی، خلاقیت و دیگر عوامل سازمانی را موردبررسی قرار داده‌اند.

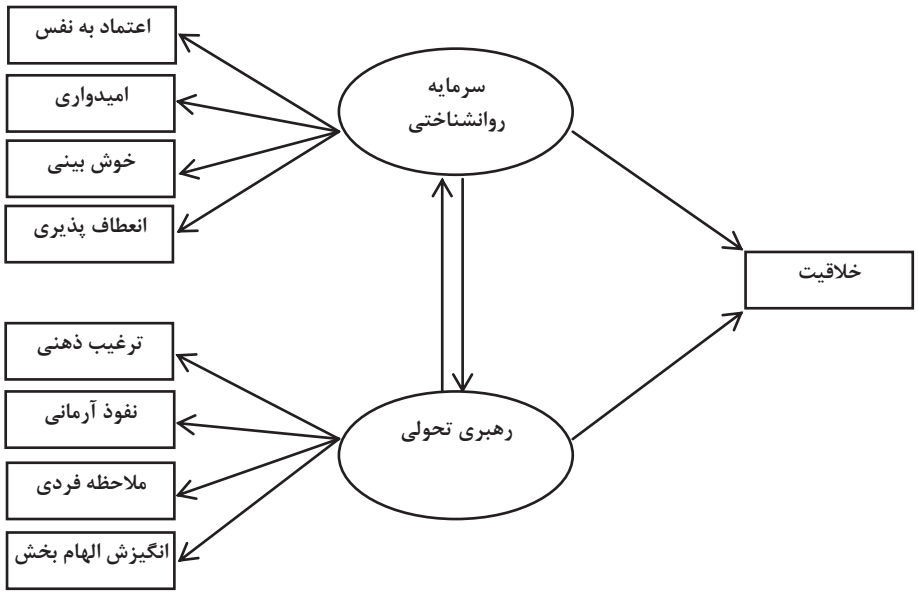
نام محقق	عوامل و متغیرهای موردبررسی	نتایج پژوهش
Hong and et al(2013)	رهبری تحولی، خلاقیت و نوآوری سازمانی	رهبری تحـولی اثـر عمیقـی بـر خلاقیـت و نـوآوری کارکنان دارد.
Eisenbeiss and et al(2013)	رهبری تحولی و خلاقیت کارکنان	رهبری تحولی، خلاقیـت کارکنـان را بهبـود و ارتقـاء می‌بخشد.
and et Wang al (2013)	رهبری تحولی، تنوع گروه کاری و خلاقیت کارکنان	نتایج این تحقیق نشـان مـی‌دهـد کـه جـو نوآورانـه هنگامی در سازمان ایجاد می‌شود که سازمان مـذکور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

نام محقق	عوامل و متغیرهای موردبررسی	نتایج پژوهش
		دارای رهبری تحول‌آفرین باشد و زمانی که این جو نوآورانه ایجاد می‌شود، خلاقیت کارکنان بروز می‌نماید.
Rego and et al(2012)	رهبری، سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت	رهبری می‌تواند هم به‌صورت مستقیم خلاقیت کارکنان را پیش‌بینی کرده و هم به‌صورت غیرمستقیم و از طریق سرمایه روان‌شناختی، محققان در این تحقیق به این نتیجه می‌رسند که رهبری و سرمایه روان‌شناختی بر خلاقیت کارکنان اثر مثبت و مستقیمی دارد.
Riolli(2012)	سرمایه روان‌شناختی	سرمایه روان‌شناختی نقش مهمی در سلامت روان کارکنان دارد همچنین عامل مهمی در کاهش استرس افراد است.
and Mortazavi et al(2012)	سرمایه روان‌شناختی، کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی	سرمایه روان‌شناختی سازه‌ای است که می‌تواند کیفیت زندگی کاری کارکنان را بهبود ببخشد. ابعاد سرمایه روان‌شناختی (خود کارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و انعطاف‌پذیری بر کیفیت زندگی کاری اثر مثبتی دارد.
Simone and et al(2012)	رهبری تحولی، خلاقیت و فرهنگ یادگیری سازمانی	نتایج نشان می‌دهد رهبری تحولی با میانجی‌گری فرهنگ یادگیری سازمانی بر خلاقیت کارکنان اثر گدار است.
Al-Swidi and et al	توانمندسازی روان‌شناختی، رضایت شغلی و رهبری تحولی	رهبری تحولی نقش مهمی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد.
Dargahi(2012)	سرمایه روان‌شناختی کارکنان	سرمایه روان‌شناختی نقش مهمی در سلامت محیط کار و بهبود عملکرد کارکنان دارد.
and Kollmann et al(2011)	رهبری تحولی و خلاقیت کارکنان	رهبری تحولی اثر مستقیم و مثبتی بر خلاقیت کارکنان داشته و می‌تواند فرایند خلاقیت را تسهیل نماید.
Walumbwa and et al(2010)	رهبری، سرمایه روان‌شناختی، جو و عملکرد شغلی	سرمایه روان‌شناختی رهبران و پیروان ارتباط مثبتی با عملکرد آن‌ها دارد.
Caza and et al(2010)	سرمایه روان‌شناختی و	تمام ابعاد رهبری با تمام ابعاد سرمایه روان‌شناختی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

نام محقق	عوامل و متغیرهای موردبررسی	نتایج پژوهش
	رهبری قابل‌اعتماد	ارتباط مثبت و معنی‌داری دارند.
Murray and et al(2010)	رهبری، سرمایه روان‌شناختی، جو تعهد سازمانی	رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحولی، سرمایه روان‌شناختی جو و تعهد سازمانی وجود دارد.
Norman(2006)	سرمایه روان‌شناختی و رهبری	رهبری بر تمام ابعاد سرمایه روان‌شناختی اثرگذار است.
Ryan(2001)	رهبری تحولی، خلاقیت، اثربخشی و بهره‌وری	رهبری تحولی و ابعاد آن می‌توانند، خلاقیت، اثربخشی و بهره‌وری سازمان را تبیین نمایند.



شکل ۱. مدل مفهومی ساختار عاملی رهبری تحولی، سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت

روش‌شناسی تحقیق

نوع تحقیق: این مطالعه ازنظر هدف یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است که به توصیف پدیده موردنظر می‌پردازد و بر اساس نوع استفاده می‌توان آن را در زمره تحقیقات کاربردی دانست و از بعد زمانی تحقیق مقطعی و ازنظر نوع داده‌ها، پژوهش کمی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

محسوب می‌شود.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی در این تحقیق پرسشنامه است. برای سنجش سرمایه روان‌شناختی و عوامل مؤثر بر آن از پرسشنامه لوتانز (۲۰۰۷) استفاده‌شده است. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال است که به ترتیب، اعتمادبه‌نفس/خود کارآمدی سؤالات ۶-۱، امیدواری سؤالات ۱۲-۷ خوش‌بینی سؤالات ۱۸-۱۳ و درنهایت انعطاف‌پذیری سؤالات ۲۴-۱۸ است. ابزار مذکور بر اساس طیف لیکرت طراحی‌شده است. آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای تعیین میزان پایایی ابزار برابر با عدد ۹۲/. بوده است.

برای سنجش رهبری تحولی و عوامل مرتبط با آن از پرسشنامه چندعاملی رهبری که برای اولین بار در تحقیقات برنارد بس به کار گرفته‌شده است و نسخه جدید آن دارای ۹ مقیاس فرعی بوده که درنهایت ۵ عامل آن رهبری تحولی را موردسنجش قرار می‌دهد، استفاده‌شده است. این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال است که به ترتیب نفوذ آرمانی (رفتار) سؤالات ۴-۱، نفوذ آرمانی (نگرش) سؤالات ۸-۵، ترغیب ذهنی ۱۲-۹، ملاحظات سازمانی ۱۶-۱۳ و انگیزش الهام‌بخش ۲۰-۱۷. ابزار مذکور بر اساس طیف لیکرت طراحی‌شده و آلفای کرونباخ آن ۸۹. است.

و درنهایت برای ارزیابی خلاقیت کارکنان از ابزار طراحی‌شده توسط رندسیپ استفاده‌شده است. این پرسشنامه دارای ۵۰ سؤال بوده و برای بیان نتایج و تفسیر آن از جدول امتیازبندی رند سیپ استفاده گردید. بدین ترتیب امتیاز صفرتا ۱۹ غیر خلاق، ۲۰ تا ۳۹ زیر متوسط، ۴۰ تا ۵۹ متوسط، ۶۰ تا ۷۹ بالای متوسط و ۸۰ تا ۱۰۰ خیلی خلاق است. سپس جمع امتیازات هر فرد محاسبه می‌شود، هر چه امتیازات بیشتر نشانه خلاق بودن و هر چه امتیازات کمتر باشد نشان‌دهنده غیر خلاق بودن فرد در سازمان است برای تعیین پایایی آزمون از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار پایایی آن برای این پرسشنامه برابر ۸۶. است.

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارشناسان مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی (وابسته به صنعت نفت) است. نمونه موردنظر نیز به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند (غیر تصادفی) انتخاب‌شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

روش تجزیه‌وتحلیل یافته‌ها

در تحقیق حاضر اطلاعات به‌دست‌آمده با استفاده از شیوه‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که در تحلیل استنباطی از آزمون t، ضریب رگرسیون و همچنین از تکنیک آماری مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول پژوهش مبنی بود بر اینکه «وضعیت سرمایه روان‌شناختی، خلاقیت و رهبری تحولی در مؤسسه مطالعات انرژی چگونه است؟».

به‌منظور بررسی وضعیت سرمایه روان‌شناختی، خلاقیت و رهبری تحولی در مؤسسه مطالعات انرژی از آزمون «t تک نمونه‌ای» استفاده گردید که نتایج آن در جداول ذیل آورده شده است. لازم به ذکر است که در بررسی این سؤال، با توجه به دامنه نمره‌گذاری گویه‌ها (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این مؤلفه برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه ۳ در نظر گرفته‌شده است.

بررسی نتایج ارائه‌شده در جدول ۱ حاکی از آن است که t محاسبه‌شده در سطح ۰/۰۱ از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر بوده بنابراین می‌توان اذعان داشت میانگین سرمایه روان‌شناختی و ابعاد آن (اعتمادبه‌نفس، امیدواری، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری) در بین کارشناسان مؤسسه مطالعات انرژی در حد گزینه زیاد به لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۱. مقایسه میانگین نظرات کارشناسان مؤسسه مطالعات انرژی در خصوص سرمایه روان‌شناختی و ابعاد آن با میانگین طیف پنج ارزشی (m = 3)

ابزار	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t	سطح معناداری
سرمایه روان‌شناختی	۳/۸۹	۰/۴۷۸	۰/۰۹۲	۹/۷۵۹	۰/۰۰۰
اعتمادبه‌نفس	۳/۹۲	۰/۵۴۵	۰/۱۰۵	۸/۸۱۸	۰/۰۰۰
امیدواری	۳/۹۳	۰/۵۶۱	۰/۲۱۹	۸/۶۹۸	۰/۰۰۰
خوش‌بینی	۳/۸۹	۱/۱۴۲	۰/۱۰۹	۴/۰۶۰	۰/۰۰۰
انعطاف‌پذیری	۳/۸۷	۰/۵۶۹	۰/۱۰۹	۷/۴۹۸	۰/۰۰۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

بررسی نتایج ارائه‌شده در جدول شماره دو حاکی از آن است که t محاسبه‌شده در سطح ۰/۰۱ از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر بوده بنابراین می‌توان اذعان داشت میانگین خلاقیت کارشناسان مؤسسه مطالعات انرژی در حد گزینه زیاد به لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۲. مقایسه میانگین نظرات کارشناسان مؤسسه مطالعات انرژی در خصوص خلاقیت با میانگین طیف پنج ارزشی (m = 3)

ابزار	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t	سطح معناداری
خلاقیت	۳/۴۴	۰/۳۶۸	۰/۰۷۰	۶/۲۱۷	۰/۰۰۰

بررسی نتایج ارائه‌شده در جدول شماره سه حاکی از آن است که t محاسبه‌شده در سطح ۰/۰۵ از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر بوده بنابراین می‌توان اذعان داشت میانگین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد (ترغیب ذهنی، ملاحظه فردی) ازنظر کارشناسان مؤسسه مطالعات انرژی در حد گزینه زیاد و بعد انگیزش الهام‌بخش در حد گزینه خیلی زیاد به لحاظ آماری معنادار است و بعد نفوذ آرمانی در حد گزینه زیاد به لحاظ آماری معنادار نیست.

جدول ۳. مقایسه میانگین نظرات کارشناسان مؤسسه مطالعات انرژی در خصوص رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن با میانگین طیف پنج ارزشی (m = 3)

ابزار	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t	سطح معناداری
رهبری تحول‌آفرین	۳/۳۶	۰/۶۹۴	۰/۱۳۶	۲/۷۰۶	۰/۰۱۲
ترغیب ذهنی	۳/۴۵	۰/۷۰۶	۰/۱۳۶	۳/۳۷۵	۰/۰۲
نفوذ آرمانی	۳/۲۲	۰/۶۷۵	۰/۱۳۰	۱/۷۴۷	۰/۰۹۲
ملاحظه فردی	۳/۳۹	۰/۶۸۷	۰/۱۳۲	۲/۹۸۲	۰/۰۰۶
انگیزش الهام‌بخش	۴/۲۰	۰/۵۷۲	۰/۱۱۰	۱۰/۹۶۱	۰/۰۰۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

سؤال دوم پژوهش مبنی بود بر اینکه «عوامل مؤثر بر سرمایه روان‌شناختی و رهبری تحولی، در بین کارکنان موسسه مطالعات انرژی چیست و ترتیب اهمیت آن‌ها چگونه است؟»

با توجه به پیشینه و ابزار پژوهش عوامل مؤثر بر سرمایه روان‌شناختی شامل اعتمادبه‌نفس، امیدواری، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری است که پس از اجرای مدل اندازه‌گیری یافته‌ها حاکی از آن بود که با توجه به اهمیت گویه‌ی انعطاف‌پذیری در تعیین سرمایه روان‌شناختی، وزن رگرسیونی این عامل ۱ در نظر گرفته شد. نتایج جدول ذیل بیانگر آن است که در تعیین سرمایه روان‌شناختی کارشناسان موسسه مطالعات انرژی «انعطاف‌پذیری» با وزن رگرسیونی ۰/۸۹۶ دارای بیشترین اهمیت بوده و پس‌ازآن عامل اعتمادبه‌نفس/خود کارآمدی به وزن رگرسیونی ۰/۷۴۱ قرار دارد. عامل خوش‌بینی علیرغم داشتن پشتوانه نظری در مدل اندازه‌گیری حاضر با توجه به نمونه منتخب این پژوهش معنادار نیست و از مدل نهایی حذف گردید (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۴. عوامل مؤثر بر سرمایه روان‌شناختی کارشناسان موسسه مطالعات انرژی

	پارامتر برآورد شده	انحراف استاندارد	نسبت بحرانی (C.R)	P-مقدار آزمون معناداری مسیر
سرمایه‌روان‌شناختی ← اعتمادبه‌نفس	۰/۷۴۱	۰/۱۸۲	۴/۰۵۹	۰/۰۰۰
سرمایه روان‌شناختی ← خوش‌بینی	۰/۰۳۳	۰/۴۵۲	۰/۰۷۴	۰/۹۴۱
سرمایه روان‌شناختی ← انعطاف‌پذیری	۰/۸۹۶	۰/۱۹۵	۴/۵۸۹	۰/۰۰۰
سرمایه روان‌شناختی ← امیدواری	۱	-	-	-

با توجه به پیشینه و ابزار پژوهش عوامل مؤثر بر تعیین رهبری تحولی شامل ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام‌بخش است که پس از اجرای مدل اندازه‌گیری یافته‌ها حاکی از آن بود که با توجه به اهمیت گویه‌ی «ملاحظه فردی» در تعیین رهبری تحولی، وزن رگرسیونی این عامل ۱ در نظر گرفته شد. نتایج بیانگر آن است که در تعیین رهبری تحولی در موسسه مطالعات انرژی «نفوذ آرمانی» با وزن رگرسیونی ۱/۳۰۹ دارای بیشترین اهمیت است و پس‌ازآن عامل «ترغیب ذهنی» با وزن رگرسیونی ۱/۱۴۴ قرار دارد. عامل انگیزش نیز علیرغم داشتن پشتوانه نظری در مدل اندازه‌گیری حاضر با توجه به مقدار معناداری آزمون مسیر (۰/۰۸۷) در این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

پژوهش معنادار نبوده باشد و از مدل نهایی حذف گردید (جدول ۵).

جدول ۵. عوامل مؤثر بر رهبری تحولی کارشناسان موسسه مطالعات انرژی

	پارامتر برآورد شده	انحراف استاندارد	نسبت بحرانی (C.R)	P-مقدار آزمون معناداری مسیر
رهبری تحولی ← ترغیب ذهنی	۱/۱۴۴	۰/۳۵۴	۳/۲۳۰	۰/۰۰۱
رهبری تحولی ← نفوذ آرمانی	۱/۳۰۹	۰/۳۵۵	۳/۶۹۰	۰/۰۰۰
رهبری تحولی ← انگیزش الهام‌بخش	۰/۴۴۵	۰/۲۶۰	۱/۷۱۳	۰/۰۸۷
رهبری تحولی ← ملاحظه فردی	۱	-	-	-

سؤال سوم پژوهش مبنی بود بر اینکه «مدل یابی معادلات سه متغیر سرمایه روان‌شناختی، رهبری تحولی و خلاقیت بر اساس مدل مفهومی چگونه است؟»

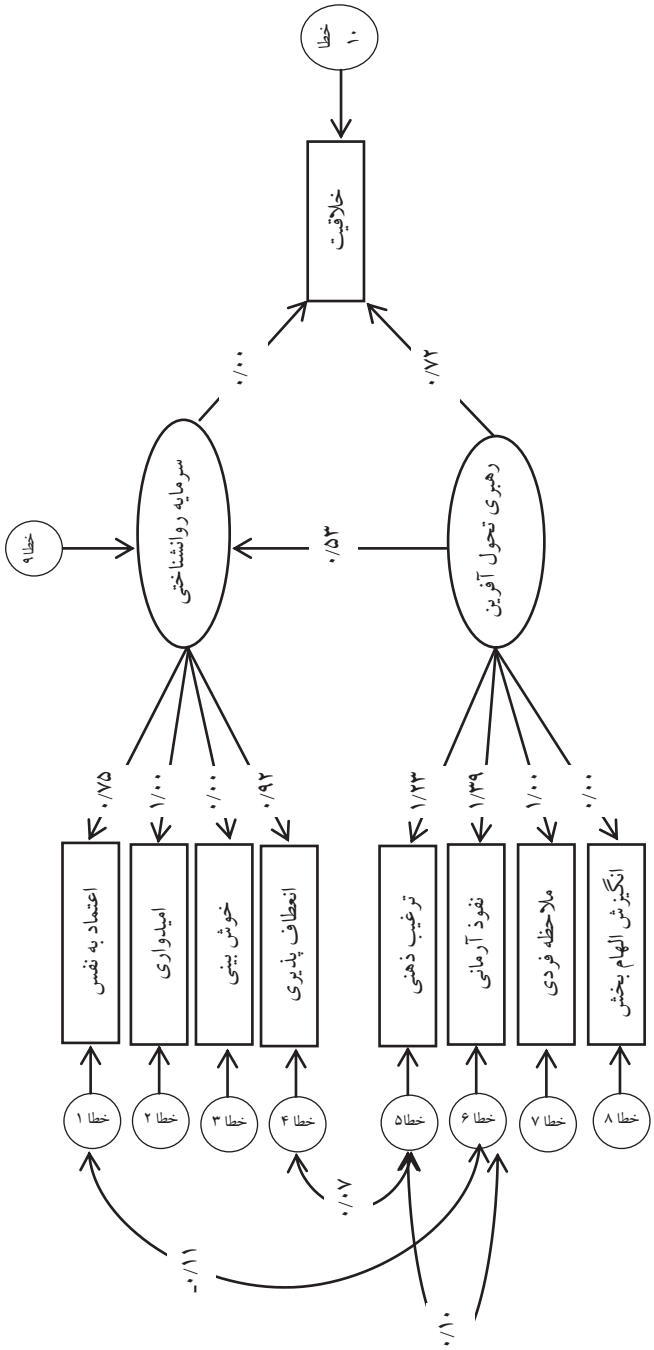
در ابتدا مدل مفهومی تحقیق بر اساس ادبیات پژوهش و پیشینه نظری طراحی گردیده و سپس مدل ساختاری رابطه سه متغیر «سرمایه روان‌شناختی»، «سبک رهبری» و «خلاقیت» مورد آزمون قرار گرفت که مدل ذیل مورد برازش قرار گرفت.

با توجه به تحلیل داده‌ها در زمینه روابط ساختاری بین سه متغیر یادشده، نتایج حاکی از آن است که رهبری تحولی بر سرمایه روان‌شناختی تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارد، ضریب رگرسیونی این رابطه ۰/۵۳۱ بوده که با توجه به نسبت بحرانی گزارش‌شده (۱/۹۵۹) و P- مقدار آزمون معناداری مسیر (۰/۰۵۰) می‌توان اذعان داشت که رهبری تحولی بر سرمایه روان‌شناختی تأثیر معنی‌دار دارد (جدول ۶).

نتیجه دیگر حاصل از این تحلیل بیانگر آن است که رهبری تحولی بر خلاقیت کارمندان نیز تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. ضریب رگرسیونی خاص از این تحلیل ۰/۷۲۸ بوده که نسبت بحرانی گزارش‌شده (۳/۳۹۰) و P-مقدار آزمون معناداری مسیر می‌توان اذعان داشت که رهبری تحولی بر خلاقیت کارمندان تأثیر معنی‌داری دارد (جدول ۶).

مدل برازش شده حاکی از عدم تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر خلاقیت بوده و نسبت بحرانی گزارش‌شده (۰/۱۷۶-) و P- مقدار آزمون معناداری مسیر (۰/۸۶۰) نیز حاکی از عدم معنی‌داری رابطه این دو متغیر است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]



شکل ۲. مدل مفهومی ساختار عاملی رهبری تحولی، سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

جدول ۶. روابط ساختاری رهبری تحولی، سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت کارشناسان موسسه مطالعات انرژی

	پارامتر برآورد شده	انحراف استاندارد	نسبت بحرانی (C.R)	P-مقدار آزمون معناداری مسیر
سبک رهبری تحولی ← سرمایه روان‌شناختی	۰/۵۳۱	۰/۲۷۱	۱/۹۵۹	۰/۰۵۰
سبک رهبری تحولی ← خلاقیت	۰/۷۲۸	۰/۲۱۵	۳/۳۹۰	۰/۰۰۰
سرمایه روان‌شناختی ← خلاقیت	-۰/۰۲۴	۰/۱۳۷	-۰/۱۷۶	۰/۸۶۰

با توجه به نتایج جدول هفت، خی دو گزارش‌شده ۲۱/۲۷ بوده که با توجه به درجه آزادی مدل (۲۵) P مقدار این آزمون ۰/۶۷۷ است. اگر این ضریب بیش از ۰/۰۵ باشد مدل مناسب است و همان‌طور که ملاحظه می‌شود رقم به‌دست‌آمده در این مدل بیش از این مقدار بودن و حاکی از مناسب بودن مدل است. ازآنجاکه داده‌های مدل نرمال بوده جهت برازش مدل از آماره RMSEA (جذر برآورد واریانس خطای تقریب) استفاده شد و مقدار آن نیز ۰/۰۰۰ به‌دست‌آمده آمد، هر چه این مقدار کمتر از ۰/۰۵ باشد مدل مناسب است که در مدل حاضر این معیار نیز حاکی از مناسب بودن مدل است.

همان‌طور که در جدول شماره هفت گزارش‌شده سایر معیارهای برازش مدل بدین شرح است: شاخص CMIN/df یا تقسیم خی دو بر درجه آزادی به‌عنوان شاخصی برای سنجش میزان مناسب بودن برازش مدل به داده‌ها نمونه‌ای مورداستفاده قرار می‌گیرد که هرقدر این نسبت کوچک‌تر از ۲(برای داده‌های پیوسته) یا ۳ (برای داده‌های گسسته) باشد، مدل مناسب‌تر است. این شاخص در مدل پژوهش حاضر ۰/۸۵۱ برآورد شده که با توجه به پیوسته بودن داده‌های این پژوهش، این رقم حاکی از مناسب بودن مدل است. شاخص‌های برازندگی (CGI) نیز نشان می‌دهد که مدل تا چه حد نسبت به عدم وجود آن، برازندگی بهتری دارد. بر پایه قرارداد، مقدار CFI باید برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد تا مدل موردنظر پذیرفته شود و مقدار این شاخص‌ها در مدل حاضر به ترتیب ۱,۰۰۰ است CFI و این شاخص نیز بیش از ۰/۹۰ است و حکایت از مناسب بودن مدل دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل ساختار عاملی رهبری تحولی، سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت کارشناسان موسسه مطالعات انرژی

شاخص	برآورد
مجذور کای	۲۱/۲۷۴
(RMSEA) ریشه میانگین مربعات خطای تقریبی	۰/۰۰۰
CMIN/df (تقسیم خی دو بر درجه آزادی)	۰/۸۵۱
CFI	۰/۰۰۰
P	۰/۶۷۷

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که قبلاً نیز ذکر شد، هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه‌ی بین سرمایه روان‌شناختی، رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان بوده است. به‌منظور بررسی سؤالات تحقیق مدل مفهومی در مرکز مطالعات بین‌المللی انرژی مورد آزمون قرار گرفت. بررسی متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تحولی بر سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت کارکنان اثرگذار است. رهبرانی که دارای سبک رهبری تحول‌آفرین هستند با توانمند ساختن کارکنان خود سبب خلق احساسات مثبت در کارکنان شده و خود کارآمدی، اعتمادبه‌نفس و خوش‌بینی آن‌ها را افزایش می‌دهند. نتایج پژوهش‌های ریگو و همکاران (۲۰۱۲)، والومبوا و همکاران ۲۰۱۰، ماری و همکاران (۲۰۱۰) و نورمن (۲۰۰۶) نیز تأثیر رهبری تحولی بر سرمایه روان‌شناختی را تأیید می‌کنند.

یافته‌های تحقیق همچنین نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین قادر است هم به‌طور مستقیم و هم به‌صورت غیرمستقیم و از طریق سرمایه روان‌شناختی، خلاقیت کارکنان را تقویت نماید. رهبران تحول‌آفرین، پیروان خود را به سمت خلق ایده‌های جدید و مفید سوق می‌دهند همچنین رفتارهای حمایتی این رهبران تأثیر مستقیمی بر خلاقیت کارکنان دارد. این رهبران با توجه مستمر بر نیازهای عاطفی پیروان خود سبب ایجاد ایده‌های جدید شده و از طریق راهنمایی پیروان، سطوح خلاقیت را در آن‌ها افزایش می‌دهند. نتایج پژوهش‌های هانگ و همکاران (۲۰۱۳)، ایسنیس و همکاران (۲۰۱۳)، ونگ و همکاران (۲۰۱۳)، ریگو و همکاران (۲۰۱۲)، سایمون و همکاران (۲۰۱۲)، کلمن و همکاران (۲۰۱۱) و رایان (۲۰۰۱) نیز هم‌راستا با پژوهش حاضر است. به‌طورکلی بر اساس نتایج این تحقیق و همچنین یافته‌های تحقیقات پیشین می‌توان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

گفت که اگر در هر سازمانی رهبری تحول‌آفرین وجود داشته باشد، آن سازمان تمایل به ارائه ایده‌های جدید و بکر خواهد داشت و به سمت خلاقیت پیش خواهد رفت. چراکه رهبران تحول‌آفرین پیروان را به‌گونه‌ای ارتقا می‌دهند که به سطوح بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی به کار بندند و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند.

به‌طور خلاصه زمانی خلاقیت سازمانی شکوفا می‌شود که سازمان از همه‌ی جهات از آن پشتیبانی کند. در این میان نقش رهبران سازمانی بسیار مهم است. آنان باید سیستم‌ها و روش‌های مناسب را بکار گیرند و با اطلاع‌رسانی، ایجاد همکاری و اطمینان از عدم دخالت، از خلاقیت حمایت می‌کنند. وقتی مدیران سازمان دائماً نکات مثبتی را در مورد کار سازمان به کارکنانشان بگویند و همچنین حس تعلق را به کارکنانشان القا کنند، طبیعتاً کارکنان دائماً به دنبال ایده‌های نو و بکر در کارها خواهند بود به نقل از میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰).

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس نتایج این پژوهش رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت و سرمایه روان‌شناختی کارکنان مورد شناسایی قرار گرفت که بر اساس یافته‌ها، وجود رهبری تحول‌آفرین در یک سازمان پژوهش محور سبب بروز خلاقیت می‌شود. در این بخش بر اساس نتایج حاصل از اطلاعات جمع‌آوری‌شده و تحلیل‌های انجام‌گرفته و با توجه به رهبری تحول‌آفرین، پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

۱- ازآنجاکه عامل نفوذ آرمانی نسبت به عوامل دیگر دارای اهمیت وافری است، جهت توسعه این عامل می‌توان به امور زیر مبادرت ورزید:

- بایستی از طریق تأکید بر چشم‌انداز سازمان و توانمندسازی افراد، کارکنان را تشویق کرده که بر اساس اطلاعات عمل نموده و همچنین از تغییرات سازمانی حمایت کنند.
- رهبران از طریق ایجاد چشم‌انداز در پیروان خود تعهد به اهداف ایجاد کرده و کارکنان را به یکدیگر پیوند می‌دهند و سبب می‌شود عمیق‌ترین خواسته‌های آن‌ها را برآورده و به اهدافشان دست یابند.
- رهبران بایستی از طرق ایجاد جوی از اعتماد و احترام پیروان را تشویق به کار برد همه منابع در دسترس، کانال‌ها و ابزارهایی کسب اطلاعات داخلی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

خارجی و پیامدهای اخلاقی تصمیمات خود را در نظر بگیرند.

- ایجاد جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به افراد و گروه‌های برتر

۲- برای توسعه عامل انگیز الهام‌بخش به‌عنوان یکی دیگر از عوامل مهم ازنظر کارکنان، می‌توان اقدامات زیر را انجام داد؛

- آگاهی داشتن از اثر پیگمالیون بدین معنا که داشتن انتظارات بالا از پیروان و محول کردن مسئولیت‌های چالش‌برانگیز به آن‌ها سبب بهبود عملکرد آن‌ها خواهد شد.
- درگیر کردن پیروان در تدوین چشم‌انداز آینده، مأموریت و راهبردهای سازمان در جهت جلب مشارکت بیشتر آن‌ها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش‌بینانه راجع به آینده

۳- در راستای توجه به عامل ترغیب ذهنی، به رهبران پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- تشویق ارائه راه‌حل‌های جدید از طریق پاداش دادن به افکار نو و خلاقانه
- تفویض اختیار و توانمندسازی پیروان
- به پیروان آموزش داده شود تا مشکلات را از زوایای مختلف موردبررسی قرار داده و در آن راستا استفاده از فنون تشویق خلاق مانند روش طوفان مغزی مورد تأکید قرار می‌گیرد.

۴- جهت تقویت عامل ملاحظات فردی رهبران می‌توان به طرق زیر اقدام نمایند:

- توجه به نیازهای پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آن‌ها به سطوح بالاتر توسعه شخصی
- از طریق تعین سطح افراد برای شرکت در دوره‌های آموزشی
- استفاده از روش‌های و رویه‌های مناسب برای ایجاد انگیزه جهت شرکت کارکنان در این دوره‌ها
- آماده‌سازی محیط کار برای اجرای آموخته‌های علمی کارکنان و واگذار کردن ابزار و وسایل لازم به‌موازات مسئولیت‌ها به آنان

و درنهایت این تحقیق پیشنهاد می‌دهد که رهبران می‌توانند از طریق ایجاد فرهنگ خلاق و نوآور، جوی از اعتماد و مشارکت ایجاد کنند که دران اعضای سازمان در ایجاد چشم‌انداز سازمان مشارکت داشته باشند. با توجه به اینکه تحقیق حاضر به‌صورت مطالعه موردی و صرفاً سازمان مطالعات بین‌المللی انرژی را بررسی نموده، توصیه می‌گردد الگوی پیشنهادی تحقیق در جامعه آماری بزرگ‌تری مورد آزمون قرار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

گیرد تا بتوان به نتایج قابل‌تعمیم‌تر نائل شد. علاوه بر این در راستای تکمیل الگوی تحقیق، پیشنهاد می‌گردد اثر سایر سبک‌های رهبری (رهبری توزیع‌شده، رهبری خدمت گذار و...) نیز بر ارتباط میان سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت کارکنان در تحقیقات آتی بررسی گردد.

منابع و مآخذ

- شفیعی، مسعود (۱۳۸۴). ارتباط صنعت و دانشگاه: آینده‌ای تابناک، پیشینه‌ای تاریک، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- عابد جعفری، حسن و عسل آغاز (۱۳۸۷)، رهبری تحولی و فرهنگ‌سازمانی، مجله مدیریت دانش، شماره ۲۱
- میرکمالی، سید محمد و حیدر چوپانی (۱۳۹۰)، رابطه بین رهبری تحولی با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای، مجله پژوهشنامه بیمه، شماره ۳.
- میرکمالی، سید محمد؛ نارنجی ثانی، فاطمه و فرنوش اعلامی (۱۳۹۰)، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی، پژوهشنامه مدیریت تحول ۳(۶)
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸). تفکر خلاق و باروری آن در سازمان‌های آموزشی. مجله روانشناسی و علوم تربیتی، شماره ۲
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact Of positive psychological capital on employees attitudes, behaviors and performance. Human Resource Development Quarterly, 22(2), 127-152.
- Beheshtifar, malike and elaheh zare(2013),” employee creativity: a compulsory in organizations”, interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 5, No 2.
- Cameron, K., Mora, C., Leutcscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on Organizational effectiveness. The Journal of Applied Behavioral Science, 47(3), 266-308.
- Caza, arran; Richard P.Bagozi and et al(2010)”psychological capital and authentic leadership”, Asia-Pacific Journal of Business Administration Vol. 2 No. 1, 2010 p. 53-70.
- Cheung,Millissa and Chi-sum Wong(2011),”Transformational leadership, leader support and employee creativity”, Leadership & Organization development journal, Vol 32No7.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

- Demerouti,Evangelia; Erik van Eeuwijk(2011)" Assessing the effects of a personal effectiveness training on psychological capital" career development international, Vol 16 No 1.
- Eisenbeiss, Silke Astrid; Boerner, Sabine(2013)," A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity "British , 24.1 .
- He,wei and et al(2013)" Linking Knowledge Sharing and Employee Creativity", PACIS2013.
- Hu, Hong; Gu, Qinxuan and et al(2013)," How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?", Nankai Business Review International 4.2 .
- IN DER SCHWEIZ, Vol. 34, No. 1.
- Judeh ,Mahfuz (2010) , "Transformational Leadership: A Study of Gender Differences in Private Universities ",Proceedings of Annual London Business Research Conference 12-14 July
- Jung DI, Chow C, Wu A.(2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. Leadership Quarterly; 14:525–44.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007),"Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction". Personnel Psychology, 60, 541-572.
- Mcmurray A.J. and et al(2010),"leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization", Leadership & Organization Development Journal Vol. 31 No. 5.
- Mehrabi, soheila ; Hassan babri and et al(2013)" Investigating the Relationship between Organizational Psychological Capital and Meaning in the Employees 'work (Shahid Beheshti University as a Case Study)", International Journal of Human Resource Studies Vol. 3, No. 2
- Mortazavi, saeed ; seyyed vahid shalbaf and et al(2012),"The Role of the Psychological capital on quality of work life and organization performance", Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol 4 No 2.
- Nejadirani, farhad; reza rasouli(2013),"studying the relationship between organizational justice and employee creativity: the case study", BEITRAGE ZUM NATURSCHUTZ
- Norman, steven Michael(2006)," THE ROLE OF TRUST: IMPLICATIONS FOR PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND AUTHENTIC LEADERSHIP", Dissertation at University of Nebraska.
- Odumeru, james A and Ifeanyi George Ogbonna(2013)," Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", International Review of Management and Business Research, Vol 2 Issue.2

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

- Phipps, simon;prieto, leon and satish verma(2012),"holding the helm: exploring the influence of transformational leadership of group creativity, and the moderation role of organizational learning culture", journal of organizational culture, Vol 16, no 2.
- Piccolo RF, Colquitt GA (2006). Transformation leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics. Acad. Manage. J., 49(2): 327-340.
- Riolli,laura; victor savicki and et al(2012)," Psychological Capital as a Buffer to Student Stress", scientific research, Vol 3, No 12.
- Rus, Claudia lenuta and et al(2012)," an analysis of the psychometric properties of the psychological capital questionnaire", journal of educational sciences & psychology, Vol 2 NO1.
- 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", Leadership Quarterly, Vol. 15 No.1, pp.33-54
- Shilling M. (2008), Strategic management. Farhangi researches, First edit: 41.
- Simone,T.A. and leon c.prieto(2012),"holding the helm: exploring the influence of transformational leadership of group creativity", Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 16, Number 2.
- Theodore, john(2013)," Absence Of Transformational Leadership In Greek Enterprises Results In The Inability Of Forming Learning Organizations", International Business & Economics Research Journal , Vol 12, Number 6.
- Walumbwa, Fred O;Peterson, Suzanne J(2010)," an investigation of the relationships among leader and follower; psychological capital, service climate and job performance, personnel psycology, vol 63, no 4.
- Wang, Peng; Rode, Joseph C; Shi, Kan; Luo, Zhengxue; Chen, Wenjing(2013)," Workgroup Climate Perspective on the Relationships Among Transformational Leadership, Workgroup Diversity, and Employee Creativity", Group & Organization Management 38.3 .
- Wang, Peng; Zhu, Weichun (2011)," Mediating Role of Creative Identity in the Influence of Transformational Leadership on Creativity: Is There a Multilevel Effect? "Journal 18.1
- oodman RW, Sawyer JE, Griffin RW.(1993) Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review;18(2):293–32

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-05]