

# تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی

سیدمحمد میرکمالی\*

کریم شاطری\*\*

علیرضا یوزباشی\*\*

\*استاد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران

\*\*دانشجوی دکتری، مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران

تاریخ دریافت: ۹۲/۶/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۲/۹/۲۴

## چکیده

پژوهش‌ها حاکی از آن است که خلاقیت یکی از مهمترین عوامل در موفقیت سازمان بوده و برای سازمان به عنوان یک مزیت رقابتی به شمار می‌آید و در این راستا خلاقیت کارکنان می‌تواند، به عنوان یک مزیت رقابتی مهم، در سایه‌ی رهبری تحول‌آفرین پدیدار گردد. هدف اصلی مورد بررسی در این پژوهش؛ بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت معلمان می‌باشد. روش پژوهش از نوع توصیفی همبستگی بوده و جامعه آماری پژوهش شامل تمامی معلمان شهرستان دره‌شهر می‌باشد که حجم آن براساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۴۵۰ نفر می‌باشد که تعداد نمونه برآورده شده با عنایت به فرمول لوی و لمشو (۱۹۹۹) برابر با ۱۳۵ نفر از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از دو پرسشنامه استاندارد، پرسشنامه سنجش خلاقیت کارکنان رندسیپ (۱۹۷۹) و هم چنین پرسشنامه باس و آوالیو (۲۰۰۰) برای سنجش رهبری تحول‌آفرین به بررسی متغیرهای فوق پرداخته شد. سوالات پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن بود که بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام‌بخش) با خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم چنین نتایج رگرسیون گام به گام حاکی از آن است که از بین ابعاد چهار گانه رهبری تحول‌آفرین (متغیرهای پیش بین)؛ متغیرهای پیش بین ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات خلاقیت (متغیر ملاک)، را دارا بوده اند.

واژه های کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت، آموزش و پرورش.

## مقدمه

هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش بینی 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 خلاق تر و نوآورتر باشند تا بتوانند

امروزه به طور روز افزونی سازمان‌ها با محیط‌هایی پویا و در حال تغییر مواجه هستند و بنابراین جهت بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به عبارتی دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... عصر کنونی، سازمان‌هایی موفق و کارآمد خواهند بود که علاوه بر

داشتن نیروهایی مستعد، توانایی‌های خلاق آنگونه که باید شکوفا نمی‌شود. علت اصلی این امر، نامشخص بودن جایگاه خلاقیت و فقدان رشد و شیوه‌های پرورش آن است (میرکمالی، ۱۳۷۸). در این راستا نقش مدارس در تربیت دانش آموزانی که وارد عرصه صنعت و دانشگاه خواهند شد، شایان توجه می‌باشد.

به زعم شفیع‌ی (۱۳۸۴) امروزه ارتباط بخش‌های کلیدی جامعه با یکدیگر برای داشتن سازوکار مناسب و فرایند کافی، مورد توجه و امان نظر صاحب نظران و سیاستگذاران قرار گرفته است. دانشگاه و صنعت نیز به عنوان دو پایه بنیادین جامعه و پیش برنده ماشین توسعه در کشور، باید ارتباطی درست، منظم و پیوسته با یکدیگر برقرار کنند. اصولاً پیدایش فناوری‌های امروز محسوب طبیعی بر هم کنش و تعامل دانشگاه و صنعت است.

اما باید توجه داشت که آموزش و پرورش و در بطن آن مدارس و معلمان، دارای نقش کلیدی در تربیت دانش آموزانی دارند که در آینده خواستار ورود به دانشگاه و هدایت سکان صنعت را خواهند داشت.

بنابر زمینه‌های مذکور پژوهش حاضر به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با خلاقیت معلمان پرداخته و به این منظور به بررسی دو فرضیه اساسی به شرح زیر مطرح گردیده است.

**فرضیه ۱:** بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی) با گرایش به خلاقیت سازمانی رابطه وجود دارد.

**فرضیه ۲:** ابعاد رهبری تحول آفرین (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی) توانایی پیش بینی گرایش به خلاقیت سازمانی را دارند.

در چنین محیطی بقاء بیاورند، رقابت کنند، و رشد نمایند (جونگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). می توان گفت خلاقیت یکی از مهمترین عوامل در موفقیت سازمان بوده و برای سازمان به عنوان یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید (وود من و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). احتمال می‌رود خلاقیت کارکنان، به عنوان یک مزیت رقابتی مهم، در سایه رهبری تحول آفرین پدیدار گردد.

به زعم 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 (به نقل از شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). وجود چنین ایده‌هایی باعث افزایش این احتمال می‌شود که کارکنان دیگر، این ایده‌ها را در کارشان مورد استفاده قرار دهند، بعلاوه آنها این ایده‌ها را توسعه داده و آنها را به کارکنان دیگر برای توسعه و بکارگیری در کارشان منتقل می‌کنند. از اینرو 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 به موقع داده و رشد و توسعه یابد.

از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارند، سازمانهای آموزشی و به ویژه آموزش و پرورش است. نیاز به افراد خلاق و نوآور در آموزش و پرورش و دیگر مراکز علمی آموزشی، اهمیتی دوچندان دارد چرا که این مراکز نقش بسیار مهمی را از لحاظ تعلیم و تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص برای کلیه سازمان‌ها و ادارات به عهده دارند (غفوری و همکاران، ۱۳۸۸). آموزش و پرورش محل پژوهش و نوآوری است و در همین راستا کینگل (۱۹۹۵) نیز بیان داشته است که آموزش و پرورش نهاد خلاقیت و نوآوری می‌باشد. به اعتقاد او آموزش و پرورش خلاق، مکانی آموزشی و پایه کار آن تولید و ارتقای کیفیت دانش است. با این رویکرد جدید، می‌توان پیش بینی کرد که در دهه‌های آینده، آموزش و پرورش برترین جایگاه و سازمان را برای پژوهش، خلاقیت و نوآوری خواهد داشت (غفوری و همکاران، ۱۳۸۸). در جامعه ما، با وجود

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری تحول‌آفرین<sup>۳</sup> ابتدا توسط برنز<sup>۴</sup> (۱۹۷۸) بطور گسترده‌ای به کار برده شد و به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آنها که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج‌اند به وجود آمد، پس از آن باس و آوالیو ایده‌های برنز (۱۹۷۸) را بسط داده و مفهوم رهبری تحول‌آفرین را تثبیت کردند (هوگان و تیت به نقل از تقوی قره بلاغ، ۱۳۸۸).

برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی می‌داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند کرده تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند (به نقل از الحسینی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). باس نیز رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه‌ی مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه‌ی تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزانند تا آنچه را در توان دارند، انجام دهند (بیورک و کالین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱).

تریسی و هینکین<sup>۷</sup> (۱۹۹۴) نیز رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایند نفوذ و تغییرات اساسی در نگرش‌ها و مفروضات اعضای سازمان و ایجاد تعهد برای مأموریت‌های سازمان و اهداف آن تعریف کرده‌اند.

رهبری تحول‌آفرین فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبری تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد (تونکه نژاد، ۱۳۸۵).

به زعم میرکمالی (۱۳۸۵) در رهبری تحولی، رهبر علائق و منافع پیروان را توسعه می‌دهد و در آنها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌ها به وجود می‌آورد.

رهبر فردی الهام بخش و دارای ملاحظات انسانی است که با تحریک هوشمندانه پیروان، آنها را در حل مسائل با نگاهی جدید توانمند می‌سازد.

هم چنین رهبران تحول‌آفرین به آن دسته از رهبرانی اطلاق می‌شود که در صددند تا با خلق ایده‌ها و چشم اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، اعضاء سازمان را برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتر عملکرد آرمانی بسیج نماید (سنجقی، ۱۳۸۰).

رهبری تحول‌آفرین اشاره به آن نوع رهبری دارد که در آن رهبران کاریزما دارند و ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی را برای پیروان فراهم می‌کند. در این راستا رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده‌ی این نظریه نیز شناخته شده‌اند نیاز دارد. این مؤلفه‌ها به شرح ذیل می‌باشند:

• **نفوذ آرمانی:**<sup>۸</sup> نفوذ آرمانی اشاره به سرافزاری، فرهنگندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، دارد (موغلی، ۱۳۸۳). در واقع این بعد از رهبری تحول‌آفرین اشاره به رهبری دارد که مورد اعتماد و تحسین زیردستان بوده و زیردستان او را به عنوان یک الگو شناخته و سعی می‌کنند که همانند او شوند (کرکبراید<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶).

• **انگیزش الهام بخش:**<sup>۱۰</sup> انگیزش الهام بخش شامل برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد و تأکیدش بر احساسات و انگیزه‌های درونی می‌باشد (موغلی، ۱۳۸۳). در واقع انگیزش الهام بخش اشاره به آن نوع رهبری دارد که در زیرمجموعه خود ایجاد امید می‌کند، چشم انداز آتی را

3. transformational leadership

4. Burns

5. Al-Husseini

6. Burke & Collins

7. Tracy & Hinkin

8. idealized influence

9. Kirkbride

10. inspirational motivation

ممکن می‌نماید. کیتینگ (به نقل از میرکمالی و خورشیدی، ۱۳۸۸) بیان داشته است که خلاقیت به معنی به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید می‌باشد. به زعم بنتلی (۲۰۰۲) خلاقیت عبارت است از «به کارگیری دانش و رهبری» مهارت‌ها در راه‌های جدید برای دستیابی به نتایج ارزشمند.

هامفریز (۲۰۰۵) بیان می‌دارد که رهبران تحول‌گرا دلایلی را برای پیروان خود ارائه می‌دهند تا ادراک خودشان را نسبت به انجام اعمال و ارزش‌ها و نگرش‌های خودشان تغییر دهند و جریانی از ایده‌های جدید و چالش‌برانگیز برای زیردستان فراهم می‌کنند؛ پیروان را تحریک می‌کنند که درباره راه‌های جدید فکر کنند و ارزش‌ها و اعتقادات قدیمی‌شان را دوباره ارزیابی کنند و بر حل مسئله تأکید کنند چیزی که انتظار می‌رود منجر به بروز خلاقیت در بین کارکنان گردد.

قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) در پژوهشی به بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری و خلاقیت اعضای هیأت علمی گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور پرداخت و یافته‌ها نشان داد که آنها از نظر تحول‌آفرین بودن و خلاقیت در سطح متوسطی قرار داشته و رهبری تحول‌آفرین می‌تواند خلاقیت کارکنان را پیش بینی نماید. کریم پور (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت دبیران نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت دبیران رابطه معنی داری وجود دارد. غفوری و همکاران (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران تربیت بدنی و خلاقیت معلمان انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که سبک رهبری و خلاقیت دبیران با هم رابطه معنی داری دارند. رستمی (۱۳۹۰) نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و همگی ابعاد آن با خلاقیت معلمان مقطع راهنمایی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

تابلی و همکاران (۱۳۹۰) نیز پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، و ملاحظه فردی) و خلاقیت کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.

روشن و دست یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کند که انتظارات خود را بالا ببرند.

• **ترغیب ذهنی:**<sup>۱۱</sup> در ترغیب ذهنی، رهبران دلایلی را برای پیروان خود ارائه می‌دهند تا ادراک خودشان را نسبت به انجام اعمال و ارزش‌ها و نگرش‌های خودشان تغییر دهند (هامفریز، ۲۰۰۵) و جریانی از ایده‌های جدید و چالش برانگیز برای زیردستان فراهم می‌کنند؛ پیروان را تحریک می‌کنند که درباره راه‌های جدید فکر کنند و ارزش‌ها و اعتقادات قدیمی‌شان را دوباره ارزیابی کنند و بر حل مسئله تأکید کنند و از منطق و استدلال قبل از عمل استفاده کنند

• **ملاحظه فردی:**<sup>۱۲</sup> توجه و ملاحظه فردی، شامل توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آن‌ها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری تجربه‌ها (موغلی، ۱۳۸۳) و صرف وقت به منظور آموزش رفتار و مرادده با افراد برای رشد و توسعه توانایی‌های زیردستان می‌باشد. این عامل در بر گیرنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص توجه جدی به خواسته‌های پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هر چه بیشتر آنان است (نوردوس، ۲۰۰۱، به نقل از قادری، ۱۳۸۸).

می‌توان گفت از ویژگی‌های بارز انسان و محور اساسی و حیاتی او، قدرت اندیشه است. انسان در طول زندگی خویش هرگز از تفکر و اندیشه فارغ نبوده و با نیروی تفکر صحیح تصمیم گرفته و توانسته است به حل مسایل و مشکلات بپردازد و به رشد و تعالی برسد (میرکمالی و خورشیدی، ۱۳۸۸). به زعم میرکمالی و خورشیدی (۱۳۸۸)، تفکر خلاق از پیچیده‌ترین و عالی‌ترین جلوه اندیشه انسان است. میرکمالی (۱۳۷۸) بیان داشته است که فرد خلاق کسی است که از ذهنی جستجوگر و آفریننده برخوردار باشد و با نگرستن به پدیده‌ها و امور جاری زندگی چیزهایی را می‌بیند که مردم معمولی نمی‌بینند و در نهایت از منابع و امکانات ترکیب جدیدی بسازد که در نظر دیگران کاری غیر

11. intellectual stimulation

12. individualized consideration

گونگ<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نقش رهبری تحول‌آفرین در بروز خلاقیت کارکنان را در صنعت بیمه تایوان مورد بررسی قرار دادند و دریافته‌اند که رهبری تحولی به خلاقیت کارکنان منجر می‌گردد. همچنین یافته‌های آنها نشان داد که جهت‌گیری یادگیری کارکنان با خلاقیت کارکنان رابطه دارد و همراه با رهبری تحول‌آفرین می‌توانند خلاقیت کارکنان را پیش بینی نمایند.

وانگ و رود<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۰) نیز به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت پیروان پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت کارکنان رابطه‌ای مثبت دارد و شدت این رابطه مشروط است به هماهنگی با رهبر و وجود جوی نوآورانه. به عبارتی دیگر، زمانی که میزان رهبری تحول‌آفرین، جو نوآورانه، و هماهنگی با رهبر بالا باشد، خلاقیت کارکنان در بالاترین سطح خود قرار می‌گیرد و عکس این امر نیز وجود دارد.

در پژوهشی دیگر هاک<sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت کارکنان رابطه‌ای مثبت دارد. بعلاوه یافته‌ها نشان داد که مشارکت یادگیری کارکنان در فرایند کار خلاقانه نقشی واسطه‌ای در رابطه بین رهبری تحولی و خلاقیت کارکنان دارد.

الزواره<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود با عنوان رهبری تحول‌آفرین و میزان خلاقیت اعضای هیأت علمی در اردن نشان داد که رابطه‌ای خیلی قوی و مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت وجود دارد. به این معنا که هر چه رفتار رهبری تحول‌آفرین سرپرستان بیشتر باشد، میزان خلاقیت اعضای هیأت علمی بیشتر خواهد بود.

میلیسا و چی سون<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود با عنوان رهبری تحولی، حمایت رهبری، و خلاقیت کارکنان نشان دادند که بین رهبری تحولی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد و این رابطه زمانی قوی‌تر می‌گردد که رهبران با کارکنان روابطی حمایتی داشته و از وظایف و کار آنها حمایت کنند.

سوسیک<sup>۱۳</sup> و همکاران (۱۹۹۸) نیز در پژوهشی که روی ۱۵۹ دانشجوی دوره لیسانس انجام دادند دریافته‌اند که گروه‌های تحت امر سطوح بالاتری از رهبری تحول‌آفرین قادر به تولید ایده‌های بیشتری در قیاس با گروه‌های تحت امر رهبری غیر تحول‌آفرین هستند.

جونگ (۲۰۰۱) در پژوهشی دریافته‌اند که خلاقیت افراد تحت رهبری تحول‌آفرین به طور معنی‌داری بیشتر از خلاقیت افراد تحت رهبری تبدالی می‌باشد.

شین و ژو<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۳) نیز پژوهشی در میان ۲۹۰ نفر از کارکنان ۴۶ شرکت کره‌ای انجام دادند و دریافته‌اند که رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت پیروان رابطه‌ای مثبت دارد.

آلن<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و آمادگی اعضای سازمان برای پذیرش تغییر و ارزش نهادن به خلاقیت انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار با آمادگی برای پذیرش تغییر و ارج نهادن به خلاقیت دارد. همچنین یافته‌ها نشان دهنده آن بود که سبک رهبری منفعل - اجتنابی رابطه منفی با آمادگی برای پذیرش تغییر و ارج نهادن به خلاقیت دارد. در ادامه یافته‌ها نشان داد که وجود رهبران تحول‌آفرین مهمترین رفتار رهبری است که بر خلاقیت تأثیر گذاشته و عدم وجود رهبران اجتنابی مهمترین موضوعی است که بر آمادگی برای پذیرش تغییر تأثیر می‌گذارد.

گومشلوگلو و یزو<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۹) به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمانی پرداختند و یافته‌های آنها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیرات مهمی بر خلاقیت در دو سطح فردی و سازمانی داشته است. در سطح فردی نتایج نشان دهنده ارتباط مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت بوده و در سطح سازمانی نشان دهنده این بود که رهبری تحول‌آفرین ارتباط مثبت و معنی‌داری با نوآوری دارد.

17 . Gong

18 . Wang and Rode

19 . Haq

20 . Alzawahreh

21 . Millissa &amp; Chi-Sum

13.Sosik

14. Shin &amp; Zhou

15 .Allen

16. Gumusluoglu and Ilsev

## روش پژوهش

تحلیل توصیفی داده‌ها از میانگین و انحراف معیار استفاده شده است به علاوه برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های پژوهش نیز از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

## یافته های پژوهش

جدول ۱ نشان می دهد که بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی) با خلاقیت معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ ضریب همبستگی بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن؛ ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی با خلاقیت معلمان به ترتیب ۰/۶۸۲، ۰/۳۸۹، ۰/۶۴۸، ۰/۵۷۴، ۰/۵۳۶ بوده است. به عبارت دیگر براساس یافته‌های تحقیق می توان اذعان داشت که هر چه درک معلمان از سبک رهبری تحول آفرین و ابعاد آن (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی) بیشتر باشد، خلاقیت نیز در آنها افزایش خواهد یافت. به منظور تعیین سهم نسبی هریک از متغیرهای پیش بین (ابعاد رهبری تحول آفرین) در پیش بینی خلاقیت معلمان از رگرسیون گام به گام استفاده شد. بدین ترتیب که متغیرهای پیش بین (رهبری تحول آفرین) وارد معادله شده‌اند و حیطه‌هایی که بیشترین سهم را در پیش بینی خلاقیت معلمان داشته‌اند، مشخص گردیده‌اند. در گام اول، متغیر ترغیب ذهنی وارد معادله شد که ۰/۶۴۸ خلاقیت معلمان توسط این متغیر پیش بینی گردید.

در گام دوم، متغیرهای ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش به طور همزمان وارد معادله شدند، نتایج نشان داد با ورود متغیر انگیزش الهام بخش، سهم متغیر ترغیب ذهنی از ۰/۶۴۸ به ۰/۴۷۹ کاهش و سهم هر کدام از متغیرهای ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش به ترتیب ۰/۴۷۹ و ۰/۳۲۲ گردید. در واقع نتایج جدول در گام دوم حاکی از آن است که متغیر ترغیب ذهنی ۰/۴۷۹ و انگیزش الهام بخش ۰/۳۲۲ پیش بینی کننده خلاقیت معلمان می باشند. (جدول ۲ و ۳).

با توجه به این که پژوهش در صدد سنجش رابطه بین متغیرها، یعنی رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با خلاقیت می باشد، روش پژوهش از نوع همبستگی بوده و از نوع تحقیقات کاربردی به حساب می آید. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی شهرستان دره شهر در سال ۱۳۹۱ بوده که تعداد آنها برابر با ۴۵۰ نفر می باشد. از جامعه آماری مذکور نمونه‌ای به حجم ۱۳۵ نفر با به کارگیری فرمول نمونه‌گیری لوی و لمشو<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۹) به صورت تصادفی انتخاب گردید. در پژوهش حاضر سعی می شود با بهره‌گیری از دو ابزار استاندارد، پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) و پرسشنامه سنجش خلاقیت کارکنان رندسیپ (۱۹۷۹) به بررسی متغیرهای فوق پرداخته شده است. پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) با استفاده از ۲۰ گویه، که از پرسشنامه‌ی چند عاملی رهبری (MLQ)<sup>۲۳</sup> گرفته شده است، اندازه‌گیری می شود. این پرسشنامه دارای چهار بعد ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی می باشد و بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است (باس و اولیو، ۲۰۰۰). پایایی این ابزار در پژوهش های مختلف مورد تأیید قرار گرفته است. برای سنجش خلاقیت کارکنان پرسشنامه سنجش خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹) مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه توسط مقیمی (۱۳۸۸) به فارسی ترجمه شده و به تفصیل معرفی گردیده است. این پرسشنامه دارای ۵۰ گویه می باشد که بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت از خیلی مخالفم (۱) تا خیلی موافقم (۵) تنظیم شده است. پژوهش‌های مختلف این پرسشنامه را جهت سنجش خلاقیت به کار برده‌اند و برای آن پایایی بالایی را گزارش کرده‌اند. این پرسشنامه، پرسشنامه‌ای استاندارد است که بارها در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته و روایی آن به تأیید رسیده است. پایایی آن نیز بارها محاسبه و تأیید شده است. هم چنین برای تجزیه و

$$22. n \geq \frac{z^2 N V_x^2}{(N-1)\epsilon^2 + z^2 V_x^2}$$

23. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

جدول ۱: ضریب همبستگی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت سازمانی

Sig	F	MS	df	SS	
.۰۰۰۰	۹۷/۹۲	۱۴/۶۵۵	۱	۱۴/۶۵۵	رگرسیون
		۰/۱۵۰	۱۳۵	۲۰/۲۰۵	باقیمانده
			۱۳۶	۳۴/۸۶۰	کل
.۰۰۰۰	۶۵/۸۹	۸/۶۴۲	۲	۱۷/۲۸۵	رگرسیون
		۰/۱۳۱	۱۳۴	۱۷/۵۷۵	باقیمانده
			۱۳۶	۳۴/۸۶۰	کل

جدول ۲: تحلیل رگرسیون برای تعیین سهم متغیرهای پیش بین رهبری تحول‌آفرین و در پیش بینی خلاقیت معلمان

Beta	B	R <sup>2</sup>	R	متغیر	گام
۰/۶۴۸	۰/۷۰۴	۰/۴۲۰	۰/۶۴۸	ترغیب ذهنی	گام اول
۰/۴۷۹	۰/۵۲۰	۰/۴۹۶	۰/۷۰۴	ترغیب ذهنی	گام دوم
۰/۳۲۲	۰/۲۳۲			انگیزش الهام بخش	

جدول ۳: نتایج مربوط به جدول ANOVA

N	سطح معناداری	ضریب همبستگی	متغیر پیش بین	متغیر ملاک
۱۳۵	۰/۰۰۰	۰/۶۸۲	رهبری تحول‌آفرین	خلاقیت
	۰/۰۰۰	۰/۳۸۹	ملاحظه فردی	
	۰/۰۰۰	۰/۶۴۸	ترغیب ذهنی	
	۰/۰۰۰	۰/۵۷۴	انگیزش الهام بخش	
	۰/۰۰۰	۰/۵۳۶	نفوذ آرمانی	

**بحث و نتیجه گیری:**

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و سازمانی پرداخته است. یافته‌های حاصل از پژوهش حاکی از آن بود که همبستگی مثبت و معناداری بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی) با خلاقیت سازمانی وجود دارد، به عبارت دیگر براساس یافته‌های تحقیق می‌توان اذعان داشت که هر چه میزان سبک رهبری در مدارس به صورت تحول آفرین باشد معلمان، خلاقیت بیشتری در محیط کار از خود نشان می‌دهند.

در این راستا هامفریز (۲۰۰۵) بیان می‌دارد که رهبران تحول گرا دلایلی را برای پیروان خود ارائه می‌دهند تا ادراک خودشان را نسبت به انجام اعمال و ارزش‌ها و نگرش‌های خودشان تغییر دهند و جریانی از ایده‌های جدید و چالش برانگیز برای زیردستان فراهم می‌کنند؛ پیروان را تحریک می‌کنند که درباره راه‌های جدید فکر کنند و ارزش‌ها و اعتقادات قدیمی‌شان را دوباره ارزیابی کنند و بر حل مسئله تأکید کنند چیزی که انتظار می‌رود منجر به بروز خلاقیت در بین کارکنان گردد. می‌توان گفت رهبران تحولی می‌توانند از طریق تشویق پیروان خود به انتقادی فکر کردن باعث شوند که آنها رویکردهای جدیدی برای حل مسئله جستجو کنند. همچنین این رهبران ضمن توجه به نیازهای مختلف پیروان، آنها را شناسایی کرده و از این طریق پتانسیل پیروان را افزایش می‌دهند (بونو و جوج<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۳؛ والومبوا و لاولر<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۳).

به زعم باسادور<sup>۲۶</sup> و همکاران (۲۰۰۰) رهبران تحولی می‌توانند برای پیروان خود انتظارات خلاقانه را مشخص کنند و خود به عنوان الگوهای خلاق برای پیروان باشند؛ توانایی پیروان را برای تولید ایده‌های جدید افزایش دهند؛ از پیروان حمایت کنند، که این خود ممکن است به بروز خلاقیت بیشتری منجر گردد.

سیمون<sup>۲۷</sup> و همکاران (۲۰۱۲) بیان داشته‌اند که رهبران تحولی باعث می‌شوند که پیروان به هماهنگ شدن با اهداف سازمان شوقمند گردند. در نتیجه نوعی اعتماد بین رهبر و پیرو بوجود می‌آید که باعث می‌شود پیروان رهبر را الگوی خود قرار داده و در راستای دستیابی به اهداف مشترک تلاش کنند. این اشتیاق بوجود آمده در پیروان باعث می‌گردد که آنها تلاش کنند کارهای خود را از راه‌های جدیدی انجام دهند. همچنین جونگ (۲۰۰۰) اظهار داشته است زمانی که پیروان با اهداف رهبران تحولی هم راستا گردند، در نتیجه آنها برای رسیدن به اهداف دشوار تلاش بیشتری کرده و انرژی بیشتری برای تولید راه‌حل‌های خلاقانه صرف می‌کنند. در ادامه جونگ (۲۰۰۰) بیان داشته است زمانی که رهبران سطح انگیزش درونی پیروان را بالا می‌برند، این باعث می‌شود که پیروان تلاش بیشتری جهت تولید راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مسائل به کار بگیرند.

همچنین سیمون و همکاران (۲۰۱۲) اظهار کرده‌اند که رهبران تحولی ایده‌ها، چشم اندازه‌ها یا نقطه نظرات جدید پیروان را پذیرا بوده و سعی می‌کنند آنها را افزایش دهند، و در نتیجه پیروان ترغیب می‌شوند به هنگام جستجوی پاسخ به سئوالات یا پیدا کردن راه‌حل برای مشکلات پیش آمده به صورت غیر مرسوم یا متفاوت از همیشه فکر کنند. به عبارتی دیگر، ریسک پذیری کارکنان با گشاده روی پذیرفته شده و تشویق می‌گردد و رهبران پیروان را ترغیب می‌کنند تا وضعیت موجود را به چالش بکشند. گوموشلو و یزو (۲۰۰۹) بیان کرده‌اند که رهبران تحولی کارکنان را تشویق می‌کنند تا جنبه‌های مختلف کار خود را مورد مذاقه قرار داده و از جنبه‌های مختلفی به آن بنگرند چیزی که احتمالاً خلاقیت کارکنان را افزایش خواهد داد.

همچنین می‌توان گفت که رهبران تحولی حمایت کننده و توجه کننده هستند، آنها به دغدغه‌های پیروان خود گوش داده و به نیازهای آنها توجه می‌کنند. این امر به نوبه خود

24. Bono &amp; Judge,

25. Walumbwa &amp; Lawler

26. Basadur

27. Simone



خودشان را نسبت به انجام اعمال و ارزش‌ها و نگرش‌های خودشان تغییر دهند (هامفریز، ۲۰۰۵) و جریانی از ایده‌های جدید و چالش برانگیز برای زیردستان فراهم می‌کند؛ پیروان را تحریک می‌کند که درباره راه‌های جدید فکر کنند، این امر موجبات ارتقای سطح انگیزش کارکنان گشته و آنان به منظور منفعت‌رسانی به سازمان با انگیزش بسیار تلاش می‌نمایند (ویتینگ تون و همکاران، ۲۰۰۴). و در نتیجه به اقدامات خلاقانه برای نیل به هدف فوق دست می‌زنند.

هم چنین در خصوص انگیزش الهام بخش می‌توان گفت از آنجا که رهبران در پیروان خود ایجاد امید می‌کنند، چشم انداز آتی را روشن و دست‌یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کنند که انتظارات خود را بالا ببرند. هم چنین رهبران با برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان با توسل به احساسات زیردستان و تأکید بر احساسات و انگیزه‌های درونی (موغلی، ۱۳۸۳) خلاقیت آنها را افزایش می‌دهند.

باعث می‌شود که رابطه‌ای عاطفی بین رهبر و پیرو بوجود آید. گوموشلو و یزو (۲۰۰۹) بیان کرده‌اند که در نتیجه بوجود آمدن پیوندهای عاطفی احتمال می‌رود کارکنان از طریق بروز خلاقیت در کار هایشان به توجه و حمایت رهبران پاسخ دهند.

همچنین نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نیز برای پیش بینی خلاقیت از روی ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین حاکی از آن بود که ابعاد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش به ترتیب به عنوان مهمترین مؤلفه‌های پیش بینی کننده خلاقیت در نظر گرفته می‌شوند و سهم قابل توجهی در پیش بینی آن دارند. اما ابعاد ملاحظه فردی و نفوذ آرمانی سهم معنی‌داری در پیش‌بینی خلاقیت معلمان نداشتند.

در خصوص نقش پیش‌بینی‌کنندگی ترغیب ذهنی برای خلاقیت نیز باید اذعان داشت که رهبران در ترغیب ذهنی، رهبران دلایلی را برای پیروان خود ارائه می‌دهند تا ادراک

#### منابع:

۵. سنجقی، محمد ابراهیم (۱۳۸۰). تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین، فصلنامه علمی- پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س)، سال یازدهم، شماره ۳۷ و ۳۸.
۶. شفیعی، مسعود (۱۳۸۴). ارتباط صنعت و دانشگاه: آینده‌ای تابناک، پیشینه‌ای تاریک، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر
۷. غفوری، فرزاد؛ گنجوی، فریده اشرف؛ دهقان، آیت الله؛ حسینی، سیده مهسا (۱۳۸۸). ارتباط بین رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی. مجله مدیریت ورزشی، شماره ۲.
۸. قادری، اسماعیل (۱۳۸۸). رهبری تحول‌آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی، مجله عصر مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم و سیزدهم.
۹. قهرمان، تبریزی، کوروش (۱۳۸۴). ارتباط بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با خلاقیت اعضای هیأت علمی در سراسر کشور. رساله دکتری. دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.

۱. تابلی، حمید؛ هدایت‌الله، تیرگر؛ مظفری، لیلا؛ مرتضوی، حمید؛ مهرابی فر، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان نیریز. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره دوم.
۲. تقوی قره بلاغ، حسین (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین شخصیت و رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران مناطق نوزده‌گانه آموزش و پرورش شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران
۳. تونکه نژاد، ماندنی (۱۳۸۵). مقایسه دو سبک رهبری خدمتگذار و تحول‌گرا دو محیط، دو سبک رهبری، ماهنامه تدبیر، سال ۱۷، شماره ۱۷۲.
۴. رستمی، ساسان (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین مدیران و خلاقیت معلمان مدارس راهنمایی شهرستان ممسنی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.

شرکت بیمه ای. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه) پاییز؛  
۲۶(۳) (مسلسل ۱۰۳): ۱۵۵-۱۸۱.

۱۴. میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸). تفکر خلاق و  
باروری آن در سازمان‌های آموزشی. مجله روانشناسی  
و علوم تربیتی، شماره ۲.

۱۵. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۵). رهبری و  
مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات یسطرون، چاپ  
هفدهم.

۱۶. میرکمالی، سید محمد؛ خورشید، عباس (۱۳۸۸).  
عوامل مؤثر بر پرورش خلاقیت دانش‌آموزان دوره  
ابتدایی استان گیلان. مجله روانشناسی و علوم  
تربیتی. سال سی و نهم، شماره ۲.

17. Al-Husseini, Abdel-Mahdi (2006). The  
Impact Of Transformational Leadership  
And Empowerment On Project  
Management; A Dissertation Presented In  
Partial Fulfillment Of The Requirements  
For The Degree Doctor Of Management In  
Organizational Leadership

18. Allen, Stephanie Lutz (2007).  
Transformational leadership, change  
readiness, and creativity. PhD. dissertation.  
Department of psychology. San Jose  
University.

19. Alzawahreh, A.A. (2012).  
Transformational Leadership of Superiors  
and Creativity Level among Faculty  
Members in Jordanian Universities.  
<http://www.seairweb.info>, 9(1), 125.

20. Basadur, M. S., Runco, M. A. & Vega, L.  
A. (2000), "Understanding how creative  
thinking skills, attitudes, and behaviors work  
together: A causal process model", *Journal  
of Creative Behavior*, 34 (2): 77-100.

21. Bass BM & Avolio BJ (2000)  
Multifactor Leadership Questionnaire:  
Manual Leader

22. Form, Rater, and Scoring Key for MLQ.  
Redwood City, CA: Mind Garden.

23. Bentley, Tom . (2002). "Distributed  
intelligence : learning and creativity",  
National College for leadership, P: 1.

24. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003), "Self-  
concordance at work: Toward understanding  
the motivational effects of transformational

۱۰. کریم پور، طاهره (۱۳۸۸). ارتباط بین رهبری  
تحول آفرین با خلاقیت دبیران. پایان نامه کارشناسی ارشد.  
دانشگاه الزهراء

۱۱. مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۸). "سازمان و مدیریت:  
رویکردی پژوهشی"، چاپ دوم، تهران، انتشارات ترمه.  
۱۲. موغلی، علیرضا (۱۳۸۳). رهبری تحول آفرین و ابزار  
سنجش آن (MLQ). مطالعات مدیریت، شماره ۴۴ و  
۴۳.

۱۳. میرکمالی، سید محمد؛ چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). رابطه  
بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در  
یک

leadership", *Academy of Management  
Journal*, 46: 554-571.

25. Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender  
differences in leadership styles and  
management skills. *Women in Management  
Review*. 16(5-6), 244-456.

26. Gong, Y., Huang, J.C., & Farth, J.L.  
(2009). Employee learning orientation,  
transformational leadership, and employee  
creativity: The mediating role of employee  
creative self-efficacy. *Academy of  
Management Journal*, 52, 765-778.

27. Gumusluoglu, Lale., and Ilsev, Arzu.  
(2009). transformational leadership,  
creativity, and organizational innovation.  
*Journal of business research* 62, 461-473

28. Haq, Inam Ul., Ahmad Ali., Muhammad  
Umer Azeem., Syed Tahir Hijazi., Tahir  
Masood Qurashi., Abdul Quyyum (2010).  
Mediation Role of Employee Engagement in  
Creative Work **Process** on the Relationship  
of Transformational Leadership and  
Employee Creativity. *European Journal of  
Economics, Finance and  
Administrative*, Issue 25.

29. Humphreys, John H (2005). Contextual  
implications for transformational and  
servant leadership; *Management Decision*;  
Vol. 43 No. 10 pp. 1410-1431.

30. 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.

31. Jung, D. I. (2000). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups; *Creativity Research Journal*, 13(2).

32. Jung, D. I. (2001). "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups". *Creativity research Journal*, 132, PP: 185-195.

33. Kirkbride, Paul (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action; *Industrial And Commercial Training*; vol. 38 no. 1, pp. 23\_32,

34. Levy, P.S. & Lemeshow, S. (1999). *Sampling of population*. John Wiley, New York.

35. Millissa F.Y. Cheung, Chi-Sum Wong, (2011) "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss: 7, pp.656 – 672

36. 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.

37. Shin SJ & Zhou J (2003). Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea. *Acad. Manage. J.* 46(6): 703-714.

38. Simone T. A. ., Leon C. Prieto., Satish, Verma (2012). Holding the helm: exploring the influence of transformational leadership on group creativity, and the moderating

role of organizational learning culture. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 16, Number 2.

39. Sosik, J.M., Kahai, S.S., & Avolio, B.J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11, 111-122.

40. Tracy, J.B. and Hinkin, T.R. (1994) "Transformational leaders in the hospitality industry", *Cornell Hotel and*

*Restauran Administration Quarterly*, Vol. 35 No. 2

41. Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003), "Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies", *International Journal of Human Resource Management*, 14: 1083-1101

42. Wang, P., & Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63, 1105-1128.

43. Whittington, J. Lee; Goodwin, Vicki L; Murray, Brian (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes; *The Leadership Quarterly*. Volume 15, Issue 5, PP 593-606. 185-195.

44. Woodman RW, Sawyer JE, Griffin RW. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2):293-32

