

رابطه عملکرد - خلاقیت: چگونه پاداش

دهی موجب بروز خلاقیت می شود

چکیده

اعتقاد بر این است که خلاقیت برای عملکرد (گیلسون

2008، سیمونتون 2000)، موفقیت، و پیشرفت (السباچ و

هارگدون 2006، جرج و زو 2002) ضروری بوده و پایه و

اساس نوآوری (شین و زو 2007) و مزیت رقابتی (براک بانک 1999) محسوب می شود. هم چنین این باور وجود دارد که خلاقیت ارتباط نزدیکی با عملکرد کارکنان (سیمونتون 2000) دارد، با این حال شواهد تجربی اندکی برای تایید این موضوع وجود دارد (گیلسون 2008). در عوض، تحقیق قبلی (جرج و زو 2001) از عملکرد خلاقانه به عنوان برآیند استفاده کرده و ایجاد ابهام با عدم تمایز بین خلاقیت و عملکرد می کند (مانتوگ، مارتز و بار 2012).

مقدمه

عملیات مدیریت منابع انسانی از مدت ها پیش پیشنهاد شده اند (براک بانک 1999) و به طور تجربی اثبات شده است که این مدیریت نقش مهمی در خلاقیت کارکنان ایفا می کند (بنیامین و کارملی 2010، دال، سیلان و جاسپرز 2011). مدیریت منابع انسانی، پاداش بدیعی است که کارایی این پاداش ها برای تشویق خلاقیت موضوع بسیاری از بحث ها و مطالعات بوده است (جرج 2007، شالی، زو و الدهام 2004)، زیرا خلاقیت ناشی از انگیزش ذاتی است (املیل 1983، 1996، هنسی و امبیل 1998). این دیدگاه پذیرفته شده از نظر تجربی تایید شده است (شین و زو

2003، تیرنی، فامر و گرین 1999). از این روی هدف ما

بررسی نقش پاداش های بیرونی در فرآیند خلاقیت است.

به جای پرسش این سوال که آیا پاداش های بیرونی، موجب

تحریک یا مانع از خلاقیت می شوند یا نه؟ (اشنبرگر و

کامرون 1996، 1998، هنسی و امبیل)، شیوه جالب تر

برای حل این مسئله پرسیدن این سوال است که آیا این

پاداش ها موجب تغییر ماهیت خلاقیت می شوند یا نه؟

منظور ما از عبارت خلاقیت، این است که خلاقیت از نگاه

دیگران چگونه است؟ محققان اولیه خلاقیت (کولفیرد

1950)، خلاقیت را به عنوان یک صفت در نظر می گیرند
ولی اخیراً، خلاقیت به عنوان رفتار یا برآیند در نظر گرفته
شده است (السباج و کرامر 2003). همان طور که جو و
اقلیم سازمانی بر بروز خلاقیت اثر می گذارد، چه با تشویق
یا عدم تشویق رفتارهای خلاقانه، پاداش نیز بر شیوه های
بروز خلاقیت به صورت ایده و رفتار اثر دارد. به طور صریح
تر، در خلاقیت ناشی از پاداش، سازمان ها امید وارند تا
بروز خلاقیت را به صورت رفتارها یا پیشنهاداتی که برای
شرکت سودمند است شکل دهند. از این روی تغییر

چگونگی بروز خلاقیت، پتانسیل تاثیر بر رابطه عملکرد-
خلاقیت را دارد.

بررسی شیوه تغییر خلاقیت بروز یافته ناشی از پاداش های
خارجی باید با در نظر گرفتن مفهومی سازی خلاقیتد صورت
گیرد. بیشتر مطالعات سازمانی از مفهوم خلاقیت آمابیل که
شامل دو بعد است یعنی بداعت و اهمیت استفاده کرده اند و
بیشتر مطالعات تجربی، خلاقیت را به صورت یک ساختار
واحد می دانند. اگرچه پرواضح است که هر دو برای
خلاقیت نیاز هستند، یک تنش نزدیک بین بداعت و مفید

بودن وجود دارد (فورد و کازنی 2008، لیتچفیلد 2008،
یان و زون 2008) و این اشاره به این دارد که بروز هر دو
می تواند در شرایط مختلف مناسب باشد برای مثال یافتن و
ارزیابی روش (دی. تی. کمپل 1960، فورد و کیویا 2000،
اسبورن 1953، ریچزکی، نسبجادی، استروب 2006). و
بیشتر مطالعات سازمانی، به طور جداگانه تازگی و
سودمندی را بررسی می کنند.

خلاقیت مفهومی مطلق و کلی نیست بلکه مفهومی نسبی و
تخصصی در حوزه خلاقیت است که در آن یک عمل یا

برایند خلاقانه رخ می دهد (سیزمنتیلی 1997). برای مثال، فیلم *آنگ لی*، *ببر خیزان*، *ازدهای پنهان* از نظر بسیاری از کارشناسان غربی، بسیار خلاقانه بود و این در حالی است که کارشناسان آسیایی آن را ضعیف ترین فیلم می دانستند (همپل و سو چان 2010، نیو و استربرگ 2002). با توجه به این که این حوزه نشان می دهد که چه چیزی خلاقانه است، رفتارها و برآیند ها خلاقانه در نظر گرفته نمی شوند مگر این که خلاقیت در نظر گرفته شود و یا بر ارزش های حوزه های دیگر تاکید داشته باشد. ارزش های سازمانی از طریق محرک ها منتشر می شوند (لاتم و سو چان 2014).

براهمین اساس، پاداش برای خلاقیت می تواند محرک و سر
نخی برای افرادی باشد که باید دیدگاه رفتار کاری خود را
از بیان سودمندی با تاکید بر تازگی تغییر دهند.

چندین موضوع در هم تنیده در این جا وجود دارد: دو مولفه
خلاقیت، اثر پاداش های خارجی بر بروز خلاقیت و رابطه
بین خلاقیت و عملکرد شغلی. هدف ما ارتباط این
موضوعات به یک دیگر با ترکیب نظریه پردازش اطلاعات
انگیزی (کوندا 1990) با نظریه کارگزاری (اشندارت
1980، کانگ و یانثوری 2011، ویزمن، کوز-رودریگز،

گومز-مجیا (2012) برای بررسی یک سوال می باشد:
چگونه خلاقیت ناشی از پاداش بر رابطه بین خلاقیت و عملکرد تاثیر می گذارد؟ آمبیل و همکاران ضمن بررسی نقش انگیزش درونی در خلاقیت، نقش مثبت پاداش های خارجی را در فرایند خلاقیت بسته به اطلاعات موجود در پاداش خارجی تاکید کردند. گیلفورد نیز با نگاهی بر اساس ویژگی های شخصیتی فرد خلاق، خلاقیت را مجموعه ای از توانایی ها و خصایصی میداند که موجب تفکر خلاق میگردد "فرایند خلاقیت در تعامل فرد با محیط شکل میگیرد؛ محیط منجر به تحریک فیزیکی و اجتماعی میشود و

خلاقیت را در اعضا تقویت میکند در حال حاضر خلاقیت منجر به کسب مزیت رقابتی برای سازمان میشود و سازمانها برای پرورش کارکنان خلاق در مسیر توسعه محصولات و خدمات جدید با هم رقابت میکنند. (Jones, 2003, p.1257) ” نقش مهمی در توسعه آتی کشورها ایفا میکند. مطالعات قبلی در مورد خلاقیت، بر این دیدگاه تأکید دارد که خلاقیت، عامل مهمی در توانایی رقابت و توسعه ملی است. از اوایل دهه 1950 به بعد، تصور و باور سنتی و غیر علمی از خلاقیت به عنوان نبوغ، جای خود را به دیدگاه جدیدی داد که حاصل تحقیقات و پژوهشهای علمی

و نظاممند صاحب-نظران خلاقیت از جمله مکینون ، تیلور ، مازلو ، بارون ، تورنس و آلتشولر است. بر اساس این دیدگاه، خلاقیت استعدادی بالقوه و همگانی است و میتوان با شناخت عوامل مؤثر بر آن، آن را پرورش داد و شکوفا کرد" (Altshuller, 1984, p.17).

خلاقیت

پژوهشهای متعددی در زمینه سنجش ارتباط میزان خلاقیت افراد و عوامل مختلف جمعیت شناختی انجام شده است که نتایج متفاوتی را نسبت به هم ارائه کرده‌اند. نوآوری، عملی کردن اندیشه‌های نو و بدیعی است که از خلاقیت ناشی

میشود. متخصصان مدیریت، «نوآوری» را مترادف با «ابداع» میدانند و معتقدند نوآوری فرایند پایانی خلاقیت و به عبارتی جلوه و نمود بیرونی آن میباشد که به صورت یک محصول یا تولید بدیع و تازه آشکار می‌شود. به زعم آنان، آن چه موجب نوآوری می‌شود، توان خلاقیت فرد است که او را به سوی نوآوری در کار و تولید میکشاند. "در واقع، نوآوری تبدیل خلاقیت و ایده‌های نو به عمل و نتیجه است. پشتوانه اصلی نوآوری در همه ابعاد آن داشتن و ارایه ایده‌های نو است (Wonglimpiyart, 2004, p.230)، " غالباً نوآوریها از جستجوی آگاهانه و هدفمند به دنبال فرصتهای

جدید حاصل میشوند و این فرآیند با تحلیل این فرصت‌ها

آغاز میشود (Kuratko&Hodgetts, 2001,

p.133). در موقعیت امروزی نوآوری سازمانی اهمیت بسیار

زیادی برای پیروزی و بقای شرکتها در امر رقابت دارد؛ زیرا

نوآوری به مثابه عنصری تعیینکننده برای شرکتها در این

موقعیت عمل میکند. "نوآوری چیز نو و یا ارتقا یافته‌ای است

که در یک سازمان به منظور ایجاد ارزش افزوده چه به طور

مستقیم برای سازمان و چه به طور غیرمستقیم برای مشتریان

انجام میپذیرد, Business Council of Australia, "

1993, p.3 بر این مبنا، نوآوری میتواند جنبه‌های مختلفی به

خود بگیرد. از جمله اینکه میتوان نوآوری را به عنوان « فرایند ایجاد فناوری جدید فرایند بهبود و ارتقای فناوری موجود»، و «فرایند تبدیل فرصت‌ها به بهره برداری عملی» دانست " (Wonglimpiyart, 2004, p. 230) اساساً نوآوری از دیدگاه مدیریتی، فرایندی است که از ایده شروع و به انتشار تجاری بهبود رویهها و روشهای نو در تولید محصول یا خدمت جدید خاتمه میابد. "نوآوری در ارایه محصول، شامل تولید، معرفی کالاها و محصولات جدید به بازار است و مهمترین پشتوانه این امر داشتن ایدههای بکر و جدید است که با آن میتوان کالاها و فرایندهای جدیدی را

تولید و از آن برای بهره‌وری و کارآیی بیشتر سازمان استفاده کرد. یکی از رویه‌های این کار، فراهم کردن بستر لازم برای تشویق افراد سازمان به ارایه ایده و نوآوری است که سازمان یا شرکت تولیدی را به سمت نوآوری سازمانی سوق می‌دهد. امروزه، سازمان‌های آینده‌نگر با احساس حیاتی و ارزشمند بودن مغزافزار و یا در واقع منابع انسانی برتر، در پی جذب استعدادها، مهارت‌ها و خلاقیت‌های مورد نیاز خویش و تقویت و توسعه مستمر آنها هستند. ظهور و پاگیری این رویکرد نوین، حاصل تجربیات تلخ گذشته در زمینه ناکارامدهای: نظام‌های مدیریت سنتی، یادگیری استاد/ شاگردی،

فرایندهای غیرتخصصی تولید و عرضه، مدیریت‌های بسته و انفرادی، سادگی بافت و مناسبات بازار، محدود و اختصاصی بودن اطلاعات و در نهایت تأثیر مخرب ناهمپوشی‌های دانشی و تجربی نیروی انسانی بوده است. تا چندی پیش، اطلاعات مختصر و مهارت اجرایی افراد، برای انجام وظیفه محوله کفایت می‌کرد، چرا که نیروی انسانی تنها و تنها مجری اندیشه و خواسته مدیر خود بوده و قرار نبود در بهبودها، بهره‌وری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، کنترل‌ها و... مشارکت و سهم داشته باشد. برای مدیر، همین بسنده بود که مجری، رأس ساعت مقرر در محل کار حاضر شود، کلیدی را به کار

اندازد، اهرمی را بچرخاند، ماده یا قطعه‌ای را به تعداد و اندازه مورد نظر شکل دهد، کاری به کار دیگر مراحل و زیرفرایندها نداشته باشد، مقررات و قوانین را رعایت کند و در دسری برای مسئولان خود به وجود نیاورد. تفکر آن هم از نوع خلاق و انجام درست کار آن هم آمیخته با ابداع و نوآوری، جزو وظایف افراد نبود. آنها هنگامی که روال جاری را ادامه می‌دادند، واجد شرایط پذیرفته شده و معیارهای سنجش عملکرد بودند و هر نوع فعالیت خارج از این محدوده، دخالت در امور سیاست‌گذاری و مدیریت همه چیزدان تلقی می‌شد. در چنین وضعیتی، بدیهی است که نیاز

چندانی به آموزش‌های اصلی و تکمیلی و حتی بازآموزی
حین کار، احساس نمی‌شد و هر نوع فعالیت در این زمینه،
محدود به توصیه‌های مدیریتی بود. این تصویر خفقان‌آور،
نمایی روشن از انتظارات سازمان‌های سنتی از نیروی انسانی
خود است؛ نوعی نظم پادگانی که جایی برای خلاقیت
معقول باقی نمی‌گذارد. با تغییر شیوه‌های مدیریتی، تحول و
تعمیق مناسبات کار، دگرگونی روابط تولید و بازار، ورود
عامل تعیین‌کننده مشتری به عنوان شریک و نه خریدار
صرف، اهمیت حیاتی کیفیت و هزینه در بقا و سرانجام، تغییر
ساختار بینش و اهداف حاکم بر کسب و کار، انتظارات

سازمان‌ها نیز از حدود دانش، بینش، تجربه و عملکرد نیروی انسانی، تغییر یافت. در شرایط جدید، هر فرد در هر جایگاه سازمانی و با هر نوع وظیفه محوله، مسئول بهبود مستمر رویه‌های انجام کار، ناظر و کنترل‌کننده فرایند تولید محصول یا ارائه خدمت، عضوی از گروه انجام کار و تصمیم‌گیری تیمی، متعهد به شناسایی و حل مشکل، بخشی از فرهنگ سازمانی و در نهایت ارجمندترین سرمایه سازمان تلقی می‌شود.

خلاقیت و عملکرد

نظریه های مختلف خلاقیت در خصوص اثرات خلاقیت
(آماییل 1988، 1996، درازین و همکاران 1999، السباچ
و هاگردون 2006، پری اسمیت و شالی 2003، استرنبرگ
2001، وودمن و همکاران 193) می باشند. این نظریه ها
ناقص هستند زیرا آنها تاثیر خلاقیت را بر عملکرد بررسی
نمی کنند. فرآیند های روان شناسی و شناختی مربوط به
تازگی و سودمندی (گرانٹ و بری 2011، لیتچفلد 2008،
یان و زو 2008)، ابزاری برای درک این دو بعد از خلاقیت
مربوط به عملکرد هستند.

با استناد بر نظریه تنوع-انتخاب-احتباس خلاقیت، دانشمندان خاطر نشان کرده اند که تازگی القا کننده واریانس است در حالی که سودمندی کاهنده واریانس است (فورد و کانزی 2008، یان و زو 2008). تازگی و بداعت مستلزم تغییرات در تعداد ایده های تولید شده می باشد (دی درو و همکاران 2008، یان و زو 2008). این خود بخشی از خلاقیت است که افراد را ملزم می کند تا فراتر از متوسط، نرمال بودن و یا هنجار عمل کنند. این کار با قوانین، اسناد دارد ها، انتظارات نقش و هنجار های منطقی صورت می گیرد (گلانو 2011، وینر 2000). با این حال، ایده ها و راه حل ها که از هنجار

های فعلی منحرف هستند، قوانین سازمانی، سیاست های
فماوری و عملیات مربوطه بعید است که به صورت ارزشمند
واقع شوند (فورد و کوزنی 2008) و پیشنهاد کننده های آن
ها به صورت دیوانه وار تلقی می شود (وینر
2000). خلاقیت با در نظر گرفتن سودمندی این اطمینان را
به ما می دهد که افراد ایجاد ایده های خلاقانه کنند. فرایند
تولید ایده های کفید و سودمند موجب کاهش واریانس در
ایده های لحاظ شده می شود. این بعد خلاقیت برای کارایی
سازمانی حیاتی بوده و قادر به تولید ایده هایی است که

موجب بهبود فرایندها بدون انحراف از کاراکتر محصول و
یا عملکرد فرایند می شود (لیچفلد 2008، مارچ 1991).

از دیدگاه کارکنان، تعیین این که آیا سودمندی و تازگی
باید برای حل مسائلی که باید برای رسیدن به اهداف
سازمانی، که نیازمند پردازش اطلاعات موجود در سازمان
های خود می باشند وجود داشته باشید یا نه مهم است)
میشل و شودا (1995). مع هذا كراراً در تحقیقات مشاهده
کرده‌ام که تمام اشکال انگیزش، تاثیر یکسانی بر خلاقیت
ندارند. در واقع تحقیقات نشان می‌دهد که دو نوع انگیزش

وجود دارد: انگیزش درونی (کوندا 1998، نیکسون 1999)
و انگیزش بیرونی (نیکسون 1999). انگیزش درونی برای
خلاقیت اهمیت بیشتری دارد. اما اجازه دهید ابتدا انگیزش
بیرونی را بررسی کنیم. زیرا اغلب مشکلات مربوط به
خلاقیت در کسب و کار، ریشه در آن دارد. انگیزش بیرونی
از ورای یک شخص نشات می‌گیرد که می‌تواند
به دست آوردن پاداش یا اجتناب از تنبیه باشد. اگر رئیس
دانشمند مورد بحث قول پاداش مادی در صورت به نتیجه
رسیدن پروژه انعقاد خون را بدهد، مطمئناً وی برای یافتن راه
حل برانگیخته خواهد شد. و یا اگر تهدید به اخراج

در صورت عدم موفقیت شود، نیز برای یافتن راه حل
برانگیخته خواهد شد. اما این نوع انگیزش دانشمند مذکور را
«مجبور» خواهد ساخت که کار خود را برای به دست آوردن
چیزی مطلوب و یا اجتناب از چیزی رنج آور انجام دهد.
بدیهی است رایج ترین عامل انگیزش بیرونی که مدیران
به کار می برند، پول است که ضرورتاً نمی تواند افراد را از
خلاق بودن باز دارد، اما در بسیاری از موقعیتها کمکی هم
نمی کند. به ویژه وقتی که باعث شود افراد خود را اجیر یا
تحت انقیاد تلقی کنند. مهمتر آنکه، پول به تنهایی نمی تواند
در کارکنان احساسی نسبت به شغل ایجاد کند. پاداش نقدی

نمی‌تواند در علاقه‌مند ساختن افراد به کارشان در صورتی که قلباً آن را کسالت‌بار تلقی می‌کنند، معجزه کند. اما احساس و علاقه (میل درونی فرد برای انجام کاری) چیزی است که به انگیزش درونی مربوط است. به‌طور مثال، دانشمند مورد نظر اگر توجه خاصی به هموفیلی، روحیه مبارزه‌جویی شخصی یا میل به حل مسائلی که دیگران قادر به انجام آن نیستند، داشته باشد، کار برای وی توأم با نوعی چالش و لذت بوده و خود کار عامل انگیزش خواهد شد. در واقع طی تحقیقاتمان درباره خلاقیت، من، همکاران و دانشجویانم، شواهد زیادی بر له انگیزش درونی یافتیم. زمانی که افراد بدواً به واسطه

اشتیاق، رضایت و چالشی بودن کار برانگیخته شوند نه از
بیشترین خلاقیت را خواهند داشت. پس به طور خاص کدام
اقدامات مدیریتی بر خلاقیت تاثیر می گذارند؟ این اقدامات
را می توان در شش دسته کلی تقسیم بندی کرد: چالش،
آزادی، منابع، مشخصه های گروه کاری (نیو و استربرک
2006)، ترغیب سرپرستی (وینر 2000) و حمایت سازمانی.
این دسته بندیها نشات گرفته از دو دهه تحقیقات است که
تمرکز اصلی آن بر یک سؤال بوده است: ارتباط بین محیط
کار و خلاقیت چیست؟ آیا مدیران عالی قادر هستند کل
سازمان را پشتیبان خلاقیت سازند؟ پاسخ مثبت است. نتایج

تحقیقات جامعی را که اخیراً تحت عنوان بررسی وقایع گروه (گریک 1990) صورت گرفته، در نظر بگیرید: طی مدت دو سال، بیش از بیست و نه گروه را از هفت شرکت در سه صنعت تکنولوژی پیشرفته، محصولات مصرفی و شیمیایی مورد مطالعه قرار دادیم. با همراهی کردن هر گروه به صورت روزانه، از ابتدا تا انتهای یک طرح تحقیقاتی خلاق، ما تصویری از آنچه که در روند پیشرفت (ویا شکست) طرح رخ می‌داد، به دست می‌آوردیم. این کار را به وسیله دریافت گزارشهای روزانه محرمانه از افراد گروهها از طریق پست الکترونیک صورت می‌دادیم. در پایان هر

طرح و همچنین در مراحل مختلف آن، گزارشهای محرمانه متخصصان شرکت و اعضای گروه را برای ارزیابی سطح خلاقیت به کار رفته و میزان موفقیت کلی طرح، مورد استفاده قرار می‌دادیم. همان‌گونه که انتظار می‌رفت میزان موفقیت گروهها و شرکتهای در انجام کار خلاق بسیار متفاوت بود. سازمانی که در اینجا آنرا مرکز تحقیقاتی آلفا می‌نامیم، بستری مناسب و تمام‌عیار برای خلاقیت بود. مرکز تحقیقاتی آلفا فرمولهای جدیدی برای طیف وسیعی از محصولات مصرفی و صنعتی به شرکت مادر عرضه کرد. اما از بسیاری جهات اعضای گروه توسعه این مرکز افرادی عادی بودند.

آنها تحصیلات عالی داشتند، اما نه بیش از کارکنان سایر شرکتهای مورد بررسی. شرکت از لحاظ مالی عملکرد خوبی داشت، اما نه بسیار بهتر از اکثریت شرکتهای دیگر. آنچه که این شرکت را متمایز ساخته بود، کیفیت رهبری، در سطح مدیریت عالی و سطح گروه بود. نحوه تشکیل گروهها توسط مدیران، ارتباط و حمایت از کار، آنها را قادر ساخته بود تا سازمانی به وجود آورند که در آن خلاقیت دائماً برانگیخته شود. ما بارها مشاهده کردیم که مدیران این شرکت هماهنگی و تطابقی بسیار عالی بین افراد و مشاغل ایجاد کرده بودند. بعضاً اعضای گروه در ابتدا اعتمادبنفس

لازم را برای مواجهه با چالشی که با آن روبرو بودند، نداشتند. اما اشتیاق و علاقه آنها با درگیر شدن عمیق در کار دائماً افزایش می‌یافت. مدیران آنها می‌دانستند چگونه ترکیبی هماهنگ از آنها و مشاغلشان به وجود آورده و از این طریق بیشترین بهره را از توانمندیهای آنها حاصل کرده، سطح مهارتهای آنها را افزایش داده و قابلیت‌های تازه‌ای در آنها ایجاد کنند. اما مدیران مراقب بودند که اختلاف بین وظایف کارکنان و تواناییهای آنها بیش از حد لازم نباشد. علاوه بر این، مدیران مرکز تحقیقاتی آلفا از ابتدای شروع طرح‌های تحقیقاتی با گروه‌ها در زمینه روشن ساختن هدفها

همکاری می کردند. اما هدفهای نهایی توسط مدیران مشخص می شدند. سپس به گروهها در سطح عملیات روزمره اختیار زیادی داده می شد تا خود در مورد توسعه محصول تصمیم گیری کنند. طی پروژه، رهبران گروهها و مدیران سطح بالا به صورت دوره ای تطابق کارهای انجام شده با هدفهای کلی را بررسی می کردند. اما به افراد آزادی واقعی در زمینه دستیابی به هدفها داده می شد. در مورد طرح و ساختار گروه کاری، هرگروه این مرکز شامل اعضایی با تخصصهای مختلف و زمینه قومی متفاوت بود. (هرچند گروهها نسبتاً کوچک بوده و اعضای آنها بین پنج تا نه نفر

بود) بعضاً این تنوع منجر به مشکلات ارتباطی می‌شد. اما اغلب این تنوع منجر به ادراکات تازه شده و موجب می‌شد تا گروهها به طیف وسیع‌تری از روشهای نیل به هدفها دست یابند. به‌عنوان مثال، یک گروه مسئول ابداع روشی تازه برای ساختن بخشی اساسی از یکی از مهمترین محصولات شرکت بود. از آنجایی که مدیران مرکز آگاهانه گروهی با تخصصهای متنوع ایجاد کرده بودند، اتفاقاً یکی از اعضا توأمأ دارای زمینه‌های تخصص فنی و حقوقی بود. او متوجه شد که گروه می‌تواند با به‌ثبت رساندن اساس ایده خود باعث شود که شرکت مزیت رقابتی قابل توجهی در بازاری

جدید به دست آورد. به علت آنکه اعضای گروه حمایت متقابلی از هم داشتند، این عضو علاقه و اشتیاق زیادی به همکاری نزدیک با مخترع مربوطه داشت. برای بررسی ارتباط تازگی با عملکرد، کارکنان باید بدانند که یک سیگنالی به جز نوآوری باید باشد که آن‌ها بتوانند عملکرد مناسب داشته باشند. پاداش برای خلاقیت شیوه‌ای برای روشن شدن این سیگنال است.

اثر تعدیل کننده پاداش برای خلاقیت

سوال اصلی این مقاله به بررسی رابطه بین پاداش و خلاقیت می پردازد. بیشتر تحقیقات فعلی (دال و همکاران 2011، جرج 2007) بر پاداش های خارجی به عنوان پیش نیاز خلاقیت تاکید کرده اند طوری که موجب افزایش یا کاهش بروز خلاقیت می شوند. مورد اول به خوبی از نظر تجربی توسط ایزنبرگر تایید شده است در حالی که مورد دوم در حد نظری است زیرا پاداش های خارجی اثر مثبتی بر انگیزش درونی دارند.

یکی از راههای موفق موجود برای سازمانها در راستای نوآوری و خلاقیت بیشتر، سرمایه‌گذاری آنها در جهت ارتقای توانایی کارکنان شان در راستای خلاق تر شدن می باشد. سازمانی که صرفاً با تکیه بر طرحها و نقشه های رفتارهای معین و ثابت کار می کند، یک نظام اجتماعی بسیار آسیب پذیر است. امروزه ، کار بیشتر مبتنی بر دانش و کمتر سخت گیرانه شده است. در این زمینه، کارکنان می توانند از طریق توانایی در خلق ایده های جدید و استفاده از این ایده ها به عنوان بلوک های ساختمانی برای ایجاد محصولات، خدمات و فرآیندهای کاری جدیدتر و بهتر، به

ارتقای عملکرد شرکت کمک نمایند. بسیاری از متخصصین و افراد آکادمیک این دیدگاه را تأیید می کنند که ابتکارات و نوآوری های فردی در رسیدن به موفقیت های سازمانی بسیار مؤثر است. به منظور ایجاد یک روند مداوم و دنباله دار از ابتکارات و نوآوری، کارکنان باید هم مایل و هم قادر به نوآوری باشند. نوآوری های فردی در بسیاری از اصول مدیریتی شناخته شده یک اصل اساسی به شمار می رود: نمونه هایی از این اصول مدیریتی شناخته شده به قرار ذیل هستند: مدیریت کل کیفیت (مگ) لوگیموهریس، 1977؛ ایگیوآکمپان، بور 2004، برنامه های ارتقای

مداوموسیک، 1998 ، کیزین امامی، ریسک
شرکتیالفرینگ (1986، 2003) (سنگ ، 1990) در این
مطالعه به این موضوع پرداخته شده است که چگونه رهبران
می توانند بر نوآوری و خلاقیت افراد زیر دست شان تأثیر
گذار باشند. بسیاری از تحقیقات رفتاری بر روی
نوآوری های فردی، بر خلاقیت تمرکز داشته اند ، به عنوان
مثال بر این نکته تأکید داشته اند که چگونه رهبران می توانند
تولید ایده های جدید را تحریک نمایند، اما اینکه چگونه و
چه زمانی ایده های خلاقانه به اجرا درآیند، که بخش مهمی
از فرآیند نوآوری را تشکیل می دهد، مورد تحقیق و پژوهش

قرار دارد. در این تحقیق رفتارهای موجود در زمینه خلق ایده های جدید و اجرای این ایده ها به عنوان عناصر مهم رفتارهای خلاقانه مورد بررسی قرار گرفته است. همانگونه که قبلاً بیان شد تأکید بر رفتارهای خلاقانه کارکنان و نقشی است که رهبران در توانمند سازی و ارتقای این رفتارها ایفا می نمایند. تحقیقات قبلی نشان داده است که رفتارهای خلاقانه کارکنان بیشتر به تعامل آنها با دیگران در محل کار بستگی دارد. (اندرسون و دیگران، 2004؛ شالی، 2003). به طور کلی، رهبران می توانند تأثیر زیادی بر رفتارهای کاری کارکنان داشته باشند (یوکل 2000). رفتار خلاقانه

یک استثناء به شمار نمی رود. به عنوان مثال باسدور، 2004، بیان می کند که در شرکتهای آتی، کار آترین رهبران دارای خصوصیت ذیل هستند: به افراد کمک می کنند ... تا از طریق یک فرآیند خلاقیت کاربردی که شامل نوآوریهای مداوم و تعریف مسائل و مشکلات جدید، حل این مشکلات و به کار گرفتن راه حل های جدید است، سبک ها و شیوه های متفاوت شان را هماهنگ کرده و به صورت یکپارچه در آورند. علیرغم توافق کلی بر اهمیت رهبران در تحریک نوآوری های فردی، در ادبیات تحقیق، تشابه و همخوانی کمتری در تحقیقات مربوط به رهبران و نوآوری

مشاهده می شود. تحقیقات مختلف مربوط به نوآوری، تأثیر رفتار رهبران را با استفاده از مدل‌های مربوط به نتایج عملکردی مورد بررسی قرار می دهند، یعنی به جای نتایج مربوط به نوآوری، رفتارهای رهبران را که تأثیر مثبت بر کارآیی و کارآمدی دارند مورد بررسی قرار می دهند.

براساس یک نمونه خاص از فصل نامه رهبری، (لیگوان 2004)، بدین نتیجه رسیدند که نمی توان انتظار داشت که الگوهای موجود رهبری (که برای پیش‌بینی عملکرد در سیستم‌های معمولی طراحی شده است) بتوانند به طور کامل

برای رهبری بر افراد خلاق مورد استفاده و کاربرد قرار
گیرند. همچنین همانگونه که قبلاً ذکر شده اغلب تحقیقات
موجود و بررسی شده، بر خلاقیت کارکنان تمرکز داشته
است، در حالیکه تحقیقات کمتری اجرا و کاربرد ایده‌های
جدید را مورد بررسی قرار داده‌اند. محققین موضوع
خلاقیت، اغلب محدوده وسیعی از عوامل را در
تحقیقات‌شان مورد بررسی قرار می‌دهند و غالباً معیارهای
بسیار محدودی از یک رفتار واحد رهبر را به عنوان یک
عامل خاص در بین سایر عوامل مورد بررسی قرار داده‌اند،
(کوپر 2003) هنوز هیچ نتیجه خاصی از تحقیقات مرتبط با

نوآوری بدست نیامده است که نشان دهد کدام یک از رفتارهای رهبران بیش از سایر رفتارها، از اهمیت برخوردار است. مطالعه حاضر قصد دارد تا بینش وسیعتری را نسبت به نقش رهبران در نوآوری‌های فردی فراهم نماید. این مطالعه ترکیبی از مصاحبه‌های دقیق و سوابق تحقیقاتی موجود برای کشف آن دسته از رفتارهای خاص رهبران که احتمال می‌رود منجر به ارتقای رفتارهای نوآورانه کارکنان می‌شود، استفاده می‌کند. این تحقیق در مورد شرکتهای خدماتی دانش بر انجام شده است (مهندسین، IT، معماری، مشاوره، تحقیقات بازار). سهم شرکتهای خدماتی دانش بر از تعداد

کل شرکتها ، دائماً در حال افزایش است و نقش قابل ملاحظه‌ای در توسعه اقتصادی دارند.

خدمات دانش بر در مقایسه با سایر بخش‌ها، دارای ماهیتی نامحسوس و ناهمگن و دارای قابلیت فساد هستند. چنین شرکتهایی نیاز شدیدی به ارتقای مداوم دارند و خلاقیت بخشیدن به رفتار کارکنان در این مجموعه‌ها بسیار اهمیت دارد. امروزه، سازمان‌های آینده‌نگر با احساس حیاتی و ارزشمند بودن مغزافزار و یا در واقع منابع انسانی برتر، در پی جذب استعدادها، مهارت‌ها و خلاقیت‌های مورد نیاز خویش

و تقویت و توسعه مستمر آنهایند. ظهور و پاگیری این رویکرد نوین، حاصل تجربیات تلخ گذشته در زمینه ناکارامدهای : نظام‌های مدیریت سنتی ، یادگیری استاد/ شاگردی، فرایندهای غیرتخصصی تولید و عرضه، مدیریت‌های بسته و انفرادی، سادگی بافت و مناسبات بازار، محدود و اختصاصی بودن اطلاعات و در نهایت تأثیر مخرب ناهمپوشی‌های دانشی و تجربی نیروی انسانی بوده است. تا چندی پیش، اطلاعات مختصر و مهارت اجرایی افراد، برای انجام وظیفه محوله کفایت می‌کرد، چرا که نیروی انسانی تنها و تنها مجری اندیشه و خواسته مدیر خود بوده و قرار

نبود در بهبودها، بهره‌وری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، کنترل‌ها و... مشارکت و سهم داشته باشد. برای مدیر، همین بسنده بود که مجری، رأس ساعت مقرر در محل کار حاضر شود، کلیدی را به کار اندازد، اهرمی را بچرخاند، ماده یا قطعه‌ای را به تعداد و اندازه مورد نظر شکل دهد، کاری به کار دیگر مراحل و زیرفرایندها نداشته باشد، مقررات و قوانین را رعایت کند و در دسری برای مسئولان خود به وجود نیاورد. تفکر آن هم از نوع خلاق و انجام درست کار آن هم آمیخته با ابداع و نوآوری، جزو وظایف افراد نبود. آنها هنگامی که روال جاری را ادامه می‌دادند، واجد شرایط پذیرفته شده و

معیارهای سنجش عملکرد بودند و هر نوع فعالیت خارج از این محدوده، دخالت در امور سیاست گذاری و مدیریت همه چیزدان تلقی می شد. در چنین وضعیتی، بدیهی است که نیاز چندانی به آموزش های اصلی و تکمیلی و حتی بازآموزی حین کار، احساس نمی شد و هر نوع فعالیت در این زمینه، محدود به توصیه های مدیریتی بود. این تصویر خفقان آور، نمایی روشن از انتظارات سازمان های سنتی از نیروی انسانی خود است؛ نوعی نظم پادگانی که جایی برای خلاقیت معقول باقی نمی گذارد.

در این تحقیق ترکیبی از مصاحبه‌های دقیق و تحقیقات انجام شده قبلی برای تهیه فهرستی از رفتار رهبران و سبک‌های رهبری مورد استفاده قرار گرفت. در این مطالعه ترکیبی از مصاحبه‌های دقیق و سوابق تحقیقاتی موجود برای کشف آن دسته از رفتارهای خاص رهبران و سبک‌های رهبری که احتمالاً "منجر به ارتقای رفتارهای خلاقانه کارکنان می‌شود، استفاده شده است. مصاحبه دقیق یک تکنیک تحقیقاتی کیفی است که به خصوص برای اهداف اکتشافی همچون ارائه پیشنهاداتی در مورد یک موضوع خاص مفید است (چرچیل 1990) و تکنیک تحقیقاتی مناسب برای

موضوعات نسبتاً کشف نشده به شمار می رود (ایشن هارد
1989). استفاده از سوابق تحقیق، برای تکمیل کردن نتایج
یک تحقیق مقدماتی مفید است (کوربین و اسرتاس 1990)
در این روش، از اطلاعات میدانی برای تئوریزه کردن رفتار و
سبک رهبری، تولید ایده جدید و اجرای این ایده ها استفاده
شده است. از آنجا که در شرکتهای خدمات دانش بر، تأکید
بر کارکنان است، لذا ابتدا چگونگی انتخاب این گروه را از
بین جمعیت شاغل و چگونگی انتخاب افراد برای مصاحبه
تشریح آنگاه روش و چگونگی جمع آوری آمار توضیح داده

خواهد شد. از نتایج مصاحبه ها و سوابق تحقیق برای رسیدن به فهرست رفتار رهبران استفاده شده است.

فرض 2ب: پاداش برای خلاقیت موجب تعدیل رابطه بین اهمیت و عملکرد می شود طوری که سطوح بالای پاداش مربوط به رابطه ضعیف تر بین اهمیت و عملکرد می باشد.

تا کنون بر اساس اطلاعات بر گرفته از تئوری پردازش اطلاعات، (کوندا 1990، نیکرسون 1980)، پیشنهاد می شود که پاداش برای خلاقیت می تواند یک سرنخ و عامل تحریک کننده باشد طوری که می تواند پشتیبانی برجسته

ای برای خلاقیت به عمل بیاورد. پیشنهاد ما بر این است که این سرnx بتواند موجب تغییر تاکید و دیدگاه افراد بر بیان خلاقیت شود طوری که به دست یابی به اهداف عملکرد توسط کارفرمایان تاثیر بگذارد تا استفاده از خلاقیت خود برای رسیدن به اهداف ذاتی. مطابق با تئوری پردازش اطلاعات، کوندا 1990، فرض ما بر این است که کارکنان تحت شرایط پاداش دریافتی برای خلاقیت، خصوصیات بدیع و جدید خود را بروز نمی دهند. بلکه آن ها دیدگاه خود را تغییر می دهند طوری که اهداف عملکرد سازمانی را برآورد می کند. در عین حال، با تغییر توجه به طرف ایده

های با اهمیت زیاد، توجه اندکی به اهمیت و عملکرد واقعی معطوف می شود. استفاده از پاداش های خارجی می تواند موجب ایجاد واکنش های جبرانی در کارفرمایان شود. ایده های جدید که به عنوان اهداف سازمانی مطرح هستند تولید شده و این در حالی است که تاکید ویژه ای به رفتار های مفید می باشد. در صورتی که خلاقیت به عنوان یک شاخص عملکردی که ترکیبی از نوآوری و اهمیت در یک مقیاس است، بعید است که بتوان تغییر را شناسایی کرد. بر همین اساس، فرضیه نهایی ما به شرح زیر است

فرض 2 ج: نقش تعدیل کننده پاداش برای خلاقیت در رابطه خلاقیت عملکرد در صورتی برجسته تر است که نوآوری و اهمیت به صورت گسسته باشد تا این که به صورت یک واحد در نظر گرفته شود.

روش ها

چون شاخص های خلاقیت منتشر شده به دو بعد خلاقیت ارتباط دارند (الدمن و کاکینگ 1996)، نیاز به تفکیک دو بعد برای تست فرضیات خود داریم. از این روی از شاخص های خلاقیت با توصیه های هینکین برای توسعه

شاخص های معتبر بهره می بریم. مطابق با این ایده، خلاقیت در همه افراد نهفته است و شرکت کننده در مطالعات ارزشیابی افرادی تحصیل کرده پاره وقت و تمام وقت بودند.

جدول 1: عوامل موثر بر ایتیم های ارزیابی تازگی و

سودمندی

در این مطالعه دوازده شرکت کننده در مصاحبه از طریق نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند . (لیست شرکتهای انتخاب شده برای تحقیق در ضمیمه آورده شده است) هریک از شرکت کنندگان ، در یک شرکت خدماتی

کوچک دانش بر (کمتر از 100 نفر پرسنل) ، نقش مدیر و / یا کارآفرین (مالک شرکت) را ایفا می نمودند (آوسن 2000) شرکت های دانش بر را چنین تعریف می کند:

"شرکت هایی هستند که عمده کار آنها دارای ماهیت فکری بوده و کارکنان دارای کیفیت بالا ، بخش عمده نیروی کار آنها را تشکیل می دهند ". (هیلوپ 2005)، کارکنان علمی را چنین تعریف می کند: " افرادی که کار آنها عمده دارای ماهیت فکری و غیر روتین بوده و مستلزم استفاده از دانش و خلق دانش است ". بر اساس این تعریف، دامنه وسیعی از مشاغل را می توان به عنوان مشاغل دانش بر تعریف کرد ،

که این مشاغل، شامل وکیلان و حقوق دانان ، مشاوران ،
طراحان نرم افزار IT / ، مدیران تبلیغات ، حسابداران ،
محققین ، مهندسين و معماران می گردد. تمام شرکت
کنندگان در مصاحبه، به عنوان بخشی از کار روزانه شان، به
رهبری گروهی از کارکنان نیز می پرداختند. از آنجایی که
یکی از هدفهای این تحقیق یافتن این موضوع بود که کدام
دسته از رفتار رهبران موجب تغییر و تفاوت در تولید ایده و
رفتار اجرایی کارکنان می شود ، تصمیم گرفته شد که هم با
رهبرانی که موجب انگیزش رفتار نوآورانه کارکنان شده
بودند و هم رهبرانی که صراحتاً بر این موضوع تاکید نداشتند

و یا به نتایج نامطلوبی در زمینه نوآوری کارکنان دست یافته بودند ، مصاحبه به عمل آید. این رویکرد در مرحله تحقیقات مقدماتی، توسط روش شناسان توصیه شده است تا تناقضات آشکار شود و راه حل های مناسبی به دست آیند. از سه مشاور متخصص که شناخت کاملی از شرکتهای مورد نظر داشتند ، درخواست شد که مدیران یا کارآفرینانی را پیشنهاد کنند که برخی از آنها در تحریک رفتار نوآورانه کارکنان موفق بوده و برخی دیگر چندان موفق نبوده‌اند. برای اطمینان از اینکه جذابیت اجتماعی (یعنی بیانی که افراد ممکن است از آن استفاده کنند تا خودشان را به عنوان فردی که موجب

ارتقای رفتار نو آورانه در سایرین شده است جلوه دهند) تحت کنترل بوده و اطمینان از این که مشاوران دانش کافی برای قضاوت در مورد میزان تاثیر گذاری فرد بر انگیزش رفتار نوآورانه سایرین داشته اند، صراحتاً از مشاورین خواسته شد که تنها بر روی روابط کاری فکر کنند، یعنی افرادی که حداقل به مدت سه سال آنها را می شناخته اند. لذا با پنج نفر از مدیران دارای عملکرد خوب و هفت نفر از رهبران دارای عملکرد متوسط که حاضر به مشارکت شدند، تماس حاصل شد. جدول (2) نشان می دهد که مصاحبه شوندگان از بین محدوده وسیعی از بخش ها شامل محققین،

مهندسين ، مشاورين ، آا و حسابداران انتخاب شده اند. در اين تحقيق، از روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است، بطوریکه محقق به دنبال رسیدن به پاسخ سوالات تحقيق بوده و تجزيه و تحليل آنها را مبنای کار خود قرار داده است. مصاحبه های چهره به چهره با استفاده از یک فرمت سازمان نیافته در دو قسمت، انجام شد. ابتدا از هر کدام از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا شیوه و سبک رهبری خود را توضیح دهند، و بگویند که نوآوری چه نقشی در شرکت آنها ایفا می نماید، و کارکنان چگونه در نوآوری شرکت می نمایند. بعد از این سئوالات عمومی، مصاحبه

شوندگان به بیان آزادانه نگرش‌ها و رفتارهای خود به عنوان یک رهبر صحبت کنند، تشویق شدند.

پاسخ‌های اولیه مصاحبه‌شوندگان و کنجکاوی برای شرح و تفصیل بیشتر، سمت و سوی مصاحبه را تعیین نمود. کوشیده شد تا در مورد تأثیر بالقوه شیوه رهبری مصاحبه‌شونده بر تولید ایده‌های جدید توسط کارکنان و رفتار اجرایی آنان، توضیحات بیشتری ارائه شود. در بخش دوم مصاحبه برای مصاحبه‌شونده آشکار شد که هدف از مصاحبه، کشف این مطلب بوده است که چگونه رهبران، تولید ایده‌های جدید و

رفتارهای اجرایی را در بین کارکنانشان تشویق نموده اند .
آنگاه سئوالات مستقیم بیشتری در مورد اینکه چگونه یک
فرد می تواند این رفتارها را تشویق و یا از آنها ممانعت نماید،
پرسیده شد . مصاحبه ها به صورت متوسط 90 دقیقه به طول
انجامید . یادداشت های جامع از جواب های ارایه شده تهیه
گردید و مصاحبه ها فوراً بعد از هر جلسه از روی نوار پیاده
شد . سئوالات تکمیلی نیز به وسیله تلفن و ایمیلدر موقع لزوم
پرسیده شد . مصاحبه به عنوان ابزار جمع آوری اطلاعات
بیشترین کاربرد را در جمع آوری اطلاعات موردنظر در این
تحقیق داشته است . گزارشهای جمع آوری شده از مصاحبه

ها به صورت فشرده مورد مطالعه قرار گرفت تا امکان تشکیل گروه‌های مشترک معنی دار فراهم شود. بخشی از تحقیق به فرآیند کد گذاری اختصاص یافت. تفاوت‌های موجود در گروه‌ها مورد بحث قرار گرفته و رفع شدند. همانگونه که (استراس و کوربین 1990) توصیه کرده بودند، سوابق تحقیقاتی موجود به عنوان پیش زمینه‌ای برای این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت و از روش تاکسونومی (یاکی 2000) در مورد "رفتار مدیریتی" به عنوان اولین طبقه بندی رفتارهای رهبران استفاده شد. این تاکسونومی شامل 14 مفهوم رفتار رهبری بود (جدول ضمیمه 1) که از تحقیق

تجربی و قضاوت های متخصصین استخراج شده است . این روش، توضیحاتی را که در مورد کارهایی که رهبران در کار روزانه خود انجام می دهند ارائه می نماید و به نظر می رسد که این تاکسونومی، بسیاری از رفتارهای مرتبط رهبران را شامل می شود . با استفاده از این روش به عنوان پایه و اساس کار، گروه بندی رفتارهای مرتبط رهبران بیشتر مشخص شد و برای تناسب داشتن با پاسخهای مشابه، مورد بررسی قرار گرفت .

طرح اصلی مطالعه

برای کاهش نگرانی‌ها در مورد ارزیابی روش، ما اقدام به جمع‌آوری داده‌ها از هر دو کارکنان و ناظران آن‌ها کردیم. عملکرد زیردستان توسط ناظران ارزیابی می‌شود. ما از ناظران خواستیم تا اقدام به ارزیابی از خلاقیت زیردستان خود کنند طوری که نوآوری را از اهمیت متمایز کند و از این روی یک ارزیابی پیوسته از خلاقیت زیردستان با استفاده از روش ال‌دمن در اختیار بگذارد. از اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها و همچنین از سوابق تحقیقاتی موجود، برای ایجاد گروه‌های جدید بالقوه و بررسی تناسب داشتن آنها با گروه‌های موجود استفاده شد. این فرآیند رفت

وبرگشتی، که بین داده های ناشی از مصاحبه ها و تئوری ها و سوابق تحقیقاتی موجود در حرکت بود، منجر به تهیه فهرست سیزده موردی از رفتارهای رهبری گردید که با تولید ایده جدید توسط کارکنان و اجرای آن ایده ها توسط آنها مرتبط بودند. پنج مورد از رفتارهای رهبری یا کلمعرفی کرده بود، در فهرست نهایی وجود داشتند (کنترل، مشاوره، تفویض اختیار، قدردانی، و پاداش دادن). سایر رفتارها هر گاه که احساس شد زائد هستند حذف شدند، و یا هر گاه به طور کافی منعکس کننده صحبت های مصاحبه شوندگان نبودند، مجدداً تعریف شدند. اعمال رهبری معرفی شده

توسط (یاکل 2002) یعنی «حمایت» ، «اطلاع رسانی» ،
«شفاف نمودن وظایف» ، باز تعریف شدند تا با فرضیات ما
تناسب بیشتری داشته باشد و مجدداً به این شکل نامگذاری
شدند: «حمایت از نوآوری» ، «تحریک به اشاعه دانش» ،
«واگذاری وظایف». سایر اعمال رهبریاکادر این فهرست
نهایی وجود نداشتند ، چرا که این اعمال از مصاحبه ها
استنتاج نمی شدند و در سوابق تحقیقاتی موجود که رهبری
را به نوآوری فردی ارتباط می داد نیز یافت نشدند. در عوض
، سایر رفتارهایی را که از مصاحبه ها استنتاج می شدند و در
این تحقیق به آنها اشاره شده است ، به لیست اضافه شده اند.

این رفتارها شامل: «ایجاد بینش» و «مدل سازی نقش نوآورانه» بودند. همچنین به منظور یافتن سبک‌های رهبری که به نوعی منجر به رفتار خلاقانه کارکنان می‌شوند، از طبقه بندی سبک‌های رهبری که در آن به 11 نوع سبک رهبری اشاره شده است (جدول ضمیمه 2) و مقایسه آن با طبقه بندی رفتار رهبران که توسط پرفوسوریتگان انجام شده، استفاده گردید. با استفاده از این روش، گروه بندی سبک‌های مرتبط رهبران بیشتر مشخص شد و برای تناسب داشتن با پاسخهای مشابه، مورد بررسی قرار گرفت. از اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها و همچنین از سوابق تحقیقاتی

موجود ، برای ایجاد گروههای جدید بالقوه و بررسی تناسب داشتن آنها با گروههای موجود استفاده شد . این فرآیند رفت و برگشتی ، که بین داده های ناشی از مصاحبه ها و تئوری ها و سوابق تحقیقاتی موجود در حرکت بود، منجر به تهیه فهرست چهار موردی از سبک‌های رهبری گردید که با تولید ایده جدید توسط کارکنان و اجرای آن ایده ها توسط آنها مرتبط بودند.

نمونه

مطابق با آگستل و همکاران 2000 و مادجر 2008 که خاطر نشان کرده اند هر گونه کارمند در یک شغل می تواند ایده های خلاق داشته باشد، ما اقدام به بررسی خلاقیت کارکنانی که در شرکت کار می کردند کردیم. شرکت که در شمال چین واقع شده است توسط یک اپراتور مدل مدیریت می شود. موسسان عملیات جهانی توسط ارزش های خود سازمان و مدیریت خلاقانه در صنعت رهبری می شوند. سبک های رهبری « تحول گرا یا تبدیلی »، « موقعیتی یا اقتضایی »، «دموکراتیک یا مشارکتی» و «خدمتگزار» سبک های رهبری هستند که در این تحقیق به عنوان سبک های

رهبری که می‌توانند منجر به خلاقیت و نوآوری کارکنان شوند، اشاره کرد. نهایتاً تحلیل‌ها برخی احتمالاتی را آشکار کرد که می‌توانند بر رفتار نوآورانه تأثیر بگذارند. در بخش بعدی در مورد نتایج به دست آمده بحث خواهد شد. نمونه شامل 46 درصد مرد و 54 درصد زن بودند و میانگین سنی 30.72 بود. بیشتر افراد دارای تحصیلات اکادمیک بودند در حالی که 26 درصد دارای تحصیلات راهنمایی بودند و 17 درصد دارای حداقل لیسانس بودند. به طور متوسط شرکت‌کننده‌ها دارای 9.96 سال تجربه بودند. 50 نفر از ناظران دارای سن متوسط 39 سال بودند و 57 درصد مرد بودند.

روش

از شرکت کننده ها خواسته شد تا پرسش نامه ها را طی ساعات کاری پر کنند. یک مشاور تحقیق به سوالات و در خصوص درک ایتام های مربوط به پرسش نامه ها پاسخ می داد طوری که می توانستند تا پرسش نامه ها را پر کنند. ناظران ارزیابی خود را از نواوری، اهمیت، خلاقیت ترکیبی و عملکرد در یک جلسه یک ماه بعد از تکمیل پرسش نامه خلاقیت ارایه کردند.

شاخص ها

نسخه زبان انگلیسی همه شاخص ها به زبان پینی با روش ترجمه برگشتی تبدیل شد. همه متغیر ها به جز عملکرد در مقیاس 6 نقطه ای لیکرت رتبه بندی شدند. عملکرد با استفاده از مقیاس 7 نقطه ای اندازه گیری شد. چون ناظران اقدام به رتبه بندی شرکت کننده ها کردند، خصوصیات مقیاس با استفاده از الفا کرونباخ و نیز آنالیز فاکتور تاییدی برای کنترل اثرات ناظر ارزیابی شد.

(ترجمه صفحات پایانی موجود نیست)