رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی
دورهٔ ۳، شمارهٔ ۱۰، پاییز ۱۳۹۴
ص ص : ۱۹ – ۹

ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان

مریم مختاری دینانی *
استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران
(تاریخ دریافت : ۰۴ / ۰۲ /۱۳۹۴ ، تاریخ تصویب : ۰۶ / ۰۸ / ۱۳۹۴)

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران ورزشی و فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان با خلاقیت کارکنان آن وزارتخانه بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و جامعهٔ آماری تحقیق شامل ۹۵۰ نفر از مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود که از بین آنها با استناد به جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و تصادفی، ۲۷۴ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، از سه پرسشنامهٔ خلاقیت تورنس (۱۹۵۹)، فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) و سبک رهبری باس و آولیو (۲۰۰۰)، و برای تحلیل داده‌ها، از رگرسیون ساده و چندگانه استفاده شد. نتایج نشان داد نوع سبک رهبری مدیران در ورزش و فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی با خلاقیت کارکنان این سازمان‌ها ارتباط مثبت و معنادار دارد ($P\leq ۰/۰۵$) و این دو متغیر قابلیت پیش‌بینی خلاقیت کارکنان را دارند.

واژه‌های کلیدی

تحول‌آفرین، خلاقیت، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، مدیر.

* -نویسنده مسئول : تلفن: ۰۹۱۲۷۰۱۵۵۶۸
Email: Mokhtaridinani@gmail.com

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]

مقدمه

گیلبرتسون (۲۰۰۰) هفت عامل اساسی و عمدهٔ رهبری، انگیزش افراد، امکانات مالی، اهداف، خلاقیت، ساختار و مهارت را عوامل حیاتی در موفقیت سازمان‌های ورزشی می‌داند (۱۰). این در حالی است که نوع سبک رهبری و ایجاد انگیزش در افراد توسط رهبر نسبت به سایر موارد اهمیت ویژه‌ای دارد. در ضمن در سال‌های اخیر بهره‌وری سازمانی به‌عنوان یک نهضت عظیم ملی در اولویت‌های کشور قرار گرفته است. سازمان‌های ورزشی نیز به‌منظور کسب جایگاه مناسب در صحنهٔ ملی و بین‌المللی به‌دنبال ایجاد الگوی مناسب برای کسب بهره‌وری بالا در فعالیت‌های مربوطه‌اند و در این بین، نیروی کار توانمند و خلاق به‌عنوان یک عامل حیاتی بسیار مهم در بهره‌وری مدنظر مدیران این سازمان‌ها قرار گرفته است. ازاین‌رو به‌نظر می‌رسد استفاده از خلاقیت نیروی کار موجود، می‌تواند موجبات بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان را فراهم کند.

از خلاقیت تعابیر متعدد و متنوعی ارائه شده است؛ برای مثال، سانتروک[1] (۲۰۰۴) خلاقیت را توانایی اندیشیدن دربارهٔ امور به راه‌های تازه و غیرمعمول و رسیدن به راه‌حل‌های منحصربه‌فرد معرفی کرده است (۲). به اعتقاد تورنس[2] (۱۹۸۹) خلاقیت مرکب از چهار بعد سیالیت[3](توانایی برقراری رابطهٔ معنادار بین فکر و اندیشه و بیان، که براساس تعداد افکار یا راه‌حل‌ها در یک زمان مشخص اندازه‌گیری می‌شود)، ابتکار[4] (توانایی تفکر به شیوهٔ غیرمتداول و خلاف عادت رایج که همراه با جواب‌های غیرمعمول، عجیب و زیرکانه است)، انعطاف‌پذیری[5] (توانایی تفکر به طرق مختلف برای حل یک مسئلهٔ جدید) و بسط[6] (توانایی توجه به جزییات در حین انجام یک فعالیت) است (۱).

با این همه در کنار ضرورت برخورداری سازمان از کارکنان خلاق، نقش رهبری مدیران، جایگاه مهمی در مدیریت سازمان دارد. در همین زمینه، سبک رهبری به‌عنوان مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران را که مبتنی بر چهار عامل، یعنی نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم است، در تعیین جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان مؤثر می‌دانند (۱۷). در زمینهٔ سبک رهبری مدل‌های مختلفی ارائه شده که یکی از معروف‌ترین آنها مدل باس و اولیو[7] (۲۰۰۰) است. در این مدل ابعاد سبک رهبری به سه بخش تحول‌آفرین، تبادلی و عدم‌مداخله‌گر تقسیم می‌شود (۴) که بخش اول آن (رهبری تحول‌آفرین) مدنظر این پژوهش است. رهبری تحول‌آفرین درصدد است از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر، به حرکت وادارد (۵). از سوی دیگر، علاوه‌بر رهبری تحول‌آفرین، برای پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود و توسعهٔ جریان نوجویی و نوآوری در سازمان، توجه به فرهنگ سازمانی، الزامی است (۸). رابینز[8] (۲۰۰۵) فرهنگ سازمانی را به‌عنوان سیستمی از مفاهیم و عقاید مشترک بین اعضای سازمان که تعیین‌کنندهٔ رفتار آنها نسبت به یکدیگر و افراد خارج از سازمان است، تعریف می‌کند (۱۶). تاکنون مدل‌های مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های آن ارائه شده است. در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و همکاران (۲۰۰۶) که نسبت به مدل‌های دیگر

1. Santrock
2.Torrance
3.Fluency
4.Originality
5.Flexibility
6.Elaboration
7.Bass and Avolio
8.Robbins

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]

فرهنگ سازمانی جدیدتر و کامل‌تر است، استفاده شده است. براساس این مدل، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی شامل مشارکت (توانمندسازی کارکنان از طرف سازمان مبتنی بر گروه‌های کاری)، سازگاری (یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی به‌عنوان مزیت سازمان)، مأموریت یا رسالت (داشتن درک روشن از اهداف و جهت) و پایداری (ارزش‌ها و نظام‌های شکل‌دهندهٔ یک فرهنگ قوی در سازمان) است (۷).

به عقیدهٔ قیرمایی[1] (۲۰۱۰) فرهنگ سازمانی تفکرات، احساسات و اعمال سازمان را تعیین می‌کند و بر تمامی جنبه‌های سازمان از جمله خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد (۹). نگوین و شانکس[2] (۲۰۰۹) خلاقیت را به‌عنوان یک فرایند روانی که شامل تولید مفاهیم و عقاید بدیع و جدید است، تعریف می‌کنند (۱۵). بررسی مطالعات انجام‌گرفته در زمینهٔ خلاقیت کارکنان سازمان، نشان‌دهندهٔ وجود ارتباط بین این متغیر با متغیرهای مختلف است که گاهی از آنها به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر بهبود وضعیت خلاقیت کارکنان در سازمان‌های مختلف نام برده شده است. به‌طور نمونه، قاماسوغلو و آیلسو[3] (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت فردی و نوآوری سازمانی» دریافتند که بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان رابطهٔ مثبت و معناداری وجود دارد و رهبری تحول‌آفرین از طریق توانمندسازی روانی، خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و رابطهٔ مثبتی با نوآوری سازمانی دارد (۱۱). همچنین نتایج پژوهش وانگ و رود[4] (۲۰۱۰) و نیز هاک[5] و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت کارکنان رابطه‌ای مثبت دارد و شدت این رابطه به هماهنگی رهبر و وجود جوی نوآورانه در سازمان بستگی دارد. به‌عبارت دیگر، زمانی‌که 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 (۲۳، ۱۲). از طرف دیگر، براساس یافته‌های پژوهشی نگوین و محمد[6] (۲۰۱۱) سبک رهبری اثربخش به نوع فرهنگ سازمانی بستگی دارد و سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی بیشترین سهم را در فرهنگ سازمانی دارد و رهبران می‌توانند اعمال مدیریت دانش و توسعهٔ نوآوری سازمانی را مستقیم یا به‌طور غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تحت تأثیر قرار دهند (۱۴). اسکرولاواج، سانگ و لی[7] (۲۰۱۰) و نیز میلیسا و چی‌سون[8] (۲۰۱۱) در پژوهش‌های خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی به‌ترتیب با نوآوری سازمانی و نیز رهبری تحول‌آفرین و عملکرد و خلاقیت کارکنان ارتباط دارد و این رابطه زمانی قوی‌تر می‌شود که رهبران با کارکنان روابطی حمایتی داشته باشند و از وظایف و کار آنها حمایت کنند (۲۱، ۱۳). شوقی و مرتضوی[9] (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود دریافتند که ارتباط معناداری بین سبک رهبری با خلاقیت کارکنان وجود دارد (۲۰). الزواره (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود نشان داد که رابطه‌ای قوی و مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت وجود دارد، به این معنا که هرچه رفتار رهبری تحول‌آفرین بیشتر باشد، میزان خلاقیت اعضای هیأت علمی بیشتر خواهد بود (۳). در مورد تحقیقات انجام‌گرفته در این زمینه در حوزهٔ ورزش، نتایج تحقیقات تجلی و همکاران (۲۰۱۴) بر روی مدیران ورزشی و نیز نادریان و رهبری (۲۰۱۴) روی مربیان ورزشی نشان داد که به‌ترتیب ارتباط قوی معناداری بین سبک رهبری با خلاقیت سازمانی مدیران و

1. Ghirmai
2. Nguyen and Shanks
3. Gumusluoglu and Ilsey
4. Wang and Rode
5. Haq
6. Nguyen and Mohamed
7. Skerlavaj and Lee
8. Millissa and Chi-Sum
9. Shoghi and Mortezavi

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]

نیز خلاقیت مربیان ورزشی وجود دارد و سبک رهبری می‌تواند پیش‌بینی‌کنندهٔ قوی برای خلاقیت کارکنان و مربیان ورزشی باشد (۲۲). نتایج مطالعات پژوهشگر نشان می‌دهد با اینکه در سال‌های اخیر توجه به عوامل مؤثر بر توفیق سازمانی در سازمان‌های ورزشی قابل‌توجه بوده، هنوز هم مطالعات مرتبط با سازمان‌های ورزشی به‌ویژه حوزهٔ ستادی وزارت ورزش و جوانان و در متغیرهای مدنظر این پژوهش اندک است.

پیچیدگی‌های دنیای امروز ورزش، سازمان‌های ورزشی را در زمینهٔ رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو کرده و مدیران را به‌عنوان برنامه‌ریزان و رهبران سازمانی با چالش‌های متعددی مواجه ساخته است. در این بین نقش سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و خلاقیت (نوآوری)، به‌عنوان سه عامل مهم اثرگذار بر بهره‌وری سازمان‌ها، حائز اهمیت بوده و بالندگی سازمان، ارتقای عملکرد، موفقیت در برنامه، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی و کاهش هزینه‌ها و اتلاف منابع را به‌دنبال داشته و مشوق عمل‌گرایی است. ازاین‌رو به‌نظر می‌رسد بیش از گذشته این موضوع نیاز به مطالعه دارد (۱). با توجه به اینکه موفقیت سازمان‌های امروزی از جمله سازمان‌های ورزشی تا حدود زیادی به خلاقیت و نوآوری مدیران و آشنایی آنها با این مقولهٔ مهم متکی است، لازم است مدیران ورزشی از فرایند مدیریت خلاقیت در سازمان تحت مدیریت خود آگاه باشند و از طریق فرایندهایی آن را تشویق کنند تا بتوانند کارکنانی کارامد و اثربخش داشته باشند. از سوی دیگر، با توجه به اینکه فرهنگ هر سازمان ممکن است به‌عنوان عاملی در میزان خلاقیت افراد در سازمان مشارکت داشته باشد، یکی از چالش‌های اصلی پیش روی مدیریت امروزی سازمان‌های ورزشی، توسعهٔ فرهنگ سازمانی است که در آن بر نوآوری، تغییر و خلاقیت تأکید می‌شود. بنابراین در شرایط حساس کنونی و با توجه به تغییرات و تحولات سریع دنیا و نیاز اجتناب‌ناپذیر به تطابق با پیشرفت و تغییرات علوم، هدف این پژوهش، بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران ورزشی حوزهٔ ستادی وزارت ورزش و جوانان و فرهنگ سازمانی آن وزارتخانه با خلاقیت کارکنانش بود. بر این اساس پژوهش حاضر به‌دنبال پاسخ به این پرسش است که آیا سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران ورزشی حوزهٔ ستادی وزارت ورزش و جوانان با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم بر آن وزارتخانه با خلاقیت و نوآوری کارکنانش ارتباط دارد یا خیر و اینکه متغیرهای پیش‌بین این پژوهش قابلیت پیش‌بینی خلاقیت کارکنان وزارتخانهٔ مذکور را دارند یا خیر.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش در دستهٔ تحقیقات همبستگی قرار می‌گیرد که به‌صورت میدانی اجرا شد.

جامعهٔ آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعهٔ آماری تحقیق شامل ۹۵۰ نفر از مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود که با استناد به جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و تصادفی، ۲۷۴ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد. برای اطمینان بیشتر، ۳۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۲۷۰ پرسشنامه تکمیل و جمع‌آوری شد.

به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های ۲۰ سؤالی سبک رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰)، پرسشنامهٔ ۶۰ سؤالی استاندارد خلاقیت تورنس[1] (۱۹۵۹) و پرسشنامهٔ ۶۰ سؤالی فرهنگ سازمانی دنیسون[2] (۲۰۰۰) استفاده شد (۲۰، ۶، ۴). این پرسشنامه‌ها قبلاً در

1.Torrance
2.Denison

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]

تحقیقات فراوان استفاده شده و روایی و پایایی آنها بارها تأیید شده است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، محقق با حضور در محل وزارت ورزش و جوانان و هماهنگی با ادارهٔ کل منابع انسانی، به توضیح مختصر هدف پژوهش و توزیع پرسشنامه‌ها و سپس جمع‌آوری آنها پرداخت.

داده‌های حاصل با استفاده از شیوه‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی تجزیه‌وتحلیل شد. در بخش آمار توصیفی از فراوانی نسبی، میانگین و انحراف معیار، و در بخش آمار استنباطی از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف به‌منظور تعیین نرمال بودن داده‌ها و نیز روش‌های آماری رگرسیون ساده و چندگانه استفاده شد. به‌علاوه، در این تحقیق سعی شده است که سه پیش‌فرض اساسی رگرسیون (تصادفی بودن مشاهدات، نرمال بودن داده‌ها و آمارهٔ دوربین واتسون برای سنجش فرض استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی‌شده توسط معادله در رگرسیون) رعایت شده و ذکر شود.

نتایج و یافته‌های تحقیق

همان‌گونه‌که نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد، در این پژوهش ۴۱/۳ درصد آزمودنی‌ها را مردان و ۵۸/۷ درصد آنان را زنان تشکیل می‌دهند. همچنین، بیشترین گروه نمونه را کارکنانی تشکیل می‌دهند که دارای تحصیلات لیسانس هستند (۳۹/۸ درصد)، درحالی‌که تنها ۹ درصد از کارکنان شرکت‌کننده در تحقیق حاضر تحصیلات زیردیپلم داشتند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		درصد
جنسیت	مرد	۴۱/۳
	زن	۵۸/۷
مدرک تحصیلی	فوق‌لیسانس و دکتری	۱۴/۹
	لیسانس	۳۹/۸
	فوق‌دیپلم	۳۶/۳
	زیردیپلم	۹
سن	زیر ۲۵ سال	۱۲/۳
	۳۰-۲۶ سال	۲۳/۵
	۳۵-۳۱ سال	۲۲/۷
	۴۰-۳۶ سال	۱۸/۷
	بالای ۴۰ سال	۲۲/۸
سابقهٔ کار	زیر ۱۰ سال	۵۰/۶
	۱۰ تا ۲۰ سال	۳۷/۲
	بالای ۲۰ سال	۱۲/۲

براساس نتایج جدول ۲، میانگین نمرهٔ خلاقیت کارکنان وزارتخانه هم در آقایان و هم در بانوان کمتر از متوسط (نمرهٔ ۳) است.

با توجه به نتایج آزمون کولموگروف–اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن داده‌ها، چون سطح معناداری تمام مؤلفه‌ها بیشتر از α=۰/۰۵ است، توزیع کلیهٔ داده‌ها نرمال، و برای بررسی فرضیه‌های آماری مربوط به آنها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد.

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]

جدول ۲. وضعیت میانگین نمرهٔ خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان

	میانگین	انحراف معیار
مردان	۲/۸۹	۰/۴۵
زنان	۲/۹۵	۰/۳۶

جدول ۳. نتایج رگرسیون ساده برای پیش‌بینی خلاقیت از طریق سبک رهبری

متغیر پیش‌بین	F	R^2	ß	t	sig	آمارهٔ دوربین واتسون
رهبری تحول‌آفرین	۱۸/۰۲	۰/۳۲	۰/۳۱	۴/۲۴	۰/۰۰۱	۱/۹۷

براساس نتایج جدول ۳، با توجه به اینکه آمارهٔ دوربین واتسون (۱/۹۷) تقریباً به ۲ نزدیک است، تصدیق‌کنندهٔ فرض استقلال خطاها و استفادهٔ درست از رگرسیون در این مورد است. همچنین، بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان رابطهٔ معناداری وجود دارد {P≤۰/۰۵، F=۱۸/۰۲ و R^2=۰/۳۲} . به‌عبارت دیگر، سبک رهبری تحول‌آفرین با ضریب استاندارد بتای ۰/۳۱، توان پیش‌بینی معنادار برای خلاقیت کارکنان را دارد.

جدول ۴. نتایج رگرسیون ساده برای پیش‌بینی خلاقیت از طریق فرهنگ سازمانی

متغیر پیش‌بین	F	R^2	ß	t	sig	آمارهٔ دوربین واتسون
فرهنگ سازمانی	۲۱/۲۹	۰/۳۹	۰/۳۳	۵/۵۸	۰/۰۰۱	۱/۹۳

همان‌گونه‌که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان رابطهٔ معناداری وجود دارد {P≤۰/۰۵، F=۲۱/۲۹ و R^2=۰/۳۹}. به‌عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی با ضریب استاندارد بتای ۰/۳۳ می‌تواند پیش‌بینی‌کنندهٔ خلاقیت کارکنان در سازمان باشد.

جدول ۵. نتایج رگرسیون چندگانهٔ پیش‌بینی خلاقیت کارکنان از طریق فرهنگ سازمانی

متغیرهای پیش‌بین	F	R^2	ß	t	sig
رسالت سازمانی	۲۱/۲۲	۰/۳۹	۰/۱۴	۲/۱۹	۰/۰۴۱
انعطاف سازمانی			۰/۳۱	۱۷/۳۹	۰/۰۲۹
سازگاری سازمانی			۰/۳۶	۱۲/۸۴	۰/۰۳۶
مشارکت سازمانی			۰/۳۷	۱۹/۲۲	۰/۰۱۲

براساس نتایج جدول ۵ و بر مبنای ضرایب رگرسیون چندگانهٔ به‌دست‌آمده با روش ورود همزمان {P≤۰/۰۵، F=۲۱/۲۲ و R^2 =۰/۳۹} بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان رابطهٔ معناداری وجود دارد (P≤۰/۰۵). همچنین با توجه به نتایج جدول ۵، در مجموع فرهنگ سازمانی قادر به تبیین ۳۹ درصد از واریانس خلاقیت کارکنان است و براساس ضرایب بتای به‌دست‌آمده در معادلهٔ رگرسیون چندگانه، مؤلفه‌های مشارکت سازمانی با ضریب بتای۰/۳۷، سازگاری سازمانی (۰/۳۶)، انعطاف‌پذیری سازمانی (۰/۳۱) و رسالت سازمانی (۰/۱۴) به‌ترتیب بیشترین توان پیش‌بینی معنادار برای خلاقیت کارکنان را داشتند.

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]

جدول ۶. نتایج رگرسیون همزمان پیش‌بینی خلاقیت کارکنان از طریق سبک رهبری و فرهنگ سازمانی

متغیرهای پیش‌بین	B	SE	β	t	معناداری	R	R^2	SE	F	معناداری
متغیر ثابت	۱۰/۲۵	۳/۸۹	---	۲/۷۶	۰/۰۱۹					
رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۳۱	۰/۱۷۱	۰/۳۱	۴/۳۸	۰/۰۱۲	۰/۶۵۱	۰/۴۲	۹/۲۲	۸۶/۱۲	۰/۰۱۵
فرهنگ سازمانی	۰/۷۲۱	۰/۰۸۳	۰/۳۳	۷/۳۵	۰/۰۱۲					

براساس داده‌های جدول ۶، سبک رهبری تحول‌آفرین (β=۰/۳۱) و فرهنگ سازمانی (β=۰/۳۳) توان پیش‌بین معنادار خلاقیت کارکنان را داشتند ($P\leq$۰/۰۵). براساس نتایج تحلیل رگرسیون انجام‌گرفته ($P\leq$۰/۰۵، F=۸۶/۱۲) دو متغیر یادشده، ۴۲ درصد از واریانس خلاقیت کارکنان را به‌صورت معناداری تبیین کرده‌اند. بنابراین براساس نتایج به‌دست‌آمده، ترکیب متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و فرهنگ سازمانی قادر به پیش‌بینی خلاقیت در کارکنان وزارت ورزش و جوانان است.

بحث و نتیجه‌گیری

بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز، نیازمند برخورداری از رهبران توانمند، ساختار سازمانی منعطف و چابکی سازمان‌هاست. از طرف دیگر ارزش‌ها، باورها و هنجارهای جاری سازمان که در مفهوم فرهنگ سازمانی جلوه می‌کند، در توسعه و توفیق سازمان بسیار حائز اهمیت است. ضمن اینکه وجود کارکنان خلاق و نوآور گنجینهٔ باارزشی‌اند که می‌توانند سازمان را با دگرگونی‌های لحظه‌ای امروز به پیش ببرند. این مهم از طریق مدیرانی به‌وقوع می‌پیوندد که دارای سبک رهبری مناسبی باشند که به رشد خلاقیت کارکنان کمک کند. ازاین‌رو هدف اصلی این تحقیق، بررسی ارتباط بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. نتایج این تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری مدیران وزارت ورزش و جوانان با خلاقیت کارکنان آن وزارتخانه ارتباط معنادار وجود دارد. براساس یافته‌های به‌دست‌آمده در معادلهٔ رگرسیون ۳۱ درصد از تغییرات خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان توسط سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران آنها قابل پیش‌بینی است. بنابراین به‌نظر می‌رسد تناسب سبک رهبری مدیران با سازمان ورزش بتواند ظرفیت شکوفایی ایده‌های جدید و نوآوری و خلاقیت افراد سازمان را شکوفا کند. این نتیجه با یافته‌های الزواره (۲۰۱۲)، میلیسا و چی‌سون (۲۰۱۱)، نگوین و محمد (۲۰۱۱)، وانگ و رود (۲۰۱۰) و شوقی و مرتضوی (۲۰۱۲) همخوانی دارد (۲۳، ۲۰، ۱۴، ۱۳، ۳). در واقع، سبک‌رهبری تحول‌آفرین با مؤلفه‌های الهام‌بخشی و انگیزش‌دهی، برای کارکنان مسیر نیل به اهداف سازمانی را در جهت تلاش‌های همهٔ کارکنان ایجاد می‌کند. اتخاذ سبک رهبری مناسب، حلقهٔ اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی است. این موضوع می‌تواند به موقعیت مطلوبی منجر شود که در آن، کار انفرادی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی صورت گیرد و در عین حال کل سازمان، کارایی و کفایت مضاعفی پیدا کند. در همین زمینه، یافته‌های توصیفی پژوهش حاضر نیز نشان داد ۵۵ درصد از کارکنان وزارتخانه دارای مدرک لیسانس و بالاترند. این امر می‌تواند به اتخاذ رویکرد تحولی مدیران وزارتخانه کمک شایانی کند. به‌نظر می‌رسد برخورداری از کارکنان دارای سطح تحصیلات دانشگاهی بتواند مبانی

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]

دانشی تحول‌گرایی در امور را تسهیل کند و اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین از جانب مدیران وزارتخانه موجب بهبود به‌کارگیری ایده‌های نوین در بین کارکنان شود.

از دیگر نتایج این تحقیق می‌توان به قابلیت پیش‌بینی خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق فرهنگ سازمانی حاکم بر آن وزارتخانه اشاره کرد. براساس نتایج پژوهش حاضر، فرهنگ سازمانی حاکم بر وزارت ورزش و جوانان با خلاقیت کارکنان آن وزارتخانه ارتباط دارد و ۳۹ درصد از تغییرات خلاقیت، توسط فرهنگ سازمانی پیش‌بینی می‌شود. یافته‌های پژوهشی متعددی بر ارتباط و حتی گاهی اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان اشاره داشته‌اند. به‌طوری‌که عنوان شده است فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند از طریق توانمندسازی کارکنان، موجب احساس مسئولیت کارکنان و نقش‌آفرینی آنها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و در نهایت احساس آزادی عمل برای حل خلاقانهٔ مسائل شود. مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با تشکیل تیم‌های کاری و آموزش‌های مستمر کارکنان جو حمایت از ایده‌ها و نوآوری و خلاقیت در اجرای امور در جهت نیل به اهداف سازمانی ایجاد کنند. استفاده از شیوه‌های پرورش خلاقیت، مانند بارش مغزی در زمینهٔ کاری می‌تواند شیوهٔ مناسبی برای بهبود فرهنگ سازمانی موجود و دستیابی به محیطی مناسب برای توسعهٔ خلاقیت در کارکنان باشد. براساس مدل دنیسون (۲۰۰۶)، فرهنگ سازمانی را می‌توان در دو پیوستار تمرکز داخلی یا خارجی و ثبات یا انعطاف‌پذیری مورد سنجش قرار داد. سازمان‌هایی که بیشتر بر محیط خارجی تمرکز دارند، یعنی بر چشم‌انداز، اهداف و مقاصد، جهت‌گیری راهبردی و یادگیری سازمانی تأکید داشته و انعطاف بیشتری داشته باشند، یعنی بر توسعهٔ قابلیت‌ها، تیم‌سازی، توانمندسازی، ایجاد تغییر و مشتری‌گرایی تمرکز داشته باشند، دارای فرهنگی هستند که مشوق خلاقیت است. این نتایج با یافته‌های قیرمایی (۲۰۱۰)، وانگ و رود (۲۰۱۰) و اسکرولاواج، سانگ و لی (۲۰۱۰) همخوانی دارد (۲۳، ۲۱، ۹). آنها در پژوهش‌های خود دریافتند که از فرهنگ سازمانی می‌توان برای ترویج و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری استفاده کرد.

نتایج دیگر این تحقیق نشان داد ۴۲ درصد از تغییرات خلاقیت کارکنان وزارتخانه از طریق سبک رهبری مدیران و فرهنگ سازمانی آن وزارتخانه قابل پیش‌بینی است. از آنجا که براساس یافته‌های پژوهشی حاضر بیش از ۵۰ درصد از کارکنان وزارتخانه دارای سابقهٔ کمتر از ۱۰ سال هستند، به‌نظر می‌رسد این موضوع بتواند به شکل‌دهی و بهسازی فرهنگ سازمانی مناسب و نیز اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین کمک کند. در ضمن از آنجا که نزدیک به ۴۰ درصد از این افراد کمتر از ۳۰ سال دارند، آمادگی وزارتخانه را برای توسعهٔ توان خلاقیت و نوآوری در بین آنها افزایش می‌دهد. بنابراین، می‌توان گفت اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان از سبک رهبری تحول‌آفرین بهره ببرند، می‌توانند با تمرکز بر فرهنگ سازمانی بهبودیافته و مناسب فضای اجرایی ورزش، به توسعهٔ سازمان و خلاقیت کارکنان کمک کنند. این یافته با یافته‌های پژوهشی الزواره (۲۰۱۲)، شوقی و مرتضوی (۲۰۱۲)، میلیسا و چی‌سون (۲۰۱۱)، هاک و همکاران (۲۰۱۱) و نگوین و محمد (۲۰۱۱) همخوانی دارد (۲۰، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۳). در مورد نتایج این بخش از تحقیق می‌توان گفت، اولین مرحلهٔ ایجاد فرهنگ در سازمان، تعیین آرمان‌ها، آرزوهای بلند، ارزش‌ها و باورها از سوی رهبران سازمان است. پس از اینکه فرهنگ در سازمان به‌وجود آمد، با ایجاد تجربه‌های مشابه برای کارکنان، از درون سازمان، اقداماتی برای حفظ آن صورت می‌گیرد. در حقیقت رهبران سازمان از طریق گفتار و کردارشان معیارهایی را مشخص می‌کنند که این معیارها دربارهٔ این

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]

است که سازمان تا چه حد ریسک‌پذیر است؟ تا چه حد به کارکنان آزادی عمل می‌دهند و ... . موارد ذکرشده سبب می‌شود تا فرهنگ سازمانی شکل گیرد که می‌تواند ترغیب‌کنندهٔ خلاقیت و کارآفرینی یا مانعی در مسیر آن باشد. رهبران تحول‌آفرین قادرند فرهنگ سازمان خود را با ارائهٔ چشم‌انداز جدید و بازنگری در مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک، تغییر دهند. از نظر شاین (۲۰۰۳)، مهم‌ترین عامل ایجاد خلاقیت و نوآوری، توجه به فرهنگ سازمانی است. به‌عبارت دیگر، بازشکافی و بازشناسی فرهنگ سازمان و استفاده از قوت‌های آن، رمز بهبود خلاقیت سازمانی است (۱۹). امروزه در سازمان‌هایی که در آنها خلاقیت از ضروریات و عامل اصل بقاست، نقش رهبران بسیار مهم است. رهبران تحول‌آفرین از ترغیب ذهنی برای به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می‌کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران در عین تشویق پیروان به رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها، آنها را به سمت بررسی مجدد روش‌های سنتی حل مسائل سوق دهند. مطالعات نشان داده‌اند رهبر می‌تواند از طریق تأثیر بر ادراکات پیروان در جو حمایتی نوآورانه، بر رفتار خلاقانهٔ کارکنان تأثیر بگذارد. در چنین حالتی رهبر می‌تواند به‌وجودآورندهٔ محیط کاری برای تشویق خلاقیت و ایجادکنندهٔ جو حمایتی برای بیشتر فرایندهای خلاقانه باشد. از دیدگاه اسکات و بروس (۱۹۹۵)، رهبری و مدیریت امروزی باید محیطی به‌وجود آورد که به هر فردی اجازه دهد یاد بگیرد رشد کند، توسعه یابد، در کارها سهیم شود و پیشی گیرد (۱۸). با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان ضمن شناخت فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های ورزشی، سبک مدیریتی مناسبی را جهت رهبری و هدایت کارکنان اتخاذ کنند و از این طریق بسترهای لازم برای شکوفاسازی ایده‌های کارکنان را ایجاد کنند. شناخت ارزش‌ها و باورهای کارکنان و سازمان می‌تواند موجب ارائه و به‌کارگیری ایده‌ها، تجربه‌های موفق یا ناموفق، نوآوری‌ها و راهبردهای جدید کارکنان شود. تفویض اختیار به کارکنان شایسته، احساس استقلال و آزادی عمل در کارها را به آنها انتقال می‌دهد. تشویق‌های مادی و معنوی کارکنان و مشارکت بیشتر در فضای اجرایی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌تواند به تسهیل خلاقیت و ایجاد روحیهٔ انگیزشی کارکنان کمک کند.

تشکر و قدردانی

در پایان بر خود لازم می‌دانم از کلیهٔ مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان که اینجانب را در اجرای این پژوهش یاری دادند، کمال سپاسگزاری را داشته باشم.

منابع و مآخذ

۱. شوقی، بهزاد و مرتضوی، سید مصطفی (۱۳۹۱). "خلاقیت فردی و سازمانی". تهران: راز نهان، ص ۷۳.

۲. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۸). "تکنیک‌های خلاقیت فردی و گروهی". تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۱۹.

3. Alzawahreh, A. A. (2012). "Transformational leadership of superiors and creativity level among faculty members in Jordanian universities". Journal of Institutional Research South East Asia, 9(1), pp: 125-132.

4. Bass, B. M., Avoloo, B. J. (2000). "Potential biases in leadership measures: How prototypis, leniency and general satisfaction relate rating and rankings of

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]

transformational and transactional leadership". Construct Educational and Psychological Measurement, 49(12), pp: 112-132.

5. Bass, B. M., Bass, R. (2008). "The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications". 4th Edition. New York: Free Press, p: 144.
6. Denison, D. R. (2000). "Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change". In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.)", the handbook of organizational culture. London: John Wiley & Sons. In S. Cartwright & C: pp. 347–376.
7. Denison, D., Janovics, G., Young, G., Cho, J. H. (2006). "Diagnosing organizational cultures: validating a model and method". Working Paper, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland, pp: 1-33.
8. Dong, W., Zhongfeng, S., Dongtao, Y. (2011). "Organizational culture and knowledge creation capability". Journal of Knowledge Management, 15(3), pp: 363-373.
9. Ghirmai, T. K. (2010). "Understanding organizational culture and leadership – enhance efficiency and productivity". PM World Today, 7(1), pp: 1-14.
10. Gillberston, D. W. (2000). "Transformational leadership in Australasian sport organizations". New Zealand Innovation and Competitiveness Project, Wellington, New Zealand, p: 168.
11. Gumusluoglu, L., Ilsey, A. (2009). "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation". Journal of Business Research, 62(9), pp: 461-473.
12. Haq, I. U., Ali, A., Azeem, M. U., Hijazi, S. T., Qurashi, T. M., Quyyum, A. (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, 25(1), pp: 94-101.
13. Millissa, F. Y., Cheung, C. W. (2011). "Transformational leadership, leader support, and employee creativity". Leadership & Organization Development Journal, 32(7), pp: 656 – 672.
14. Nguyen, H. N., Mohamed, S. (2011). "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation". Journal of Management Development, 30(2), pp: 206 – 221.
15. Nguyen, L., Shanks, G. (2009). "A framework for understanding creativity in requirements engineering". Information and Software Technology, 51, pp: 655-662.
16. Robbins, S. P. (2005). "Essentials of organizational behavior". 8th Edition. Prentice Hall, Mishawaka, USA, p: 174.

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]

17.Rowold, J. (2009). "Relationship between leadership style and followers' emotional experience and effectiveness in the voluntary sector". Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 38(2), pp: 270-289.

18.Scott, S. G., Bruce, R. A. (1995). "Decision-making style: the development and assessment of a new measure". Educational and Psychological Measures, 55(5), pp: 818-831.

19.Shin S. J., Zhou J. (2003). "Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea". Academy of Management Journal, 46(6), pp: 703-14.

20.Shoghi, B., Mortazavi, S. M. (2012). "The relationship between managers' leadership style and employee creativity using Sashkin model". Archieves des Sience Journal, 65(9), pp: 118-131.

21.Skerlavaj, M., Song, J. H., Youngmin, L. Y. (2010). "Organizational learning culture innovative culture and innovations in South Korean firms". Expert Systems with Applications, 37(9), pp: 6390-6403.

22.Tajali, S. A., Safania, A. M., Moosavi, S. J. (2014). "The relationship between organizational culture and creativity in physical education experts in University of Applied Science and Technology". International Journal of Sport Studies, 3(11), pp: 1237-1245.

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

[Downloaded from ntsmj.issma.ir on 2025-09-03]