

رابطه فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت، مطالعه موردی:

مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی

محبوب شیخعلی زاده^۱

الهه پیرعلائی^۲

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی است.

روش شناسی: ۴۶ مدیر (میانگین سنی ۶/۱۷ ± ۳۷/۴) تربیت بدنی پرسش‌نامه‌های ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، فرهنگ سازمانی خلاقیت رندسیپ را تکمیل نمودند. پس از جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری همبستگی اسپیرمن، کروسکال - والیس و آزمون U مان - ویتنی اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌ها شد.

یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان داد که بین تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه‌گیری: در نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت که بین فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران همبستگی مثبت و معنی‌داری در سطح $\alpha = 0.01$ وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، خلاقیت، مدیران تربیت بدنی.

مقدمه

یکی از تحولات اساسی که در مدیریت امروزی شکل گرفته است، تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا قبل از دو دهه پیش چنین تصور می شد که سازمان‌ها ابزار عقلایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد در جهت دستیابی به اهداف بوده و دارای سطوح عمودی از بخش‌ها، قسمت‌ها و واحدها می باشند و مبتنی بر روابطی از قدرت هستند. ولی امروزه اذعان می‌شود که سازمان‌ها چیزی بیشتر از این موضوع بوده و توجه به موضوعاتی همچون جو سازمانی و فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌های نسبتاً جدیدی، در مطالعات سازمان و مدیریت نوین بیشتر مد نظر بوده و در دهه‌های اخیر به شدت فراگیر شده است (۱۴ و ۴۴). فرهنگ سازمانی^۱ شیوه خاص یا فضایی است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد و در واقع به آن سازمان شخصیت ویژه و منحصر به فرد می‌دهد، به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (۸). کووانتز و بوگلارسکی (۲۰۰۷) فرهنگ سازمانی را یک سری ارزش‌ها، عقاید یا رفتارهای ویژه‌ای که مشخصه مسیر افراد و تعامل گروه‌ها در جهت پیشرفت به سمت یک هدف مشترک، مطرح می‌نمایند (۳۶). از نظر جاسکیت و درسler (۲۰۰۷)، هال (۲۰۰۶) فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی، اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که به وسیله یک گروه یا سازمان حفظ شده و بر اندیشه و رفتار اعضای گروه و سازمان اثر می‌گذارد (۳۱ و ۳۳). به عقیده رابرت کوین برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (۱۱). از نظر گلوتم و همکارانش (۲۰۰۷)، فرهنگ سازمانی تعیین کننده تفکرات، احساسات و اعمال یک سازمان می‌باشد (۲۹) و بر روی تمامی جنبه‌های سازمان اثرگذار بوده و در هر سازمانی پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست (۱). چنانچه همین مقوله به عنوان یکی از مؤلفه‌های اثرگذار بر روی خلاقیت^۲ نیز است. رابینز معتقد است که خلاقیت به معنی توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین این ایده‌هاست (۱). نگوین و شانکس (۲۰۰۹) خلاقیت را به عنوان یک فرایند روانی که شامل تولید مفاهیم و عقاید بدیع و جدید است، تعریف می‌نمایند (۳۸). همان گونه که افراد از نظر میزان خلاقیت، با هم متفاوتند، سازمان‌ها هم از نظر خلاقیت و جامعه پوشانیدن به نظرات اعضای خود، در جهت ارائه خدمات یا روش‌های جدید، متفاوتند. به همین دلیل لازم است که مدیران از فرایند مدیریت خلاقیت در سازمان‌های ورزشی آگاه باشند و به وسیله فرایندهایی آن را تشویق نمایند، تا سازمان‌های ورزشی با به کارگیری خلاقیت بتوانند اثربخش شده و قادر باشند راه‌های جدیدتر، بهتر و خلاقتر انجام وظایف را بیابند. همچنین افزایش سطح خلاقیت سازمانی باعث می‌شود که سازمان‌ها در رویارویی با بحران‌ها انعطاف‌پذیرتر و به طور منطقی با مسائل و تنگناها برخورد کنند و در صورت نیاز به تغییر و تحول در سازمان، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال کنند. از آنجایی هم که عمده کار و فعالیت انسان‌ها در سازمان‌ها انجام می‌گیرد، مدیران می‌توانند ظهور خلاقیت را در سازمان‌ها

1 - Organizational Culture
2 - Creativity

با ایجاد زمینه‌های مناسب سرعت بخشند (۱) و این‌ها تحقق نخواهند پذیرفت، مگر این که خود مدیران ورزشی دارای افق‌های فکری خلاقانه باشند.

نتایج پژوهش‌های تو (۲۰۰۷)، ژو (۲۰۰۳)، مامفورد و همکاران (۲۰۰۲)، دس و پیکن (۲۰۰۰) نشان داد که حضور همکاران خلاق اثر مثبتی بر روی خلاقیت افراد دیگر در سازمان دارد (۴۵، ۴۲، ۳۷، ۲۶) و زمانی که مدیران سازمان، کارکنان را به صورت مکرر و مستقیم کنترل نمی‌کنند و بیشتر رفتارهای حمایتی را در پیش می‌گیرند این اثر مثبت بر روی خلاقیت کارکنان بیشتر و قوی تر خواهد بود (۴۲). براد واج و منون (۱۹۹۹) و فوس و تروپ من (۱۹۹۲) با توجه به نتایج تحقیقات خود عنوان نمودند که وقتی مکانیسم‌های بهبود خلاقیت سازمانی (تشویق رفتارهای تازه و بدیع، تغییرات خلاقیتی و کنترل اوضاع) بالا باشد، منجر به افزایش معنی‌داری در عملکردهای نوآورانه می‌شود (۲۵، ۲۸). کورتزبرگ و امابایل (۲۰۰۱) و شلی و پری اسمیت (۲۰۰۱) طی تحقیقاتی که در زمینه خلاقیت انجام دادند بیان داشتند که در موقعیت‌ها و محیط‌هایی که افراد در آن‌ها کار می‌کنند، عقاید با هم تلفیق می‌شوند و خلاق بودن در محتوای تیم‌هایی که به طور فزاینده‌ای در محیط‌های کاری امروز مهم می‌باشد، به وجود می‌آید (۳۵، ۴۲). وانگ و پانگ (۲۰۰۳)، شلی و همکاران (۲۰۰۰)، امابایل (۱۹۹۶) با توجه به تحقیقات خود عنوان نمودند که اقدامات مدیریتی اثر گذار بر روی خلاقیت کارکنان شامل: ۱- به چالش کشیدن کارکنان ۲- اعطای آزادی به زیر دستان ۳- ترغیب و تشویق سرپرستی ۴- حمایت سازمانی ۵- به وجود آوردن محیط انعطاف‌پذیر است (۴۶، ۴۱، ۴). شلی، ژو و اولدهم (۲۰۰۴) نیز عنوان نمودند که دادن پاداش به افراد در سازمان موجب می‌شود که افراد در هم‌چشمی سازمانی با دیگر افراد احساس ارزشمندی و غرور نمایند و در نتیجه میزان خلاقیت آن‌ها افزایش می‌یابد (۴۲). نتایج تحقیقات دنیسون و آدکینز (۲۰۰۷)، اسماعیل (۲۰۰۵)، ایگان (۲۰۰۵) و پروابیز (۱۹۹۸)، امابایل (۱۹۹۷) حاکی از آن بود که فرهنگ سازمانی بر خلاقیت و نوآوری افراد و سازمان‌ها اثر گذار است (۲، ۳۲، ۲۷، ۳۹، ۱۹). یافته‌های پژوهش بیلماز (۲۰۱۰) نشان داد که رفتار رهبر ارتباط مثبت و معناداری با خلاقیت سازمانی دار (۴۸). گومتلوگلو و ایلسو (۲۰۰۹) و شین و ژو (۲۰۰۳) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که در سطح فردی رهبری تحول‌گرا تاثیر مثبت و معناداری بر روی خلاقیت کارکنان (۳۰، ۴۳) و در سطح سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر روی نوآوری سازمانی دارد (۳۰). نتایج تحقیقات برسون و اولیو (۲۰۰۴) نشان داد که رهبران تحول‌آفرین چشم اندازی را جهت ایجاد ایده‌ها و امکانات جدید برای آینده در طی زمان بحران و تغییر، ترسیم می‌کنند و اغلب جهات راهبردی جدیدی خلق می‌کنند (۲۴). طبق نتایج تحقیق والاس و ویز (۱۹۹۵) مدیرانی که در بعد تحول‌گرایی نمره بالایی دارند، نمره فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمانشان نیز در سطح بالاتری قرار دارد (۱۰). اصانو (۱۳۸۳) و قربان زاده (۱۳۷۹) در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که مدرک تحصیلی، سابقه خدمت مدیران تفاوت معنی‌داری را در خلاقیت ایجاد نمی‌کند (۴). شریف زاده (۱۳۸۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین سابقه مدیریت و مدرک تحصیلی مدیران با میزان خلاقیت آنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۱۳).

با توجه به موارد بحث شده می‌توان نتیجه‌گیری کرد که فرهنگ سازمانی بر روی میزان خلاقیت افراد سازمان تأثیر گذار بوده و منجر به افزایش معنی‌داری در عملکردهای نوآورانه افراد می‌شود. بنابراین با توجه به ادبیات تحقیق مذکور، پژوهش حاضر نیز دنبال آن است که آیا فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با میزان خلاقیت مدیران ادارات تربیت بدنی در استان آذربایجان شرقی نیز رابطه‌ای دارد؟ همچنین این تحقیق به دنبال آن است تا با بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و خلاقیت مدیران ورزشی زمینه مطالعات بعدی را فراهم آورد و پیشنهادهای لازم، برای بهبود شرایط و عملکردهای مطلوب در سازمان‌های ورزشی را ارائه دهد.

روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد که به شکل پیمایشی با استفاده از ابزار پرسش‌نامه جمع آوری اطلاعات صورت پذیرفته است. جامعه آماری تحقیق حاضر را مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی ($N=50$) تشکیل می‌دهند و نمونه آماری پژوهش ($n=50$) برابر جامعه آماری است. با توجه به اینکه تمام جامعه آماری به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شده است، بنابراین روش نمونه از نوع سرشماری می‌باشد.

برای جمع آوری اطلاعات از پرسش‌نامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، فرهنگ سازمانی و پرسش‌نامه خلاقیت رندسیپ استفاده شده است.

از پرسش‌نامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی برای جمع آوری داده‌های مربوط به جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سوابق مدیریتی و سوابق خدمتی به صورت گویه‌های بسته استفاده شد. از پرسش‌نامه استاندارد شده فرهنگ سازمانی برای جمع آوری داده‌ها در بخش فرهنگ سازمانی استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل ۴۱ گویه با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (به ترتیب: خیلی کم=۱، امتیاز، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵) بوده و براساس مدل ویژگی‌های فرهنگ سازمانی رابینز^۱ (۱۹۹۱) که شامل ده مؤلفه: نوآوری (۵ گویه)، ریسک‌پذیری (۴ گویه)، رهبری (۴ گویه)، یکپارچگی و انسجام (۴ گویه)، حمایت (۴ گویه)، کنترل (۴ گویه)، هویت (۴ گویه)، سیستم پاداش (۴ گویه)، سازش با پدیده‌های تعارض (۴ گویه) و الگوهای ارتباطی (۴ گویه) است، ساخته شده است. اعتبار محتوا و پایایی آن در تحقیقات مختلف به صورت مطلوب گزارش شده است (۱۱، ۱۲، ۱۵).

از پرسش‌نامه خلاقیت رندسیپ برای جمع آوری داده‌ها در بخش خلاقیت استفاده شده است. پرسش‌نامه خلاقیت رندسیپ دارای ۵۰ گویه با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (به ترتیب: کاملاً مخالفم با امتیاز ۱، مخالفم با امتیاز ۲، متمتع با امتیاز ۳، موافقم با امتیاز ۴ و کاملاً موافقم با امتیاز ۵) می‌باشد. پرسش‌نامه خلاقیت رندسیپ^۲ در داخل کشور توسط کرد نوقایی در تحقیقی با عنوان «هنجاریابی پرسش‌نامه خلاقیت رندسیپ» مورد پژوهش قرار گرفت و نتایج نشان داد که میزان روایی^۳ پرسش‌نامه مذکور برابر 0.73 و میزان

1 - Robbins, S. P

2 - Rendsip

3 - Validity

پایایی پرسش نامه ۷۶/۰ می باشد و محقق در کل نتیجه گیری نموده است که این پرسش نامه هم از روایی و هم از پایایی مطلوب برخوردار می باشد (۱۶).

علیرغم استاندارد بودن پرسش نامه های فرهنگ سازمانی و خلاقیت برای اطمینان مجدد از پایایی^۱ پرسش نامه از روش آزمون - آزمون مجدد^۲ استفاده گردید و ضریب باز آزمایی پرسش نامه فرهنگ سازمانی برابر ۸۱/۲۰ = و پرسش نامه خلاقیت رندسیب برابر ۸۷/۲۰ = محاسبه گردید.

برای جمع آوری اطلاعات، پرسش نامه ها از طریق مکاتبات پستی و تعدادی از طریق پرسشگر برای مدیران جامعه مورد مطالعه ارسال گردید و برنامه ریزی های لازم در خصوص پیگیری و جمع آوری آن ها از طریق پست فراهم شده بود. در مرحله اول تعداد ۵۰ پرسش نامه برای مدیران نمونه آماری ارسال شد که از این تعداد ۲۸ پرسش نامه برگشت داده شد و در مرحله دوم مجدداً ۲۲ پرسش نامه برای مدیرانی که پرسش نامه های مرحله اول را برگشت ندادند ارسال گردید و با پیگیری های مکرر ۱۸ پرسش نامه در مرحله دوم جمع آوری شد و در کل ۴۶ پرسش نامه (۹۲ درصد) برگشت داده شد که تحت بررسی و ارزیابی نهایی قرار گرفتند. در این پژوهش از آمار توصیفی برای خلاصه کردن و طبقه بندی داده های خام و محاسبه میانگین، فراوانی، انحراف معیار و رسم نمودارها و جداول استفاده شد و برای تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق (فرهنگ سازمانی، مؤلفه های فرهنگ سازمانی و میزان خلاقیت مدیران) و متغیرهای جمعیت شناختی از آزمون های همبستگی اسپیرمن، آزمون های ناپارامتریک کروسکال - والیس (Wallis H-Kruskal) و u مان - ویتنی (Mann) Whitney U استفاده شده است.

نتایج و یافته های تحقیق

۱- جدول ۱ ویژگی های جمعیت شناختی مدیران مورد مطالعه در این پژوهش را نشان می دهد. با توجه به این که سوابق مدیریتی مدیران در ابتدا به شش دسته (۵ سال و کمتر، ۱۰-۱۵، ۱۱-۲۰، ۲۱-۲۵ و بیشتر از ۲۶ سال) تقسیم بندی شده بود، ولی بعد از جمع آوری داده ها به علت این که فراوانی دو طبقه آخر (طبقه ۲۱-۲۵ سال و طبقه بیشتر از ۲۶ سال) صفر بود به همین خاطر این دو طبقه با طبقه گروه چهارم (طبقه ۱۶-۲۰ سال) ادغام گردیدند و در کل سوابق مدیریتی به صورت چهار طبقه (۵ سال و کمتر، ۱۰-۱۵، ۱۱-۱۵ و ۱۶ سال و بیشتر) در نظر گرفته شد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران مورد مطالعه (N=۴۶)

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	آمار توصیفی	ارزش درصدی (%)
جنسیت	مرد	۱۰۰
سن	۳۰ سال و کمتر	۱۵ / ۲
	۳۱-۴۰ سال	۵۸ / ۷
	۴۱-۵۰ سال	۲۳ / ۹
	بالای ۵۰ سال	۲ / ۲
مدرک تحصیلی	دیپلم	۱۳
	فوق دیپلم	۱۷ / ۴
	کارشناسی	۶۵ / ۲
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴ / ۴
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۶۵
	سایر رشته‌ها	۳۵
سوابق مدیریتی	۵ سال و کمتر	۱۵ / ۲
	۶-۱۰	۵۸ / ۷
	۱۱-۱۵	۲۳ / ۹
	۱۶ سال و بیشتر	۲ / ۲
سوابق خدمتی	۵ سال و کمتر	۱۵ / ۲
	۶-۱۰	۱۵ / ۲
	۱۱-۱۵	۲۶
	۱۶-۲۰	۳۴ / ۸
	۲۱-۲۵	۴ / ۴
	بیشتر از ۲۶ سال	۴ / ۴

۲- اطلاعات حاصله از این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران جامعه مورد مطالعه ارتباط معنی داری وجود دارد. فرضیه تحقیق با توجه به ضریب همبستگی اسپیرمن $r = 0.922$ در سطح $\alpha = 0.01$ مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۲).

جدول ۲- رابطه بین فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران (ضریب همبستگی اسپیرمن)

شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	ضریب همبستگی اسپیرمن
فرهنگ سازمانی	۱۰۴ / ۴۶	۹ / ۷	۸۰	۱۲۸	$r = 0.922$
خلاقیت مدیران	۹ / ۴۲	۴	۱ / ۲۵	۱۶	

$(P < 0.01)$ سطح معنی داری * * $N = 46$

۳- در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران از طریق ضریب همبستگی اسپیرمن نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های نوآوری، رهبری، حمایت، کنترل، هویت، سیستم پاداش و الگوهای ارتباطی با میزان خلاقیت مدیران در سطح $\alpha = 0.01$ و بین مؤلفه‌های ریسک‌پذیری، یکپارچگی و انسجام و سازش با پدیده‌های تعارض با میزان خلاقیت مدیران در سطح $\alpha = 0.05$ ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد (جدول ۳).

جدول ۳ - ضریب همبستگی اسپیرمن بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران

شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	ضریب همبستگی اسپیرمن
نوآوری	۱۲	۲ / ۱۲	۸	۱۶	$r = 0.690^{**}$
ریسک‌پذیری	۹ / ۴۸	۱ / ۵	۷	۱۲	$r = 0.336^*$
رهبری	۱۰ / ۴۶	۲ / ۲۳	۷	۱۶	$r = 0.410^{**}$
حمایت	۱۰ / ۲	۱ / ۷۸	۷	۱۴	$r = 0.427^{**}$
یکپارچگی و انسجام	۹ / ۳۰	۱ / ۷۸	۶	۱۳	$r = 0.329^*$
کنترل	۱۰ / ۲۸	۲ / ۱۷	۵	۱۶	$r = 0.464^{**}$
هویت	۱۰ / ۳۰	۲ / ۰۹	۶	۱۶	$r = 0.396^{**}$
سیستم پاداش	۹ / ۶۳	۱ / ۷۶	۵	۱۳	$r = 0.415^{**}$
سازش با پدیده‌های تعارض	۱۰ / ۴۱	۱ / ۶۵	۶	۱۴	$r = 0.313^*$
الگوهای ارتباطی	۱۰ / ۶۵	۱ / ۵۴	۸	۱۵	$r = 0.447^{**}$

شاخص‌های آماری	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	ضریب همبستگی اسپیرمن
مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی	۹/۴۲	۴	۱/۲۵	۱۶	—
میزان خلاقیت مدیران					

($P < 0/01$) سطح معنی‌داری **

($P < 0/05$) سطح معنی‌داری *

۴- در تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران با میزان خلاقیت نتایج نشان داد که هیچکدام از متغیرها در سطح $\alpha = 0/05$ معنی‌دار نبودند و بین تک تک عوامل مذکور با میزان خلاقیت مدیران ارتباط معنی‌داری مشاهده نگردید (جدول ۴).

جدول ۴. ارتباط بین عوامل جمعیت‌شناختی با میزان خلاقیت مدیران

متغیرها	آماره آزمون	نوع آزمون
سن	$r = -0/154$ $Sig = 0/308$	ضریب همبستگی اسپیرمن
رشته تحصیلی	$U = 22$ $Sig = 0/852$	U مان - ویتنی
مدرک تحصیلی	$H = 6/72$ $Sig = 0/128$	کروسکال - والیس
سوابق خدمتی	$H = 3/90$ $Sig = 0/564$	
سوابق مدیریتی	$H = 0/953$ $Sig = 0/813$	

بحث و نتیجه گیری

نتیجه کلی پژوهش حاضر حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که با نتایج اسماعیل (۲۰۰۵)، ایگان (۲۰۰۵) و پروایز (۱۹۹۸) همخوانی دارد. با توجه به اینکه هیچ فکر با ارزشی در خلاء زاده نشده و نمی‌شود، بنابراین به وجود آمدن افکار و ایده‌های جدید، فضای فرهنگی مساعدی می‌طلبد. از نظر ادگار شاین، مهمترین عامل برای ایجاد خلاقیت و نوآوری و پیاده کردن یک برنامه بهسازی (بهبود و تحول)، توجه به فرهنگ سازمانی است. به عبارت دیگر، بازشکافی و بازشناسی فرهنگ سازمان و استفاده از نقاط قوت آن، رمز بهبود خلاقیت سازمانی است (۱۷ و ۹).

بین مؤلفه نوآوری سازمانی با میزان خلاقیت مدیران رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. نوآوری از طریق خلاقیت یک فاکتور مهمی در موفقیت و مزیت رقابتی سازمان‌ها می باشد (۴۷). یکی از عوامل بیرونی مؤثر در شکوفایی خلاقیت، به وجود آوردن فضای محرک، مستعد و بطور کلی خلاق است. اصولاً خلاقیت و نوآوری قادر به تبلور در محیط نامناسب و نامطلوب نخواهد بود. سازمان‌ها باید محیطی را ایجاد کنند که ظهور اندیشه‌های جدید و بکر را در مدیران و کارکنان پرورش دهند و همچنین با به کارگیری مدیران خلاق و نوآور موجبات ایجاد تغییرات اساسی و مطلوب در خود فراهم سازند. داشتن روحیه محافظه کارانه و مانوس شدن با روش‌ها و رویه‌های قدیمی، روح خلاقیت و نوآوری را در افراد تضعیف کرده و از بین می برد، بنابراین با آموزش و ارشاد، روحیه نوجویی و نوآوری را در افراد می توان ایجاد کرد و ضمن ارج نهادن به نظرات و رویه‌های قدیمی اجازه تغییر و تحول را به افراد نوآور داد. این یافته با نتایج براد واج و منون (۱۹۹۹) و فوس و تروپمن (۱۹۹۲) همخوانی دارد.

در تحقیق حاضر بین مؤلفه رهبری با میزان خلاقیت مدیران رابطه مثبت و معنی داری به دست آمد. امروزه در سازمان‌هایی که در آنها خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصل بقاست، نقش رهبران بسیار مهم است. رهبران تحول آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می کنند. 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 (۲۲). گومتلوگلو و ایلسو (۲۰۰۹) در بخشی از مقاله خود اظهار می دارند که رهبری می تواند از طریق تاثیر بر ادراکات پیروان در یک جو حمایتی نوآورانه بر رفتار خلاقانه کارکنان تاثیر بگذارد (۳۰) و در چنین حالتی رهبر می تواند به وجود آورنده محیط کاری برای تشویق خلاقیت (۲۰ و ۲۱) و ایجاد کننده جو حمایتی برای بیشتر فرایندهای خلاقانه باشد (۴۰). از دیدگاه اسکات و جف^۱ رهبری و مدیریت امروزی، باید محیطی به وجود آید که به هر فردی اجازه دهد یاد بگیرد، رشد کند، توسعه یابد، در کارها سهیم شود و پیشی گیرد (۳). یافته‌های حاصله در این بخش نیز با نتایج گومتلوگلو و ایلسو (۲۰۰۹)، برسون و اولیو (۲۰۰۴)، شین و ژو (۲۰۰۳) همسو می باشد.

بین مؤلفه حمایت سازمانی با میزان خلاقیت مدیران، ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. مطمئناً ترغیب سرپرستان، خلاقیت را تقویت خواهد کرد. اما خلاقیت بطور واقعی وقتی تقویت می شود که کل سازمان حامی آن باشد، چنین حمایتی وظیفه مدیران سازمان ورزشی است که باید با کارکنان یک ارتباط سازنده و مفید برقرار کرده و به نحوی از آنان حمایت و پشتیبانی به عمل آورند و همچنین باید سیستم‌ها یا رویه‌های مناسب را برقرار کرده و بر ارزش‌هایی تاکید کنند که بیانگر الویت بیشتر فعالیت‌های خلاق است. پرداختن مدیران به خلاقیت و نوآوری، چه به صورت مستقیم، یعنی پیاده کردن ایده‌های نو در زمینه‌های اداری، فنی و تخصصی توسط خود آنان و چه به صورت غیر مستقیم، یعنی استقبال و حمایت از نوآوری‌ها در سازمان، فضایی را به وجود می آورد که در آن روحیه انجام کارهای یکنواخت و تکراری رفته رفته به رفتاری

نوآورانه در سطح سازمان تبدیل می‌گردد (۷). نتایج حاصل در این بخش همسو با نتایج ژو (۲۰۰۳)، وانگ و پانگ (۲۰۰۳)، شلی و همکاران (۲۰۰۰) و آماایل (۱۹۹۶) می‌باشد.

در پژوهش حاضر بین سیستم پاداش و میزان خلاقیت مدیران ارتباط مستقیم و معنی‌داری مشاهده گردید. یکی از عوامل مؤثر در بروز و شکوفایی خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها انگیزش است. امروزه طبق نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت، ایجاد انگیزه یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌هاست (۱۷) و بدیهی است که اگر مدیران نتوانند این وظیفه خود را به نحو احسن انجام دهند، کارکنان میل، رغبت، انگیزه و روحیه برای همکاری و مشارکت و اظهار نظر در سازمان را نخواهند داشت. مدیران باید برای ایجاد انگیزه در سیستم تشویق و پاداش (افزایش حقوق و ارتقاء) استفاده کنند و اعطای پاداش باید بر مبنای عملکرد استاندارد کارکنان باشد، نه بر مبنای سلیقه فردی و سابقه خدمت. نتایج حاصله در این بخش نیز با یافته‌های شلی، ژو و اولدهم (۲۰۰۴) و همخوانی دارد.

بین الگوهای ارتباطی با میزان خلاقیت مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌آید. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شود (۵). همچنین در بحث و بررسی الگوهای ارتباطی با میزان خلاقیت می‌توان رسمیت‌گرایی، تمرکز سازمانی و ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی را مورد توجه قرار داد. به طوری که هر قدر سازمان از درجات بالاتری از رسمیت‌گرایی برخوردار باشد، یعنی تاکید زیادی به تبعیت از مقررات و دستور العمل‌ها شده باشد و تمرکز سازمانی شدید باشد، افراد سازمان در اعمال سلیقه‌های شخصی برای انجام وظایف خود محدودتر می‌گردند و براحتی نمی‌توانند نظرات و پیشنهادهای ایده‌های جدید خود را ارائه دهند. در چنین حالتی خلاقیت و نوآوری در سازمان در پایین‌ترین سطح خود قرار می‌گیرد. ولی اگر دو عنصر تمرکز و رسمیت‌گرایی در یک سازمان در پایین‌ترین سطح خود باشد، ساختار از نوع ارگانیکی یا انعطاف‌پذیر خواهد بود و سازمان دارای چنین ساختاری به سرعت با شرایط متحول محیطی هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضاء فراهم آورده (۱۷) و بستر مناسبی را برای رشد و خلاقیت آماده می‌سازند. یافته‌های حاصله در این بخش با نتایج تحقیق ژو (۲۰۰۳) در یک راستا می‌باشند. در نهایت با جمع بندی مطالب ارائه شده می‌توان گفت که با افزایش انگیزش در میان کارکنان، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار، ایجاد گروه‌های کاری و حمایت متقابل اعضاء گروه در جهت ترکیب اندیشه‌های متفاوت، اعطای پاداش و تشویق، ارتقای شغلی، عدم ارزیابی‌های بی مورد و وقت گیر، ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس، حمایت سازمانی، تقویت همکاری‌های متقابل، ایجاد جذابیت کاری برای کارکنان، عدم اجبار به شغل نامناسب به افراد، در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و تخصیص منابع مالی جهت ایجاد انگیزه در افراد، احساس هدف مشترک بین کارکنان و مدیران و ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآورانه در سازمان از جمله عوامل مهمی هستند که مدیران ورزشی با تاثیر بر آنها زمینه‌های شکوفایی و توسعه خلاقیت را در خود و کارکنان فراهم ساخته و به ارتقاء و پیشرفت سازمان خود کمک می‌نمایند.

در تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران با میزان خلاقیت نتایج نشان داد که هیچ یک از متغیرهای سن، جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سوابق خدمتی و سوابق مدیریتی با خلاقیت رابطه معناداری در سطح $\alpha = 0/05$ وجود ندارد. نتایج حاصله در این بخش با نتایج تحقیقات اصانلو (۱۳۸۳) و قربان زاده (۱۳۷۹) همخوانی دارد و با نتیجه تحقیق شریف زاده (۱۳۸۴) همخوانی ندارد. احتمالاً این عدم همخوانی مربوط به متفاوت بودن جامعه‌های آماری باشد که در تحقیق شریف زاده پژوهش بر روی جامعه آموزش و پرورش صورت گرفته است، در حالیکه در این پژوهش مدیران ادارات تربیت بدنی مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

منابع

- ۱- آقایی فیشانی، تیمور. (۱۳۷۷). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها. چاپ اول، تهران، نشر ترمه.
- ۲- اسدی، حسن و قربانی، محمد حسین. (۱۳۸۷). رابطه بین ماموریت و یکپارچگی سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه علمی پژوهشی المپیک، سال شانزده، شماره ۴، پیاپی ۴۴، صص ۵۹-۶۹.
- ۳- اسکات، سینتیا و جف، دنیس. (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان. ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی، چاپ اول، تهران، انتشارات سروش.
- ۴- اصانلو، پرستو. (۱۳۸۳). تحلیل عناصر خلاقیت (انعطاف، سیالی، ابتکار، بسط) و رابطه آن با مدیریت تضاد در مدیران سازمان تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ارائه الگوی تعاملی عناصر خلاقیت و شیوه برخورد با تضاد. رساله دوره دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- ۵- اشراقی، جسام و همکاران. (۱۳۸۷). تاثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی. نشریه علمی پژوهشی المپیک، سال هفدهم، شماره ۱ (پیاپی ۴۵). صص ۳۳-۴۶.
- ۶- امابایل، ترزا. ام. (۱۳۷۹). خلاقیت را چگونه از بین ببریم. ترجمه حسینیان زرنقی، حسین، مجله تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۰۳.
- ۷- تسلیمی، محمد سعید. (۱۳۷۶). مدیریت تحول سازمانی. چاپ اول، تهران. انتشارات سمت.
- ۸- خوارزمی، شهیندخت. (۱۳۷۱). فرهنگ سازمانی. مجله تدبیر، شماره ۲۲.
- ۹- خوش خیر، عباس. (۱۳۷۱). بهسازی سازمان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال اول، انتشارات وزارت آموزش و پرورش، شماره ۴.
- ۱۰- رحیمی، اسکندر. (۱۳۸۷). بررسی عوامل تنش زای شغلی و رابطه آن با رضایت شغلی در کارکنان تربیت بدنی استان فارس. نشریه علمی پژوهشی المپیک، سال هفدهم، شماره ۱ (پیاپی ۴۵). صص ۷-۱۷.
- ۱۱- رهاوی عز آبادی، رزا. (۱۳۷۹). رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران آموزش و پرورش سراسر کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

- ۱۲- سید عامری، میر حسن، (۱۳۸۷) بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارت تربیت بدنی استان‌های آذربایجان شرقی و غربی، نشریه علمی پژوهشی حرکت، شماره ۳۵، صص ۱۴۳-۱۵۸.
- ۱۳- شریف زاده، غریب رضا. (۱۳۸۴). بررسی ارتباط خلاقیت و اثربخشی مدیران تربیت بدنی اداره‌های آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا همدان.
- ۱۴- طوسی، محمد علی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۵- عابدی جعفری، حسن و آغاز، عسل. (۱۳۸۷). رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی: مطالعه موردی در وزارت رفاه و تامین اجتماعی. نشریه علمی- پژوهشی دانش مدیریت، دوره ۲۱، شماره ۸۰، صص ۷۷ تا ۹۲.
- ۱۶- کرد نوقابی، رسول. (۱۳۸۰). هنجار یابی پرسش‌نامه خلاقیت رندسیپ در مورد مدیران مدارس استان خراسان. فصلنامه مدیریت، شماره‌های ۵۸-۵۷.
- ۱۷- نژاد ایرانی، فرهاد. (۱۳۸۱). مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها. چاپ اول، انتشارات نشر پیک سبحان.
- ۱۸- یوکل، گری. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان‌ها. ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، تهران، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین.

- 19_ Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, (40), PP. 39_58.
- 20_ Amabile T. M, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M. , (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), PP. 1154-84.
- 21_ Amabile T. M, Schatzel E. A, Moneta G. B, Kramer S. J. , (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15 (1), PP. 5-32.
- 22_ Avolio, B. J. , Zhu, W. , Koh, W. , & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, PP. 951-968.
- 23_ Bass, B. M & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, Iss. 1, PP. 112-122.
- 24_ Berson, Y. & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, PP. 625-646.

- 25_ Bharadwaj, S. , & Menon, A. (1999). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? , Journal of Product Innovation Management, 16 (3), PP. 282 _294.
- 26_ Dess, G. G. , & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. Organizational Dynamics, 29 (4), PP. 18 _33 .
- 27_ Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research, Advances in Developing Human Resources, 7 (2), PP. 160 _181. 25
- 28_ Fouss, D. E. , & Troppman, R. (1992). Creativity management Techniques in interest Scholastic Athletics, Journal of Citation .
- 29_ Glomseth, R et al. (2007). Occupational culture as determinant of knowledge sharing and performance in police investigations. International Journal of the Sociology of Law Sociology of Law, 35, PP. 96 _107 .
- 30_ Gumusluoglu, L. , & Ilsev, A. , (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research, 62, PP. 461_473.
- 31_ Hall, J. H. (2006). Definition of organizational culture. <http://www.isare.com/?aid=46086&ca=Career>.
- 32_ Ismail, M. (2005). Creativity climate and learning organization factors: Their contribution towards innovation, Leadership & Organization Development Journal, 26 (8), PP. 639 _654.
- 33_ Jaskyte, K & Dressler, W. (2007). Studying Culture as an Integral Aggregate Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Nonprofit Organizations. Field Methods, Vol. 16, No. 3, August 2004 265 _284 .
- 34_ Jung, D. I. , Chow, C. , & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. The Leadership Quarterly, 14, PP. 525 _544.
- 35_ Kurtzberg, T. R. , & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creativity synergy: Opening the black box of team level creativity, Research journal, 3 (4), PP. 285 _294.
- 36_ Kwantes, C. T & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. Journal of International Management, 13, PP. 204_230 .

- 37_ Mumford, M. D. , Scott, G. M. , Gaddis, B. , & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, PP. 705_50.
- 38_ Nguyen, L & Shanks, G. , (2009). A framework for understanding creativity in requirements engineering. *Information and Software Technology*, 51, 655-662 .
- 39_ Pervaiz, K. A. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*. (1), PP. 30_47 .
- 40_ Scott S. G, Bruce R. A. , (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), PP. 580-607 .
- 41_ Shalley, C. E. , Gilson, L. , & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, PP. 215_223.
- 42_ Shalley, C. E. , Zhou, J. , & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? , *Journal of Management*, 30 (6), PP. 933_958 .
- 43_ Shin S. J, & Zhou J. , (2003). Transformational leadership, conservation and creativity :evidence from Korea. *Academy of Management Journal* 46 (6), PP. 703-14 .
- 44_ Sweeney, P. D. , & Mc Farlin, D. B. (2002). *Organizational Behavior: Solution for Management*, McGraw_Hill, Irwin, PP. 334_359.
- 45_ Tu, C. (2007). A multilevel investigation of factors influencing creativity in NPD teams. *Industrial Marketing Management*, 10, PP. 1_10.
- 46_ Wong, S & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry_perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24 , PP. 551_559.
- 47_ Woodman R. W, Sawyer J. E, Griffin R. W. , (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), PP. 293-321.
- 48_ Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2, 3949-3953.